

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

MAYARA RAQUEL DE ASSIS MAIA

MAPEAMENTO DE PROCESSOS:
uma ferramenta para redução de *gaps* em atividades operacionais

João Pessoa

2014

MAYARA RAQUEL DE ASSIS MAIA

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO OBRIGATÓRIO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**



Relatório Final do Estágio Obrigatório/Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – IFPB, Curso Superior de Bacharelado em Administração, como parte das atividades para obtenção do Grau de Bacharel em Administração.

João Pessoa

2014

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

M217m Maia, Mayara Raquel de Assis.
Mapeamento de processos: uma ferramenta para
redução de gaps em atividades operacionais / Mayara
Raquel de Assis Maia. – 2014.
99 f. : il.
TCC (Graduação – Bacharelado em Administração)
– Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da
Paraíba – IFPB / Unidade Acadêmica de Gestão - UAG.
Orientador : Prof. José Elber Marques Barbosa
1. Gestão de processos. 2. Mapeamento de processos.
3. Fluxograma. I. Título.

CDU 005.83

MAYARA RAQUEL DE ASSIS MAIA

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO OBRIGATÓRIO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**MAPEAMENTO DE PROCESSOS:
uma ferramenta para redução de *gaps* em atividades operacionais**

Mayara Raquel de Assis Maia

Relatório aprovado em 20 de Março de 2014

José Elber Marques Barbosa, Mestre
Orientador

Marcílio Carneiro Dias, Especialista
Examinador

Luzivalda Guedes Damascena, Mestre
Examinadora

Dedico este trabalho aos meus pais, Merlânio e Raquel Maia, pelo amor, dedicação e apoio imensuráveis em todos os dias da minha vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, primeiramente, por ser o Pai Criador dotado de fonte inesgotável de amor e misericórdia, não me permitindo desistir nos obstáculos encontrados pelo caminho e sempre me estimulando a prosseguir na estrada evolutiva com resignação e coragem.

Aos meus pais, Merlânio Maia Barboza e Maria Raquel de Assis Maia, por me proporcionarem uma vida tão feliz e tranquila, me educando com muito amor e carinho e, sobretudo, pelo exemplo de paciência, fé e dedicação, meus sinceros agradecimentos. Eu os amo demais.

Aos meus irmãos, Merlânio Maia Barboza Filho e Murilo de Assis Maia, e minha cunhada Vanessa Limeira de Azevêdo meus agradecimentos por estarem sempre comigo me estimulando e dando forças para prosseguir.

Ao meu namorado, Denis Mayr Lima Martins, meus agradecimentos por tornar tão especial a minha vida e por todo o apoio e estímulo desde o início da elaboração desse trabalho, mesmo quando eu estava estressada e desanimada. Obrigada, amor.

Ao meu orientador José Elber Marques Barbosa por ser um professor por excelência desde o início do curso. Obrigada por todo o ensino, amizade, compreensão e incentivo.

Meus agradecimentos às minhas amigas Aline Cristina Silva dos Santos e Caroline Oliveira de Arruda que conheci no IFPB, mas que sei que levarei esta amizade para toda a vida. Obrigada por todo o aprendizado tanto pessoal quanto profissional.

Aos demais amigos, agradeço pela paciência, carinho, amor e amizade. Em especial, quero agradecer a Érika Heim Paulino, Isabelle Sousa Azevedo e Priscila Serpa de Souza Batista pelo estímulo constante de que tudo ia dar certo. Obrigada, meninas.

Agradeço também ao pessoal da Companhia Docas da Paraíba por todo o aprendizado que a vivência do estágio pôde me trazer. Ressalto aqui principalmente Wilbur Holmes Jácome, Maria José Jacinto do Nascimento, Adeilma Alves Rodrigues, Maria das Neves Amorim e Tássio Luan Wanderley Formiga.

Por fim, a todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação, o meu muito obrigado.

Embora ninguém possa voltar atrás e fazer um novo começo, qualquer um pode começar agora e fazer um novo fim.

Chico Xavier

RESUMO

MAIA, Mayara Raquel de Assis. **Mapeamento de Processos**: uma ferramenta para redução de gaps em atividades operacionais. 99 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração). Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – Campus João Pessoa, Paraíba, 2014.

O atual mercado competitivo em que as empresas estão inseridas as submete a compromissos de melhoria contínua em seus produtos e serviços. Desta forma, faz-se necessário olhar internamente para a organização, seus procedimentos e processos administrativos, de modo a promover seu aperfeiçoamento e, assim, dar-lhes a oportunidade de se sobressair perante seus concorrentes. À vista disso, gargalos nas atividades operacionais, sobretudo os atrasos, são inadmissíveis porque as deixam vulneráveis no contexto corporativo. Para tanto, o estudo tem o intuito de, através de pesquisa aplicada, exploratória e de cunho qualitativo, estudar a rotina organizacional do setor financeiro da Companhia Docas da Paraíba e propor soluções de modo a sanar os gargalos ou gaps existentes, que atrapalham a eficiente gestão da empresa. O instrumento de coleta de dados foi o questionário fechado, onde buscou compreender os gargalos processuais nas atividades do setor a partir das opiniões dos funcionários sobre temas relevantes do cotidiano da empresa. Buscou também traçar a imagem do setor, por meio das oito imagens organizacionais propostas por Morgan (2002). Após a análise do estudo, a imagem departamental traçada e apresentada pelos colaboradores foi de um setor com metas e objetivos definidos a serem alcançados, sendo capaz de se adaptar rapidamente a mudanças e com foco no processamento de informações, aprendizagem e excelência do setor, bem como de seus colaboradores. Entretanto, ainda assim constatou-se que os gargalos existentes no setor estudado são decorrentes da falta de planejamento, que pode ser sanado com a mudança da mentalidade dos gestores para a importância desse processo, bem como à adoção de fluxogramas das atividades a serem desempenhadas.

Palavras-chave: Mapeamento de processos. Fluxograma. Imagens da organização.

LISTA DE APÊNDICE

APÊNDICE 1	94
-------------------------	-----------

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1	97
ANEXO 2	98
ANEXO 3	99

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figuras

Figura 1: Organograma geral do Porto de Cabedelo	17
Figura 2: Novo Organograma do Porto de Cabedelo	19
Figura 3: Acessos hidroviários do Porto de Cabedelo	23
Figura 4: Acesso rodoviário do Porto de Cabedelo	24
Figura 5: Os 4Ps do mix de marketing	29
Figura 6: Organograma da empresa com setor do estágio em destaque	35
Figura 7: Fluxograma das atividades financeiras	38
Figura 8: Fluxograma da atividade de empenho	40
Figura 9: Fluxograma da atividade de pagamento	41
Figura 10: Fluxograma da atividade "caixinha".....	42
Figura 11: Fluxograma da atividade de lançamento no software.....	42
Figura 12: Fluxograma da atividade de nota de pagamento	43
Figura 13: Imagens da organização	57
Figura 14: Componentes do sistema.....	61
Figura 15: Ambiente de um sistema empresarial	62
Figura 16: Cinco etapas na gestão de processos.....	67
Figura 17: Divisão do trabalho	72
Figura 18: Planejamento do trabalho	73
Figura 19: Desenvolvimento do pessoal	74
Figura 20: Motivação pelo aumento de responsabilidade.....	75
Figura 21: Empowerment, gestão participativa e foco nos processos	76
Figura 22: Fluxograma das atividades	77
Figura 23: Organização como máquina	78
Figura 24: Organização como organismo vivo	79
Figura 25: Organização como cérebro.....	80
Figura 26: Organização como cultura.....	81
Figura 27: Organização como sistema político	82
Figura 28: Organização como prisão psíquica	83
Figura 29: Organização como fluxo e transformação.....	84

Figura 30: Organização como instrumento de dominação	85
---	----

Quadros

Quadro 1: Tipos de Organograma	16
---	----

Quadro 2: Simbologia do fluxograma global ou de coluna	64
---	----

Quadro 3: Quadro evolutivo das organizações	66
--	----

LISTA DE SIGLAS

- ANTAQ** – Agência Nacional de Transportes Aquaviários
- ANVISA** – Agência Nacional de Vigilância Sanitária
- BNDES** – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
- CNPJ** – Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica
- CODERN** – Companhia Docas do Rio Grande do Norte
- CONFIS** – Conselho Fiscal
- CONSAD** – Conselho Administrativo
- COPELI** – Comissão Permanente de Licitação
- FGTS** – Fundo de Garantia por Tempo de Serviço
- INSS** – Instituto Nacional de Seguridade Social
- IRRF** – Imposto de Renda Retido na Fonte
- OGMO** – Órgão Gestor da Mão de Obra
- PIB** – Produto Interno Bruto
- PORTOBRÁS** – Empresa de Portos do Brasil S.A.
- SEP** – Secretaria Especial dos Portos
- SIAFI** - Sistema Integrado de Administração Financeira

SUMÁRIO

CAPÍTULO I

A Organização.....	13
1.1 Identificação do Estagiário e da Organização	14
1.2 Histórico da Empresa	14
1.3 Organograma Geral da Organização	15
1.4 Setor Econômico de Atuação e Segmento de Mercado	20
1.5 Descrição da Concorrência	22
1.6 Organização e Principais Fornecedores	25
1.7 Relacionamento organização-clientes	25
1.8 Procedimentos Administrativos e suas Divisões	26
1.8.1 Área de Recursos Humanos.....	27
1.8.2 Área de Marketing	28
1.8.3 Área de Finanças.....	29
1.8.4 Área de Produção.....	30
1.8.5 Área de Materiais e Patrimônio	31
1.8.6 Área de Sistemas de Informação	32

CAPÍTULO II

A Área de Realização do Estágio.....	33
2.1 Aspectos Estratégicos da Organização	36
2.2 Atividades Desempenhadas – fluxograma de atividades	36
2.2.1 Nota de empenho.....	40
2.2.2 Pagamento	40
2.2.3 Despesas menores - “Caixinha”	41
2.2.4 Lançamentos no software	42
2.2.5 Nota de pagamento	43
2.3 Relacionamento da Área de Estágio com outras Áreas da Empresa	44

CAPÍTULO III

Levantamento Diagnóstico	45
3.1 Identificação de Problemas na Área de Estágio	46
3.2 Problema de Estudo	47
3.3 Características do Problema de Estudo.....	47

CAPÍTULO IV

Proposta de Trabalho	50
4.1 Objetivos.....	51
4.1.1 Objetivo geral	51
4.1.2 Objetivos específicos.....	51
4.2 Justificativa.....	51

CAPÍTULO V

Desenvolvimento da Proposta de Trabalho	53
5.1 Organização do trabalho.....	54
5.2 Organização, Sistemas e Métodos Organizacionais	56
5.2.1 Fluxograma.....	63
5.3 Processos Organizacionais	65
5.4 Aspectos Metodológicos	68

CAPÍTULO VI

Análise de Dados e Aspectos Conclusivos	70
6.1 Organização do Trabalho e Processos Organizacionais	71
6.2 Imagens da Organização	78
6.3 Aspectos Conclusivos	86

REFERÊNCIAS.....	89
-------------------------	-----------

APÊNDICE	93
-----------------------	-----------

ANEXOS	96
---------------------	-----------

CAPÍTULO I

A Organização

1.1 Identificação do Estagiário e da Organização

Mayara Raquel de Assis Maia, inscrita no Curso Superior de Bacharelado em Administração, sob a matrícula nº 20101460265, no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba - IFPB, Campus João Pessoa, desenvolveu atividades profissionais sob a relação de trabalho de Estágio Supervisionado Obrigatório na Companhia Docas da Paraíba, gerenciadora do Porto de Cabedelo, inscrita no CNPJ sob o número 02.343.132/0001-41, com sede no endereço Rua Presidente João Pessoa, s/n, bairro Centro, na cidade de Cabedelo - Paraíba. A sua atividade fim é, basicamente, a movimentação e armazenagem de mercadorias e tem como atual responsável, o Diretor Presidente Wilbur Holmes Jácome.

1.2 Histórico da Empresa

A origem do conceito de criação e instalação de um porto na cidade de Cabedelo, segundo o Plano de Desenvolvimento e Zoneamento do Porto de Cabedelo (2013), surgiu desde a época do Segundo Reinado, entre os anos de 1840 a 1889. Contudo, o projeto só foi aprovado em nove de julho de 1905, através do Decreto-Lei nº 7.022. Embora tenham sido aprovadas neste ano, as obras só começaram a acontecer quatro anos depois, em 1908, e foram concluídas parcialmente em 1917. Posteriormente, após uma longa temporada de paralisação, as obras foram reiniciadas no ano de 1932.

O Porto de Cabedelo, localizado na margem direita do estuário do rio Paraíba do Norte, em frente à Ilha da Restinga, foi inaugurado em 23 de janeiro de 1935, transferindo ao Governo do Estado da Paraíba a incumbência de sua administração, por um período de 47 anos. Posteriormente, a gestão portuária foi passada para a Portobrás, criada em decorrência da Lei nº 6.622/75.

No início dos anos 90, após a dissolução dessa empresa, a administração do referido Porto foi transferida para a União. No entanto, devido o Convênio de Descentralização de Serviços Portuários nº 004/90, SNT/DNTA, referente ao mês de novembro de 1990, e por força do Decreto de nº 99.475, do mesmo ano, a gestão do Porto de Cabedelo ficou por encargo da CODERN.

Oito anos após a transferência da direção do Porto mencionado foi efetuado um novo convênio de delegação entre o Ministério dos Transportes e o Estado da Paraíba,

deslocando a função de administrar e explorar comercialmente o Porto de Cabedelo para a Companhia Docas da Paraíba.

Atualmente, a Companhia Docas da Paraíba é associada à SEP, órgão este criado com o intuito de, segundo o Artigo 24 da Lei nº 11.518/07, promover a execução e a avaliação de medidas, programas e projetos de apoio ao desenvolvimento da infraestrutura e da superestrutura dos portos e terminais portuários marítimos, bem como dos outorgados às Companhias Docas. Deste modo, a SEP exerce função importante na tarefa de nivelamento dos Portos, equilibrando-os no que diz respeito à competitividade nacional portuária.

Quanto a sua estrutura interna, o Porto de Cabedelo dispõe do cais com 602 metros de comprimento para atracação dos navios, uma edificação cedida para a ANVISA, Polícia Federal, Ministério da Agricultura e arquivo, duas edificações cedidas ao OGMO, duas subestações elétricas, um prédio cedido a Receita Federal e uma construção onde funciona o setor administrativo com seus diversos departamentos, que serão especificados adiante no organograma da empresa (ANTAQ, 2012).

1.3 Organograma Geral da Organização

O organograma é um instrumento empresarial prático e eficiente, que denota organização e facilita a visualização da composição organizacional. Segundo Oliveira (2011, p. 101), constitui-se como “representação gráfica de determinados aspectos da estrutura organizacional”.

Daychouw (2007, p. 188) corrobora com o autor ao afirmar que “é um gráfico da estrutura formal da administração; mostram como estão dispostos os órgãos ou setores, a hierarquia e as relações de comunicação existentes entre eles”.

Esse instrumento é parte importante da chamada departamentalização das atividades da empresa, caracterizando-se como um dos resultados da descentralização organizacional. Guimarães Neto (2012, p. 48) define o processo de departamentalização como “um meio para se obter homogeneidade de tarefas em cada órgão”. Deste modo, o organograma influencia diretamente na padronização das atividades ou funções a serem desempenhadas.

Com relação aos tipos de organogramas, Oliveira (2011, p. 103), que os denomina de departamentalização, enumera os dez principais, conforme Quadro 1.

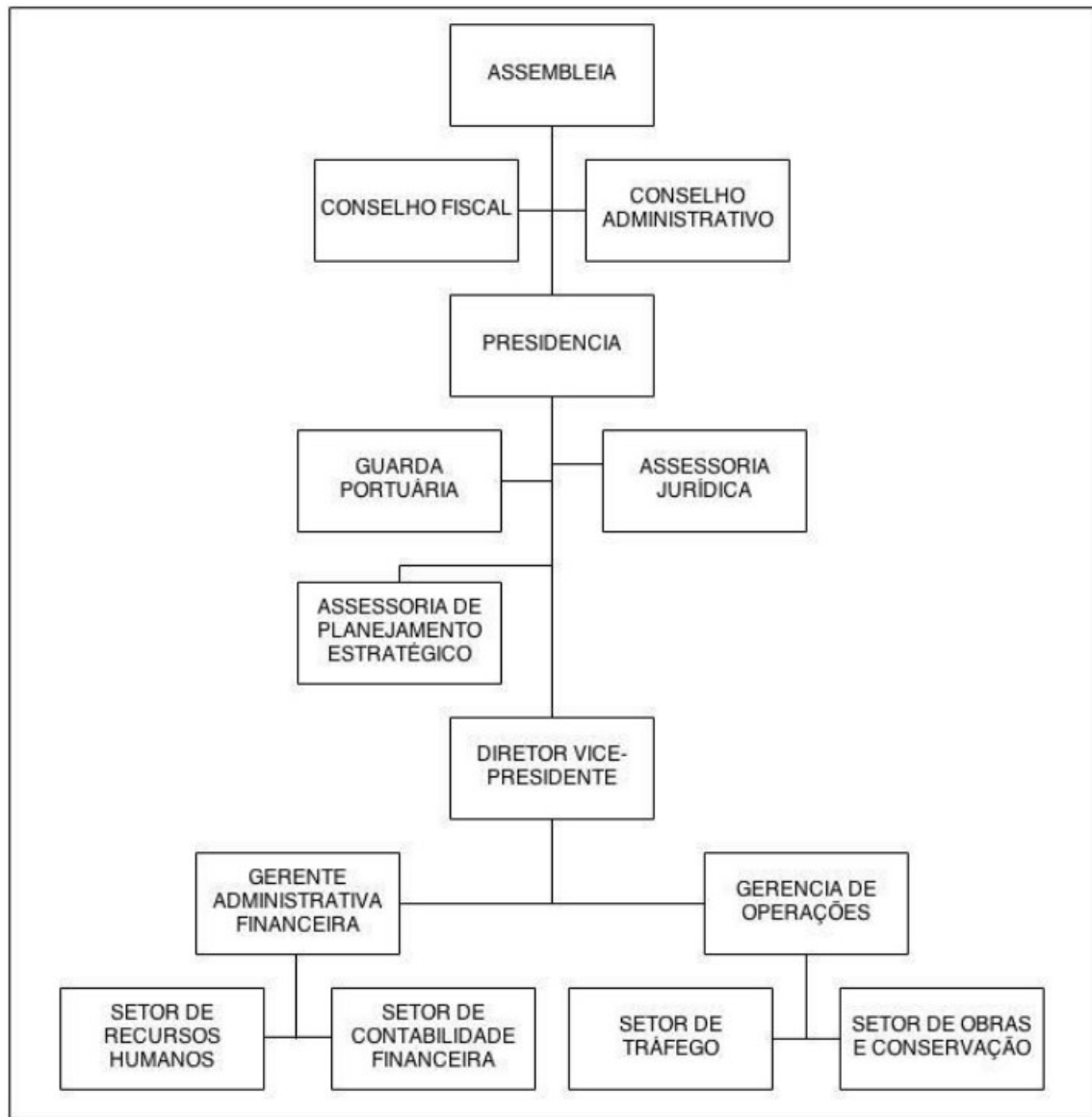
Quadro 1: Tipos de Organograma

Tipos	Especificação
Por quantidade	Quantidade de pessoas, não diferenciáveis, que têm a obrigação de executar ordens de um superior.
Por turno	Conjunto de atividades similares são alocadas em diferentes unidades organizacionais de acordo com o turno em que são realizadas.
Funcional	As atividades são agrupadas de acordo com as funções da empresa.
Territorial ou por localização geográfica	Recorrente em empresas territorialmente dispersas, diz respeito ao agrupamento das atividades que se realizam sobre o mesmo o território sob as ordens de um executivo.
Por produtos ou serviços	São agrupadas as atividades inerentes a cada um dos produtos ou serviços da empresa.
Por clientes	O agrupamento ocorre tendo em vista as necessidades variadas e especiais dos clientes da empresa.
Por processos	As atividades são agrupadas de acordo com as etapas de um processo, para o alcance de uma meta ou objetivo específico.
Por projetos	As atividades e pessoas recebem atribuições temporárias nos projetos, com data de início e término e resultados previamente estabelecidos.
Matricial	É a fusão da estrutura funcional e a estrutura por projetos.
Mista	Refere-se à junção de dois ou mais tipos de estruturas mencionados. É o mais frequente, uma vez que cada parte da empresa desenvolve a que mais se adapte a sua realidade organizacional.

Fonte: Oliveira (2011), com adaptações.

A organização estudada dispõe de organograma funcional, no qual está contido a disposição dos setores em níveis hierárquicos, conforme visualização na figura 1.

Figura 1: Organograma geral do Porto de Cabedelo



Fonte: PORTO DE CABEDELLO (2013)

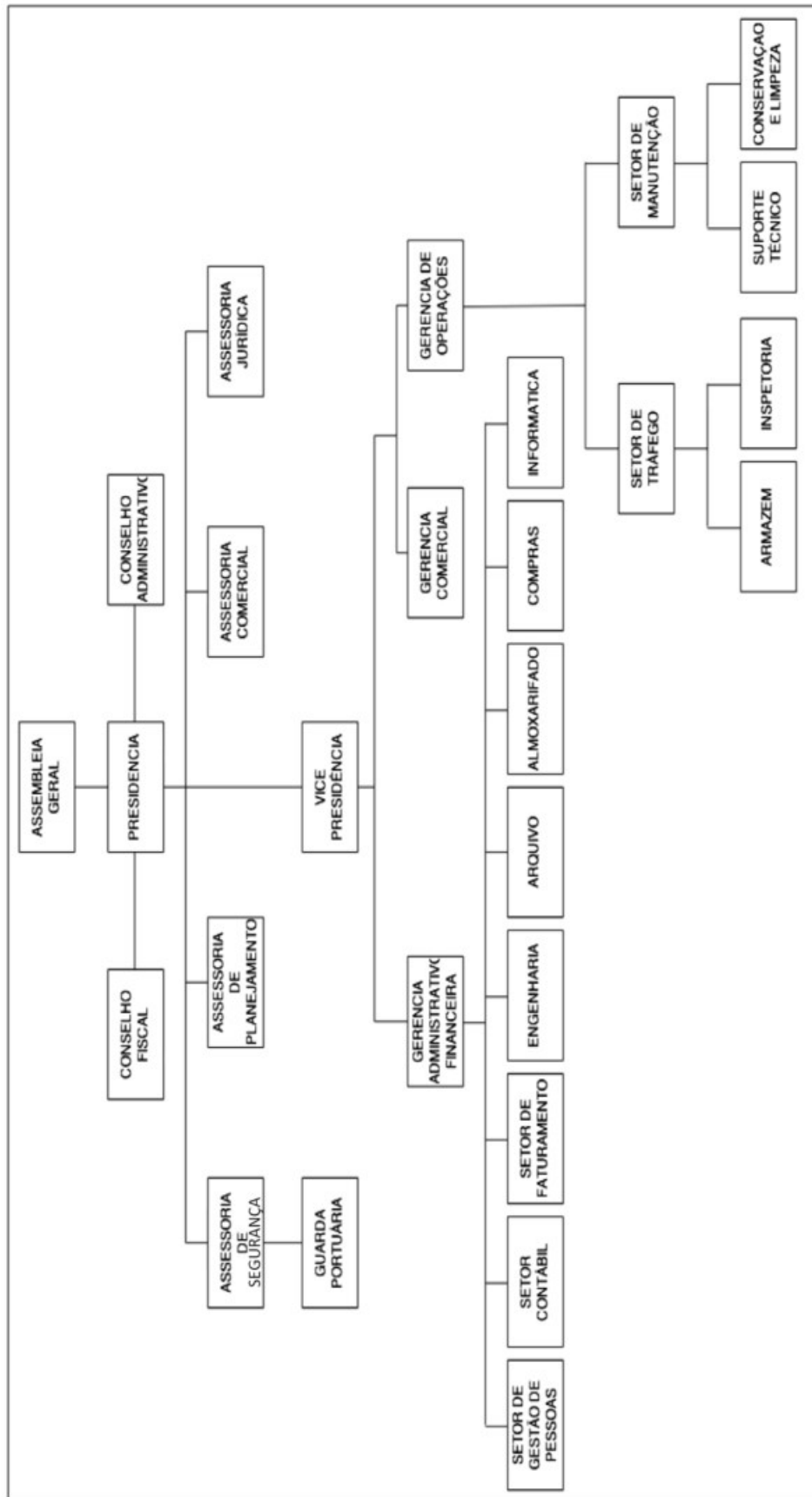
A Companhia Docas atua como Autoridade Portuária desempenhando funções de modo a exercer eficientemente esse domínio. Para isso, dispõe de estrutura administrativa composta pela Assembleia, CONFIS e CONSAD, que atuam como criadores e mantenedores da estratégia da organização e fiscalizadores, realizando reuniões periodicamente de modo a auxiliar a presidência e vice-presidência na condução das atividades portuárias, no que tange a tomada de decisões.

