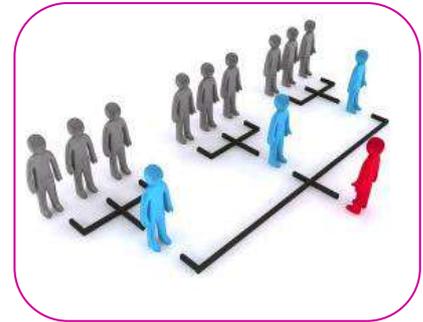




FAMÍLIA & EMPRESA A ORGANIZAÇÃO DA EMPRESA ATRAVÉS DO FLUXOGRAMA DE ATIVIDADE: ESTUDO DE CASO EMPRESA MÔNICA BARBOSA DE OLIVEIRA¹

Ádria Karolinne Ribeiro de Azevedo
José Emerson Rodrigues Ferreira
Paulo Henrique Silva de Oliveira
Prof. Marcello Pires Fonseca, Msc.
Profa. Odiléa Monteiro de Carvalho, MSc.



ABSTRACT:

Article developed and implemented in the company Monica Barbosa de Oliveira, has as its activity sales of stationery in general for schools of the public network Municipal of Manaus, project in the area of organization systems and methods, with the general objective of proposing the ordering of tasks developed through activity demonstration flowcharts, through specific objectives that are, to report the activities developed by the company; examine the flow from the beginning and end of activities; demonstrate the flow of activities through geometric figures. The methodology was based on a management technique called MASP, merged into the PDCA cycle using quality tools, such as 5W2H for planning, and for the control, the use of the cause and effect diagram was done with the aid of the check sheet. Tools helped in the implementation of the proposal, which resulted in the standardization of the 5 processes involving the company, demonstrated through the flowchart tool, as well as a manual, with guidelines of each process and labor laws, contribution to Mass, vision and values of the company and a banner displayed in the central office with the information proposed, the company is guided, continue the adjustment process, faithfully follow its mission, vision and values, and its standard processes so as to avoid rework, and favor growth continuous.

KEYWORDS: : Processes; Mapping; Standardization, flow chart

INTRODUÇÃO

O presente artigo descreve o estudo de caso na empresa cujo razão social é Monica Barbosa de Oliveira, uma empresa individual, que distribui gás e água nas proximidades e atualmente com um nova atividade revendendo artigos de papelaria em geral para escolas da rede pública do município de Manaus, e comunidades adjacentes, localizada na zona leste do mesmo município, atuando no mercado a mais de 3 anos. Onde se apresenta com dificuldades de organizações de suas atividades, para descrever as etapas de cada processo e a descrição dos cargos. O estudo de caso contribuirá para demonstrar as facilidades e organização do uso de um fluxo de atividade, com o qual ordenará as tarefas, com a descrição de funções dos cargos em cada processo.

Diante da importância de métodos para a organização por meio de sistemas, o estudo de caso tem como base a seguinte problemática, como a empresa desenvolverá seus processos diante do impacto causado pela descrição das atividades através do fluxograma? A base do projeto procura descrever a

¹Artigo disponível em: <https://biblioteca.uninorte.com.br/pergamum/biblioteca/index.php>. Texto e estrutura adaptados às normas para trabalho acadêmico do Centro Universitário do Norte, Curso de Administração.

maneira pela qual a empresa, e seus colaboradores aceitarão as mudanças propostas, e como as atividades serão desenvolvidas após a prática dessa ferramenta.

Para se alcançar o problema descrito, procura-se como objetivo geral propor a descrição das tarefas desenvolvidas através do fluxograma demonstrativo de atividades. Para o desenvolvimento do fluxograma e alcance do objetivo, busca-se a, relatar as atividades desenvolvidas pela empresa por meio de pesquisas usando técnicas de entrevista, observação direta e análise documental, e bem como examinar os fluxos decorrentes de início e fim das atividades, por meio de uma avaliação dos setores e seus processos e como se interligam, e em seguida demonstrar através de figuras geométricas o fluxo das atividades.

A referente pesquisa está fundamentada por autores renomados nas áreas estudadas, bem como nas técnicas mais comuns em levantamento de dados e informações, como observação direta em função de um analista externo, entrevista e a apresentação de documentação para empresa.

Diante disso, o estudo de caso proposto por esse projeto, agregará valor para os pesquisadores, pois dará oportunidade para aplicar ferramentas administrativas em campo situacional real, criando experiências e qualificando para desafios esperados em campo real de atuação.

REFERENCIAL TEÓRICO

A fundamentação teórica dará base para o desenvolvimento da pesquisa, através de autores referencias no assunto, com base em aspectos teóricos, sustentando o que será proposto. De acordo com Honorato (2004 p. 94) a fundamentação teórica “é a base para a pesquisa, pois isenta o pesquisador de possíveis críticas quanto a pouca consistência das informações”.

ORGANIZAÇÃO SISTEMAS E MÉTODOS (OSM)

As organizações que atuam entre serviços ou produtos procuram buscar a qualidade dentre os processos, para que possam melhorar o que oferece ao seu cliente. Com isso, para auxílio da administração, utiliza-se o estudo de OSM - Organização sistemas e métodos - interligados aos estabelecimentos da qualidade. Entende-se que os coletivos se sobrepõem ao trabalho individual, para Rezende (2008 p. 60) "os sistemas organizacionais podem ser entendidos como o conjunto de partes que interagem, integrando-se para atingir um objetivo ou resultado. [...] Combinando ciência administrativa com comportamental”.

Com essa abordagem sistêmica da organização, o fluxograma se apresenta como um dos elementos da organização, que auxilia na funcionalidade dos processos, com o objetivo de diminuir os desperdícios de tempo ou insumos, e avaliar os riscos das operações e com isso obter os melhores rendimentos possíveis. A organização na visão de Vazzi (2011 p. 5) “procura dispor os elementos funcionais necessários, formando um conjunto integrado e capaz de apoiar o esforço cooperativo das pessoas que perseguem um objetivo pré-estabelecido, para alcançá-lo como o menor dispêndio e risco”.

DEFINIÇÃO DE PROCESSO

O processo segue através de uma entrada, que será processada gerando uma saída de um produto ou serviço pronto para ser utilizado, como nos afirma (DAVENPORT, 1994 apud ARAÚJO, 2010 p. 26) “É uma ordenação específica de atividades de trabalho no tempo e no espaço, por tanto deve ter começo, fim, insumos em resultados claramente identificados”.

