

**FACULDADES DOCTUM DE CARATINGA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**BÁRBARA DA SILVA FERREIRA
LEIDIANE RODRIGUES DE OLIVEIRA
ZILÉIA MIRIA DA SILVA MAIA**

**A UTILIZAÇÃO DAS FERRAMENTAS DE GESTÃO COMO MECANISMO DE
ALAVANCAGEM DA QUALIDADE EMPRESARIAL APLICADA AO SETOR
SUPERMERCADISTA EM CARATINGA**

**CARATINGA - MG
2017**

**BÁRBARA DA SILVA FERREIRA
LEIDIANE RODRIGUES DE OLIVEIRA
ZILÉIA MIRIA DA SILVA MAIA**

**A UTILIZAÇÃO DAS FERRAMENTAS DE GESTÃO COMO MECANISMO DE
ALAVANCAGEM DA QUALIDADE EMPRESARIAL APLICADA AO SETOR
SUPERMERCADISTA EM CARATINGA**

Monografia apresentado a banca examinadora do Curso de Administração das Faculdades Doctum de Caratinga, como requisito parcial para aprovação na disciplina TCC II, orientado pelo Prof. Esp. Carlos Antônio Leitoguinho Bitencourt.

Área de Concentração: Gestão da Qualidade.

CARATINGA - MG

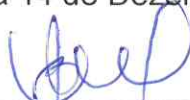
2017

TERMO DE APROVAÇÃO

O Trabalho de Conclusão de Curso intitulado: A utilização das ferramentas de Gestão como mecanismo de alavancagem da qualidade empresarial aplicada ao setor supermercadista em Caratinga, elaborado pelo(s) aluno(s) Bárbara da Silva Ferreira, Leidiane Rodrigues de Oliveira e Ziléia Maria da Silva Maia foi aprovado por todos os membros da Banca Examinadora e aceito pelo curso de ADMINISTRAÇÃO das FACULDADES DOCTUM CARATINGA, como requisito parcial da obtenção do título de

BACHAREL EM ADMINISTRAÇÃO.

Caratinga 14 de Dezembro de 2017



Carlos Bitencourt
Prof. Orientador



Vagner Bravos
Prof. Avaliador 1



Júlia de Paula
Prof. Examinador 2

1. RESUMO

As ferramentas de gestão são aplicadas dentro das organizações para obterem um maior controle em seus processos, estas ferramentas servem de apoio para a tomada de decisão e ainda são utilizadas pelas empresas para o aperfeiçoamento e desempenho das funções organizacionais, podemos citar a Análise SWOT, Balance Scorecard, 5S, ISO 9000, Ciclo PDCA e Seis Sigma. A qualidade empresarial é a sustentação da empresa no mercado, por meio deste diferencial a organização amplia seu desenvolvimento neste mercado e passa a ser um referencial em relação aos seus concorrentes, se adequando às exigências e anseios dos clientes, procurando otimizar tempo, cortar os custos, oferecendo produtos e serviços de alto padrão e ainda busca a melhoria contínua dos seus processos, suprimindo as expectativas dos consumidores. Pensando na importância da utilização destas ferramentas de gestão será realizada uma pesquisa onde estarão algumas das empresas do ramo supermercadista de Caratinga que utilizam alguma ferramenta de gestão, ou não, e como é feito este acompanhamento. A implantação de sistemas de gestão dentro das organizações gera frequentes dúvidas, pois existe um leque diversificado de ferramentas a serem implantadas, os gestores devem analisar qual delas é a mais adequada para atender as necessidades da organização. O gerenciamento das atividades organizacionais permite a máxima eficiência do novo sistema de gestão, e, é de extrema importância a capacitação dos colaboradores e de toda a diretoria para a sua qualidade empresarial. A aplicação destas ferramentas conta com a colaboração de toda a equipe que consiste na inspeção das etapas de trabalho, sendo essencial para o sucesso estratégico das organizações, essas etapas de trabalho devem ser gerenciadas de perto pelos responsáveis, para certificar se tudo está ocorrendo conforme o planejado. Com a aplicação deste sistema nas empresas, espera-se por conseguinte um ganho de competitividade diante do mercado.

PALAVRAS-CHAVE: Ferramentas de Gestão, Qualidade Empresarial, Estratégias Organizacionais.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	01
2. A QUALIDADE EMPRESARIAL.....	03
2.1. CONCEITO E ESTUDO DA QUALIDADE EMPRESARIAL.....	06
2.2. ESTRATÉGIAS ADOTADAS PELAS ORGANIZAÇÕES.....	09
3. AS FERRAMENTAS DE GESTÃO E SUA IMPLANTAÇÃO.....	12
3.1. APLICAÇÃO E GERENCIAMENTO DAS FERRAMENTAS.....	14
3.1.1. Aplicação e gerenciamento da Análise SWOT.....	15
3.1.2. Aplicação e gerenciamento do Balance Scorecard.....	18
3.1.3. Aplicação e gerenciamento do 5S.....	21
3.1.4. Aplicação e gerenciamento da ISO 9000.....	24
3.1.5. Aplicação e gerenciamento do Ciclo PDCA.....	27
3.1.6. Aplicação e gerenciamento do Seis Sigma.....	29
4. ORGANIZANDO A EMPRESA.....	31
4.1. PREPARANDO O AMBIENTE ORGANIZACIONAL.....	32
4.2. TREINAMENTO DAS EQUIPES E DELEGAÇÃO DAS TAREFAS.....	34
5. PESQUISA DE CAMPO NO SETOR SUPERMERCADISTA.....	36
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	38
7. REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO.....	40
8. ANEXOS.....	44

1. INTRODUÇÃO

O estudo em questão proporciona ganhos à classe empresarial, uma vez que a implantação de sistemas de gestão visa a qualidade total dos serviços e ou produtos oferecidos, onde o ambiente mercadológico é competitivo e desafiador, e para se destacar frente aos seus concorrentes as empresas tendem a implantarem sistemas de gerenciamento como diferencial de mercado.

O trabalho desenvolvido busca a qualidade organizacional por via das ferramentas de gestão, conquistando resultados satisfatórios nas organizações através da implantação das mesmas como: Análise SWOT, *Balance Scorecard*, 5S, ISO 9000, Ciclo PDCA e Seis Sigma, assim obtendo a qualidade total de seus processos, conforme especificações do mercado, para chegar ao auge das suas técnicas e ainda se tornar referência mercadológica.

O propósito é criar estratégias visando desburocratizar o processo de implantação das ferramentas de gestão, reajustar as etapas da política de qualidade, para que as organizações consigam de forma rápida sua certificação, demonstrar a importância do estudo das ferramentas organizacionais, comprovar que o envolvimento da equipe é de grande relevância, expor os custos e o tempo gasto para a implantação de um novo sistema.

A geração do resultado das empresas se obtém através da implantação de estratégias específicas para a excelência dos ganhos competitivos. Toda organização necessita se adaptar às mudanças, agregando conhecimento e de forma substancial chegar ao resultado almejado, com a colaboração efetiva de todas as partes envolvidas, pois segundo a citação abaixo, marco teórico dessa pesquisa, tomada de Marcus Vinicius Rodrigues¹ relata que:

Toda mudança requer alterações nos quadros de referências denominados paradigmas. Este termo tem sido utilizado com frequência para justificar ou viabilizar novos modelos ou idéias. Paradigma é um modelo tomado com referência a partir dos valores, costumes ou normas definidas pelos pensadores, cientistas ou sociedade. Um paradigma não é criado; ele evolui de uma fase anterior, e, após estabelecido, passa a ser visto como um achado norteando todas as ações ou práticas científicas e sociais em determinada ou em diversas áreas do conhecimento das práticas cotidianas de grupos específicos ou da sociedade.

¹ RODRIGUES, Marcus Vinicius. **Processos de melhoria nas organizações Brasileiras**. 1. ed., Qualitymark: Rio de Janeiro, 1999.

Adotou-se um estudo qualitativo, com enfoque descritivo e analítico sobre os textos referentes à Qualidade Empresarial e as Ferramentas de Gestão através dos quais buscou-se compreender a importância da utilização das ferramentas organizacionais para se chegar a qualidade nas organizações.

Para tanto, o presente estudo foi dividido em três capítulos. No primeiro tratou-se da conceitualização da qualidade empresarial e a influência que as ferramentas de gestão oferecem às empresas. No segundo capítulo a direção foi dada à compreensão sobre as relações pertinentes a dificuldade da implantação de sistemas organizacionais dentro das empresas e uma breve pesquisa direcionada ao setor supermercadista de Caratinga no que tange saber se as empresas utilizam alguma ferramenta de gestão, e o estudo foi encerrado com a análise da necessidade da capacitação de toda a equipe envolvida, face a revisão dos referenciais adotados.

2. A QUALIDADE EMPRESARIAL

Diante de uma crescente mudança no ambiente organizacional o aumento dos números de empresas, as organizações tiveram que se adaptar aos melhores métodos de gestão, para se alavancarem mediante os seus concorrentes. A qualidade empresarial de um negócio é o que a torna mais competitiva no mercado, esta qualidade é aplicada dentro da organização quanto na sua gestão, produção, atendimento e na entrega de bens ou serviços. Segundo Cierco et. al.² (2006 p.17):
relata que:

Atualmente, a gestão da qualidade abrange uma visão macro da existência humana, influenciando modos de pensar e de agir. Qualidade não significa apenas controle da produção, a qualidade intrínseca de bens e serviços, o uso de ferramentas e métodos de gestão, ou a assistência técnica adequada. Num sentido amplo, o conceito de qualidade total ou de gestão da qualidade passou a significar modelo de gerenciamento que busca a eficiência e a eficácia organizacionais.

Essas mudanças alteram a estrutura organizacional no todo, o gestor da empresa tem pela frente um grande desafio para aplicação das novas práticas dos profissionais dentro da organização. A qualidade empresarial é o fundamento para se chegar a qualidade total na organização, o mister dos departamentos é responsável pelo sucesso da organização. Cada setor é peça fundamental para se chegar ao auge desta evolução. Segundo Marshall Júnior, Rocha, Mota e Quintela³ (2012, p. 27, 28) diz que:

A qualidade total, por meio de suas diversas terminologias, foi uma percepção importante e ampliou o escopo de atuação da qualidade no ambiente organizacional. Todos os departamentos passaram a ser responsáveis pelo sucesso de empreendimento, enquanto a alta administração assumia a liderança e a responsabilidade final, orquestrando a integração entre diversas áreas e, mais ainda, gerando sinergia entre competências funcionais, visando à ampliação do conceito da qualidade, tal como se viu ocorrer nas décadas seguintes: uma abordagem mais holísticas, integrando produção de bens, serviços, marketing, recursos humanos, meio ambiente, qualidade de vida e, mais recentemente ética e responsabilidade social.

² CIERCO, Agliberto Alves et. al. **Gestão da Qualidade**. Rio de Janeiro: FGV, 2006, P 17.

³ MARSHALL JUNIOR, Isnard. ROCHA, Alexandre Varanda. MOTA, Edmarson Bacelar. QUINTELLA, Odair Mesquita. **Gestão da qualidade e processos**. 1. ed., FGV: Rio de Janeiro, 2012, p. 27, 28.

