

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

RAMON CARDOSO FRANÇA

ESTRUTURA E PROCESSOS ORGANIZACIONAIS: uma análise dos setores da
empresa Royalmed Hospitalar Ltda.

São Luís
2017

RAMON CARDOSO FRANÇA

ESTRUTURA E PROCESSOS ORGANIZACIONAIS: uma análise dos setores da
empresa Royalmed Hospitalar Ltda.

Monografia apresentada ao curso de
Administração da Universidade Estadual do
Maranhão – UEMA para obtenção do grau de
Bacharel em Administração.

Orientador: Prof^o. Celso Machado dos Santos
Júnior

São Luís
2017

França, Ramon Cardoso.
Estruturas e processos organizacionais: uma análise dos setores da empresa Royalmed Hospitalar Ltda / Ramon Cardoso França. – São Luís, 2017.
49 f.

Monografia (Graduação) – Curso de Administração, Universidade Estadual do Maranhão, 2017.

Orientador: Prof. Esp. Celso Machado dos Santos Júnior.

1. Estrutura organizacional. 2. Departamentalização. 3. Processo. I. Título.

CDU 658:005.4

RAMON CARDOSO FRANÇA

ESTRUTURA E PROCESSOS ORGANIZACIONAIS: uma análise dos setores da
empresa Royalmed Hospitalar Ltda.

Monografia apresentada ao curso de
Administração da Universidade Estadual do
Maranhão – UEMA para obtenção do grau de
Bacharel em Administração.

Aprovado em: ____ / ____ / 2017

BANCA EXAMINADORA

Prof. Celso Machado dos Santos Júnior

Orientador

Universidade Estadual do Maranhão

Examinador 1

Universidade Estadual do Maranhão

Examinador 2

Universidade Estadual do Maranhão

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela vida e saúde, para que eu pudesse alcançar esta conquista.

Aos meus pais, Raimundo França e Zulima França, por dedicarem suas vidas aos meus sonhos, e pelo amor, incentivo e confiança depositados em mim. Meu eterno obrigado.

Ao meu irmão, Rômulo França, pelo apoio.

À minha família, pelo carinho especial.

Aos meus amigos de escola, pelo companheirismo e por dividirem grandes momentos comigo.

À Sammya Garcia pela ajuda na elaboração deste trabalho, pela paciência e carinho.

Aos colegas de turma, por dividirem os constantes desafios acadêmicos.

Ao meu Orientador, Professor Celso Junior, pelo apoio moral e estímulo, essenciais para levar até ao fim este trabalho.

A todos que, direta ou indiretamente, colaboraram para a construção deste trabalho, muito obrigado.

*O insucesso é apenas uma oportunidade
para recomeçar com mais inteligência.*

(Henry Ford)

RESUMO

O presente trabalho tem o objetivo de analisar a estrutura e processos organizacionais da empresa Royalmed Hospitalar Ltda. Antes disso, foi fundamental esclarecer o contexto histórico do estudo através da abordagem clássica da administração, bem como conceituar processos, gestão por processos, funções do administrador e estrutura organizacional numa visão sistêmica da empresa. Com base nos objetivos foram realizadas as pesquisas descritivas, explicativas e exploratórias. Por outro lado, considerando os procedimentos técnicos, realizaram-se as pesquisas bibliográficas, documentais, pesquisa de campo e estudo de caso. A partir daí, definiu-se a amostragem por acessibilidade e realizou-se a coleta de dados por meio da aplicação de questionário online, com questões abertas e fechadas, de caráter qualitativo e quantitativo. Assim foi constatado que a empresa apesar de não saber muito sobre gestão de processo, fornece meios para as melhorias das atividades e que o principal problema de uma mudança nos processos está na resistência que as pessoas têm a mudanças.

Palavras-chave: Estrutura organizacional. Departamentalização. Processo.

ABSTRACT

The present work has the objective of analyzing an organizational structure and processes of the company Royalmed Hospitalar Ltda. Before that, it was fundamental to clarify the context, as well as conceptualize processes, process management, administrator functions and organizational structure in a systemic view of the company. Based on the objectives are carried out as descriptive, explanatory and exploratory research. On the other hand, considering the technical procedures, they were carried out as bibliographical research, documentary, field research and case study. From that point on, an accessibility sample was defined and a data collection was carried out through the application of an online questionnaire, with open and closed questions, of a qualitative and quantitative nature. Like the company, the company, despite not knowing much about the management of the process, offers means for the improvements of the activities and that the main problem of a change in processes is in the resistance that as people has a change.

Keywords: Organizational structure. Departmentalization. Process.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: HIERARQUIA DOS PROCESSOS	18
FIGURA 2: AS SEIS FUNÇÕES BÁSICAS DA EMPRESA PARA FAYOL	21
FIGURA 3: ORGANOGRAMA	30

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: BENEFÍCIOS E JUSTIFICATIVA DO USO DA GESTÃO POR PROCESSOS	20
QUADRO 2: HISTÓRICO DE EVOLUÇÃO DA EMPRESA	29

LISTA DE GRAFICOS

GRÁFICO 1: SEXO.....	32
GRÁFICO 2: GRAU DE ESCOLARIDADE	33
GRÁFICO 3: TEMPO DE SERVIÇO NA EMPRESA ROYALMED	34
GRÁFICO 4: PONTOS CRÍTICOS NO DESENVOLVIMENTO DAS ATIVIDADES.....	35
GRÁFICO 5: GERENCIAMENTO DOS PROCESSOS OPERACIONAIS MEDIDAS PADRÃO QUE DEVEM SER TOMADAS PARA QUE ESTA AÇÃO SEJA EFICAZ.....	36
GRÁFICO 6: DIFICULDADES EXISTENTES QUE PODERIAM COMPROMETER O SUCESSO NA EXECUÇÃO DAS TAREFAS.....	37

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
2	CONCEITO DE PROCESSOS	15
2.1	Tipos de processos	16
2.2	Desdobramentos dos processos	17
2.3	Gestão por processos	18
2.3.1	Por que usar gestão por processos?.....	19
3	TEORIA CLÁSSICA	21
3.1	Funções da administração	22
3.1.1	Planejar	22
3.1.2	Organizar	22
3.1.3	Comandar	23
3.1.4	Coordenar	23
3.1.5	Controlar	23
3.2	Estrutura organizacional	23
3.2.1	Departamentalização	24
4	A VISÃO SISTEMICA DOS SETORES ORGANIZACIONAIS	26
5	METODOLOGIA	27
5.2	Tipo de pesquisa	27
5.2.1	Quanto aos fins	27
5.2.2	Quanto aos meios	28
5.3	Local da pesquisa	28
5.4	O Estudo de Caso: Royalmed Hospitalar Ltda.	28
5.4.1	A importância da empresa para comunidade	30
5.4.2	Estrutura organizacional.....	30
5.5	Universo e amostra	31
5.6	Instrumento de coleta de dados	31
6	ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS DADOS DA PESQUISA	32
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	39
	REFERÊNCIAS	42
	Apêndice A: Questionário aplicado aos funcionários	47
	Apêndice B: Roteiro da Entrevista com o Gestor.....	50

1 INTRODUÇÃO

Uma empresa é um conjunto de processos, distribuídos nos departamentos, compreender esses processos é entender como a organização executa sua atividade, identificando problemas, gargalos e ineficiências.

Gerenciando seus processos, a empresa é capaz de reduzir custos, melhorar a qualidade geral da empresa e, ainda, melhorar o atendimento ao cliente. De forma geral a empresa aumenta sua competitividade. Hoje diversos estudos comprovam a importância da utilização de um especialista em processos.

Embora muitas vezes os processos sejam nomeados de burocracia, eles são necessários para o andamento das organizações. Neste sentido, o estudo dos processos e de seu mapeamento torna-se fundamental na compreensão dos processos organizacionais.

A Royalmed Hospitalar Ltda. é uma empresa privada localizada em São Luís que objetiva a comercialização de medicamento de uso humano e material médico hospitalar, atendendo tanto órgãos públicos como privados. Os empresários e gestores estão envolvidos no seu dia a dia com os problemas de fornecedores, materiais, pessoal, clientes etc. e, obviamente, não há disponibilidade de tempo para pensar na gestão de processos.

A gestão de processos vem sendo cada vez mais solicitada nas organizações, independente de qualquer fase de sua existência ou porte da empresa. Uma empresa gira em torno de processos. Existe processo para pagar contas, receber insumos, presta serviços, ou seja, tudo o que é feito gira em torno de um processo.

Assim, é essencial que a empresa tenha conhecimento dos seus processos, saibam quais deles trazem benefícios e quais podem ser descartados ou até mesmo se estão alinhados com os objetivos da empresa.