O processo em si, segue-se para que seja gerado algo, através de recursos disponíveis, como pessoas, insumos, capitais dando força e direcionamento para a empresa, afirmado por Silva (2015 p. 4) “é importante compreender os processos como uma cadeia que se constitui em força motriz para as empresas”. Uma empresa de sucesso, ou próximo a conquistá-lo, é reflexo de processos bem resolvidos e divididos corretamente, agregando valor para a organização.

Mapeamento

O mapeamento do processo em curtas palavras consiste em desenhar as etapas de um determinado processo, informando suas fases e fluxos dentro das possibilidades de cada item processado. Mapear processo é criar uma possibilidade mais fácil e entendível para uma possível leitura, criando informações para mudanças, implementações e melhorias no processo, como nos afirma Pavani Júnior e Scucuglia (2011, p.68) “o objetivo do mapeamento é criar subsídios e informações para o estudo e entendimento sobre processo”.

O mapeamento do processo possibilita diversos benefícios para a empresa, pois torna visíveis fatores não visualizados antes. Os gargalos são exemplos de identificações realizadas por essa visibilidade que o mapeamento permite, onde dentro das empresas são ofuscados pela dinâmica do dia a dia empresarial. O que torna visível também são os pontos positivos e negativos de uma determinada tarefa, através do mapeamento das atividades torna-se possível obter um maior controle dessas ações promovendo uma maior probabilidade dos resultados passarem a ser positivos.

O recurso de mapeamento de processo permite que os mesmos sejam otimizados, como reduções de custos, e também possibilita uma tomada de decisão mais pontual, pois através do mapeamento, os processos se padronizam pelo amplo conhecimento das etapas. De acordo com Slack, Chambers, Johnston e Betts (2013, p. 172) “É útil mapear tais processos de uma forma a tornar óbvio o grau de visibilidade. [...] O processo é mapeado para mostrar a visibilidade de cada atividade”.

Com o mapear de cada processo o gestor empresarial se apresenta com informações mais claras, que permite assim controlar esses processos, porém ao querer realizar o mapeamento de um determinado processo é necessário saber o que se quer alcançar com essas informações, ou seja, o que justifica a gestão estabelecer que seja necessário fazer um mapeamento dos processos, principalmente em atividades ou organizações com características complexas dentro da estrutura da organização.

Conhecer o objetivo de mapear é um dos primeiros passos para se iniciar o processo de mapeamento, pois para a realização necessita de tempo e recursos financeiros, e a empresa necessita-se de um planejamento, em função dos seus recursos disponíveis para a realização do mapeamento. Como bem nos afirma Freitas (2016, p. 74) “é preciso entender qual o propósito, para justificar ou não o esforço para realizar entrevistas, levantar informações e construir o mapeamento do processo”.

Padronização

O gerenciamento de processos é uma tarefa que necessita de esforços abundantes, para isso as empresas adotam a padronização das atividades, que permite gerenciar com eficácia e estabelecer qualidade nos processos. Por meio da padronização das atividades se reduz custos e perdas, diante do controle eficiente. A padronização permite diversos tipos de melhorias para dentro de uma organização, principalmente por transparecer que a empresa se encontra com sua estrutura organizada, e em consequência evita-se erros durante a operação, permite também trabalhar na rotina do colaborador, onde o mesmo tem consciência de como cada etapa é executada, principalmente quando se cria um manual com regras, apresentando de maneira clara as etapas ao longo do fluxo de atividades, como nos afirma Paranhos Filho (2007, p. 108) “A padronização dos processos serve para termos certezas de que todos saibam o que fazer e quando fazer, todas as atividades relacionadas com o processo [...] estabelecendo um procedimento por escrito e mostrando claramente quais os passos a serem seguidos”.

Para um gerenciamento eficiente, a padronização dos processos, encontra-se com um dos requisitos mais importantes, visto que, não seria possível identificar uma provável causa de erro, diante de um processo que se encontra em constante mudança. Cabe ressaltar que mudanças contínuas em processos resultam em mais custo, pois demanda de treinamento para a adequação. Em vista de melhoria contínua, a padronização é o fator predominante para se chegar a esse objetivo, como nos fala o Instituto Euvaldo Lodi (2013, p. 26) “é de fundamental importância para o gerenciamento da atividade empresarial, pois gerenciar

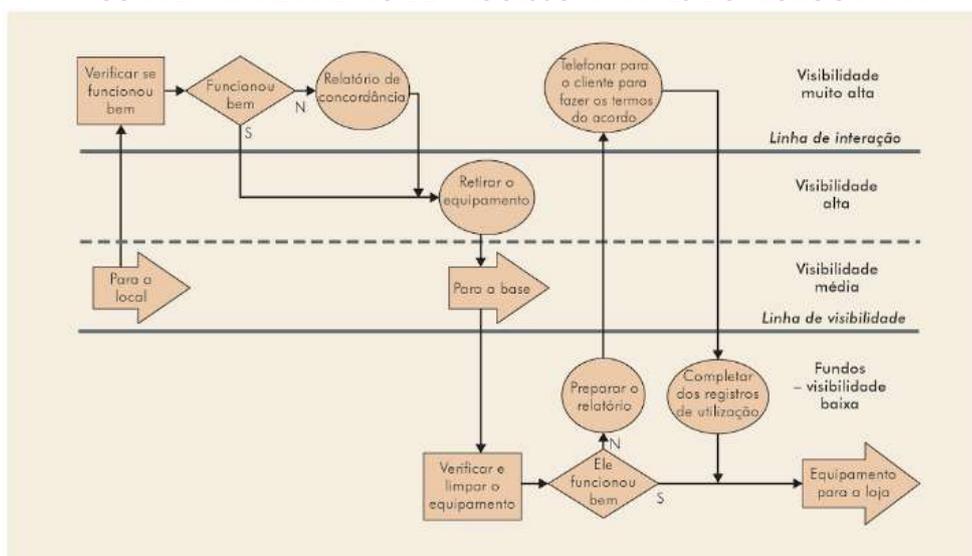
significa definir e os meios para obter os resultados desejados e, principalmente, estabelecer rotinas para que se possa sempre implementar melhorias”.