A qualidade nas organizações empresariais tem-se evidenciado pela busca por produtos e serviços cada vez mais eficazes e de diferencial no mercado consumidor, altamente concorrido e exigente. Segundo Rodrigues⁴ (1999, p. 78):

A grande preocupação com a produtividade organizacional cedeu lugar aos métodos, técnicas e ferramentas para a melhoria da qualidade, e atualmente, este espaço, principalmente nas organizações de padrão mundial, está sendo substituído pela busca da excelência, algo que não persegue apenas a eficiência ou eficácia, mas também a efetividade.

Muito se tem ouvido falar sobre qualidade total, mas muito pouco é compreendido em sua totalidade. Esta qualidade não está somente na entrega do produto final, mas em todo o processo de produção, esta qualidade total também abrange a prestação de serviço e o atendimento ao cliente e as áreas administrativas.

A alta administração deve implantar esta política de qualidade e levar o indivíduo ao cumprimento de suas obrigações, responsabilidades e autoridade descrita no sistema. De acordo com Carvalho⁵ (1996, p. 154):

Quando for necessário o envolvimento de diversos departamentos, grupos ou indivíduos para execução do projeto, as inter-relações e interfaces apropriadas devem ser estabelecidas e todos os documentos relevantes devem ser disponibilizados para o pessoal apropriado. As responsabilidades e autoridades de cada um devem ser definidas, documentadas, coordenadas e controladas.

Para obtenção desta política de qualidade, a todo um trabalho realizado em conjunto, que é empresa, clientes, fornecedores, funcionários e tecnologia, todos fazem parte do processo. Esta política de qualidade deve ser assinada pelos executivos. Segundo Carvalho⁶ (1996, p. 27):

A presença dessas assinaturas comprova e demonstram claramente a funcionários e clientes o grau de comprometimento dos altos executivos da empresa com a qualidade. (...) demonstra que ninguém na organização está fora do objetivo que a política da qualidade persegue.

⁴ RODRIGUES, Marcus Vinicius. **Processos de melhoria nas organizações Brasileiras**. 1. ed., Qualitymark: Rio de Janeiro, 1999, p. 78.

⁵ CARVALHO, Heitor Rangel de. **ISO 9000 passaporte para a qualidade**. 1.ed, Campus: Rio de Janeiro, 1996, p. 154.

⁶ CARVALHO, Heitor Rangel de. **ISO 9000 passaporte para a qualidade**. 1.ed, Campus: Rio de Janeiro, 1996, p. 27.

Gerenciar a qualidade total é trabalhar o conceito de qualidade em toda a organização para alcançar os objetivos de forma plena, o gerente da qualidade deve estabelecer metas e políticas como forma de planejamento e controle de todos os processos, além do envolvimento de todos, inclusive dos recursos humanos, para que este, coloque em prática o treinamento, capacitação e motivação dos colaboradores, uma vez que os mesmos devem estar devidamente preparados para executar as ações de maneira correta e consciente, evitando falhas. Segundo Paladini⁷ (1997, p. 54):

(...) sem política da qualidade, não há gestão da qualidade - esta põe em prática o que aquela determina. Sem planejamento, não há como viabilizar a implantação da política da qualidade, ou seja, a política fica no papel. E também não há avaliação - fica-se, assim, sem controle. Conclusão: se a organização não estrutura política da qualidade, nem planeja sua implantação, pode também desativar toda a Gerência da Qualidade por ausência da utilidade ou de função a desempenhar.

Em conjunto com a política da qualidade é relevante ressaltar a importância do gerenciamento das atividades, para que não haja falhas em seus processos, isso evita o retrabalho e a perda de produtividade da organização. Moura⁸ (1993, p. 3) “à medida em que erros ou defeitos sejam evitados internamente, os produtos ou serviços entregues ao cliente externo serão de melhor qualidade, com menores custos. ”

O gestor responsável pelo projeto ou o chefe de setor a qual foi designado, tem a responsabilidade de realizar este gerenciamento mais de perto, e certificar se tudo ocorre conforme planejado e documentado. O gerenciamento das atividades proporciona o melhoramento das operações para alcance de um melhor resultado.

⁷ PALADINI, Edson Pacheco. **Qualidade total na prática: implantação e avaliação de sistemas de qualidade total**. 2.ed., Atlas: São Paulo, 1997, p. 54.

⁸ MOURA, José Aristides Marcondes de. **Os frutos da qualidade: a experiência da xerox do Brasil**. 1.ed, Makron books: São Paulo, 1993, p. 3.

2.1. CONCEITO E ESTUDO DA QUALIDADE EMPRESARIAL

Há uma ampla conceitualização das ferramentas de gestão dispostas à sustentabilidade da qualidade empresarial, ficando a cargo das empresas optarem pela melhor estratégia de incorporação nas suas organizações, de modo a beneficiá-las da melhor forma nas tomadas de decisões, de modo que além da preservação da qualidade, esta seja sempre ampliada, pois segundo Marshall Júnior, Rocha, Mota e Quintella⁹ (2012, p. 31):

(...) qualidade é um termo que passou a fazer parte do jargão das organizações, independentemente do ramo de atividade e da abrangência de atuação, pública ou privada.
A principal diferença entre a abordagem do início do século XX e a atual é que a qualidade, agora, está relacionada às necessidades e aos anseios dos clientes. Seja qual for o porte da empresa, observam-se programas de qualidade e de melhoria de processos na maioria dos setores econômicos. Não importa fazer o melhor produto com os melhores processos se o que se faz não vai ao encontro do consumidor, razão de ser de todos os processos organizacionais.

A qualidade empresarial busca sempre potencializar o cliente que com o passar dos tempos se tornou mais exigente, sempre à procura de modernização. As empresas que adotaram novas tecnologias mudaram a forma de interagir com os consumidores e quem inovou conseguiu sua fatia no mercado como podemos observar Paladini¹⁰ (1997, p. 17) que:

Uma característica fundamental da definição da qualidade enquanto adequação ao uso é o aspecto dinâmico da definição. De fato, a alteração do conceito da qualidade dentro do ambiente produtivo é decorrente das mudanças ditadas pelo dia-a-dia do mercado consumidor. A história mostrou que, na verdade, quem prestou atenção a estas alterações se manteve sempre com seus produtos e serviços bem-aceitos e sobreviveu. Quem se isolou e criou seus próprios conceitos acabou por afastar-se da realidade - e foi viver em outra dimensão... Ou deixou de viver.

A qualidade está relacionada também aos procedimentos que a empresa adota para se chegar ao êxito, um desses procedimentos é o uso contínuo e melhorado da tecnologia, a organização irá verificar qual é a melhor maneira de aplica-la em seus

⁹ MARSHALL JUNIOR, Isnard. ROCHA, Alexandre Varanda. MOTA, Edmarson Bacelar. QUINTELLA, Odair Mesquita. **Gestão da qualidade e processos**. 1. ed., FGV: Rio de Janeiro, 2012, p. 31.

¹⁰ PALADINI, Edson Pacheco. **Qualidade total na prática: implantação e avaliação de sistemas de qualidade total**. 2.ed., Atlas: São Paulo, 1997, p. 17.

processos. Diante dos avanços tecnológicos, as empresas encontram maneiras práticas e produtivas na execução de seus processos, com isso permitindo um avanço assertivo do seu negócio. Diante apresentado Rodrigues¹¹ (1999, p. 213, 214) exemplifica:

Hoje, a tecnologia está inserida em todos os setores organizacionais. Em uma referência superficial, poderíamos citar a tecnologia utilizada para produzir os bens e serviços, a tecnologia empregada para controle do processo produtivo, a tecnologia adotada para a gestão dos recursos humanos, a tecnologia para a gestão do negócio, entre outras. Mas cada organização tem uma tecnologia básica, ou seja, a que define a natureza do negócio da organização, à qual todas as outras tecnologias aplicadas às atividades-meios estão condicionadas. Este reconhecimento é vital para a adequada implantação dos processos de melhoria.

Coordenar a empresa não é tarefa fácil, por essa razão se faz necessário registrar as etapas de trabalho, moldando um padrão a ser adotado. O estudo da qualidade é indispensável, pois através do conhecimento do meio corporativo e dos concorrentes as tomadas de decisões se tornam mais acessíveis, no passado já se fazia necessário o aprendizado das etapas e comandos de trabalho, portanto Taylor (1903) citado por Chiavenato¹² (2011 p. 54) começou no nível mais baixo analisando pacientemente o trabalho dos operários acompanhando os seus movimentos e procedimentos para poder aperfeiçoar simplificar os métodos utilizados, dessa maneira conhecendo a empresa desde o chão de fábrica, assim as soluções mais cabíveis eram possíveis ser decididas com mais clareza.

As empresas devem seguir um parâmetro nos processos realizados, acompanhando e analisando as suas funções básicas, na obra de Fayol (1950), citada por Chiavenato¹³ (2011 p. 78) é imprescindível que a empresa saiba das seis funções básicas na administração, que são:

- Funções técnicas, produção de bens e serviços;
- Funções comerciais, que consiste em compra, venda e troca;
- Funções financeiras, gerenciamento de capital;
- Funções de segurança, proteção dos bens e das pessoas;

¹¹ RODRIGUES, Marcus Vinicius. **Processos de melhoria nas organizações Brasileiras**. 1.ed., Qualitymark: Rio de Janeiro, 1999, p. 213, 214.

¹² CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 8.ed., Elsevier: Rio de Janeiro, 2011, p. 54.

¹³ CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 8.ed., Elsevier: Rio de Janeiro, 2011, p. 78.

- Funções contábeis, são os registros, balanços, custos da empresa;
- Funções administrativas, é a integração das outras cinco funções, porque ela coordena e sincroniza as demais funções, sendo ela superior às outras.

Para tanto, é preciso deter o conhecimento adequado dos procedimentos realizados assim a qualidade empresarial almejada pode ser atingida, pois, planejando é possível estabelecer metas e alcançar os objetivos da empresa e ainda segundo Oliveira¹⁴ (2015 p. 5)

O propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. Dentro desse raciocínio, pode-se afirmar que o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidos para a empresa.

Com o estudo da qualidade empresarial é possível compreender a empresa como um todo, as resoluções dos problemas que possam surgir são aplicadas com mais rapidez e autonomia, o risco de erros ou falhas são menores e os ganhos são expressivos, as organizações adeptas as boas práticas da qualidade tendem a se qualificar e manter-se no mercado por gerações.

¹⁴ OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico**. 33. ed., Atlas: São Paulo, 2015, p. 5.

2.2. ESTRATÉGIAS ADOTADAS PELAS ORGANIZAÇÕES

Para adquirir o sucesso empresarial é necessário equilibrar todos os processos dentro de uma organização, obtendo qualidade em todos os procedimentos realizados na empresa, para chegar ao consumidor final produtos que satisfaçam e estejam conforme o seu desejo. O planejamento estratégico dos procedimentos pode assessorar os aspectos que não temos domínio, tornando a empresa premissa básica de elevação do poder econômico sendo diferencial, como podemos observar segundo Oliveira¹⁵ (2015, p.18):

Planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos - não controláveis - e atuando de forma inovadora e diferenciada.