Esta pesquisa monográfica visa responder de forma clara o seguinte questionamento: será que os setores da atual estrutura organizacional da empresa Royalmed Hospitalar Ltda. são efetivos? Como objetivo geral, tem-se a análise da efetividade dos setores da estrutura organizacional da empresa. Como objetivos específicos têm-se: descrever os conceitos pertinentes sobre o tema Estrutura e Processos Organizacionais; investigar a situação real dos setores da Empresa

Royalmed Hospitalar Ltda. nas percepções do gestor e funcionários; e apresentar os resultados e discussões dos dados coletados.

Esse estudo está dividido em quatro capítulos, onde os três primeiros são uma revisão literária sobre o assunto. O primeiro capítulo volta-se para o conceito de processos, o qual subdivide-se em cinco tópicos. Nessa primeira etapa será mencionado sobre os tipos de processos, desdobramentos sobre processos, gestão por processos e porque fazer uso da gestão de processos.

O segundo capítulo abordará a teoria clássica, pois não tem como falar de processos sem fazer menção a Fayol, que foi o grande autor da teoria clássica. Nesse capítulo serão, ainda, elencadas as funções do administrador, que são cinco: planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar.

Posteriormente, no terceiro capítulo far-se-á uma breve revisão sobre o que é visão sistêmica, e, por fim, no quarto capítulo será feita toda a delimitação da metodologia empregada neste estudo, e onde está feito o tratamento e resultados do trabalho.

2 CONCEITO DE PROCESSOS

Para Sordi (2008), processos são como um conjunto de atividades específica que se interagem e sofrem mudanças em uma sequência lógica, agregando valor aos insumos por processos pré-estabelecidos, com o fim de produzir produtos ou serviços que satisfaçam as necessidades de clientes específicos.

Consoante Harrington (1993, p. 10):

Qualquer atividade que recebe uma entrada (input) realiza uma transformação agregando-lhe valor e gera uma saída (output) para um cliente externo ou interno. Processos fazem uso dos recursos da organização para gerar resultados concretos.

O método de fabricação recebe como entrada uma solicitação do cliente e matéria-prima. Assim, trabalha-se essa matéria-prima conforme as especificações do produto e gera o produto solicitado pelo cliente.

De acordo com Hammer e Champy (1994), processo é um grupo de atividades realizadas numa sequência lógica com o objetivo de produzir um bem, ou um serviço que tem valor para um grupo específico de clientes.

Davenport (1994) conceitua um processo como uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, e *inputs e outputs* claramente identificados. Segundo o autor, tais atividades são estruturadas com a finalidade de agregar valor aos inputs, resultando em um produto para um cliente.

Na abordagem de Oliveira (1996), processo é um conjunto de atividades sequenciais que apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender e, preferencialmente, suplantam as necessidades e expectativas dos clientes externos e internos da empresa.

Gonçalves (2000) define processo como qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um input, adiciona valor a ele e fornece um output a um cliente específico. O autor destaca também a característica de inter-funcionalidade dos processos, ou seja, a maioria dos processos empresariais, especialmente os processos chave ou primários, atravessa as fronteiras das áreas funcionais da organização, podendo envolver não só aspectos intra-organizacionais (interação entre os processos internos da empresa), mas também inter-organizacionais

(interação com os processos de outras organizações).

A abordagem de Gonçalves alinha-se com a de Porter (1992) que enfatiza em uma organização a importância da sua cadeia de valores e do seu sistema de valores para a criação de vantagem competitiva. A cadeia de valores é definida, segundo Porter (1992, p. 34), como o conjunto de “atividades física e tecnologicamente distintas através das quais uma empresa cria um produto valioso para os seus compradores”. O sistema de valores representa a integração da cadeia de valores da organização com as cadeias de valores dos fornecedores e dos canais de distribuição.

Gonçalves (2000) ainda fala que toda atividade importante realizada nas empresas está incluída em algum processo, pois não existe um produto ou um serviço oferecido por uma empresa sem um processo de negócios.

Para Oliveira (2008), os processos não devem ser definidos para atuarem separadamente, mas para serem estruturados de forma que tenham interação entre si, utilizando centros de competência e equipes multidisciplinares, o que possibilita o conhecimento de forma holística.

Por fim, Adair e Murray (1996) citam que um processo consiste em um conjunto de tarefas executadas sequencialmente com a finalidade de gerar um resultado identificável, que pode ser um bem, um serviço, dados ou informações. O resultado do processo, portanto, é sempre direcionado a um cliente - seja ele interno ou externo - que é quem define e avalia esse resultado.

Desta forma pode-se dizer que processo organizacional é um conjunto de atividade logicamente inter-relacionada, que envolve pessoas, equipamentos, procedimentos e informações.

2.1 Tipos de processos

Processos Primários: são classificados como aqueles que caracterizam a estratégia de atuação da empresa, gerando um produto ou serviço para o cliente externo. Para Gonçalves (2000) Estes processos assumem especial importância, pois estão diretamente ligados à essência do funcionamento da organização e é por meio deles que se agregam valor ao cliente. O autor, nesse contexto, cita genericamente os processos de desenvolvimento de produto, distribuição e vendas,

atendimento de solicitações e pedidos, e, por fim, de garantia, sem especificação dos seus conteúdos abordados.

Processos de Suporte: caracterizados como apoio ao funcionamento dos processos primários. Estão incluídos nesse contexto:

i) Processos gerenciais, que são focalizados nos gerentes e suas relações, tendo as ações de medição e ajuste de desempenho como sua essencial atividade. Estes processos abrangem atividades como a alocação de recursos para a execução das atividades, definição de metas departamentais, avaliação de resultados e gestão das interfaces com as demais áreas da organização.

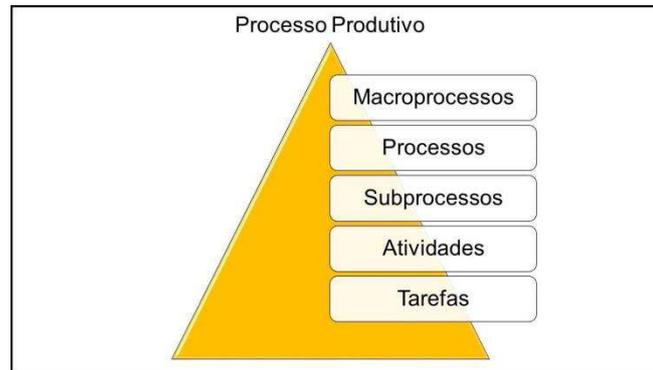
ii) Processos organizacionais ou de integração organizacional, que determinam o suporte adequado à operação dos processos do negócio. Conforme ensina Gonçalves (2000), estes processos geralmente demonstram resultados imperceptíveis quanto aos clientes externos, mas são de suma importância para a gestão eficaz do negócio e, assim como as demandas gerenciais, esses processos são de informação e decisão. Logo, algumas atividades são essenciais a estes processos, tais como planejamento estratégico, orçamento empresarial, recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento de pessoal e suprimentos.

2.2 Desdobramentos dos processos

A hierarquia dos processos depende do nível de detalhes que se deseja analisar ou quem irá executá-lo. As empresas podem ser identificadas como um aglomerado de processos, mesmo aquelas que estão estruturadas por setores e são hierarquicamente definidas, independente de seu tamanho e divisão de negócio.

Na figura 1 Sordi (2008) faz a seguinte arquitetura de processos:

Figura 1: Hierarquia dos Processos



Fonte: Adaptado De Sordi (2008, p.60).

Partindo disto, para Juran (1992), os macroprocessos são processos básicos e fundamentais da organização, que a apresentam de forma geral e podem ser constituídos de microprocessos alocados pelos departamentos funcionais.

Macroprocessos são divididos em processos que podem ser formados por subprocessos, os quais são partes menos complexas ou menores. Já os subprocessos são divididos em atividades para simplificar a sua compreensão por parte de todos na organização. Já as atividades e tarefas, são trabalho tipicamente executado por um departamento ou pessoa.

Gonçalves (2000) apresenta a classificação de processos empresariais e suas principais características, classificando-os em processos de negócios, organizacionais e gerenciais. Os processos de negócios possuem a característica de mostrar a atuação da empresa, e são apoiados por outros processos internos. Os processos organizacionais são internos à organização, possibilitando o seu adequado desempenho, e apoiam os processos de negócios. Por fim, os processos gerenciais possibilitam o gerenciamento organizacional, direcionando a empresa ao alcance de suas metas estratégicas.

