

**FACULDADE NOSSA SENHORA APARECIDA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**ANÁLISE DA QUALIDADE DO PROCESSO ADMINISTRATIVO: UM
ESTUDO DE CASO NA EMPRESA SÍNTESE COMERCIAL
HOSPITALAR LTDA**

Aluno: Elielda Soares Lima

Orientador: Me. Frederico Oliveira da Paixão

Aparecida de Goiânia, 2014

**FACULDADE NOSSA SENHORA APARECIDA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**ANÁLISE DA QUALIDADE DO PROCESSO ADMINISTRATIVO: UM
ESTUDO DE CASO NA EMPRESA SÍNTESE COMERCIAL
HOSPITALAR LTDA**

Artigo apresentado em cumprimento às exigências para término do Curso de Administração sob orientação do Prof. Me. Frederico Oliveira da Paixão

**FACULDADE NOSSA SENHORA APARECIDA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

ELIELDA SOARES LIMA

**ANÁLISE DA QUALIDADE DO PROCESSO ADMINISTRATIVO: UM
ESTUDO DE CASO NA EMPRESA SÍNTESE COMERCIAL
HOSPITALAR LTDA**

Avaliado em _____ / _____ / _____

Nota Final: () _____

Professor Orientador Me: Frederico Oliveira da Paixão

Professor Examinador Me: Pedro Ramos Lima

Aparecida de Goiânia, 2014

RESUMO

Este artigo foi elaborado objetivando melhorar a qualidade do processo administrativo na empresa Síntese, tendo em vista corrigir os gargalos para um melhor funcionamento do departamento, para que seja alcançado os objetivos traçados no planejamento e não haja demora na execução da tarefa. A partir do mapeamento do processo, antes não existente, para isso, foi utilizado ferramentas da gestão da qualidade 5S e 5W2H e análise de SWOT, para obtenção de um melhor desempenho organizacional, destacando a importância da gestão da qualidade nas organizações, os resultados estão se mostrando lentamente devido a adaptação dos colaboradores.

Palavras chave: Qualidade. Planejamento. Desempenho Organizacional.

Abstract

This article was prepared in order to improve the quality of the administrative process in the Synthesis company, in order to address the bottlenecks for a perfect functioning of the department, in order to reach the goals established in the planning and there is no delay in the execution of the task. From the process of mapping before nonexistent, for this, we used quality management tools and 5S 5W2H and SWOT analysis, to achieve a better organizational performance, highlighting the importance of quality management in organizations, the results are proving slowly due to adaptation of employees.

Keywords: Quality. Planning. Organization Performance.

INTRODUÇÃO

Este artigo trata de um estudo sobre a qualidade do processo administrativo na empresa Síntese Comercial Hospitalar Ltda, no setor de compra de passagens, buscando levantar propostas de melhorias para a organização, além da revisão da literatura deste assunto, essencial para a gestão administrativa moderna.

A gestão do processo é importante para a correta execução e desenvolvimento da empresa, pois contribui para alcançar os objetivos traçados no planejamento estratégico e por consequência, para a lucratividade da organização, através da eficiência da operação, fornecendo produtos e serviços de acordo com as exigências dos clientes, em termos de quantidade, qualidade, prazo e preço.

De forma geral, percebe-se nas empresas uma dificuldade de mapear e priorizar as melhorias de seus processos, e dessa forma, melhorar a qualidade de sua atividade, o que poderia ser alcançada através da aplicação de ferramentas da qualidade adequadas.

O objetivo do artigo é investigar estas ferramentas da gestão da qualidade, para um melhor desempenho organizacional, utilizando como exemplo o caso da empresa Síntese Comercial Hospitalar Ltda, localizada na cidade de Goiânia-Goiás.

Desta forma, faz-se a seguinte pergunta: - a aplicação das ferramentas da qualidade através do processo de mapeamento pode gerar quais tipos de benefícios para as organizações?

