

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA**

**ANÁLISE DA ESTRUTURA DO PROCESSO ORGANIZACIONAL  
*DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL DE UMA CLÍNICA PRESTADORA DE SERVIÇOS  
MÉDICOS***

**RAQUEL MOREIRA DE PINHO**

**Belo Horizonte  
2012**

**RAQUEL MOREIRA DE PINHO**

**ANÁLISE DA ESTRUTURA DO PROCESSO ORGANIZACIONAL  
DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL DE UMA CLÍNICA PRESTADORA DE SERVIÇOS  
MÉDICOS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização em Gestão (Pós-Graduação Lato Sensu) do CEPEAD/CAD/FACE da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do Certificado de Especialista em Gestão de Negócios.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a banca examinadora em 13 de Dezembro de 2012.

Orientador: Prof. Dr. Devanir Vieira Dias

**Belo Horizonte  
2012**



Universidade Federal de Minas Gerais  
Faculdade de Ciências Econômicas  
Departamento de Ciências Administrativas  
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração  
Curso de Especialização e Gestão Estratégica

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO do(a) Senhor(a) **RAQUEL MOREIRA DE PINHO**, REGISTRO N° **2011674896**. No dia 13/12/2012, às 17:30 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, indicada pela Coordenação do Curso de Especialização e Gestão Estratégica - CEGE, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "**ANÁLISE DA ESTRUTURA DO PROCESSO ORGANIZACIONAL. DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL DE UMA CLÍNICA PRESTADORA DE SERVIÇOS MÉDICOS**", requisito para a obtenção do **Título de Especialista**. Abrindo a sessão, o orientador(a) e Presidente da Comissão, Professor(a) Devanir Vieira Dias, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra a aluno(a) para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguido das respostas do(a) aluno(a). Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do(a) aluno(a) e do público, para avaliação do TCC, que foi considerada:

APROVADA

( ) APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA (PRAZO MÁXIMO de 60 SESSENTA DIAS)

( ) NÃO APROVADA

O resultado final foi comunicado publicamente ao(a) aluno(a) pelo orientador e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 13/12/2012.

Prof. Devanir Vieira Dias \_\_\_\_\_  
(Orientador)

Prof. Antônio Del Maestro Filho \_\_\_\_\_

Primeiramente dedico este trabalho a Deus, que me deu forças e iluminou meu caminho, ao meu querido esposo, Cláudio Jove, pela motivação e compreensão por ter aceito se privar de minha companhia concedendo a mim a oportunidade de realizar mais um objetivo intelectual. À memória de Cecilia Moreira Pinho, minha mãe, que através de sua vida me ensinou a ser determinada e a superar as dificuldades. Ao meu pai, Nelsino Reis de Pinho, pelo seu exemplo de estar sempre buscando novos conhecimentos e isto me impulsiona a sempre querer buscar mais aprendizagem. À minha família pelo carinho e atenção, pelas palavras certas nos momentos certos, sempre olhando o nosso futuro com fé e entusiasmo.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço em primeiro lugar a Deus que me deu forças durante, esta caminhada. Agradeço também ao meu esposo Cláudio Jove, pelo carinho e apoio nos momentos que mais precisei. Ao meu pai, por seus princípios e ensinamentos e aos meus irmãos, amigos e funcionários da RM VIP que sempre me apoiaram.

Agradeço especialmente a Rúbia Fernandez, administradora da Clínica ABC objeto de estudo dessa pesquisa, que me atendeu com toda atenção e apoio.

A todos os professores do curso de Pós-Graduação em Gestão de Negócios da UFMG em especial ao meu orientador professor Devanir que muito contribuiu para a realização dessa pesquisa.

"É o esforço constante e determinado que quebra a resistência, e varre todos os obstáculos".

Claude M. Bristol

## RESUMO

Hoje, muitos modelos de negócios, independente do segmento, têm uma velocidade de crescimento alta e uma potencialidade incrível de expansão pela frente, e para isso é essencial que esse crescimento seja ordenado, planejado e principalmente *sólido na base*, com objetivos e estratégias bem definidas, processos bem desenhados e competências bem direcionadas e aproveitadas. Quando uma empresa está querendo crescer a organização necessita ter definida de forma inteligível o seu modelo de trabalho, ou seja, a integração nas tarefas entre setores e cada cargo, com suas atribuições definidas assim como o fluxo de processos da empresa, procurando mapeá-los com finalidade de alcançar os resultados esperados pelos seus investidores. A pesquisa foi feita na Clínica Médica Cardiológica ABC, localizada na cidade de Belo Horizonte, para entender como a estrutura e os processos organizacionais existentes contribuem para alavancar o crescimento dessa organização. Teve como finalidade conhecer, analisar e identificar a estrutura e os processos organizacionais, bem como a realização de um diagnóstico organizacional dentro da mesma. Após a análise da estrutura e dos processos organizacionais, o passo seguinte foi realizar um diagnóstico organizacional no sentido de buscar identificar e investigar os problemas existentes na clínica e no final apontar recomendações, que nem sempre são agradáveis ou simples como parecem, ao contrário, devem ser as que melhor atendam aos clientes para cada situação específica. Embora, não seja destacada a razão social da empresa, entende-se que os dados por ela fornecidos foram à matéria-prima básica para que essa pesquisa fosse feita e, ao final, recomendações fossem apresentadas visando à melhoria dos processos organizacionais e ao crescimento da instituição.

**Palavras-Chave:** Processo Organizacional, diagnóstico Organizacional, fluxo de Processos.

## **ABSTRACT**

Today, many business models, regardless of the segment, have a high growth rate and a great potential for expansion ahead, and it is essential that this growth is orderly, planned and mostly "solid base" with objectives and strategies well defined, well-designed processes and skills as well targeted and exploited. When a company is willing to grow the organization need to be defined in an intelligible form their working model, ie the integration across sectors and tasks in each job, with its powers defined as the flow of business processes, trying to map them in order to achieve the expected results for its investors. The research done at ABC Medical Clinic Cardiology, located in Belo Horizonte, to understand how the structure and the existing organizational processes contribute to leverage the growth of the organization aimed to understand, analyze and identify the organizational structure and processes, as well as carrying out a diagnosis within the same organization. After analyzing the structure and organizational processes, the next step was to conduct an organizational diagnosis in seeking to identify and investigate the problems at the end point and clinical recommendations, which are not always pleasant or simple as they seem, rather, should be those that best meet the customers for each specific situation. Although not highlighted the company name, it is understood that the data it provided were the basic raw material for this research was done and the final recommendations were presented in the organizational processes for growth of the institution.

**Keywords:** Organizational Process, Organizational Diagnosis, flow processes.



## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	11
1.1 PROBLEMÁTICA E JUSTIFICATIVA .....	13
1.2 OBJETIVO GERAL .....	14
1.3 OBJETIVO ESPECÍFICOS.....	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO .....	16
2.1 SURGIMENTO DA ADMINISTRAÇÃO.....	16
2.2 VISÃO TAYLOR.....	17
2.3 TEORIA CLÁSSICA .....	17
2.4 COMPORTAMENTO DO INDIVÍDUO NA ORGANIZAÇÃO .....	18
2.5 VISÃO HENRY FAYOL.....	18
2.6 ABORDAGEM SISTÊMICA .....	19
2.7 BUROCRACIA.....	19
2.8 ESTRATÉGIAS .....	19
2.9 PROCESSOS ORGANIZACIONAIS .....	22
2.10 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL .....	31
3. METODOLOGIA .....	37
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	37
3.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	37
3.3 ANÁLISES DOS DADOS .....	38
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES - DIAGNÓSTICO GERAL .....	44
4.1 ENTREVISTA REALIZADA COM A ADMINISTRADORA DA CLÍNICA .....	44
4.2 ENTREVISTA REALIZADA COM UM SÓCIO ADMINISTRADOR .....	44

4.3 FILOSOFIA DA EMPRESA .....	45
4.4 FOCO DE CLIENTES .....	45
4.5 FOCO DOS PRODUTOS/SERVIÇOS.....	45
4.6 ANÁLISE SWOT .....	46
5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES.....	47
5.1 CONCLUSÃO .....	47
5.2 RECOMENDAÇÕES .....	47
REFERÊNCIAS .....	49
ANEXOS.....	52

## 1 INTRODUÇÃO

A teoria da administração teve a sua importância reconhecida no início do século XX, quando surgiu a teoria clássica, que tinha como base as pessoas como seres racionais e econômicos e maximização de interesses pessoais.

Henry Ford é considerado o pai da administração sendo o introdutor da produção em série, em massa, por meio da padronização do maquinário e equipamento da mão-de-obra e das matérias primas e, conseqüentemente, dos produtos. Seus princípios são aplicados até hoje na estruturação de uma organização.

Posteriormente, Henry Fayol apresentou o formato da organização do trabalho com as funções administrativas e a divisão do trabalho, surgindo também à administração científica de Frederick Taylor que veio apresentar o desenvolvimento da melhor forma de executar o trabalho.

Contudo, novos conceitos surgiram na ciência da administração no século XXI, quando vários autores começaram a dar enfoque ao desenvolvimento das pessoas inseridas no processo de trabalho e no ambiente organizacional. Com os novos estudos, o foco mudou e, do *Homo economicus* o trabalhador passou a ser visto como "*homo social*". O homem possui necessidades de segurança, afeto, aprovação social, prestígio e auto realização.

Uma premissa básica da administração é a capacidade de percepção do que está acontecendo numa organização, em tempo real, e projetando ações futuras, com o intuito de mapear as futuras direções/ações da organização a partir dos recursos que possui, estabelecendo políticas, e definindo caminhos/metast a serem percorridos para alcançar os objetivos traçados, viabilizando um ou novos projetos.

A constante busca por resultados financeiros positivos em uma organização empresarial tem levado gestores, cada vez mais, a analisar constantemente a estrutura, os processos organizacionais e diagnósticos empresariais.

O diagnóstico empresarial/organizacional é um instrumento utilizado para se fazer o mapeamento da situação global da empresa sob a ótica de seus proprietários, funcionários, clientes internos e principais clientes externos, como etapa essencial anterior ao planejamento.

O diagnóstico é realizado por meio da aplicação de um amplo questionário no qual são levantadas as impressões dos funcionários a respeito de questões abrangentes. Estas questões comumente incluem aspectos como a prática do planejamento e da gestão, a estrutura organizacional e seu funcionamento, os recursos humanos, as sistemáticas de comunicação e informatização existentes, a visão estratégica da organização, assinalando-se seus pontos fortes e fracos e as medidas adotadas para a solução de problemas. Também são pesquisadas as percepções e expectativas dos principais clientes externos quanto ao seu relacionamento com a empresa.

Trata-se de um trabalho de análise cuidadosa, não apenas dentro da organização, como também no seu ambiente, dentro de um quadro inteligível e coerente. A estrutura organizacional deve ser delineada de acordo com os objetivos e estratégias estabelecidas pela alta direção, ou seja, a estrutura organizacional é uma ferramenta de aporte para alcançar as situações almejadas pela empresa, é o instrumento básico para concretização do processo organizacional.

A primeira parte da pesquisa traz os aportes teóricos da organização de processos e disserta sobre os tópicos mais importantes dos mesmos. Em seguida é feito um estudo na Clínica ABC com a finalidade de verificar como ela faz uso do fluxograma e do POP dentro de sua organização e através disso fazer um diagnóstico de como esses procedimentos tem colaborado para o crescimento da empresa. Ao final é feita uma avaliação sobre as formas de organização de processos e através da conclusão é feita recomendações para a melhoria desses processos.

A escolha deste tema é relevante para a identificação da oportunidade de oferecer aos clientes do escritório da RM VIP Consultoria (Raquel Moreira e Renata Moreira VIP Consultoria), do qual sou sócia, um novo serviço para as pequenas e médias empresas do ramo da saúde privada Medicina supletiva ou Complementar - (clínicas e hospitais), juntamente com

parceiros de áreas correlatas. Com isso a ideia é oferecer um novo produto para os nossos clientes aumentando o faturamento da empresa.

Com o avanço tecnológico, o crescimento dos mercados, o aumento da concorrência, da complexidade e da efervescência dos aspectos econômicos, políticos e sociais, as empresas de pequeno e médio porte necessitam de técnicas mais avançadas para se manterem no mercado competitivo com diferencial. Sendo assim, alguns componentes básicos que compõem o diagnóstico estratégico, e que serão explorados no decorrer do trabalho são: visão da empresa, valores da empresa e análise SWOT.