2.3 Gestão por processos

A gestão por processos possibilita o fornecimento de valor aos clientes, com a definição de objetivos, metas e monitoramento do comportamento. Com isto, adapta-se a melhoria contínua dos processos (NETTO, 2004).

Hammer e Champy (1994) consideram que, se não houver um responsável pela supervisão do processo completo, individualmente não haverá

responsáveis, o que torna alta a probabilidade de erros, pois muitas pessoas agem separadamente na execução das atividades do processo. Ou seja, é necessário um gestor para gerenciar os processos.

Barbará (2006) define gestão por processos como sendo um aglomerado de atividades que, em sinergia, projeta e promove o funcionamento e o aprendizado dos processos, com o escopo de adicionar valor aos produtos e serviços pelas organizações e, conseqüentemente, satisfazer clientes específicos, conforme as suas necessidades.

Segundo Rotondaro (2005, p. 212):

Foco em processo significa que o ótimo de todos prevalecerá sobre o ótimo da parte, uma vez que o mais importante é o resultado do processo e não apenas da tarefa individual.

A qualidade começa e termina no cliente, então se pode dizer que a qualidade é projetada, desenvolvida e gerada no processo (PALADINI, 1995).

De acordo com Rotondaro (2005), a gestão por processos é uma metodologia para avaliação contínua, análise e melhoria do desempenho dos processos que exercem mais impacto na satisfação dos clientes e dos acionistas.

2.3.1 Por que usar gestão por processos?

Barbará (2006) garante que a gestão por processos possibilita à organização um maior foco no atendimento das necessidades do cliente, e, assim, poder direcionar saída e esforços para aperfeiçoar consecutivamente esse atendimento.

A seguir um quadro explicativo dos benefícios, na visão Varvakis (1998), e como FJQ (2005) justifica a adoção da abordagem por processos nas empresas:

Quadro 1: Benefícios e justificativa do uso da gestão por processos

BENEFÍCIOS	Visão sistêmica das atividades;
	Eliminação de redundâncias e atividades duplicadas
	Coordenação e integração do trabalho entre as diversas áreas funcionais
	Foco na geração de valor para o cliente.
	Facilita o entendimento dos processos como geradores de valor para o cliente
JUSTIFICATIVA	Para agregar valor ao produto, é necessário que a organização conheça o cliente de cada um de seus processos e suas necessidades
	Obtém-se a satisfação do cliente quando suas necessidades são traduzidas para requisitos do produto que por sua vez se desdobra em requisitos para cada processo de agregação de valor
	Leva a um melhor entendimento de como funciona a organização.

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Ao entender o porquê da gestão por processos, o administrador irá conciliar as questões em conflito com a nova abordagem pensada para determinada ocasião na empresa. O quadro mostra alguns fatores ímpares na implantação dessa gestão, como observado, os benefícios irão perpassar a todo processo produtivo desde fornecedores até o cliente. Significa que a amplitude das atividades será maior, desde que seguidas corretamente agregando valor ou produto ou serviço prestado, logo, haverá maior integração das áreas levando aos empregados a conhecerem o próprio processo dinâmico em que trabalha, entendendo melhor como funciona a organização.

3 TEORIA CLÁSSICA

A teoria clássica da administração surgiu em 1916, fundada por Henry Fayol com a principal característica a ênfase na estrutura da organização. Para Fayol, o aumento da eficiência da organização se dá pela forma como os departamentos estão organizados.

Slack et al (2002) critica a teórica clássica por ser uma teoria mecanicista que não valoriza o funcionário.

Já Montana (2003), comenta que a abordagem clássica foi a primeira a tentar estudar a administração de forma científica.

Fayol (1978) parte da suposição de que toda empresa pode-se dividir em seis grupos: operações técnicas, comerciais, financeiras, de segurança, contábeis e administrativas.

Figura 2: As seis funções básicas da empresa para Fayol



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2003).

De acordo com Andrade e Amboni (2007), a operação técnica é uma função relacionada à produção de bens ou serviços da empresa. A operação comercial está relacionada à compra, venda e permuta de matéria-prima e produtos. Já a operação financeira trata da captação e da gerência de capitais.

A operação de segurança visa proteger os bens e as pessoas dos problemas, como roubo, inundações e obstáculos da ordem social, como greves e atentados. A operação de contabilidade é relacionada aos registros contábeis. A operação administrativa coordena e sincroniza as demais funções.

3.1 Funções da administração

Em 1916 Fayol definiu as funções do administrador, dentro da visão da teórica clássica da administração. Tais funções consistem nas funções administrativas, que são: planejar, organizar, comandar, controlar e coordenar. São funções independentes umas das outras, mas que, na prática, relacionam-se de uma forma que acabam se tornando interdependentes.

Lacombe e Heilborn (2008), além de determinar as mesmas cinco funções que Fayol usa, acrescentam mais uma: a de prover recursos humanos. Os autores ainda enfatizam que o administrador deve dar prioridade aos resultados econômicos, onde deve tomar decisões e realizar ações constantemente no seu dia a dia. Tais decisões e ações precisam, em caráter de prioridade, estar alinhadas com o desempenho satisfatório econômico da empresa.

3.1.1 Planejar

Para Lacombe e Heilborn (2003, p. 49) planejar é “pensar antecipadamente o que se deseja alcançar e determinar os meios e recursos para concretizar esse desejo”. Planejar é estabelecer os objetivos organizacionais com as diretrizes para alcançá-los, partindo da visão do futuro para traçar planos de ação para atingir as metas.

Stoner e Freeman (1995) asseguram que o administrador ao planejar, pensa antecipadamente seus objetivos, baseando suas ações em algum plano. “São os planos que dão à organização seus objetivos e que definem o melhor procedimento para alcançá-los” (STONER; FREEMAN, 1995 p. 5).

3.1.2 Organizar

Stoner e Freeman (1995, p. 6) falam que:

Organizar é o processo de arrumar e alocar o trabalho, a autoridade, e os recursos entre os membros de uma organização de modo que eles possam alcançar eficientemente os objetivos da mesma.

Para Fayol (1978), organizar uma empresa é dotá-la de tudo que é útil a seu funcionamento, como matérias-primas, utensílios, capitais e pessoal. Ou seja,

arranjar recursos, sejam eles humanos, materiais ou financeiros, e ainda as informações, a fim de se alcançar uma meta, podendo alocá-los, se assim determinado em planejamento.

3.1.3 Comandar

Segundo Stoner e Freeman (1995, p. 7), comandar “significa dirigir, influenciar e motivar os empregados a realizar tarefas essenciais”. Fayol (1978) diz que comandar é fazer o corpo social funcionar. Em outras palavras é fazer com que os funcionários realizem as tarefas.

3.1.4 Coordenar

Allen apud Lacombe e Heilborn (2003, p.50), afirma que a função de coordenar tem por finalidade contribuir para que todas as atividades sejam executadas de uma maneira "balanceada, sincronizada e integrada". É uma forma de conseguir um planejamento de atitudes e esforços de toda a organização para o alcance de metas.

3.1.5 Controlar

Fayol (1978) diz que controlar consiste em verificar se tudo corre de acordo com o programa adotado, as ordens dadas e os princípios admitidos. Assim, é preciso estabelecer medidas e padrões para desempenhar as atividades, garantindo que as formas aplicadas sejam as mais conexas com o almejado pela empresa.

3.2 Estrutura organizacional

Vasconcelos (1989) define estrutura como o efeito de um processo no qual a autoridade é distribuída. As atividades são especificadas desde os níveis mais baixos até a alta administração e um sistema de comunicação é delineado, permitindo que as pessoas realizem as atividades e exerçam a autoridade que lhes cabem para a aquisição dos objetivos da organização.

Oliveira e Silva (2006) afirmam que a estrutura organizacional consiste no conjunto de unidades que, conectadas por meio de relações funcionais e hierárquicas, integram todos os recursos da organização, a fim de alcançar objetivos ou metas traçados, isto é, ela divide as atividades e define os responsáveis.

Bowdicht (1992) define estrutura de forma genérica. Afirma que são padrões de trabalho e disposições hierárquicas, que servem para controlar ou distinguir as partes que compõem uma organização. A estrutura é concebida em termos da divisão e especialização do trabalho, e da maneira como é ordenada e controlada.

Para Mintzberg (2000) a estrutura é a soma total dos meios pelos quais o trabalho é dividido, em tarefas distintas e como é realizada a coordenação entre elas.

Assim, pode-se definir estrutura organizacional como um instrumento gerencial utilizado para chegar aos objetivos organizacionais, à estrutura e resultado do processo de divisão do trabalho, e da definição de meios para coordenar este trabalho. A estrutura organizacional constitui, portanto, o esqueleto, dando suporte à organização.