A empresa Síntese Comercial Hospitalar não dispunha de um mapeamento do processo administrativo, apresentando assim redundância nas tarefas, falta de clareza e organização na operação, retrabalho, perdas de prazos e de documentos, e, portanto, eficiência abaixo do esperado no planejamento estratégico.

Este trabalho utilizou-se de pesquisa bibliográfica e de campo para mapear o processo através do fluxograma, e desta forma, diagnosticou-se o fluxo de atividades, deixando os problemas mais evidentes, sendo possível levantar propostas de melhorias para a empresa que podem servir de *benchmark* para outras organizações.

Este trabalho foi organizado em três partes principais. Na primeira, serão apresentados a revisão bibliográfica sobre o assunto a fim de gerar fundamentação proposta para a discussão do caso em seqüencia, finalizando com a apresentação dos resultados e propostas da pesquisa.

REVISÃO DA LITERATURA

Mapeamento De Processos

A área de Processo de uma empresa visa mostrar como deve ser o andamento de determinado departamento conforme as tarefas exigidas. Para Carreira (2009,p.94), processo é uma série de atividades decompostas em tarefas, responsáveis pela produção de bens e serviços.

Por sua vez, os processos devem ser mapeados, para evidenciar a clareza, o fluxo de atividades e os principais problemas ou gargalos da operação. O mapeamento de processo permite uma visão abrangente do fluxo de trabalho, materiais e informações necessárias também para a gestão administrativa.

Segundo Carvalho e Paladini (2005, p. 224), “essa atividade permite que sejam conhecidas com detalhe e profundidade todas as operações que ocorrem durante a fabricação de um produto ou a produção de um serviço.”.

De acordo Carvalho e Paladini (2005) a primeira etapa do mapeamento é o levantamento das atividades realizadas, para se definir os processos que serão estudados, levantando onde se iniciam e terminam as atividades.

Dessa forma, para termos um mapeamento correto, é fundamental que o levantamento das atividades seja feito no local de trabalho e que as pessoas envolvidas sejam entrevistadas se possível no centro do trabalho. (CARVALHO; PALADINI, 2005, p.224)

Após esta primeira etapa, o processo de mapeamento deve contemplar as seguintes tarefas:

1ª Entender os conceitos do processo e sistema.

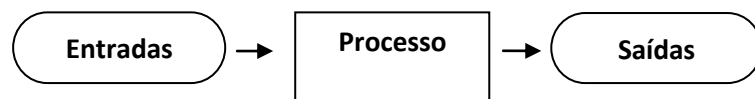
2ª Entender os elementos do FEPSC (fornecedor, entrada, processo, saída, cliente) e estar aptas a aplicá-los a seus próprios processos.

3ª Entender o que é valor para a empresa e o cliente.

4ª E ter sabedoria de como usar os rendimentos obtidos nos passos do processo para identificar onde uma melhoria deve ter maior impacto.

Nesse sentido Carvalho e Paladini (2005, p.224) afirmam que “a técnica estudada chama-se FEPSC, acrônimo de fornecedores, entradas, processo, saídas, clientes”. (Ver a abaixo figura 1).

Figura 1: representação de FEPSC.



Fonte: Adaptado pelo autor, LIMA, 2014.

A ferramenta mais comumente utilizada para representar graficamente o mapeamento do processo é o fluxograma, devido à sua capacidade de entendimento das atividades que compõem o sistema, bem como das ligações (nós) entre elas. Segue discussão a seguir.

Fluxograma

De acordo com Oliveira (2010, p. 264), “fluxograma é a representação gráfica que apresenta a seqüência de um trabalho de forma analítica, caracterizando as operações, os responsáveis e/ ou unidade organizacionais envolvidos no processo.”.

Os fluxogramas são úteis para o propósito de documentar um processo, gerando o conhecimento das suas etapas e relações de dependência.