O cenário econômico é desafiador e as empresas se veem acudadas, e para mudar as perspectivas financeiras a proposta é a implantação de novas técnicas de gestão, buscando a sobrevivência em um mercado competitivo onde os clientes buscam sempre o menor preço, produtos de qualidade e um *feedback* das suas expectativas. Diante do exposto Kirchner, Kaufmann, Schmid e Fischer¹⁶ (2009, p. 67) relata que:

Com o crescimento dos requisitos de clientes e condições de concorrência cada vez mais acirradas, juntamente com a crescente complexidade dos produtos e processos de fabricação, não basta mais almejar garantia da qualidade somente para o produto final. A qualidade inicia no planejamento empresarial e se estende por todos os processos de produção até os serviços prestados aos produtos vendidos.

As organizações hoje têm a necessidade de grandes mudanças, devido a fatores que a impulsionam a se atualizar a todo momento. Dentro da qualidade total isto é possível através do gerenciamento das diretrizes, que é um sistema administrativo que visa garantir a sobrevivência e a competição internacional da organização. Campos¹⁷ (1992, p. 67) “O Gerenciamento pelas Diretrizes, (...) tem

¹⁵ OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico**. 33. ed., Atlas: São Paulo, 2015, p.18.

¹⁶ KIRCHNER, Arndt. KAUFMANN, Hans. SCHMID, Dietmar. FISCHER, Georg. **Gestão da qualidade: segurança do trabalho e gestão ambiental**. 2.ed., Alemã, Blucher: São Paulo, 2009, p. 67.

¹⁷ CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: controle da qualidade total (no estilo Japonês)**. 1.ed., Bloch editores S.A: Rio de Janeiro, 1992, p. 67.

como objetivo maior direcionar a caminhada eficiente do controle da qualidade (Rotina) para a sobrevivência da empresa a longo prazo. ”

A ênfase no planejamento garante a organização um direcionamento mais assertivo em suas tomadas de decisão, o qual conduzirá a organização a obter uma posição privilegiada no mercado, mediante os seus concorrentes. Com este planejamento a empresa busca estratégias para alcance dos seus objetivos, com o aumento dos seus resultados impactando na sua qualidade. Conforme Campos¹⁸ (1992 p. 68):

As ações de planejamento da qualidade (para novos produtos) e de melhoria da qualidade (para produtos existentes) são conduzidas de tal forma a garantir a sobrevivência da empresa. O direcionamento destas ações é feito olhando-se para FORA da empresa (mercado e concorrentes) e para o FUTURO.

Para potencializar as tomadas de decisão, no planejamento pode ser aplicado gerenciamento dos processos, observando como funcionam os processos de trabalho e buscando alcançar uma visão sistêmica. É necessário compreender o funcionamento e a importância de cada etapa para busca de melhorias. Segundo Couto e Pedrosa¹⁹ (2007 p.193).

Processo organizacional é o conjunto de atividades relacionado com o objetivo último de qualquer tipo de empresa-entregar um produto ou serviço ao cliente (seja ele interno ou externo). Assegurar que os processos ocorram adequadamente é fundamental não apenas para maximizar o valor agregado aos clientes, assim como é crítico para o sucesso da organização. Para a gestão eficiente dos processos é necessário entender o enfoque sistêmico das organizações, porque os processos não estão isolados e na verdade interagem fortemente entre si.

O mapeamento dos processos é imprescindível para aplicação das melhorias na organização, pois através dele é possível visualizar cada etapa do trabalho, evitar erros, desvios e atrasos na entrega do produto ou serviço oferecido, uma das ferramentas utilizadas é o fluxograma, onde serão apresentadas as fases do processo em questão e após a avaliação é possível detectar as falhas, eliminar o retrabalho,

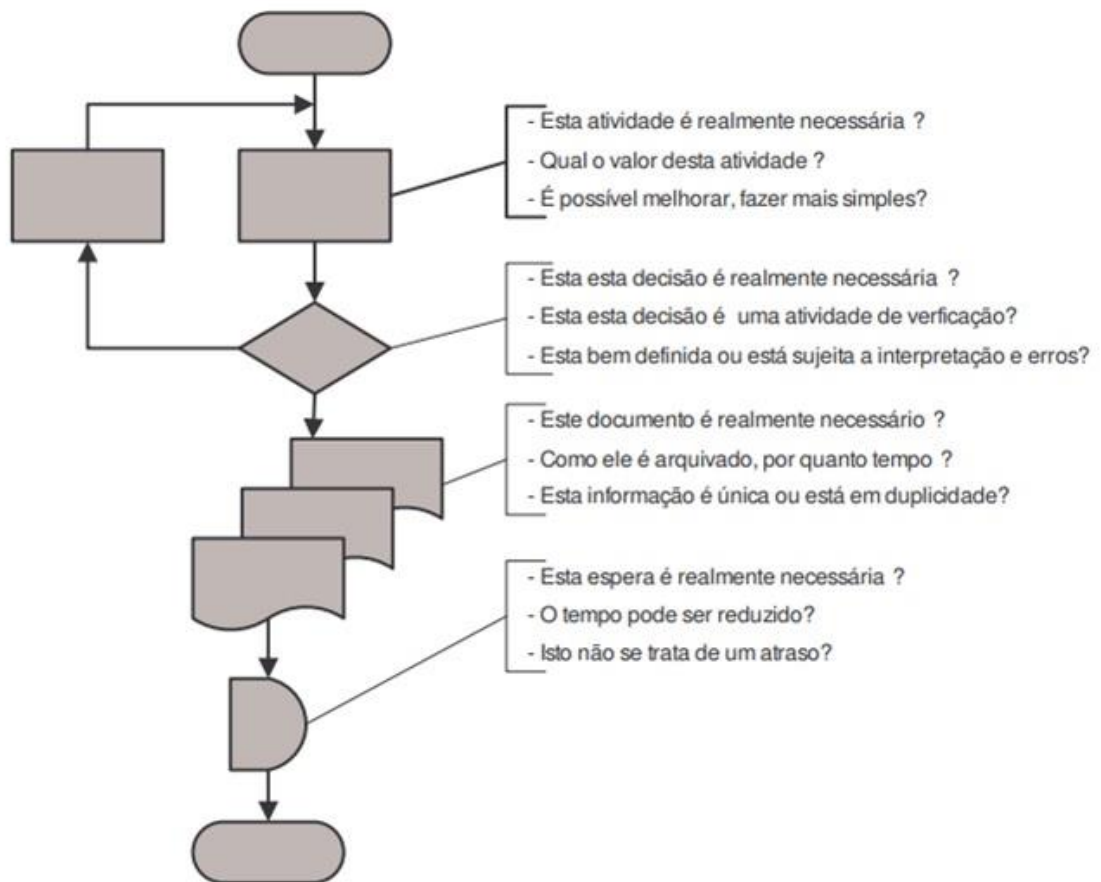
¹⁸ CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: controle da qualidade total (no estilo Japonês)**. 1.ed., Bloch editores S.A: Rio de Janeiro, 1992, p. 68.

¹⁹ COUTO, Renato Camargos. PEDROSA, Tania Moreira Grillo. **Hospital acreditação e gestão em saúde**. 2.ed., Guanabara Koogan: Rio de Janeiro, 2007, p. 193.

melhorar as etapas e reduzir custos operacionais. De acordo com Corrêa e Corrêa²⁰ (2016 p.330).

Uma das mais importantes ferramentas para análise de processos é o fluxograma de processo. Usado como uma representação visual do fluxo do processo envolvido em produzir o produto. É útil para se ter uma noção do todo do processo, do papel das partes neste todo, de potenciais problemas e oportunidades de melhoria e simplificação.

Figura 1: Exemplo de avaliação do fluxograma de processos



21

Fonte: Templum Consultoria Ilimitada

²⁰ CORRÊA, Henrique L. CORRÊA, Carlos A. **Administração de Produção e operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica**. 3.ed., Atlas: São Paulo, 2016, p. 330.

²¹ ALONSO, Guilherme. **O que é Fluxograma de Processos?**. Templum, 14/07/2017. Disponível em: <<http://certificacaoiso.com.br/o-que-e-fluxograma-de-processos/>>. Acessado em: 25/10/2017.

3. AS FERRAMENTAS DE GESTÃO E SUA IMPLANTAÇÃO

A implantação de técnicas e estratégias tem feito diferença em relação à produtividade, buscando a qualidade em um menor tempo de execução, assim como a ampliação no mercado, novidades que nem sempre são recebidas de uma forma simples e fácil pelos colaboradores, daí, a necessidade de um engajamento da alta administração para compreensão de todos, para alcançar a qualidade total no meio organizacional. Diante do exposto Rodrigues²² (1999, p. 20) diz que:

A qualidade tem recebido por parte de muitas empresas um tratamento especial. O interesse e as principais decisões sobre os programas ou técnicas a serem utilizadas passaram a ser preocupação da alta administração. Nessas empresas, qualidade é associada a criatividade, vantagem competitiva, necessidade de sobrevivência, arma contra a concorrência, sempre tomando como base a visão ou necessidade do cliente.

Por isso, a gestão da qualidade total dentro do seu âmbito tem várias ferramentas que permitem às organizações planejar, estudar e definir qual é a mais adequada para atender os padrões dos processos, seja administrativo, execuções de serviços e produtos que são oferecidos por esta empresa.

Uma das dificuldades hoje que estas organizações têm encontrado, é abordar todos os indivíduos e fazer com que todos eles façam parte do processo de desenvolvimento da ferramenta, a qual foi definida pela alta gerência para implantar dentro da organização. O grande problema que acontece é que a organização explica o que é, e diz simplesmente que todos façam, esta abordagem não é suficiente para que chegue ao padrão de excelência. Diante disso Perez-Wilson²³ (1999, p. 199) relata:

Os problemas causados por este motivo são: várias perguntas sem resposta, instruções indefinidas e todos - particularmente os inexperientes -fazendo das tripas coração para inventar sua própria versão do que um programa Seis Sigma é ou deve ser e como ele deve ser conduzido. Assim, o programa vira algo de livre acesso a qualquer um, rendendo muito poucos sucessos, diminuindo a aceitação dele, bem como as expectativas em relação a ele, e assegurando uma menor “expectativa de vida” ao mesmo.

²² RODRIGUES, Marcus Vinicius. **Processos de melhoria nas organizações Brasileiras**. 1.ed., Qualitymark: Rio de Janeiro, 1999, p. 20.

²³ PEREZ-WILSON, Mario. **Seis Sigma compreendendo o conceito, as implicações e os desafios**. 1.ed., Qualitymark: Rio de Janeiro, 1999, p. 199.

A organização deve priorizar os processos que serão utilizados para implantação desta nova ferramenta, com isso a empresa tem a necessidade de realizar treinamentos dos indivíduos, que é essencial para o padrão de excelência da qualidade total.