3.2.1 Departamentalização

Segundo Cury (2007), o processo de institucionalização de unidades organizacionais quaisquer (departamentos, divisões, seções etc.), por meio da divisão do trabalho geral em suas funções componentes e grupamento de atividades homogêneas, é denominado departamentalização.

Para Oliveira (2007), departamentalização é o agrupamento, conforme um critério particular de homogeneidade, das atividades e correspondentes recursos em unidades organizacionais.

Segundo Cury (2007, p. 198):

O objetivo da departamentalização não é preparar um belo organograma da organização, com bastante equilíbrio estético, mas o de agrupar as atividades de maneira que melhor contribuam para que sejam alcançados racionalmente os propósitos da empresa.

Araújo (2006) diz que, departamentalização é uma forma sistêmica de agrupar atividades em frações organizacionais definidas seguindo um dado critério,

visando a melhor adequação da estrutura organizacional e sua dinâmica de ação.

Em resumo, pode-se caracterizar departamentalização como sendo o método de juntar, conectar atividades em frações organizacionais, definidas de acordo com determinado critério, objetivando melhor adequar as estruturas da organização para melhorar seu desempenho.

4 A VISÃO SISTÊMICA DOS SETORES ORGANIZACIONAIS

Para Stoner e Freeman (1995), a visão sistêmica permite ao gestor redefinir os fenômenos dentro de uma abordagem holística, permitindo a interação de assuntos, mesmo que sejam totalmente diferentes. Assim eles afirmam que a empresa não deve ter uma estrutura estática, e sim dinâmica, como o ambiente. Dessa forma se adaptando às mudanças.

A visão sistêmica representa o que, frequentemente, se chama de “visão da empresa como um todo”. Motta (2002) lembra da importância da visão sistêmica expondo que a gerência é diferenciada pela exigência de uma maior intensidade e lateralidade do pensamento, devendo-se sempre buscar novas probabilidades sobre a realidade.

Conforme Martinelli (2006), abordagem sistêmica consiste na maneira de resolver ou de propor soluções de maneira sistêmica, considerando os sistemas e tendo uma visão sistêmica.

Para Silva e Freitas (2012), a abordagem sistêmica foi desenvolvida para atender as seguintes necessidades:

- 1) Generalização (ampliação da visão sistêmica de uma área de conhecimento para outras, a partir de uma perspectiva mais ampla);
- 2) Simplificação (compreensão e simplificação da complexidade);
- 3) Integração (assegura que os subsistemas trabalhem juntos em prol de um objetivo comum);
- 4) Otimização (a maximização de um sistema afeta a otimização dos outros sistemas e subsistemas que são afetados);
- 5) Avaliação (apresentação de uma série de métodos de mensuração e avaliação);
- 6) Planejamento (pelo fato de o planejamento ser o meio mais efetivo de enfrentamento da complexidade);
- 7) Controle (para garantir que o sistema mova em direção aos objetivos estabelecidos).

5 METODOLOGIA

Conforme os tipos de pesquisas para desenvolver um trabalho, optou-se pelo método de pesquisa intervencionista, levando em consideração que esse modelo fora o que mais se adequou aos objetivos propostos nesse estudo, visto que a experiência adquirida no ambiente da empresa proporcionou o desenvolvimento das ações, bem como contribuir para o desenvolvimento dos processos dentro da mesma.

Entendendo melhor esse modelo de pesquisa intervencionista, Hatchuel (2000) caracteriza como coletivo as ações que partem do pesquisador e do campo a ser estudado. A intervenção que se almeja alcançar é um processo construtivo e gradual das ações. Logo, a produção e a ação necessária a serem tomadas não devem ser entidades separadas. Para esse autor, a ação coletiva “é essencialmente um processo de aprendizado coletivo no qual se busca estabelecer seus próprios princípios de racionalização” (HATCHUEL, 2000, p. 64).

A pesquisa se deu também por meio qualitativos e quantitativos. A pesquisa qualitativa é aquela onde descritiva, as informações obtidas não podem ser quantificáveis e os dados obtidos são analisados indutivamente. A quantitativa diferente da qualitativa traduz em números as opiniões e informações para serem classificadas e analisadas

5.2 Tipo de pesquisa

Entre as formas de classificar uma pesquisa científica é proposto por Vergara (2011) dois critérios: quanto aos fins e quanto aos meios.

Segundo Demo (1995, p. 12) a metodologia:

Adquire o nível típico discussão teórica, inquirindo criticamente sobre as maneiras de se fazer ciência. Sendo algo instrumental, dos meios, não tem propriedade utilidade direta, mas é fundamental para a ‘utilidade’ da produção científica. A falta de preocupação metodológica leva a mediocridade fatal.

5.2.1 Quanto aos fins

Tomando como base Vergara (2011), a classificação da pesquisa, no que

condiz os fins, pode ser tanto explicativa como metodológica e/ou aplicada. Explicativa no sentido de ter por principal objetivo tornar-se compreensível, justificar os motivos, na intenção de expor como se dá o caminho dos processos organizacionais.

Será metodológica quando se trata de um estudo que busca instrumentos de captação ou manipulação da realidade, associando-se a qual melhor forma, procedimento, maneiras pra se atingir um fim.

Também possui característica aplicada quando a situação for imediatista, com necessidade de resolução dos problemas concretos, com finalidade prática.

5.2.2 Quanto aos meios

Seguindo a linha de pensamento de Vergara (2011), o método da pesquisa, no que condizem os meios, será bibliográfica, documental e estudo de caso. Logo, considerada bibliográfica quando o estudo é sistêmico, de fácil acesso, pois, são desenvolvidas com base em livros, publicações, redes eletrônicas, jornais etc. Em suma, o material é acessível a diversos públicos e relacionados à competitividade mundial. É estudo de caso quando se restringe a um fator x, seja ele empresa, pessoa ou produto. Sua característica é de detalhamento e profundidade. Será documental quando é feito o uso de documentos não acessíveis a todos os públicos. Geralmente são documentos de origem privada ou pública, como por exemplos os relatórios, ofícios, memorandos, entre outros.

5.3 Local da pesquisa

O estudo foi realizado na empresa Royalmed Hospitalar Ltda., São Luís do Maranhão, localizada no bairro do Jardim São Francisco. Todo o estudo foi feito na área de processos organizacionais, de onde parte todo o processo de venda e administração, sob a ótica da administração de processos.

5.4 O Estudo de Caso: Royalmed Hospitalar Ltda.

A empresa Royalmed foi fundada em 24 de março de 2009 em função da

demanda do mercado, onde o proprietário já trabalhava há 30 anos com fornecimento indireto de alguns produtos do ramo. Atualmente, a empresa trabalha com distribuição e fornecimento de produtos hospitalares, medicamentos e com aluguel de equipamentos.

Com o grande avanço no campo da medicina, surgiu a necessidade de comprar produtos e medicamentos que atendessem às necessidades de pacientes à procura de soluções. Foi neste cenário que surgiu a Royalmed, com o objetivo de satisfazer a esta demanda, oferecendo produtos de qualidade, não só aos pacientes em tratamentos, mas também à população em geral. Hoje, após nove anos de criação da Royalmed, a empresa já se encontra como sendo referência quando o assunto é distribuição ou vendas de produtos e medicamentos, tendo uma cartela de clientes bem definidas e organizadas.

A seguir, um quadro sintético com o histórico e evolução dos principais serviços oferecidos pela empresa:

Quadro 2: Histórico de evolução da empresa

SERVIÇO	HISTORICO/EVOLUÇÃO
DISTRIBUIÇÃO	Há mais ou menos 30 anos atrás, o empresário começava no ramo da distribuição de alguns medicamentos, visando atender as necessidades do mercado em que se encontrava.
VENDAS	Em 2009 nasceu a RoyalMed visando atender algumas demandas de produtos que ninguém vendia no Maranhão.

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

A Royalmed é uma empresa privada localizada em São Luís, a qual objetiva a comercialização de medicamento de uso humano e material médico hospitalar, atendendo tanto a órgãos públicos, como a órgãos privados.

Seu diferencial é a comercialização de medicamentos e produtos, usados nas hemodiálises, endoscopias e também o aluguel de equipamentos, além de possuir preços acessíveis.