Para se criar uma padronização de um processo como um todo, considerando que a empresa é composta por processos interdependentes, as mesma se utilizam de sistemas de informática, que facilitem a padronização e seu gerenciamento, como o sistema ERP (*Enterprise Resource Planning*) que em português pode-se dizer, que é o planejamento dos recursos da empresa, onde comporta informações que seriam complicadas de gerenciar sem a utilização desses recursos, como nos afirma Usirono (2015, p. 130) “O ERP é um sistema integrado de automação de processos organizacionais que objetiva padronizar processos utilizando as melhores práticas de mercado”

DEFINIÇÃO DE FLUXOGRAMA

Como já visto neste relatório o fluxograma é uma ferramenta que é formada por símbolos gráficos, que descreve passo a passo o fluxo que representa um determinado processo, que por sua vez é uma ferramenta simples de compreensão, pois permite uma ampla visão do processo de maneira prática como nos afirmar Alves (2012, p. 168) “é um ferramenta prática e de fácil utilização, constituindo a representação gráfica da sequência de atividades de um processo, possibilitando que a equipe envolvida tenha uma representação global de todas as etapas do processo”.

FIGURA 1 - MAPEAMENTO DE PROCESSO ATRAVÉS DO FLUXOGRAMA



Fonte: Slack, Chambers, Johnston e Betts (2013, p. 172)

A ferramenta cujo nome apresenta sua funcionalidade, denominada fluxograma, é apresentada por meio de setas seguidas de figuras geométricas, onde esse tipo de demonstração permite que os processos se padronizem, visto que estão desenhados e representados o fluxo de cada atividade. As características permitem a gestão uma tomada de decisão, de uma forma mais eficaz possível, diminuindo assim os erros, pois demonstra o início e fim de cada atividade envolvente, onde se mapeia etapa por etapa, mostrado na FIG. 1. Para auxiliar na elaboração do mapeamento, podem-se utilizar entrevistas, observações diretas entre outras técnicas que auxiliam no mapeamento. De acordo com Paranhos Filho (2007, p.119) “é suas características (do fluxograma) ajudar o gestor a visualizar e mapear o processo em seu fluxo e em sua organização, tanto administrativa quanto abstrata, serve também como auxiliar na padronização de atividade”.

A elaboração do fluxograma é um processo cuidadoso e de bastante análise, apesar de ser simples a sua visualização, para a elaboração necessitam-se de cuidados para não haver erros. Ao se iniciar os estudos

sobre um determinado processo e seu mapeamento, e passar a construir o fluxograma procura-se manter a realidade do processo, onde posteriormente iniciar uma análise de uma possível mudança, e ao se manter a realidade do processo, é inevitável manter-se com clareza o início e fim de cada processo.

Ainda na elaboração eficiente do fluxograma, onde é realizada por um analista de sistema, é conveniente o conhecimento das simbologias apresentadas para se manter a padronização e evitar um detalhamento excessivo das etapas, de acordo com, Ballestero-Alvarez (2012, p. 115) na construção do fluxograma “exige-se prática, senso analítico e crítico; caso contrário, corremos o risco de apenas produzir um desenho que nada informa ou esclarece, podendo confundir mais do que ajudar”.

O fluxograma como ferramenta para o mapeamento de processo passa a obter uma importância significativa na elaboração de um diagnóstico, em vista de melhorias através de futuros projetos, pois embasa o atual processo e assim a sua compreensão, com isso, essa ferramenta pode ser aplicada a qualquer tipos de processos e subprocessos, como nos afirma Banas (2008, p. 234) “podem ser aplicados a qualquer processo, desde os caminhos percorridos por uma fatura até o fluxo de materiais, ou até as etapas seguidas para efetuar uma venda ou fazer a manutenção de um produto”.

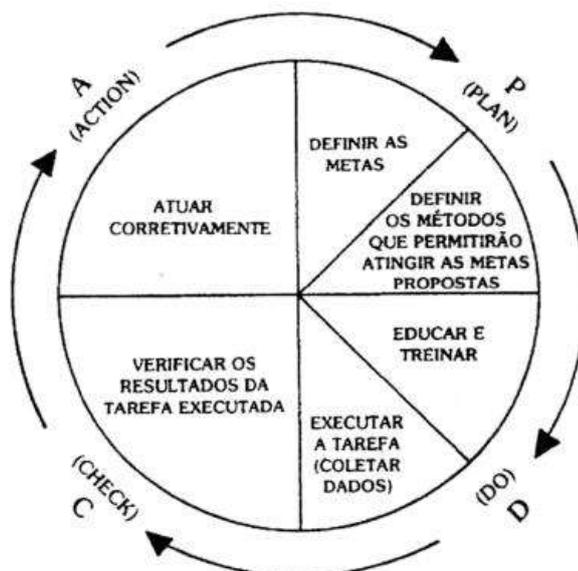
CICLO PDCA

Um das ferramentas da qualidade que implica no gerenciamento do processo como um todo, utilizado para melhorias de processos e a execução de atividades conforme o planejamento. Conforme Alves (2012, p. 56) “é um método gerencial utilizado para controlar o processo, com fases básicas de planejar, executar, verificar e atuar corretamente”.

A dinâmica da prática do PDCA (FIG 02) é conhecida também como ciclo de melhoria contínua, por se tratar de uma ferramenta cíclica, onde cada ação desenvolvida depende mutuamente da execução e eficácia das demais, de acordo com Lobo (2010, p. 39) “a utilização correta dessa ferramenta permite à empresa crescer sempre com base sólida, promovendo assim uma melhoria contínua”.

O ciclo PDCA tem aplicabilidade em todos os setores, principalmente em sistemas de gestão, pois é possível estabelecer um planejamento individual voltado ao setor solicitando, de acordo com Daychoum (2007, p.132) o PDCA “é aplicado principalmente nas normas de sistemas de gestão e deve ser utilizado em qualquer organização de forma a garantir o sucesso nos negócios, independentemente da área ou departamento (vendas, compras, engenharia etc.)”.

FIGURA 2 - CICLO PDCA



Fonte: Meireles (2001, p. 16)

MASP

O MASP (método de análise e solução de problemas) é umas das técnicas gerenciamento de processo, que se apresenta de uma forma estruturada ordenada, através do ciclo PDCA (FIG. 5). O método consiste basicamente em 8 etapas que passa por todas as partes do ciclo PDCA, indo do planejamento a conclusão através da ação e avaliação do que for implantado, como nos afirma Freitas (2005, p. 113) "O MASP é um método que usa o PDCA para Solucionar Problemas, como descrito na tabela a seguir".

O MASP é um método desenvolvido e utilizando na qualidade, que visa o controle da mesma. Conforme a figura anterior pode-se observar o cuidado com as etapas, e as ações cronológicas que envolvem o desenvolvimento do método. Através das etapas, o MASP permite que a gestão não se precipite em suas tomadas de decisões e a avaliações das possíveis soluções como nos apresenta Alves (2012, p.59) a implantação do MASP "permite evitar que sejam tomadas decisões precipitadas, que o custo/benefício seja avaliado e todas as possíveis soluções sejam esgotadas".