A evolução das organizações determina o seu sucesso ou fracasso diante do sistema de gestão que cada empresa adota, a burocracia pode causar complicações quando o assunto é inovação, afinal a implantação de novos sistemas para se chegar a qualidade é primordial, diante do notório Morgan²⁴ (2011, p. 93) declara que:

(...) Enquanto algumas organizações têm sido bem-sucedidas institucionalizando sistemas que revêem e desafiam normas básicas, políticas e procedimentos operacionais em relação a mudança que ocorrem nos seus ambientes - por exemplo, encorajando o debate contínuo e a Inovação -, muitas falham em fazer isso. Esse fracasso é especialmente verdade nas organizações burocráticas, uma vez que os seus princípios organizacionais fundamentais habitualmente operam de maneira que realmente obstrui o processo de aprendizagem.

Através do planejamento estratégico a aplicação das ferramentas de gestão de forma adequada, pode-se citar: a Análise SWOT, Balance Scorecard, 5S, ISO 9000, PDCA e Seis Sigma, as organizações conseguem se sobressair de forma positiva diante das situações de dificuldades que possam surgir.

O gestor por meio de seus conhecimentos consegue ter uma visão sistêmica de tudo que ocorre dentro e fora de sua organização, com direcionamento dessas ações e aplicação da qualidade total a organização será altamente abrangente com relação a seus concorrentes, assim atraindo e conquistando mais consumidores com o excelente atendimento e produtos de alta qualidade.

²⁴ MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. 1.ed., Atlas: São Paulo, 2011, p. 93.

3.1. APLICAÇÃO E GERENCIAMENTO DAS FERRAMENTAS

Para que as ferramentas de gestão possam surtir efeito nas organizações é necessário acompanhar a sua aplicabilidade e gerenciar as atividades que devem ser desempenhadas pelos colaboradores e toda a equipe envolvida.

As ferramentas de gestão são excelentes estratégias de competitividade entre as empresas, com a análise correta da estrutura organizacional é possível tornar as soluções mais assertivas, sabendo quais as forças e fraquezas que a empresa possui, com isso Porter²⁵ (2004, p. 31) dispõe:

Uma vez diagnosticadas as forças que afetam a concorrência em uma indústria e suas causas básicas, a empresa está em posição para identificar seus pontos fracos e fortes em relação à indústria. Do ponto de vista estratégico, as condições cruciais são o posicionamento da empresa quanto às causas básicas de cada força competitiva.

A escolha da ferramenta de gestão a qual a empresa irá adotar remete também amplas indagações, qual é a mais adequada para o ramo de atividade da empresa é a mais relevante, pensando nisto será apresentada algumas ferramentas de gestão a seguir destacando a aplicação da ferramenta conceitualizando-a, como ela funciona de fato e o gerenciamento das etapas a qual cada técnica exige.

²⁵ POTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2.ed., Elsevier: Rio de Janeiro, 2004, p. 31.

3.1.1. Aplicação e gerenciamento da Análise SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta de gestão vinda do idioma inglês, e é um acrônimo de Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats), os brasileiros aportuguesaram a sigla e é conhecida no ramo como matriz FOFA.

Acredita-se que esta forma de análise já era utilizada há mais de três mil anos com esta frase de um conselho de Sun Tzu²⁶: “Concentre-se nos pontos fortes, reconheça as fraquezas, agarre as oportunidades e proteja-se contra as ameaças” (SUN TZU, 500 a.C.).

Para colocar em prática os gestores devem diagnosticar o que a empresa precisa melhorar ou minimizar em suas fraquezas e continuar evidenciando seus pontos fortes isto no ambiente interno da empresa, o ambiente externo está fora do alcance da organização, mas cabe ela aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças.

No momento de dar um passo importante, é preciso antes avaliar a situação do negócio e o cenário em que está inserido para entender qual o caminho certo a seguir. E é para isso que serve a **análise SWOT**, uma das ferramentas de planejamento mais usadas no mundo empresarial. (CASAROTTO 2016, on-line, grifo do autor)²⁷

É necessário analisar os ambientes organizacionais para que com os dados em mãos possam assim elaborar um plano de contrapartida, gerando ações adequadas aos pontos negativos, levando em consideração cada premissa básica da ferramenta para melhoramento e alavancagem dos resultados.

(...) A ideia é definir um objetivo e, em seguida, usar a análise para determinar quais fatores internos e externos podem apoiar ou dificultar esse objetivo. As forças e fraquezas representam os fatores internos que afetam um indivíduo ou organização, enquanto as oportunidades e ameaças constituem fatores ambientais externos. Uma análise SWOT ajuda a medir os riscos e recompensas, ao mesmo tempo, e identificar os principais fatores relacionados com a realização do objectivo declarado. (HOFRICHTER, 2017)²⁸

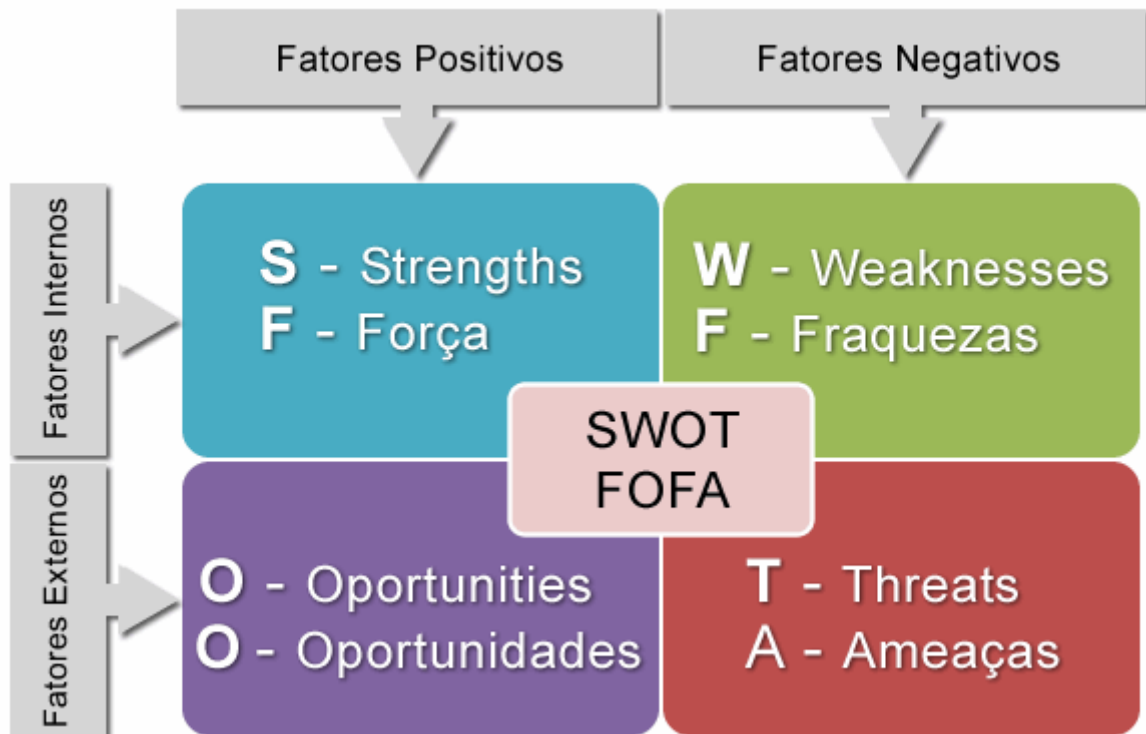
²⁶ POCO, Marcio. **Sun Tzu**. Pensador. Disponível em: <<https://www.pensador.com/frase/NzM3OTM2/>> Acessado em: 29/10/2017.

²⁷ CASAROTTO, Camila. **Você sabe como fazer uma análise SWOT?**. Marketing de conteúdo, 15/09/2016. Disponível em: <<https://marketingdeconteudo.com/como-fazer-uma-analise-swot/>> Acessado em: 22/10/2017.

²⁸ HOFRICHTER, Markus. **Análise SWOT: Quando usar e como fazer**. 1.ed., Revolução eBook: Porto Alegre, 2017.

O uso de planilhas simplifica na hora de recolher as informações, listando os pontos a serem observados, pois é necessário considerar os dados para executar a tarefa de acordo com os elementos encontrados para serem analisados.

Figura 2: Análise SWOT e seus indicadores



29

Fonte: Marketing de Conteúdo

Análise SWOT é o planejamento estratégico das empresas, de fácil aplicabilidade, pois se trata de uma avaliação dos pontos analisados. Então o que pode ser estes pontos, no ambiente interno forças e fraquezas:

- Localização privilegiada ou desfavorável;
- Layout que são as instalações, estão em perfeitas condições ou necessitam de melhoras;
- Tempo de mercado, pode ser bom ter uma novidade ou ainda ser antigo e deter grande parcela de clientes com a sua reputação e liderança;

²⁹ CASAROTTO, Camila. **Você sabe como fazer uma análise SWOT?**. Marketing de conteúdo, 15/09/2016. Disponível em: <<https://marketingdeconteudo.com/como-fazer-uma-analise-swot/>> Acessado em: 22/10/2017

- Gestão, profissionais capacitados ou equipe falha;
- Recursos humanos e financeiros;
- Materiais e equipamentos.

Enquanto aos pontos no ambiente externo que resultam nas oportunidades e ameaças que estão fora do nosso controle tem-se:

- Fornecedores;
- Concorrentes;
- Política;
- Economia;
- Tendências de mercado;
- Financiamento externo.

Ou seja, depende do contexto onde a empresa está inserida, que pode mudar a visão com a qual o mercado te favorece em relação aos seus concorrentes, analisando a conjuntura destes fatores é possível tomar decisões adequadas.

3.1.2. Aplicação e gerenciamento do Balance Scorecard

A ferramenta de gestão Balance Scorecard (BSC) foi criada por dois consultores americanos David Norton e Robert Kaplan em 1992, indicando como medir e gerenciar o desempenho das empresas, onde essa estratégia de gestão motiva melhorias em áreas críticas, tais como desenvolvimento de produtos, processos, clientes e mercados.

(...) algumas pessoas dizem que o BSC é um instrumento de Gestão de indicadores. Na realidade essa ferramenta utiliza indicadores para certificar se a estratégia empresarial está sendo cumprida, mas, na essência, o BSC também pode ser visto como uma ferramenta da Avaliação do Desempenho Empresarial. (LEME, VESPA 2015, p. 29)³⁰

A importância da utilização do BSC está relacionada na forma de gerenciamento dos processos, assim alcançando metas e objetivos traçados, com esta ferramenta de gestão e com a elaboração do mapa estratégico é possível verificar o dimensionamento da empresa com sua missão e visão, e suas quatro perspectivas:

- Financeiras que visam a lucratividade da empresa, redução dos custos e aumento da produtividade;
- Clientes que tem por objetivo a fidelização e satisfação dos mesmos, buscando encontrar novos consumidores possuindo um bom relacionamento, saber como os consumidores enxergam sua empresa em relação aos produtos e serviços oferecidos;
- Processos internos que tem como medida a melhoria do atendimento o treinamento e o controle dos colaboradores, pós-vendas, feedback dos clientes e inovação;
- Aprendizagem e crescimento que tem como iniciativas o desenvolvimento das equipes melhorando assim o clima interno para a satisfação dos funcionários.

