

ANÁLISE DA GESTÃO DA ROTINA E DA MELHORIA EM EMPRESAS SERGIPANAS

**Thaysa Maria de Farias Moura (NÚCLEO DE ENGENHARIA
DE PRODUÇÃO)**

thaysamoura08@gmail.com

Ainã Pinheiro Lisboa (Universidade Federal de Sergipe)

a.lisboa16@gmail.com

**Cleiton Rodrigues de Vasconcelos (NÚCLEO DE ENGENHARIA
DE PRODUÇÃO)**

cleitongv@yahoo.com.br



As empresas que se esforçam para o alcance da eficiência contínua em seus processos gerenciais, têm enfrentado dificuldades quanto a operação do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), como o mapeamento de seus processos, monitoramento e avaliação bem sucedida. Nesse contexto, o presente trabalho buscou verificar como empresas sergipanas que declararam possuir SGQ desenvolvem a Gestão da Melhoria (PDCA) e da Rotina (SDCA) em seus processos organizacionais. O estudo de caso múltiplos, fundamentado nos pressupostos quali-quantitativo, identificou nas 14 empresas participantes da pesquisa pontos críticos no desenvolvimento do ciclo da melhoria contínua (PDCA SDCA). As maiores dificuldades encontradas foram estratificação de problemas crônicos, definição de 5W2H para o plano de ação, identificação da eficácia do plano de ação, análise e padronização dos resultados do plano de ação, auditoria de processos, tratamento e acompanhamento de não conformidades.

*Palavras-chave: Melhoria de processos organizacionais;
Padronização de rotina; Desempenho das empresas.*

1. Introdução

O Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) vem se destacando entre as empresas, como um meio de alcance da eficiência contínua dos processos organizacionais, o que para Aquilani et al. (2017), a implementação bem sucedida é o diferencial competitivo, pois possibilita mapear, monitorar e avaliar os processos de negócios, permitindo uma visão integral da organização.

As vantagens da implementação de um SGQ compreendem além da melhoria no controle dos processos, aumento da confiança dos clientes, diminuição de custos e redução dos desperdícios (Singh e Smith, 2006), sendo utilizada a metodologia PDCA para o planejamento da melhoria dos processos e o SDCA para o gerenciamento da rotina. Entretanto, muitas empresas acabam se deparando com dificuldades e não conseguem alcançar a eficácia que o sistema proporciona.

Nesse sentido, Ivanović (2006) numa investigação em diferentes empresas que possuíam SGQ, verificou dificuldades no desenvolvimento da Melhoria (PDCA) e da Rotina (SDCA), visto que ambas são partes integrantes de um todo (melhoria contínua), porém cada uma com ferramentas e propósitos distintos.

Simão (2010), afirma que a eficácia do SGQ está diretamente ligada a uma metodologia de melhoria contínua (PDCA + SDCA) aliada a uma abordagem por processos. Faria (2014), em seu estudo de caso concluiu que o Gerenciamento da Rotina e da Melhoria contribui para o atingimento das metas, para melhoria dos resultados, para a estabilização das operações e dos processos e para a manutenção dos resultados, assegurando assim resultados excelentes para as organizações.

Diante desse contexto, o objetivo do trabalho consistiu em verificar como empresas sergipanas desenvolvem a rotina (SDCA) e a melhoria (PDCA) em seus processos organizacionais. A metodologia do trabalho contemplou a aplicação e análise de um questionário contendo 30 (trinta) questões divididas entre *Plan* (Planejamento), *Do* (Execução), *Check* (Verificação) e *Standart* (Padrão), sobre as atividades rotineiras acerca dos processos organizacionais.

Para isso foi priorizado 14 empresas que declararam trabalhar com o SGQ, distribuído entre as áreas de agricultura, indústria e serviços, onde foi identificado que o ponto mais forte foi a padronização dos seus processos (93 % das empresas pesquisadas) respondido sobre seus métodos de trabalho e procedimentos internos da organização.

2. Referencial Teórico

2.1 Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ)

A busca pela qualidade em processos, produtos e serviços são uma das práticas do Sistema de Gestão de Qualidade (SGQ), voltada a atender a satisfação e os requisitos dos *stakeholders* para a melhoria contínua (CAMPOS, 2014; MELLO et al, 2009).

Adotar o SGQ vem sendo cada vez mais imprescindível para sobrevivência no mercado, visto que a competitividade e a liderança de mercado exigem atitudes mais sistematizadas ao aperfeiçoamento contínuo das organizações.

Estudos como o de Hargreaves et al, (2001), Corbett et al (2003), Depexe e Paladini (2007), Filho (2011) e UNIDO (2016), destacam as vantagens e dificuldades que as empresas comumente enfrentam para implementação de um SGQ (Quadro 1).

Quadro 1 Vantagens e dificuldades para implementação de um SGQ

Vantagens	Dificuldades
Melhoria do nível da qualidade (base para a melhoria contínua);	Comunicação interna inadequada e o não entendimento dos funcionários em conceber seus papéis no sistema;
Imagem empresarial;	Análises e ações corretivas desenvolvidas de forma ineficientes;
Vantagem a nível de <i>marketing</i> ;	Falta de comprometimento da alta administração, bem como do nível gerencial e operacional (resistência a mudanças e forte cultura organizacional);
Atendimento aos requisitos e necessidades dos clientes;	Falta de liderança e de recursos para a realização de melhorias de contínuas;
Aumento de satisfação e confiabilidade dos seus clientes, refletido nos produtos entregues ao mercado.	Resistência no tratamento (com a erradicação de causas-raiz) de não conformidades (anomalias, falhas, defeitos, imprecisões e inconsistências).