### **1.1 Problemática e Justificativa**

É notório o crescimento dos problemas de saúde nas últimas décadas, principalmente, as doenças cardíacas, trazendo oportunidades para as empresas prestadoras de serviços médicos aumentarem o seu faturamento e o seu lucro, porém, a grande questão dos investidores da área de saúde e dos consultores de negócios é como aproveitar esta oportunidade.

É mister que para as empresas estabelecerem um objetivo de maximizar o seu lucro, faz-se necessário a análise da sua estrutura, dos seus processos organizacionais e a realização de um diagnóstico empresarial no sentido de orientar novas estratégias.

Sendo assim, o *benchmarking* é um instrumento administrativo que pode auxiliar o processo do diagnóstico organizacional. Pois o mesmo busca pelas melhores práticas que conduzem uma empresa à maximização do desempenho empresarial. Uma definição formal dada por David T. Kearns da Xerox Corporation afirma que “*Benchmarking* é o processo contínuo de medição de produtos, serviços e práticas em relação aos mais fortes concorrentes, ou às empresas reconhecidas como líderes em suas indústrias”.

Na empresa Cardiológica ABC, fonte de nosso estudo, os seus investidores tem como objetivo não apenas a maximização do lucro, mas, ser uma organização que interage com o ambiente interno e externo procurando ser participativa nas questões sociais, políticas e ambientais enquanto economicamente viável e sustentável sem poluir e sem degradar e para a RM VIP

Consultoria, este trabalho de conclusão de curso, abrirá portas no mercado de consultoria organizacional.

Esta pesquisa analisará a estrutura e os processos organizacionais e apresentará no final um diagnóstico situacional, tendo como premissa responder a seguinte questão: Como a estrutura e os processos organizacionais existentes contribuem para alavancar o crescimento da organização e como o diagnóstico feito na Clínica ABC, para o conhecimento de como ela usa seu fluxograma e os POPs, pode contribuir para esse crescimento.

## **1.2 Objetivo Geral**

O objetivo geral desta pesquisa é a realização de um diagnóstico organizacional na Clínica Médica Cardiológica ABC.

## **1.3 Objetivo Específicos**

Para alcançar o objetivo geral, propõem-se os seguintes objetivos específicos:

- Conhecer e analisar o manual de normas e procedimentos da empresa, e POPs (Procedimento Operacional Padrão) da organização, organograma e fluxograma.
- Identificar e analisar os processos que são realizados atualmente pela empresa.
- Identificar possíveis falhas e pontos de melhoria imediata nos processos mapeados.
- Entender como a organização administra seus recursos humanos e financeiros e como isso influencia nos resultados da mesma.
- Análise do diagnóstico organizacional na Clínica Cardiológica ABC.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

A realização do diagnóstico organizacional de uma empresa é muito importante, pois o mesmo faz com que possa ser visto as dificuldades pelas quais a mesma passa, bem como o seu potencial de crescimento. Em outras palavras ele mostra as oportunidades que a empresa tem para crescer, as ameaças a esse crescimento e seus pontos fracos e fortes.

Para fazer tal diagnóstico é necessário ter conhecimento da estrutura organizacional e para tanto faz se necessário reportar a alguns teóricos que falam sobre o assunto. Assim pode ser citado Kwasnicka (2004) que remota ao surgimento da administração relatando o crescimento da mesma ao longo das décadas. Muniz (2001) relata sua opinião sobre a Escola Clássica de Administração. As Visões de Taylor e Henry Fayol, a Teoria Clássica e o comportamento dos indivíduos na organização também são apresentadas e discutidas pelos dois autores.

Peinado e Graeml (2007) traz o embasamento de Processo Organizacional, mostrando as diversas fases do mesmo e a forma como se processa. Mintzberg (2000) apresenta através de escolas como se da à Estratégia e suas várias formas de aplicação dentro de uma organização e por fim o Diagnóstico Organizacional é debatido por Grocco e Guttman (2005) e Oliveira (2006).

### **2.1 Surgimento da Administração**

Após a Segunda Guerra Mundial começa uma nova etapa na administração com a Revolução Industrial, que nasceu no final do século XVIII na Inglaterra, e posteriormente foi divulgada em todo o mundo. As mudanças do mercado foram econômicas, sociais e políticas. “Com a revolução Industrial as empresas crescem, utilizam-se máquinas, emprega-se grande número de pessoas, a produção é em larga escala, atendendo os mercados maiores e mais distantes, as disputas ficam acirradas aumentando a concorrência” (KWASNICKA, 2004, p.30).

É nesse contexto de crescimento das empresas e a necessidade de melhor aproveitamento das máquinas e equipamentos que surge a Administração como estudo mercadológico. A primeira

escola nasceu no século XX, motivada pelo avanço da Revolução Industrial em que surgiu a mecanização, a automação, a produção e o consumo em massa.

Muniz (2001) relata que entre as afirmações da Escola Clássica da Administração está a relação do trabalho e a natureza do homem. Sustenta ainda que o homem é um ser eminentemente racional.

O sistema motivacional adotado pelos teóricos é o econômico. O comportamento organizacional dos indivíduos pertencentes à Escola Clássica é considerado isolado, não participativo, pois cada um teria como meta individual a satisfação de sua necessidade de segurança no sentido do salário; sua motivação para participação em trabalho em grupo é considerada mínima, já que a concorrência pessoal prevalece (MUNIZ, 2001, p.24).

## **2.2 Visão Taylor**

Frederick W. Taylor (1856 – 1915) foi um dos primeiros teóricos a vivenciar os problemas da administração, em 1884. Na época, ele percebeu que os trabalhadores eram essenciais para o funcionamento das fábricas. Segundo Kwasnicka (2004) a visão de Taylor pode ser assim definida:

Seu objetivo principal era resolver o problema dos salários. Se a administração pudesse estabelecer padrões de desempenho fixos, o trabalhador seria forçado a fazer um bom dia de trabalho para receber salários razoáveis. Além disso, a exata determinação científica da velocidade em que um trabalho poderia ser feito seria o meio de resolver o problema do salário (KWASNICKA, 2004, p.32).

Projetado por Taylor o método, intitulado como estudo do tempo-base e a introdução de padrões diferenciais. O efeito desse projeto foi o pagamento de salários no formato de bônus substancialmente mais altos aos trabalhadores exemplares.

## **2.3 Teoria Clássica**

Percebe-se também que após a vivência de Taylor, os autores não procuraram estudar as características e a dinâmica das organizações sob a ótica da Teoria Clássica, pois sua abordagem foi sempre mais prática e direta relacionada somente com processo produtivo. “Chegando a um sistema formal, apresentando uma estrutura linear de níveis de autoridade



hierarquizada em unidades de comando e de direção, uma divisão do trabalho em unidades departamentais e um sistema de comunicação vertical simples”. (MUNIZ, 2001, p.25).

A ciência administrativa, para a época, foi destacada por Henry Laurence Gantt (1861-1919) linchando com as teorias implementadas de Taylor. Pode-se dizer que duas as duas grandes contribuições do autor foram: desenvolvimento de um plano salarial e de incentivos para os operários e o auxílio no planejamento do trabalho do indivíduo, com o desenvolvimento de um gráfico de distribuição de carga de trabalho, chamado de ‘Gráfico de Gantt’.

## **2.4 Comportamento do indivíduo na Organização**

Segundo Kwasnicka (2004), pode-se considerar 1945, com o final da Segunda Guerra, outro marco para a teoria organizacional. Assim, a preocupação com o colaborador e a empresa deixa de ser vista como mecanizada e passa a ter um olhar em um conjunto de pessoas, com necessidades, interesses, relacionamentos, grupos.

Surge posteriormente a avaliação do comportamento do colaborador que pode ser classificada em três níveis para análise: comportamento do indivíduo na organização, como a personalidade, mudança, aprendizagem, motivação, atitudes e estilos de liderança, o trabalho em equipe, nível de complexo organizacional da instituição. O objetivo da teoria é entender, prever e controlar o comportamento humano na organização.

## **2.5 Visão Henry Fayol**

Nesta época já existia uma preocupação de como gerir esses funcionários, contudo na área de gerência e administração quem ganhou destaque principal foi o francês Henri Fayol. Para Muniz (2001), foi um dos principais teóricos a determinar e classificar, pela primeira vez na história da administração, as qualidades pessoais. Fayol quem enunciou cinco elementos primários do processo administrativo, que vêm sendo utilizados até hoje: planejamento, organização, direção, coordenação e controle.

Este autor também relacionou os 14 princípios administrativos que foram: divisão de trabalho, autoridade e responsabilidade, disciplina; unidade de comando, unidade de direção, subordinação do interesse individual para o interesse geral, remuneração do pessoal, centralização; rede escalar, ordem, equidade; estabilidade, iniciativa, *escript de corps*.

## **2.6 Abordagem Sistêmica**

Abordagem Sistêmica foi criada por Nobert Wiener, que trata de uma abordagem integrativa onde faz-se a tentativa de combinar os vários elementos da ciência comportamental, administrativa e clássica. A definição é expressa pela frase: “Um sistema é um grupo de elementos inter-relacionados e integrados de forma a obter determinado resultado”.

## **2.7 Burocracia**

Posterior a isto, Max Weber descreveu a burocracia como tipo ideal de estrutura organizacional relatada pelo sociólogo alemão que enfatizou o profissionalismo na burocracia, pois enfatiza que o sistema não poderia funcionar eficientemente, a menos que estivesse compostas de pessoas competentes e especializadas. Kwasnicka (2004) e Pinchot (1995), assim relatam sobre burocracia:

A impessoalidade e a racionalidade do modelo não permitem liderança competitiva, ou sobrevivência em um ambiente dinâmico. O *modus operandi* mecânico e desatenção ao comportamento humano inibem a criatividade e a flexibilidade, tão necessárias na organização moderna (KWASNICKA, 2004, p.38).

A burocracia conquistou a todos porque veio ao encontro de muitas das necessidades da era industrial. Ela aumentou a eficácia da hierarquia, reduzindo os abusos de poder e proporcionando uma forma racional de gerenciamento das tarefas complexas demais para serem compreendidas por uma só pessoa (PINCHOT, 1995, p.24).

## **2.8 Estratégias**

Levando em consideração que administração é muito recente em seus estudos apresentados e também em seus processos de controles. O autor Sun Tzu (1988), apresenta um salto da administração como negócio e as manobras estratégicas que significam escolher os caminhos

mais vantajosos, onde relata privilégios com aspectos mais humanos do que técnicos na condução da estratégia: liderança, honestidade e moral combinados pela capacidade de ser flexível e adaptável. A partir dos anos 60 é que o termo estratégia adquire maior relevância e importâncias e com possibilidades de aplicação nas organizações, dado o incremento da complexidade do ambiente organizacional e as suas implicações nas formas de gestão.

Mintzberg (2000) propõe uma tipologia que consolida todos os enfoques e abordagens da estratégia e suas múltiplas formas de aplicação no contexto organizacional, através da proposição de dez escolas.

A escola do Design – Formulação de estratégia como um processo de concepção;

A escola do Planejamento – Formulação de estratégia como um processo formal;

A escola do Posicionamento – Formulação de estratégia como um processo analítico;

A escola Empreendedora – Formulação da estratégia como um processo visionário;

A escola Cognitiva - Formulação da estratégia como um processo mental;

A escola do Aprendizado - Formulação da estratégia como um processo emergente;

A escola do Poder - Formulação da estratégia como um processo de negociação;

A escola Cultural – Formação de estratégia como um processo coletivo;

A escola Ambiental - Formulação da estratégia como um processo relativo;

A escola da Configuração - Formulação da estratégia como um processo de Transformação;

As dez escolas estão organizadas em três grupos. As três primeiras são de natureza prescritiva, apresentando preocupações como as estratégias devem ser formuladas e como são formuladas. As seis escolas seguintes fazem parte do segundo grupo e consideram aspectos específicos do processo de construção de estratégias. O último grupo é composto por uma única escola (configuração), que combina as características de todas as outras.

O Surgimento da escola do posicionamento (*positioning School*), aconteceu nos anos 80, tendo como grande expositor Michael Porter. A principal abordagem dessa escola é o relato das estratégias genéricas, através da análise de situações formalizadas da indústria.

Para Porter (1985), uma empresa somente consegue alcançar uma vantagem competitiva sustentável quando desempenha as atividades organizacionais e produtivas com custos

menores do que a concorrência, ou de forma única e diferenciada que gere valor para os compradores a ponto de levá-los a pagar mais caro pelo produto (*Premium*).

Os estudos partindo do objetivo geral, segundo Porter (1980), define também o posicionamento estratégico, como sendo a capacidade da empresa em realizar suas funções de forma diferente da concorrência ou de produzir algo reconhecido pelos compradores como único diferencial.