Nesse sentido, Oliveira (2010) afirma que o fluxograma objetiva e evidencia as etapas de um trabalho, autorizando a observação dos movimentos ilógicos e a dispersão de recursos materiais e humanos.

O propósito maior do mapeamento do processo é o de neutralizar os gargalos e causar melhorias da qualidade do sistema, aumentando desta forma a eficiência da operação. A seguir, serão tratadas as mais principais ferramentas de melhorias da qualidade do processo.

Ferramentas de melhoria da qualidade do processo

Gestão da qualidade e qualidade total

A gestão da qualidade consiste no conjunto de atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização com relação à qualidade. Assim os termos Qualidade Total, Gestão pela Qualidade Total e seus correlatos em língua estrangeira :

- TQM- *Total quality management, (Gestão da Qualidade Total)*
- TQC- *Total quality control (Controle da Qualidade Total)*
- CWQC- *Company wide quality control (Controle de Qualidade por Toda a Empresa)*

Segundo Raizer (2003), todos os conceitos mencionados passam pela definição de Controle de Qualidade, elas indicam modos de organizar a empresa para ofertar serviços ou produtos que atendam às necessidades e expectativas dos clientes, buscando satisfação dos mais variáveis públicos.

Definições relacionadas à qualidade:

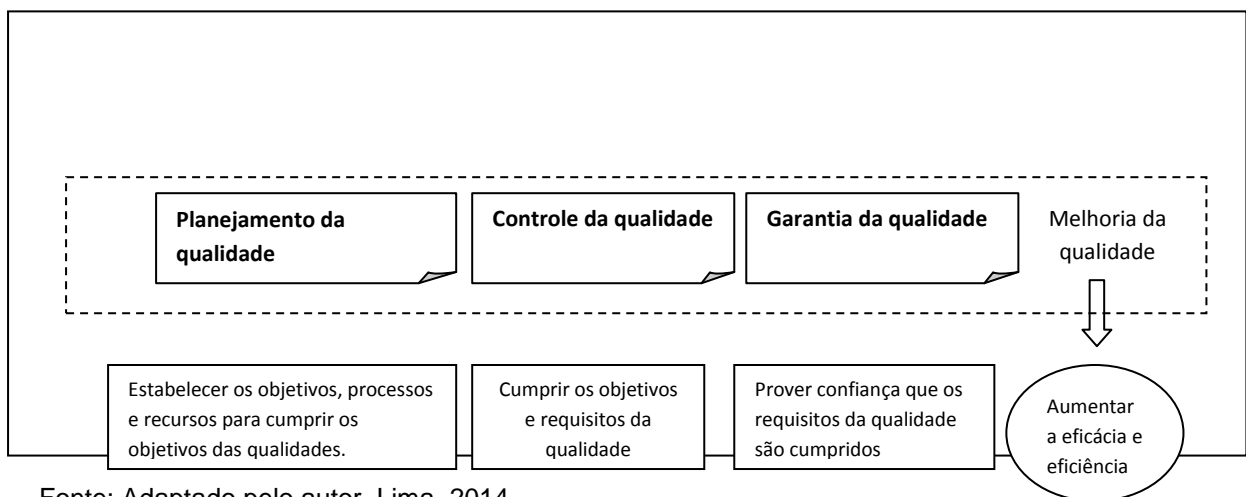
- Controle da Qualidade - buscando dentro das atividades que a organização trabalha produtos que atendam às especificações estabelecidas.
- Gestão da Qualidade - que é definida pela norma ISO 9000 á 2000, como atividades para dirigir e controlar uma organização no que diz respeito á

qualidade total, é ISO 8402 definida como modelo de gestão de uma organização.