Fonte: vários autores.

De acordo com a ABNT (2008), o SGQ permite uma interação entre os processos com os requisitos solicitados, promovendo assim a melhoria contínua, de forma cíclica, ou seja, sempre acompanhando e comparando o que foi planejado, com o que foi realizado, validando sua adequação à padronização. Estando adequado, dá continuidade ao processo, a não adequação, necessita de ações corretivas, para posteriormente validar seus padrões.

2.2. Gestão da Melhoria e da Rotina

Segundo Davenport (1994), a melhoria nos processos organizacionais está diretamente relacionada com o resultado da empresa, o mesmo afirma que para a execução de melhoria é necessário que as organizações foquem seus esforços em processos-chave, que devem ser replanejados para atender múltiplos objetivos de negócios.

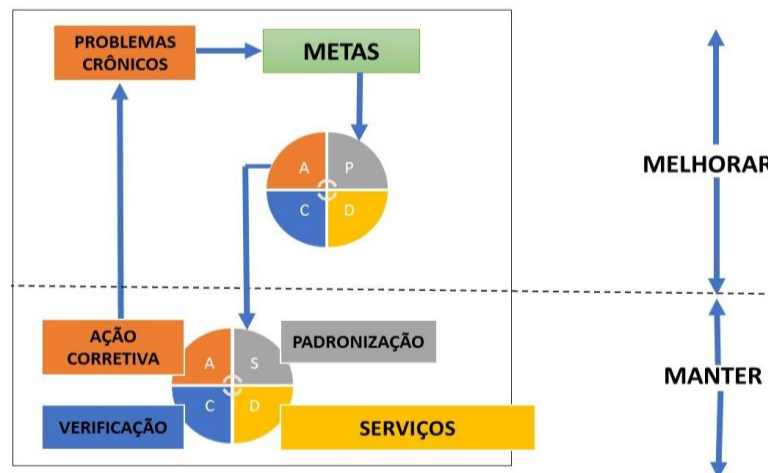
Uma vez definido a prioridade da melhoria, é necessário traçar estratégias para serem executadas, onde o PDCA é considerado uma ferramenta eficaz para o melhoramento de processo, tendo em vista que permite uma análise dos processos na busca da melhoria (SLACK et al, 2009; MELLO, 2011).

O PDCA auxilia na tomada de decisões para o alcance das metas organizacionais, compreendendo um conjunto de atividades que tem como *output* a melhoria, traduzidos em (ANDRADE e MELHADO, 2004; IMAI, 2005):

- **Plan:** definir as metas, bem como determinar os métodos (Plano de Ação) que possibilitarão o alcance dos resultados;
- **Do:** treinar os funcionários de acordo com o plano de ação, exatamente da forma como foi planejado;
- **Check:** verificar os efeitos produzidos pela execução do trabalho, e se o problema teve ou não continuidade;
- **Action:** atuar no Processo em busca de melhoria, sendo esse o momento de se fazer a padronização, dando início ao ciclo SDCA.

Segundo Simões et al (2006), o processo de melhoria contínua, pressupõe um processo ininterrupto, devido à constante análise do trabalho e resultados da organização. Campos (2004) propõe o gerenciamento da Melhoria Contínua a partir da sincronização do Ciclo PDCA com o SDCA (Figura 1), onde a diferença entre os dois métodos é que o PDCA apresenta um conjunto de passos cujo objetivo é propor mudanças ao padrão vigente, ou seja, planejar uma ação (promovendo a melhoria do processo) e o SDCA é usado para padronizar um provável resultado positivo.

Figura 1 - Ciclo da Melhoria Contínua



Fonte: Adaptado de Campos, 2004.

Ainda de acordo com CAMPOS (2004), a condução do PDCA é feita pelas funções gerenciais (Diretores/Gerentes) enquanto que a do SDCA é feita pelas funções operacionais (Coordenadores/Analistas/Técnicos).

Já a Gestão da Rotina pode ser definida como um conjunto de ações e verificações que buscam conduzir o pessoal a assumirem suas responsabilidades no cumprimento das obrigações conferidas a cada indivíduo, para que assim seja possível o alcance do objetivo do método, evitando alterações ou mudanças que possam comprometer os níveis de qualidade estabelecidos (CAMPOS, 2004; MARSHALL et al., 2006).

Para CAMPOS (2004) os principais objetivos da Gestão da Rotina são:

- Definir a autoridade e a responsabilidade de cada pessoa;
- Padronizar os Processos;
- Monitorar os resultados dos processos e comparar com as Metas estabelecidas;
- Estabelecer uma Ação Corretiva no Processo, a partir dos Desvios encontrados nos Resultados, quando comparados com as Metas;
- Ter um bom ambiente de trabalho (5S) e utilizar o potencial mental das pessoas;
- Na busca contínua da Perfeição.

É a partir do ciclo SDCA que a rotina acontece, com ele a empresa realiza as atividades fins de cada processo, ou seja, todos os seus produtos e/ou serviços são decorrentes do SDCA. O *Standart* (S) significa padronizar os processos, *Do* (D) significa executar os serviços, *Check*

(C) significa monitorar o desempenho e o *Action* (A) tratar as não conformidades geradas no processo, sendo seu objetivo a manutenção do padrão.

Com o ciclo SDCA é possível padronizar o planejamento proposto, permitindo o cumprimento das metas e dos objetivos, o mesmo será conduzido por um processo de acompanhamento e avaliação permanente (SARDINHA et al, 2008).