Após ter definido o tipo de posicionamento, a natureza da competição pode ser avaliada em função de cinco forças: (1) Poder de barganha dos fornecedores; (2) Novos entrantes; (3) Poder de barganha dos clientes; (4) Produtos substitutos e (5) Competidores. A intensidade de cada força determina as habilidades das organizações em obter ganhos sobre o investimento do custo do capital, já a estrutura da indústria é que vai influenciar na intensidade de cada uma das cinco forças, no entanto algumas estruturas industriais geram a competição por preços, com margens mais baixas ou mais altas.

Os conceitos básicos de estratégias competitivas estão associados a duas questões centrais, a atratividade do setor e a posição da organização dentro dele. Para Porter (1980), estas duas questões sofrem influências de cinco forças competitivas, que são: (1) rivalidade entre os concorrentes, (2) as ameaças dos novos entrantes, (3) a pressão dos produtos substitutos, (4) o poder de negociação dos fornecedores e (5) o poder dos compradores.

Nesse contexto, o objetivo estratégico da empresa é buscar uma posição no setor para se defender contra as forças e influenciá-las a seu favor.

A questão central da estratégia competitiva depende da posição relativa dentro da indústria ou setor que pertence a empresa. Onde Porter (1980), descreve estratégia competitiva como o conjunto de ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável em uma indústria ou grupo estratégico, para colocar em prática as cinco forças competitivas e, assim, obter um retorno sobre o investimento maior para a empresa. Num sentido mais amplo, o autor enfatiza também a existência de três estratégias genéricas, internamente consistentes e

potencialmente fortes para se criar uma posição defensável em longo prazo e superar os concorrentes, (1) liderança no custo total, (2) diferenciação e (3) enfoque.

Tavares (1991) destaca que uma das saídas que as organizações encontraram para implementar o processo de formulação de estratégias ou planejamento estratégico foi incorporar o conceito de administração estratégica. Esta prevê flexibilidade, implica mudanças de atitudes dos dirigentes e do corpo funcional, integração de processos e recursos e busca integrar as estratégias delineadas com a organização.

Os gestores e os estudiosos da academia de administração definem seus objetivos estratégicos num foco de curto prazo, gerando um alto grau de ansiedade e resultados que nunca são alcançados. Assim, os objetivos táticos e operacionais são raramente discutidos dentro das organizações, ficando apenas centrado no estratégico que por sua vez é definido de forma errônea.

Os planejamentos futuros das organizações constituem uma mola mestra da administração. As organizações procuram alcançar simultaneamente vários e diferentes objetivos e precisam estabelecer graus de importância e prioridade para evitar possíveis conflitos e criar condições para a evolução da organização.

## **2.9 Processos Organizacionais**

Quando foi iniciado o estudo dos processos detalhados do trabalho e descrição dos mesmos, viu-se que a necessidade de se ter estratégias para dentro das organizações é tão importante quanto para seus clientes.

Peinado e Graeml (2007) relatam que o acontecimento dos processos organizacionais dentro das organizações pode ser considerado como uma forma de transformação simultânea, ou seja, uma sequência de atividades é executada sempre da mesma forma e ordem, para realização de um produto ou serviço.

Já para Krajewski, Ritzman e Malhotra (2009), os processos estão por toda parte em contabilidade, finanças, recursos humanos, sistemas de gerenciamento de informações, marketing e operações. Gerentes de todos os departamentos devem assegurar que seus processos estão agregando tanto valor para o cliente para possível. Eles devem entender que muitos processos ultrapassam linhas organizacionais, não importando se a organização da empresa segue linhas de processo funcionais, de produto ou regionais. E relatam o seguinte:

Um processo envolve o uso dos recursos de uma organização para fornecer algo de valor. Nenhum serviço pode ser prestado e nenhum produto pode ser produzido sem um processo, e nenhum processo pode existir sem pelo menos um serviço ou produto. Uma questão recorrente no gerenciamento de processos é decidir como prestar serviços ou fabricar produtos. São feitas muitas escolhas diferentes para selecionar recursos humanos, equipamentos, serviços terceirizados, materiais, fluxos de trabalho e métodos que transformam insumos em resultados. Outra escolha é em relação as quais processos devem ser realizados internamente e quais devem ser terceirizados, isto é, realizados fora da empresa e comprados como materiais e serviços. Essa decisão ajuda na definição da cadeia de valor (KRAJEWSKI, RITZAMAN e MALHOTRA, 2009, p.100).

A identificação de um processo é uma ferramenta num formato de diagrama de processo e fluxogramas, que permitem que eles sejam analisados e melhorados. Os fluxogramas possuem um formato de representar por meio de símbolos e gráficos, a ordem dos passos de um trabalho, para facilitar sua análise. Após o desenvolvimento do hábito de descrever os procedimentos é pouco difundido, também é pequena a frequência da sua análise e revisão. Para processos industriais, a forma de registro mais comumente usada é, sem dúvida, o fluxograma.

Para Peinado e Graeml (2007), a forma eficaz de se representar um fluxograma, é por meio de símbolos gráficos, a sequência dos passos de um trabalho para facilitar sua análise. Todo fluxograma é um recurso expressivo e essencialmente visual e utilizado pelos gerentes de produção para analisar sistemas produtivos, buscando identificar oportunidades de melhorar eficiência dos processos. É sempre esclarecedor fazer uma analogia de um fluxograma como um gráfico que sintetiza as informações contidas em uma tabela de dados. Conferir números e tendências apresentados em uma tabela qualquer demanda certo trabalho e tempo. A visualização do que esta acontecendo não é facilmente observada diretamente na tabela de dados. A utilização de um gráfico permite o rápido entendimento dos dados da tabela. Assim analisar um procedimento, apenas descrevendo seus passos um a um, não permite

visualização rápida do processo como um todo já com a representação do fluxograma permitiu a visualização rápida e entendimento.

Na Segunda Guerra Mundial, aconteceu o surgimento da ergonomia que tem como objetivo desenvolver soluções para os problemas de operação de aparelhos militares. O resultado deste trabalho foi muito satisfatório e pôde ser aproveitado na indústria e outros seguimentos posteriormente.

A ergonomia e seus domínios podem ser divididos em partes como: física, que está relacionada às características da anatomia humana, ergonomia cognitiva, que se refere aos processos mentais como percepção, memória, raciocínio e resposta motora e ergonomia organizacional, que se refere à otimização dos sistemas sócio técnicos, incluindo suas estruturas organizacionais, políticas e de processos.

Nas ultimas décadas, quase todas as empresas de maior porte possuíam em seus organogramas, um setor ou departamento denominado: Organização e Métodos ou Organização de Sistemas e Métodos. Em quase todos os cursos de administração de empresas tinha-se em seus cronogramas de ensino uma disciplina também com a nomenclatura O&M.

Na última década, esta denominação para um setor, pode até parecer estranha para algum profissional da administração de empresas mais jovem. Um dos principais objetivos do setor de Organização e Métodos era documentar, criticar e padronizar os inúmeros procedimentos de trabalho utilizados na empresa. As barreiras interdepartamentais existentes em qualquer empresa parecem nunca ter permitido que o trabalho destes profissionais fosse considerado como sério. A criação de um departamento para levantar, documentar e analisar processos não era bem aceita. Isto se fazia de forma declarada ou dedicando-se pouca importância ao trabalho do profissional de O&M. Existem relatos que setor de O&M foi se transformando, aos poucos, em uma área burocratizada, restrita ao controle dos formulários utilizados pelas organizações. O desejo de todos os executivos é que os procedimentos fossem documentados e padronizados, a resistência era grande e os gestores de área não acreditavam na importância da documentação e efetivação dos processos. Lembrando que, até a pouco tempo, não existiam computadores pessoais e editores de texto para auxiliar nessa tarefa. Para (Peinado e

Graeml, 2007, p.141), “De acordo com a sua posição hierárquica, o órgão de O&M é por vezes chamado de Assessoria, de Consultoria, de Departamento, de Divisão, de Seção ou de Setor”.

Existem alguns autores que recomendam sua subordinação ao departamento financeiro ou administrativo, outros advogam o seu posicionamento junto à cúpula da Organização, outros ainda não fazem qualquer referencia à função, considerando-a de pouca relevância. Para Peinado e Graeml (2007) citados por Chiavenato (1991):

O órgão de O&M deve estar situado nos níveis mais elevados da hierarquia organizacional, não como órgão de linha, mas sim, de assessoramento do Presidente. “Essa posição elevada, e ao mesmo tempo neutra, permiti-lhe a realização de trabalhos em qualquer unidade da Organização, propiciando-lhe uma visão panorâmica e sistêmica, garantindo-lhe prestígio e atenção” (CHIAVENATO 1991, p. 35).

Nos anos 90, quando as empresas brasileiras foram expostas aos efeitos da abertura do mercado e da globalização, elas precisaram melhorar o nível de qualidade dos seus produtos e processos, então era necessário rever todos os procedimentos e processos produtivos.

A meta era concentrar esforços para a obtenção da certificação ISO 9000 (*International Organization for Standardization*), trouxeram um novo rumo para análise ou estudo dos processos de trabalho. O requisito para a implantação dos sistemas da qualidade, requeridos pelas normas da série ISO 9000, é a obrigatoriedade de que as empresas documentem todos os seus processos. Essa norma citada sustenta-se nas premissas de que todos os procedimentos devem ser documentados. No período da elaboração dos procedimentos um grande número de empresas brasileiras percebeu que seus processos poderiam ser melhorados elevando seu nome como qualificada e organizada para o processo. Segundo Peinado e Graeml (2007) talvez a maior contribuição, no Brasil, para a análise de processos de trabalho nas organizações tenha sido o movimento provocado pela adoção mundial das normas da série ISO-9000.

Para os autores, aconteceu uma imposição da revisão dos processos pelo ambiente externo à organização. Reafirmam ainda que o trabalho de organização e métodos, não devem ser atribuição de um setor específico, mas sim um dever de cada setor que passa a ser responsável



pela descrição dos procedimentos de trabalho adotados pelos colaboradores do processo. Atualmente faz parte do trabalho de um bom profissional a compreensão e obediência dos procedimentos documentados para a realização com precisão dos trabalhos. Ainda para Peinado e Graeml (2007):

As atividades em uma organização existem como consequência de uma sucessão de eventos, que podem ser decorrentes de exigências do meio ambiente no qual a empresa está inserida ou decorrente de ações dos membros da própria organização. Cada um destes eventos pode ser visto como uma transformação de uma coisa em outra. Na verdade, tudo que acontece nas organizações pode ser considerado como uma forma de transformação (PEINADO e GRAEML, 2007, p.142)

Os autores reforçam ainda que:

À sequência de tarefas e/ou atividades que, executadas sempre da mesma forma e na mesma ordem, efetiva no produto ou serviço pretendido dá-se o nome de processo produtivo. A norma ISO 9000:2000 define processo como um conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transforma insumos (entradas) em produtos (saídas). Os processos podem variar bastante entre si. Alguns são extremamente elementares, outros, extremamente complexos. Um processo também pode ser dividido, ou quebrado, em outros processos menores que podem ser considerados sub-processos. São exemplos de processos de uma organização: contratação de um novo funcionário: é o processo de selecionar, entrevistar, preparar a documentação, elaborar um contrato de experiência, avaliar o funcionário durante o período do contrato de experiência, elaborar um contrato permanente etc. Este processo transforma o quadro de funcionários da organização; recebimento de materiais: é um processo que transforma a disponibilidade local e propriedade dos materiais que a empresa necessita para trabalhar; almoço ou jantar do refeitório: empresas que possuem refeitórios, terceirizados ou não, têm neste local a realização do processo de alimentação dos funcionários, que também se trata de uma transformação de trabalhadores com fome em trabalhadores alimentados e prontos para suportar a jornada de trabalho (PEINADO e GRAEML, 2007, p. 142 e 143).

Para Peinado e Graeml (2007) estudo de processos de trabalho é a análise de métodos ou processos de trabalho que aborda técnicas que submetem a um detalhado estudo cada operação de uma dada tarefa, com o objetivo de eliminar qualquer elemento desnecessário à operação e também conseguir determinar o melhor e mais eficiente método para executar cada operação da tarefa.

Engenharia de fábrica também denominada engenharia industrial ou engenharia de manufatura, é o setor que deve estabelecer o método de trabalho ou o processo mais eficiente, ou seja, que procura otimizar o local de trabalho com relação a ajustes de máquinas, manuseio

e movimentação de materiais, *layout*, ferramentas e dispositivos específicos, medição de tempos e racionalização de movimentos. No passado, era comum que estes setores fossem independentes das áreas estudadas, mas atualmente, as atividades inerentes à engenharia de fábrica não são mais vistas como de responsabilidade exclusiva de um setor à parte. O estudo dos processos de trabalho passou a ser de responsabilidade direta das áreas de manufatura. Iniciando assim o projeto de trabalho, que consiste em, projetar um trabalho bem definido de forma padronizada para o desenvolvimento das atividades. É importante que a definição das tarefas e sua sequência, os indicadores de medida e controle, os métodos de trabalho, a tecnologia, a autoridade e a responsabilidade da operação sejam bem organizadas e explanadas para que o colaborador não se perca no processo reorganizado. As atividades que influenciam o relacionamento entre pessoas também geram grandes preocupações.