O Método de análise e solução de problemas direciona a uma resposta de como o problema deve ser resolvido, e não com uma resposta exata de como o mesmo é resolvido, ou seja, o MASP prescreve uma possível solução dentro da análise de um determinado problema no processo. O método baseado no ciclo PDCA, dispõe durante a sua execução de outras ferramentas da qualidade, como o fluxograma que demonstra de maneira simples e ordenada o fluxo das atividades, e também o método 5W2H encontrado no plano de ação.

FIGURA 3 - MASP - MÉTODO DE ANÁLISE E SOLUÇÃO DE PROBLEMAS

MASP – Método de Análise e Solução de Problemas			
P	1	Identificação	Escolha e detalhe o problema que se deseja resolver
	2	Observação	Observe bem o problema, quando acontece e quando não. Anote tudo que puder.
	3	Análise	Analise e compare tudo que você observou. Quanto mais esforço você dedicar a essa parte, maiores as chances de sucesso.
	4	Plano de Ação	Faça um plano para que o que causou o problema não volte a ocorrer
D	5	Ação	Execute o seu plano
C	6	Verificação	Volte a observar o problema, se ele continuar ocorrendo, volte para o passo 2
A	7	Padronização	Tendo resolvido o problema, transforme o novo método de fazer em um hábito ou uma rotina, assim, o problema não ocorrerá mais.
	8	Conclusão	Reflita sobre o que aconteceu e tente lembrar-se de outros problemas que podem ser evitados com a mesma ação

Fonte: Freitas (2005, p. 113)

A adoção do método MASP oferece benefícios, pois permite que o ato de decidir sejam baseada em fatos investigados, além de criar uma padronização nas decisões, isso permite o impedimento do

reaparecimento dos fatores que causam os problemas, bem como nos fala Toledo, Borrás e Mergulhão (2013, p. 170) “pode ser aplicado tanto durante o estado de rotina de um processo, quando o problema é detectado por meio de alguma ferramenta de monitoramento, quanto no estágio de busca de melhoria do processo, em busca de novas metas de desempenho”.

METODOLOGIA

A metodologia empregada é do tipo qualitativo descritiva, onde afirma Sampieri, Collado e Lucio (2013 p. 33) a metodologia com enfoque qualitativo "sevem para primeiro descobrir quais são as perguntas de pesquisa mais importantes, e depois para aprimorá-las e respondê-las". Dentre a metodologia empregada se utilizou de entrevista, observação direta e análise documental. Como ferramentas para elaboração do planejamento e desenvolvimento das etapas de implementação das propostas, usou-se do ciclo PDCA mesclado a técnica de gerenciamento MASP, como demonstrado no quadro 1.

QUADRO 1 - METODOLOGIA DA IMPLEMENTAÇÃO

Ciclo	Ação	MASP	Implementação
P	1 Identificação	Detalhar o que vai resolver	Entrevista
	2 Observação	Observar bem o Problema	Observação Direta + Análise documental
	3 Análise	Analisar o que foi coletado	Observação + Entrevista + Análise documental
	4 Plano de Ação	Para buscar solucionar o problema	Meta 2 e 3
D	5 ação	Execução do plano de ação	Meta 1, 2 e 3
C	6 Verificação	Analisar o problema vs implementação	Folha de Verificação
A	7 Padronização	Transformar proposta em hábito	Diagrama de causa e efeito
	8 Conclusão	Evitar problemas com a proposta	Palestra

Fonte: Adaptado de Freitas (2005, p. 113)

ANÁLISE DOCUMENTAL

De acordo com Lakatos e Marconi (2002, p. 62) apud Muriel (2006, p. 70) “a análise documental [...] é a fase da pesquisa realizada com intuito de recolher informações prévias sobre o campo de interesse”.

A análise documental realizada na empresa Mônica Barbosa de Oliveira, teve como objetivo verificar os tipos de documentos utilizados para a execução das atividades desenvolvidas dentro da empresa. Dentre os documentos analisados, pode-se verificar a lista de compras, que por sua vez, as escolas enviam para a empresa detalhando todos os produtos que estão necessitando, para que se inicie o processo de compras. As listas de compras precisam seguir um modelo padrão da Secretaria Municipal de Educação (SEMED), onde os produtos são divididos por categoria, que dar origem a documento, que tem como nome plano de aplicação, onde se detalha todos os produtos, quantidade e preço que no final do ano fiscal será prestado conta.

Dentre os documentos analisados, a proprietária apresentou para conhecimento alguns cheques enviados a mesma, após um processo de venda, onde a empresa cuidadosamente tira cópias dos cheques para serem arquivados as pastas e dossiê das escolas, bem como as notas fiscais de entrada e saída, que passa pelo mesmo processo dos cheques.

De forma a apresentar o resultado final da montagem do dossiê de documentação das escolas, a proprietária expôs com detalhes, a documentação após a análise final antes de partir para s SEMED, com todos os carimbos e assinaturas, e principalmente com as contas batendo com todas as notas fiscais e recibos, onde se percebeu a importância de guardar todos os documentos necessários para esse acompanhamento.

Os documentos e confecção do dossiê, segue uma legislação que por sua vez padroniza a prestação de conta, onde necessita-se estar conforme a legislação vigente. Os documentos passaram por uma análise visual, com poucos detalhes, conforme orientação da empresa.

ENTREVISTA

Segundo Sanhá (2006, p. 28) “A entrevista consiste no desenvolvimento de precisão, focalização, fidedignidade e validade de um certo ato social comum à conversação”

A entrevista na empresa Monica Barbosa de Oliveira realizada no dia 29 de agosto de 2017 na primeira visita técnica a empresa, onde nosso principal objetivo era a coleta de dados, onde se utilizou um roteiro de perguntas elaborado pela equipe e o fluxo grama vertical, que teve como objetivo a elaboração do mapeamento dos processos, e a montagem do fluxograma atual.

Assim a entrevista decorreu de modo quantitativo com perguntas abertas para que fosse possível explicar o máximo de informações precisas, foi aplicada por Ádria Karolinne integrante da equipe, iniciando-se às 19:00 horas no escritório da empresa, com a proprietária Mônica Barbosa no referido dia e teve a duração de 1h:18min.

Conforme as informações disponibilizadas pela proprietária, identificou-se que a empresa dispõe de cinco processos que são elaboração do plano de aplicação, venda, entrega, o suporte pós-venda e prestação de conta, de acordo com a entrevista percebeu-se que todo o processo da empresa se inicia com a liberação da verba federal onde em sequência, ocorre toda a dinâmica da empresa, para formalizar o processo de venda, até sua entrega ao cliente, finalizando com a prestação de conta que por sua vez tornasse o seu diferencial competitivo entre seus concorrentes.