A Padronização é um importante requisito para a melhoria e qualidade dos processos, visto que a partir dela é possível reduzir a variabilidade do processo (SILVA et al, 2004). A partir da padronização dos processos é possível criar manuais que auxiliem as organizações a alcançarem seus objetivos. Segundo Mendonça (2010) os manuais são fontes de informações sobre as práticas dos processos da organização, facilitando a efetivação das políticas e instruções de trabalho, auxiliando na fixação dos critérios, dos parâmetros e dos padrões, como também possibilitando a uniformização do processo.

Para Goulart e Oliveira (2010) o monitoramento é de suma importância, pois a partir dele é possível assegurar que os resultados planejados foram alcançados, como também é possível visualizar se os resultados atingidos se apresentaram de maneira eficaz, dando base e informações necessárias aos gestores para que ações corretivas, preventivas, sejam tomadas.

3. Metodologia

Este trabalho classifica-se como uma pesquisa exploratória e descritiva (MALHOTRA, 2001) com base em um Estudo de Caso múltiplo (YIN, 2007) para analisar como empresas que possuem o SGQ desenvolvem a rotina e a melhoria em seus processos organizacionais.

Para a coleta de dados os autores elaboraram um questionário contendo 28 questões divididas entre as etapas do PDCA (melhoria) e SDCA (rotina) utilizando uma escala de Likert (1932) de cinco pontos, variando de 1 (Nunca) até 5 (Sempre), como mostra o Quadro 2.

Segundo Dalmoro (2013), a escala do tipo Likert de cinco pontos apresenta um nível de confiabilidade adequado, visto que as respostas se ajustam aos respondentes com diferentes níveis de habilidade.

Quadro 2 - Características contempladas no Questionário

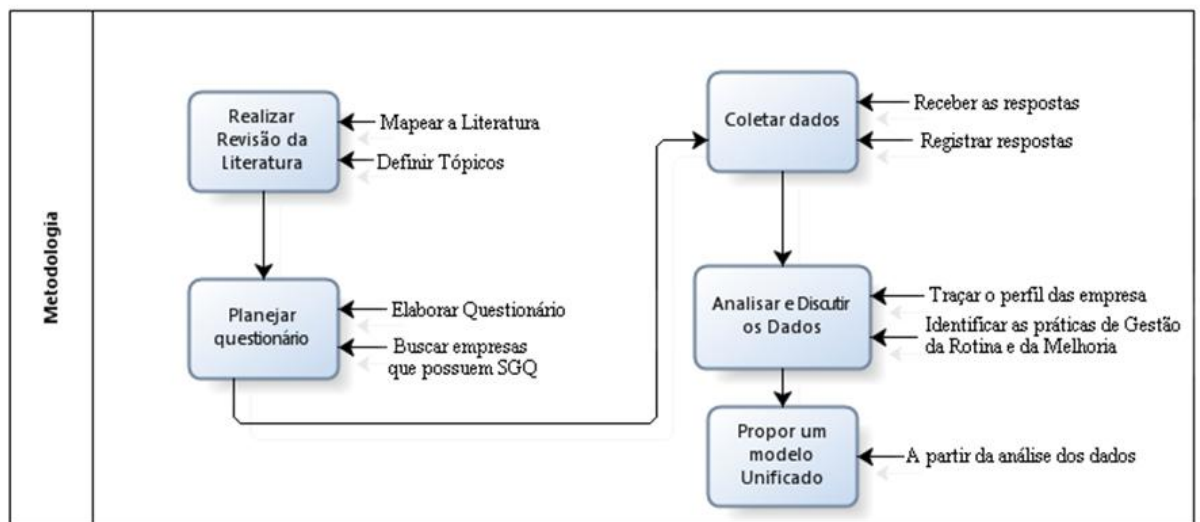
Melhoria	Plan (Planejamento)
	O futuro da organização é definido a partir de um processo estruturado de planejamento estratégico?
	São definidas metas para os objetivos estratégicos estabelecidos no processo de planejamento?
	Os problemas crônicos detectados são tratados de forma estruturada analisando as metas e avaliando o processo?
	Para os objetivos estratégicos e problemas crônicos é feito uma análise do processo para identificar metas viáveis?
	É feito um plano de ação para alcançar a nova meta estabelecida?
	No plano de ação é definido o que será feito/como será feito/quem irá fazer/quando será feito/ por que será feito e quanto custará?
	Com que frequência são atribuídas novas metas sem alteração dos procedimentos?
	Com que frequência são feitas alterações nos padrões fora do planejamento estratégico?
	Do (Execução)
	É realizado treinamentos com os colaboradores envolvidos no plano de ação criado?
	Os treinamentos estão alinhados com a cultura da empresa?
	Com que frequência é feita reuniões de acompanhamento da execução do plano de ação criado?
	Check (Verificação)
	Ao final do Plano de Ação é feita uma análise da eficácia?
	Action (Ação)
Quando o Plano de Ação é identificado como não eficaz é feita uma análise do processo para identificar novas metas ou mudanças no processo?	
É feita uma Identificação dos melhores resultados e posteriormente é feita a padronização dos mesmos?	
Rotina	Standart (Padronização)
	São estabelecidos indicadores de desempenho para todos os processos da organização?
	Os métodos de trabalho são documentados nos procedimentos internos da organização?
	São estabelecidos limites de controle para a variação dos resultados dos indicadores?
	Com que frequência são estabelecidas novas metas para um processo padronizado e com limites de controle definidos?
	Do (Execução)
	É realizado treinamento dos procedimentos padronizados para realização das atividades da organização?
	Com que frequência as pessoas da organização utilizam os procedimentos internos para realizar seus trabalhos?
	Check (Verificação)
	Com que frequência é feita a auditoria para avaliar se as pessoas estão cumprindo os procedimentos padronizados?
	Todos os indicadores são monitorados em relação aos limites de controle estabelecidos com a frequência planejada?
	Os desvios dos limites de controle são identificados para tratamento?
	Action (Ação)
	Em caso de desvio é feito um tratamento para identificar a causa do problema?
É feito um acompanhamento formal do tratamento das não conformidades encontradas?	