A Guarda Portuária, Assessoria Jurídica e Assessoria de Planejamento Estratégico atuam como apoio. Não estão necessariamente subordinados na estrutura dos departamentos e agem como consultores organizacionais.

As gerências, por sua vez, estão mais próximas do dia-a-dia organizacional e são responsáveis por comandar as atividades desempenhadas pelos setores operacionais. Entretanto, este organograma ilustra pequeno número de subordinados para esses departamentos, fato este que não condiz com a realidade da empresa.

Deste modo, devido a forte demanda por mudanças, à medida que o organograma mencionado não abarca todos os setores da organização, há nova proposta de organograma criado pelo setor estratégico da empresa. Este pode ser visualizado na Figura 2 e denota o processo de reestruturação.

Figura 2: Novo Organograma do Porto de Cabedelo



Fonte: Plano de Desenvolvimento e Zoneamento do Porto de Cabedelo, 2013

O novo organograma experimentou aumento no número de seções organizacionais, o chamado *upsizing*, e realocação das funções na hierarquia geral da empresa. A área de assessoria comercial foi acrescentada, bem como os setores faturamento, engenharia, arquivo, almoxarifado, compras informáticas, como subordinados a Gerência Administrativo Financeira, e o armazém, inspetoria e todo o departamento de manutenção, que engloba as funções de suporte técnico, manutenção e limpeza, vinculados a Gerência de Operações.

Deste modo, tem-se uma nova proposta de organograma para a organização, proporcionando o aumento do controle por parte dos seus gestores e, possivelmente, consequente desenvolvimento em atuação no mercado.

1.4 Setor Econômico de Atuação e Segmento de Mercado

Os setores econômicos de atuação das empresas são grupos onde as elas se inserem a depender de seus produtos, modos de produção e recursos utilizados. São divididos basicamente em setor primário, secundário e terciário, embora já se vejam autores, como é o caso de Giannasi (1999) que consideram um quarto setor, conhecido como uma junção do segundo com o terceiro setor, o setor da informação, caracterizado pela ênfase à robótica, cibernética e informática.

O setor primário, responsável por produzir através da extração de matéria-prima da natureza, serve de insumo para as indústrias de transformação. Constitui-se como um setor bastante vulnerável, por depender de fenômenos da natureza para produzir, e considerado de baixo valor agregado.

O setor secundário, por sua vez, agrupa os bens relacionados à indústria. É responsável pela transformação da matéria-prima do setor primário em produtos industrializados. O lucro advindo deste setor é significativo, através do comércio, contribuindo para o aumento do PIB dos países especializados nesse negócio.

A Companhia Docas da Paraíba está inserida no setor econômico terciário que é o setor dos bens intangíveis, mais especificadamente a prestação de serviços.

Kotler e Keller (2006, p. 397) conceituam serviço como “qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada”. Já Sambatti e Rissato (2000) caracterizam esse setor como formado

por bens intangíveis, heterogêneos, intransferíveis, não estocáveis e por apresentarem um contato direto entre quem produz e quem consome.

A finalidade do Porto de Cabedelo é servir de local onde se desenvolvam negociações de importação e exportação de mercadorias via cabotagem ou longo curso, ou seja, operações entre portos nacionais ou agrupando portos de diferentes nações. Compete, também, à organização pesquisada estabelecer condições necessárias para que as empresas contratadas por seus clientes, denominadas operadoras portuárias, possam desenvolver suas operações, movimentando as cargas para dentro e fora do país.

Desse modo, com o objetivo de conquistar mercados, conhecendo melhor as necessidades e desejos de seus clientes, faz-se necessário optar pela estratégia de segmentação do mercado.

Cobra (2000, p. 106) afirma que “a segmentação de mercado é a maneira mais adequada para atender às necessidades específicas, agrupando os clientes em função de alguns parâmetros que os classifique de forma homogênea”. As vantagens dessa segmentação, segundo o autor, vão desde a adequação do produto ou serviço ofertado aos clientes, bem como a intensificação da atuação da empresa em relação aos clientes mais atraentes, adaptar suas ações às características dos clientes de cada segmento, até a ciência das expectativas de cada grupo.

Com relação aos tipos de segmentação, Kotler e Keller (2006) elencam como principais a segmentação geográfica, demográfica, psicográfica e comportamental. Cobra (2000) complementa com a segmentação socioeconômica, por tipo de produto e por ramo de atividade.

Na Companhia Docas da Paraíba, a segmentação de mercado ocorre, basicamente, por tipo de carga, os quais se dividem em contêineres, carga solta, granéis líquidos e granéis sólidos; e por quantidade e por frequência movimentada pelo cliente.

Desta maneira, divide-se primeiramente o mercado optando por determinado alvo com o que se quer trabalhar. Posteriormente, diferenciam-se os serviços com o objetivo de atender as necessidades desse público. Essa é a estratégia utilizada para conquista de vantagem competitiva, uma vez que não se consegue abarcar todo o mercado com um só tipo de produto ou serviço, devido ao seu caráter heterogêneo.

1.5 Descrição da Concorrência

Conforme Cobra (2000, p. 254), “é possível especular que uma empresa só consegue progredir quanto tem maturidade e recursos para enfrentar a concorrência e as turbulências ambientais e ainda obter vantagens competitivas duráveis”. Desta forma, por a organização ser considerada um sistema aberto, a qual, segundo Misockzi (2003, p. 4) “interage entre si, com o sistema ao qual pertence e com o meio ambiente”, faz-se necessário investir na qualidade e durabilidade de seu capital interno, de modo a formar insumos que a permitam concorrer de forma igualitária no mercado.

Por concorrência entende-se “as empresas que atendem às mesmas necessidades dos clientes” (KOTLER; KELLER, 2006, p. 340).

A realidade do Porto de Cabedelo, no que tange a concorrência, é bem característica. Por não haver concorrentes no mesmo Estado, é necessário analisar a sua zona de influência econômica como também a dos demais portos próximos. Este fato, segundo o Plano de Desenvolvimento e Zoneamento do Porto de Cabedelo (2013), denomina-se hinterlândia.

A hinterlândia do Porto de Cabedelo compreende os Estados da Paraíba, Rio Grande do Norte, Pernambuco, Sergipe, Alagoas e o sul do Ceará (PLANO DE DESENVOLVIMENTO E ZONEAMENTO DO PORTO DE CABEDELLO, 2013). Deste modo, traçando a zona de influência dos portos vizinhos, nota-se que o Porto de Cabedelo enfrenta concorrência direta dos Portos de Recife, Natal e SUAPE.

Contudo, para se analisar a concorrência entre portos, é necessário direcionar o olhar para a capacidade de determinado porto em receber cargas. O tamanho do calado, ou seja, a profundidade do porto, a operação das cargas, as rotas rodoviárias e ferroviárias, tudo isso influencia na hora do cliente optar ou não por determinado ambiente portuário. Portanto, o nível da concorrência é diretamente influenciado pela infraestrutura do porto.

O Porto de Cabedelo, desse modo, apresenta movimentação anual de cerca de dois milhões de toneladas de carga, sendo a maior parte das mercadorias transportadas em navegação de longo curso (61%) e os 39% restantes representam navegação de cabotagem; e dispõe de calado de 9,14 metros, possibilitando a entrada de navios com capacidade de até 35.000 toneladas (PLANO DE DESENVOLVIMENTO E ZONEAMENTO DO PORTO DE CABEDELLO, 2013).

Seus canais de acesso são hidroviários, rodoviários e ferroviários, sendo esse primeiro dividido em rotas fluviais e marítimas. O acesso marítimo é realizado pela barra, na

entrada do estuário do rio Paraíba do Norte com um canal de acesso que varia entre 120 e 200 metros de largura e extensão total de 5,5 km. O acesso fluvial, por sua vez, ocorre pelo rio Paraíba do Norte, apresentando condições de navegabilidade para pequenas embarcações com calado máximo de 6 metros, conforme mostra a figura 3.

Figura 3: Acessos hidroviários do Porto de Cabedelo

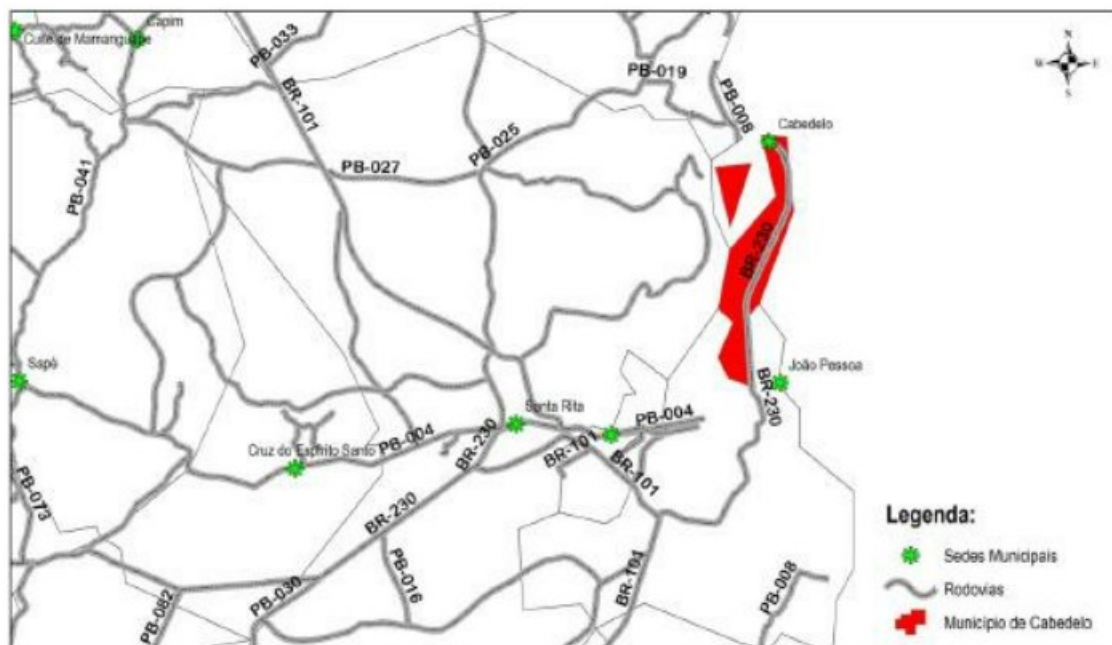


Fonte: Plano de Desenvolvimento e Zoneamento do Porto de Cabedelo, 2013

Com relação ao acesso rodoviário, o Porto de Cabedelo conta principalmente com a rodovia federal BR-230. Esta, no entanto, se integra à BR-101 na periferia de João Pessoa (PB), conforme demonstrado na figura 4, e permite ligação com todas as rodovias federais da região Nordeste e do país.

O maior problema desse canal de acesso é o conflito existente na área urbanizada da cidade devido a vários fatores, tais como: o acostamento das pistas ser reduzido, a entrada e saída de veículos serem constantes e o tráfego frequente de pedestres, ciclistas e motociclistas dificultarem o fluxo de caminhões.

Figura 4: Acesso rodoviário do Porto de Cabedelo



Fonte: Plano de Desenvolvimento e Zoneamento do Porto de Cabedelo, 2013

No que tange ao acesso ferroviário, o referido porto atualmente não utiliza o modal desse meio de distribuição para movimentação de suas cargas. Entretanto, há um projeto para ser desenvolvido pela concessionária Transnordestina para a construção de nova ferrovia na região Nordeste, com 1.728 km de estrada de ferro, interligando Piauí-Ceará e Piauí-Pernambuco. O Porto de Cabedelo poderá ser indiretamente favorecido com o desenvolvimento desse projeto, pois implicará em aumento do escoamento da produção em toda a região nordestina (PLANO DE DESENVOLVIMENTO E ZONEAMENTO DO PORTO DE CABEDELLO, 2013).

Essas informações referentes às operações do porto, associadas às atividades do dia-a-dia são necessárias para entender como a organização gerencia suas atividades em relação aos seus fornecedores e clientes, bem como em relação a seus clientes internos através dos diversos níveis de influência e respectivos departamentos vinculados.

1.6 Organização e Principais Fornecedores

Garcia, Johnsson e Kuehne Jr (2000) afirmam que o relacionamento cliente-fornecedor se desenvolve a partir de uma atuação do cliente (comprador) sobre seus fornecedores, procurando atingir um grau de entendimento e confiança mútua.

A empresa, por estar vinculada ao estado, em que o relacionamento com um único fornecedor não é visto de modo positivo, não dispõe de relacionamento muito estreito com seus fornecedores. Entretanto, por mais distante que seja a relação, sempre suscita em entendimento mútuo, beneficiando ambas as partes.

A comunicação com as empresas fornecedoras de bens e serviços se dá por telefone e *email*. Para se realizar algum pedido são efetuadas tomadas de preço ou cotação, de modo a comparar o preço em três empresas, sendo esta responsabilidade do setor de Compras. O pagamento é realizado com cheque, só depois de o serviço ser efetuado ou da compra ser entregue.

Com relação aos tipos de fornecedores, a Companhia Docas da Paraíba dispõe de fornecedores de material e fornecedores de serviços.

As empresas que fornecem material são, principalmente, a Projecta, Casa Vasconcelos Filho, COMAC, Furtado & Cia, Reny Batista Fernandes ME, São Braz e a FIR.

Já no ramo de prestador de serviços, tem-se a Daysielle, MaqLarem, Mastermaq, PB Pragas, Ticket SA, RH Assessoria, SCA Tecnologia, Construtora Terra Brasil, See Light, ServPort, DBF Planejamento e Consultoria, Eletro Frio Climatização de Ambientes e a Kairós Segurança.

Desta forma, observa-se que o relacionamento da organização com seus principais fornecedores pode refletir na forma de contato dela com seus clientes.

1.7 Relacionamento organização-clientes

Acredita-se ainda hoje que, dentro do contexto empresarial, clientes são o mesmo que consumidores. Paladini (2002) assegura, todavia, que as diferenças entre eles são práticas e não apenas conceitual. De acordo com o autor, os consumidores são as pessoas que utilizam nosso produto hoje. Desta forma, devem-se somar esforços para que os produtos e serviços sejam diferenciados, de modo a beneficiar esse público. Os clientes, por sua vez, são aqueles

que poderão ou não utilizar os produtos no futuro. Os esforços destinados a conquistá-los devem ser contínuos, de modo a atraí-los para a categoria de clientes.

Na empresa em estudo, a relação organização-cliente é saudável. O contato das partes se dá por meio de telefone e *email*, priorizando o bom atendimento acima de tudo.

Ela tem ciência que os clientes dependem de seus serviços, uma vez que os custos são altos ao optar pela concorrência. Todavia, essa informação não é motivo para se relacionar de qualquer forma com a clientela. O funcionário sabe que está representando a empresa na hora de se comunicar em nome dela, e faz isso procurando solucionar os problemas.

Caso o cliente atrase o pagamento são efetuados acordos prezando o bom relacionamento entre as partes envolvidas. A depender do caso, divide-se o montante dos juros em parcelas ou aumenta-se o prazo de vencimento das faturas.

Por principais clientes, a Companhia Docas presta serviço a AMBEV, LD Licínio Dias Importação, Manos Importadora e Exportadora LTDA, Alpargatas, Cipatex do Nordeste, MI2 Comercial Importação e Exportação LTDA, Top Log Transporte de Operações, GECON, Geraldo Araújo Tecidos, Tecab Terminal de Armazenagens, Tecop, CCB Cimpor Caxitu, Mineração Coto, Majal, M Dias Branco AS, Marajó, Susa Indústria e Comércio de Produtos, Petrobrás Transporte e Petrobrás Distribuidora.

Todos estes clientes, contudo, bem como seu referido atendimento e relacionamento interferem na forma como o porto organiza suas seções e atividades administrativas.

1.8 Procedimentos Administrativos e suas Divisões

Oliveira (2011, p. 87) afirma que “no desenvolvimento de uma estrutura organizacional, há três níveis de influência: nível estratégico, nível tático e nível operacional”. O Porto de Cabedelo, seguindo a mesma lógica, também se divide em níveis de influência, seguindo a seguinte estrutura administrativa.

As unidades Assembleia Geral, Conselho Fiscal, Conselho Administrativo, Presidência e Vice-presidência compõem o nível estratégico da organização, responsáveis por, segundo Oliveira (2011) estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, visando obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente.

A gerência administrativo financeira e a Gerência de operações compõem o segundo nível ou nível tático da organização, tendo por finalidade otimizar determinada área de resultados, não a empresa como um todo.

Já o nível operacional é composto pelo Setor Financeiro, Recursos Humanos, Almoxarifado, Compras, COPELI, Saúde e Segurança do Trabalho, Meio Ambiente, Engenharia, Faturamento, Trânsito. Juntos, criam as condições necessárias para o alcance dos objetivos estratégicos planejados no mais alto nível empresarial.

As áreas de Assessoria Jurídica e Assessoria de Planejamento estão como áreas *staff* na organização. Estão no organograma, e se comportam como de apoio à tomada de decisões.

Diante do exposto e sabendo a necessidade de cada departamento para o sucesso organizacional, vê-se a necessidade de abordar mais detalhadamente as seis principais áreas da administração, sendo elas: recursos humanos, marketing, finanças, produção, materiais e patrimoniais, e sistemas de informação.

1.8.1 Área de Recursos Humanos

O setor de Recursos Humanos é parte fundamental da organização, uma vez que ele trabalha em prol do cliente interno – os que ocupam um cargo maior ou menor dentro da mesma – e toda ela é formada por pessoas. Oliveira (2011, p. 85) assegura que “a eficiência de uma estrutura empresarial depende de sua qualidade intrínseca e do valor e da integração das pessoas que nela trabalham”. E essa preocupação estende-se, inclusive, para o setor público, onde Saldanha (2004) aponta que estudos do BNDES comprovam que cerca de 25% dos trabalhadores ativos e registrados trabalham nessa área, seja em âmbito Municipal, Estadual ou Federal.

Deste modo, a visão arcaica que as pessoas são apenas subordinados, não passando de peças de engrenagem para o funcionamento da organização está sendo posta de lado, dando lugar ao pensamento que eleva as pessoas à parte fundamental do processo organizacional.

O setor de Recursos Humanos da organização responsabiliza-se pela admissão e demissão dos funcionários, por seus benefícios e pela folha de pagamento. O processo admissional é efetuado por meio de portaria e concurso público. São efetuados exames admissionais e periódicos, tendo em vista a saúde do colaborador e proteção da empresa.

A lista de benefícios a ser paga pela empresa inclui o plano de seguro saúde adquirido da corretora UNIMED, vale alimentação, vale transporte e seguro de vida. Este setor prepara as listas dos beneficiados e as envia para o setor financeiro, com o intuito de efetuar o pagamento.

Na folha de pagamento, além do salário do pessoal são acrescentados os valores de horas extras, férias, faltas, atestados médicos, consignações de pagamentos e há também local destinado ao lançamento dos autônomos prestadores de serviços do mês. A folha bruta é encaminhada para a Secretaria de Administração do Estado mediante ofício e *email*, e a folha líquida é enviada para o Banco do Brasil através do programa BBPague. Após efetuado os pagamentos, o setor se responsabiliza pela emissão dos contracheques dos funcionários e pela elaboração de relatórios e impostos mensais (INSS, FGTS e IRRF).

1.8.2 Área de Marketing

O entendimento de Kotler e Keller (2006, p. 4) quanto ao marketing destaca que este “envolve a identificação e satisfação das necessidades humanas e sociais”. Ainda, os autores afirmam que, deste modo, ele se responsabiliza por suprir necessidades dos clientes. Sua função se realiza por meio de tarefas, entre elas: o desenvolvimento de estratégias e planos de marketing, a captura de oportunidades, conexão com os clientes, desenvolvimento de marcas fortes e das ofertas ao mercado, entrega e comunicação do valor e sucesso de longo prazo.

As atividades de marketing, especificadas no chamado mix ou composto de marketing, segundo Elias (2000 apud Machado et al, 2012, p. 3), “se baseia na ideia de que a empresa produz um bem ou serviço (produto), o consumidor deve ser comunicado que este bem ou serviço existe (promoção), devendo este ser distribuído aos mais variados tipos e locais de venda (praça), e por fim a empresa deve cobrar um montante pelo fornecimento do produto (preço). À vista disso, o mesmo pode ser definido como “o conjunto de ferramentas de marketing que a empresa usa para perseguir seus objetivos de marketing” (KOTLER; KELLER, 2006, p. 17) e se classifica como os 4ps, demonstrado na figura 5.

Figura 5: Os 4Ps do mix de marketing



Fonte: KOTLER; KELLER, 2006

Na organização analisada, não há setor exclusivo que desempenhe as atividades de marketing. Por haver deficiência nesse aspecto, alguns clientes sentem-se desinformados em relação a atual situação do Porto de Cabedelo e, muitas vezes, optam por escoar seus produtos em outro porto.

O que mais se aproxima das atividades de marketing desempenhadas são as participações em feiras e eventos com representantes de demais portos e elaboração de documentários e matérias em jornais e revistas, com o intuito de divulgação, sendo estas de responsabilidade da Assessoria de Planejamento da Companhia Docas da Paraíba.

1.8.3 Área de Finanças

Gitman (2003) define finanças como a arte e a ciência de administrar fundos. Deste modo, é uma área que se ocupa de processos, mercados, instrumentos envolvidos nas transações entre pessoas, empresas e governos.

A área de finanças, na empresa estudada, tem ligação com todo o restante da organização. Pensa-se equivocadamente que a única função do setor financeiro é efetuar pagamento. Mas ela está conectada da área de operações, com as receitas creditadas, até a entrega do produto ou serviço efetuado pelos fornecedores, culminando no pagamento.

Suas atividades são as mais variadas. É de seu encargo o planejamento financeiro junto a Controladoria Geral do Estado da Paraíba, de modo a definir, no início de cada ano, o orçamento a ser utilizado no decorrer do mesmo ano; o empenho das despesas, por intermédio do programa SIAFI; o pagamento, propriamente dito, aos fornecedores com as devidas retenções de impostos; a emissão das notas de pagamento, confirmando que as notas fiscais empenhadas foram pagas; e o controle financeiro, por meio de planilhas e do *software* de uso da empresa.

Este departamento interliga-se com os demais por meio da gerência administrativa financeira, chefe deste setor e dos outros. Assaf Neto (2009) ratifica esse pensamento ao afirmar que o gestor financeiro moderno deve possuir uma visão completa da empresa, bem como apresentar capacidade para interpretar dados e informações e, a partir delas, inferir comportamento e ações futuras.

1.8.4 Área de Produção

Slack (2009) conceitua Administração da Produção como razão da existência da organização, uma vez que se refere à atividade de gerenciar recursos destinados à produção e disponibilização de bens e serviços.

A área de produção do Porto de Cabedelo engloba, basicamente, a armazenagem, carga e descarga de materiais. Este escopo de atividades é fundamental para o funcionamento do Porto, porém, a armazenagem é a que mais contribui com a geração de valor para a empresa. Nos armazéns estocam-se produtos, que são pagos por empresas contratantes tendo como base o metro cúbico armazenado e tempo de permanência no local.

Ballou (2001) enumera algumas vantagens da armazenagem e, entre elas, está a redução de custos com transporte. No caso da armazenagem portuária, isso é levado em consideração, uma vez que as cargas estão, em sua maioria, em grande quantidade e procura-se utilizar o modal mais adequado para escoá-las.

A movimentação de cargas, por sua vez, ocorre pelas empresas que atuam como intermediárias entre o Porto de Cabedelo e as empresas contratantes que desejam importar ou exportar produtos. Essas primeiras são denominadas Operadoras Portuárias que providenciam os documentos para que as empresas possam embarcar ou desembarcar suas cargas, inclusive mediando às relações de excessiva burocratização.

As autoridades federais como a Receita Federal do Brasil, Polícia Federal, Agência Nacional de Vigilância Sanitária, Vigilância Agropecuária Internacional, Marinha e a própria autoridade portuária são acionadas quando há chegada ou partida de navio, e este só é liberado para carga ou descarga das mercadorias quando o agente de navegação preenche formulários e presta informações específicas para cada uma das autoridades mencionadas, o que torna a operação morosa e burocrática.