Ao término da entrevista constatou-se que a empresa obtém uma estrutura já formada de seus processos, porém pode-se também identificar algumas falhas dentro do andamento de cada processo, contribuindo assim para que as atividades obtenha resultados muitas vezes não satisfatórios, onde sua cadeia de atividade é eficiente porém não eficaz.

OBSERVAÇÃO DIRETA

Conforme nos afirma Bastos (2009, p. 97) a observação direta “registra certos parâmetros da realidade, que são utilizados não apenas como um mero ouvir e ver e muito mais como um procedimento importante no exame crítico e certos fatos da investigação”.

De acordo com primeira visita da implementação do projeto pode-se observar, que a empresa possui pastas para cada escola-cliente, contendo toda a documentação que gerada durante o período que a mesma, tem a empresa como fornecedora de suplementos, contendo arquivos principalmente de anos comerciais anteriores, essas pastas estão localizadas no próprio escritório, em prateleiras suspensas. As pastas estão organizadas com o nome da escola e o ano comercial, e todas se encontram em ordem alfabética.

Para o ano comercial, onde os documentos são utilizados com frequência, a empresa dispõe de outro tipo de arquivo localizado em prateleiras menores com mais facilidade de manuseio, visto que esses tipos de documentos estão no ano corrente de comércio. Porém, notou-se que esse tipo de arquivo, apesar de ser organizado, por muitas vezes não é utilizado, que por sua vez ocasiona uma desordem dentro do escritório de documentos empilhados avulso.

Como a empresa trabalha com documentos federais, a mesma necessita seguir o calendário fiscal desses órgãos, diante disso criou-se um pequeno calendário, exposto em um mural as principais datas de prazos estipulados pelo governo federal, para que a empresa continue conforme a legislação decorrente estabelecida.

Na visita técnica I observou-se também o estoque que a empresa possui, para armazenar produtos que já possui destino final, onde o mesmo encontra-se com uma lotação viável a empresa, pois permitiu perceber que a empresa possui um número significativo de vendas, porém o estoque encontra-se em estado

de desordem, pois o espaço não está sendo bem utilizado para o armazenamento de material adquirido.

DEMONSTRAÇÕES DOS RESULTADOS

Para o se alcançar os resultados, buscou-se a definição de um plano de ação, pautado em 3 metas, A meta 1 tem como objetivo relatar as atividades desenvolvidas pela empresa até dia 31.08.2017. Conforme o planejado, propõem-se uma visita a empresa na data estipulada para realização, onde se entrevistou a proprietária da empresa, com o objetivo de mapear os processos utilizados nesta pesquisa. Onde também pôde realizar a observação direta de todos os espaços físicos disponíveis da empresa, bem como elaborar um fluxograma vertical que dará base para desenvolver os fluxogramas propostos.

QUADRO 2 - PLANO DE AÇÃO DA META 1

Plano de Ação - 5W2H								
Título		Meta 1: Relatar as atividades desenvolvidas pela empresa até dia 31.08.2017				GRUPO	01	
Área	OSM - Organização, Sistemas e Métodos	Responsável	pela Equipe					
Data Elaboração	14/08/2017	Data da Revisão	24/08/2013					
IT	Origem da Ação (Why?)	Por que fazer/Objetivo (What?)	Como Método (How?)	Quando Prazo (When?)	Quem Responsável (Who?)	Onde Local (Where?)	Quanto Despesa (How Much?)	
1.1	Entrevista	Entrevista para identificar as atividades desenvolvidas pelos setores	Questionário	P	29/08/2017	Ádria e proprietária	Empresa	R\$ 3,00
				R	29/08/2017			
1.2	Checklist das atividades	Descrever as atividades e seus processos	Questionário	P	29/08/2017	Ádria e proprietária	Empresa	R\$ 3,00
				R	29/08/2017			
1.3	Fluxograma Vertical	Desenvolver fluxograma vertical	Questionário	P	29/08/2017	Paulo e proprietária	Empresa	R\$ 3,00
				R	29/08/2017			
1.4	MASP - Observação	Observar a rotina de trabalho dos setores	Observação direta	P	29/08/2017	José	Empresa	Sem ônus
				R	29/08/2017			
1.5	MASP - Análise	Analisar o que foi coletado	Questionário/ Observação direta	P	30/08/2017	Ádria, José e Paulo	Escritório de reunião	Sem ônus
				R	30/08/2017			
1.6	Fluxograma	Desenvolver fluxograma atual e proposto	Entrevista	P	30/08/2017	Ádria, José e Paulo	Escritório de reunião	R\$ 5,00
				R	30/08/2017			

Fonte: Próprios autores, 2017

Diante da pesquisa realizada com os dados coletados, deu-se início ao processo de análise das atividades desenvolvidas na empresa, onde se pode perceber como ocorre as etapas de cada atividade, e detalhar as possíveis falhas que a empresa pode estar cometendo na execução destas atividades.

Conforme o planejamento a meta 2 tem como objetivo examinar o fluxo decorrente de início e fim das atividades até dia 28.09.2017. Onde nessa etapa da implementação busca-se analisar como ocorrem as atividades desenvolvidas na empresa, e com isso fazer uso da aplicação das ferramentas da qualidade, para que isso desenvolva possíveis soluções e corrigir os problemas encontrados.

QUADRO 3- PLANO DE AÇÃO DA META 2

Plano de Ação - 5W2H							
Título		Meta 2: Examinar o fluxo decorrente de início e fim das atividades até dia 04.10.2017				GRUPO	01
Área		OSM - Organização, Sistemas e Métodos	Responsável pela atualização	Equipe			
Data Elaboração		14/08/2017	Data da Revisão	12/09/2017			
IT	Origem da Ação (Why?)	Por que fazer/Objetivo (What?)	Como Método (How?)	Quando Prazo (When?)	Quem Responsável (Who?)	Onde Local (Where?)	Quanto - Despesa (How Much?)
2.1	MASP - Plano de ação	Aplicar ações de desenvolvimento	5W2H	P 23/09/2017	Ádria, Emerson, Paulo	Escritório	Sem ônus
				R 23/09/2017			
2.2	Observação de empresa do mesmo ramo	Comparar idéias de novos processos	Benchmarking	P 20/09/2017	Ádria, Emerson, Paulo	Empresa parceira	Sem ônus
				R -			
2.3	Ferramentas de planejamento	Melhorar os processos	Ishikawa, cronograma, folha de verificação	P 24/09/2017	Ádria, Emerson, Paulo	Empresa	Sem ônus
				R 26/09/2017			
2.4	Checklist de aplicação da ferramenta	Verificar o andamento da implementação	Reunião com a proprietária	P 24/09/2017	Equipe gestora	Empresa	Sem ônus
				R 28/09/2017			
2.5	Novo fluxograma de atividades	Melhoria os processos envolvidos	Fluxograma global ou de coluna, e/ou parcial descrito	P 18/09/2017	Ádria, Emerson, Paulo	Empresa	Sem ônus
				R 28/09/2017			

Fonte: Próprios autores, 2017

Essa fase da implementação tem como ação proposta a análise e comparação de uma empresa do mesmo ramo de atuação, que a empresa estudada, esse tipo de técnica de análise denomina-se *Benchmarking*.