- Sistema de Gestão da Qualidade- baseada na ISO 9000 á 2000 é definido como conjunto de elementos inter-relacionados para estabelecer política e objetivos.
- Técnicas da Qualidade- é um conjunto de conceitos utilizados para adequação de modo de gerenciamento da empresa, gerando um modelo de gestão, utilizando as ferramentas da qualidade: 5S, TPM, JIT, CEP, BPM, entre outras.
- Ferramentas da qualidade- instrumentos dos conceitos da qualidade como: PDCA, 5W2H, Diagrama de Causa e Efeito, Brainstorming e vários outros.
- Programa da Qualidade- ação planejada, tem por objetivo adequar o modo de gestão da empresa, usando os conceitos e técnicas da qualidade.

Para Carvalho (2005), o planejamento por meio da gestão da qualidade total é um sistema em evolução, por meio da melhoria contínua de produtos e serviços (chamados pelos Japoneses de *Kaizen*), na busca do aumento da satisfação dos clientes. A figura 2 abaixo ilustra este o conceito de qualidade e sua inter-relação com a gestão da qualidade e dos elementos que a compõem..

Figura 2: inter-relação entre o conceito da qualidade, gestão da qualidade e elementos que a compõem.



Fonte: Adaptado pelo autor, Lima, 2014.

Método 5S

Para Vieira Filho (2003, p.27) “O 5S é um programa pouco teórico e muito prático. Na realidade, são necessárias muitas ações e pouca teoria”. Segundo o autor este processo é fácil de ser utilizado, pois sua implantação é rápida e não há muitas preocupações em relação ao controle dos serviços.

Dentro do trabalho em questão a implantação do 5S será muito importante, pois foi observado uma falta de controle dentro dos processos nos tópicos estudados na empresa. (demonstrados na discussão do caso).

Em todos os tópicos diagnosticados neste trabalho foi utilizado o método do 5S, pois trata-se de uma ferramenta que auxilia na implantação das propostas de melhorias.

O método 5S é organizado, segundo Vieira Filho (2003, p. 27) em cinco processos, conforme demonstrado na figura 3 a seguir.

Figura 3: Método 5S

<i>Seiri</i> (Senso de Utilização ou Descarte):	o senso de utilização consiste em separar e retirar tudo o que é estranho ao local de trabalho ou que dificilmente se utiliza.
<i>Seiton</i> (Senso de Ordenação ou Arrumação):	o senso de ordenação consiste em colocar cada coisa em seu devido lugar de modo que possa ser utilizada rapidamente e a qualquer momento.
<i>Seisou</i> (Senso de Limpeza):	o senso de limpeza consiste em retirar sujeiras, não limitando somente ao pó e a sujeira, mas em relação à organização em si.
<i>Seiketsu</i> (Senso de Higiene ou Saúde)	o senso de higiene e saúde consiste na manutenção das condições de trabalho físicas e mentais adequadas à boa saúde, eliminando também focos e boatos por ventura existentes.
<i>Shitsuke</i> (Senso de Autodisciplina ou Manutenção)	o senso de autodisciplina que se refere à manutenção dos outros quatro sentidos implantados, visando sempre a melhoria contínua (Kaizen).

Fonte: Vieira Filho (2003, p. 27). Adaptado pelo autor, 2014.

Método 5W2H

De acordo com Vieira (2003) o 5W2H é um plano de ação, ou seja, uma ferramenta de uso mundial, empregada na gestão da Qualidade. Esta ferramenta

organiza informações para apresentação de resultados. Define as bases do plano de ação através de perguntas essenciais. A figura 4 mostra estas perguntas.

Figura 4: Método 5W, 2H.

<i>What?</i>	O Quê?
<i>Who?</i>	Quem?
<i>When?</i>	Quando?
<i>Where?</i>	Onde?
<i>Why?</i>	Porquê?
<i>How?</i>	Como?
<i>How much?</i>	Quanto custa?

Fonte: A autora, 2014.