Tais perspectivas não estão dispostas em uma ordem de casualidade. Os indicadores financeiros são atingidos à medida que a empresa atende e satisfaz seus clientes. Isso, por sua vez, só ocorre se os processos internos estiverem alinhados para alcançar a excelência. A excelência nos processos internos é consequência, além de sistemas que respondam adequadamente

³⁰ LEME, Rogerio. VESPA, Marcia. **Gestão do desempenho integrando avaliação e competências com o Balanced Scorecard: Integração dos instrumentos da gestão do desempenho humano com as estratégias empresariais.** 1.ed., Qualitymark: Rio de Janeiro, 2015, p. 29.

às necessidades organizacionais de pessoas motivadas e competentes. (LEME, VESPA 2015, p. 31)³¹

Figura 3: Esquema das perspectivas do BSC



32

Fonte: RBA Gestão Inteligente

As quatro perspectivas nesta ferramenta de gestão estão interligadas, uma complementa a outra e todas estão direcionadas a visão estratégica da empresa que busca alcançar um objetivo comum com metas traçadas ao resultado satisfatório, contendo projetos e ações destinadas para o auge dos propósitos estabelecidos por uma organização, como podemos observar de acordo com Leme e Vespa³³ (2015 p. 33) que informa:

³¹ LEME, Rogerio. VESPA, Marcia. **Gestão do desempenho integrando avaliação e competências com o Balanced Scorecard: Integração dos instrumentos da gestão do desempenho humano com as estratégias empresariais**. 1.ed., Qualitymark: Rio de Janeiro, 2015, p. 31.

³² RBA GESTÃO INTELIGENTE. **Balanced Scorecard**. 17/11/2016, Disponível em: <<https://www.rbagestao.com/single-post/2016/11/17/Balanced-Scorecard>>. Acessado em: 30/10/2017.

³³ LEME, Rogerio. VESPA, Marcia. **Gestão do desempenho integrando avaliação e competências com o Balanced Scorecard: Integração dos instrumentos da gestão do desempenho humano com as estratégias empresariais**. 1.ed., Qualitymark: Rio de Janeiro, 2015, p. 33.

Um objetivo estratégico é algo que deve ser conquistado ou mantido e que dá sustentabilidade ao fator crítico de sucesso. Um objetivo estratégico é um objetivo macro, um desafio a ser realizado. Também é preciso ressaltar que, diferentemente do fator crítico de sucesso, um objetivo estratégico pode mudar no decorrer do tempo, conforme a evolução da estratégia executada. Cada objetivo estratégico vai gerar diversas metas.

Metas são os resultados a serem alcançados, mas, para atingir uma meta, serão necessários projetos, planos e ações. Esses projetos, planos e ações podem gerar subprojetos, outras metas, ou mesmo impactar em outros objetivos estratégicos.

A estratégia da utilização da ferramenta de gestão BSC é medir o desempenho da organização através dos indicadores que são apurados mediante as perspectivas, e ainda, organizar o tempo de ação para que todos os objetivos sejam cumpridos.

3.1.3. Aplicação e gerenciamento do 5S

O 5s é um método de gestão que foi desenvolvida no Japão com objetivo de propor um ambiente de trabalho mais organizado para uma maior produtividade. No ano de 1980 ficou conhecido por ser um método amplamente utilizado pelas organizações japonesas. No Brasil passou a ser aplicado por diversas empresas no ano de 1990, para alcance de qualidade e produtividade da organização.

Tendo como base Marshall et.al.³⁴ (2012, p. 140, 141) exemplifica que:

O 5s é uma filosofia voltada para a mobilização dos colaboradores através da implementação de mudanças no ambiente de trabalho, incluindo eliminação de desperdícios, arrumação de salas e limpeza.

O método é chamado 5s pois cada fase da implantação começa com a letra S que representa cada senso.

- Seiri: organização, utilização, descarte;
- Seiton: arrumação, ordenação;
- Seisou: limpeza, higiene;
- Seiketsu: padronização;
- Shitsuke: disciplina

Para implantação desta ferramenta, os colaboradores da organização são de extrema importância para seu efetivo resultado. O comprometimento, responsabilidade, e seguimento das regras e procedimentos por toda a organização, leva a mesma a obter melhoria no trabalho, consciência na utilização dos recursos disponíveis, potencialização da qualidade na organização, menos falhas humana e ganho de tempo.

Uma pesquisa realizada pelo SEBRAE no ano de 2000, relata que 72% das empresas fracassam na aplicação do 5s por falta de comprometimento de seus colaboradores. Cada um dos sentidos tem sua sequência para ser aplicado dentro da organização, conforme a figura a seguir.

³⁴ MARSHALL JUNIOR, Isnard. ROCHA, Alexandre Varanda. MOTA, Edmarson Bacelar. QUINTELLA, Odair Mesquita. **Gestão da qualidade e processos**. 1.ed., FGV: Rio de Janeiro, 2012, p. 140 e 141

Figura 4: Sequência da aplicação dos 5 Sensos



35

Fonte: Japão em foco

Cada Senso será descrito a seguir e suas respectivas atividades aplicadas dentro das organizações e seus benefícios:

Seiri- É saber usar sem desperdício, separar os materiais necessários e desnecessário, organizar o ambiente de trabalho, deixar os materiais que serão utilizados próximo. Com aplicação desses processos as organização reduz custo, evita desperdícios e economiza tempo.

Seiton- É arrumação, manter as coisas em ordem, organizar conforme frequência de uso, facilitar o acesso e a reposição de produtos para tornar o ambiente mais produtivo e sinalizado, assim obtendo facilidade a localizar o que se procura, planejamento e maior produtividade.

Seiso- É a limpeza do ambiente de trabalho, descarte de resíduos corretamente, cumprir com o dever de limpeza diária do local. Seus benefícios são um

³⁵ KAWANAMI, Silvia. **Os 5 pilares das empresas japonesas**. Japão em foco, 29/07/2015. Disponível em: <<http://www.japaoemfoco.com/os-5-pilares-das-empresas-japonesas/>> Acessado em: 31/10/2017.

ambiente mais agradável, melhoria para o meio ambiente através do descarte correto, ambiente mais sadio e zelo pelas matérias de uso do trabalho.

Seiketsu- é a padronização e saúde dentro da empresa, são normas a serem cumpridas de acordo com padrão da organização, cuidar dos equipamentos de EPIs, higienização das roupas, evitar alimentação em locais impróprios. Esta é a consolidação dos três primeiros sentidos, assim a organização terá condições favoráveis à saúde física e mental. Seus benefícios é um ambiente saudável, seguro, combate à poluição e prevenção de doenças.

Shitsuke- Este sentido finaliza o ciclo, chamando a auto responsabilidade de todos os colaboradores, a fim de cumprirem todas as regras dos sentidos anteriores, respeitar o próximo, trabalhar em equipe, cada um saber que tem um papel importante para o sucesso desta ferramenta.

Cada Sentido tem sua influência na qualidade da empresa. Sua aplicação em cada setor, na execução dos serviços e no ambiente organizacional num todo, atingir os serviços e produtos desta organização, sucessivamente o atendimento será diferenciado, o ambiente de trabalho organizado e limpo será percebido de forma diferente pelos fornecedores e cliente. Seu resultado impacta positivamente na qualidade total da organização.

3.1.4. Aplicação e gerenciamento da ISO 9000

A ISO 9000 (Organização Internacional e padronização) fundada em 1947 são normas técnicas que estabelecem um modelo de gestão da qualidade. A norma requer que as empresas criem seu sistema de política de qualidade. Em 1987 esta ferramenta se tornou pública em todos os países e a ISO lançou as normas ISO 9001,9002 e 9003, sendo as normas de certificação unida na ISO 9001. Muitas organizações aderem por ser uma excelente ferramenta de gestão do sistema de qualidade gerando competitividade mediante os seus concorrentes e potencializa o comércio internacional.

O impacto desta ferramenta conduz a organização ao um alto desenvolvimento, com isto abrangendo seus conhecimentos em toda a sua gestão e aplicabilidade, como a conscientização da alta administração, imposição de mercado e clientes e competitividade.

A Associação Brasileiras de Normas Técnicas (ABNT) é a representante da ISO 9000 no Brasil, é responsável por estudar, analisar e introduzir as normas. “O INMETRO (Instituto Nacional de Metodologia, Normalização e Qualidade Industrial) foi designado como órgão responsável pelo credenciamento das entidades certificadoras, além de registrar oficialmente as normas” (CARVALHO 1996, P. 04)³⁶

Para aplicação desta ferramenta a empresa passa por um processo de adequação a norma, terminada esta fase, começa o processo de certificação. A alta administração deve acompanhar cada passo do processo, é necessário realizar auditorias internas para verificação se tudo está de acordo com a documentação. Carvalho³⁷ (1996, p. 15), relata que:

As auditorias internas mantem o grau de compromisso quanto ao uso dos documentos do Sistema de Qualidade, para que não haja uma rápida degeneração do sistema, o que implicaria um retrabalho muito grande para recompor o sistema e o comprometimento com o nível de qualidade atingido.

³⁶ CARVALHO, Heitor Rangel de. **ISO 9000 passaporte para a qualidade**. 1.ed, Campus: Rio de Janeiro, 1996, p. 04.

³⁷ CARVALHO, Heitor Rangel de. **ISO 9000 passaporte para a qualidade**. 1.ed, Campus: Rio de Janeiro, 1996, p. 15.

Todo corpo da empresa tem que estar envolvido na implantação da ISO 9000, o comprometimento e a responsabilidade dos colaboradores irá garantir a qualidade especificadas dos produtos, serviços e de todo o processo produtivo. Os pontos que devem ser considerados para obter uma política de qualidade em uma organização são: clientes, fornecedores e colaboradores.

Para comprovar aos clientes ou auditores que as atividades estão sendo executadas, é preciso de evidências claras do registro de qualidade. “Os registros são os produtos dos procedimentos elaborados e executados pela empresa para cumprir suas atividades” (CARVALHO 1996, p.31)³⁸

Todas as organizações devem criar uma seriação do seu sistema de qualidade, podendo este ser informatizado ou não. A documentação padrão utilizada é a seguinte:

Figura 5: Documentação padrão de um sistema de qualidade



39

Fonte: Conselho Regional de Química

³⁸ CARVALHO, Heitor Rangel de. **ISO 9000 passaporte para a qualidade**. 1.ed, Campus: Rio de Janeiro, 1996, p. 31.

³⁹ TREVISAN, Carlos Alberto. **Sistemas da qualidade e o profissional da química**. Conselho Regional de química. Disponível em: <http://www.crq4.org.br/informativomat_931> Acessado em: 26/10/2017.