Fonte: Os autores

A amostragem por conveniência consistiu em 14 empresas que declararam possuir SGQ, onde a identificação das empresas não foi divulgada por questões éticas às empresas pesquisadas. A coleta de dados ocorreu no período de outubro a novembro de 2018 mediante o envio de questionário eletrônico para as empresas que aceitaram participar de forma voluntária da pesquisa.

A descrição das etapas da pesquisa foi sistematizada na Figura 2 a seguir.

Figura 2 - Etapas para construção da pesquisa



Fonte: Os autores

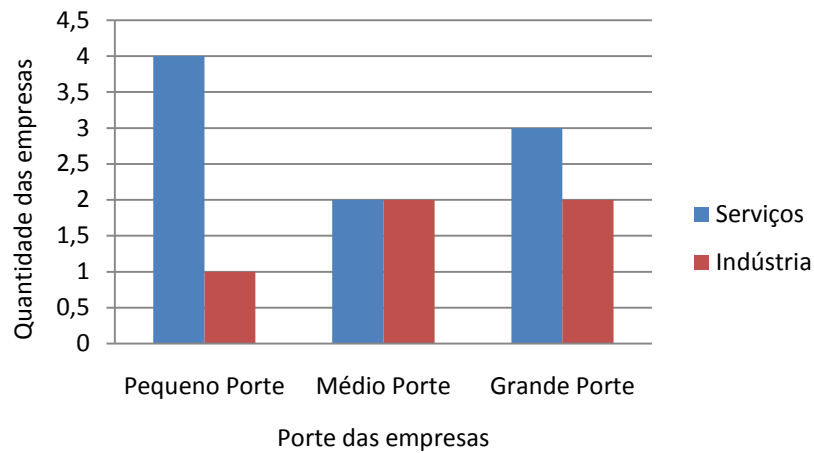
4. Resultados e Discussão

4.1 Perfil das empresas

As empresas participantes desta pesquisa estão situadas no estado de Sergipe, que possui 28.656 empresas e tem como principais atividades econômicas os setores de agricultura (4,6%), indústria (30,6%) e serviços (64,8%), (IBGE, 2018).

As empresas que compõem a amostra do estudo são pertencentes aos segmentos de serviços (9 empresas) e indústrias (5 empresas), destacadas na Figura 3 de acordo com o porte e com os critérios definidos pela Receita Federal no país.

Figura 3 - Porte das empresas de acordo com o segmento



Fonte: Os autores

Para a quantidade de funcionários foram criados subgrupos divididos em < 50 funcionários, > 50 funcionários, > 100 funcionários e >1000 funcionários, de acordo com o Quadro 3, tendo o setor de serviços a maior representatividade nesse estudo.

Quadro 3 Distribuição das empresas pesquisadas por quantidade de funcionários

Quantidade de funcionários	Serviços	Indústria
< 50 funcionários	2 empresas	-
> 50 funcionários	3 empresas	1 empresa
> 100 funcionários	2 empresas	4 empresas
>1000 funcionários	2 empresas	-

Fonte: Os autores

4.2. Análise da Rotina e da Melhoria das empresas consideradas no estudo

Para a primeira seção da Gestão da Melhoria (*Plan*) foi observado que a maioria das empresas (85,8%) declararam que a atividade de planejamento ocorre entre ‘4 - quase sempre’ e ‘5 - sempre’ seus processos, sendo as maiores médias relacionadas com o planejamento estratégico (4,3) e a definição de metas (4,1), onde o Quadro 4 apresenta todas respostas em relação à etapa *Plan* (Melhoria).

Quadro 4 - Respostas para o *Plan* da Gestão da Melhoria

			Respostas					Média	
			1	2	3	4	5		
Melhoria	Plan	1- O futuro da organização é definido a partir de um processo estruturado de planejamento estratégico?	Freq	0	1	1	4	8	4,3
		%	0	7,1	7,1	28,6	57,1		
		2- São definidas metas para os objetivos estratégicos estabelecidos no processo de planejamento?	Freq	0	0	3	6	5	4,1
		%	0	0	21,4	42,9	35,7		
		3- Os problemas crônicos detectados são tratados de forma estruturada analisando as metas e avaliando o processo?	Freq	1	2	5	5	1	3,2
		%	7,1	14,3	35,7	35,7	7,1		
		4- Para os objetivos estratégicos e problemas crônicos é feita uma análise do processo para identificar metas viáveis?	Freq	0	2	5	5	2	3,5
	%	0	14,3	35,7	35,7	14,3			
	5- É feito um plano de ação para alcançar a nova meta estabelecida?	Freq	0	3	3	5	3	3,6	
	%	0	21,4	21,4	35,7	21,4			
	6- No plano de ação é definido o que será feito/como será feito/quem irá fazer/quando será feito/por que será feito e quanto custará?	Freq	1	4	2	4	3	3,3	
	%	7,1	28,6	14,3	28,6	21,4			
	7- Com que frequência são atribuídas novas metas sem alteração dos procedimentos?	Freq	0	2	6	4	2	3,4	
	%	0	14,3	42,9	28,6	14,3			

Fonte: Os autores

Já as menores médias obtidas para a etapa do *Plan* (Melhoria) foram relacionadas à análise de problemas crônicos detectados (3,2) e definição da ferramenta 5W2H para o plano de ação (3,3), que foram declaradas como práticas ocorridas raramente (às vezes). Segundo Polacinski (2012) o 5W2H auxilia na execução do plano de ação, demonstrando as atividades que tem a necessidade de serem desenvolvidas com a maior clareza possível.