METODOLOGIA

Neste artigo utilizou-se pesquisa bibliográfica e estudo de caso. Segundo Marconi e Lakatos (1992), a pesquisa bibliográfica é o levantamento de toda a bibliografia já publicada, em forma de livros, revistas, publicações avulsas e imprensa escrita. A sua finalidade é fazer com que o pesquisador entre em contato direto com todo o material escrito sobre um determinado assunto, auxiliando o pesquisador na análise de suas pesquisas ou na manipulação de suas informações. Ela pode ser considerada como o primeiro passo de toda a pesquisa científica.

Para Marconi e Lakatos (1992), o estudo de caso é uma forma de levantamento de dados no próprio local onde ocorrem os fenômenos, através da observação direta, entrevistas e medidas de opinião.

Nesta pesquisa o levantamento de dados *in loco* foi realizado através de observação e mapeamento dos processos e de aplicação de uma entrevista semi estruturada com Frignan Karla Lopes, Leonardo Mac´ Dowell Velloso no dia 04.11.2014 . Os dados e resultados da pesquisa de campo serão demonstrados a seguir.

DISCUSSÃO E RESULTADOS

Para ilustrar as discussões teóricas apresentadas sobre o tema abordado - melhorias da qualidade do processo administrativo, foi realizada uma pesquisa de campo em duas etapas na empresa Síntese Comercial Hospitalar, na cidade de Goiânia-Goiás.

A primeira etapa ocorreu entre os meses de fevereiro a junho de 2014 e a segunda, entre os meses de agosto à novembro de 2014.

Na primeira foi realizado um levantamento do processo do setor administrativo, evidenciando os seus principais problemas. Esta foi a fase de diagnóstico.

Na segunda etapa, foram levantadas as propostas de melhorias em relação à qualidade dos processos administrativos à luz da revisão da literatura apresentada neste artigo.

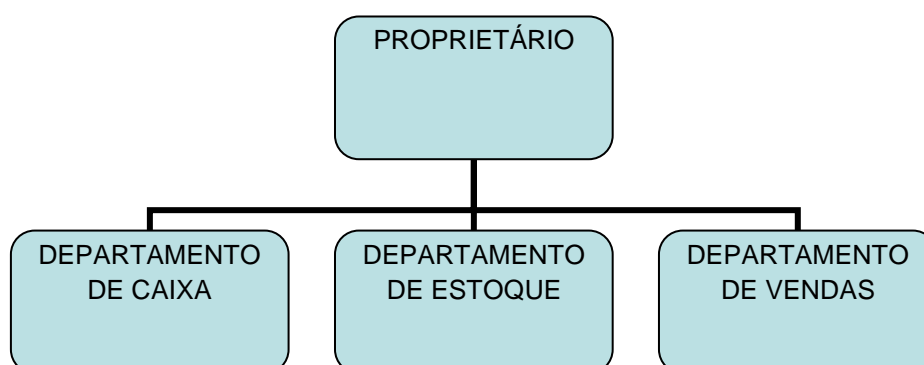
Os resultados serão apresentados a seguir.

Primeira etapa: diagnóstico (fevereiro a junho de 2014).

Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional da Síntese Comercial Hospitalar foi definida pela autora do relatório conforme o organograma a seguir:

Figura 5: Organograma da empresa Síntese Comercial Hospitalar Ltda



Fonte: (LIMA, 2014)

Serviços Prestados

A empresa é distribuidora de materiais cirúrgicos hospitalares para hospitais, clínicas e médicos.

Processos do setor administrativo

Nesta fase da pesquisa, foi realizado um mapeamento das atividades que compõem o processo administrativo da empresa Síntese Comercial Hospitalar, através de um fluxograma, apresentado no apêndice 1.

Entrevista Semi Estruturada Realizada com Frignan e Leonardo, no dia 04.11.2014. Apresentado no apêndice 2.

A melhoria no procedimento de compra de passagens deve ser implantada de forma que irá agilizar o processo.

Análise SWOT

De acordo com os dados levantados nas observações *in loco*, na aplicação da entrevista e no desenvolvimento do mapeamento do processo administrativo, foram levantados os pontos fortes e fracos, bem como as ameaças e oportunidades de mercado para a empresa.