1.8.5 Área de Materiais e Patrimônio

Os recursos materiais englobam os aspectos físicos adquiridos pela empresa para dar assistência a sua rotina organizacional. Para Viana (2010), o objetivo fundamental da Administração de Materiais é determinar quando e quanto adquirir, para repor o estoque. Esta estratégia de abastecimento fica a critério do gestor, que decide mediante controle do estoque.

A Administração de Materiais tem características peculiares na Companhia Docas da Paraíba. Por se tratar de empresa do ramo de serviços, não há estoque de matéria-prima, produtos semiacabados ou produtos acabados. O estoque é formado, basicamente, por material de escritório.

Após realizado o orçamento nas empresas e optado pela de menor preço, é efetuada a compra do produto. O *software* Mastermaq Almojarifado é atualizado por meio do lançamento da nota fiscal da compra, emitida pelo fornecedor. O sistema, por sua vez, efetua o processamento em seu banco de dados, calculando o quanto de cada material de expediente tem no estoque. E a partir daí, conforme solicitação de outros setores, são dadas baixa nos materiais. Entretanto, objetivando exatidão entre a quantidade que o software indica e a existente no almojarifado, se faz, periodicamente, contagem dos itens, no intuito de controlar a saída e entrada de materiais.

No que diz respeito ao patrimônio da empresa, composto pelos bens móveis e imóveis, cada um é registrado em cadastro específico, o qual gera um número de tombamento. O controle desses materiais permanentes é feito por meio de planilha do Excel, por não disporem de software específico para isso. Quando esses bens se classificam como “inservíveis” para uso da organização, são vendidos por meio de leilões.

1.8.6 Área de Sistemas de Informação

O sistema de informação, como definem Laudon e Laudon (2007), é um conjunto de componentes inter-relacionados que coleta, processa, armazena e distribui informações, de modo a dar suporte na tomada de decisões e no controle da organização. O'Brien (2002) complementa ao assegurar que os sistemas de informação estratégicos utilizam a tecnologia da informação para desenvolver produtos, serviços, processos e capacidades que conferem uma vantagem estratégica sobre as forças competitivas que ela enfrenta em seu ramo de atividades.

A empresa, contudo, não dispõe de nenhum funcionário próprio especializado em Tecnologia da Informação, com vistas a assumir o setor. Desta forma, o departamento é de encargo da empresa terceirizada prestadora de serviços Bell Aluguéis e Serviços de Informática LTDA, com sede em João Pessoa. A falta de assistência técnica no local da empresa gera atrasos na produção, devido problemas recorrentes nos computadores e na rede que os interliga.

Ocorre que, ao ter ciência do problema, a empresa é informada e, mediante acesso remoto ou agendamento, presta serviços ao Porto. Algumas vezes, é necessário levar o *hardware* na sede da empresa terceirizada para manutenção, atrasando o serviço dos funcionários.

Após análise geral da organização onde ocorreu o estágio obrigatório supervisionado, direciona-se o olhar para o cenário mais específico do setor de realização do estágio, o departamento financeiro, estudando seus processos e particularidades.

CAPÍTULO II

A Área de Realização do Estágio

O estágio foi realizado no setor financeiro da Companhia Docas da Paraíba, responsável pela administração dos recursos financeiros da empresa. Esta área se ocupa do planejamento financeiro efetuado junto à presidência da Companhia e à Controladoria Geral do Estado, de modo a definir a quantidade de recursos disponíveis para a operacionalização das atividades.

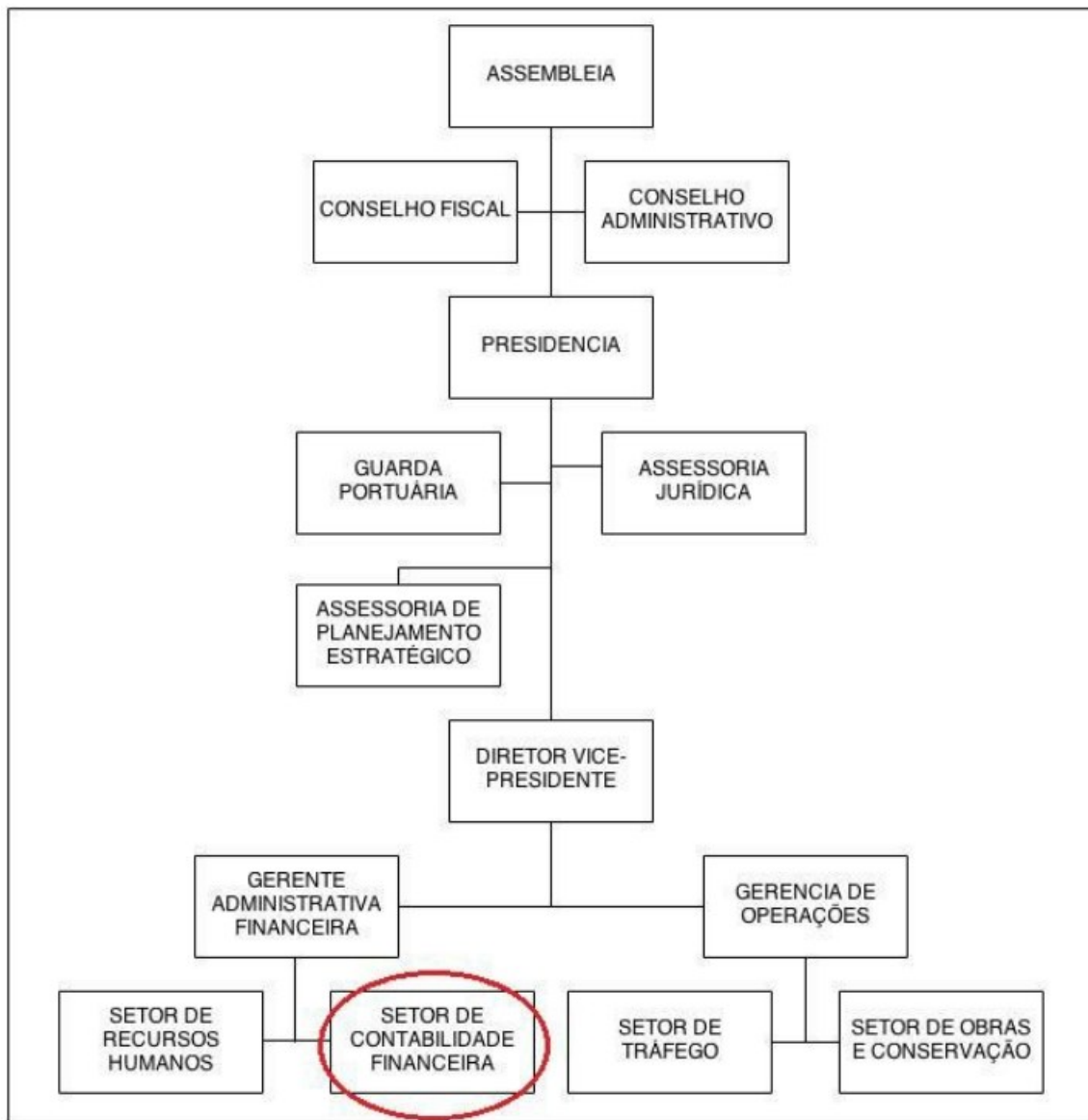
Também, é competência do setor a obtenção, aplicação e controle dos recursos, por meio da cobrança dos clientes, efetivação do pagamento e ferramentas de monitoramento, buscando a autossustentação da empresa, por intermédio da superioridade das receitas em relação às despesas.

Levando em consideração sua estrutura física, o setor está distribuído em duas salas, sendo uma de uso da gestora nas reuniões e a outra, de maior área, de ocupação de toda a equipe.

Sobre os equipamentos, esse departamento dispõe de cinco computadores, cinco armários para arquivamento de documentos, dois *nobreaks*, nove cadeiras, uma máquina de preencher cheques, uma impressora de notas de empenho e um frigobar.

Com relação ao corpo de trabalho, a equipe que compõe o setor financeiro da Companhia Docas da Paraíba é formada pela Gerente Administrativo Financeira, uma Assistente financeira, a Chefe de contabilidade, o Contador de empresa terceirizada prestadora de serviços e pela Estagiária. Segue, na figura 6, o organograma da empresa em vigor com o setor de realização do estágio destacado.

Figura 6: Organograma da empresa com setor do estágio em destaque



Fonte: PORTO DE CABEDELLO, 2013, com alteração.

Embora o alto volume de trabalho e sua consequente importância para a empresa, o serviço é executado pelos quatro colaboradores que somam esforços para o sucesso da organização.

Ademais, entende-se que este conjunto quando operado em harmonia destaca-se os aspectos estratégicos da organização.

2.1 Aspectos Estratégicos da Organização

A Companhia Docas da Paraíba ainda não possui definida, e tampouco redigida em documentos formais, os aspectos que norteiam seu posicionamento no mercado. Desta forma, particularidades estratégicas como missão, visão e valores organizacionais não estão definidos, embora seja notória a preocupação da empresa com o alcance de metas, procurando oferecer serviços de qualidade, de modo a representar o Estado da Paraíba em âmbito nacional.

Para o alcance dos objetivos estratégicos da organização, o departamento no qual o estágio foi realizado constitui-se como de fundamental importância pelas atividades desempenhadas pelo setor: planejamento financeiro, contas a pagar, contas a receber e o controle bancário. Isto ocorre porque grande parte das decisões que o nível estratégico venha a tomar encontra subsídios no setor em evidência, ratificando o seu valor e influência no ambiente organizacional em destaque.

2.2 Atividades Desempenhadas – fluxograma de atividades

Segundo Oliveira (2011, p. 264), o fluxograma “é a representação gráfica que apresenta a sequência de um trabalho de forma analítica, caracterizando as operações, os responsáveis e/ou unidades organizacionais envolvidos no processo”.

Sua importância está, de acordo com o autor, em proporcionar e facilitar a análise de eficiência do sistema; no aumento da visualização de um método administrativo, no exame dos vários componentes do sistema e de suas possíveis repercussões; e na possibilidade de identificação mais fácil e rápida dos pontos fortes e fracos do método administrativo em execução, auxiliando o gestor com informações relevantes na tomada de decisão. Os principais tipos de fluxograma descritos por Oliveira (2011, p. 269) são “o fluxograma vertical, o parcial ou descritivo e o fluxograma global ou de coluna”.

O fluxograma vertical, como o próprio nome sugere, é representado por colunas verticais e destina-se a desempenhar rotinas simples em um setor específico da empresa. Suas principais contribuições envolvem a facilidade na narração e detalhamento das rotinas organizacionais e procedimentos existentes; e facilidade na leitura e preenchimento das informações.

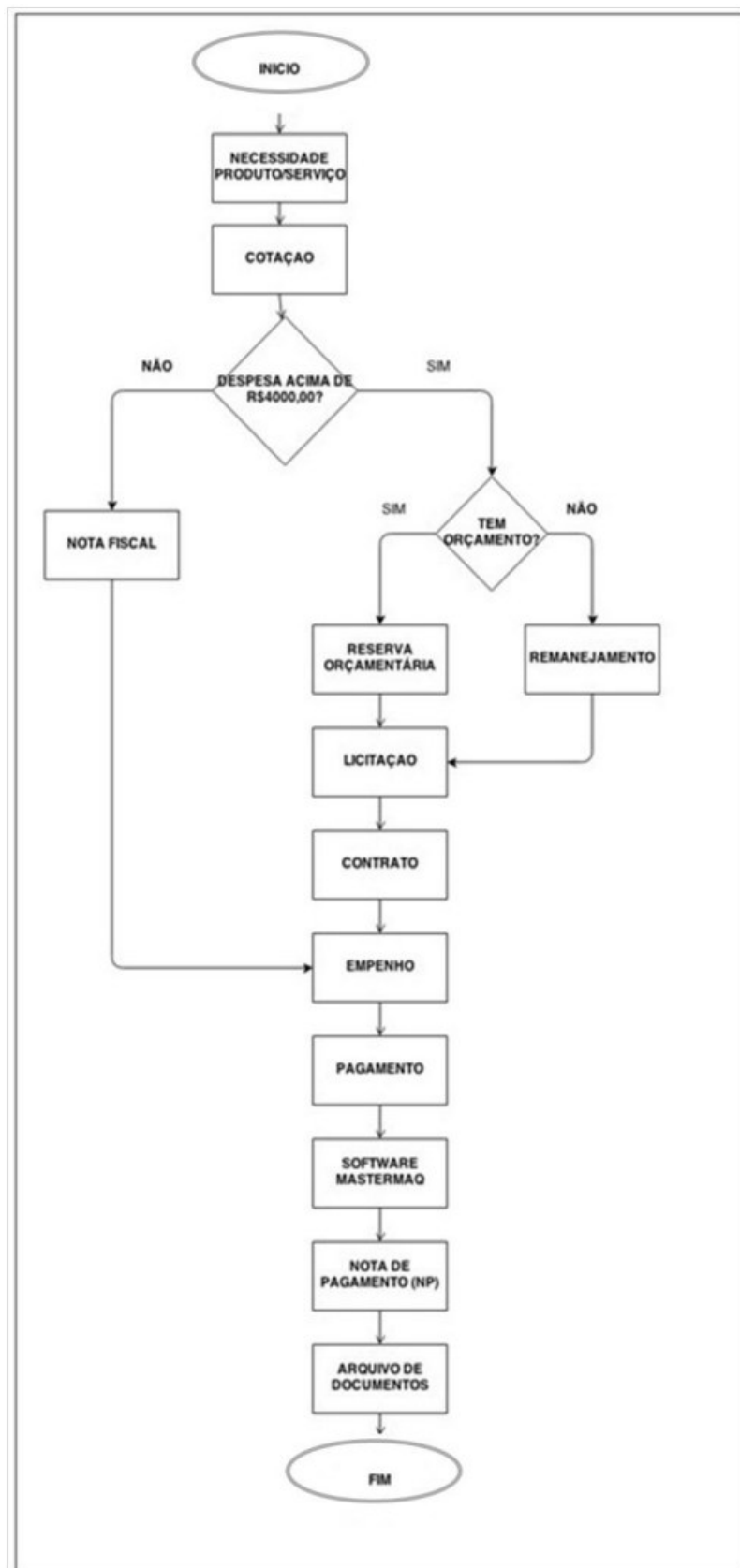
Por sua vez, o fluxograma parcial ou descritivo é mais complexo, uma vez que envolve mais de uma unidade organizacional. Este artefato gráfico é produzido mediante a interligação de símbolos, que representam as atividades desempenhadas.

O terceiro tipo de fluxograma ou fluxograma global é o mais utilizado pelas empresas, tanto no levantamento quanto na descrição das atividades. Facilita a visualização, com clareza, do fluxo de informações e de documentos, principalmente por sua dinamicidade em apresentar maior número de símbolos a serem utilizados.

O setor de realização do estágio não possui fluxogramas de suas rotinas e procedimentos expressos em documentos formais. Contudo, por estar diretamente relacionado a todas as atividades de pagamento, dever-se-ia ter o fluxo mínimo descrito de suas atividades.

As principais atividades realizadas neste setor são: o Empenho, o pagamento de despesas maiores ou menores, estes últimos denominado “caixinha” para custos de urgência e pouco valor aquisitivo, lançamento no software da empresa e elaboração das Notas de Pagamento. Estas podem ser vistas, em sequência, na Figura7.

Figura 7: Fluxograma das atividades financeiras



Fonte: Pesquisa direta, 2013.

As atividades referentes à tomada de preço, a reserva orçamentária, licitação e contratos são de função de outros setores da Companhia Docas da Paraíba, sendo de posse do setor financeiro, às atividades de empenho, pagamento, atualização do software da empresa e a elaboração das notas de pagamento.

A tomada de preço, também chamada de cotação, é de responsabilidade do Setor de Compras da empresa. Ao surgir a necessidade da compra de um produto ou contratação de um serviço, este setor entra em contato com os fornecedores para solicitação de um orçamento. De posse do resultado, a empresa que oferecer o menor valor pelo produto ou serviço e aceitar as condições de pagamento da Companhia Docas da Paraíba fatura a nota que será paga após a entrega do produto ou efetuação do serviço. Caso a despesa seja de valor ínfimo, a mesma é paga pelo “caixinha” da empresa em dinheiro, tema que será mais detalhado adiante. Caso o valor ultrapasse R\$4.000,00 (quatro mil reais), o acordo tem que ser efetuado por meio de licitação.

A reserva orçamentária, por sua vez, é de responsabilidade da COPELI que a efetua como um pré-empenho, para evitar que alguma despesa a ser licitada não tenha crédito que a comporte, assegurando sempre a disponibilidade de verba. Deste modo, é emitido um documento junto ao sistema de informação do orçamento, com o intuito de resguardar o saldo a ser licitado.

A licitação, principal atividade desempenhada pela COPELI, ocorre inicialmente pela requisição de material ou serviço que ultrapasse o valor de R\$4.000,00 (quatro mil reais) estabelecido. A comissão divulga no jornal as especificações do produto ou serviço e analisa as propostas recebidas. A partir daí, tem-se o início do processo licitatório, em que são levadas em consideração no julgamento da comissão, menor preço e qualidade superior, além da legalidade da empresa.

Após o processo, ocorrido em data e hora previamente agendadas, divulga-se o resultado da licitação, emitindo também uma abertura de prazo para possível recurso de empresas que foram prejudicadas. Caso o recurso proceda, tem-se um novo vencedor. Caso não, o resultado é mantido e, após aprovação pela autoridade que instaurou o processo, elabora-se o contrato.

Considera-se contrato todo e qualquer ajuste entre órgãos ou entidades da Administração Pública e particulares, em que haja um acordo de vontades para a formação de vínculo e a estipulação de obrigações recíprocas (BRASIL, 1993), o mesmo está sob encargo da COPELI. Redigido após o término da licitação, esse acordo é temporário e renovado mediante novo processo licitatório.

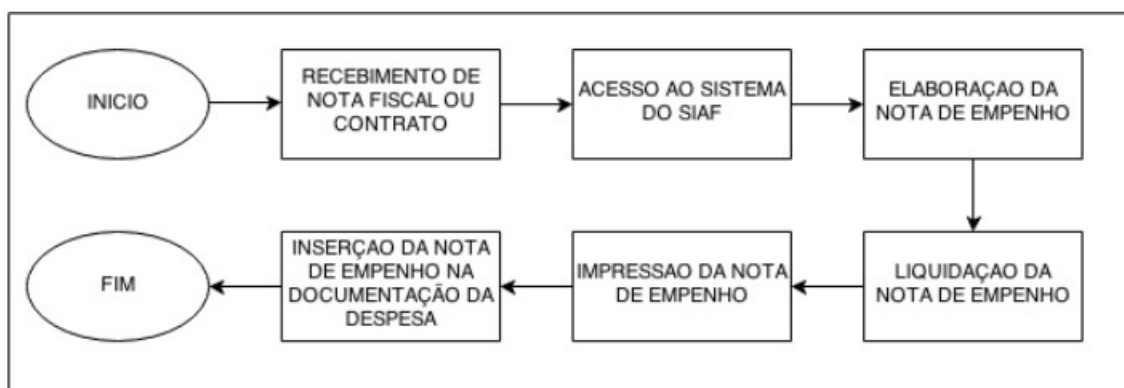
2.2.1 Nota de empenho

Logo após a assinatura dos contratos acima de R\$ 4.000,00 (quatro mil reais) ou da entrega da nota fiscal no setor financeiro do Porto de Cabedelo, tem-se o empenho, que, segundo o artigo 58 da Lei 4.320/64, é o ato emanado de autoridade competente que cria para o Estado obrigação de pagamento. Suscita-se, deste modo, na dedução do valor desta despesa na dotação orçamentária planejada no início do período.

Para cada empenho será elaborado documento denominado Nota de Empenho, que indicará o nome do credor, a especificação e a importância da despesa, bem como a redução desta do saldo da dotação própria (BRASIL, 1964).

Por ser classificado em categorias de despesas com respectivo saldo para cada uma, é possível que determinada categoria, pela frequência de deduções de saldos, não apresente nenhum crédito remanescente. Deste modo, faz-se necessário o remanejamento, retirando de determinada conta para compensar o saldo em outra deficiente.

Figura 8: Fluxograma da atividade de empenho



Fonte: Pesquisa direta, 2013.

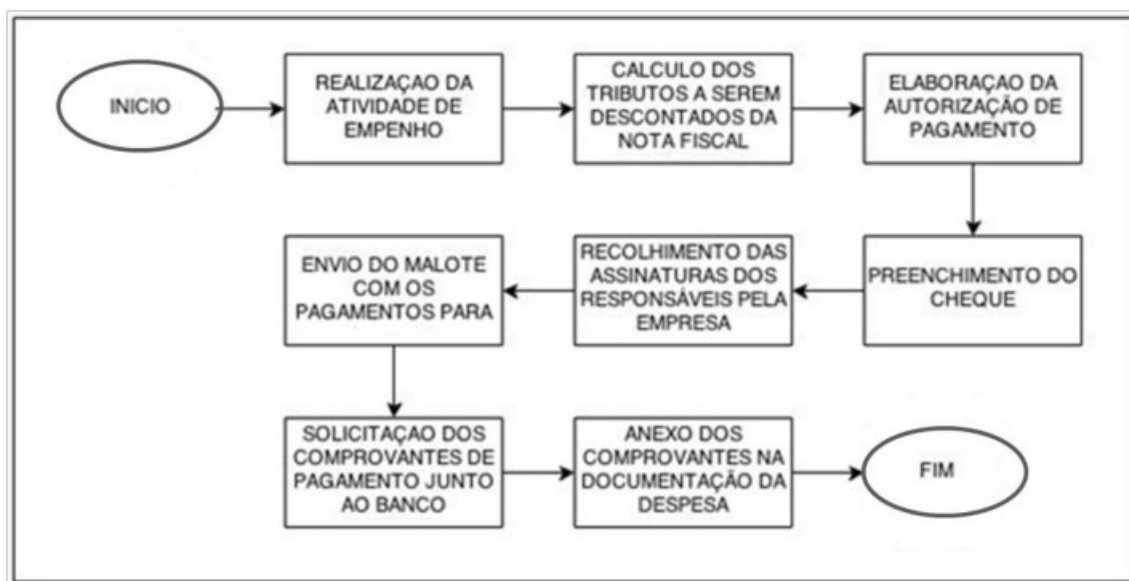
Esta atividade é importante, pois sua emissão atesta a existência da despesa aos órgãos competentes, dentro dos créditos concedidos para cada grupo classificado.

2.2.2 Pagamento

Após o empenho, faz-se a autorização de pagamento, documento este que contém o valor bruto e líquido, com retenções de impostos, à empresa a quem se destina o pagamento e a descrição do produto ou serviço a ser pago.

Posteriormente, preenche-se o cheque que, após duas assinaturas, dentre elas a do presidente, vice-presidente ou da gerente administrativo financeira, e os dados bancários dos fornecedores no verso, vão para o banco por meio de malote, ou são entregues em mãos àqueles que assim preferirem.

Figura 9: Fluxograma da atividade de pagamento



Fonte: Pesquisa direta, 2013.

Essa é a atividade chave do setor financeiro. Faz parte da relação de compra e venda quando os fornecedores viabilizam um produto ou prestam um serviço esperando retorno financeiro.

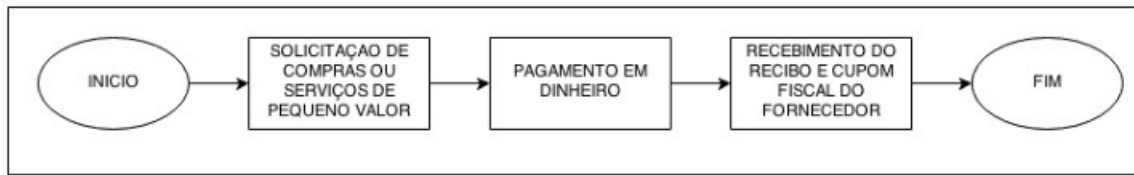
2.2.3 Despesas menores - “Caixinha”

Como os pagamentos da Companhia Docas da Paraíba ocorrem por meio de cheques nominais fez-se necessário criar uma alternativa para as despesas de pequeno valor. A partir daí, foi criado o “caixinha”.

Essa prática consiste em sacar mensalmente do banco certa quantia para material e serviço, normalmente R\$300,00 e R\$200,00, respectivamente, salvo exceções. Esses custos são computados mediante recibo e cupom fiscal, destinados às despesas pequenas do dia-a-dia.

Ao final de cada mês, o valor que não for utilizado é depositado no banco, após a emissão de guia de recolhimento, constando o valor a ser depositado e o porquê.