5.4.1 A importância da empresa para comunidade

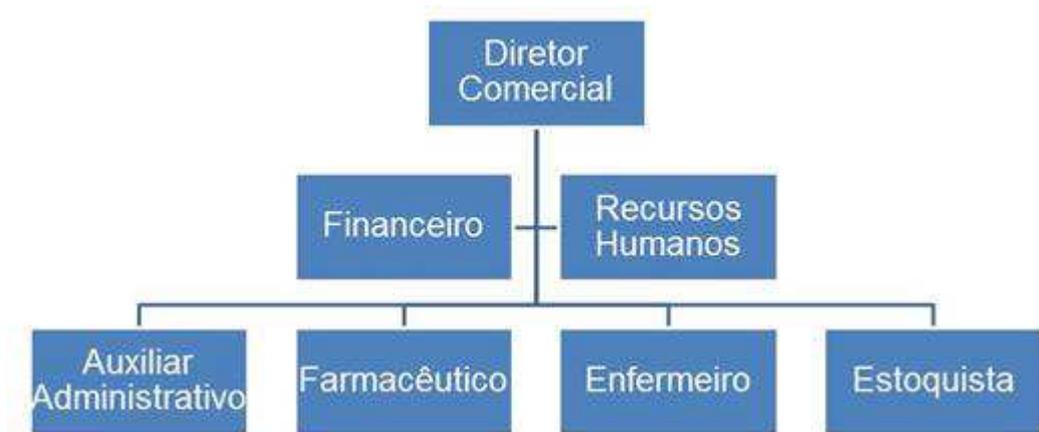
De um modo geral, os motivos que levam um cliente a utilizar os serviços do Royalmed são seus produtos exclusivos e de qualidade. Os produtos da área de hemodiálise e endoscopia são exclusividade da Royalmed, sendo a única empresa da Ilha de São Luís a ter e distribuir para os hospitais da cidade.

A Royalmed busca prestar um serviço de boa qualidade, reforçando o seu posicionamento, com a máxima rapidez na entrega dos produtos, mantendo os produtos mais procurados sempre disponíveis para pronta entrega. Ademais, tem um farmacêutico e uma enfermeira para explicar como usar cada produto, e prima pela responsabilidade quanto à validade dos produtos. Esses são alguns dos fatores que contribuem para um bom resultado na prestação do serviço da empresa.

5.4.2 Estrutura organizacional

O objetivo do organograma é ilustrar, de forma clara, cada departamento da empresa e seus colaboradores em questão, com intuito de esclarecer dúvidas de clientes, parceiros e fornecedores.

Figura 3: Organograma



Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

5.5 Universo e amostra

Acerca do universo e da amostra de estudo, Silva e Menezes (2001, p.32) apresentam o seguinte conceito:

População (ou universo da pesquisa) é a totalidade de indivíduos que possuem as mesmas características definidas para um determinado estudo. Amostra é parte da população ou do universo, selecionada de acordo com uma regra ou plano. A amostra pode ser probabilística e não probabilística.

Nessa pesquisa a amostra foi não probabilística por acessibilidade, ou seja, foi selecionada pela facilidade de acesso a eles, e será constituída pelos funcionários da Royalmed Hospitalar Ltda. que estão envolvidos direta ou indiretamente com processos organizacionais.

5.6 Instrumento de coleta de dados

Os instrumentos de pesquisa utilizados neste trabalho foram os seguintes: a entrevista e a aplicação de questionários.

A entrevista teve como objetivo primário entender o significado que o entrevistado atribuía a questões e situações que eram relevantes para a organização e resolução dos problemas que foram estudados nesta pesquisa. A entrevista foi realizada com o gerente da Royalmed.

O questionário, outro instrumento de investigação utilizado, visou recolher informações de um grupo representativo da população. Foi utilizado um questionário com questões fechadas e abertas, para obter as informações necessárias na melhoria dos processos e elaboração de um planejamento operacional. Procurou-se obter dados para elaborar um diagnóstico dos pontos críticos dos processos, os questionários foram respondidos pelos funcionários da Royalmed.

6 ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS DADOS DA PESQUISA

O questionário foi dividido em duas partes, uma sobre o perfil do entrevistado e outra visando perguntas sobre a gestão de processos (Apêndice A). Também foi feita uma entrevista com os gestores da organização (Apêndice B).

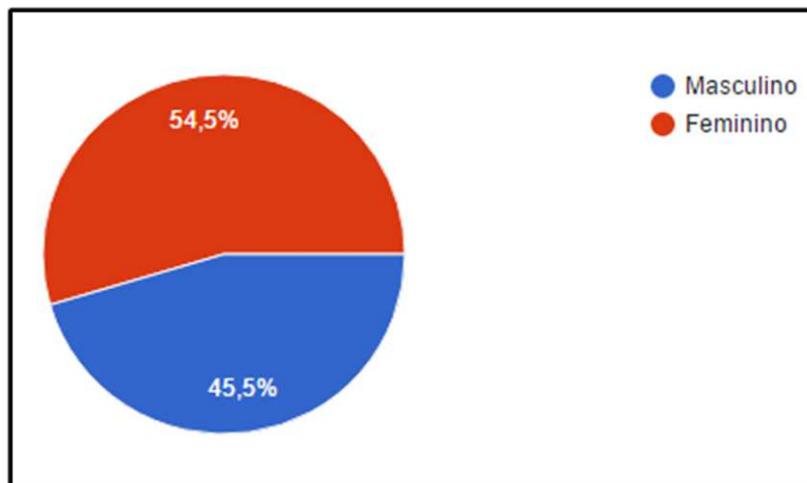
a) Perfil do entrevistado

Primeiramente foi feito perguntas para poder identificar o perfil do funcionário. A primeira pergunta diz respeito ao sexo; a segunda à escolaridade; a terceira ao tempo de serviço na instituição; e por ultimo ao cargo que exerce. A seguir será feita uma análise dos dados adquiridos com as perguntas.

Assim, foram constatadas que 54,5% dos funcionários são mulheres, que corresponde a 6 funcionários, e 45,5% são homens, que corresponde a 5 funcionários, totalizando 11 pessoas entre colaboradores e gerentes. A empresa detém a maior parte de suas atividades sob a responsabilidade dos empregados de sexo feminino, tanto no operacional como na gerência.

Segundo Baylão e Schettino (2014), a participação feminina nos negócios familiares é mais frequente na forma de membro de família que auxilia o pequeno negócio. As mulheres diminuíram a taxa de desemprego e dividiram com os homens as oportunidades de emprego formalizado que foram sendo criados.

Gráfico 1: Sexo

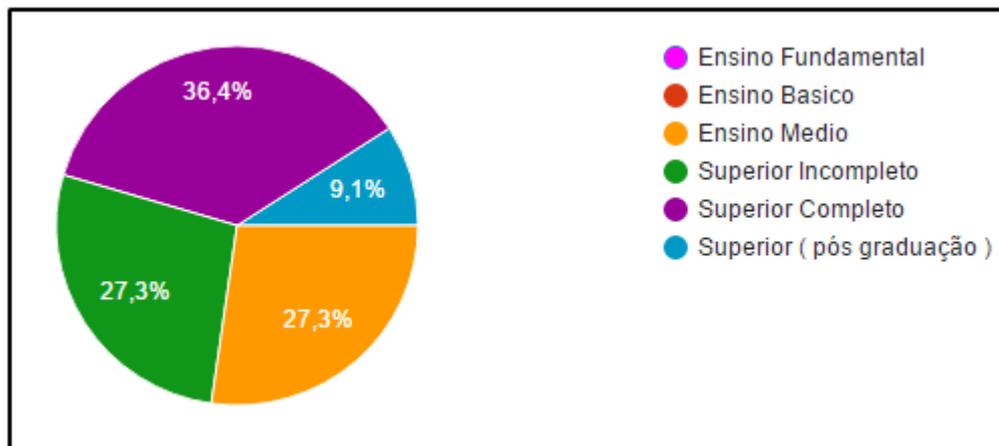


Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Na segunda pergunta que diz respeito ao grau de escolaridade, foi observado que a maioria dos funcionários (36,4 %) tem nível de escolaridade com ensino superior completo, sendo que apenas um (9,1%) tem pós-graduação, e quantos aos funcionários com nível de escolaridade com ensino médio e superior incompleto, obteve-se igual quantidade (27,3%, ambos).

Nota-se que há um interesse dos colaboradores em se profissionalizar, o que se aprecia, visto que a empresa busca a melhoria no processo produtivo, ao mesmo tempo em que cargos de nível médio se igualam aos de curso superior em andamento, não excluindo a possibilidade de se posicionarem futuramente em cargos de nível superior, pois as atividades da empresa são dinâmicas.