De acordo com o planejamento, a meta 3 tem como objetivo demonstrar através de figuras geométricas o fluxo das atividades até 01/11/2017. Nessa fase de implementação, busca-se estabelecer com uma visita final a empresa, mostrando todas as propostas estabelecidas no planejamento na fase de projeto.

QUADRO 4 - PLANO DE AÇÃO DA META 3

Plano de Ação - 5W2H							
Título		Meta 3: Demonstrar através de figuras geométricas o fluxo das atividades até 26/10/2017				GRUPO	01
Área		OSM - Organização, Sistemas e Métodos	Responsável pela atualização	Paulo			
Data Elaboração		14/08/2017	Data da Revisão		08/10/2017		
IT	Origem da Ação (Why?)	Por que fazer/Objetivo (What?)	Como Método (How?)	Quando Prazo (When?)	Quem Responsável (Who?)	Onde Local (Where?)	Quanto Despesa (How Much?)
3.1	MASP - Padronização	Elaborar Manual	Manual	P 17/10/2017	Ádria, Emerson, Paulo	Escritório	R\$ 25,00
				R 19/10/2017			
3.2	Propor um Manual	Padronizar as atividades	Manual	P 19/10/2017	Ádria, Emerson, Paulo	Empresa	R\$ 25,00
				R 19/10/2017			
3.3	Propor um fluxograma padrão	Identificação rápida e eficaz, de problemas, perdas, paradas e rotinas de atividades	Fluxograma	P 19/10/2017	Ádria, Emerson, Paulo	Empresa	R\$ 75,00
				R 19/10/2017			
3.4	Executar Treinamento com colaboradores	Ensinar os novos procedimentos e padrões, bem como as ferramentas que a empresa passará a usar	Palestra	P 19/10/2017	Ádria, Emerson, Paulo	Empresa	R\$ 30,00
				R 19/10/2017			
3.5	Quadro de Exposição	Para expor de maneira geral para empresa	Ilustrações/Quadro	P 18/10/2017	Ádria, Emerson, Paulo	Empresa	R\$ 75,00
				R 19/10/2017			

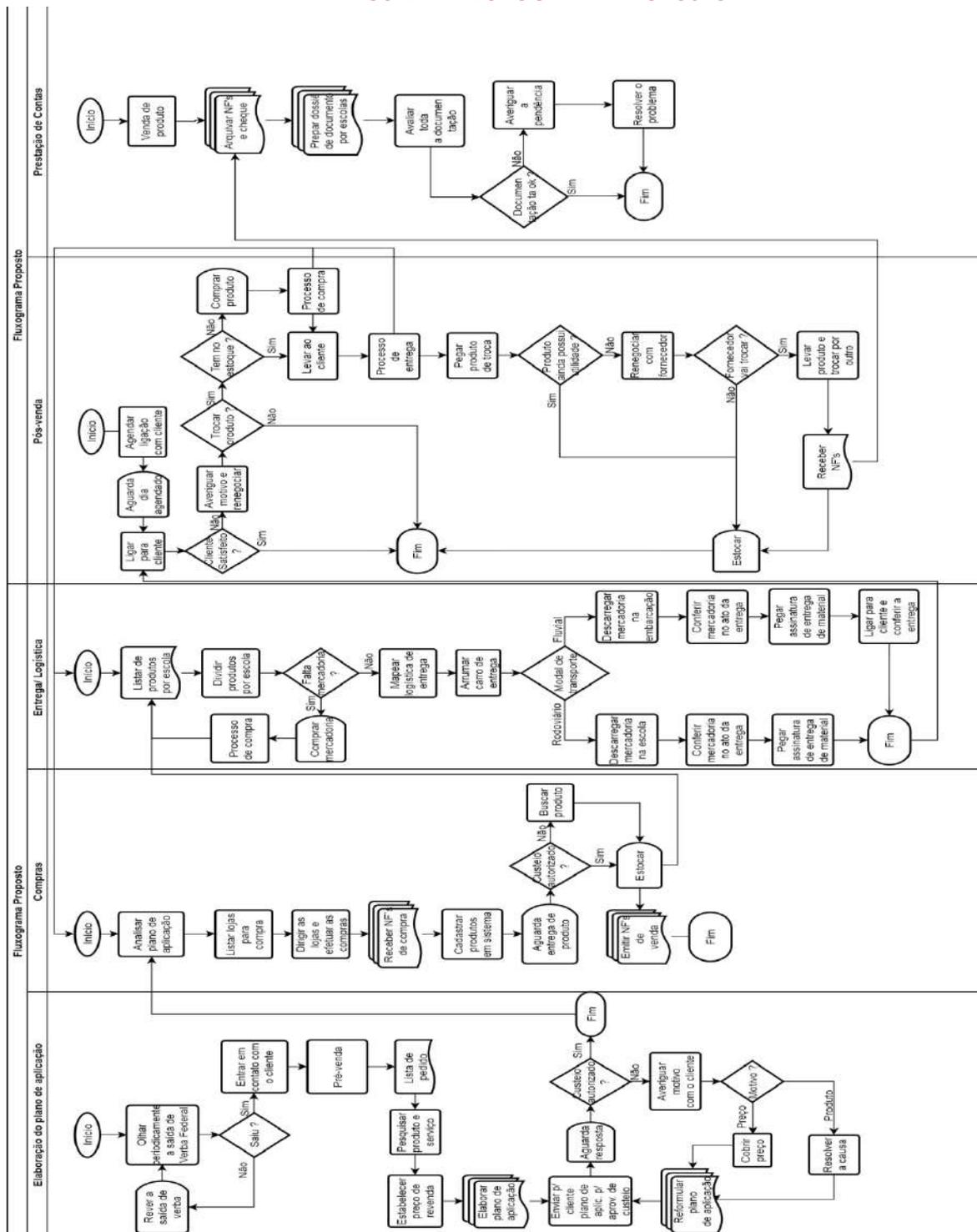
Fonte: Próprios autores, 2017

Como resultado da pesquisa e implementação, buscou-se criar uma padronização dos processos envoltantes na empresa Monica Barbosa de Oliveira, apresentando por meio de um fluxograma, as etapas de todos os processos e suas ligações, contribuindo para o desenvolvimento da uma atividade padrão e apresentando com clareza as funções de cada colaborador, onde por meio disso, contribuir para a descrição

de cargos e salários.