Figura 10: Fluxograma da atividade "caixinha"



Fonte: Pesquisa direta, 2013.

Essa atividade está contida no tópico Pagamento. Contudo, merece atenção especial por estar diretamente vinculada ao setor operacional do Porto. Lida diretamente com problemas urgentes que devem ser sanados por meio da compra de determinado material ou contratação de serviço.

2.2.4 Lançamentos no software

Após efetuado o pagamento, as despesas são lançadas diariamente no software da empresa, na guia indicada para o setor financeiro. Este software, conhecido pelo nome de Mastermaq, por ter sido comprado da empresa de mesmo nome, dá espaço para lançamentos diários de receitas creditadas e despesas debitadas das contas correntes da empresa. Posteriormente, levando em consideração o saldo do extrato bancário, efetua-se a conciliação bancária diária, de modo a ter conhecimento do real saldo nas contas do Banco do Brasil e Caixa Econômica Federal.

Figura 11: Fluxograma da atividade de lançamento no software



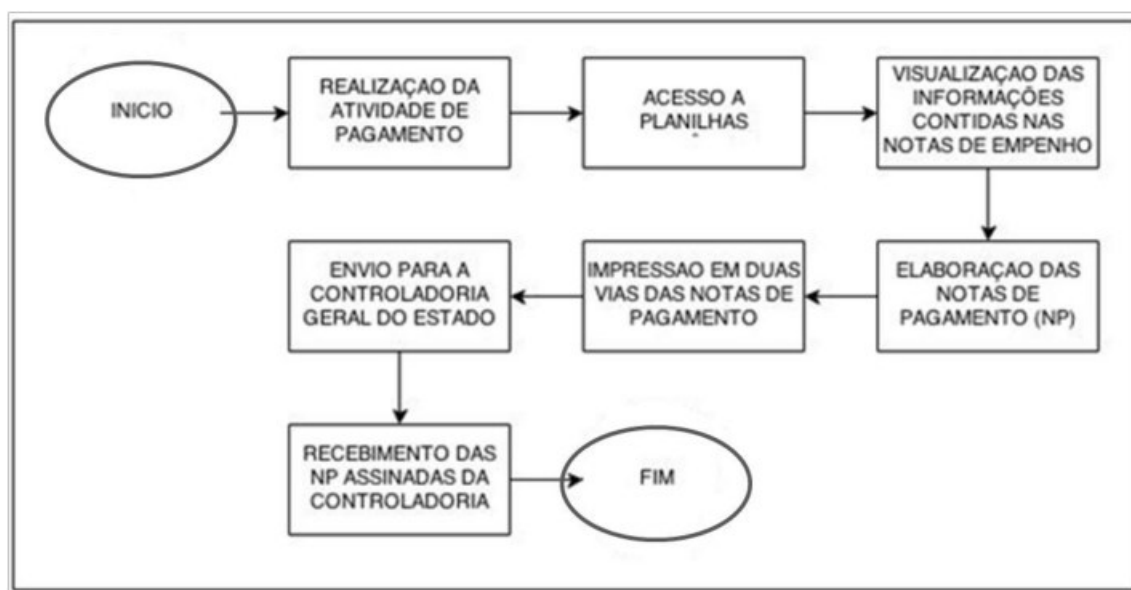
Fonte: Pesquisa direta, 2013.

Essa atividade contribui no quesito da agilidade no acesso às informações. O funcionário que deseja saber se determinada nota fiscal foi paga, ou qual o dia em que determinada fatura foi recebida, obtém facilmente esta informação a partir de uma consulta ao sistema Mastermaq.

2.2.5 Nota de pagamento

Posteriormente ao lançamento no sistema Mastermaq Financeiro faz-se necessário que sejam efetuadas as Notas de Pagamento (NP) antes do arquivamento dos documentos. Essa atividade consiste no preenchimento de guias em planilha eletrônica com todas as despesas que necessitem de empenho, para serem enviadas à Controladoria Geral do Estado da Paraíba.

Figura 12: Fluxograma da atividade de nota de pagamento



Fonte: Pesquisa direta, 2013.

Esta etapa tem sua importância devido a sua função de indicar ao Estado que determinada despesa empenhada foi paga, para fins de controle orçamentário.

Neste escopo têm-se as atividades desenvolvidas no setor financeiro durante o período de estágio.

2.3 Relacionamento da Área de Estágio com outras Áreas da Empresa

O setor financeiro, no Porto de Cabedelo, está diretamente ligado ao sucesso ou insucesso da organização. Todos os demais departamentos da empresa: departamento de compras, almoxarifado, pessoal, operação, faturamento, COPELI, etc., com este se relacionam, mediante obrigação a ser cumprida por ele.

Outro fator que proporciona esse relacionamento com as demais áreas é o fato de a gestora financeira também ser a gestora administrativa da empresa, logo, todas as pendências relativas a essa área passam pelo setor das finanças.

Contudo, os setores que possuem maior proximidade com o departamento estudado são o setor de compras e a COPELI, devido ao fato de originarem despesas a serem pagas aos fornecedores; e o setor de faturamento e operações, por contribuírem para a geração da receita, fundamental para a manutenção da empresa como um todo. Essa relação, naturalmente, gera pontos positivos e negativos para a organização.

Como ponto positivo, tem-se maior proximidade entre os setores, o que permite que a comunicação ocorra de forma clara sem muitos ruídos. Entretanto, como desvantagens, tem-se grande centralização nas mãos de uma só pessoa, o que dificulta a autonomia dos demais departamentos e gera sobrecarga de trabalho para a gestora.

Deste modo, após o detalhamento sobre a área de realização do estágio, observa-se que a análise do setor foi de grande importância para o presente estudo, uma vez que foi por meio dela que se pôde conhecer ainda mais a realidade do ambiente de trabalho. A partir daí, foi possível reunir subsídios para a realização do levantamento diagnóstico dos problemas existentes no setor, que será comentado no próximo capítulo deste documento.

CAPÍTULO III

Levantamento Diagnóstico

3.1 Identificação de Problemas na Área de Estágio

Diagnosticar problemas na organização, segundo Oliveira (2006, apud Pinheiro et al., 2006, p. 8) é “um dimensionamento ou uma avaliação que se faz sobre o estado atual da organização, com o intuito de se determinar às condições necessárias para se chegar a um novo estado, mais desejável que o atual”. À vista disso, essa avaliação teve como objetivo a melhoria da organização por meio da ênfase de um problema, com vistas à identificação de soluções.

Na organização estudada, especificamente no setor financeiro, local de realização do estágio, os problemas encontrados foram os mais variados.

Entre os problemas encontrados tem-se a dificuldade em executar todo o serviço exigido pelo setor. Recentemente, o Porto de Cabedelo vivenciou uma diminuição em seu quadro de funcionários, que após ação na justiça, regressaram à União, uma vez que haviam sido contratados pela extinta empresa Portobrás. Esses funcionários foram designados para outros Órgãos Federais, sendo necessária realocação do quadro de pessoal no Porto de Cabedelo que agora dispõe de poucos colaboradores para realizar todas as atividades.

No setor financeiro não foi diferente. Atualmente, apenas três colaboradores efetivos, um prestador de serviços e um estagiário compõem sua equipe de trabalho, o que resulta em sobrecarga de trabalho.

Outro problema bastante recorrente é a falha no funcionamento de um ou mais computadores do setor, ocasionada por danos no *hardware* – parte física - ou no *software* – parte lógica – dos sistemas computacionais da organização. A causa desse problema é a inexistência de um setor de Tecnologia da Informação (TI) no ambiente portuário. Quem realiza esse suporte tecnológico é uma empresa terceirizada, prestadora de serviços, que, mediante agendamento por telefone, executa a manutenção preventiva e/ou corretiva dos equipamentos de informática do Porto.

A sobrecarga de trabalho da gestora responsável pelo setor em evidência também se constitui como problema. Seu cargo é de Gerência Administrativa Financeira, contudo, ela frequentemente resolve problemas, toma decisões fora de sua alçada. Isso é causado pelo não cumprimento das informações contidas no organograma formal da empresa, onde estão indicados os setores, suas devidas subordinações e respectivos superiores.

O quarto problema diagnosticado é o alto nível de centralização da empresa, causado pela formalização rígida de sua hierarquia, atrelada à mentalidade engessada dos gestores desde longo tempo. Isso implica em decisões tomadas de forma distante dos fatos e

situações, desmotivação dos trabalhadores que não experimentam grande incumbência pela falta de delegação das responsabilidades e demora no processo, pela quantidade de decisões a serem tomadas e às longas linhas de comunicação ao longo da empresa.

Outro problema identificado é a grande quantidade de relatórios existentes, devido ao grande volume de documentos impressos. Em razão de auditorias periódicas ao qual o Porto está sempre se submetendo, torna-se necessário o arquivamento de documentos no ambiente de trabalho. Portanto, o *software* existente no setor funciona apenas como um dispositivo de busca, de identificação dos registros, todavia, são nos documentos físicos que se encontram as informações requeridas.

Por fim, o atraso em algumas atividades do processo organizacional do setor financeiro, ocasionados pela inexistência de Mapeamento de Processos, constitui-se como o último ponto identificado, que será mais detalhado adiante.

3.2 Problema de Estudo

Dentre os pontos críticos recorrentes elencados anteriormente na área de estágio, o problema a ser analisado no presente estudo será o atraso em algumas atividades do processo organizacional provocado pela inexistência de Mapeamento de Processos no setor financeiro da Companhia Docas da Paraíba.

Desta forma, pergunta-se: Como reduzir os gargalos ou *gaps* nas atividades do setor financeiro da Companhia Docas da Paraíba?

3.3 Características do Problema de Estudo

O problema a ser trabalhado no presente estudo ocorre desde o início das atividades do Porto de Cabedelo, devido à grande preocupação em executar o serviço sem atender para o planejamento prévio das atividades. Higa (2006) afirma que isso ocorre porque os gestores acreditam que só faz sentido planejar um trabalho complexo. Desta forma, concentram esforços no planejamento estratégico da empresa – que abarca todos os setores – mas falham no planejamento operacional, esquecendo que este está diretamente ligado ao sucesso ou insucesso das corporações.

Outra causa é o descompromisso de alguns gestores com tal atividade de planejamento, em consequência da descrença no setor público brasileiro e à rotatividade dos governos, uma vez que são profissionais admitidos mediante cargo comissionado, logo, a instabilidade da ocupação profissional é notória.

Martins e Nunes (2013, p. 4), ao descreverem o posicionamento de pesquisadores sobre o serviço público afirmam que

“Em um processo democrático, existe a rotatividade de governos. As mudanças e as dificuldades em cargos de livre nomeação são da natureza da democracia. Dentro da democracia é natural que exista a alternância de poder e isso traz a preocupação para os funcionários estáveis do estado. Não podemos esquecer que, independentemente do cargo ou do modelo de gestão, temos que profissionalizar a gestão pública”.

Assim, esse descaso dos gestores denota egoísmo, preocupação unicamente pessoal, enquanto que, principalmente no setor público, a mentalidade deveria ser diferente, voltada para o bem coletivo, da população em geral. Ele complementa sua fala exaltando a importância do planejamento para a boa eficiência do setor público.

“O planejamento ainda é incipiente na administração pública brasileira. São poucos os bons exemplos que temos, porque falta pensarmos o serviço público para o público e não para quem está dentro da burocracia. O burocrata, geralmente tem um pensamento de autossustentação ou manutenção da sua condição. O serviço público existe para prestar serviços para a comunidade” (MARTINS; NUNES, 2013, p. 5).

Por conseguinte, é notória a importância do mapeamento de processos nas organizações. Dentro da realidade desse obstáculo, existem algumas consequências que embargam o bom funcionamento do setor, são elas, basicamente: a falha na comunicação dos funcionários, uma vez que não se tem totalmente definido as atribuições de cada um; a falta de informações relevantes, principalmente quando o fechamento de um processo demanda a intervenção de mais de uma pessoa; e a não padronização dos serviços executados, incidindo sobre a organização em forma de um mau atendimento ou erros no balanço final da contabilidade.

Ao serem questionados sobre esse problema recorrente no setor mencionado, a gestora e funcionária concordam com a existência do problema, mas, devido a grande demanda de trabalho, não têm tempo para executar o planejamento e mapear os processos do setor. Isso pode implicar em, futuramente, devido à rotatividade de funcionários da mesma empresa, perdas de informações relevantes, por não haver nada documentado.

Contribuindo como bibliografia para a pesquisa, esse tema já foi alvo de vários outros trabalhos, exaltando a importância de uma reestruturação organizacional, tendo como base o planejamento e documentação das atividades desempenhadas. Entretanto, constitui-se como pioneiro direcionado ao setor portuário, abrindo portas para futuros estudos e dando margens a um aprofundamento maior do tema.

Desta forma, tendo em vista o que foi detalhado anteriormente, é um problema recorrente no setor que demanda uma atenção especial, no intuito de encontrar soluções viáveis que ajudem à empresa nesse quesito. Essa é a função do presente estudo, cujo desenvolvimento se dará nos capítulos posteriores.

CAPÍTULO IV

Proposta de Trabalho

Esse estudo está inserido na área de organização, sistemas e métodos e tem como tema o mapeamento de processos do setor financeiro da Companhia Docas da Paraíba, devido à importância dessa área no entendimento dos processos empresariais existentes e suas consequentes melhorias, no que tange a qualidade dos serviços prestados.

4.1 Objetivos

4.1.1 Objetivo geral

O presente trabalho tem por objetivo geral compreender os gargalos ou *gaps* processuais nas atividades do setor financeiro da Companhia Docas da Paraíba.

4.1.2 Objetivos específicos

- a) Identificar as atividades do Setor Financeiro.
- b) Analisar os gargalos ou *gaps* existentes no setor estudado.
- c) Descrever as atividades através de mecanismos padronizados.

4.2 Justificativa

O consolidado processo de globalização dos dias atuais exige melhoria contínua dos procedimentos das empresas, que se revela através do aprimoramento de seus produtos e serviços. Isso se deve ao caráter competitivo do mercado, que possui a prática de pôr à margem organizações inflexíveis que não aderem ao processo de transformação, provocando, por vezes, a falência das mesmas.

Devido a isso, “as empresas são constantemente obrigadas a atingir um melhor desempenho global, especialmente ao que se refere a variáveis como qualidade, custos e flexibilidade” (CORREIA; LEAL; ALMEIDA, 2002, p. 1). Isso ocorre visando obter vantagem competitiva, tornando-se mais atraente aos clientes.

Tendo como base essa concorrência acirrada entre as empresas, faz-se necessário ampliar os estudos acerca de um dos fatores inerentes dessa chamada melhoria interna das

organizações, que é o mapeamento dos processos, como forma de proporcionar identificação e caracterização dos padrões competitivos das corporações (GOMES, 2009, p. 14).

Desta forma, o estudo do tema em questão justifica-se, para o mercado, ao levar em consideração as mudanças tecnológicas constantes e o ambiente comercial competitivo, ao qual se tornam necessários à reorganização e o replanejamento das funções e atividades organizacionais, adequando-as a realidade do mercado.

É importante igualmente para a Companhia Docas da Paraíba, uma vez que suscitará a boa gestão dos processos organizacionais do setor financeiro. Essa prática pode acarretar redução de custos, diminuição do tempo das atividades, melhoria da qualidade, diminuição do retrabalho e esperas excessivas, melhoria na comunicação, utilização de todo o potencial dos colaboradores, entre outros.

No que tange a academia, tem sua importância por atrelar um mecanismo existente na literatura com a prática organizacional, sugerindo melhorias para a empresa. É relevante também pela provável ampliação do conhecimento dos pesquisadores sobre o assunto, além de servir de estímulo para outros ensaios que busquem aprofundar-se no tema proposto.

CAPÍTULO V

Desenvolvimento da Proposta de Trabalho

Com o objetivo de expandir o conhecimento sobre o tema do estudo, faz-se necessária revisão da literatura que, segundo Azevedo (1998, apud Otani; Fialho, 2011, p. 83), constitui-se como “o estágio de desenvolvimento do tema da pesquisa”. Desta forma, o trabalho será fundamentado baseando-se no mapeamento de processos organizacionais e dispõe dos tópicos: organização do trabalho; sistemas e métodos organizacionais; e processos organizacionais, com seus respectivos subtópicos.

O atual mercado corporativo, caracterizado pela ampla concorrência em todas as áreas de atuação, determina que as empresas possuam compromissos de melhoria contínua de seus produtos e serviços (GOMES, 2009). Kotler e Keller (2006, p. 336), ratificam esse pensamento ao afirmarem que “os mercados se tornaram competitivos demais para que se possa manter o foco apenas no consumidor”. Deste modo, faz-se necessário voltar o olhar para dentro da organização, seus procedimentos e processos administrativos, de modo a contribuir para seu aperfeiçoamento no que tange à qualidade.

À vista disso, o mapeamento de processos constitui-se como ferramenta gerencial de grande relevância, contribuindo para a melhoria dos processos existentes na organização ou na implantação de estrutura voltada para os mesmos (CAMPOS; LIMA, 2012). Também auxilia na melhoria do nível de satisfação do cliente, na qualidade dos produtos e serviços, redução de custos e aumento do desempenho do negócio (SANTOS, 2011).

5.1 Organização do trabalho

As organizações e suas complexidades sempre foram alvos de muitas discussões. Junquillo (2000, p. 137) as define como “conjuntos de práticas nas quais os indivíduos estão rotineiramente engajados a fim de manter ou reestruturar os sistemas de relações sociais nos quais estão coletivamente envolvidos”. À vista disso, percebe-se o foco no bom funcionamento da organização, fato este que deve estar intrinsecamente acoplado a cada colaborador, visando o alcance dos objetivos e metas corporativos, com vistas ao sucesso da empresa.

Taylor (1990) destaca, dentro desse escopo de práticas, que o objetivo da Administração Científica é estabelecer uma correlação entre o patrão e o empregado, gerando uma maior prosperidade para ambas as partes. Essa prosperidade, considerada máxima, porém, só pode ser alcançada à medida que o resultado de produção seja máximo. Mas, para

que isso ocorra, é necessária formação e aperfeiçoamento do pessoal para que possam executar com maior rapidez e eficiência seus trabalhos.

Uma das causas que atrasam esse alcance de objetivos é a vadiagem no trabalho, que é tão perigosa que impede a conquista de salários mais elevados, menos horas de serviços diárias e até uma melhor qualidade de vida. É causada pelo medo de ficar desempregado, teoria precipitada que acredita que ao aumentar o desempenho dos trabalhadores e máquinas, haverá corte no pessoal; pelo sistema de administração defeituoso, que leva em consideração a indolência natural, comumente chamada de zona de conforto, que impede a realização mais rápida do trabalho; e pela indolência sistemática, que decorre das conclusões e crenças dos empregados, servindo aos seus interesses; e à administração empírica, que resulta num desperdício de tempo e, conseqüentemente, de rendimento (TAYLOR, 1990).

Para que haja esse rendimento elevado, é imprescindível uma parceria entre a gerência e os trabalhadores, pois esta tem o dever de orientar e auxiliar o operário a realizar seu trabalho mais rápido e melhor. Com essa divisão equitativa das responsabilidades cotidianas, o tão esperado rendimento alto será alcançado e a tão indesejada cera no trabalho será abolida.

Desta forma, com o passar do tempo, o funcionário perceberá que o aumento da produção resultará em um maior número de empregos, em vez das tão temidas dispensas. Essa interação é benéfica para a empresa. Contribui com o crescimento da mesma e com a chamada organização do trabalho.

Fleury (1980, p. 19) define organização do trabalho como “a especificação do conteúdo, métodos e inter-relações entre os cargos, de modo a satisfazer os requisitos organizacionais e tecnológicos, assim como os requisitos sociais e individuais do ocupante do cargo”.

Nesse contexto verifica-se três linhas teóricas básicas a respeito da organização do trabalho, de modo a maximizar a produtividade das organizações: a racionalização da tarefa e do cargo, enriquecimento de cargos e grupos semi autônomos.

A racionalização da tarefa e do cargo foi proposta por Taylor com o método da Administração Científica e partia das premissas de que a forma de se desempenhar determinada tarefa de maneira ótima implica em exame dessa realidade de maneira científica, mediante estudos e pesquisas; a necessidade de separar o planejamento da execução; a promoção do melhor operário de cada tarefa e seu treinamento e desenvolvimento, entre outros.

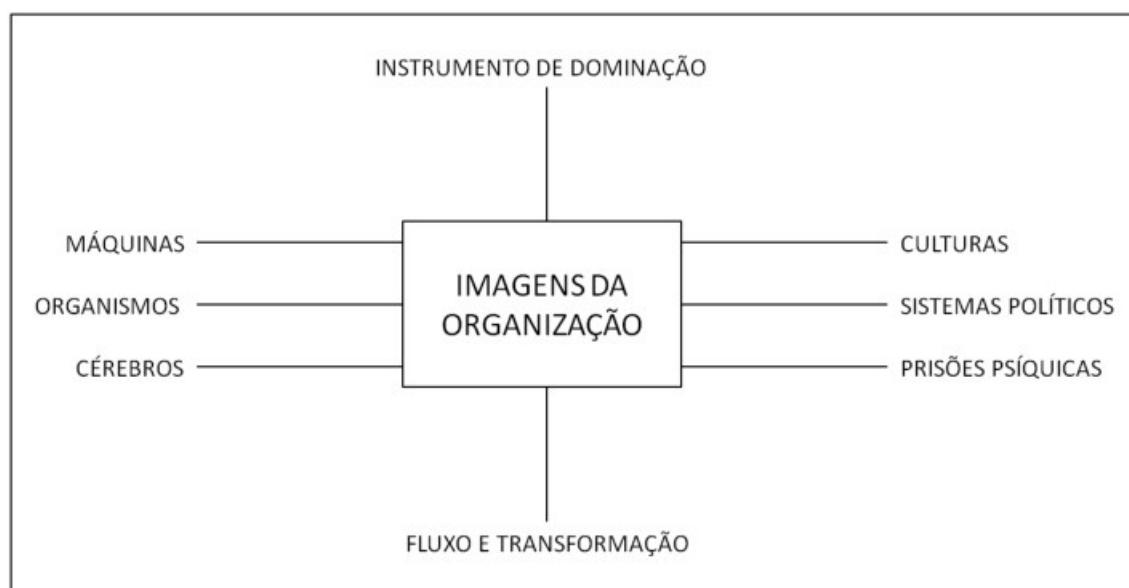
O enriquecimento de cargos, por sua vez, está atrelado à melhoria do ambiente de trabalho, porque se acreditava que a produtividade de uma pessoa é tanto maior quanto mais satisfeita ela está e que a satisfação é decorrente de fatores intrínsecos ao trabalho. Em suma, o enriquecimento de cargos denota a ampliação das funções daquele cargo, aumentando as tarefas a serem executadas e, conseqüentemente, o nível de responsabilidade.

Ademais, a criação de grupos semiautônomos consiste em uma equipe de trabalhadores que executa, em conjunto, determinada atividade estabelecida, sem que haja prévia designação das funções. “Isto decorre da preocupação de se evitar a formalização dos cargos, e permite que o sistema de produção se caracterize por uma grande dose de flexibilidade” (FLEURY, 1980, p. 21).

5.2 Organização, Sistemas e Métodos Organizacionais

Englobando todos os departamentos com seus respectivos colaboradores e funções tem-se a organização. Oliveira (2011, p. 63) a define como “a ordenação e o agrupamento de atividades e recursos, visando ao alcance dos objetivos e resultados estabelecidos”. Meireles (2001, p. 23) é condescendente com este ao assegurar que ela “é um conjunto articulado de pessoas, métodos e recursos materiais, projetado para um dado fim e balizado por um conjunto de imperativos determinantes (crenças, valores, culturas, etc.)”.

Morgan (2002) vai mais além ao caracterizá-la como artefato complexo mediante imagens organizacionais. Quanto a abordagem de imagens, estas foram utilizadas com o intuito de “entender o caráter complexo e paradoxal da vida organizacional” (MEIRELES, 2001, p. 20), além de permitir a descoberta de “competências fundamentais que são vitais para o sucesso num mundo turbulento” (MORGAN, 2002, p. 14). Desse modo, identifica-se oito imagens organizacionais como destacadas na Figura 13.

Figura 13: Imagens da organização

Fonte: Pesquisa direta, 2014.

Para o autor, relacionar a organização com a máquina corrobora em caráter mecanicista à corporação, resultando na organização burocrática. Estas funcionam de maneira “rotineira, eficiente, confiável e previsível”. Apresentam partes que se interligam, cada qual exercendo papel nitidamente definido no funcionamento do macro. A vantagem desta alegoria se caracteriza pelo bom funcionamento da organização, desde que as condições em que as máquinas operem estejam de acordo com o esperado; e as desvantagens são a não adaptação a mudanças e o excesso de burocracia existente.