Gráfico 2: Grau de Escolaridade

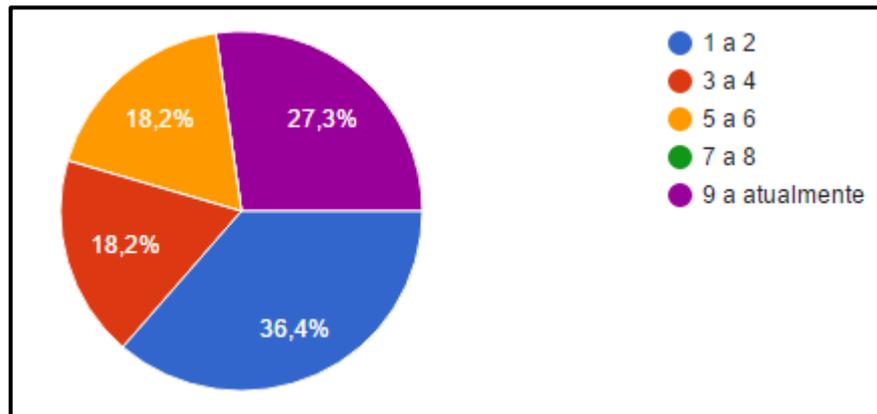


Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Ainda, foi perguntado o tempo de serviço na empresa. Apesar do número de funcionários novos ter sido o mais alto (36,4%), não se pode dizer que existe uma taxa considerada de rotatividade, pois existe 27,3% dos funcionários que estão a mais de 9 anos na empresa, sendo que o número de funcionários que estão de 3 a 4 anos e 5 a 6 anos na empresa foram iguais, alcançando 18,2%.

Um ponto relevante neste caso dá-se a partir do momento em que o percentual de pessoas com período recente na empresa mostra um significativo crescimento dessa organização, com capacidade de atribuir demandas importantes para a melhoria nos processos em geral.

Gráfico 3: Tempo de serviço na empresa ROYALMED (Anos)



Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Por ultimo, foi perguntado qual o cargo exercido na instituição, onde podemos ver que a empresa conta com 11 funcionários. Dentre eles, são 3 auxiliares administrativos, 1 recepcionista, 1 analista contábil, 2 auxiliares de almoxarifado, 2 gerentes, 1 auxiliar de licitação e 1 enfermeira. Logo, acredita-se que a empresa está com seu quadro de funcionários alinhado com suas demandas da atividade fim, julgando, de vez em quando, necessário um conjunto de melhoria nos gaps entre pessoas, processos e fornecedores.

Tabela 1: Cargo ocupado na instituição

Auxiliar Administrativo	3
Recepcionista	1
Analista Contábil	1
Auxiliar de Almoxarifado	2
Gerente	2
Auxiliar de Licitação	1
Enfermeira	1
TOTAL	11

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

A seguir um quadro que está reunido às informações referente ao perfil do funcionário:

Tabela 2: Síntese do perfil do funcionário.

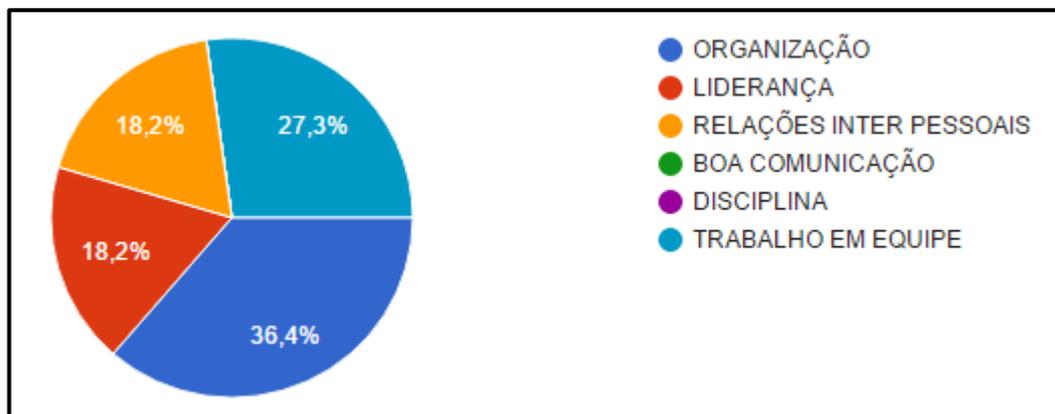
SEXO	GRAU DE ESCOLARIDADE
MASCULINO - 45,5%	MEDIO - 27,3%
FEMININO - 54,5	SUPERIOR INCOMPLETO - 27,3%
	SUPERIOR COMPLETO 36,4%
	SUPERIOR (PÓS GRADUAÇÃO) - 9,1%
TEMPO DE SERVIÇO	CARGO EXERCIDO
1 A 2 - 36,4%	Auxiliar Administrativo – 3
3 A 4 - 18,2%	Recepcionista – 1
5 A 6 - 18,2%	Analista Contábil – 1
9 A ATUALMENTE - 27,3%	Auxiliar de Almoxarifado – 2
	Gerente – 2
	Auxiliar de Licitação – 1
	Enfermeira – 1

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

b) Gestão por processos

Após ser feito o perfil do funcionário, se deu início às perguntas sobre gestão de processos. A primeira pergunta foi sobre os pontos críticos no desenvolvimento das atividades. A maioria selecionou que a organização é um fator chave para um bom desenvolvimento de suas tarefas, e, em segundo, um bom trabalho de equipe foi o mais selecionado.

Gráfico 4: Pontos Críticos no Desenvolvimento das Atividades



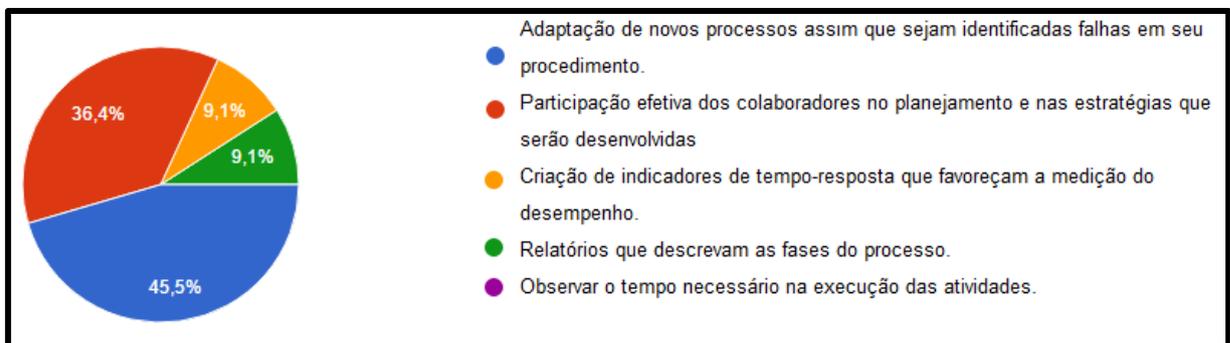
Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Em seguida foi perguntado que medidas poderiam se tornar padrão para

um bom funcionamento da gestão de processos. Obteve-se o número de 45,5% de respostas apontando que uma adaptação de novos processos, assim que sejam identificadas falhas em seu procedimento, é o mais importante.

Nem sempre é possível identificar, de forma precisa e imediata, todas as causas dos problemas que afetam o desempenho dos processos da instituição. Por diversas vezes, esses problemas podem existir sob um panorama complicado, combinado de muitas variáveis e que dificultam uma análise mais direta.

Gráfico 5: Gerenciamento dos processos operacionais medidas padrão que devem ser tomadas para que esta ação seja eficaz

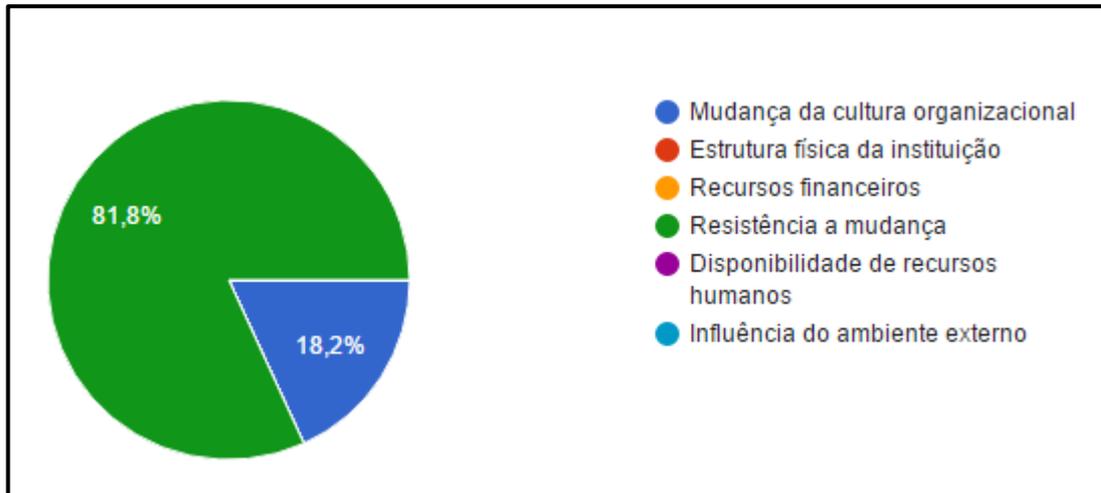


Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Foi observado que 81,8% dos funcionários acham que a resistência à mudança é um empecilho que pode comprometer a execução das tarefas. Foi constatado também que a empresa dá meios das atividades serem melhoradas.