Na indústria o registro de um processo industrial é conceituado como procedimento documentado quando é um projeto de trabalho. Processos estes que são registrados e aplicáveis tanto para tarefas mais simples e rotineiras, como a montagem de determinado componente, como para tarefas mais complexas, como o procedimento de recebimento e conferência da qualidade de materiais.

A documentação dos procedimentos documentados traz várias vantagens para os gestores de produção. Dentre as mais expressivas Peinaldo e Graeml (2007, p.144 e 145) citam as seguintes:

*Treinamento de novos funcionários:* os registros de processo industrial, na forma de procedimentos de trabalho, são verdadeiros manuais de execução das tarefas necessárias para se obter os produtos/serviços da empresa. O contato de um novo funcionário com estes procedimentos não somente facilita o trabalho de treinamento, como diminui o risco do funcionário aprender a tarefa de forma errada.

*Fonte de consulta às dúvidas:* se existe dúvida quanto à forma de realizar um determinado trabalho, os procedimentos escritos podem ser consultados, desde que eles existam na empresa, naturalmente.

*Descentralização do conhecimento:* quando se escreve e registra a forma de execução dos trabalhos, o conhecimento se torna público, dentro da organização. Não é bom que o conhecimento e experiência estejam somente na cabeça das pessoas. Gestores de empresas

passam por situações difíceis quando o único funcionário que conhece determinada tarefa deixa a empresa. Por incrível que possa parecer na maioria das vezes, essas situações não dizem respeito a tarefas altamente complexas. A ausência ou demissão de um funcionário de uma empresa que não tem seus procedimentos documentados pode dificultar a realização de atividades simples como: colocar um pedido no sistema, dar entrada em uma nota fiscal, cadastrar determinado material, emitir uma nota fiscal de remessa para conserto etc.

*Facilidade de auditoria:* pelo menos em empresas de maior porte, é prática comum que os proprietários, acionistas, membros do conselho ou diretores promovam auditorias na empresa para verificar se os processos são seguros, se não há possibilidade de fraudes, enfim, se a gestão está sendo bem feita. Tanto os auditores como os próprios auditados têm dificuldades e perdem tempo, um em entender e o outro em explicar o processo. Quando os processos são documentados, o trabalho do auditor é facilitado e o gestor da área transmite confiabilidade e profissionalismo. Convém mencionar que estas auditorias podem ser internas, quando realizadas por funcionários da própria empresa, por exemplo, auditorias feitas pelo setor de controladoria, ou podem ser realizadas por entidades externas à organização, especializadas em auditar os processos de terceiros.

*Definição de responsabilidades e criação de padrões de avaliação:* em qualquer empresa do mundo, é importante que os papéis e responsabilidades sejam claramente definidos. Um procedimento de trabalho é uma boa ferramenta para esclarecer quem ou qual área da empresa responde por qual processo, o que se espera dele, quais os indicadores de avaliação e assim por diante.

A análise do processo utilizado para a realização de um trabalho pode ser realizada para uma operação já existente ou para uma operação a ser realizada, ou ainda a ser iniciada “nova”. Tanto é possível qualificar uma atividade que vem sendo realizada como projetar um novo começo, com mais eficiência. Peinado e Graeml (2007) afirmam que não existe processo que não possa ser melhorado.

Um grande número de empresas brasileiras aprendeu, ou vem aprendendo a duras penas, a dar mais atenção à análise de processos de trabalho. Nas últimas décadas, não mais amparadas por políticas governamentais protecionistas, foram obrigadas a melhorar sua produtividade. Não é raro encontrar relatos de empresas que obtiveram reduções de custo de até 30%, apenas por meio da revisão de seus processos produtivos. A análise de um processo de trabalho deve seguir uma sequência lógica de ações (PEINADO e GRAEML, 2007, p.145).

Ainda para eles:

Muitos serviços de consultoria no Brasil utilizam o termo *quickwin*, que poderia ser traduzido literalmente como vitória rápida, para definir uma operação fácil de ser melhorada, de retorno imediato e que representa um grande incômodo à organização. Quando a consultoria contratada rapidamente remove uma “pedra no sapato” da organização, ela consegue a motivação e credibilidade para a continuação ou até ampliação do serviço contratado (PEINADO e GRAEML, 2007, p.147).

Para Peinado e Graeml (2007), as empresas brasileiras não desenvolveram o hábito de registrar / escrever como as tarefas são feitas, ou seja, não têm o hábito de registrar seus procedimentos e processos. Assim sendo não é raro encontrar algum processo deficiente, objeto de um estudo de qualificar e documentar os procedimentos. O ato simplório de se escrever um procedimento já faz com que ele seja analisado e questionado.

Ainda para eles, pode soar estranho registrar um processo que será mudado. Por que dedicar tempo e esforço a algo que será alterado? Não é aconselhável sair mudando um processo de qualquer maneira. Sim, é certo que algumas melhorias possam ser óbvias, registrar o método atual é uma excelente ferramenta de análise, além do mais, vai permitir a comparação entre o antes e o depois.

Para o Peinado e Graeml (2007) a predominância de cultura que manda nas organizações brasileiras é da área comercial, é entendível, pois outros tipos de cobranças são feitos à área de produção, cujo foco não está ligado a questões inerentes à própria operação produtiva. Sendo assim, a existência de procedimentos operacionais de produção bem documentados, embora importantes para a eficiência e eficácia da operação, muitas vezes não são enfatizadas pela alta administração. Eles relatam o seguinte:

Pode parecer engraçado, mas economias de processo lembram algo que podemos chamar de “A parábola dos guarda-chuvas desaparecidos”. É a estória de um pesquisador que levantou que mais de 90% de seus entrevistados já haviam perdido um guarda-chuva na vida. Por outro lado, apenas 10% dos entrevistados haviam encontrado um guarda-chuva na vida. Eis a questão, onde foram parar os guarda-chuvas desaparecidos? Talvez tenham ido se encontrar com as chaves, as lapiseiras e os livros emprestados em alguma região próxima ao Triângulo das Bermudas. Brincadeiras à parte, o resultado final de melhorias contínuas custa a aparecer. Por um lado, existe uma tendência natural de compensação, em que novos desperdícios tomam lugar dos que foram eliminados. Por outro lado, os empresários brasileiros

estão acostumados à nossa economia de ganhos elevados e rápidos e costumam a sentir ou dar valor às pequenas melhorias trazidas pela revisão constante dos processos. (PEINADO e GRAEML, 2007, p.148))

Krajewski, Ritzman e Malhotra (2009), descrevem as etapas para a análise de processos:

*Identificar Oportunidades:* com o objetivo de identificar oportunidades, os administradores devem prestar atenção aos quatro processos essenciais: relacionamento com o fornecedor, desenvolvimento de novo serviço ou produto, execução do pedido e relacionamentos com os clientes. Os clientes estão satisfeitos com os serviços ou produtos que recebem ou há espaço para melhorias? Outro modo de identificar oportunidade é investigar os assuntos estratégicos. Existem divergências entre as prioridades competitivas do processo e suas capacidades competitivas atuais?

*Definir o Escopo:* É um processo amplo que se estende pela organização inteira, envolvendo muitas tarefas e muitos funcionários, ou um subprocesso mais estreitamente agrupado que é apenas parte da tarefa de uma pessoa? O escopo do processo pode ser muito estreito ou muito amplo. Por exemplo, um processo definido amplamente, que ultrapassa os recursos disponíveis está condenado porque aumentará a frustração do funcionário sem gerar nenhum resultado.

*Documentar o processo:* uma vez que o escopo está estabelecido, o analista deve documentar o processo. A documentação inclui fazer uma lista dos insumos do processo, fornecedores (internos ou externos). Essas informações, então, podem ser mostradas como uma diagrama, com uma análise mais detalhada apresentada em uma tabela. A próxima parte da documentação é compreender as diferentes etapas executadas no processo, usando um ou mais dos diagramas, tabelas e gráficos.

*Avaliar o Desempenho:* é importante ter boas medidas de desempenho para avaliar um processo em busca de pistas sobre como aperfeiçoá-lo. Os indicadores são medidas de desempenho.

*Redesenhar o Processo:* uma análise cuidadosa do processo e de seu desempenho com os indicadores selecionados deve revelar incoerências, ou lacunas de desempenho podem ser causadas por passos ilógicos, ausentes ou extrínsecos. Usando o pensamento analítico e criativo, a equipe de projeto gera uma lista longa de ideias para aperfeiçoamento.

*Implementar as Mudanças:* a implementação é mais que desenvolver um plano e executá-lo. Muitos processos foram reprojados de maneira eficaz, mas nunca foram implementados. As

peessoas resistem à mudança. “Sempre fizemos isso desse modo” ou “já tentamos isso antes” são frases comuns. A participação difundida na análise do processo é essencial, não apenas por causa do trabalho envolvido, mas também porque aumenta o comprometimento.

## **2.10 Diagnóstico Organizacional**

Para a realização de um bom diagnóstico organizacional, ressaltando que o mesmo pode ser feito tanto nos bons como nos maus momentos de uma empresa, faz-se necessário definir alguns tópicos importantes quais sejam:

**Conceitos de diagnóstico organizacional:** o diagnóstico empresarial/organizacional é um instrumento utilizado para se fazer o mapeamento da situação global da empresa sob a ótica de seus proprietários, funcionários, clientes internos e principais clientes externos, como etapa essencial anterior ao planejamento.

O diagnóstico é realizado por meio da aplicação de um amplo questionário no qual são levantadas as impressões dos funcionários a respeito de questões abrangentes, tais como: prática do planejamento e da gestão, a estrutura organizacional e seu funcionamento, os recursos humanos, as sistemáticas de comunicação e informatização existentes, a visão estratégica da organização; assinalando-se seus pontos fortes e fracos e as medidas adotadas para a solução de problemas. Também são pesquisadas as percepções e expectativas dos principais clientes externos quanto ao seu relacionamento com a empresa.

Para obter a situação real de uma organização, com vistas a um diagnóstico estratégico, é necessário o cumprimento de algumas etapas. O conhecimento do histórico do desempenho, aliado às projeções futuras será base para que o diagnóstico seja bem planejado e acompanhado, corrigindo tendências ao longo do tempo.

De acordo com Oliveira (2006), o diagnóstico é definido como um processo interativo de um agente que não está dentro da organização. Em outras palavras, um profissional que não participa das atividades da organização, que é contratado para auxiliar os executivos e os

profissionais da mesma, a tomarem decisões dos processos, não sendo, portanto, ele o responsável pela tomada de decisões.

O mesmo autor, ainda ressalta que existem algumas premissas para que a análise estratégica seja efetivada, tais sejam: considerar o ambiente e as possíveis variáveis relevantes nas quais a empresa está inserida. Ter o conhecimento desses fatores possibilita explorar as oportunidades e evitar as ameaças, pois ter pleno conhecimento de seus pontos fortes e fracos para saber posicionar-se no mercado. Além do mais o processo de análise deve ser integrado, contínuo e acumulativo.

No entanto, Grocco e Guttman (2005) afirmam que o diagnóstico organizacional busca identificar e investigar os problemas existentes nas organizações, auxiliando da melhor forma quais são os melhores procedimentos que devem ser aplicados e testados numa tentativa de solução destes problemas. Entretanto, as recomendações nem sempre são agradáveis ou simples como parecem, ao contrário, devem ser as que melhor atendam os clientes para cada situação específica. Enquanto a qualificação do consultor permite que se capacite e centralize para fornecer recomendações.

Já o Instituto of Management da Inglaterra *apud* Grocco e Guttman (2005, p.71) conceitua “diagnóstico organizacional como serviço realizado por uma ou um grupo de pessoas independentes e qualificadas, que identificam e investigam problemas relacionados à política, organização, procedimentos e métodos de forma a recomendarem a ação adequada no qual auxiliam na implementação das recomendações”.

É relevante dizer que uma ferramenta importante a ser utilizada no diagnóstico é o *Benchmarking*, pois esse consiste em buscar o que gera bons resultados em outras organizações e adaptar a realidade da empresa.

O diagnóstico consiste, portanto, em descrever os pontos críticos que devem ser melhorados para que a empresa aperfeiçoe seu desenvolvimento e posicionamento no mercado.