A alegoria da organização enquanto organismo vivo está diretamente ligado à visão de um “conglomerado de seres humanos, negócios e necessidades técnicas inter-relacionadas” (MORGAN, 2002, p. 53). Focaliza-se em compreender como as organizações nascem, crescem, se desenvolvem, declinam e morrem.

Tal qual organismo vivo (MEIRELES, 2001), além de enfatizar que as organizações são sistemas abertos, logo, necessitam da prática da homeostase, que se caracteriza pela regulação do ambiente interno para manter-se sempre em equilíbrio, adaptando-se as mutações do ambiente externo.

Esta visão sistêmica se estabelece no destaque da importância do ambiente externo para a sobrevivência da organização, e o fato de que a sobrevivência e evolução são pontos centrais que devem ser evidenciados. Como, também, por limitações tem-se que este simbolismo pode causar fanatismo e transformar-se em ideologia, algo prejudicial a organização pela mesma não ser organismo e seus ambientes serem menos concretos que a metáfora presume.

As organizações vistas como cérebros enfatizam a “capacidade de aprender e o processo que tanto pode atrofiar quanto aumentar a inteligência organizacional” (MORGAN, 2002, p. 90). Esta imagem chama atenção para a armazenagem e processamento de informações, bem como à inteligência organizacional, além de atentar para as organizações modernas, que utilizam o poder da informática para desenvolver modos de agir globais e locais (MEIRELES, 2001). As vantagens deste modelo são a concessão de diretrizes para a criação de organizações capazes de aprender, o entendimento da importância da informática na aquisição da inteligência. E por entraves tem-se o provável conflito entre o aprendizado organizacional e as realidades de poder e controle, porque demanda mudança nas estruturas hierárquicas.

Considerando a realidade social, têm-se as organizações vistas como culturas. Neste sentido, elas são vistas como “minissociedades, com seus valores, rituais, ideologias e crenças próprias” (MORGAN, 2002, p. 136). Entende-se, então, que os desdobramentos organizacionais são reflexos de seus componentes humanos, cada qual com suas características e realidades, as quais influenciam diretamente na cultura da organização como um todo.

Como benefícios do modelo cultural, existe o fato de que os que estão à frente da organização – os líderes e gerentes – compreendem que seu sucesso depende da união da equipe em prol da empresa, além do entendimento real de seus papéis e de seu impacto na empresa; bem como traz uma nova perspectiva de mudança organizacional efetiva, que deve ser baseada na mudança cultural, uma vez que a organização reside na mente de seus colaboradores. E como desvantagens, tem-se que esta alegoria pode ser usada para manipular e controlar ideologicamente as pessoas, do mesmo modo que, pelo caráter abstrato da cultura, a mesma não pode ser efetivamente gerenciada.

Outra forma de enxergar a organização é sob o olhar da política, palco excessivo de “padrões de interesses concorrentes, conflitos e jogos de poder” (MORGAN, 2002, p. 177). Reconhece-se que o conflito é atributo natural de toda organização, que se torna politizada devido a interesses divergentes de indivíduos e grupos. As vantagens desse simbolismo caracterizam-se pelo foco no poder e na administração dos conflitos e atenta para a premissa de que toda atividade organizacional é baseada em interesses e convoca todos a avaliar o funcionamento organizacional tendo isto em mente. A desvantagem, por sua vez, é que a política pode gerar mais política, logo, essa metáfora contribui com a criação de um clima de desconfiança e cinismo, sugerindo que todos querem enganar e manobrar todo mundo.

As organizações vistas como prisões psíquicas é outra imagem organizacional que convida “a examinar a vida organizacional para se ver de que forma caímos na armadilha da nossa própria criação” (MEIRELES, 2001, p. 21). Essa analogia constata que as forças psíquicas, tais como obsessões, prisões mentais, sexualidade latente, narcisismo, medo da morte, emoções fortes, ansiedade, etc., “podem agir como dimensões ocultas da organização que encorajam ou bloqueiam a inovação” (MORGAN, 2002, p. 215), tornando as pessoas prisioneiras de suas próprias maneiras de pensar.

As vantagens do modelo da prisão psíquica que, segundo Morgan (2002, p. 249) “possibilita um estilo de pensamento crítico e uma conscientização que podem ajudar-nos a penetrar em muitas das complexidades da vida organizacional”, vão desde o encorajamento para desafiar premissas básicas do nosso mundo, constituindo-se como uma alternativa para as armadilhas psíquicas que nos aprisionam em padrões de comportamentos ineficientes, até um chamado para a integração e administração das tensões existentes no ambiente de trabalho. E as desvantagens são o desvio do foco organizacional, ao se levar em consideração fatos abstratos e inconscientes de comportamento e controle, e o perigo de que as ideias da metáfora possam ser usadas para explorar o inconsciente das pessoas em benefício da organização.

Outro tipo elencado é a organização percebida como fluxo e transformação. É o que acontece quando se volta o olhar para abaixo da superfície aparente, considerando os processos mais profundos de mudança e transformação. Essa perspectiva reside na compreensão da “lógica de mudança que dá forma à vida social” (MEIRELES, 2001, p. 21). Como vantagem, vê-se que a metáfora oferece novos horizontes de pensamento utilizados para adquirir novo entendimento da administração. Já como desvantagem, há o fato de que muitos administradores não se interessam pelo assunto por não saberem lidar bem com mudanças, pois preferem permanecer em sua “zona de conforto”.

Por fim, a última imagem organizacional diz respeito a compará-la com instrumento de dominação. Morgan (2002, p. 301) assegura que:

“Essa metáfora cria um novo nível de consciência social e uma compreensão do porquê as relações entre grupos exploradores e explorados podem ficar tão polarizadas. Ela convida os administradores a pensar nas dimensões éticas de seu trabalho e de seu impacto social”.

Isso significa que essa analogia apresenta uma visão dos aspectos exploradores da organização. Mostra que a essência das corporações baseia-se em um processo de dominação,

onde pessoas impõem seus anseios e vontades sobre as outras. Desta forma, problemas como trabalho em excesso, acidentes laborais, doenças ocupacionais, estresses, entre outros, são consequência desse processo soberania de alguns com relação aos demais.

Os benefícios do modelo de domínio organizacional constituem-se no entendimento da relação de dominação intrínseca à organização e dos conflitos existentes e também proporciona o desenvolvimento de uma compreensão maior por parte dos administradores da empresa, quanto a responsabilidade de todos. As limitações, todavia, caracterizam-se pelo caráter extremista da metáfora e pelo mau entendimento da mesma, tornando o processo de dominação como objetivo da empresa e não como algo não intencional recorrente.

Consequentemente, a organização vê-se como um conjunto de várias realidades compondo o todo organizacional, cuja essência encontra-se em seus procedimentos e processos. Constitui-se como ambiente modelador de ideias e informações, onde há interações dentro e fora de seus limites materiais.

Dentro dessa concepção, pode-se perceber que a organização funciona sob a ótica de um sistema, logo, os conceitos de sistema e de organização estão bastante próximos.

Sistema refere-se a “um conjunto de partes interagentes e interdependentes que, conjuntamente, formam um todo unitário com determinado objetivo e efetuam função específica” (OLIVEIRA, 2011, p. 6). Aplicado à realidade empresarial, Meireles (2002, p. 24) afirma que ele é a ciência da ação gerencial e caracteriza-se por ser “um conjunto animado de elementos, voltado para a ação, em busca de um resultado para toda a organização”.

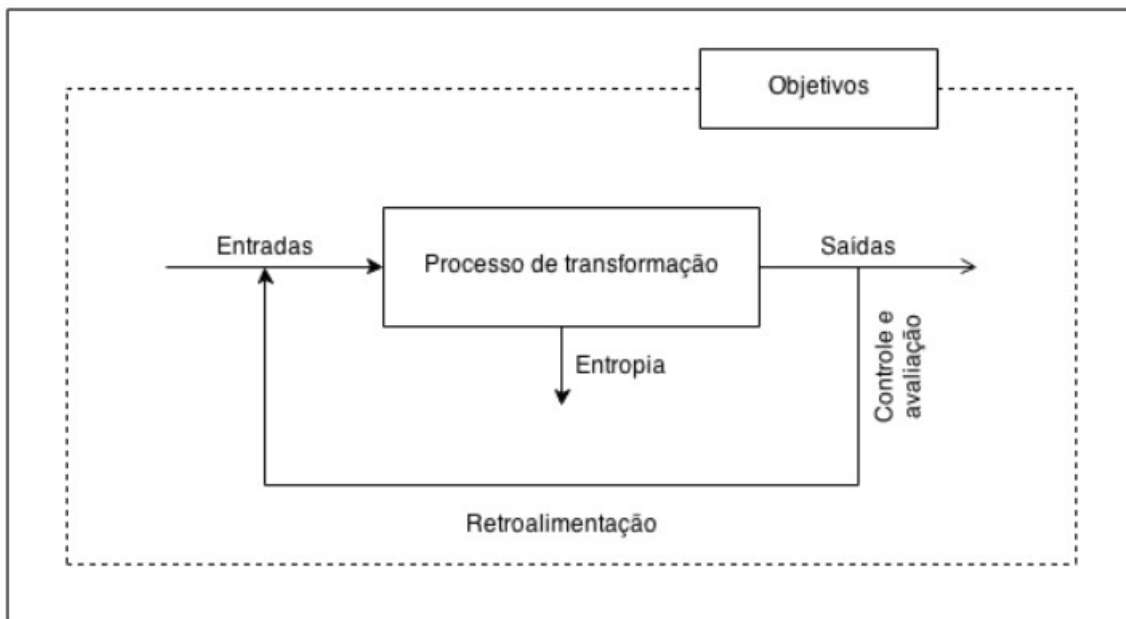
No que tange aos componentes, os sistemas dividem-se em seis partes: os objetivos, as entradas, o processo de transformação do sistema, as saídas, os controles e avaliação e a retroalimentação ou *feedback*.

Baseando-se em Oliveira (2011, p. 7), é possível conhecer cada uma destas partes. O objetivo é a própria razão de existência do sistema, ou seja, é a finalidade para a qual o sistema foi criado. Os mesmos podem ser do usuário ou do próprio sistema. As entradas caracterizam-se pela potência que fornece o material, informação e energia ao sistema, para que ocorra o processamento da operação.

O processo de transformação é função que possibilita a transformação de um insumo em um produto, serviço ou resultado. É o local onde os elementos interagem entre si com o objetivo de originar saídas desejadas. Estas saídas são os resultados obtidos na transformação. Os mesmos tem que estar de acordo com os objetivos propostos previamente.

Os controles e avaliações do sistema ocorrem com o intuito de verificar se as saídas estão coerentes com os objetivos estabelecidos. Para que aconteça, é necessária uma medida do desempenho do sistema, chamada indicador ou padrão (OLIVEIRA, 2011). A retroalimentação ou *feedback*, por sua vez, atua como a reintrodução da saída sob a forma de entrada, conferindo o caráter cíclico ao sistema. Os componentes do sistema podem ser visualizados na Figura 14

Figura 14: Componentes do sistema

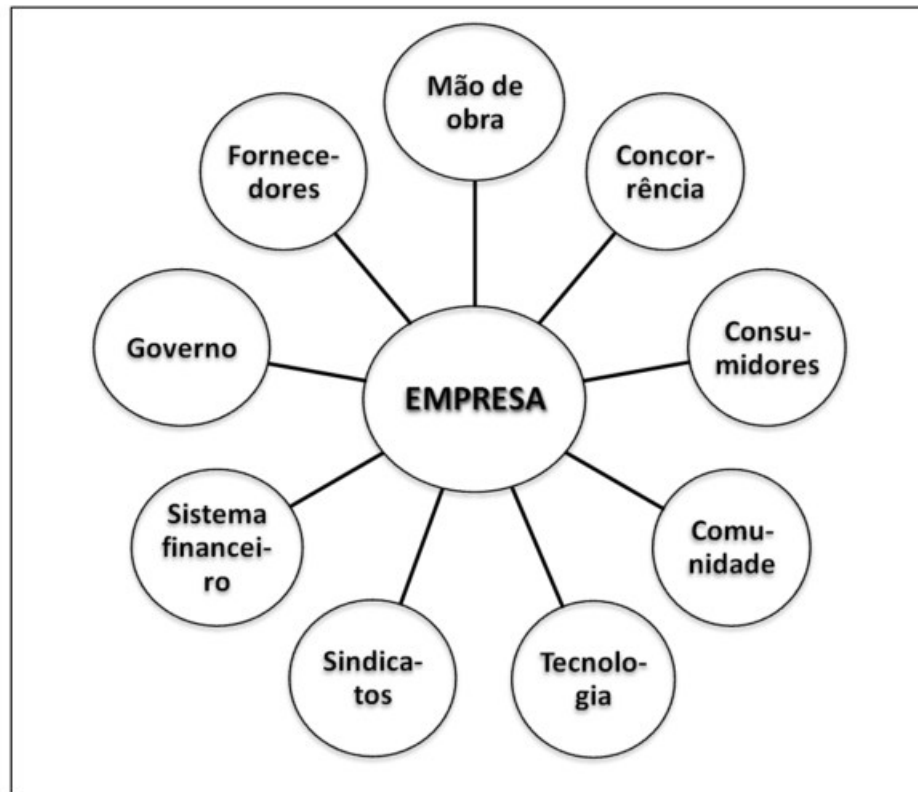


Fonte: OLIVEIRA, 2011.

O sistema, por sua vez, é limitado ao seu ambiente, que o influi ou torna-se influenciado por ele. Assim, fechando este posicionamento, Oliveira (2011, p. 8) conceitua ambiente de um sistema como “o conjunto de todos os fatores que, dentro de um limite específico, se possa conceber como tendo alguma influência direta ou indireta sobre a operação do sistema considerado.

Trazendo para a visão empresarial, o sistema, caracterizado pela empresa, dispõe de seu ambiente externo, composto por seus fornecedores, governo, mercado de mão de obra, concorrência, consumidores, comunidade, tecnologias, sindicatos, sistemas financeiros e seus fornecedores, conforme Figura 15.

Figura 15: Ambiente de um sistema empresarial



Fonte: Pesquisa direta, 2014.

Para que a relação entre a empresa e seu ambiente externo ocorra de modo vantajoso para ambas às partes, por estarem intimamente ligados, são necessárias tomadas de decisões visando o melhor para o todo. Para que isso ocorra, “os executivos necessitam de sistemas de informação eficientes e eficazes, que processem o grande volume de dados gerados e produzam informações válidas” (OLIVEIRA, 2011, p. 23).

Desse modo, o mesmo autor conceitua sistema de informações como o processo de transformação de dados em informações. E quando esse processo está voltado para a geração de informações que são necessárias e utilizadas no processo decisório da empresa, diz-se que esse é um sistema de informações gerenciais. É notório, portanto, a importância dessa ferramenta para o sucesso ou insucesso da organização.

Com o intuito de, do mesmo modo, alcançar as metas organizacionais, destaca-se a existência dos métodos administrativos. Estes podem ser definidos como meios manuais, mecânicos, ou eletrônicos pelos quais as operações administrativas individuais e/ou das unidades organizacionais são executadas. Em outras palavras, é o modo como a ação administrativa se desenvolve. Consiste no conjunto de ferramentas que possibilitam o alcance

dos objetivos estabelecidos. Entre as suas vantagens, estão: maior veracidade e rapidez no tráfego de informações, economia de material e pessoal.

Dentre as formas de representação do método administrativo, a representação gráfica constitui-se como mais eficiente por esquematizar e permitir a visualização de modo claro e conciso, proporcionando entendimento nítido por todos. Dentre as técnicas gráficas, a ferramenta fluxograma pode ser caracterizada como a mais utilizada pelas empresas.

5.2.1 Fluxograma

Oliveira (2011, p. 264) define fluxograma como “a representação gráfica que apresenta a sequência de um trabalho de forma analítica, caracterizando as operações, os responsáveis e/ou unidades organizacionais envolvidos no processo”.

É a técnica que representa o fluxo normal das atividades de trabalho, de forma dinâmica e de fácil visualização. As informações básicas que devem estar presentes em sua estrutura são: os tipos de operações que integram o circuito de informações, o sentido de circulação das mesmas, as unidades organizacionais em que se realizam cada operação, o volume das operações efetuadas e os níveis hierárquicos que intervêm nas operações do método administrativo. Sua finalidade, de acordo com Cury (2007, p. 340) é “colocar em evidência a origem, processamento e destino da informação”.

A importância do fluxograma consiste em simplificar o trabalho, mostrar como os elementos se inter-relacionam, facilitar a comunicação, além de atuar como elemento imprescindível no aperfeiçoamento dos processos organizacionais, mediante determinação de melhoria na atividade.




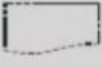








Para se elaborar um fluxograma, é necessário que se faça um exame minucioso junto às unidades organizacionais ou atividades setoriais pesquisadas, de modo a realizar o levantamento de dados acerca destas, importantes para garantir a veracidade das informações.

Cury (2007) elenca seis fases para elaboração e análise do fluxograma. Inicialmente a comunicação, onde as chefias envolvidas comunicam os empregados a realização do trabalho e seus objetivos. O segundo passo é a coleta dos dados, fornecidos pelos próprios executores dos trabalhos. A terceira etapa é fluxogramação, que se caracteriza pela escolha do tipo de fluxograma a ser utilizado, seguido da elaboração de seu rascunho. A quarta fase é a análise do fluxograma, onde o responsável pela sua elaboração deve partir do processo geral e descer progressivamente, examinando minuciosamente as diversas etapas,

corrigindo possíveis erros. E a última fase é o relatório de análise, onde prepara-se relatório em que poderão estar contidas as condições atuais do fluxograma, sua análise e recomendações.

Com relação à simbologia utilizada, Oliveira (2011, p. 268) assegura que essas “têm por objetivo evidenciar origem, processo e destino da informação escrita e/ou verbal”, e salienta que “existe uma tendência cada vez mais generalizada para a padronização dos símbolos convencionais que representam elementos ou situações comuns nas empresas”. Para ilustração, o mesmo autor apresenta o Quadro 2 com a simbologia do fluxograma global ou de coluna.

Quadro 2: Simbologia do fluxograma global ou de coluna

Símbolo	Significado	Símbolo	Significado
	Terminal		Documento
	Conector		Informação Oral
	Arquivo		Conector de Rotina
	Decisão		Conferência
	Utilização ou Destruição do Documento		Sentido de Circulação Documentos e Informações Oraís
	Demora ou Atraso		Material

Fonte: OLIVEIRA, 2011.

Esse método de representação gráfica objetiva, segundo Oliveira (2011) padronizar a representação de métodos e procedimentos administrativos, maior rapidez na descrição dos mesmos, facilitar a leitura e o entendimento das atividades realizadas, maior flexibilidade, entre outros. Vai mais além ao constituir-se como fundamento básico de todo trabalho racionalizado, uma vez que fazer apenas a divisão dele não é o suficiente. É necessário alocá-lo no tempo e espaço de maneira adequada.

Como vantagem dessa técnica, tem-se, de acordo com Cury (2007), a verificação de como funcionam realmente os componentes de um sistema, mecanizado ou não, facilitando a análise de sua eficácia. O entendimento simples e objetivo. A facilidade na localização das

deficiências, através da fácil visualização que esse artefato gráfico propicia. A sua universalidade, logo, poder ser aplicado a qualquer sistema, desde os mais simples até os mais complexos. E o rápido entendimento de qualquer alteração que se proponha nos sistemas existentes, por apresentar claramente as modificações inseridas.

Oliveira (2011) complementa como vantagens desse modelo a apresentação real do funcionamento de todos os componentes de um método administrativo, suscitando em análise clara da eficiência do sistema. A possibilidade de visualização integrada do método, facilitando o exame e controle dos componentes do sistema e suas repercussões. A identificação mais clara e rápida dos pontos fortes e fracos do método considerado. A possibilidade de adequado levantamento e análise do método a ser estudado, desde os mais simples aos mais complexos. E, por fim, propicia a atualização e manutenção do método administrativo de maneira mais adequada, incluindo suas causas e seus efeitos.

5.3 Processos Organizacionais

As ferramentas, como o fluxograma, criadas com o objetivo de simular determinados pontos das organizações, ao mesmo tempo em que facilitam o trabalho, decorrem de evolução do conceito e modo de pensar dos estudiosos sobre organização, sua dinâmica e funcionamento, que por sua vez levam a resultados.

Weber, em 1903, mediante análises sobre a função e o exercício do poder na sociedade, afirmou que servidores públicos devidamente organizados, ao qual denominou burocracia, constituem-se como um dos pontos essenciais que provoca a influência em demais pessoas (CURY, 2007). Entretanto, é necessário que a burocracia, para exercer sua devida autoridade, possua características elencadas por Daft (2010) como: as posições organizadas em uma hierarquia de autoridade; gerentes sujeitos a regras e procedimentos que irão assegurar comportamentos confiáveis e previsíveis; administração separada da propriedade da organização; atos e decisões administrativas registrados por escrito; pessoal selecionado e promovido com base nas qualificações técnicas; e divisão de trabalho, com definições claras de autoridade e responsabilidade.

Percebe-se, portanto, o surgimento das organizações burocráticas, que nasceram como reação à imposição social, ao nepotismo, ao julgamento subjetivo e as emoções pessoais que controlavam o ambiente laboral.

Cury (2007, p. 107) atenta para os problemas da administração burocrática, exaltando o seu caráter ultrapassado com vistas ao surgimento de novos modelos organizacionais.

“A burocracia está desesperadamente descontrolada frente às realidades contemporâneas. Em consequência disso, novas formas, esquemas e modelos – atualmente transitórios – estão emergindo com promessas de mudanças drásticas na conduta das empresas e nos processos empresariais em geral, permitindo-se prever o fim da burocracia e o surgimento de outros sistemas sociais mais preparados para enfrentar as exigências do início do século XXI”.

Desse modo, é notório que no decorrer do tempo, à medida que a sociedade foi mudando, os conceitos e modos de pensar também seguiram o mesmo padrão, suscitando na evolução de compreensão e pontos de vista. As organizações não fugiram desse princípio, fato este que pode ser visualizado no Quadro 3.

Quadro 3: Quadro evolutivo das organizações

INDICADORES	Organizações		
	Tradicional	Moderna	Contemporânea
1. Enfoque básico	Análise das atividades das empresas	Comportamento humano	Clientes e não-clientes
2. Ambiência da empresa	Autoritária	Consultiva	Participativa
3. Essência da administração	Princípios de administração	Conceito de cultura	<i>Empowerment</i> . Gerência participativa Processos
4. Visão de mundo	Sistema fechado	Sistema aberto	Holística
5. Estrutura organizacional	Linear <i>Staff-and-line</i> Funcional Colegiada	Função Divisional	Projeto Matricial Colateral Equipes Processos
6. Tomada de decisão	Individual e centralizada	Processo decisório	Processo decisório com informação e negociação

Fonte: CURY, 2007.

Em síntese, as organizações tem evoluído ao longo do século XX na busca de um padrão de efetividade entre os modelos tradicional, moderno e contemporâneo. A organização tradicional tem caráter autoritário, hierárquico, vertical, burocrático, heranças de Taylor e Fayol. A moderna, por sua vez, apresenta atitude sistêmica, orgânica, comportamental, influenciada pelas ciências do comportamento. Já a contemporânea possui conduta participativa, horizontal devido à presença forte da globalização em seu contexto.

Levando esse progresso para o ambiente interno das empresas, Cury (2007, p. 121) afirma que “as organizações estão continuamente analisando seus ambientes para identificar restrições, demandas e oportunidades”, de modo a estabelecer estratégias para se diferenciar de seus concorrentes. Este autor prossegue assegurando a importância de se priorizar as atividades organizacionais, com o intuito que “estratégia e organização combinem-se para a efetividade da própria organização, que não só deve ter uma estratégia adequada como também deve dispor dos meios para implementá-la, valendo-se dos indivíduos, grupos e do projeto organizacional”.

Raducziner (2008), seguindo esse mesmo preceito, enfatiza a importância da gestão de processos para a eficiência da organização, atrelada à qualidade e redução de custos. Afirma, entretanto, que para se conseguir sucesso nesse modelo empresarial, necessita-se seguir cinco etapas, como pode ser visualizado na Figura 16.

Figura 16: Cinco etapas na gestão de processos



Fonte: Pesquisa direta, 2014.