Para COHEN & FINK (2003) as pessoas resistem à mudança quando consideram que suas consequências são negativas. Embora as pessoas sejam diferentes em termos de sua disposição em prever consequências negativas, e mesmo quando suas razões pareçam lógicas ou até equivocadas a quem esta de fora, as pessoas não resistem automaticamente às mudanças. As pessoas resistem às mudanças por alguma razão e a tarefa do gerente é tentar identificar essas razões e, quando possível, planejar a mudança de modo a reduzir ou eliminar os efeitos negativos e corrigir as percepções errôneas.

Gráfico 6: Dificuldades existentes que poderiam comprometer o sucesso na execução das tarefas



Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

A última pergunta foi sobre quais outras atividades que o funcionário poderia exercer, além das que ele exerce, poderiam ser adicionadas ao seu cronograma diário. As respostas foram as mais variadas possíveis, como será demonstrado a seguir.

Tabela 3: Quais outras atividades são necessárias, além daquelas executadas diariamente, podem ser consideradas importantes na descrição do cargo que você exerce?

Está sempre se atualizando, por exemplo: cursos e treinamentos na área em que atuo.
Organização dos setores.
Verificar as chegadas das mercadorias, conferir pedidos das prenotas se estão com os preços certos assim como os produtos.
Participação nas atividades extracurricular, controle de demandas, participação nas reuniões entre outros.
Atualizações tributárias, para emitir as notas fiscais com conhecimento nas classificações dos produtos (NCM, CST, CFOP).
Rotinas de feedback, avaliação como um todo da empresa e seus departamentos, conferencia de dados para relatórios.
Organização e segurança
Nenhuma
Conferência de produtos, Execução de entregas, Serviços Bancários, etc.
Sou enfermeira Pós graduada em enfermagem do trabalho, onde também poderia acompanhar mas próximo como estão a saúde ocupacional dos membros da equipe, para q os mesmos trabalhe cem por cento. Mas do já trabalham.
Diálogo eficaz entre colaboradores e empregadores

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

c) Entrevista com o gestor

A entrevista com o gestor se deu pela forma de 4 perguntas diretas (conforme apêndice B). Observou-se que os gestores possuem pouco conhecimento sobre o que é gestão por processos, mas reconhecem que isto poderia ajudá-los a se tornarem competitivos.

Em relação à primeira pergunta da pesquisa: “A empresa possui conhecimento sobre o que é uma Metodologia de gestão por processos?”, a resposta do gestor foi: *“Não. A empresa não tem conhecimento sobre qualquer tipo de metodologia de gestão por processos. Porém, sabemos que é uma boa ferramenta para melhorar o andamento da empresa como um todo”*.

Para a questão “A empresa utilizaria uma metodologia de gestão por processos?”, a resposta foi: *“Não. Porém acreditamos que a implantação pode ser estudada”*.

Quando questionado sobre as necessidades do cliente, o gestor falou que: *“Estamos cientes das necessidades do cliente. Nosso controle é feito pela forma de ligação, onde, assim que o produto chega ao cliente, sempre é feito um acompanhamento de como está a aceitação do produto, se estão usando-o de forma adequada, ou até mesmo se a quantidade foi satisfatória.”* Isto demonstra que a organização possui, do seu ponto de vista, um bom conhecimento das necessidades de seus clientes.

Netto (2004) afirma que gestão por processos possibilita o fornecimento de valor aos clientes, com a definição de objetivos, metas e monitoramento do comportamento. Com isto, adapta-se a melhoria contínua dos processos.

Porém, quando a pergunta foi relacionada à aplicação de uma metodologia para auxiliar a gestão da empresa, o gestor se mostrou otimista com a ideia de implementar um modelo. Assim, o nível de conscientização do gestor em relação à utilização de uma ferramenta que lhe auxilie a ser competitivo, demonstra que uma ferramenta estruturada poderá ajudá-los a melhorar sua organização.

Barbará (2006) garante que a gestão por processos possibilita à organização um maior foco no atendimento das necessidades do cliente, e, assim, poder direcionar saídas e esforços para aperfeiçoar consecutivamente esse atendimento.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho foi desenvolvido com o objetivo de responder a seguinte questão: será que os setores da atual estrutura organizacional da empresa Royalmed Hospitalar Ltda. são efetivos? E para responder essa pergunta foi feita dois questionários dentro da empresa, um com os funcionários e outro com o gestor.

Foi constatado que para uma boa gestão de processos os funcionários aliam uma organização dos processos e das tarefas com o bom funcionamento da empresa. Então, de forma geral, pode-se dizer que a efetividade da empresa em questão está aliada na forma como esta organiza e dispõe seus processos e funcionários.

Observou-se que a rapidez com que é identificado um processo que é danoso à organização, e assim feito sua mudança ou melhoria, se torna fator chave para a efetividade da organização. Ainda, foi observado que a resistência às mudanças é o principal empecilho na hora de fazer um melhoramento nos processos. Isso se dá de forma geral, pelo fato de as pessoas terem medo de mudanças.

Foi averiguado que o gestor não conhece o que é uma metodologia de gestão por processos, comprovando a característica deste tipo de empresa que é de administração amadora, centralizada na pessoa do gestor ou dono da empresa. Entretanto, a questão relacionada à aplicação de uma metodologia de gestão por processo auxiliar na gestão da empresa, as respostas foram sempre positivas. Embora possa parecer uma controvérsia, este resultado representa que o gestor é consciente da utilidade de uma metodologia sistematizada para auxiliar na gestão de sua empresa.

A utilização de uma metodologia de gestão por processos permite identificar os principais processos da organização e padronizar suas documentações. Portanto, auxilia o gestor na definição de quais estratégias deverão ser adotadas para melhorar o atendimento ao cliente.

Com uma boa gestão de processos pode-se ter o cumprimento das metas estabelecidas no planejamento estratégico da empresa com eficiência e eficácia. O mapeamento dos processos também viabiliza o entendimento das relações de

causas e efeitos entre os problemas, dos impactos ao longo da cadeia e os efeitos percebidos pelos clientes.

Realizou-se ainda um levantamento acerca da Gestão por Processos, explorando todas as características dessa metodologia, mostrando as várias definições do processo, sua hierarquia e suas características pertinentes. Foi possível observar também que a definição do processo é de grande importância para as organizações que buscam o caminho da melhoria em seus processos, e que essa definição não segue um modelo pré-determinado.

O cenário atual, caracterizado por clientes cada vez mais exigentes e pela concorrência cada vez mais acirrada, tem levado as organizações a empenharem esforços rigorosos, visando à maximização do desempenho de seus negócios por meio de programas capazes de diminuir os custos, melhorar a produtividade, aumentar a flexibilidade, diminuir o tempo de ciclo e, sobretudo, melhorar a qualidade dos produtos e serviços.

Como sugestão de melhoria preconiza-se a implantação de um modelo de gestão por processos, onde se obtém uma visão abrangente sobre os processos em uma organização, e de como estes estão relacionados. Deve-se, assim, começar pela tradução do negócio em processos, o que consiste em definir quais são os processos mais relevantes para a organização e aqueles que os suportam. Isso é possível a partir do entendimento da visão estratégica, como se pretende atuar e quais os diferenciais atuais e desejados para o futuro.

Os setores da empresa se mostram otimistas quando se fala de melhoria de processos, onde os funcionários mostram que apesar de mudanças serem um tabu dentro das organizações, existe a consciência dos próprios funcionários que resistir a mudança de melhorias é danoso a eles e a empresa, pois a melhoria dos processos vem muitas vezes para eliminar etapas da atividade que é executada pelo colaborador.