**Elementos que compõem o diagnóstico organizacional:** segundo Oliveira (2006), para a realização de um diagnóstico é preciso seguir quatro passos básicos:

- Formular uma hipótese de problema: Significa que se identifica um ou vários possíveis problemas que afetam a organização. Esses problemas seriam resultados de forças desestabilizadoras externas ou internas. Formulam-se esses problemas como hipóteses, já que a identificação ou não como problema deverá resultar do próprio diagnóstico.
- Juntar informações sobre o possível problema: Essa informação depende da qualidade do problema e da profundidade do diagnóstico que se quer realizar. É importante lembrar que informação tem um custo e que este deve ser proporcional ao quanto valorizamos a informação para conhecer o problema.
- Analisar a informação: Essa etapa depende da capacidade da equipe de diagnóstico, já que implica valorizar diferentes informações para fazer a melhor identificação e definição do problema. Implica confrontar informações e conhecimentos extraídos do diagnóstico específico e compará-los com as experiências anteriores de casos ou condições similares.
- Fazer o Diagnóstico Organizacional: Significa que se tomam decisões sobre os resultados obtidos. Esse diagnóstico pode confirmar a hipótese do problema identificado ou refutá-la. Nesse caso, novas hipóteses de problemas devem ser sugeridas e o modelo proposto deverá ser repetido.

Quanto maior o número de áreas da organização que são submetidas a esse processo, maior é o número de informações que devem ser obtidas e maiores as chances de se alcançar um diagnóstico mais profundo e mais completo. Então, é imprescindível que se siga metodicamente e de forma rigorosa essas quatro partes para que o diagnóstico organizacional seja objetivo e preciso.

**Definição de visão organizacional:** Oliveira (2005, p.69), define visão como “limites que os principais responsáveis pela empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla”. Representa o que a empresa quer ser em um futuro próximo ou distante. Costa (2004, p.35), ratifica esse conceito e o define como: “Visão é um modelo mental claro, de um estado ou situação altamente desejável, de uma realidade futura possível”. A visão deve ser definida de forma simples, objetiva, real e compreensiva, sendo útil e funcional. A visão organizacional deve ser compartilhada pelas pessoas que



formam o corpo dirigente da empresa e explicada, justificada e disseminada por todos os que trabalham para a organização. A visão deve funcionar como um alicerce para o propósito organizacional. A organização que apresenta uma visão clara e real para o seu futuro tem maior possibilidade de sucesso que aquelas cujos colaboradores e gerentes não sabem para onde a empresa está se direcionando, o caminho traçado para seguir.

**Definição de missão organizacional:** a tarefa organizacional é uma sugestão da causa pela qual a organização existe. Segundo Peter (2005) é fundamental estabelecer a missão organizacional, porque ela expressa e facilita o entendimento sobre os rumos da organização. Ajuda a concentrar os esforços em uma direção comum, ajuda a assegurar que a organização não persiga propósitos conflitantes, serve de base para alocação de recursos organizacionais, estabelece áreas amplas de responsabilidade por tarefa na organização e atua como base para desenvolvimento de objetivos organizacionais.

Conforme Peter (2005, p.49), as informações que aparecem na declaração da missão são: “Produtos ou serviços da empresa, tecnologia, objetivos da empresa, filosofia da empresa, auto conceito da empresa e imagem pública”.

**Análise SWOT:** dentro dessa análise deve ser levado em consideração:

*Análise externa da empresa:* trata-se de uma análise das condições externas que rodeiam a empresa e que lhe impõem desafios e oportunidades, como explica Chiavenato (1993). A análise externa da empresa tem por finalidade estudar a relação entre a empresa e seu ambiente no que se refere às oportunidades e ameaças, bem como sua atual posição no mercado, prospectivas para o futuro.

De acordo com Chiavenato & Sapiro (2004), o diagnóstico externo, também denominado análise ambiental ou auditoria de posição, é a maneira como a organização faz o mapeamento ambiental e a análise das forças competitivas que existem no ambiente. A finalidade do diagnóstico estratégico externo é identificar os indicadores de tendências, avaliarem o ambiente de negócios, a evolução setorial, analisarem a concorrência e entender os grupos estratégicos.

Segundo o mesmo autor, o macroambiente pode ser analisado considerando seus diferentes aspectos, que são os ambientes demográfico, econômico, sociocultural, político/legal, tecnológico e de recursos globais.

1. Demográfico: Tamanho e densidade e distribuição geográfica populacional.

Nível de escolaridade.

Composição étnica e religiosa da população

2. Econômico: Renda real da população.

Nível de emprego.

Nível do Produto Nacional Bruto (PNB).

3. Sócio/Cultural: Hábitos das pessoas em relação a atitudes e suposições.

Situação socioeconômica de cada segmento da população.

Preocupação com o meio ambiente.

4. Político/Legal: Política monetária, tributária, fiscal e previdenciária.

Política de relações internacionais.

Legislação federal, estadual e municipal.

5. Tecnológico: Manifestações reacionárias em relação aos avanços tecnológicos.

Proteção de marcas e patentes.

Incentivos governamentais ao desenvolvimento tecnológico.

Assim, pode-se considerar, entre os quais: o mercado nacional, regional e internacional; tecnologia; consumidores; fornecedores; economia; socioeconômica; cultura; aspectos políticos e concorrência.

Segundo Peter Wright (2001, p.14), “[...] à medida que a concorrência doméstica e externa se intensifica, e durante os períodos em que a influência do governo nos negócios aumenta, a compreensão da administração estratégica torna-se cada vez mais essencial”.

*Análise interna e análise externa da empresa:* para Peter (2001), os diagnósticos em sua análise externa e interna manifesta determinados elementos que são apresentados a seguir:

- Pontos Fortes: são as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa, em relação a seu ambiente.

- Pontos Fracos: são as variáveis internas e controláveis que, provocam uma situação desfavorável para a empresa, em relação a seu ambiente.
- Oportunidade: são as variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis para a empresa desde que a mesma tenha condições e / ou interesse de usufruí-las.
- Ameaças: são as variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesma.

Na realização de um diagnóstico organizacional as decisões de como processá-lo é de suma importância uma vez que apresentará uma visão global da empresa que influenciará no processo de tomada de decisão. Assim sendo há que se destacar qual a melhor metodologia a ser usada para a realização de tal diagnóstico.

### **3. METODOLOGIA**

#### **3.1 Caracterização da pesquisa**

Este trabalho se caracteriza por ser um trabalho teórico/empírico. Enquadra-se dentro da tradição de pesquisa fenomenológica. Portanto, trata-se de uma pesquisa qualitativa, descritiva e exploratória. Descritiva porque, conforme Gil (1991), objetiva descrever características de determinada população ou fenômeno; exploratória porque proporciona maior familiaridade com o problema.

Como método de investigação foi utilizado o estudo de caso que segundo Yin (2001) é um modo de pesquisa empírica que investiga fenômenos contemporâneos em seu ambiente real, quando os limites entre fenômeno e o contexto não são claramente definidos.

A pesquisa foi realizada na Clínica Médica Cardiológica ABC, localizada na cidade de Belo Horizonte. E escolha dessa empresa se mostrou bastante favorável tendo em vista o objetivo maior desse estudo que consistiu em entender como a estrutura e os processos organizacionais existentes contribuem para alavancar o seu crescimento.

#### **3.2 Instrumentos de coleta de dados**

Para a coleta dos dados da pesquisa foi utilizado pesquisa bibliográfica com o levantamento de informações através do manual de normas e procedimentos da empresa, POPs da organização, livros, artigos e documentos disponibilizados na internet, foi utilizado também uma observação em campo devido ao contato direto com a empresa o que tem como finalidade levantar dados sobre aspectos da realidade.

Conforme Lakatos (1996, p.79) “a observação em campo visa a identificar e obter provas a respeito de objetivos sobre os quais os indivíduos não têm consciência, mas que orientam seu comportamento”.

Foram aplicadas entrevistas, como uma forma de complementar a coleta de dado. A entrevista é definida por Haguette (1997, p.86) como um “processo de interação social entre duas pessoas na qual uma delas, o entrevistador, tem por objetivo a obtenção de informações por parte do outro, o entrevistado”. Através dela os pesquisadores buscam obter informações, ou seja, coletar dados objetivos e subjetivos.

### 3.3 Análises dos dados

A análise de dados teve uma abordagem qualitativa. As características indicadas por Bogdan e Biklen, apud Triviños (1992) para a pesquisa qualitativa servirão de base para este estudo. São elas:

1. A pesquisa qualitativa tem como fonte direta dos dados o ambiente natural e o pesquisador como instrumento-chave.
2. Os dados coletados são, na sua maioria, descritivos.
3. Os pesquisadores qualitativos preocupam-se muito com o processo e não apenas com os resultados e o produto.
4. Os pesquisadores qualitativos tendem a analisar os dados de forma indutiva.
5. O "significado" que as pessoas dão às coisas e à sua vida é uma questão fundamental na abordagem qualitativa.

A empresa analisada foi a Clínica ABC.

**Descrição da empresa:** no dia oito de fevereiro de 2002, um grupo composto por dez médicos iniciou as atividades da Clínica ABC, especializada em Cardiologia. O grupo de médicos era formado por: sete cardiologistas clínicos, dois ecocardiografistas – especialistas em ECO Doppler, carótidas, vertebrais, duplex de membros arterial e venoso – e uma cirurgia cardiovascular.

A Clínica ABC é uma clínica médica de médio porte e atende em média 4.000 pacientes em consultas médicas e exames complementares por mês. Devido ao alto número de pacientes que atendia, a clínica se tornou pequena e em 2007, aumentou a sua estrutura alugando mais um andar e adquirindo novos equipamentos médicos. Passou a funcionar em dois andares que foram divididos em: seis consultórios, duas recepções, uma sala de eletrocardiograma, uma

sala de teste ergométrico, uma sala de mapa/Holter e duas salas de eco cardiograma. Nesta época, Belo Horizonte passava por um crescimento mercadológico e tecnológico, o que favoreceu à clínica a buscar uma oportunidade de ampliar seu campo de atuação. Assim em 2012, a empresa planeja ampliar a sua estrutura e os seus atendimentos médicos.

Atualmente a empresa possui onze clínicas associadas, sendo que cada uma tem um processo diferente de administração. Isso torna o ambiente organizacional sazonal, pois tem-se onze clínicas ABC e não uma única. São onze processos diferentes para cada dono e para a pessoa jurídica, isto faz com que a clínica possua um ambiente às vezes tenso por falta de identidade única como uma empresa padronizada. Os funcionários da clínica trabalham para a Pessoa Jurídica e também para os dez médicos sócios da clínica, ou seja, atendem tanto a jurídica no todo como a cada médico em particular, pois os mesmos usam a estrutura da clínica como consultório particular. O que muitas vezes leva a uma perda de identidade de um negócio único - clínica pessoa jurídica- pois a equipe trabalha tanto para a clínica quanto para eles mesmos. O que faz com que a demanda seja grande e o ambiente às vezes fique tumultuado. O que falta na verdade é uma padronização para um atendimento único, nesse caso da Pessoa Jurídica: Clínica ABC.

**Localização:** a clínica está localizada no Bairro Santa Efigênia, na região Hospital de Belo Horizonte.

**Filosofia da Empresa:** a filosofia da empresa é o atendimento médico das necessidades do pacientes.

**Visão:** estrutura assistencial para estrutura empresarial, visando lucros.

**Missão e Valores:** a missão é atender seus pacientes com compromisso pela saúde de qualidade, objetivando também os interesses dos sócios, necessidades dos colaboradores e da sociedade na qual está inserida, bem como o cumprimento de suas obrigações legais.

**Principais Produtos / Serviços:** Consultas médicas e exames complementares cardiológicos tais como: eco cardiograma, eletrocardiograma, duplex scan venoso, etc.

**Principais Fornecedores:** Visual Material Médicos – Material de consumo médico, Dynapa Sistemas– manutenção em equipamentos de MAPA, DMS do Brasil – manutenção em equipamentos de Holter, GE – manutenção em equipamentos de Eco cardiograma.

**Principais Clientes:** Planos de Saúde: UNIMED, Cemig Saúde e IPSM.

**Principais Concorrentes:** Instituto de Hipertensão arterial, Ecoar, CEU, Biocoor, Cardiológica.

**Negócio da Empresa:** a melhor estratégia deste negócio é que os médicos cardiologistas solicitam exames específicos da especialidade para sua própria estrutura e rotina dos pacientes, assim demandando aumento no faturamento e refazendo o ciclo de tempos em tempos a cada retorno dos pacientes, ou seja, o paciente não sai do serviço para fazer seus exames, a isso é dado o nome de autogerados pela instituição.