No manual de qualidade é relatado sucintamente como cada setor da empresa executa suas responsabilidades, autoridades distribuídas e qual documentação garante a realização das atividades. Os procedimentos operacionais demonstram o que cada área irá fazer, as instruções são como as atividades deverão ser executadas. Os formulários são documentos que irão comprovar a execução de todas as atividades anteriores, neles são registrados cada operação executada no período de desenvolvimento das atividades. Conforme Carvalho⁴⁰ (1996, p. 35) diz que:

Esse tipo de documento é gerado com o objetivo de padronizar o preenchimento dos formulários em toda a empresa, de maneira a possibilitar a sua compreensão por qualquer funcionário que tenha acesso ao formulário, incluindo a origem e o significado dos dados e dos campos neles existentes.

A responsabilidade e comprometimento de cada parte do processo é o essencial para alcance dos seus resultados, este colaborador é a peça fundamental dentro da organização.

⁴⁰ CARVALHO, Heitor Rangel de. **ISO 9000 passaporte para a qualidade**. 1.ed, Campus: Rio de Janeiro, 1996, p. 35.

3.1.5. Aplicação e gerenciamento do Ciclo PDCA

O Ciclo PDCA é um método utilizado para controlar os processos e auxiliar na tomada de decisão. “Método é uma palavra de origem grega e é a soma das palavras META (que significa “além de”) e HODOS (que significa “caminho”). (CAMPOS 1992, p.29)⁴¹.

Idealizado por Shewart e aperfeiçoado por Deming, o Ciclo PDCA visa a melhoria contínua dos processos através do planejamento e gerenciamento dos mesmos. O método consiste em planejar as etapas, checar, acompanhar, melhorar e estabelecer novas metas. De acordo com Marshall Junior et. al. (2012 p.59).⁴²

“Girar o ciclo PDCA” significa obter previsibilidade nos processos e aumento da competitividade organizacional. A previsibilidade acontece pela obediência aos padrões, pois, quando a melhoria é bem-sucedida, adota-se o método planejado, padronizando-o; caso contrário, volta-se ao padrão anterior e recomeça-se a “girar o PDCA”, terminologia que significa melhoria contínua, no jargão da qualidade.

De acordo com Corrêa e Corrêa⁴³ (2016 p.330). *O Ciclo PDCA de SHEWART-Deming*: PDCA são as iniciais de *Plan, Do, Check e Act* (Planeje, Faça, Verifique e Aja). [...] A partir da identificação de um problema ou de uma oportunidade de melhoramento, as várias fases (resumidas a seguir) são cumpridas em sequência e continuamente:

1. *planeje*: nesta fase, o processo ou a situação é estudada, identificando os problemas e as formas de resolvê-los. As necessidades e as expectativas dos clientes, tanto internos quanto externos, são consideradas, os objetivos de melhoramentos e suas formas de medição são estabelecidos;
2. *faça*: agora o plano deve ser implementado de forma ainda experimental. O melhoramento obtido deve ser medido e os resultados registrados;
3. *verifique*: nesta fase, com base nos resultados experimentais obtidos, o plano definido na primeira fase deve ser avaliado. Os objetivos definidos estão sendo

⁴¹ CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: controle da qualidade total (no estilo Japonês)**. 1.ed., Bloch editores S.A: Rio de Janeiro, 1992.p.29.

⁴² MARSHALL JUNIOR, Isnard. ROCHA, Alexandre Varanda. MOTA, Edmarson Bacelar. QUINTELLA, Odair Mesquita. **Gestão da qualidade e processos**. 1.ed., FGV: Rio de Janeiro, 2012.

⁴³ CORRÊA, Henrique L. CORRÊA, Carlos A. **Administração de Produção e operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica**. 3.ed., Atlas: São Paulo, 2016, p. 330.

alcançados? As formas de medição estão convenientes? Novos problemas ocorreram? ;

4. *aja*: nesta fase, o plano é implementado e passa a fazer parte dos processos normais da operação. A partir daí, reinicia-se o percurso do ciclo a partir dos melhoramentos já obtidos.

Figura 6: CICLO PDCA

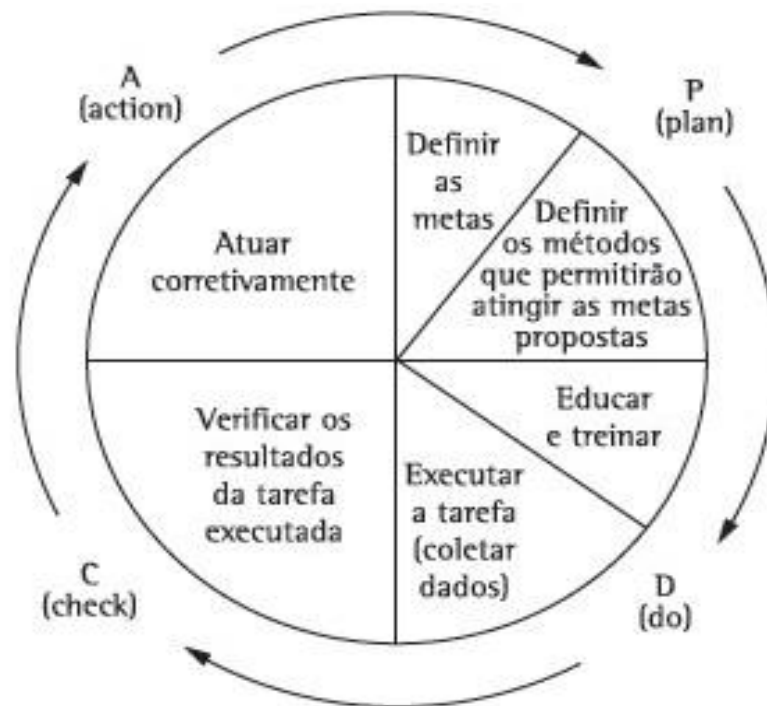


Figura 1. Ciclo PDCA. Fonte: adaptado de ISO 9001 [ASSOCIAÇÃO..., 2008].

44

Fonte: SCIELO

⁴⁴ OLIVEIRA, José Augusto. NADAE, Jeniffer. OLIVEIRA, Otávio José. SALGADO, Manoel Henrique. **Um estudo sobre a utilização de sistemas, programas e ferramentas da qualidade em empresas do interior de São Paulo.** Scielo, 16/09/2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132011000400014&lng=pt&tlng=pt>. Acessado em: 07/11/2017.

3.1.6. Aplicação e gerenciamento do Seis Sigma

Lançado na década de 80 por Bob Galvin diretor executivo da Motorola, o Seis Sigma busca a melhoria da qualidade em produtos e serviços através de processos padronizados, com intuito de reduzir os custos, aumentar a qualidade dos produtos e serviços objetivando o nível de zero defeito, procurando melhorar a lucratividade da empresa. Segundo Couto e Pedrosa⁴⁵ (2007, p.185).

Sigma é uma letra grega (σ) usada para representar o desvio-padrão de uma distribuição. [...] Quando um processo tem 6 sigma, significa que a probabilidade de defeitos é extremamente baixa; 3,4 falhas por milhão de unidades produzidas, ou seja, 99,99966% de perfeição.

A aplicação do Seis Sigma avalia os processos e busca otimiza-los de forma a eliminar etapas desnecessárias tornando-os mais eficientes e menos propícios aos erros ou falhas. Ao atingir esses objetivos, a organização conquista a confiança do cliente.

Segundo Perez-Wilson⁴⁶ (1999, p.169):

Se os clientes estão reclamando da qualidade ou da confiabilidade dos produtos, ou da qualidade do trabalho ou dos serviços, a organização provavelmente precisa fazer uma ampla avaliação dos seguintes sinais:

- Perda de mercado.
- Gastos exagerados.
- Grandes perdas como resultado da garantia que o cliente possui de devolução do produto e de indenizações.
- Faturas não pagas no prazo, devido a reclamações de clientes.
- Peças erradas vindas dos fornecedores.
- Relatórios de informações internas errôneos.
- Previsões não-confiáveis.
- Orçamentos frequentemente superfaturados.
- Problemas que sempre retornam fazendo com que os mesmo consertos tenham que ser feitos repetidamente.

⁴⁵ COUTO, Renato Camargos. PEDROSA, Tania Moreira Grillo. **Hospital acreditação e gestão em saúde**. 2.ed., Guanabara Koogan: Rio de Janeiro, 2007, p. 193.

⁴⁶ PEREZ-WILSON, Mario. **Seis Sigma compreendendo o conceito, as implicações e os desafios**. 1.ed., Qualitymark: Rio de Janeiro, 1999.

- Projetos de produtos extremamente difíceis de serem produzidos.
- Taxas de sucata muito altas e incontrolláveis.
- Reparos no produto aceitáveis como atividade normal da produção.

Para a aplicação do método DMAIC é necessário a participação de colaboradores que são treinados para gerenciar as mudanças e são conhecidos como black belts, master black belts, green belts e Champion.

De acordo com Couto e Pedrosa⁴⁷ (2007, p.189).De uma forma simples, poderíamos exemplificar essa estrutura [...]

- *Champion*: representante da alta direção (membro da diretoria)
- *Master Black Belts*: profissionais da área da qualidade capacitados em análise estatística de processos.
- *Black Belts*: gerentes (gestores, chefes, coordenadores, líderes) da área na qual o projeto será desenvolvido.
- *Green Belts*: os colaboradores (funcionários) da área na qual o projeto será desenvolvido.

A aplicação do Seis Sigma tende a diminuir as variações nos processos, eliminando assim os erros, evitando que o serviço e ou mercadoria seja entregue ao cliente com defeito, logo resulta em aumento da lucratividade uma vez que o cliente receberá um produto ou serviço onde foi atingido um padrão alto de qualidade porém com custos reduzidos e aumento de eficiência.

⁴⁷ COUTO, Renato Camargos. PEDROSA, Tania Moreira Grillo. **Hospital acreditação e gestão em saúde**. 2.ed., Guanabara Koogan: Rio de Janeiro, 2007.

4. ORGANIZANDO A EMPRESA

É fundamental a organização da empresa para a implantação das novas ferramentas de gestão, principalmente no que diz respeito ao planejamento operacional, que são desempenhadas pela classe operária, ou seja é necessário o comprometimento de todos.

Planejamento operacional é a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implementação de resultados específicos a serem alcançados pelas áreas funcionais da empresa. (OLIVEIRA 2015, p. 20, grifo do autor)⁴⁸

Desenvolver um plano de ação facilita compreender quais passos devem ser seguidos com um objetivo em comum, a correta aplicabilidade das ferramentas organizacionais para a obtenção da qualidade total. Para melhor desempenho da organização, é necessário alinhar cada etapa dos seus processos ordenando os objetivos para alcançar as metas almejadas pela empresa, sabendo reconhecer os pontos analisados para a tomada de decisão. Portanto Kwasnicka⁴⁹ dispõe:

As tomadas de decisão dentro da organização são feitas dentro de um contexto de fatores internos e externos à organização, que serve para identificar várias alternativas de curso de ação. Dessa forma, administrar torna-se um processo de guiar um sistema organizacional através de um ambiente que provê recursos, assistência e restrição a um conjunto de objetivos.

A tomada de decisão é essencial dentro da organização, o administrador tem o papel de realizar à análise de um todo da empresa, para que as circunstâncias que possam surgir com essas decisões não afetam negativamente a organização, para tanta a necessidade de organizar e padronizar os processos.