Na questão de número 7 foi observada uma média de 3,4 significando que em algumas vezes as empresas atribuem novas metas para seus processos, mas acabam não padronizando de acordo com a meta (melhoria) implantada.

Na questão 5, 57,1% das empresas pesquisadas declararam que “quase sempre” e “sempre” desenvolvem um plano de ação, entretanto, na etapa Do (Quadro 5) foi verificado na questão 10 que após fazerem um plano de ação apenas 35,7 % afirmaram que “quase sempre” e “sempre” acompanham sua execução.

Quadro 5 - Respostas para o *Do* da Gestão da Melhoria

			Respostas					Média	
			1	2	3	4	5		
Melhoria	Do	9- É realizado treinamentos com os colaboradores envolvidos no plano de ação criado?	Freq.	0	2	4	4	4	3,7
		%	0	14,3	28,6	28,6	28,6		
	Do	10- Com que frequência é feita reuniões de acompanhamento da execução do plano de ação criado?	Freq.	0	2	7	3	2	3,4
		%	0	14,3	50	21,4	14,3		

Fonte: Os autores

Das empresas participantes, 42,8% disseram realizar com pouca frequência “quase nunca” e “às vezes” treinamentos com os colaboradores envolvidos no plano de ação criado (Questão 9).

Ainda dentro do plano de ação (questão 11), a etapa *Check* de melhoria é executada raramente (média das respostas 3,3) em relação à análise da eficácia do Plano de ação criado (Quadro 6).

Quadro 6 - Respostas para o *Check* da Gestão da Melhoria

			Respostas					Média	
			1	2	3	4	5		
Melhoria	Check	11- Ao final do Plano de Ação é feita uma análise da eficácia?	Freq.	2	1	5	2	4	3,3
		%	14,3	7,1	35,7	14,3	28,6		

Fonte: Os autores

O que pode representar que as empresas constroem um Plano de Ação, no entanto, não é acompanhado e nem verificado se aquela nova meta (melhoria) implantada trouxe eficácia para o processo, o que pode impactar em falhas na execução da melhoria para as empresas. Segundo Mariane (2005), esta verificação pode ser realizada pela ferramenta Folha de Verificação, visto que ela permite comparar o efetivo e planejado, como também favorece o monitoramento, auxilia a avaliar a eficácia das ações adotadas.

Na etapa *Action* da Gestão da Melhoria, dos 42,9 % que disseram quase sempre e sempre realizarem uma análise da eficácia ao final do Plano de Ação criado (questão 11), foi verificado no Quadro 7 (questão 12) que apenas 35,7% afirmaram que quase sempre e sempre

ao identificarem este como não eficaz, fazem uma análise do processo para identificar novas metas ou mudanças no processo.

Quadro 7 - Respostas para o *Action* da Gestão da Melhoria

		Respostas					Média		
		1	2	3	4	5			
Melhoria	Action	12 - Quando o Plano de Ação é identificado como não eficaz é feita uma análise do processo para identificar novas metas ou mudanças no processo?	Freq.	2	4	3	2	3	3
		%	14,3	28,6	21,4	14,3	21,4		
	13 - É feita uma Identificação dos melhores resultados e posteriormente é feita a padronização dos mesmos?	Freq.	1	5	3	3	2	3	
		%	7,1	35,7	21,4	21,4	14,3		

Fonte: Os autores

Outro ponto a ser destacado é o item (13), onde a maior frequência de respostas foi para o item 2 (35,7%) e a partir da média obtida (3) foi observado que as empresas padronizam seus processos de acordo com a melhoria ou nova meta estabelecida, ou seja, uma nova meta é implementada, entretanto os procedimentos internos continuam de acordo com a meta anterior. Verificando assim uma falha na execução do ciclo (PDCA + SDCA), visto que após a implementação de uma nova meta e feita uma verificação dos melhores resultados, sendo necessário que o ciclo PDCA dê continuidade entrando no ciclo SDCA (CAMPOS, 2004).

Diante do ciclo de Gerenciamento da Rotina (SDCA), para a etapa *Standart*, foi observado que as maiores médias foram em relação a padronização dos métodos de trabalhos (questão 15 com média de 4,4 para as respostas declaradas) e estabelecimento de indicadores para os processos (questão 14 com média de 4,2 para as respostas declaradas), de acordo com o Quadro 8.

Em relação a maior média (questão 15), quase todas as empresas (92,9%) responderam que documentam (padronizam) seus métodos de trabalho nos procedimentos internos da organização, este é um ponto positivo a ser destacado, pois segundo Silva et al (2004), as empresas que padronizam seus processos conseguem oferecer de forma constante seus produtos e/ou serviços, ou seja, com o mesmo padrão de qualidade, forma de atendimento, prazo e custo.

Quanto à questão 14, foi verificado que constantemente as empresas estabelecem indicadores de desempenho para seus processos, entretanto 57,1 % afirmaram que “às vezes” estabelecem limites de controle para a variação dos resultados dos indicadores (Questão 16), ou seja, não define um intervalo de controle para que o processo ocorra, desses 57,1 % verificou-se que 50% estavam no setor de serviços e 7,1% no setor da indústria.