Figura 6: Análise SWOT

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<ul style="list-style-type: none">• Localização• Variedade de produtos	<ul style="list-style-type: none">• Desorganização de processos• Lentidão de resolução de problemas
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none">• Ordenação de processos• Treinamento de pessoal para organização e agilização de resultados	<ul style="list-style-type: none">• Concorrência

Fonte: Elaborado pela autora (LIMA, 2014).

Como pode se observar a Síntese Comercial Hospitalar Ltda, os pontos fortes são a localização da empresa e a variedade de produtos que atendem o consumidor no que deseja.

Quanto aos pontos fracos, pôde-se detectar que a empresa apresentava, até esta data, desorganização de seus processos, pois não havia mapeamento das atividades, além de lentidão na execução das tarefas básicas, como entrada e saídas de mercadorias, o que gerava desconforto para os vendedores e clientes.

A concorrência é uma ameaça, pois neste setor existem concorrentes maduros e muito organizados. A empresa tem a oportunidade de sanar seus pontos fracos através do mapeamento do processo e adotando uma metodologia de qualidade de processos, como a ferramenta 5S detalhada anteriormente.

Segunda etapa: propostas de melhorias da qualidade dos processos administrativos (fevereiro a junho de 2014).

De acordo com o diagnóstico realizado na primeira etapa define-se a seguir propostas de melhorias para a qualidade do processo no setor administrativo da empresa Síntese Comercial LTDA, através da ferramenta 5W2H, na qual diagnosticou-se que o ponto principal é a lentidão nos processos pois há repetição excessiva e o poder de decisão é centralizado, gerando demora e desgaste do pessoal.

Para que se agilize o processo será necessário delegar autoridade (com restrições) para maior eficiência na resolução dos problemas. Para que isso ocorra com maior eficácia é necessário treinar o colaborador.

Figura 7: Plano de ação através da metodologia 5W2H

O QUÊ?	POR QUÊ?	ONDE?	QUANDO?	QUEM ?	COMO?	QUANTO ?
Monitoramento dos processos	Na análise, os processos foram identificados como lentos	Interno	20/03/2015	Estagiário	Análise em campo observacional	R\$0
Detalhamento de tempo do processo	Processo visto como lento	Interno	30/03/2015	Estagiário	Relatar como o processo é realizado e quanto tempo se demora para a resolução completa das atividades.	R\$0
Resolução no processo para agilização na compra de passagens.	Responsabilização de um pessoal específico para agilizar o processo	Interno	02/04/2015	administrador	O administrador da empresa encarrega pessoal da implantação do processo de agilização	R\$0
Implantação de sistema informatizado mais eficiente	Sistema operacional informatizado encontra-se defasado e com muita lentidão	Externo	10/04/2015	Programadores externos	Equipe de informática elabora e instala novo programa de informática que agilize os processos	R\$5.000,00
Treinamento de pessoal	Habilitação de pessoal para redução de tempo no novo processo	Externo e interno	20/04/2015	Programadores externos	Treina-se o pessoal encarregado pelo processo a desempenhar as novas funções do programa instalado	R\$4800

Fonte: Elaborado pela autora (LIMA, 2014).

Plano/programa de melhorias

Sugere-se à empresa que, diante dos problemas observados:

- monitore as atividades de entrada e saída de mercadorias;
- detalhe o tempo do processo;
- responsabilize um pessoal (QUEM SERIA?) específico para agilização de processo;
- implante um sistema operacional informatizado mais ágil e adequado às necessidades da empresa, com maior precisão de informações e registro de dados;
- treine seu pessoal, pois uma empresa desorganizada em sua estrutura departamental, que trabalha muitas vezes com informações redundantes e/ou dispersas, que desconhece o cliente, suas intenções e interesses, perde muito tempo na geração e localização de informação adequada, e gradualmente, perde também em eficiência e competitividade. Portanto, para que a melhoria do processo de fato aconteça é essencial o treinamento do pessoal, adequando-os às novas regras dos processos e com isso, adaptando diariamente as atividades, para que o trabalho ocorra com maior precisão, no qual os responsáveis, agora definidos, saibam o momento correto de decisão.