**Tecnologia:** no ambiente médico, hoje a clínica vive na plenitude da tecnologia cardiológica para diagnósticos de seus pacientes, e um deles é a agilidade no resultado dos exames e na qualidade dos diagnósticos fechados, assim possibilitando agilizar a entrega dos exames realizados.

Em relação ao processo organizacional a clínica vem se aprimorando nas tecnologias de desenvolvimento de prontuário de pacientes (software). Depois de três anos de tentativas, no momento, encontra-se em fase de execução a implementação do prontuário eletrônico que possibilitara a redução do consumo de 10.000 folhas de papel por mês com impressão desnecessária.

O investimento em tecnologia é feito pelos próprios profissionais, ou seja, P&D ZERO, não existe um profissional específico para esse fim. As novas tecnologias são adquiridas pelos sócios que ao participarem de congressos mundiais, tomam conhecimento das mesmas e as adquirem se são dos seus interesses.

**Estrutura organizacional:** a clínica apresenta o seguinte organograma:

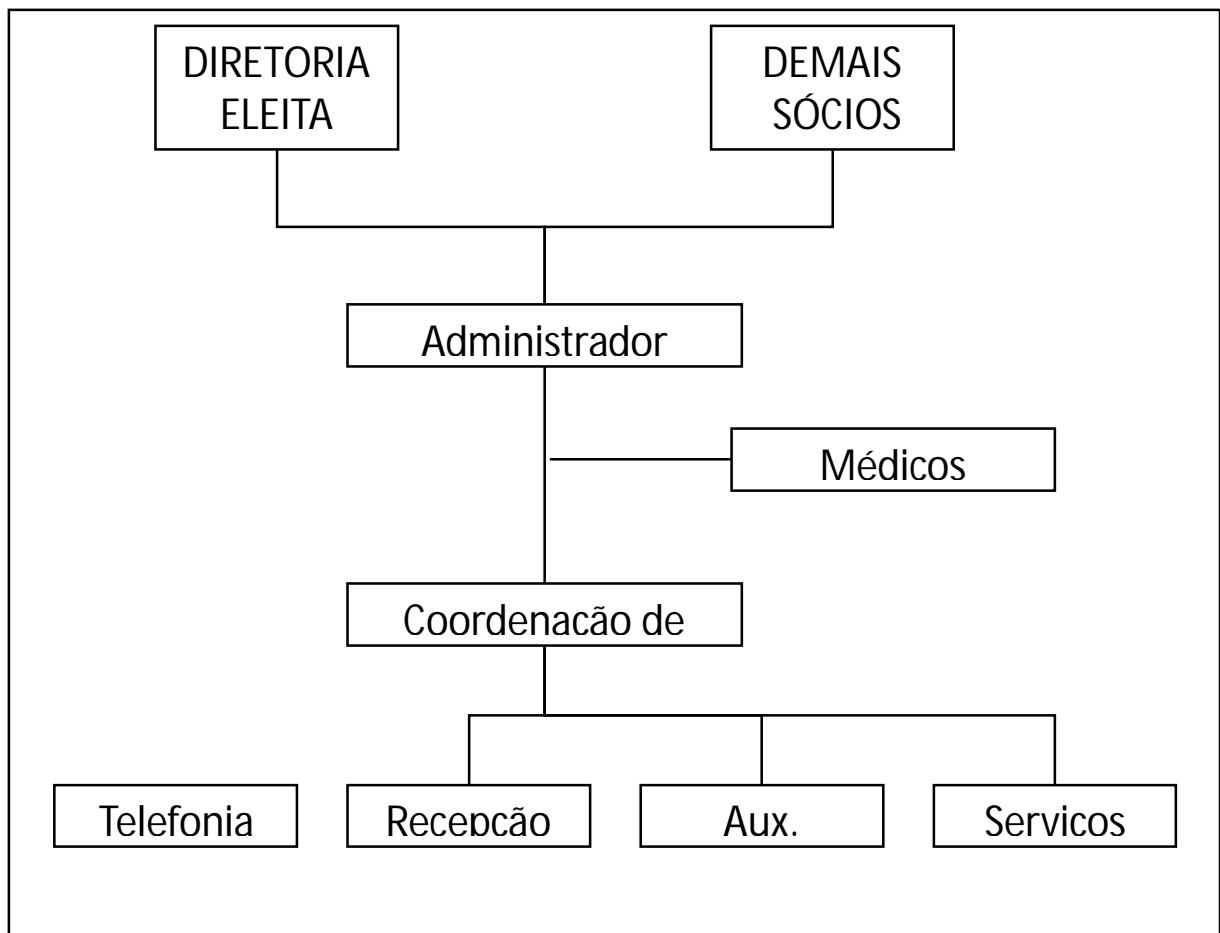


Figura 1 – Organograma da Clínica ABC

Fonte: Clínica ABC

**Políticas de Recursos Humanos:** a Clínica trabalha com o projeto Cruz Vermelha que prepara talentos dentro da própria estrutura, fator motivador de seus recursos humanos. Este é um projeto que admite o menor aprendiz de 16 a 18 anos cadastrado na Cruz Vermelha. Eles ficam na empresa de um ano a um ano e meio e assim a clínica vai preparando-os profissionalmente. Aqueles que se transformam em bons profissionais são contratados pela mesma para fazer parte da equipe de empregados. Para a administradora este projeto é um estímulo aos demais da equipe. Hoje a clínica tem cinco pessoas no seu quadro profissional que vieram desse projeto o que causa uma grande satisfação dos profissionais. Na formação do talento inclui-se o treinamento profissional, psicológico e financeiro.



Há também uma política de recompensa onde cada funcionário que alcança a meta pessoal e global recebe um prêmio de R\$ 0,10 a cada paciente atendido, incentivando uma competição sadia.

**Procedimentos Operacional Padrão Identificados na Clínica:** o Procedimento Operacional Padrão (POP) que a Clínica ABC possui na área de atendimento e exames são documentos que contém a descrição detalhada de todas as operações necessárias para que uma tarefa seja cumprida.

Os POPs da Clínica ABC, em anexo, atendem a organização, pois todas as tarefas são desenvolvidas corretamente e não foi verificado nenhum um ponto negativo em relação aos processos ao contrário são bastantes eficientes ( atendimento, recepção, exames, etc.). Toda organização ganha com os POPs estabelecidos, inclusive os clientes da empresa que sempre elogiam o atendimento em geral.

**Análise do Desenvolvimento Organizacional:** foram analisados os seguintes itens:

*Faturamento da empresa nos últimos 12 meses:* o faturamento anual da empresa gira em torno de quatro milhões anuais, em média. R\$ 300.000,00/mês.

*Cientes e Perfil:* Conforme nova classificação do IBGE o perfil do cliente da clínica é a nova classe C.

*Modelos de Gestão:* o modelo deveria ser o centralizado, uma vez que, no ato da tomada de decisão é realizado aprovação do fato, porém posteriormente, por interesses próprios, o que foi aprovado é indeferido pelos não presentes na reunião mesmo atendendo o coro do código civil, e isso dificulta a caracterização de um modelo de gestão definido.

*Processos Organizacionais:* cada organização tem a sua cultura organizacional ou cultura corporativa. Para se conhecer uma organização, o primeiro passo é conhecer sua cultura. Fazer parte de uma organização é assimilar sua cultura. Viver em uma organização, trabalhar nela, atuar em suas atividades, desenvolver carreira nela é participar intimamente de sua cultura organizacional. O modo como as pessoas interagem em uma organização, as atitudes

predominantes, as pressuposições subjacentes, as aspirações e os assuntos relevantes nas interações entre os membros fazem parte da cultura da organização.

Ao analisar o POP da clínica foi identificado que o ele atende a quem realmente executa a tarefa, facilitando a operacionalidade do setor de recepção, telefonia e exames, porém encontra-se em andamento a elaboração do POP do setor de faturamento e financeiro.

O fluxograma da Clínica ABC possui um formato bem simples e organizado o problema é que os sócios modificam o processo que os mesmos aprovaram no passado, com isso a clínica hoje modifica seus fluxos partir da entrada do paciente em 11 fragmentos, pois atende a demanda pessoal de seus donos. O comprometimento é tão expressivo que há interferência de conduta para em todos os aspectos, pode ser citado o modelo da recepção e o do POP. O fato da empresa não ter uma identidade jurídica determinada dificulta a manutenção de um fluxo definido. Assim, por mais que seja implantado o fluxo e o POP, se não houver uma mudança na visão dos sócios da empresa de passar a vê-la como uma linha de produção para que os processos sejam estruturados e desenvolvidos de forma a atender a necessidade da sociedade empresarial objetivando a organização e controle da clínica não haverá como falar em processo de organização.

*Política de Marketing:* a empresa não possui uma política de marketing definida, e cada médico faz o seu marketing. A maior propaganda é o boca a boca, ou seja, um paciente que indica outro e a marca é divulgada em seus impressos e na espera telefônica.

*Resultados e Rentabilidade:* embora não tenha a obrigatoriedade da divulgação do balanço patrimonial, a lucratividade da empresa gira em torno dos 20% (vinte por cento).

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES - DIAGNÓSTICO GERAL**

Esta parte do trabalho apresenta os resultados das entrevistas realizadas com a administradora da clínica (visão externa) e com um administrador sócio. (visão interna). E, finalmente, outras análises complementares.

### **4.1 Entrevista realizada com a administradora da clínica**

#### ***1. Como a senhora avalia o crescente aumento de exames médicos nos últimos anos?***

Acesso à saúde particular.

#### ***2. A empresa está preparada para atendimento da demanda que tende a ser maior nos próximos anos?***

Não. É necessário investimento intelectual da equipe de colaboradores, estrutura física e clareza na gestão de processos organizacionais.

#### ***3. A qualidade dos produtos da empresa pode ser comprovada?***

Sim, por laudos periciais.

#### ***4. Há alguma exigência para o nível gerencial da empresa?***

Conhecimento técnico da saúde particular no Brasil, estratégia de mercado, finanças e conhecer o ser humano na individualidade, querer fazer e ser disponível para fazer.

#### ***5. Como a senhora vê hoje a competição das empresas concorrentes e de que forma essa competição pode ser mais ética?***

A competição não é de remuneração e sim de qualidade na prestação de serviços, pois os preços são tabelados pelo mercado dos planos de saúde.

### **4.2 Entrevista realizada com um Sócio Administrador**

#### ***1. Como o senhor avalia o crescente aumento de exames médicos nos últimos anos?***

O crescimento foi ótimo, mas a remuneração foi muito baixa com isso não existe lucro na clínica.

***2. A empresa está preparada para atendimento da demanda que tende a ser maior nos próximos anos?***

A Cardio não esta pronta a estrutura física é ruim a clínica é abafada está precisando de reforma.

***3. A qualidade dos produtos da empresa pode ser comprovada?***

Os colegas são todos bem formados então sim pode ser comprovada.

***4. Há alguma exigência para o nível gerencial da empresa?***

Sim conhecimento financeiro e de saúde.

***5. Como o senhor vê hoje a competição das empresas concorrentes e de que forma essa competição pode ser mais ética?***

Clínica não compete como produto.

#### **4.3 Filosofia da Empresa**

É a medicina de grupo (pessoa física do médico trabalhando para ele mesmo)

#### **4.4 Foco de Clientes**

A clínica não trabalha buscando seus pacientes, o que ela faz é prestar um serviço de qualidade para que seus clientes indiquem outros pela excelência dos serviços prestados.

#### **4.5 Foco dos Produtos/Serviços**

O foco é a qualidade dos diagnósticos.

#### **4.6 Análise SWOT**

*Pontos Fortes:* capacidade intelectual e formação acadêmica do seu corpo clínico, atualização constante da medicina moderna, localização, credibilidade na qualidade do diagnóstico, equipamentos modernos.

*Pontos Fracos:* estrutura física comprometida para o tamanho da demanda, falta de definição no formato de gestão (Pessoa Jurídica x Pessoa Física – atendimento a pacientes em nome da empresa e atendimento a pacientes em nome próprio aumentando a sua receita pessoal através de atendimentos particulares e convênios médicos), falta de execução real do fluxo unificando atendimentos da clínica, falta de uma política de recursos humanos no âmbito motivacional, a cultura da cúpula da Clínica ABC é a individualista e não de um grupo empresarial os interesses próprios falam mais alto, isto é notório nas salas de exames ociosas durante o dia, isto porque, o médico não libera seu consultório para um colaborador ou possível sócio minoritário.

*Oportunidades:* crescente acessão da classe C, criando oportunidades de crescimento nos planos de saúde até a chegada aos seus credenciados que é a clínica ABC.