Quadro 8 - Respostas para o *Standard* da Gestão da Rotina

			Respostas					Média	
			1	2	3	4	5		
Rotina	Standard	14 - São estabelecidos indicadores de desempenho para todos os processos da organização?	Freq.	0	0	4	3	7	4,2
			%	0	0	28,6	21,4	50	
		15 - Os métodos de trabalho são documentados nos procedimentos internos da organização?	Freq.	0	0	1	6	7	4,4
			%	0	0	7,1	42,9	50	
		16 - São estabelecidos limites de controle para a variação dos resultados dos indicadores?	Freq.	0	0	8	2	4	3,7
			%	0	0	57,1	14,3	28,6	
	17 - Com que frequência são estabelecidas novas metas para um processo padronizado e com limites de controle definidos?	Freq.	0	0	6	5	3	3,8	
		%	0	0	42,9	35,7	21,4		

Fonte: Os autores

Um ponto crítico a ser levantado é a questão 17, visto que as empresas afirmaram que às vezes (42,9%), quase sempre (35,7%) e sempre (21,4 %) estabelecem novas metas para um processo padronizado e com limites de controle definidos, isto significa que as empresas acabam determinando uma nova meta a ser atingida fora dos valores normalmente obtidos, realizando uma melhoria naquele processo sem seguir o caminho da melhoria (PDCA).

Na etapa *Do* da rotina apresentada no Quadro 9, foi observado que 35,7 % disseram realizar quase nunca (28,4) e às vezes (14,3) treinamento dos procedimentos padronizados para realização das atividades da organização (questão 18), sendo este um ponto a ser destacado, pois mesmo padronizando e documentando seus métodos de trabalho é necessário que as organizações treinem os envolvidos na operação do processo para que seja possível reduzir a variabilidade do processo. Ainda segundo Marshall et al (2006), é de suma importância que ocorram treinamentos com os envolvidos nas atividades do processo, para que seja possível o alcance do objetivo do método, através da obediência aos padrões de

trabalho, evitando alterações ou mudanças que possam comprometer os níveis de qualidade estabelecidos.

Quadro 9 - Respostas para o *Do* da Gestão da Rotina

			Respostas					Média	
			1	2	3	4	5		
Rotina	Do	18 - É realizado treinamento dos procedimentos padronizados para realização das atividades da organização?	Freq.	0	3	2	5	4	3,7
		%	0	21,4	14,3	35,7	28,6		
		19 - Com que frequência as pessoas da organização utilizam os procedimentos internos para realizar seus trabalhos?	Freq.	0	2	4	5	3	3,6
		%	0	14,3	28,6	35,7	21,4		

Fonte: Os autores

Quase todas as empresas (93%) declararam documentar seus métodos de trabalho nos procedimentos internos da organização (questão 15), entretanto após documentarem seus métodos de trabalhos apenas 42,8 % disseram realizar “quase sempre” e “sempre” auditoria para avaliar se as pessoas estão cumprindo os procedimentos padronizados (Questão 20). Este também é um ponto a ser destacado, pois segundo Ferreira et al (2008) a auditoria de processo apresenta-se como ferramenta de apoio à melhoria contínua.

Em relação ao Monitoramento do desempenho de acordo com Goulart e Oliveira (2010), este é de suma importância, pois a partir dele é possível assegurar que os resultados planejados foram alcançados, como também é possível visualizar se os resultados atingidos se apresentaram de maneira eficaz, dando base e informações necessárias aos gestores para que ações corretivas, preventivas, sejam tomadas.

Entretanto, foi observado uma dificuldade nas empresas pesquisadas durante a execução desse monitoramento (Quadro 10), apenas 50% disseram “quase sempre” e “sempre” realizam monitoramento constante dos indicadores em relação aos limites de controle e metas estabelecidas (questão 21), como também apenas 50% disseram identificar “quase sempre” e “sempre” os desvios dos limites de controle para tratamento (questão 22).

Outro ponto a ser destacado é que todas as empresas do setor da indústria estão dentro desses 50%, representando 35,7 % do total, percebendo que as empresas do setor industrial

têm mais facilidade em realizar essa identificação de desvios em relação ao setor de serviços, devido as suas formulações/métodos.

Quadro 10 - Respostas para o *Check* da Gestão da Rotina

			Respostas					Média	
			1	2	3	4	5		
Rotina	Check	20 - Com que frequência é feita a auditoria para avaliar se as pessoas estão cumprindo os procedimentos padronizados?	Freq.	2	4	2	3	3	3,1
			%	14,3	28,6	14,3	21,4	21,4	
		21 - Todos os indicadores são monitorados em relação aos limites de controle estabelecidos com a frequência planejada?	Freq.	1	2	4	4	3	3,4
			%	7,1	14,3	28,6	28,6	21,4	
		22 - Os desvios dos limites de controle são identificados para tratamento	Freq.	1	2	4	4	3	3,4
			%	7,1	14,3	28,6	28,6	21,4	

Fonte: Os autores

Diante da etapa *Action* da rotina apresentada no Quadro 11, observa-se que 50 % das empresas responderam que quase nunca em caso de desvios realizam tratamento para identificar a causa do problema (questão 23), como também 35,7 % responderam que quase nunca fazem um acompanhamento formal do tratamento das não conformidades encontradas (questão 24). Comprovando o que UNIDO (2016) apontou em sua pesquisa, sobre as dificuldades na implementação do SGQ em desenvolver de forma eficiente ações corretivas (tratamento de não conformidade encontrada).