Conclui-se que a efetividade em uma organização se dá pela forma que a empresa lida com seus processos, onde processos são um conjunto de atividades da empresa, a Royalmed não tem total ciência sobre conceitos e tipos de processos, porém não se mostra indiferente ao assunto, pode-se relacionar a efetividade dos setores da empresa com a rapidez que os processos danosos são identificados,

assim, a empresa tem total ciência que quanto mais rápido mudar um processo lento, desnecessário ou até menos danoso mais rápido será alcançada a efetividade.

REFERÊNCIAS

ADAIR, C. B.; MURRAY, B. A. **Revolução total dos processos**. São Paulo: Nobel, 1996.

ALMEIDA, Léo G. **Gerência de Processos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

ANDRADE, Rui Otavio Bemardes de; AMBONI, Nério. **Teoria Geral da Administração** — das origens As perspectivas contemporâneas. São Paulo: M. Books, 2007.

ARAÚJO, Luis César G. de. **Organização, Sistemas e Métodos e as tecnologias de gestão organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BARBARÁ, Saulo. **Gestão por Processos: Fundamentos, Técnicas e Modelos de Implementação**: Foco no Sistema de Gestão da Qualidade com base na ISO 9000:2005 e ISO 9001:2008. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

BAYLÃO, André Luis da Silva.; SCHETTINO, Elisa Mara Oliveira. **A Inserção da Mulher no Mercado de Trabalho Brasileiro**. XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, p. 07, out. 2014

BOWDITCH, James L. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

CHAMPY, James. **Reengenharia da gerência**: o mandato da nova liderança. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**: abordagens prescritivas e normativas da administração. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

COHEN, R. Allan; FINK, L. Stephen. **Comportamento Organizacional: conceitos e estudos de casos**. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

CURY, Antonio. **Organização & Métodos – Uma Visão Holística**. São Paulo: Atlas, 2007.

DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de processos**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DE SORDI, Jose Osvaldo. **Gestão por processos**. 2. ed. rev. São Paulo: Saraiva, 2008.

DEMO, Pedro. **Metodologia científica em ciências sócias**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1995.

FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral**. 9. Ed. São Paulo: Atlas, 1978.

FNQ (2005). **Critérios de excelência do PNQ**, 2005. Disponível em: www.fnq.org.br.

GONÇALVES, José E. Lima. **As empresas são grandes coleções de processos**. São Paulo: Revista de Administração de Empresas, Jan./Mar. 2000, v. 40, p. 6-19.

GRYNA, Frank M. **Controle da Qualidade**. São Paulo: Makron Books, 1992.

HAMMER, Michael. **Além da reengenharia**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

HAMMER, Michael; CHAMPY, James. **Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência**. 29. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

HARRINGTON, H. J. **Aperfeiçoando Processos Empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993.

HATCHUEL, A. Intervention research and the production of knowledge. In: CERF, M.; GIBBON, B.; HUBERT, B.; ISON, R.; JIGGINS, J.; PAINE, M.; PROOST, J.; ROLING, N. (Ed.). **Cow up a tree. knowing and learning for change in agriculture**. Case studies from Industrialised Countries. Paris: INRA, 2000.

JURAN, J. M. **A Qualidade Desde o Projeto**. São Paulo: Pioneira, 1992.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: princípios e tendências**. 2ª ed. rev. e atualizada. São Paulo: Saraiva, 2008.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2003.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica: 2ª ed.** São Paulo: Atlas, 1992.

MARTINELLI, D.P.; VENTURA, C.A.A. (Orgs.) **Visão Sistêmica e Administração: Conceitos, Metodologias e Aplicações.** São Paulo: Saraiva, 2006.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MINTZBERG, Henry, AHLSTRAND, Bruce, LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia: Um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico.** Porto Alegre: Bookman, 2000.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração.** Tradução Robert Brian Taylor. São Paulo: Saraiva, 2003.

MOTTA, Fernando C.; VASCONCELOS, Isabella F. G. **Teoria geral da administração.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

MOTTA, Ricardo. **A busca da competitividade nas empresas.** Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.35, n.1, p.12-16, Mar./Abr., 1995.

NETTO, Clóvis A. **Proposta de modelo de mapeamento e gestão por macroprocessos.** 2004. 146 p. Tese (Doutorado em Engenharia) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

OLIVEIRA, Altemar Sales de; MOTTA, Rosa Amelita Sá Menezes da; BARBARÁ, Saulo. **A gestão por processos e a interface humana: identificando, descrevendo e classificando os processos de gestão de pessoas.** In: V Simpósio de Excelência em Gestão de Tecnologia, 2008, Resende - RJ. Anais do V Simpósio de Excelência em Gestão de Tecnologia, 2008

OLIVEIRA, Djalma P. R. de. **Administração de processos.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Jayr Figueredo de; SILVA, Edison Aurélio da. **Gestão Organizacional: descobrindo uma chave de sucesso para os negócios.** São Paulo: Saraiva, 2006.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade no processo: a qualidade na produção de bens e serviços**. São Paulo: Atlas, 1995.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ROTONDARO, Roberto Gilioli. Gerenciamento por processos. In: CARVALHO, Marly Monteiro de; PALADINI, Edson Pacheco (Org). **Gestão da qualidade: teoria e casos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

SALOMON, D. V. **Como fazer uma monografia**. 9. Ed. São Paulo: Martins Fonseca, 1999.

SILVA, L. S.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Manual de orientação. Florianópolis, 2001.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Thomson, 2004.

SILVA, W. S.; FREITAS, J. C. **A abordagem sistêmica para o Crowdfunding no Brasil: Um estudo exploratório – Visão Sistêmica dos Negócios**. 8º Congresso Brasileiro de Sistemas. Seção temática C, ISSN 1808-6594. Disponível em http://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/revista/artigos/esp1_8cbs/19.pdf.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SORDI, José Osvaldo de. **Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração**. São Paulo: Saraiva, 2008.

STONER, James A. Finch; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1995.

VARVAKIS, Gregório. J. R. et. al. **Gerenciamento de processos**. Florianópolis, 1998. 71p. Apostilha de disciplina (Gerenciamento de processos & variável ambiental) - Programa de Pós - Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. VERGARA, Sylvia.

VASCONCELLOS, Eduardo. **Estrutura das Organizações**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1989.

VERGARA Sylvania Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

Apêndice A: Questionário aplicado aos funcionários

Caros funcionários e gestores da ROYALMED:

Este instrumento de pesquisa constitui um dos elementos integrantes de um trabalho de conclusão de curso em nível de graduação (em Administração) da Universidade Estadual do Maranhão - UEMA que pretende diagnosticar a percepção sobre os processos atuais no que referencia as atividades operacionais e quais as possíveis mudanças que poderão aperfeiçoar tais processos.

1) Sexo

- Masculino
- Feminino

2) Grau de Escolaridade

- Ensino Fundamental
- Ensino Basico
- Ensino Medio
- Superior Incompleto
- Superior Completo
- Superior (pós graduação)

3) Tempo de serviço na empresa ROYALMED

- 1 a 2
- 3 a 4
- 5 a 6
- 7 a 8
- 9 a atualmente

4) Que cargo você exerce na instituição ?

5) Em sua função quais são os pontos críticos no desenvolvimento das atividades?

- Organização
- Liderança
- Relações inter pessoais
- Boa comunicação
- Disciplina
- Trabalho em equipe

6) No gerenciamento dos processos operacionais que medidas padrão devem ser tomadas para que esta ação seja eficaz ?

- Adaptação de novos processos assim que sejam identificadas falhas em seu procedimento.
- Participação efetiva dos colaboradores no planejamento e nas estratégias que serão desenvolvidas
- Criação de indicadores de tempo-resposta que favoreçam a medição do desempenho.
- Relatórios que descrevam as fases do processo.
- Observar o tempo necessário na execução das atividades.

6) Numa gestão que proponha mudanças nos processos operacionais, quais as dificuldades existentes que poderiam comprometer o sucesso na execução das tarefas?

- Mudança da cultura organizacional
- Estrutura física da instituição
- Recursos financeiros
- Resistência a mudança
- Disponibilidade de recursos humanos
- Influência do ambiente externo

7) A instituição oferece recursos necessários para melhoria das atividades?

- Sim
- Não

8) Quais outras atividades são necessárias, além daquelas executadas diariamente, podem ser consideradas importantes na descrição do cargo que você exerce?

Apêndice B: Roteiro da Entrevista com o Gestor

1. A empresa possui conhecimento sobre o que é uma Metodologia de gestão por processos?

2. A empresa utilizaria uma metodologia de gestão por processos

3. A empresa possui conhecimento das necessidades de seus clientes?

4. Em sua opinião, a aplicação de uma metodologia de gestão por processos auxiliaria na gestão de sua empresa?