*Ameaças:* Falta de reajustes das tabelas praticadas pelo plano de saúde desde 2002, o que impacta negativamente no desenvolvimento do negócio.

## **5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES**

### **5.1 Conclusão**

Após entender como a estrutura e os processos organizacionais existentes contribuirão para alavancar o crescimento da organização e ter feito um diagnóstico do fluxograma e do POP da Clínica ABC conclui-se que é necessário uma melhoria em seus processos administrativos financeiros e no setor de faturamento, principalmente a finalização do POP.

Conclui-se também que é necessária a mudança no modelo de sociedade. O modelo deveria ser o centralizado, uma vez que, no ato da tomada de decisão é realizado aprovação do fato, porém posteriormente, por interesses próprios, o que foi aprovado é indeferido pelos não presentes na reunião mesmo atendendo o coro do código civil, e isso dificulta a caracterização de um modelo de gestão definido, ou seja, existe um problema cultural dentro da Clínica ABC, seus sócios não enxergam a empresa como pessoa jurídica e tratam seus interesses particulares acima dos interesses da mesma.

Logo para haver crescimento da organização é necessária a finalização do Procedimento Operacional Padrão e a implementação do fluxograma no sentido de mudança de visão dos sócios para que a visão jurídica da empresa prevaleça sobre a física alavancando assim o crescimento da empresa.

### **5.2 Recomendações**

Para administrar adequadamente, cada organização precisa conhecer seus processos, isto significa mapear cada um dos processos, entender e diagnosticar quais são as atividades e tarefas desenvolvidas e executadas por pessoas - elemento chave de toda organização - bem como os envolvimento existentes em cada etapa. Isto possibilita facilitar, com maior grau de precisão, a intervenção, alteração e modificação dos elementos identificados em cada processo. É de fundamental importância que a Clínica ABC finalize a elaboração do procedimento operacional padrão.

Baseados na análise SWOT da empresa objeto de estudo, podemos detectar algumas ações que após o aprimoramento, poderão ser implantadas a médio e longo prazo.

Fase 1)

- 1) Abrir o horizonte dos sócios para uma gestão profissional não levando em consideração seus interesses particulares inseridos no processo de trabalho;
- 2) Implantar uma gestão participativa junto aos seus colaboradores no sentido de transformar a clínica em uma organização empresarial;
- 3) Investimento na estrutura física objetivando melhorar o mobiliário e as instalações.

Fase 2)

- 4) Implementar melhores políticas de recursos humanos voltados para valorização dos seus colaboradores;
- 5) A equipe deve se envolver nas instituições de classes e outros órgãos no sentido de buscar melhorias em relação à valorização da remuneração dos seus honorários.

## REFERÊNCIAS

- BATEMAN, Thomas S. **Administração: Novo Cenário Competitivo**. São Paulo: Atlas, 2006.
- BATEMAN, Thomas S. **Administração: Novo Cenário Competitivo**. São Paulo: Atlas, 2006.
- CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática**. 3 ed. São Paulo: Makron Books, 2000, 416 p.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000, 700 p.
- COHN, Gabriel, crítica e resignação: **Max Weber e a teoria social**. 2ª edição. São Paulo: Martins Fontes, 2003.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000, 700 p.
- COHN, Gabriel, crítica e resignação: **Max Weber e a teoria social**. 2ª edição. São Paulo: Martins Fontes, 2003.
- CHIAVENATO, ILDALBERTO & SAPIRO, ARÃO. **Planejamento Estratégico**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2004.
- DRUCKER, Peter F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. 5.ed. São Paulo: Pioneira, 1998.
- FARIA, José Carlos. **Administração: Teoria e Aplicações**. Pioneira Thomson, 2002. GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.
- GOCCO, Luciano. GUTTMAN, Erik. **Consultoria empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar**. Rio de Janeiro: Record, 1999.
- HAGUETTE, Teresa Maria Frota. **Metodologias qualitativas na Sociologia**. 5ª Ed. Petrópolis: Vozes, 1997. Hall do Brasil, 1985.
- JURANDIR, Peinado e ALEXANDRE, Reis Graeml .**Administração da produção: operações industriais e de serviços** Curitiba : Unicenp, 2007.
- KRAJEWSKI, Lee; RITZMAN, Larry e MALHOTRO, Monoj. **Administração de produção e operações**. tradução Miriam Santos Ribeiro de Oliveira, revisão técnica André Luís de Castro Moura Duarte e Susana Carla Farias Pereira – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.



- LACOMBE, Francisco. **Administração – Princípios e Tendências**. Saraiva: 2003
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina Andrade. **Fundamentos da metodologia científica**. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa**. 3ª Ed. São Paulo: Editora Atlas, 1996.
- MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. São Paulo: Atlas, 1994.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 2004.
- MEGGINSON, Leon. **Administração: Conceitos e Aplicações**. São Paulo: Harbra.1992.
- MEIRELES, Manuel. **Teorias da Administração: clássicas e modernas**. São Paulo: Futura, 2003.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento científico: pesquisa qualitativa em saúde**. 2ª Ed. São Paulo/Rio de Janeiro: Hucitec-Abrasco, 1993.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa Social: Teoria, Método e Criatividade**. 6ª Ed. Petrópolis: Editora Vozes, 1996.
- MINTZBERG, H.; BRUCE, A; JOSEPH, L. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**, Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, H., QUINN, J. B., *O Processo de Estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MONTANA, Patrick J. **Administração**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2003.
- MOTTA, F.C.; VASCONCELOS, I. G. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.
- MUNIZ, Adir Jaime de Oliveira. **Teoria Geral da Administração: noções básicas**. 4 ed. revisada e ampliada. São Paulo: Atlas, 2001.
- PORTER, M. (eds) *Estratégia – A busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus,1980.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de consultoria empresarial: Conceitos, metodologias, práticas**. São Paulo: Atlas, 2006.
- OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 16 ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- PEINADO, Jurandir e GRAELM, Alexandre Reis. **Administração da Produção: operações industriais e de serviços**. Curitiba: Unicenp, 2007.

PORTER, M. E., **Competição – competition: estratégias competitivas essenciais**, Rio de Janeiro: Campus, 1999.

RUEDA, Valéria. **Administração – Evolução, Desafios, Tendências**. Marcos Cobra, 2001.

SILVA, Adelphino Teixeira. **Administração Básica**. São Paulo. Atlas, 2000.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5º Edição. Rio de Janeiro: Printice.

SUN TZU. **A Arte da Guerra**. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1997.

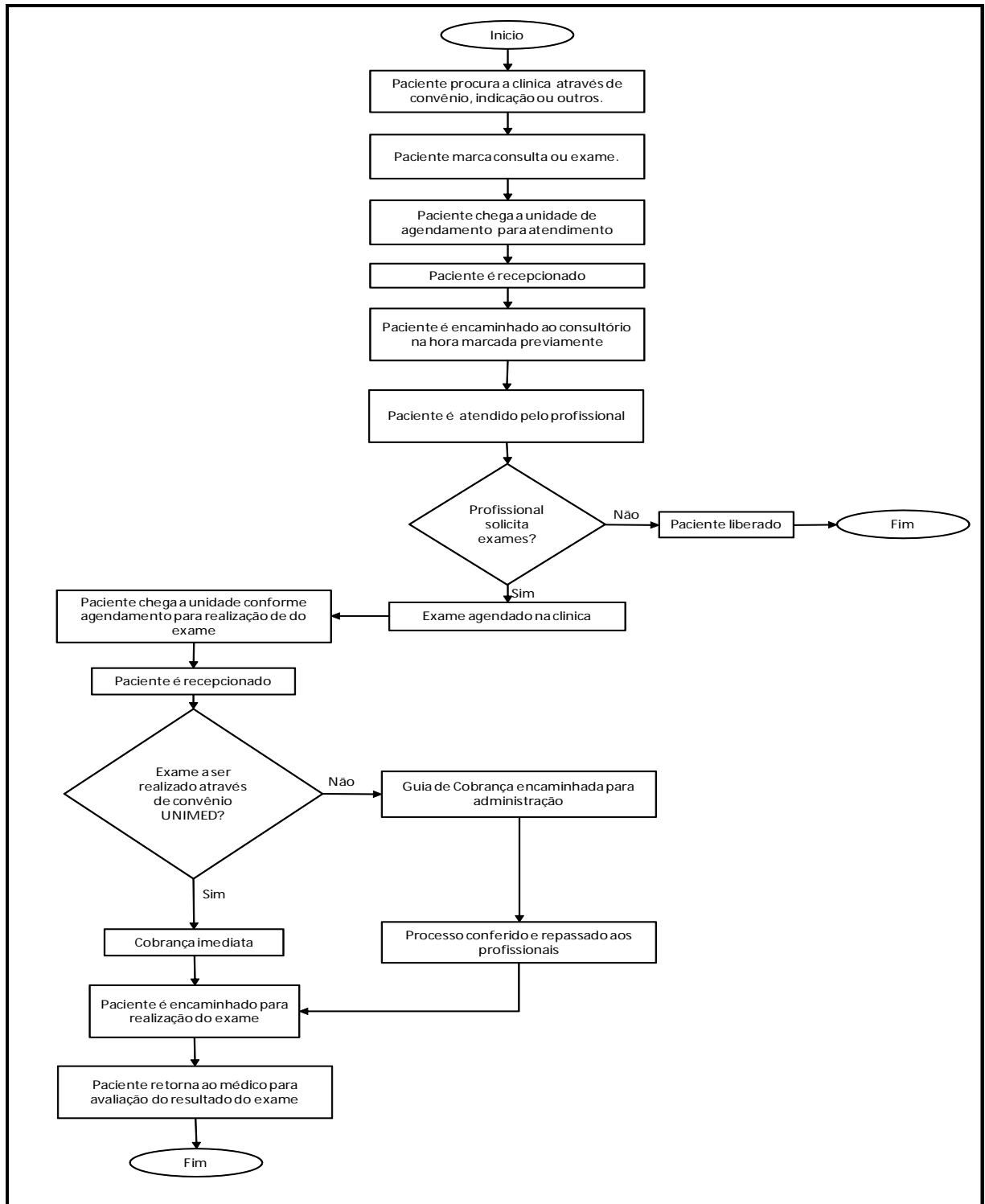
TAVARES, Mauro C. **Planejamento estratégico: a opção entre o sucesso e o fracasso empresarial**. São Paulo : Harbra, 1991.

WRIGHT, Peter. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2001.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## ANEXOS

### 1 Fluxograma da empresa ABC



## 2 Procedimento Operacional Padrão – Setor Atendimento

<b>Cardiogerães</b>
<b>POP – Procedimento Operacional Padrão</b>
<b>RECEPÇÃO (6º ANDAR)</b>
<b>SETOR: Atendimento</b>

<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Cumprimentar os pacientes e acompanhantes de forma acolhedora;</li><li>✓ Pedir para o paciente: carteirinha do convênio, identidade e o pedido de exame (guia do convênio);</li><li>✓ Verificar na agenda o tipo de exame que o paciente irá fazer; e o horário que o paciente está agendado;</li><li>✓ Verificar se o atendimento é particular ou pelo convênio;</li><li>✓ Cadastrar o atendimento no sistema (X-clinic);</li><li>✓ Se o paciente não estiver no cadastro favor cadastra-lo imediatamente;</li><li>✓ Se o atendimento for particular e o paciente solicitar nota fiscal então: tirar nota fiscal; anotar na folha de controle.</li><li>✓ e que fica na recepção do 6º andar, anotar no bloco de notas o nome do médico e entregar o dinheiro na administração da clínica com o nome do paciente atendido e o médico que atendeu e data de atendimento;</li><li>✓ Se for particular e não precisar de nota fiscal: anotar na folha de controle que fica na recepção do 6º andar o nome do médico, nome do paciente, data, valor do atendimento e pedir para o médico assinar;</li><li>✓ Se for pelo convênio: Verificar se o exame solicitado pelo médico precisa de autorização do convênio, se precisar entrar em contato com o convênio para pegar a autorização (quando houver dúvidas ou precisar de informações em relação a algum convênio procurar o responsável pelo faturamento da clinica);</li><li>✓ Pedir para o paciente assinar a guia do convênio;</li><li>✓ Devolver a carteirinha do paciente e pedir para aguardar o atendimento;</li><li>✓ Verificar na guia se os seguintes campos estão preenchidos: nome completo do paciente; data; número da matrícula; nome do médico solicitante e executante, se não estiver preencher;</li><li>✓ No final do expediente conferir se as guias estão todas carimbadas e assinadas pelos médicos solicitantes e executantes;</li><li>✓ Levar as guias para o faturamento;</li><li>✓ Manter a ética nos assuntos relacionados à saúde e a vida particular dos pacientes;</li><li>✓ Manter sempre uma boa aparência (maquiagem, cabelos, unhas etc..).</li><li>✓ Manter as salas de exames, mesa de trabalho, pastas, gavetas e arquivos organizados;</li><li>✓ Identificar: pastas, caixas, gavetas etc..</li><li>✓ Quando necessário dar suporte a telefonia;</li><li>✓ Dar suporte ao paciente idoso.</li></ul>
--