Quadro 11 - Respostas para o *Action* da Gestão da Rotina

			Respostas					Média	
			1	2	3	4	5		
Rotina	Action	23 - Em caso de desvio é feito um tratamento para identificar a causa do problema?	Freq.	0	7	1	1	5	3,3
			%	0	50	7,1	7,1	35,7	
		24 - É feito um acompanhamento formal do tratamento das não conformidades encontradas?	Freq.	2	5	1	1	5	3,1
			%	14,3	35,7	7,1	7,1	35,7	

Fonte: Os autores

O Quadro 12, apresenta as vantagens adquiridas através do SGQ nas empresas pesquisas. Foi verificado que quase todas as empresas (92,9%) disseram ter adquirido melhoria no controle de seus processos, foi verificado também que apenas 57,1 % afirmaram

ter um aumento da confiança dos clientes, sendo esse segundo Corbett et al (2003), um dos motivos que levam as empresas a aderirem o sistema.

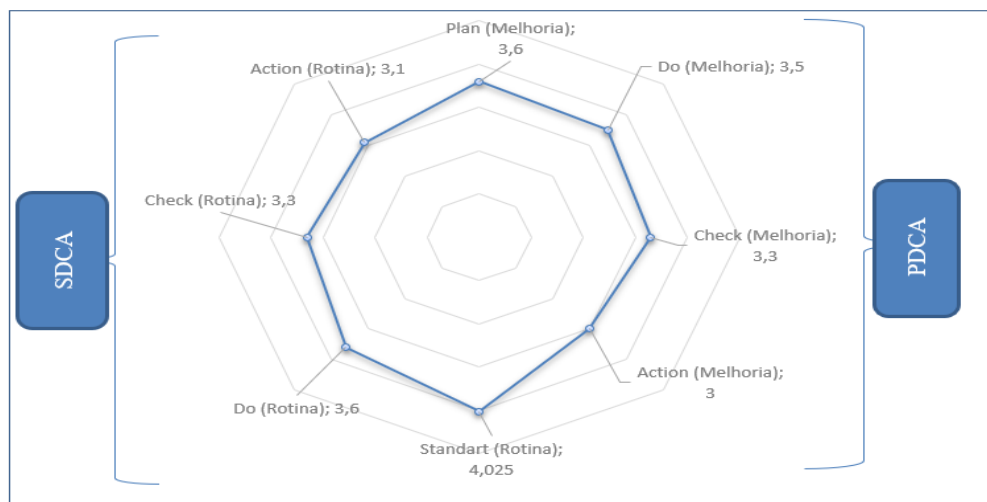
Quadro 12 – Vantagens adquiridas a partir do SGQ

Vantagens	Respostas
Diminuição de custos	35,7 %
Aumento da confiança dos clientes	57,1 %
Melhoria da competitividade	28,6 %
Melhoria do controle de processo	92,9 %
Melhoria na eficácia dos processos	35,7 %

Fonte: Os autores

A análise empreendida a partir das 28 questões do instrumento de coleta de dados, entre as etapas do PDCA (Gerenciamento da Melhoria) e SDCA (Gerenciamento da Rotina), destacaram os pontos fracos e fortes entre as 14 empresas pesquisadas (Figura 4).

Figura 4 – Médias para o ciclo PDCA/SDCA



Fonte: Os autores

Com relação ao ciclo da melhoria contínua o ponto mais forte das empresas é o *Standart* pertencente a etapa da rotina (SDCA) e o ponto mais fraco é o *Action* pertencente a etapa de melhoria (PDCA), representando que as empresas possuem processos padronizados e com indicadores definidos, entretanto ao estabelecerem uma nova meta (melhoria naquele processo) acabam não unindo a melhoria implementada no PDCA ao SDCA, ou seja, o ciclo

da melhoria contínua acaba não acontecendo, visto que segundo Simões et al (2006), o processo de melhoria contínua, pressupõe um processo ininterrupto

4.3 Recomendações para a Gestão da Rotina e Melhoria

As etapas do PDCA e SDCA sempre se apresentam correlacionadas na literatura, no entanto, foi percebido a partir dos resultados obtidos, uma dificuldade das empresas em correlacionarem as etapas do SDCA e PDCA, em concordância com Ivanović (2006), em relação as falhas na execução das etapas do SDCA e PDCA no dia a dia da organização.

Assim, as maiores dificuldades encontradas, de acordo com as médias das respostas, estão descritas no Quadro 13 e convergiram com as dificuldades apontas por UNIDO (2016) e Depexe e Paladini (2007).

Quadro 13 – Maiores dificuldades encontradas de acordo com as médias das respostas

Questão	Média	Dificuldades
12 e 13	3	Análise e padronização dos resultados do plano de ação
24	3,1	Acompanhamento do tratamento de não conformidades
20	3,1	Auditoria de processos
3	3,2	Estratificação de problemas crônicos
6	3,3	Definição de 5W2H para o plano de ação
11	3,3	Identificação da eficácia do plano de ação
23	3,3	Tratamento de não conformidades

Fonte: Os autores

Nesse sentido, a partir do apresentado na literatura e das dificuldades encontradas, o presente trabalho propôs um modelo unificado apresentando as etapas (fluxos de processos) para o desenvolvimento da Gestão da Rotina e Melhoria no dia a dia das organizações (Figura 5).