CONCLUSÃO

O objetivo deste estudo é melhorar o processo na compra de passagens de Síntese Comercial Hospitalar, através de ferramentas da gestão da qualidade por isso, foi necessário mapear e avaliar o processo usado. Para tanto deve-se considerar o conceito dos instrumentos utilizados.

O setor administrativo onde se efetua a compra de passagens deve-se reorganizar de maneira que facilite este processo, pois o procedimento utilizado gera grandes transtornos dentro do setor, para isso foi desenvolvido um fluxograma mapeando o processo para encontrar os gargalos no processo, e assim seja analisado e avaliado para que haja correção nos erros, entendendo que um processo rígido ou resistente a mudanças produz produtos medíocres. Se investirmos algum tempo a analisar a estrutura hierárquica e departamental das empresas, inicialmente não iremos detectar grandes alterações estruturais, mas se a análise for mais cuidada verificamos que as empresas estão em fase de reorganização em torno do cliente.

Foi proposto a reorganização no processo de maneira que a responsabilidade do processo seja delegado a mais de uma pessoa, no setor de compra de passagens, assim não haveria demora na conclusão do processo, de modo geral a realização deste estudo teve grande importância para a acadêmica no qual proporcionou experiência sobre as teorias estudadas auxiliando no aprofundamento da profissão, pois, ensinou os processos práticos, além de induzir o discente a um campo específico da profissão.

Para a empresa teve êxito pois ao estudar o processo conseguiu detectar falhas antes não vistas.

Para a FANAP, por sua competência perante o mercado e a comunidade gerando alto grau de confiabilidade.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, Luis César G. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional**. São Paulo: Atlas, 2011.p.164

CARREIRA, Dorival. **Organização, sistemas e métodos**: Ferramentas para racionalizar as rotinas de trabalho e a estrutura organizacional da empresa. São Paulo, Saraiva, 2009.

CARVALHO, M. M.; PALADINI, E. P.(Coord.). **Gestão da Qualidade**: teoria e casos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. p, 224.

CAVALCANTI FILHO, P. F. M. B.; MOUTINHO, L. M. G. Cooperação Institucional como estratégia inovativa. **Revista de economia Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 3, p.475-507, set./dez. 2007.

OLIVEIRA, D. R. **Sistemas Organização & Métodos**: uma abordagem gerencial São Paulo: Atlas, 2010. P, 264.3

VIEIRA FILHO, GERALDO; **Gestão da Qualidade Total**: São Paulo: Leitura Dinâmica distr., 2010. P,27.

RAIZER MOURA, LUCIANO; **Qualidade Simplesmente Total**: Rio de Janeiro : Qualitymark Ed,2003. P,17,18,26,27,28