A primeira etapa diz respeito a definir as os processos relevantes para a organização. Isso se torna possível a partir da identificação e compreensão da visão estratégica da empresa, que informa onde esta deseja chegar no futuro. À vista disso, se tem condições de construir o Mapa Geral de Processos da Organização.

O mapeamento e detalhamento de processos constituem-se como a segunda fase. Com a construção do referido mapa, a organização inicia a tarefa de priorização dos processos que serão detalhados. Identifica-se também os atributos dos processos, o custo para execução das atividades, o pessoal que será destinado para tal, entre outros.

A definição de indicadores de desempenho, terceira fase do processo, tem importância para a medição e controle das atividades, tarefas essenciais para a gestão dos processos.

A quarta fase é a geração de oportunidades de melhoria, onde se identifica as oportunidades de melhoria para evitar retrabalho, perda de esforço e eficiência e altos custos desperdiçados inutilmente. Esse diagnóstico é feito baseado em quatro alternativas: incrementar, simplificar, automatizar ou eliminar. E a quinta etapa se relaciona com a implantação de novo modelo de gestão, assegurando melhores resultados à organização mediante mudança de cultura.

Por fim, levando em consideração o cenário atual competitivo em que as organizações estão inseridas, e sabendo que elas são sistemas abertos que influenciam e sofrem influência do ambiente externo, vê-se a importância de se preocupar com o ambiente interno, mais especificamente os métodos e procedimentos organizacionais, uma vez que estes darão subsídios para possível destaque perante seus concorrentes. Nesse ínterim, evidencia-se principalmente o mapeamento de processos organizacionais, ferramenta gerencial relevante para a melhoria da qualidade dos produtos e serviços, redução de custos e aumento do desempenho do negócio.

5.4 Aspectos Metodológicos

O presente estudo buscou analisar o atraso em algumas atividades do processo organizacional do setor financeiro da Companhia Docas da Paraíba. Deste modo, o estudo foi realizado por meio de pesquisa aplicada que, segundo Otani e Fialho (2011, p. 36) “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática e dirigida à solução de problemas específicos”. Buscou atender às demandas sociais, com o intuito de promover teorias a fim de formular soluções para resolução dos problemas existentes.

De acordo com Barbosa et al (2011), os tipos de pesquisa podem ser predominantemente definidos quanto a forma de abordagem e quanto aos objetivos. À vista disso, a pesquisa, quanto à abordagem do problema, foi caracterizada como qualitativa, uma vez que faz uso de palavras, linguagens em forma de texto, para descrição, reflexão e interpretação do pesquisador na compreensão e análise dos dados. Quanto aos objetivos, por sua vez, caracterizou-se como exploratória, pois aprofunda o conhecimento em determinado tema, tornando-o explícito ou evidenciando novos campos de estudo.

Quanto aos meios de investigação, o estudo se caracterizou por ser pesquisa de campo que, de acordo com Vergara (2007, p. 47), é “investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo”.

O universo da pesquisa foi composto de quatro colaboradores e a gestora do setor financeiro da Companhia Docas da Paraíba, totalizando cinco funcionários. A amostra foi por acessibilidade que, segundo Vergara (2007, p. 51) é aquela que “longe de qualquer procedimento estatístico, seleciona elementos pela facilidade de acesso a eles” e dispôs de três colaboradores e a gerente.

Como instrumento de coleta de dados, foi aplicado questionário com perguntas do tipo fechadas, propiciando alternativas de respostas fixas e preestabelecidas. Conforme Barbosa et al (2011, p. 46), esse instrumento tem por funções “descrever características e medir variáveis de um grupo, a partir de perguntas estruturadas”.

Na pesquisa, o questionário dividiu-se em dois blocos de questões, enfatizando a organização do trabalho e processos e a imagem do setor de acordo com Morgan (2002), cada qual contendo seis e oito afirmativas a serem opinadas pelos respondentes, respectivamente.

Cada resposta estava pontuada de 1 a 7, sendo 1 a representação do “não” e 7 a representação do “sim”. O intervalo entre esses dois números designavam o grau de variação das opiniões, dependendo da proximidade ou afastamento da negação ou afirmação, itens estes das extremidades.

A aplicação foi realizada por meio direto, o que significa que a pesquisadora teve contato direto com os elementos da amostra, e teve como foco avaliar a opinião dos colaboradores do setor financeiro da Companhia Docas da Paraíba acerca de determinados pontos recorrentes no trabalho que poderiam estar ligados direta ou indiretamente com os gargalos existentes no departamento em estudo.

O tratamento dos dados foi realizado por meio do *software* Excel, que transformou as respostas dos pesquisados em gráficos com o intuito de proporcionar melhor visualização. Estes foram embasados por autores especializados nos temas e também complementados por inferências da pesquisadora.

CAPÍTULO VI

Análise de Dados e Aspectos Conclusivos

Neste capítulo estão contidos os dados coletados mediante questionário aos colaboradores do setor financeiro da Companhia Docas da Paraíba, com o intuito de compreender os gargalos ou *gaps* processuais existentes nas atividades do setor. Estes dados foram analisados e revelaram informações explicitadas e justificadas adiante.

Para que isto ocorresse, a análise foi dividida em duas partes: primeiro, assertivas com relação à organização do trabalho e segundo, processos organizacionais, que abarcaram seis citações a serem opinadas pelos pesquisados; e imagens da organização, contendo oito assertivas a serem respondidas.

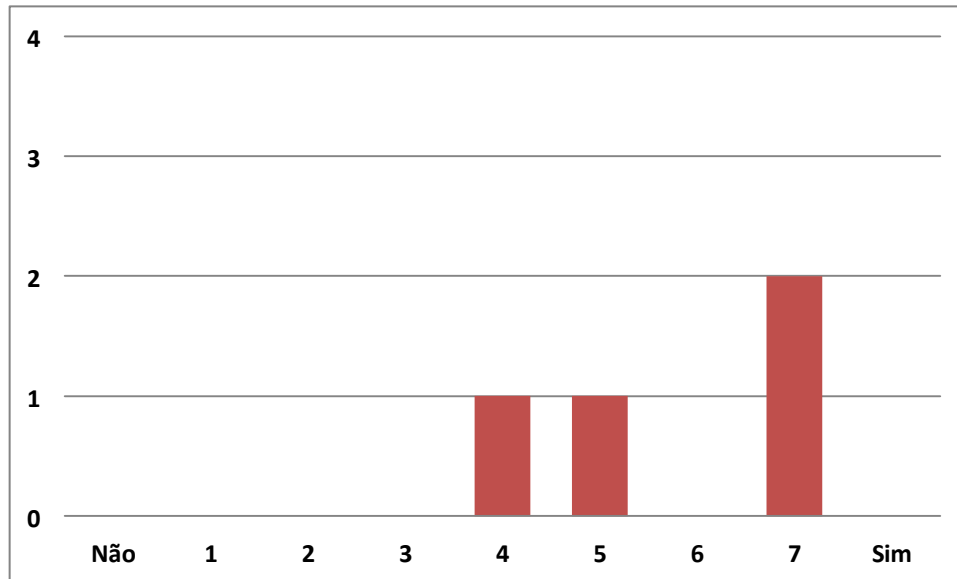
A análise foi efetuada com auxílio de gráficos de fácil entendimento. A coluna vertical indicou a quantidade de respondentes para cada questão, e a coluna horizontal apontou a intensidade das respostas, sendo o número 1 “não” e o número 7 o “sim”.

Após a apresentação e análise de dados, discorre-se a respeito dos aspectos conclusivos, objetivando sintetizar o trabalho e responder ao problema da pesquisa. Posteriormente, encontram-se as limitações e sugestões para outros ensaios teóricos na área.

6.1 Organização do Trabalho e Processos Organizacionais

O primeiro bloco de assertivas objetivou saber a opinião do colaborador acerca da organização de seu trabalho e da importância que davam aos processos organizacionais no setor.

Deste modo, a primeira assertiva discorreu sobre a divisão do trabalho. Buscava saber se as atividades são distribuídas de forma igualitária entre todas as pessoas do setor. A gerente do setor afirmou que sim, sendo ratificada pela maioria de sua equipe de trabalho, com exceção de uma que marcou a opção nula, conforme visualização da Figura 17.

Figura 17: Divisão do trabalho

Fonte: Pesquisa direta, 2014.

Taylor (1990) descreve a importância da divisão do trabalho através de seu método científico de racionalização da produção, visando o aumento da produtividade com, entre outras ações, a economia do tempo. Afirma que com a divisão equitativa das responsabilidades cotidianas, o tão esperado rendimento alto será alcançado e a tão indesejada cereja no trabalho será abolida.

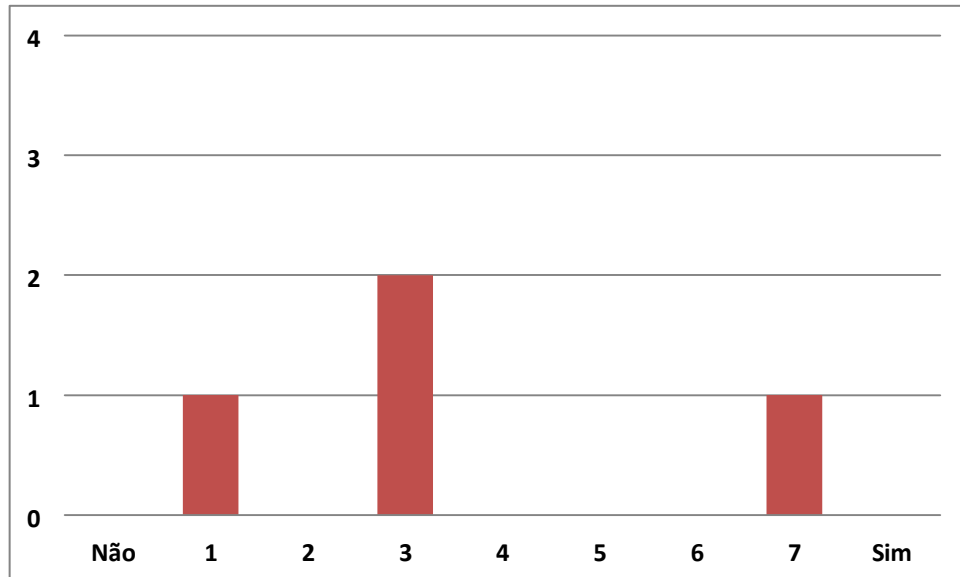
Desta forma, é notório que o setor adere a essa prática de divisão do trabalho. Logo, todos possuem sua parcela de contribuição no resultado final dos processos, por ser uma prática da organização. As implicações disso para a administração da empresa é a cooperação de todos para a realização das atividades, colaborando para que estas sejam realizadas em menor espaço de tempo, não sobrecarregando ninguém.

Entretanto, mediante observações participantes no setor de realização do estágio, é significativa a sobrecarga da Gestora Administrativo Financeira em relação às atividades desempenhadas pelos demais colaboradores da empresa como um todo. Porém, sua resposta foi positiva quanto à divisão igualitária das tarefas, ou por considerar apenas o setor, que possui uma demanda de trabalho muito grande, então, de certa forma, todos ficam ocupados, ou por não considerar excessiva a sua demanda de trabalho, por diversos fatores psicológicos.

A segunda assertiva discorreu acerca do planejamento do trabalho, debatendo se, na semana anterior, o pesquisado já construiu seu planejamento da semana subsequente e se já sabe exatamente o que fazer durante os próximos dias. Desta vez, conforme Figura 18, a

maioria das respostas foi negativa, com exceção de um colaborador que respondeu afirmativamente.

Figura 18: Planejamento do trabalho



Fonte: Pesquisa direta, 2014.

Fleury (1980) trata a organização do trabalho como a especificação do conteúdo, métodos e inter relações entre os cargos, de modo a satisfazer os requisitos organizacionais e tecnológicos, assim como os requisitos sociais e individuais do ocupante do cargo.

Isto ocorre porque na organização estudada, muitas vezes se prefere investir tempo e recursos em outras atividades que no planejamento setorial. À vista disso, é notória a carência que a inexistência desse mecanismo prévio produz, fato este que pode ser o motivo de alguns gargalos existentes no setor.

No contexto da administração, sabe-se da importância do planejamento para todas as atividades das organizações, uma vez que todas elas estão interligadas e o insucesso de uma corrobora para o fracasso do todo corporativo.

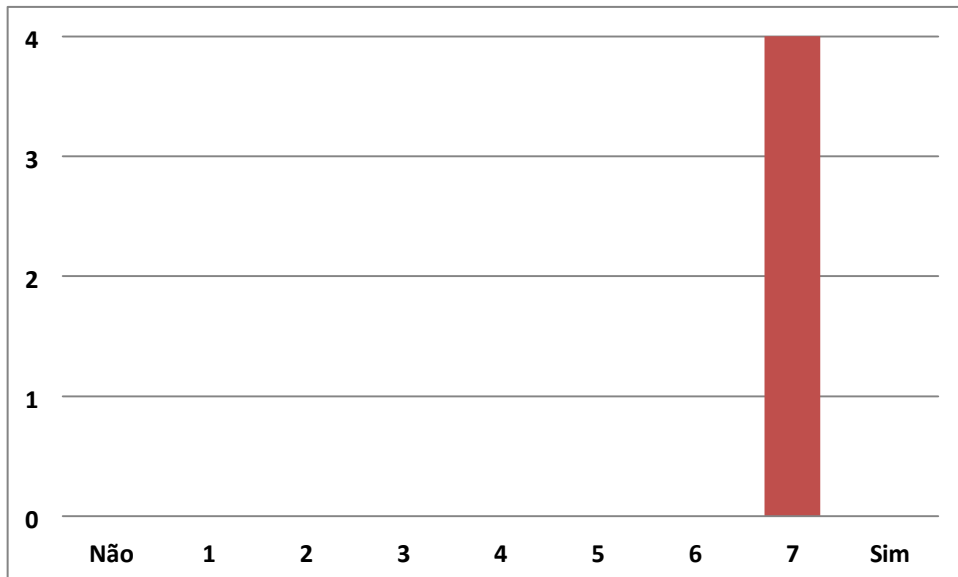
Mediante observação participante, nota-se que os respondentes assim corresponderam por, na empresa, o planejamento ser mais corretivo que preventivo. Ou seja, são tomadas medidas necessárias para sanar o problema ao invés de procurar preveni-lo.

Outra desvantagem da inexistência dessa prática é elencada por Taylor (1990) quando afirma que uma das causas para o atraso do alcance de objetivos organizacionais é a vadiagem no trabalho, que é consequência da falta de planejamento.

A afirmativa subsequente abordou o tema desenvolvimento do pessoal, a qual pediu a opinião dos pesquisados acerca de a empresa preocupar-se ou não com a promoção ou

financiamento de cursos e treinamentos. A Figura 19 demonstra graficamente a unanimidade positiva das respostas dos colaboradores.

Figura 19: Desenvolvimento do pessoal



Fonte: Pesquisa direta, 2014.

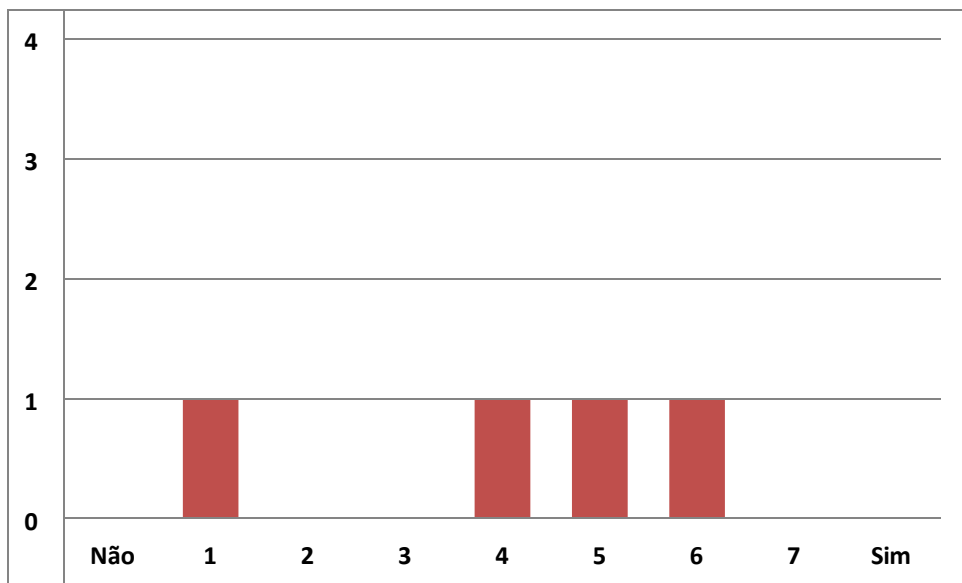
Conforme explicitado anteriormente, Fleury (1980), neste quesito, assegura a existência três linhas teóricas básicas de modo a maximizar a produtividade nas organizações. Entre elas está a racionalização da tarefa e do cargo, proposta por Taylor (1990). O autor destaca que a forma de se desempenhar determinada tarefa de maneira ótima implica em estudos e pesquisas sobre a melhor forma de executá-la, necessidade de separar o planejamento da execução, promoção do operário de cada tarefa e seu treinamento e desenvolvimento.

Este fato ocorre pela preocupação cada vez maior da empresa com o treinamento e capacitação de seus colaboradores, uma vez que a empresa é formada em sua maioria por pessoas. Investindo nessas pessoas, portanto, investe-se direta e indiretamente na organização.

Deste modo, fica evidente que não só o setor como a empresa em sua totalidade se preocupam com a qualificação de seu empregado, porque tem ciência da importância disso para a melhoria organizacional. O resultado dessa prática para o contexto da administração são funcionários mais preparados e flexíveis às diversas situações do cotidiano organizacional, uma vez que as empresas são sistemas abertos em constante troca de informações com o meio em que estão inseridas e permanente mudança.

A quarta assertiva dizia respeito à motivação no trabalho, discutindo se o trabalhador acredita que o aumento de responsabilidade e, conseqüentemente, do número de atividades a se desempenhar constitui-se como fator de motivação no ambiente laboral. As respostas para essa questão foram variadas. Enquanto que a gerência afirmou negativamente, dois colaboradores afirmaram positivamente e um preferiu manter-se nulo. A Figura 20 expõe graficamente as respostas desse quesito.

Figura 20: Motivação pelo aumento de responsabilidade



Fonte: Pesquisa direta, 2014.

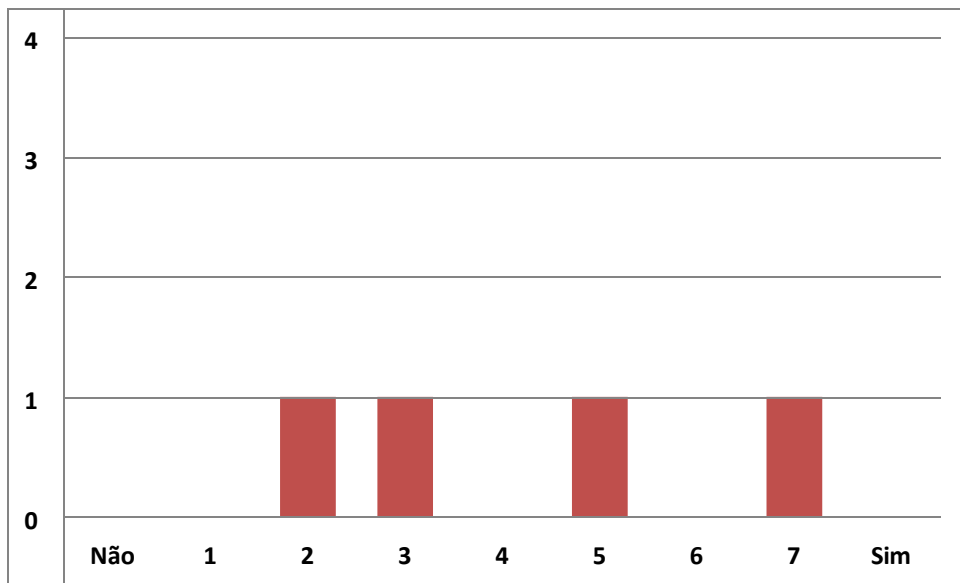
Fleury (1980) sugere o enriquecimento de cargos como um dos fatores que contribuem com a maximização da produtividade nas organizações. Ressalta que esta opção está atrelada a melhoria do ambiente de trabalho porque denota ampliação das funções do cargo, aumentando as tarefas a serem executadas e, conseqüentemente, o nível de responsabilidade. Deste modo, as pessoas sentem-se motivadas, porque estão satisfeitas com a confiança que lhes é depositada.

Enquanto que a gerência respondeu negativamente, os funcionários responderam afirmativamente. A falta de convicção da Gerente Administrativo Financeira neste tema explica a centralização das atividades existentes tanto no setor em evidência, como na empresa. Os funcionários requisitam maiores responsabilidades para se sentirem motivados no trabalho, porém o nível tático, por não enxergar esse fato, continua a congregar as obrigações em torno de si.

Contudo, na empresa estudada, a delegação das responsabilidades a seus funcionários constituiria fator benéfico, uma vez que a gerência teria menos atividade e, desta forma, poderia assumir, por exemplo, atividades de controle e fiscalização de seus subordinados, fato este que não ocorre. Em contrapartida, os funcionários se sentiriam motivados pela confiança depositada, o que comprovaria que eles são partes componentes importantes do contexto da organização e todos eles seriam definitivamente uma equipe de trabalho, visando o sucesso do setor, bem como de todo o porto.

A assertiva subsequente dissertou com os estudados sobre o fato de o setor estar fundamentado em *empowerment*, gestão participativa e foco nos processos. Ocorreu um impasse nas respostas. Metade, entre eles a gerente, respondeu que não e a outra metade que sim, segundo observação da Figura 21.

Figura 21: Empowerment, gestão participativa e foco nos processos



Fonte: Pesquisa direta, 2014.

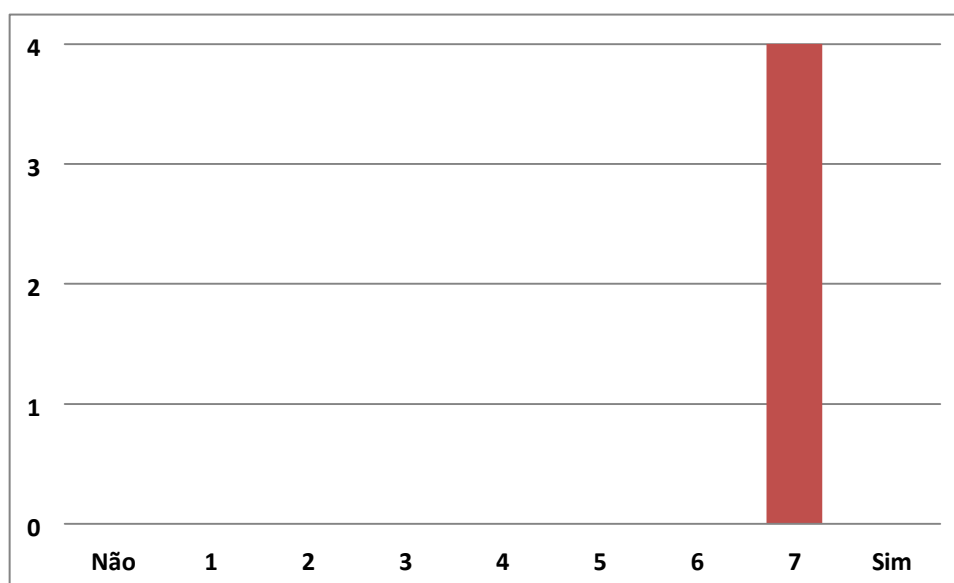
No decorrer do tempo, simultaneamente com o progresso da humanidade, ocorreu a evolução dos conceitos e características das organizações. Desse modo, atualmente, na era digital, faz-se necessário que as empresas tenham capacidade de se organizarem e se adaptarem as rápidas mudanças de mercado. Partindo desse pressuposto, Cury (2007) elenca, dentre outras características, o *empowerment*, gerência participativa e foco nos processos como atributos das organizações contemporâneas, com forte presença da globalização em seu contexto.

A chefe não costuma delegar muitas responsabilidades a seus subordinados e, da mesma forma, não institui gestão democrática no setor. Isso ocorre porque a rotatividade dos funcionários é grande devido à instabilidade dos cargos e, por estar vinculada ao Governo do Estado, ao se modificar o governante, modifica-se boa parte do corpo de trabalho. Isso dificulta o *empowerment* e gestão participativa, precisamente pela quantidade de funcionários novos que ainda estão aprendendo suas funções na empresa e, por consequência, a falta de confiança que os gerentes depositam nesses colaboradores novatos.