⁴⁸ OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico**. 33. ed., Atlas: São Paulo, 2015, p.20.

⁴⁹ KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à Administração**. 6. Ed. Atlas: São Paulo, 2009, p.102.

4.1. PREPARANDO O AMBIENTE ORGANIZACIONAL

A organização precisa estar preparada para os imprevistos que podem ocorrer durante a aplicabilidade de qualquer ferramenta de gestão com a qual ela queira trabalhar, e para que estas eventualidades não ocorram com grande gravidade e prejudique o objetivo da empresa, é necessário fazer o acompanhamento das equipes que trabalham em conjunto.

As organizações atuais valorizam o trabalho em equipe sobre o individualismo. As equipes serão cada vez mais multidisciplinares, as quais requerem apoio institucional para obter resultados eficazes. As equipes tendem a desempenhar um papel cada vez maior nas organizações, pois aumento do conhecimento obriga a especializações maiores, mas, por outro lado, a complexidade dos problemas e das oportunidades aumenta e abrange, cada vez mais, aspectos e especialidades diferentes. (...) (LACOMBE, 2011, p. 240) ⁵⁰

O crescimento das organizações também exige mais preparação dos gestores, que são fundamentais para motivar e impulsionar toda a classe trabalhadora.

A empresa que se preocupa em realizar treinamentos com os colaboradores, está fazendo um investimento, esta capacitação é responsável por agregar valor aos produtos, aprimoramento em suas técnicas de produção, elevando um índice maior de qualidade e menor índice de retrabalho. Conforme Carvalho⁵¹ (1996, p. 43,44) diz que:

O levantamento das necessidades deve se estender a todos os funcionários que realizem atividades com influência direta na qualidade dos produtos/serviços e/ou na implementação do Sistema da Qualidade; em outras palavras, a todos os funcionários da empresa. Entre esses funcionários, devem ser determinados aqueles que executam tarefas específicas, tais como “soldador” ou “inspetor da qualidade”, e proporcionar treinamentos específicos, de modo a qualificá-los formalmente nessas atividades.

Coordenar e planejar os passos que devem ser seguidos são fundamentais, preparar o que deve ser feito, e em qual momento deve ser feito, para que não ocorram erros e até mesmo o excesso da utilização das ferramentas disponibilizadas.

⁵⁰ LACOMBE, Francisco José Masset. **Administração Fácil**.1.ed., Saraiva: São Paulo, 2011, p. 240.

⁵¹ CARVALHO, Heitor Rangel de. **ISO 9000 passaporte para a qualidade**. 1.ed., Campus: Rio de Janeiro, 1996, p. 44.

A aplicação exagerada de qualquer técnica organizacional pode levar a um desnecessário dispêndio de energia. Muitas atividades executadas nas empresas podem não usar necessariamente um formalismo tão grande e de uma aplicação direta de modelagem de processos e outros itens associados (...). Além disso, é preciso lembrar sempre que processos de negócios não são linhas de montagem e os usuários possuem importantes conhecimentos e opiniões que podem compartilhar, agregando melhorias e contornando problemas insolúveis se ocorressem em mesmas escalas em linhas de montagem. Processos de negócios envolvem pessoas, comunicações de vários tipos e mudanças, não somente os poderosos *softwares* de máquinas. (BALDAM ET. AL. 2014, p. 28, grifo do autor.)⁵²

O capital humano deve ser valorizado, pois pessoas qualificadas são capazes de opinar e até mesmo trazer novos ideais para a empresa, agregando valor aos processos internos e se destacando no mercado externo, e as empresas que abrem esse espaço de relacionamento agregado aos colaboradores tendem somente a bons desfechos, essa chuva de opiniões pode ser feita através de reuniões e espaços integrados realizados juntamente com os gestores.

⁵² BALDAM, Roquemar de Lima. VALLE, Rogério de Aragão Bastos do. PEREIRA, Humberto Rubens Maciel. HILST, Sérgio de Mattos. ABREU, Mauricio Pereira de. SOBRAL, Valmir Santos. **Gerenciamento de Processos: BPM-Business Process managemet**. 2.ed., Érica LTDA: São Paulo, 2014.

4.2. TREINAMENTO DAS EQUIPES E DELEGAÇÃO DAS TAREFAS

Para o alcance de melhores resultados a organização deve aplicar treinamento para todos os colaboradores engajados na qualidade. Cada processo das ferramentas de gestão tem o seu padrão de aplicação dentro da organização, este treinamento leva o colaborador a conhecê-la, para melhor desempenho de sua produtividade, evitar o retrabalho e o principal gerar qualidade em todo o produto ou serviço.

A organização tem todo um trabalho para se adaptar as normas e a aplicação destas ferramentas, não pode deixar falhas no treinamento de suas equipes, pois há necessidade para grandes avanços. Segundo Gil⁵³ (2016, p.290) diz que:

Os programas de treinamentos precisam enfatizar a importância da qualidade, os custos da qualidade e a influência do comportamento dos membros da organização na qualidade dos produtos e serviços. [...] não apenas em relação ao aprendizado dos empregados, mas também em relação ao comportamento no cargo e ao produto final, pois num contexto de gestão de qualidade não há como deixar de considerar a relação custo/benefício dos programas.

O treinamento produz um estado de mudança do colaborador, treinar este colaborador é disponibilizar a ele ferramenta que o eleva a ser eficiente e eficaz, isto otimiza a qualidade de seu trabalho, levando ele a desempenhar sua função com qualidade e responsabilidade. Esta capacitação aprimora a capacidade criativa, habilidades, conhecimento e treinamento. Relata Chievanato⁵⁴ (1999, p.299)

O treinamento das pessoas na organização deve ser uma atividade continua, constante e ininterrupta. Mesmo quando as pessoas apresentam excelente desempenho, alguma orientação e melhoria das habilidades sempre deve ser introduzida ou incentivada. A base principal para programas de melhoria contínua é a constante capacitação das pessoas para patamares cada vez mais elevados de desempenho. E o treinamento funciona como o principal catalisador dessa mudança.

O investimento feito para realização do treinamento é um ganho elevado para a organização, não há como chegar ao seu padrão de qualidade sem qualificar seu capital humano, o fator organizacional que tem surgido efeito para o diferencial competitivo é a mão-de-obra qualificada, não há organização sem pessoas e não há

⁵³ GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis estratégicos**. 2.ed, atlas: São Paulo, 2016, p. 290.

⁵⁴ CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 14.ed., Campus: Rio de Janeiro, 1999, p.299.

ganho de mercado, qualidade e competitividade se os colaboradores não forem preparados, treinados, aprimorados e motivados a estar junto com a organização em cada etapa de implantação das ferramentas.

A delegação de tarefas é outro ponto de aplicação dentro da organização pelo gestor, a descentralização ajuda a organização a chegar a sua eficácia, não há como uma pessoa ser responsável por todos os setores e liderados dentro da organização. Delegar tarefas é de suma importância para evitar a sobrecarga e falhas em seu gerenciamento, para tal é essencial conhecer o perfil da equipe e designar pessoas que o façam e tragam resultados.

Bueno⁵⁵ (2015) relata os três pré-requisitos que são importantes para uma delegação eficaz:

- A disposição do líder em dar aos liderados liberdade real para alcançar os objetivos delegados;
- Comunicação aberta entre líder e liderados; e
- Capacidade do líder em analisar fatores como cultura da organização, requisitos da tarefa e competência dos liderados.

Esta delegação transmite autoridade ao colaborador, delegando tarefas que não precisam ser feitas necessariamente pela gerência. “Torna se necessário, no entanto, definir com precisão o nível de autoridade que pode ser delegado, para que se mantenha o controle geral da situação” (GIL 2016, p.236)⁵⁶

Para o sistema de gestão da qualidade obter um nível elevado de aplicação das ferramentas e controle de todo o processo, é necessário o treinamento e a delegação de tarefas, ambos tem o seu papel fundamental para a organização chegar ao seu padrão de excelência da qualidade total.

⁵⁵ BUENO, Joel. **10 Princípios da qualidade total delegação: a hora e a vez da liderança eficaz (o 7º princípio)**. Decisão, 13/07/2015. Disponível em: <<http://decisao.srv.br/10-principios-da-qualidade-total-delegacao-a-hora-e-a-vez-da-lideranca-eficaz-o-7o-principio/>>. Acessado em: 31/10/2017.

⁵⁶ GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis estratégicos**. 2.ed, atlas: São Paulo, 2016, p.236.

5. PESQUISA DE CAMPO NO SETOR SUPERMERCADISTA

Realizou-se uma pesquisa contando com a amostra de 8 (oito) empresas no setor supermercadista na cidade de Caratinga – MG, onde das pesquisadas, 4 (quatro) empresas responderam o questionário e 4 (quatro) não quiseram responder ou participar da pesquisa em questão.

Constatou-se que todas elas estão no mercado a mais de 20 anos, e que através de averiguação nota-se que essas empresas não possuem um administrador frente a gestão do local, somente uma das pesquisadas relata que tem um administrador formado.

Conforme a abordagem do gestor responsável pela empresa é percebido que ele não tem conhecimento do quadro de funcionários no setor administrativo, pois encontrou-se dificuldade em identificar quem seria a pessoa designada a responder o questionário.

As ferramentas dispostas na pesquisa a Análise SWOT, Balance Scorecard, 5S, ISO 9000, Ciclo PDCA e Seis Sigma, não são utilizadas por nenhuma das empresas pesquisadas, diante disso uma das que não quiseram participar da pesquisa relata que não participou por esse motivo, de não ter o conhecimento das ferramentas de gestão, porém foi deixado em aberto se usa alguma outra, e 2 (duas) empresas afirmam ter aplicada uma ferramenta de gestão contudo, houve uma confusão entre ferramenta de gestão e sistema operacional utilizado para comandos internos como, cadastro de produtos, lançamento de notas, controle de estoque dentre outros domínios empregados dentro da organização.

O quadro de funcionários demanda o tamanho que a empresa apresenta, sendo assim 2 (duas) empresas com porte médio possui 31 (trinta e um) colaboradores ou mais, 1 (uma) possui de 11 (onze) a 20 (vinte) funcionários mostrando ter um porte menor das anteriores e 1 (uma) empresa um mercadinho possui somente um funcionário responsável por todos os processos do seu negócio, portanto os controles internos são elaborados manualmente.

Uma das empresas que transmitiu que não tem aplicada nenhuma ferramenta de gestão, disse também que há a necessidade de emprego das mesmas até mesmo para acompanhar a qualidade dos processos e a capacidade de colaboração dos envolvidos juntamente com a empresa.

Conforme os dados apresentados por 2 (duas) empresas, o sistema de informação que elas utilizam é o avanço informática que é aplicado para controle interno da organização, diante das informações houve a necessidade de utilizar este método para organizar a empresa frente a um mercado disputado, em correlação aos clientes para oferecer a eles um atendimento mais eficiente e rápido e a necessidade em relação aos concorrentes, disseram ainda que utilizam este sistema operacional à cerca de 6 (seis) a 10 (dez) anos.