DOCUMENTO VIA INTERNET

<http://www.portaladm.adm.br/AQ/aq3.htm>

APÊNDICE 1

FLUXOGRAMA

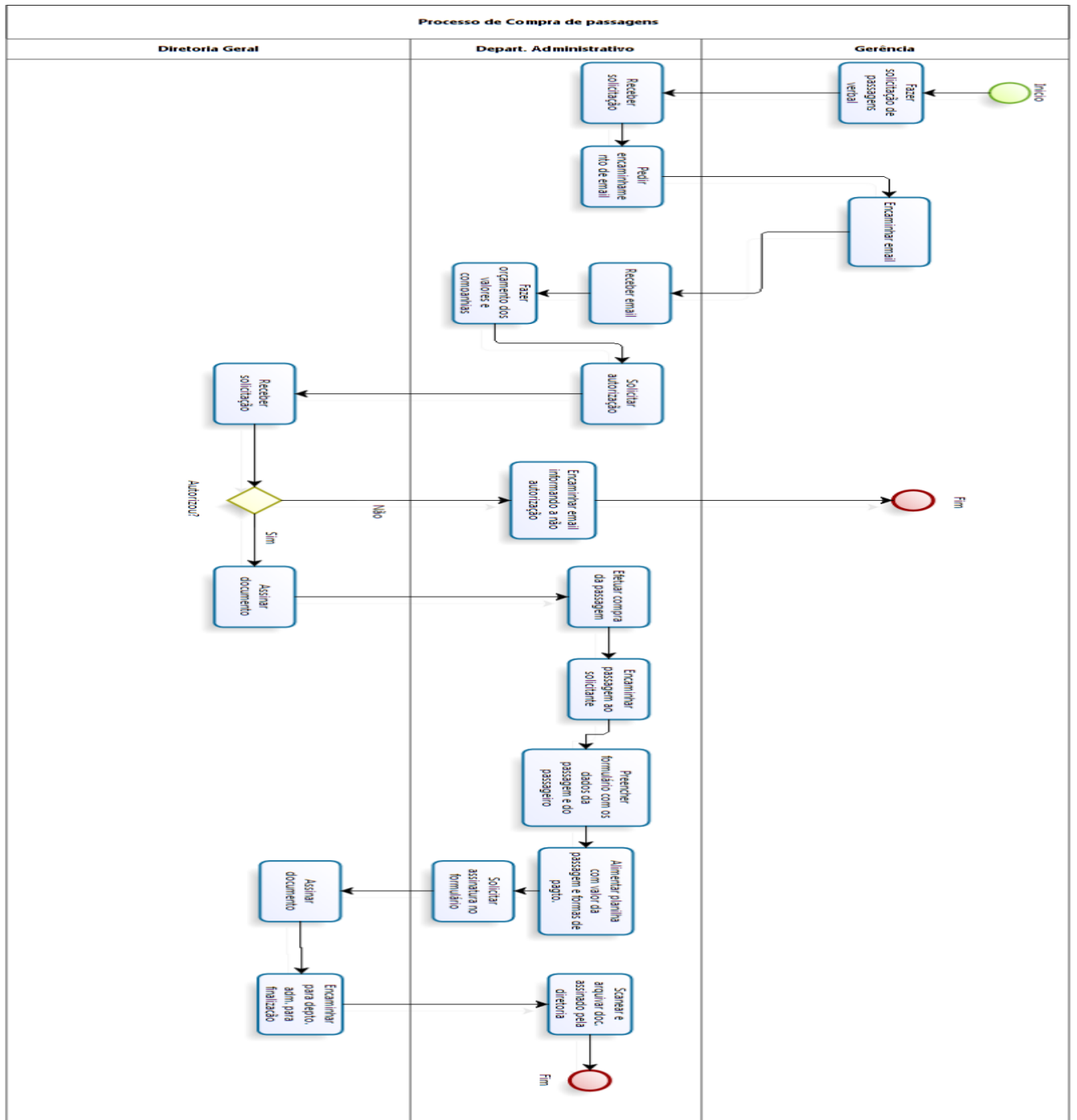


Figura: Fluxograma da Empresa Síntese Comercial Hospitalar.

APÊNDICE 2

ENTREVISTA

O que você acha do processo de compra de passagem?

() Rápido

() médio

() Lento

Você acha que esta responsabilidade deveria ser delegada ou de responsabilidade do responsável pelas passagens?

() Sim

() Não

() Com restrições

O que você acha de somente o Diretor Geral ser responsável pela autorização das passagens?

() Bom

() Ruim

() Deveria delegar a outro.

O que você acha que deveria ser mudado no processo de compra de passagem?

Porque você acha que a mudança melhoraria o processo?