Contudo, algumas respostas positivas são apresentadas para esse quesito. Estas podem ser em virtude da gestão dos processos, com foco nas atividades a serem desempenhadas, o que se configura como base do setor estudado.

A última assertiva do primeiro bloco discorria sobre o fluxograma, se os trabalhadores acham importante a criação dessa ferramenta gráfica para as atividades que são desempenhadas no setor. A resposta “sim” foi unânime entre todos os pesquisados, conforme Figura 22.

Figura 22: Fluxograma das atividades



Fonte: Pesquisa direta, 2014.

Oliveira (2011) tece comentários acerca da importância do fluxograma ao afirmar que este tem por objetivos padronizar a representação de métodos e procedimentos administrativos, maior rapidez na descrição dos mesmos, facilitar a leitura e o entendimento das atividades realizadas, maior flexibilidade, entre outros.

Nota-se que os colaboradores compreendem a importância dessa ferramenta gráfica para o melhor desempenho das atividades no setor, contudo não a utilizam. Possuem entendimento quanto a seus benefícios, mas não se preocupam em elaborá-los.

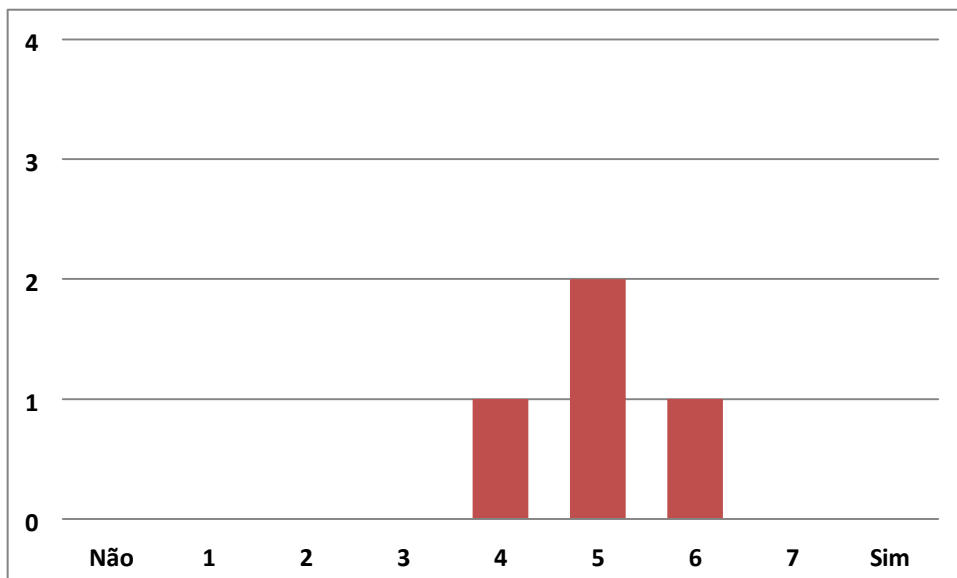
No contexto da administração a inexistência de fluxogramas constitui-se como prejuízo. Essa ferramenta promove a simplificação do trabalho, mostrando como os elementos se inter-relacionam; facilita a comunicação, além de atuar de forma fundamental no aperfeiçoamento dos processos organizacionais.

6.2 Imagens da Organização

O segundo bloco de assertivas, por sua vez, está relacionado à situação da seção de trabalho dos funcionários do setor financeiro da Companhia Docas da Paraíba, no que tange as imagens organizacionais propostas por Morgan (2002).

A primeira assertiva desse bloco comparava a organização com a máquina, descrevendo o setor como racional, planejado e estruturado para atingir determinado fim. A Figura 23 apresenta a resposta dos trabalhadores, que em sua maioria foi afirmativa, exceto pela gerente que preferiu manter-se neutra.

Figura 23: Organização como máquina



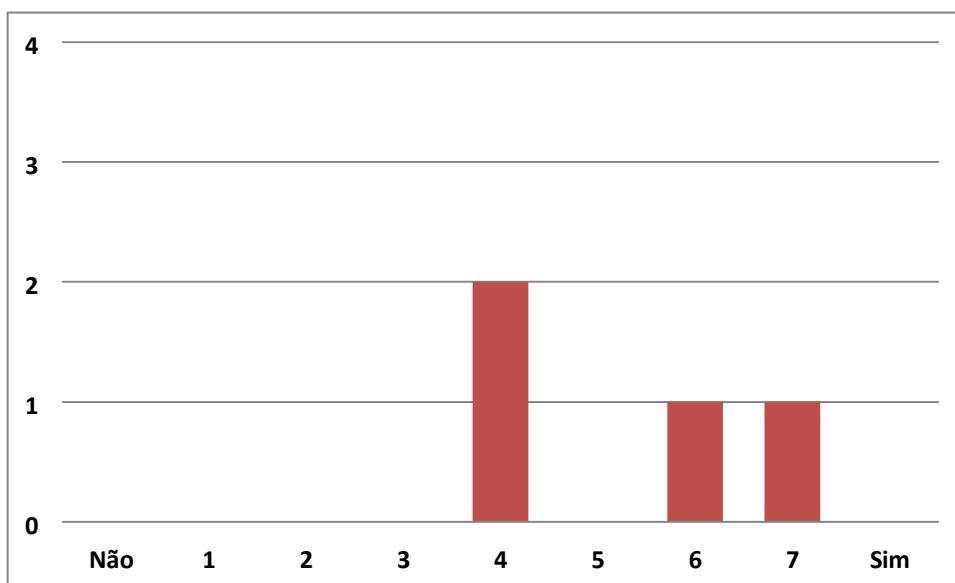
Fonte: Pesquisa direta, 2014.

Nessa imagem, Morgan (2002) enxerga a organização como detentora de metas e objetivos, planejada como estrutura racional de tarefas e atividades, com pessoal contratados para operá-la e comportando-se de maneira predeterminada.

As respostas afirmativas dos trabalhadores vão de encontro à observação efetuada na segunda assertiva do primeiro bloco. Lá eles afirmaram não existir planejamento do trabalho, enquanto que nesse quesito afirmam haver metas e objetivos a serem executados e modo predeterminado de agir, demandando certo planejamento. Isso ocorre por essas metas e objetivos serem impostos pelo nível estratégico da organização, contudo, o setor em si não possui esse planejamento prévio. Essa divergência entre a teoria e a prática afeta a realidade organizacional, pois causa ambiguidade de pensamentos e dúvidas de como proceder.

A assertiva seguinte utilizava a metáfora da organização enquanto organismo vivo, retratando setor de trabalho como adaptável a mudanças. Na Figura 24 pôde-se perceber que dois trabalhadores, entre eles a gerente, responderam que “sim”, enquanto que os outros dois restantes preferiram não opinar.

Figura 24: Organização como organismo vivo



Fonte: Pesquisa direta, 2014.

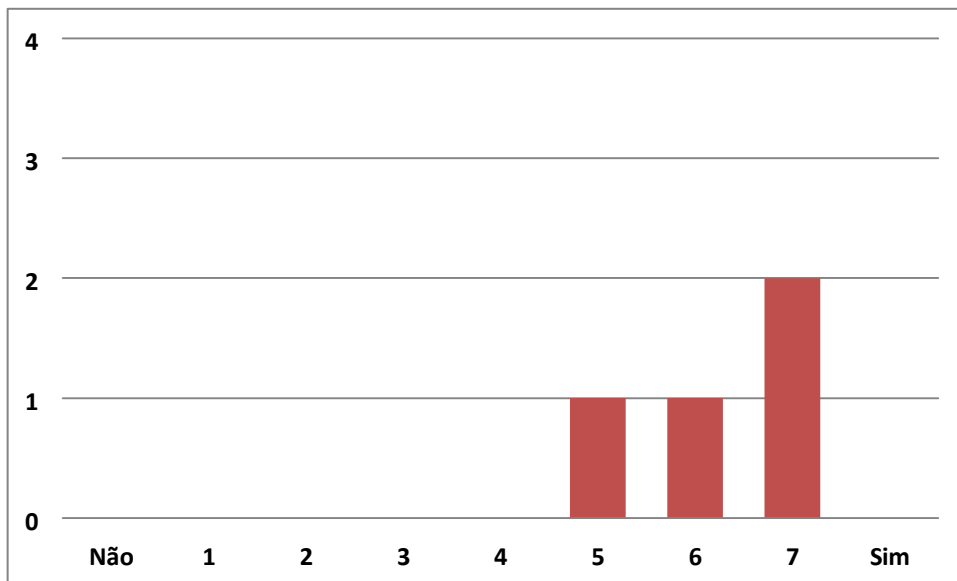
Segundo Meireles (2001), este tipo de imagem leva a compreender como as organizações nascem, crescem, se desenvolvem, declinam e morrem, além de como são capazes de se adaptarem a ambientes em mutação.

Mediante as respostas, é notório que o setor tem certa afinidade com mudanças, pelo caráter instável das pessoas ocupantes dos cargos. Por serem comissionados, alteram-se

os gerentes quando se muda a administração geral da organização. Desse modo, ocorrem mudanças com certa frequência e o setor precisa conviver com elas.

A próxima assertiva relacionava a organização com o cérebro, a o setor caracterizando o setor como capaz de aprender, com poderoso senso para novas ideias e perfeitamente adaptado aos requisitos da era digital. As respostas, segundo a Figura 25, foram todas positivas.

Figura 25: Organização como cérebro



Fonte: Pesquisa direta, 2014.

Meireles (2001) enxerga esse tipo de imagem com devida importância ao processamento de informações, aprendizagem e inteligência, bem como oferece um quadro de referências para compreender e avaliar as organizações modernas nesses termos.

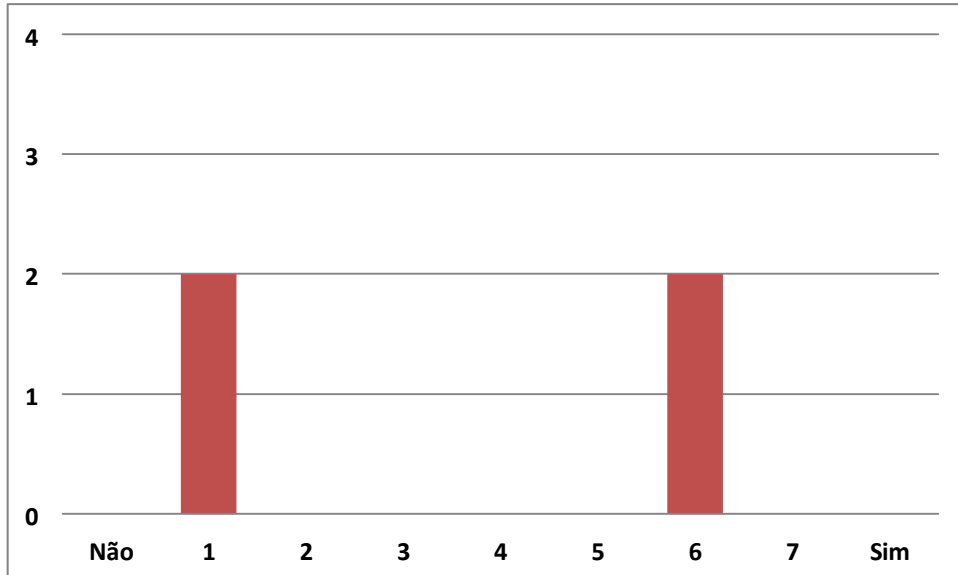
Nota-se, de acordo com os dados coletados, que o setor se caracteriza pela constante aprendizagem e inteligência dos seus colaboradores. Isso é ratificado pela preocupação da organização em desenvolver seu pessoal, financiando cursos, workshops, treinamentos.

Entretanto, é relevante considerar que essa imagem possui afinidade com o ambiente tecnológico digital. Mediante observação participante do setor, como de toda a organização, os trabalhadores não possuem relação próxima com a informática, mas isso está sendo solucionado com a promoção de cursos na área.

A quarta assertiva do segundo bloco se referia a organização enquanto cultura, querendo a opinião dos pesquisados sobre o setor ser composto de minissociedade, com seus

valores, rituais, ideologias e crenças próprias. Nesse quesito, houve divergência nas respostas. Mediante observação da Figura 26, nota-se que dois colaboradores responderam que não e dois afirmaram que sim.

Figura 26: Organização como cultura



Fonte: Pesquisa direta, 2014.

Morgan (2002), nesse contexto, aborda diretamente os valores e crenças dos indivíduos da organização, ao afirmar que essa imagem ajuda a repensar quase todos os aspectos do funcionamento corporativo, inclusive a estratégia, a estrutura e a natureza da liderança e da administração. Assevera que a mudança organizacional é resultado da mudança cultural, ao compreender-se a influência da cultura nos comportamentos no local de trabalho.

Os elementos intrínsecos a personalidade de cada indivíduo influenciam sua forma de pensar e ver o mundo. Valores, crenças, rituais, normas, tradições, entre outros, estão diretamente ligados com o modo de agir das pessoas, porque fazem parte da bagagem que adquirem desde a infância.

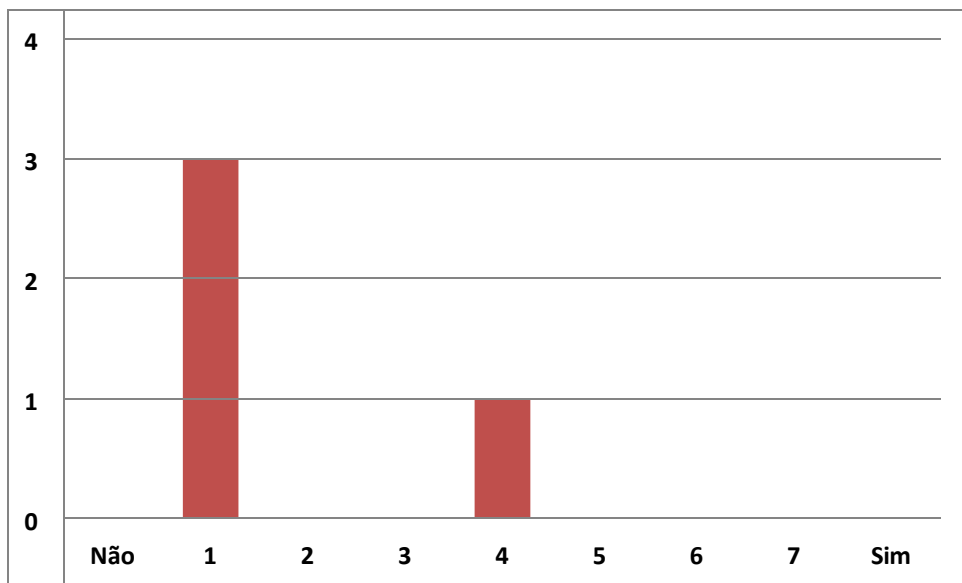
À vista disso, é perceptível a relevância que esse assunto tem, inclusive no contexto organizacional, já que a cultura organizacional é formada pela cultura cada um de seus membros.

Deste modo, pela coleta dos dados, pôde-se perceber que, em virtude da crença e valores de cada um, obtiveram-se respostas variadas sobre o assunto. Uns acreditam que o setor é formado por pessoas que possuem valores, rituais, crenças próprias e que estas influenciam no comportamento organizacional, e outros não. Entretanto, deve ser levado em

consideração pela presença forte desses elementos da personalidade e que exercem influência todo o tempo.

A organização como sistema político foi alvo da quinta assertiva do segundo bloco, relacionando o setor com a dominação por padrões de interesses concorrentes, conflitos e jogos de poder. Segundo observação da Figura 27, percebe-se que três funcionários alegaram que “não” e um preferiu manter-se neutro.

Figura 27: Organização como sistema político



Fonte: Pesquisa direta, 2014.

Ao examinar a organização pelas lentes da política, Morgan (2002) identifica tipos diferentes de governo, interesses divergentes de indivíduos e grupos, o conflito como propriedade natural e fontes diferentes de poder que podem ser usadas em interesses pessoais dos trabalhadores.

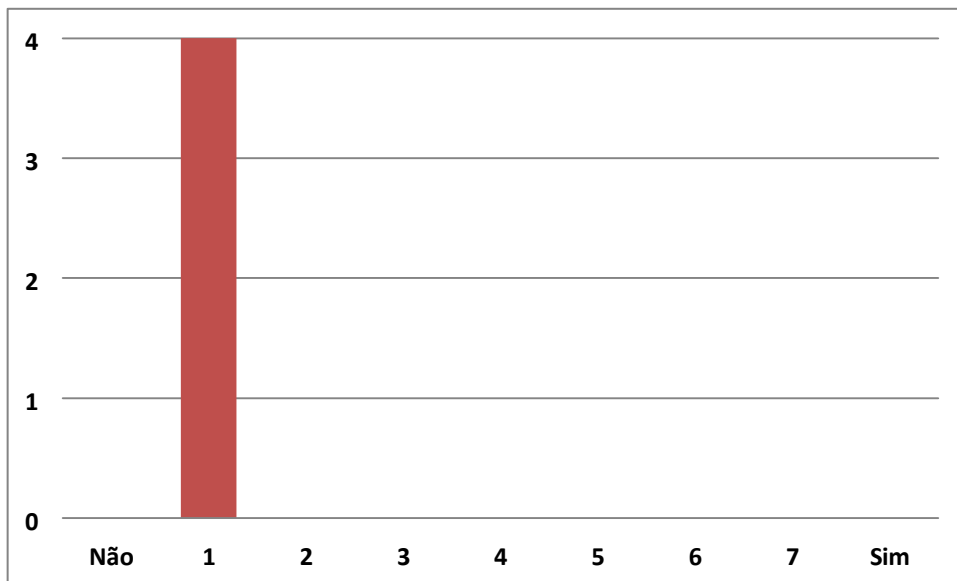
A administração pública, direta ou indireta, está vinculada a Sistemas Políticos. Por não ser propriedade privada, sempre está sujeita a mudança de gestores, o que acaba sendo alvo de interesses particulares, porém poderosos.

As respostas dos colaboradores sobre essa imagem organizacional, o conhecimento da empresa e a vivência no setor de realização do estágio deram subsídios para afirmar que o setor não se caracteriza por conflitos de poder. No entanto, a Companhia Docas da Paraíba está sujeita a esse tipo de antagonismo, por estar vinculada ao Estado, poder público brasileiro onde essas práticas mencionadas por Morgan (2002) são comuns.

Felizmente, essas práticas não influenciam o setor que, por lidar diretamente com dinheiro, abriria lacunas para desvio de dinheiro, sonegação de impostos e apropriação indébita.

A sexta assertiva do segundo bloco retratava o setor como possuindo foco de atenção em obsessões, prisões mentais, narcisismo, emoções fortes, ilusões de controle, ansiedades e mecanismos de defesa, comparando a organização com prisão psíquica. Houve unanimidade nas respostas. Todos, de acordo com a Figura 28, responderam “não”.

Figura 28: Organização como prisão psíquica



Fonte: Pesquisa direta, 2014.

Segundo Meireles (2001), esta metáfora oferece importantes descobertas sobre a psicodinâmica e os aspectos ideológicos da organização. Continua afirmando que a imagem de prisão psíquica convida a examinar a vida organizacional para ver de que forma é possível cair nas armadilhas dos processos conscientes e inconscientes das pessoas.

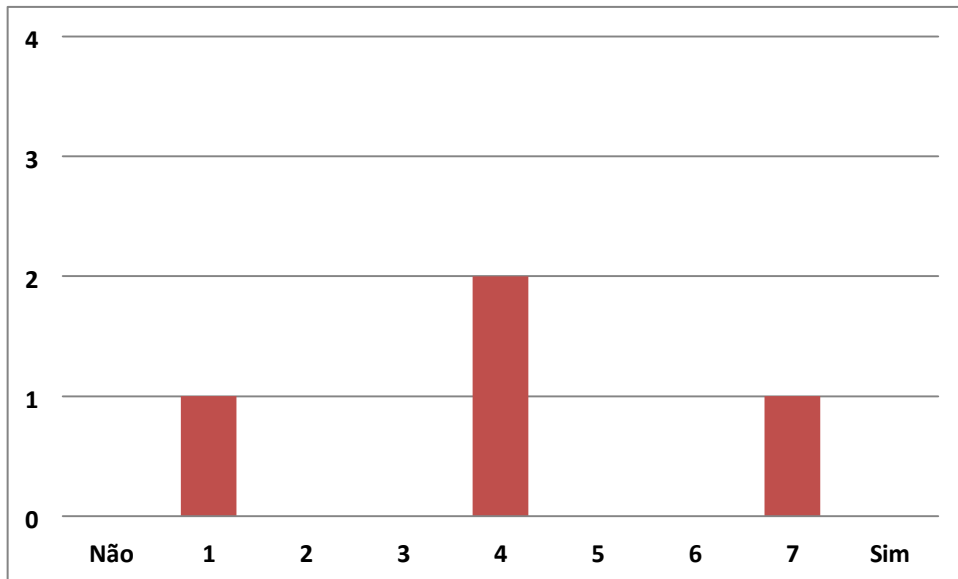
Esse tipo de imagem relaciona-se com locais onde as paixões e egoísmos humanos sobrepõem-se aos objetivos organizacionais. O que é considerado malefício, porque as metas da empresa devem estar acima de qualquer interesse individual.

Contudo, o setor não possui essas características, uma vez que consenso negativo das respostas ratifica o bom relacionamento existente entre a gerência e seus subordinados já discutidos anteriormente, bem como da equipe de trabalho como um todo.

A penúltima assertiva dizia respeito a organização enquanto fluxo e transformação, caracterizando o setor como possuindo alto índice de transformação e mudança com foco nos processos que originam as atividades finais. Duas pessoas

mantiveram-se neutras, uma respondeu categoricamente que sim e a outra respondeu que não, conforme Figura 29.

Figura 29: Organização como fluxo e transformação



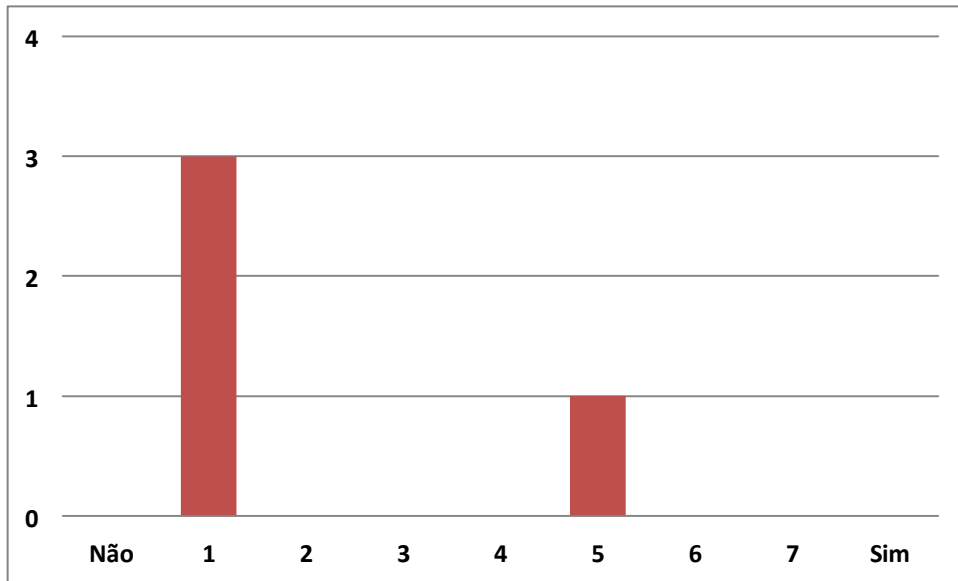
Fonte: Pesquisa direta, 2014.

Ao observar a organização como fluxo e transformação, Morgan (2002) considera novas perspectivas de mudanças, forças sistêmicas profundas que prendem as organizações ao *status quo* ou dirigem sua transformação. Infere que as ideias dessa imagem sugerem autopoiese, caos, complexidade e paradoxo, com fortes implicações para o entendimento da organização e do ambiente.

Os conceitos dessa imagem em especial são de difícil compreensão, fato este que pode ter acarretado na divergência das opiniões dos questionados.

Por fim, a última assertiva do questionário se relacionava com o setor e sua característica de exploração de seus empregados, do ambiente organizacional e do mercado. Na Figura 30 pôde-se perceber que três funcionários responderam “não” a este assertiva, mas que um respondeu afirmativamente.

Figura 30: Organização como instrumento de dominação



Fonte: Pesquisa direta, 2014.