Como proposta utilizou-se de um banner como o objetivo de demonstrar para a empresa de maneira geral o fluxograma padrão, e também na apresentação da missão, visão e valores, visto que a empresa ainda não possuía, onde surgiu como proposta do projeto o desenvolvimento desses pilares.

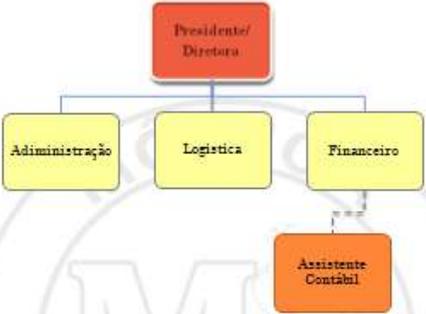
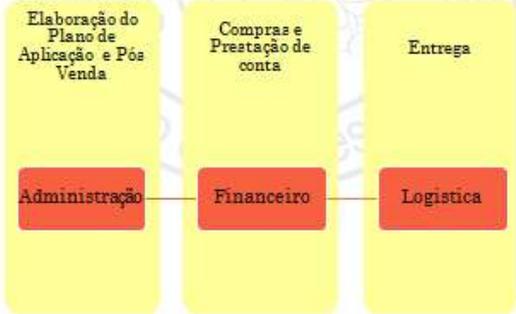
FIGURA 4 - FLUXOGRAMA PROPOSTO

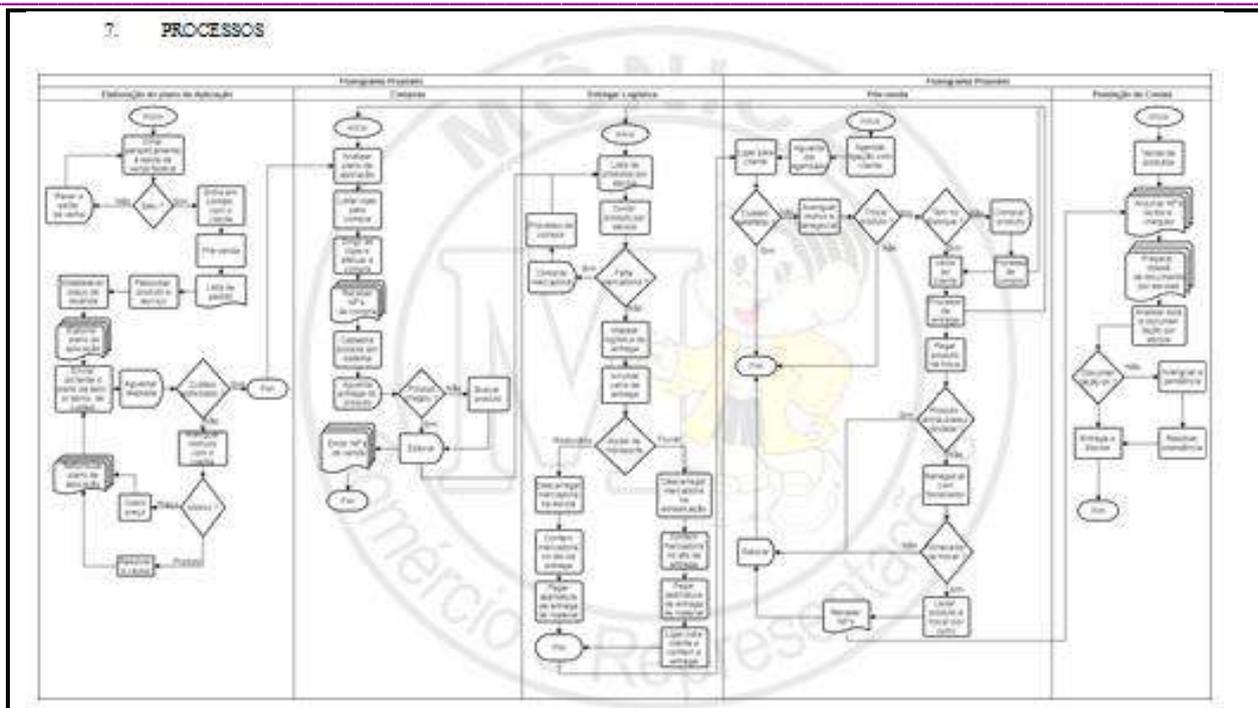


Fonte: Próprios autores, 2017

Como documentação para a empresa, sugere-se também um manual que demonstra a padronização dos processos, com isso facilitando o funcionamento do setor quando houver rotatividade dos colaboradores. Esse manual conterá informações sobre checklist do setor, com normas de trabalho e instrução de trabalho, como também as atividades, os procedimentos e os comportamentos realizados por cada colaborador e em detalhe será exibido um fluxograma acompanhado de um diagrama ilustrativo.

QUADRO 5 - MANUAL DE INSTRUÇÕES DOS PROCESSOS

Capa Manual	Conteúdo Manual – Estrutura Hierarquica
<div style="text-align: center;"> <p>Manual de Instruções Dos Processos</p>  </div>	<p>7.1. ESTRUTURA HIERARQUICA</p>  <pre> graph TD PD[Presidente/Diretora] --> ADM[Adiministração] PD --> LOG[Logística] PD --> FIN[Financeiro] FIN --> AC[Assistente Contábil] </pre> <p>7.2. DIVISÃO DOS PROCESSOS POR SETOR</p> 
<p>Conteúdo Manual - Fluxograma global padrão</p>	



Fonte: Próprios autores, 2017

CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

As etapas do projeto proposto através da implementação, obteve-se resultados importantes e relevantes para a empresa Monica Barbosa de Oliveira, demonstrando o desenvolvimento de seus processos, ocasionando impactos significativos e positivos para a empresa, por meio da descrição detalhada das atividades demonstradas pela ferramenta de fluxo denominada fluxograma. A empresa possui uma cultura organizacional familiar, sendo assim, formada entre seus funcionários por membros da própria família, onde obterá uma reorganização em sua estrutura hierárquica e também distribuição das funções.