Caratinga é uma cidade desenvolvida em alguns aspectos, mas em relação à pesquisa percebe-se a carência de profissionais capacitados para aprimorar a capacidade da organização, tendo em vista que uma das empresas pesquisadas, que possui uma filial na cidade e com características de grande porte aqui na região não dispõe de um responsável capaz de replicar as indagações dispostas no questionário, o que impossibilitou o preenchimento das respostas.

A pesquisa mostrou a indispensabilidade do profissional administrador na organização, sabendo que é peça chave para o sucesso da mesma, alguém que possa aplicar e coordenar as ferramentas de gestão a serem usufruídas, pois existem diversos métodos que podem ser usados para aprimoramento e aumento da competitividade da organização.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Constata-se que é de vasto conhecimento as pressuposições na correlação gestão de qualidade e as ferramentas organizacionais dispostas no meio corporativo, a uma extensa preocupação no que diz respeito a novos processos a serem implantados, o tempo para a introdução dos novos procedimentos, o custo que vai gerar a empresa e a importância do envolvimento de todos os colaboradores para obter resultados satisfatórios. O resultado é a magnitude no meio organizacional desempenhando funções com a máxima eficiência e com qualidade.

É importante que as organizações preparem o seu ambiente interno para se chegar ao padrão de qualidade, a alta administração precisa gerir da melhor forma os processos que serão implantados, cada método tem seu modelo de aplicação, é essencial o comando para que nada fique diferente do que foi designado a ser feito, daí a importância do papel dos auditores para conferência de toda a documentação.

As ferramentas das quais foram descritas a Análise SWOT, Balance Scorecard, 5S, ISO 9000, Ciclo PDCA e Seis Sigma servem para manter a padronização dos processos para alcançar a qualidade total, são simples de serem aplicadas e precisam da colaboração de todas as pessoas envolvidas para o êxito da organização, contando que o uso das ferramentas só traz vantagens e a segurança de crescimento da empresa.

Diante da pesquisa realizada percebeu-se que as empresas são falhas e que ainda permanecem no mercado pelo tempo que possuem na região, onde já se fizeram e não sentem-se mais preocupadas em conquistar novos consumidores, pois já tem uma cartela de clientes mais antiga, ou ainda desconhecem os benefícios das ferramentas organizacionais, pois nenhuma das examinadas trabalha com estas estratégias para alcançar a total capacidade produtiva.

O trabalho foi desenvolvido mediante a necessidade de diagnosticar e introduzir novas táticas de entrega de produtos e serviços de qualidade, onde os consumidores estão buscando padrões de excelência no local onde frequentam, e ainda verificou-se a carência da utilização das ferramentas de gestão que são o primordial para o alcance da qualidade total.

Contudo, mesmo as empresas compreendendo a necessidade de implantar uma ferramenta de gestão, para controle e acompanhamento de dados, diagnóstico antecipado, revisão e condução de metas e objetivos, as mesmas não aderiram a

aplicação das técnicas, e a necessidade de implantação se faz necessária, afinal as empresas só tendem a ganhar com estes benefícios que as ferramentas organizacionais proporcionam para atingir o sucesso tão cobiçado pelas organizações.

7. REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

ALONSO, Guilherme. **O que é Fluxograma de Processos?**. Templum, 14/07/2017. Disponível em: <<http://certificacaoiso.com.br/o-que-e-fluxograma-de-processos/>> Acessado em: 25/10/2017.

BALDAM, Roquemar de Lima. VALLE, Rogério de Aragão Bastos do. PEREIRA, Humberto Rubens Maciel. HILST, Sérgio de Mattos. ABREU, Mauricio Pereira de. SOBRAL, Valmir Santos. **Gerenciamento de Processos: BPM- Business Process managemet**. 2.ed., Érica LTDA: São Paulo, 2014.

BUENO, Joel. **10 Princípios da qualidade total delegação: a hora e a vez da liderança eficaz (o 7º princípio)**. Decisão, 13/07/2015. Disponível em: <<http://decisao.srv.br/10-principios-da-qualidade-total-delegacao-a-hora-e-a-vez-da-lideranca-eficaz-o-7o-principio/>>. Acessado em: 31/10/2017.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: controle da qualidade total (no estilo Japonês)**. 1.ed., Bloch editores S.A: Rio de Janeiro, 1992.

CARVALHO, Heitor Rangel de. **ISO 9000 passaporte para a qualidade**. 1.ed., Campus: Rio de Janeiro, 1996.

CASAROTTO, Camila. **Você sabe como fazer uma análise SWOT?**. Marketing de conteúdo, 15/09/2016. Disponível em: <<https://marketingdeconteudo.com/como-fazer-uma-analise-swot/>> Acesso em: 22/10/2017

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 14.ed., Campus: Rio de Janeiro, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 8.ed., Elsevier: Rio de Janeiro, 2011.

CIERCO, Agliberto Alves et. al. **Gestão da Qualidade**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

CORRÊA, Henrique L. CORRÊA, Carlos A. **Administração de Produção e operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica.** 3.ed., Atlas: São Paulo, 2016.

COUTO, Renato Camargos. PEDROSA, Tania Moreira Grillo. **Hospital acreditação e gestão em saúde.** 2.ed., Guanabara Koogan: Rio de Janeiro, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis estratégicos.** 2.ed, atlas: São Paulo, 2016.

HOFRICHTER, Markus. **Análise SWOT: Quando usar e como fazer.** 1.ed., Revolução eBook: Porto Alegre, 2017.

KAWANAMI, Silvia. **Os 5 pilares das empresas japonesas.** Japão em foco, 29/07/2015. Disponível em: <<http://www.japaoemfoco.com/os-5-pilares-das-empresas-japonesas/>> Acessado em: 31/10/2017.

KIRCHNER, Arndt. KAUFMANN, Hans. SCHMID, Dietmar. FISCHER, Georg. **Gestão da qualidade: segurança do trabalho e gestão ambiental.** 2.ed., Alemã, Blucher: São Paulo, 2009.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à Administração.** 6. Ed. Atlas: São Paulo, 2009.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Administração Fácil.**1.ed., Saraiva: São Paulo, 2011.

LEME, Rogerio. VESPA, Marcia. **Gestão do desempenho integrando avaliação e competências com o Balanced Scorecard: Integração dos instrumentos da gestão do desempenho humano com as estratégias empresariais.** 1.ed., Qualitymark: Rio de Janeiro, 2015.

MARSHALL JUNIOR, Isnard. ROCHA, Alexandre Varanda. MOTA, Edmarson Bacelar. QUINTELLA, Odair Mesquita. **Gestão da qualidade e processos**. 1.ed., FGV: Rio de Janeiro, 2012.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. 1.ed., Atlas: São Paulo, 2011.

MOURA, José Aristides Marcondes de. **Os frutos da qualidade: a experiência da xerox do Brasil**. 1ª Edição, Makron books: São Paulo, 1993.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico**. 33.ed., Atlas: São Paulo, 2015.

OLIVEIRA, José Augusto. NADAE, Jeniffer. OLIVEIRA, Otávio José. SALGADO, Manoel Henrique. **Um estudo sobre a utilização de sistemas, programas e ferramentas da qualidade em empresas do interior de São Paulo**. Scielo, 16/09/2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132011000400014&lng=pt&tlng=pt>. Acessado em: 07/11/2017.

PALADINI, Edson Pacheco. **Qualidade total na prática: implantação e avaliação de sistemas de qualidade total**. 2.ed., Atlas: São Paulo, 1997.

PEREZ-WILSON, Mario. **Seis Sigma compreendendo o conceito, as implicações e os desafios**. 1.ed., Qualitymark: Rio de Janeiro, 1999.

POCO, Marcio. **Sun Tzu**. Pensador. Disponível em: <<https://www.pensador.com/frase/NzM3OTM2/>> Acessado em: 29/10/2017.

POTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2.ed., Elsevier: Rio de Janeiro, 2004.

RBA GESTÃO INTELIGENTE. **Balanced Scorecard**. 17/11/2016, Disponível em: <<https://www.rbagestao.com/single-post/2016/11/17/Balanced-Scorecard>>. Acessado em: 30/11/2017.

RODRIGUES, Marcus Vinicius. **Processos de melhoria nas organizações Brasileiras**. 1.ed., Qualitymark: Rio de Janeiro, 1999.

TREVISAN, Carlos Alberto. **Sistemas da qualidade e o profissional da química**. Conselho Regional de química. Disponível em: <http://www.crq4.org.br/informativomat_931> Acessado em: 26/10/2017.

ANEXO

1- Nome da empresa:

2- A empresa possui em seu quadro de colaboradores, um Administrador de formação?

- () não – porque: _____
() sim – quanto tempo de empresa? _____

3- Quanto tempo à empresa atua no mercado?

- () 01 a 02 anos
() 03 a 05 anos
() 06 a 10 anos
() 11 a 20 anos
() 20 anos ou mais

4- Qual o número atual de colaboradores na empresa?

- () 01 a 05
() 06 a 10
() 11 a 20
() 21 a 30
() 31 ou mais

5- Qual ferramenta de gestão a empresa utiliza:

- () Balance Scorecard
() Análise SWOT
() PDCA
() ISO 9000
() 5S
() Seis Sigma
() Outra - Qual: _____

6- Como a empresa notou a necessidade da implantação da ferramenta de gestão?

(obs: pode ser marcada mais de uma alternativa)

- () Necessidade da própria organização
() Necessidade imposta pelo mercado
() Necessidade frente aos seus clientes
() Necessidade frente aos seus concorrentes
() Nenhuma necessidade de implantação – Justifique: _____

7- Como ocorreu a implantação desse sistema na empresa?

- () não houve a implantação de nenhum sistema na empresa
() através de um colaborador da empresa – qual: _____
() através da direção da empresa
() através de um consultor organizacional
() através de um profissional externo – qual: _____

8- Como foi a aceitação dos colaboradores?

- os colaboradores foram pouco resistentes à implantação
- os colaboradores foram muito resistentes à implantação
- os colaboradores não tiveram/apresentaram resistência à implantação
- os colaboradores foram resistentes e não aceitaram o treinamento
- os colaboradores foram resistentes e aceitaram o treinamento
- os colaboradores não foram resistentes e não aceitaram o treinamento
- os colaboradores não foram resistentes e aceitaram o treinamento

9- Quanto tempo a empresa utiliza essa ferramenta de gestão?

- 01 a 02 anos
- 03 a 05 anos
- 06 a 10 anos
- 11 a 20 anos
- 20 anos ou mais

10- Demorou quanto tempo para a implantação do sistema?

- 01 a 02 anos
- 03 a 05 anos
- 06 a 10 anos
- 11 a 20 anos
- 20 anos ou mais

11- Depois da implantação da ferramenta de gestão a empresa notou diferença em relação aos concorrentes?

- não, nenhuma diferença
- sim, pouco diferença
- sim, muita diferença
- sim, uma eficaz diferença

12- Quais foram os resultados alcançados. (obs: pode ser marcada mais de uma alternativa)

- motivação dos colaboradores da empresa
- satisfação dos clientes
- maiores e melhores resultados da empresa
- crescimento do número de novos clientes
- crescimento do número das vendas
- outro: _____