Ao estudar a organização como instrumento de dominação, Morgan (2002) assevera que o papel das empresas globais na exploração das pessoas e dos recursos passam a ser vistos como parte de um processo profundo de exploração. Afirma também que o vício de trabalhar em excesso, os chamados *workaholics*, os acidentes e as doenças ocupacionais, o *stress* social e mental passam a ser vistos como o preço imposto a um grupo de pessoas para atender aos interesses de outras.

A grande maioria respondeu negativamente, o que reafirma a preocupação do setor com seu pessoal, em detrimento do processo de exploração. Isso é reafirmado pelo investimento em capacitação dos funcionários. Para empresa, é de grande valia que os funcionários não a vejam como instrumento de dominação, para que os mesmos continuem motivados e sua produtividade continue em alta.

Entretanto, houve uma resposta afirmativa, que denota insatisfação de algum colaborador com o ambiente de trabalho. Seja pela quantidade de horas trabalhadas, *stress* mental, falta de assistência em doenças ocupacionais ou pela quantidade excessiva de trabalho rotineiro, existe algum trabalhador desmotivado e insatisfeito com sua atividade laboral. É papel da empresa procurar meios de se comunicar com ele, seja por caixa de sugestões, ou procurando ouvi-los diretamente mesmo, para que tal malefício seja sanado.

6.3 Aspectos Conclusivos

A Companhia Docas da Paraíba é uma empresa de economia mista responsável pela gestão do Porto de Cabedelo, visando movimentação e armazenagem de mercadorias de diversos clientes, via cabotagem ou longo curso.

Durante a realização do estágio supervisionado, mais especificamente no setor financeiro, pôde-se perceber que a empresa pesquisada vem enfrentando dificuldades na realização das atividades principais do setor. Tal fato decorre da existência de alguns gargalos ou *gaps* no setor financeiro que impedem a realização eficiente do trabalho, comprometendo o tempo de execução, causando retrabalho e atraso na elaboração dos documentos.

A pesquisa, desta forma, atendeu ao objetivo geral, à medida que identificou esses gargalos ou *gaps* existentes com o intuito de reduzir os problemas do setor, a partir da aplicação de questionário aos colaboradores solicitando suas opiniões sobre temas relevantes do cotidiano da empresa. Outro fato abordado foi a importância da elaboração do mapeamento de processos organizacionais, mediante construção de fluxogramas com as atividades do setor, contribuindo para organização por meio da descrição das atividades em sua devida ordem de execução.

No que tange aos objetivos específicos, estes também foram alcançados. As atividades de empenho, pagamento, “caixinha”, lançamento no software da empresa e a elaboração das notas de pagamento são as atividades bases do Setor Financeiro.

Os gargalos ou *gaps* identificados no setor, basicamente, foram o atraso no serviço, erros nos processos, a falta de conhecimento dos funcionários sobre determinadas atividades, falta de informações, centralização das atividades, sobrecarga de trabalho por parte da gestora, despadronização dos processos organizacionais e falhas na comunicação.

E com o intuito de reduzir esses gargalos recorreu-se ao mecanismo padronizado gráfico intitulado fluxograma. Tal ferramenta especifica graficamente as atividades a serem desempenhadas em ordem de execução, de modo a evitar complexidades desnecessárias, identificar gargalos ou duplicidade de procedimentos, contribuindo para a melhoria do setor.

Assim, mediante análise do instrumento de coleta de dados da pesquisa pôde-se perceber que a divisão do trabalho é algo recorrente, logo, a má distribuição das tarefas causando sobrecarga em uns funcionários e vadiagem em outros não é elencado como um dos gargalos do setor financeiro.

Outro ponto é que não há planejamento para a execução das atividades, o que causa aglomerado de tarefas a serem efetuadas com prazos muito curtos. Isso se desencadeia

em estresse para os trabalhadores, falta de organização, trabalho feito às pressas, erros e possível retrabalho, entre outras consequências.

O desenvolvimento do funcionário foi outro fato observado, onde se percebe o comprometimento da empresa com seus trabalhadores, investindo em seu capital intelectual. Esta capacitação consta como ponto positivo e meio para minimizar os obstáculos existentes no setor.

A motivação causada pelo aumento de responsabilidade foi outro ponto elencado e chegou-se a conclusão que ainda não é algo intrínseco aos funcionários. Tal fato pode se tornar prejudicial porque centraliza as atividades em uma só pessoa e, quando estas tarefas são delegadas, acontece em um clima de desconfiança. Esta prática, ao contrário, sendo recorrente na organização proporcionará aos funcionários o aumento de seu leque de conhecimento nas atividades a serem desempenhadas e estes assumirão responsabilidades, motivados pela confiança depositada neles.

O *empowerment*, gestão participativa e foco nos processos também causaram discordância entre os questionados, o que prova que se é uma prática da empresa, esta ainda não está enraizada na mente de seus colaboradores. É algo que precisa ser modificado porque esses mecanismos tem influência na minimização dos gargalos do setor, por criar um clima participativo, onde todos possam opinar, focalizando nas atividades a serem desempenhadas.

A ferramenta gráfica fluxograma e sua importância na redução de entraves nas atividades do setor foi outro item analisado, enfatizando a necessidade do mapeamento de processos organizacionais para melhoria da qualidade dos serviços do setor, redução de custos, cumprimento de prazos e, conseqüentemente, aumento do desempenho do negócio.

Com relação às imagens da organização, tem-se que o setor apresenta relação com a máquina, organismo vivo e cérebro, logo, possui característica predeterminada com metas e objetivos definidos a serem alcançados, sendo capaz de se adaptar rapidamente a mudanças e com foco no processamento de informações, aprendizagem e excelência do setor, bem como de seus colaboradores.

Assim, é notório que os gargalos existentes no setor financeiro da Companhia Docas da Paraíba são decorrentes da falta de planejamento que pode ser sanado com mudança de mentalidade dos gestores para a importância desse processo, bem como à adoção dos fluxogramas apresentados no trabalho. Contudo, tem-se que “o melhor método para a organização do trabalho numa empresa é função de características próprias da empresa” (FLEURY, 1980, p. 21). Desse modo, apenas estudando cada processo separadamente,

encontrar-se-á a melhor estratégia para a maximização de seu potencial produtivo, sem deixar de lado cada pequena tarefa que deve estar metódica e sistematicamente organizada.

No que tange às limitações do presente trabalho, pode-se considerar o fato de o estudo focar em apenas um dos setores da organização e a escassez de informações sobre algumas atividades importantes do setor.

Por fim, como sugestões tem-se a ampliação da pesquisa, agora considerando a organização como um todo e promover mais estudos e desenvolver pesquisas acerca da área organização, sistemas e métodos no ambiente portuário.

REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, A.; LIMA, F. G. **Curso de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 2009.

ANTAQ. **Porto de Cabedelo**. Disponível em: <<http://www.antaq.gov.br/porta1/pdf/Portos/2012/Cabedelo.pdf>>. Acesso em: 17.02.14

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial**. 4ª ed. Porto Alegre: Bookmann, 2001.

BARBOSA, J. E. M. et al. **Prática de Pesquisa em Administração de Sistemas de Informação**. João Pessoa: IFPB, 2012.

BRASIL. **Código Civil**. Lei N. 4320. 17 de março de 1964. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4320compilado.htm>. Acesso em: 12.12.13

_____. **Código Civil**. Lei N. 8666. 21 de junho de 1993. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm>. Acesso em: 12.12.13

_____. **Código Civil**. Lei N. 11518. 5 de setembro de 2007. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/lei/L11518.htm>. Acesso em: 08.12.13

CAMPOS, R. A.; LIMA, S. M. P. de. **Mapeamento de Processos: Importância para as organizações**. Disponível em: <<http://www.ufrj.br/codep/materialcursos/projetomapeamento/MapeamentoProcessos.pdf>>. Acesso em: 11.01.14

COBRA, M. **Marketing de Serviço Financeiro**. São Paulo: Cobra, 2000.

CORREIA, K. S. A.; LEAL, F.; ALMEIDA, D. A. de. **Mapeamento de processo: Uma abordagem para análise de processo de negócio**. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2002_TR10_0451.pdf>. Acesso em: 18.01.14

CURY, A. **Organizações e métodos: uma visão holística**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

DAFT, R. L. **Administração**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

DAYCHOUW, M. **40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento**. Disponível em: <http://books.google.com.br/books?id=jQ_JOBtvgBAC&pg=PA188&dq=organograma&hl=pt-BR&sa=X&ei=4_qfUsLJMdPqkQeP3YCIAG&ved=0CDEQ6AEwAA#v=onepage&q=organograma&f=false>. Acesso em: 09.12.13

FLEURY, A. C. C. Produtividade e organização do trabalho na indústria. **Revista Administração Empresarial**, Rio de Janeiro, 20v, n° 3, p. 19 – 28, jul./set. 1980. Disponível em: < http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75901980000300003.pdf>. Acesso em: 22.01.14

GARCIA, G.; JOHNSON, M.; KUEHNE JÚNIOR, M. **Comakership: a nova estratégia para suprimentos**. Disponível em: <<http://www.profmauricio.hpg.com.br>>. Acesso: 06.12.13

GIANNASI, M. J. **O profissional da informação diante dos desafios da sociedade atual: Desenvolvimento de pensamento crítico em cursos de educação continuada e a distância via internet, através da metodologia da problematização**. Disponível em: < http://www.uel.br/projetos/eadcin/Produtos/TESE_MJ.pdf>. Acesso em: 27.01.14

GITMAN, L. J.; MADURA, J. **Administração financeira: uma abordagem gerencial**. São Paulo: Pearson Educação, 2003.

GOMES, D. R. **Mapeamento de processos como ferramenta de avaliação de processo produtivo: Estudo de caso em uma empresa do polo de cerâmica de Campos – RJ**. Disponível em: < http://www.uenf.br/Uenf/Downloads/LEPROD_6975_1251810639.pdf>. Acesso em: 17.01.14

GUIMARÃES NETO, O. **Análises de Custo**. Curitiba: IESDE Brasil AS, 2012. Disponível em : < <http://books.google.com.br/books?id=-D1iQqPPOWYC&lpq=PA48&dq=departamentaliza%C3%A7%C3%A3o&hl=pt-BR&pg=PA2#v=onepage&q=departamentaliza%C3%A7%C3%A3o&f=false>>. Acesso em: 06.12.13

HIGA, F. **Razões para evitar a falta de planejamento**. Disponível em: <<http://www.cimentoitambe.com.br/massa-cinzenta/razoes-para-evitar-a-falta-de-planejamento/>>. Acesso em: 08.12.13

JUNQUILHO, G. S. Administração pública e gerentes no contexto brasileiro. In: DAVEL, E.; MELO, M. C. de O. L. (Orgs). **Gerência em ação: Singularidades e dilemas do trabalho gerencial**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005. p. 133 – 156.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAUDON, K.; LAUDON, J. P. **Sistemas de Informação Gerencial**. 7. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MACHADO, C. de M. N. et all. **Os 4Ps do Marketing : uma análise em uma empresa familiar do ramo de serviços do norte do Rio Grande do Sul**. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/artigos12/32016481.pdf>>. Acesso em: 01.02.14

MARTINS, M.; NUNES, R. **Avanços e desafios marcam a trajetória do serviço público no Brasil**. Disponível em: < <http://www.jornalufgonline.ufg.br/pages/46806>>. Acesso em: 11.12.13

MEIRELES, M. **Sistemas administrativos clíentristas: organizações com foco no cliente.** São Paulo: Arte & Ciência Villipress Editora, 2001. Disponível em: <http://books.google.com.br/books?id=ne6ZIKUJfUwC&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=true>. Acesso em: 12.01.14

MISOCZKY, M. C. A. **Da abordagem de sistemas abertos à complexidade: algumas reflexões sobre seus limites para compreender processos de interação social.** Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cebape/v1n1/v1n1a02.pdf>>. Acesso em: 14.12.13

MORGAN, G. **Imagens da organização.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

O'BRIEN, J. **Sistemas de Informação e as Decisões Gerenciais na era da Internet.** São Paulo: Saraiva, 2002.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial.** 20. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

OTANI, N.; FIALHO, F. A. P. **TCC: Métodos e Técnicas.** 2. ed. Florianópolis: Visual Books, 2011.

PALADINI, E. P. **Avaliação Estratégica da Qualidade.** São Paulo: Atlas, 2002.

PINHEIRO, A. et all. **Diagnóstico Organizacional: O caso Bel Lube – Distribuidor de Lubrificantes.** Disponível em: <http://www.unihorizontes.br/pi/diag_orng_caso_bel_lube.pdf>. Acesso em: 09.12.13

PLANO de Desenvolvimento e Zoneamento - PDZ do Porto de Cabedelo. Cabedelo, 2013. 1 arquivo (9.174 kbytes). 1 Pen drive. Adobe Acrobat Reader

PORTO DE CABEDELLO. Disponível em: <<http://www.portodecabedelo.com.br/>>. Acesso em: 02.12.13

RADUCZINER, M. **Gestão por processos: 5 passos para o sucesso e algumas armadilhas.** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/noticias/administracao-e-negocios/gestao-por-processos-5-passos-para-o-sucesso-e-algumas-armadilhas/15750/>>. Acesso em: 04.02.14

SALDANHA, F. **Gestão de RH em Instituições Públicas.** Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Desempenho/Artigo/3728/gestao-de-rh-em-instituicoes-publicas.html>>. Acesso em: 07.12.13

SAMBATTI, A. P.; RISSATO, D. **O setor terciário da economia: uma discussão teórica introdutória.** Disponível em: <<http://www.unioeste.br/campi/cascavel/ccsa/IIseminario/trabalhos/O%20Setor%20Terce%20%20A1rio%20da%20Economia%20-%20Uma%20discuss%20%20A3o.....pdf>>. Acesso em: 11.12.13

SANTOS, R. **O que é mapeamento de processos?** Disponível em: <<http://www.rildosan.com/2011/06/o-que-e-mapeamento-de-processo.html>>. Acesso em: 08.01.14

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

TAYLOR, F. W. **Princípios da Administração Científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VIANA, J. J. **Administração de Materiais: Um Enfoque Prático**. São Paulo: Atlas, 2000.

APÊNDICE

Questionário de Pesquisa

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO
COORDENAÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO (TCC)

PESQUISA DE CAMPO

Prezado Senhor (a) Colaborador (a),

A aluna **Mayara Raquel de Assis Maia**, graduanda no curso Bacharelado em Administração pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), desenvolve o seu **Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)** na área de **Organização, Sistemas e Métodos** e, para isso, solicita a vossa ajuda para responder esse questionário.

O objetivo da pesquisa é compreender os gargalos ou *gaps* processuais nas atividades do setor financeiro da Companhia Docas da Paraíba.

Desde já agradecemos sua participação e contribuição, ressaltando a importância destas para possível sugestão de melhorias nos processos organizacionais do setor em evidência.

Atenciosamente,

Mayara Raquel de Assis Maia
Matrícula: 20101460265

QUESTÃO I

As afirmações abaixo se associam com a Organização do Trabalho e dos Processos Organizacionais. Para cada uma delas, marque com um (X) o número que mais se aproxima de sua realidade organizacional.

ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO / PROCESSO	ESCALA		
1. As atividades são distribuídas de forma igualitária entre todas as pessoas do setor.	NÃO	1 — 2 — 3 — 4 — 5 — 6 — 7	SIM
2. Na semana anterior você já tem efetuado todo o planejamento da semana subsequente e já sabe exatamente o que vai fazer durante os próximos dias.	NÃO	1 — 2 — 3 — 4 — 5 — 6 — 7	SIM
3. A empresa preocupa-se com o desenvolvimento de seu pessoal, promovendo e/ou financiando cursos e treinamentos.	NÃO	1 — 2 — 3 — 4 — 5 — 6 — 7	SIM
4. Você acredita que o aumento de responsabilidade e, conseqüentemente, do número de atividades a se desempenhar constitui-se como fator de motivação no trabalho.	NÃO	1 — 2 — 3 — 4 — 5 — 6 — 7	SIM
5. O seu setor está fundamentado em <i>empowerment</i> , gestão participativa e foco nos processos.	NÃO	1 — 2 — 3 — 4 — 5 — 6 — 7	SIM
6. Você acha importante a criação de fluxogramas das atividades que são desempenhadas no setor.	NÃO	1 — 2 — 3 — 4 — 5 — 6 — 7	SIM

QUESTÃO II

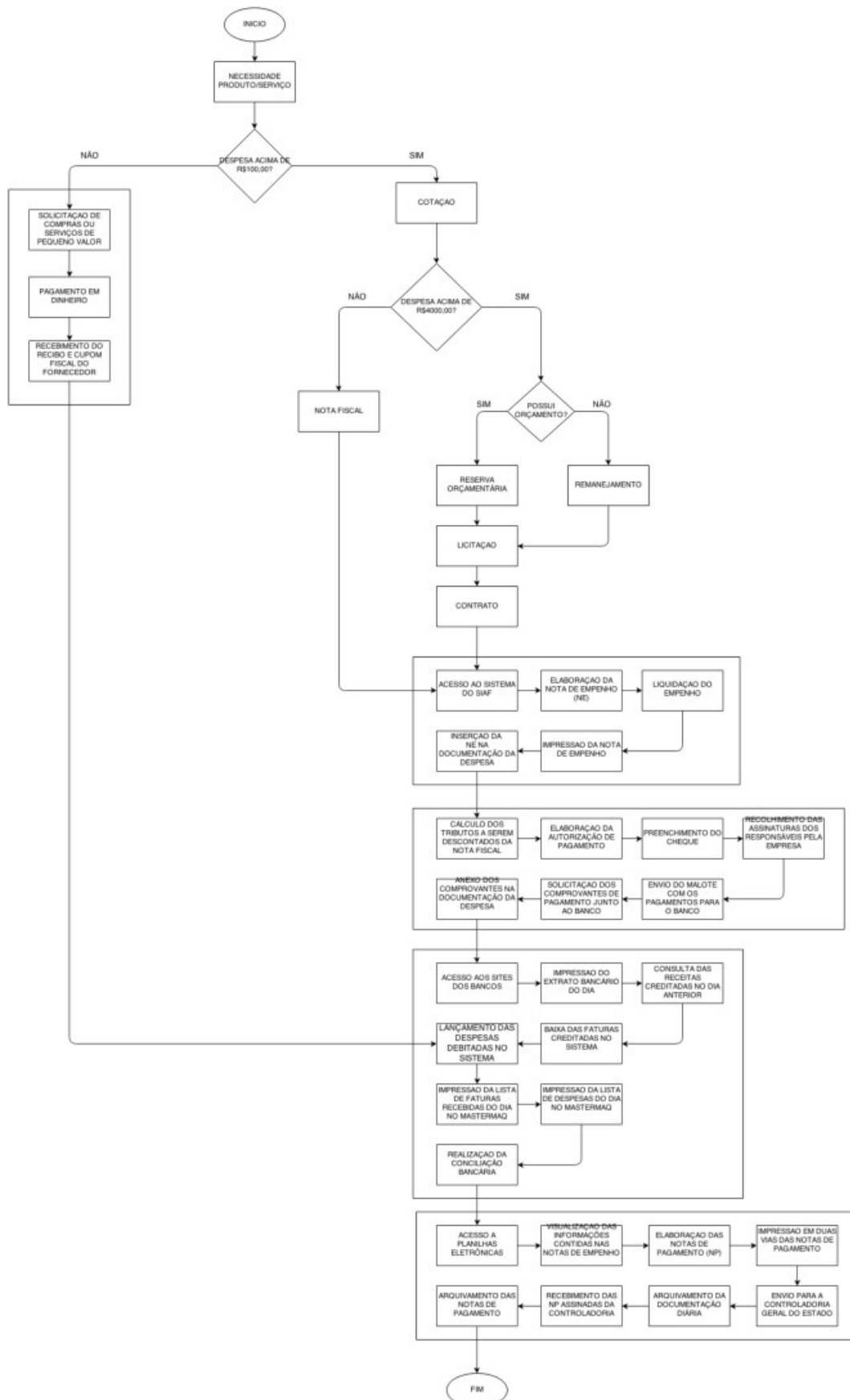
As assertivas abaixo se relacionam com a Imagem da Organização. Marque com um (X) o número que melhor define a situação de seu setor de trabalho.

IMAGENS DA ORGANIZAÇÃO	ESCALA		
7. O setor é racional, planejado e estruturado para atingir determinado fim.	NÃO	1 — 2 — 3 — 4 — 5 — 6 — 7	SIM
8. O setor se caracteriza pela adaptabilidade a mudanças.	NÃO	1 — 2 — 3 — 4 — 5 — 6 — 7	SIM
9. O setor é capaz de aprender, com poderoso senso para novas ideias e perfeitamente adaptado aos requisitos da era digital.	NÃO	1 — 2 — 3 — 4 — 5 — 6 — 7	SIM
10. O setor é composto de minissociedade, com seus valores, rituais, ideologias e crenças próprias.	NÃO	1 — 2 — 3 — 4 — 5 — 6 — 7	SIM
11. O setor é dominado por padrões de interesses concorrentes, conflitos e jogos de poder.	NÃO	1 — 2 — 3 — 4 — 5 — 6 — 7	SIM
12. O setor possui como foco de atenção obsessões, prisões mentais, narcisismo, emoções fortes, ilusões de controle, ansiedades e mecanismos de defesa.	NÃO	1 — 2 — 3 — 4 — 5 — 6 — 7	SIM
13. O setor possui índice de transformação e mudança, com foco nos processos que originam as atividades finais.	NÃO	1 — 2 — 3 — 4 — 5 — 6 — 7	SIM
14. O setor tem por característica a exploração de seus empregados, do ambiente organizacional e do mercado.	NÃO	1 — 2 — 3 — 4 — 5 — 6 — 7	SIM

Obrigada!

ANEXOS

ANEXO 1 – FLUXOGRAMA DAS ATIVIDADES FINANCEIRAS DA COMPANHIA DOCAS DA PARAÍBA



ANEXO 2 – ACOMPANHAMENTO MENSAL DE ORIENTAÇÃO DE TAREFAS E CONTEÚDO DA DISCIPLINA ESTÁGIO OBRIGATÓRIO

Professor Orientador: José Elber Marques Barbosa

Orientanda: Mayara Raquel de Assis Maia **Carga-**

horária: 33 horas

NÚMERO DE AULAS	DATA	TAREFAS DESENVOLVIDAS (CONTEÚDOS)	RUBRICA PROFESSOR	RUBRICA ALUNA
1	02/12/2013	Introdução à elaboração do TCC		
2	16/12/2013	Entrega dos capítulos 1, 2 e 3		
3	20/12/2013	Correção comentada dos cap. 1, 2 e 3 Tema + Objetivos + Justificativa		
4	20/01/2014	Entrega dos capítulos 4 e 5		
5	24/01/2014	Avaliação dos capítulos 4 e 5		
6	28/01/2014	Entrega do capítulo 4 corrigido		
7	12/02/2014	Entrega da fundamentação teórica (capítulo 5) corrigida		
8	17/02/2014	Orientação para construção do ambiente de pesquisa		
9	26/02/2014	Orientação para construção do questionário e análise de dados		
10	27/02/2014	Entrega do questionário Aplicação do questionário na empresa		
11	28/02/2014	Entrega da análise de dados		
12	05/03/2014	Correção comentada da análise de dados		
13	07/03/2014	Entrega análise de dados corrigida		
14	10/03/2014	Correção geral do professor, com sugestões de mudanças		
15	11/03/2014	Entrega do TCC via protocolo		
16	14/03/2014	Orientação para apresentação		
17	18/03/2014	Entrega da apresentação em slides		
18	19/03/2014	Correções comentadas da apresentação		
19	20/03/2014	Defesa do TCC		
20	21/03/2014	Feedback da apresentação Orientação para correções		
21	28/03/2014	Entrega da versão oficial do TCC		

ANEXO 3 – ACOMPANHAMENTO E DESCRIÇÃO DAS TAREFAS DESENVOLVIDAS NA EMPRESA (MENSALMENTE)

Supervisora: Maria José Jacinto do Nascimento

Estagiária: Mayara Raquel de Assis Maia

Carga-Horária Mensal: 80 horas

DATA	TAREFAS DESENVOLVIDAS	RUBRICA SUPERVISORA	RUBRICA ESTAGIÁRIA
NOVEMBRO	Estudo sobre as atividades financeiras realizadas na empresa		
	Acesso aos documentos próprios da empresa, como o Plano de Desenvolvimento e Zoneamento do Porto de Cabedelo		
DEZEMBRO	Entrevista com os representantes dos diversos setores da empresa		
	Identificação dos problemas existentes no setor de trabalho		
FEVEREIRO	Aplicação dos questionários com os colaboradores do setor financeiro		
MARÇO	Implantação do fluxograma construído com as atividades financeiras		

Visto Professor-Orientador: _____