O projeto de implementação teve como objetivo reorganizar a empresa, atuando nos processos principais, criando uma reorganização em seus fluxos bem como demonstrando seus cargos e funções de maneira mais explícita. Assim, proporcionando um melhor desenvolvimento de suas atividades, direcionando cargos e obrigações específicos para cada membro da empresa, onde de acordo com sua área específica esse colaborador poderá desenvolver com excelência, cada etapa do processo em que atua dentro da organização.

Desse modo, o presente projeto disponibilizou assuntos referentes às organizações de processos, onde por sua vez se concentrou a problemática, levantadas de acordo com questionário desenvolvido no ambiente organizacional. Para propostas de solução buscou-se fundamentar assuntos relevantes e específicos, com autores renomados da área. Assim, assuntos apresentados em questão serviram como base para desenvolver soluções de melhorias em diversos processos existentes, onde cada problema deteve de aspectos específicos para criar soluções de desenvolvimento.

Portanto, no desenvolvimento do projeto foram estruturadas diversas ferramentas que auxiliaram para solucionar as problemáticas existentes na organização. Diante do exposto utilizou-se o diagrama de causas e efeitos, por meio de uma folha de verificação onde se estruturaram os problemas, existente na empresa. Assim, tais ferramentas auxiliaram a enxergar os problemas e a estruturá-los em cada área específica.

O artigo científico obteve em seu objetivo geral e objetivos específicos, resultados positivos em suas execuções, onde pôde se perceber alcances favoráveis ao longo das etapas desenvolvidas, em suma a implementação alcançou êxito em sua totalidade.

Diante disso, recomenda-se a empresa, continuar seu processo de melhoria, bem como na sua expansão de funcionários e setores, diante do crescimento constante que a empresa está passando, buscando realizar treinamentos de melhorias, bem como estruturar sua estrutura estratégica, visto que a mesma dará base para o funcionamento da organização.

O projeto desenvolvido e dado como finalizado, não exclui e muito menos finaliza o desenvolvimento que a empresa necessita continuar. A organização precisa constantemente buscar seu crescimento para se manter em seu mercado, porém, para isso através desse relatório os primeiros passos se deram, para a busca tal crescimento.

REFERÊNCIAS

- ALVES, Vera Lucia de Souza. **Gestão da qualidade ferramentas utilizadas no contexto contemporâneo da saúde.** 2 ed. São Paulo: Martinari, 2012.
- ARAÚJO, Luís César G. de. **Organização sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional.** v 01 4 ed. São Paulo:Atlas, 2010.
- BALLESTERO-ALVAREZ, María Esmeralda. **Gestão da qualidade, produção e operações.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- BANAS, Fernando. **Construindo um sistema de gestão da qualidade.** São Paulo: Epse Editora, 2008.
- BASTOS, Rogério Lustosa. **Ciências humanas e complexidades: projetos, métodos e técnicas de pesquisa: o caos, a nova ciência.** 2.ed. Rio de Janeiro: E-papers, 2009.
- FREITAS, Álvaro. **Desafiando a qualidade.** Joinville: Clube de autores, 2005.
- FREITAS, Carlos Augusto. **Gestão estratégica por meio de projetos, programas e portfólio.** Rio de Janeiro: Brasport, 2016.
- INSTITUTO EUVALDO LODI, **Sistemade gestão da qualidade em fornecimento – ISO 9001,** Brasília, IEL/NC, 2013.
- MURIEL, Roberta. **Plano de desenvolvimento institucional - PDI - Análise do processo de Implantação.** Brasil: Editora Hoper, 2006.
- PARANHOS FILHO, Moacyr. **Gestão da produção Industrial.** Curitiba: Ibpx, 2007.
- PAVANI JÚNIOR, Orlando; SCUCUGLIA, Rafael. **Mapeamento e gestão por processos – BPM. Gestão orientada à entrega por meio de objetos. Metodologia GAUSS.** São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda, 2011.
- REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento estratégico para organizações privadas e públicas: guia prático para elaboração do projeto de plano de negócios.** Rio de Janeiro: Brasport, 2008.
- SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO; María Del Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa.** 5 ed. Porto Alegre: Penso, 2013.
- SANHÁ, Filipe. **A entrevista na óptica do entrevistado:factor decisivo no processo de selecção para emprego.** Porto: Ecopy, 2006.
- SILVA, Leandro Costa da.**Gestão e melhoria de processos: conceitos, práticas e ferramentas.** Rio de Janeiro: Brasport, 2015.
- SLACK, Nigel et al. **Gerenciamento de operações e de processos.** Princípios e práticas de impacto estratégico.2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2013.
- TOLEDO, José Carlos de; et al. **Qualidade gestão e métodos.** Rio de Janeiro: LTC, 2013.
- USIRONO, Carlos Hiroshi, **Escritório de processos. BPMO: Business process management office.** Rio de Janeiro: Brasport, 2015.
- VAZZI, Marcio Roberto Gonçalves de. **Organização de sistemas e métodos.** In: Instituto Educacional de Monte Alto. Monte Alto: 2011.

RESUMO:

Artigo elaborado e implementado na empresa Mônica Barbosa de Oliveira, tem como ramo de atuação vendas de artigos de papelaria em gerais para escolas da rede pública Municipal de Manaus, projeto na área de organização sistemas e métodos, com o objetivo geral de propor a ordenação das tarefas desenvolvidas através dos fluxogramas demonstrativos de atividades, por meio de objetivos específicos que são, relatar as atividades desenvolvidas pela empresa; examinar o fluxo decorrente de início e fim das atividades; demonstrar através de figuras geométricas o fluxo das atividades. A metodologia se deu por meio da técnica de gerenciamento denominada MASP, mesclada ao ciclo PDCA utilizando ferramentas da qualidade, como 5W2H para o planejamento, e para o controle buscou a utilização do diagrama de causas e efeitos com o auxílio da folha de verificação, essas ferramentas auxiliaram na implementação da proposta, que se obteve como resultado proposto a padronização dos 5 processos envolvendo a empresa, demonstrado por meio da ferramenta do fluxograma, bem como um manual, com orientações de cada processo e leis trabalhistas, contribuição na missão, visão e valores da empresa e um banner exposto no escritório central com as informações propostas, orienta-se a empresa, continuar o processo de ajustes, seguir fielmente sua missão, visão e valores, e seus processos padrões para que se evite retrabalho, e favoreça no crescimento contínuo.

Palavras-Chaves: *Processos; Mapeamento; Padronização, Fluxograma*