**Material Necessário:**

- 01 Canetas;
- 01 marca texto;
- 01 Lápis;
- 01 Borracha;
- 01 Corretivo;
- 01 Régua;
- 01 Grampeador;
- Clipes;
- 2 pacotes de papel A4 por semana;
- 01 Bloco ou rascunho para anotações;
- 01 Computador;
- 01 Impressora;
- 01 cartucho tonner;
- 01 lixeira;

**3 Procedimento Operacional Padrão – Setor Telefonia**

<b>Cardiogerães</b>
<b>POP – Procedimento Operacional Padrão</b>
<b>SETOR / TELEFONIA</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Identificar o nome da empresa, cumprimentar (bom dia; boa tarde ou boa noite) ao atender o cliente;</li><li>✓ Realizar ligações internas e externas;</li><li>✓ Transferir as ligações para ramais;</li><li>✓ Dar informações para os clientes sobre os atendimentos oferecidos pela clínica;</li><li>✓ Marcar consultas e exames;</li><li>✓ Arquivar prontuários;</li><li>✓ Separar prontuários dos pacientes que serão atendidos no próximo dia;</li><li>✓ Ligar para o paciente um dia antes para confirmar agenda de exames consultas;</li><li>✓ Anotar recados dos pacientes para os médicos (nome do paciente, assunto, data e horário que ligou);</li><li>✓ Transferir o recado para o médico;</li><li>✓ Quando o paciente solicitar e assim que o médico fizer: pedido de exame, pedido receita médica e outros, colocar o pedido na respectiva pasta do médico que se encontra no setor de telefonia;</li><li>✓ Dar suporte a recepção quando necessário na realização de exame de eletro em pacientes;</li></ul>

- |   |   |
|---|---|
| ✓ | Quando se ausentar do setor avisar imediatamente a coordenadora do atendimento;               |
| ✓ | Manter a ética nos assuntos relacionados à saúde e a vida particular dos pacientes;           |
| ✓ | Manter sempre uma boa aparência (maquiagem, cabelos, unhas etc..).                            |
| ✓ | Manter a mesa de trabalho, pastas dos médicos e recados organizados;                          |
| ✓ | Identificar todas as gavetas e armários com seus respectivos itens;                           |
| ✓ | Em caso de dúvida não agir procurar a coordenadora do atendimento para esclarecer as dúvidas. |

**Material necessário:**

- 01 Aparelho (telefone) PABX;
- 01 Red Set;
- 01 Caneta;
- 01 Computador;
- 01 cartucho (tonner);
- 08 Pastas poliondas;
- 01 Lápis;
- 01 Borracha;
- 01 Corretivo;
- 01 Régua;
- 01 Bloco ou rascunho para anotações;
- Etiquetas N° Asr-1919

---

**4 Procedimento Operacional Padrão – Setor Teste**

<b>Cardiograes</b>
<b>POP – Procedimento Operacional Padrão</b>
<b>6º ANDAR</b>
<b>SETOR: Teste</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Encaminhar o paciente na sala do teste;</li> <li>✓ Colocar os eletrodos no peito do paciente;</li> <li>✓ Raspar os pelos do peito do paciente se necessário</li> <li>✓ Assim que o paciente terminar o exame pedir para aguardar o resultado que fica pronto em tomo de 10 minutos.</li> </ul>

**Teste** - avalia a resistência e o esforço físico do paciente.

**Material Necessário:**

- 01 esteira;
- 01 computador;
- 01 impressora;
- 01 cartucho 98(preto);

- 01 cadeira;
- 01 maca;
- 01 balança;
- Bejoin;
- 01 oxigênio.

## 5 Procedimento Operacional Padrão – Setor Eco

<b>Cardiogerães</b>
<b>POP – Procedimento Operacional Padrão</b>
<b>6º ANDAR</b>
<b>SETOR: Eco</b>

<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Colocar os dados do paciente no computador Encaminhar o paciente até a sala do eco;</li> <li>✓ Pedir para o paciente vestir a camisola;</li> <li>✓ Avisar o médico que o paciente está pronto;</li> <li>✓ Assim que o paciente terminar o exame pedir para aguardar o resultado que fica pronto em torno de 15 minutos.</li> </ul>
---

### Material Necessário:

- 01 Maca;
- 01 Canetas;
- 01 marca texto;
- 01 Lápis;
- 01 Borracha;
- 01 Corretivo;
- 01 Régua;
- 01 Grampeador;
- Clipes;
- 2 pacotes de papel A4 por semana;
- 01 Bloco ou rascunho para anotações;
- 01 Computador;
- 01 Impressora;
- 01 cartucho tonner;
- 02 lixeira;
- 03 Caixas boques;
- 01 cola.

**Ecocardiograma:** é o ultrassom do coração;  
**Ecocardiograma de carótidas:** é o ultrassom das artérias;  
**Duplex Venoso:** ultrassom das veias da perna;  
**Duplex Areteiral:** ultrassom das artérias da pema.

## 6 Procedimento Operacional Padrão – Setor Sala de Laudos

<b>Cardiograes</b>
<b>POP – Procedimento Operacional Padrão</b>
<b>6º ANDAR</b>
<b>SETOR: Sala de Laudos</b>

<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Pegar o laudo com o médico;</li> <li>✓ Digitar o laudo no computador no sistema (X-clinic);</li> <li>✓ Entregar para o médico corrigir,</li> <li>✓ Se estiver ok é só imprimir, colocar na pasta da cardiograes e entregar para o médico carimbar.</li> </ul>
--

### Material Necessário:

- 01 computador;
- 01 impressora;
- 01 cartucho 98(preto);
- 01 cadeira;
- 01 maca;

## 7 Procedimento Operacional Padrão – Setor Sala de Laudos

<b>Cardiograes</b>
<b>POP – Procedimento Operacional Padrão</b>
<b>6º ANDAR</b>
<b>SETOR: Sala de Laudos</b>



- ✓ Identificar o nome da empresa, cumprimentar (bom dia; boa tarde ou boa noite) ao atender o cliente;
- ✓ Realizar ligações internas e externas;
- ✓ Transferir as ligações para ramais;
- ✓ Dar informações para os clientes sobre os atendimentos oferecidos pela clínica;
- ✓ Marcar consultas e exames;
- ✓ Arquivar prontuários;
- ✓ Separar prontuários dos pacientes que serão atendidos no próximo dia;
- ✓ Ligar para o paciente um dia antes para confirmar agenda de exames consultas;
- ✓ Anotar recados dos pacientes para os médicos (nome do paciente, assunto, data e horário que ligou);
- ✓ Transferir o recado para o médico;
- ✓ Quando o paciente solicitar e assim que Q médico fizer: pedido de exame, pedido receita médica e outros, colocar o pedido na respectiva pasta do médico que se encontra no setor de telefonia;
- ✓ Dar suporte a recepção quando necessário na realização de exame de eletro em pacientes;
- ✓ Quando se ausentar do setor avisar imediatamente a coordenadora do atendimento;
- ✓ Manter a ética nos assuntos relacionados à saúde e a vida particular dos pacientes;
- ✓ Manter sempre uma boa aparência (maquiagem, cabelos, unhas etc.);
- ✓ Manter a mesa de trabalho, pastas dos médicos e recados organizados;
- ✓ Identificar todas as gavetas e armários com seus respectivos itens;
- ✓ Em caso de dúvida não agir procurar a coordenadora do atendimento para esclarecer as dúvidas.

**Material necessário:**

- 01 Aparelho (telefone) PABX;
- 01 Red Set;
- 01 Caneta;
- 01 Computador;
- 01 cartucho (tonner);
- 08 Pastas poliondas;
- 01 Lápis;
- 01 Borracha;
- 01 Corretivo;
- 01 Régua;
- 01 Bloco ou rascunho para anotações;
- Etiquetas N° Asr-1919.

**8 Procedimento Operacional Padrão – Setor Recepção**

<b>Cardiogerães</b>
<b>POP – Procedimento Operacional Padrão</b>

### SETOR / RECEPÇÃO (5º ANDAR)

- ✓ Imprimir todas as agendas dos médicos que atenderão no próximo dia; Arrumar os consultórios;
- ✓ Colocar os prontuários e agenda na mesa do médico antes de começar o atendimento;
- ✓ Verificar no sistema (X-clinic) paciente por paciente de todos os médicos que irão atender no dia se tem algum exame arquivado aqui na clinica se tiver pegar e colocar na mesa do médico antes de começar o atendimento;
- ✓ Verificar na pasta que fica na mesa dos consultórios e no escaninho da recepção se todas as guias dos convênios estão disponíveis para o médico. Se faltar guia de algum convênio providenciar imediatamente;
- ✓ Cumprimentar os pacientes e acompanhantes de forma acolhedora;
- ✓ Pedir para o paciente: carteirinha do convênio e identidade;
- ✓ Verificar se o atendimento é particular ou pelo convênio;
- ✓ Se o atendimento for particular e o paciente solicitar nota fiscal então: tirar a nota; anotar no bloco de notas o nome do médico; protocolar o recebimento e entregar o dinheiro para o médico e pedir para o médico assinar o protocolo;
- ✓ Se for particular e o paciente não solicitar nota fiscal: protocolar o recebimento, entregar o dinheiro para o médico e pedir para o médico assinar o protocolo;
- ✓ Se o atendimento for pelo convênio: verificar se a clínica atende o convênio do paciente e se o nome do paciente consta na agenda do médico se não constar verificar com o médico se é possível atendê-lo;
- ✓ Perguntar ao paciente se é a primeira consulta na clínica ou se é retorno;
- ✓ Se for a primeira vez fazer o cadastro do paciente no computador (Sistema X - Clinic), abrir prontuário fazer eletro no paciente e levar o prontuário com o resultado do eletro para o médico;
- ✓ Se for retorno verificar se o prontuário já foi separado e entregue para o médico;
- ✓ Preencher na guia do convênio os campos: nome, número da carteira, data, validade da carteirinha, nome do profissional solicitante (Quando houver dúvidas ou precisar de informações em relação a algum convênio procurar o responsável pelo faturamento da clinica);
- ✓ Pedir para o paciente assinar a guia e aguardar o atendimento;
- ✓ Informar e encaminhar o paciente à sala onde será atendido;
- ✓ Esclarecer qualquer dúvida do paciente em relação à prestação de serviço da clínica, perguntar se ele entendeu, se ele não entender explicar novamente;
- ✓ Dar suporte a telefonia quando necessário;
- ✓ Dar suporte ao paciente idoso;
- ✓ Quando solicitado pelo médico realizar exame de ECG;
- ✓ Nunca comentar sobre o resultado do ECG com o paciente. Somente o médico é quem pode avaliar o exame;
- ✓ Manter a ética nos assuntos relacionados à saúde e a vida particular dos pacientes;
- ✓ Manter sempre uma boa aparência (maquiagem, cabelos, unhas etc.);
- ✓ Manter o balcão organizado;
- ✓ No final do expediente conferir se as guias estão todas carimbadas e assinadas pelos médicos solicitantes e executantes;
- ✓ Levar as guias para o faturamento.

**Material necessário:**

- 02 Canetas;
- 01 marca texto;
- 02 Lápis;
- 02 Borracha;
- 01 Corretivo;
- 01 Régua;
- 01 Grampeador;
- 01 Caixa de clipes;
- 2 pacotes de papel A4 por semana;
- 01 Bloco ou rascunho para anotações;
- 01 Pasta para guardar guias dos convênios;
- 01 Impressora;
- 01 Escaninho;
- 02 Computadores;

**9 Limpeza e Organização**

Limpar diariamente o local de trabalho.

Recolher o lixo e colocar sacos de lixos novos.

Retirar a poeira das caixas e prateleiras.

Ao varrer o ambiente, cuidar para não levantar poeira.

Não trocar de lugar as mercadorias organizadas nos locais de estoque.

Quando encontrar produto danificado, comunicar o responsável técnico imediatamente.

Qualquer dúvida quanto à movimentação de trocas de lugares, comunicar imediatamente ao Responsável técnico.

Resíduos e fragmentos de embalagens (viro, papel, etc.), acondicionar em caixa de papelão, identificada como lixo e encaminhar para a coleta seletiva.