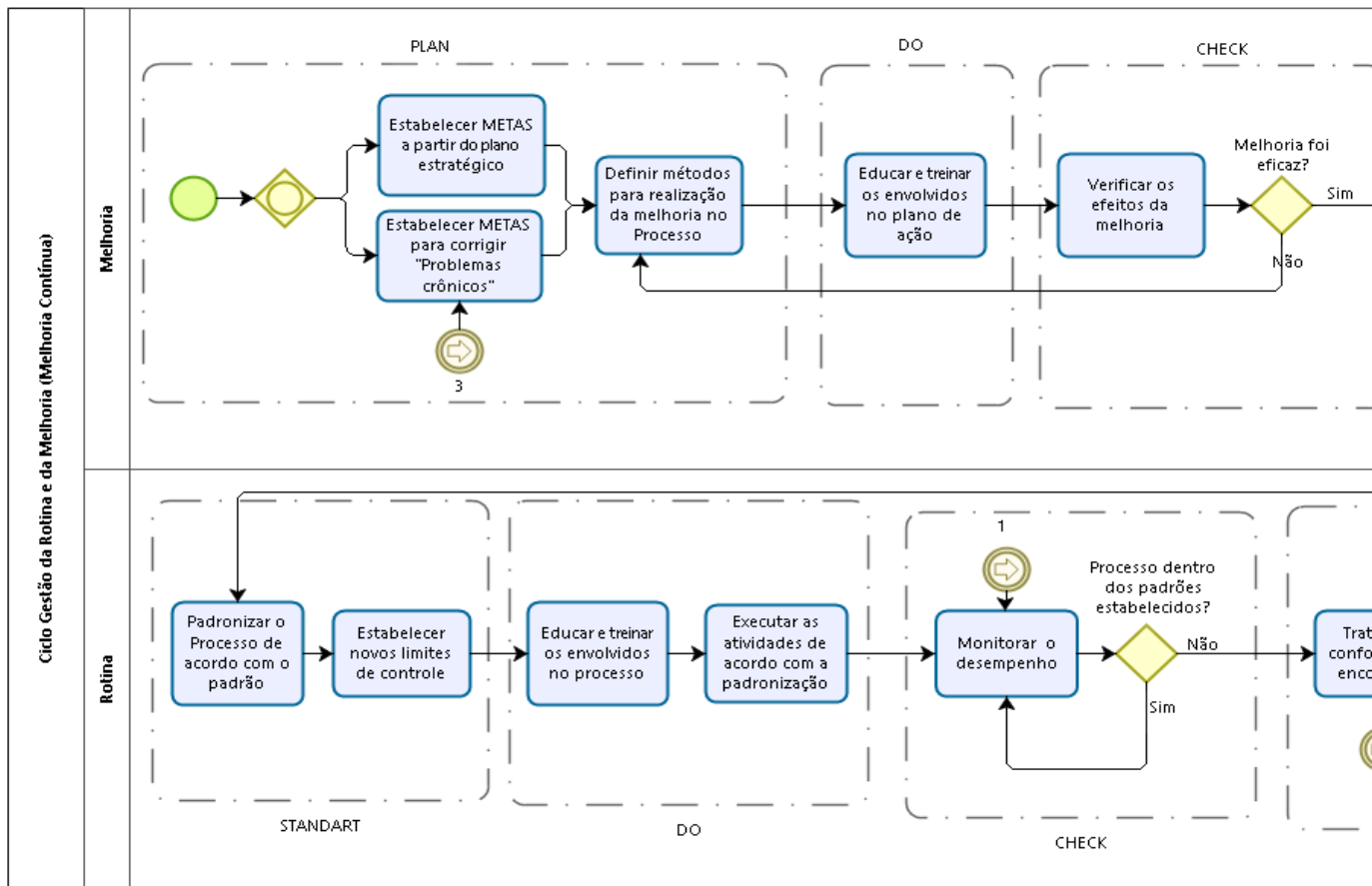
A etapa de Melhoria é inicializada estabelecendo metas a partir do Planejamento Estratégico ou estratificando problemas crônicos detectados na Rotina, a partir daí é criado um Plano de Ação definindo métodos para o alcance daquela melhoria estabelecida. Para que o Plano de Ação tenha sucesso é necessário treinar os colaboradores envolvidos e ao final verificar a eficácia do mesmo, onde caso seja detectado como não eficaz voltará para etapa de

criação, mas caso seja identificado sua eficácia deve-se atuar no processo para realização da padronização, iniciando assim a Rotina (SDCA).

Já na Rotina, após a Padronização são estabelecidos os novos limites de controle de acordo com o novo padrão estabelecido para que os colaboradores (operacional) desenvolvam suas atividades seguindo os procedimentos padronizados, como por exemplo, atendimento para segmento de serviços e empacotamento para o segmento industrial.

Durante a execução das atividades deverá ocorrer o monitoramento dos indicadores, verificando se o processo está dentro dos padrões estabelecidos, se caso não esteja deve ocorrer um tratamento da não conformidade encontrada e ao final deve-se verificar se foi eficaz, caso não tenha sido eficaz, verifica se é um problema crônico e caso seja detectado a Melhoria volta a ser inicializada, formando assim o ciclo da melhoria contínua.

Figura 5 – Ciclo Gestão da Rotina e da Melhoria



Fonte: Os autores

O Quadro 14 apresenta uma relação entre as atividades do PDCA/SDCA (Figura 5) com as ferramentas e métodos apresentados na literatura, com o intuito de facilitar a gestão do ciclo de melhoria contínua nas empresas.

Quadro 14 Atividades da Melhoria e da Rotina x Métodos/Ferramentas

		Atividades	Métodos/Ferramentas
Melhoria	<i>Plan</i>	Estabelecer METAS a partir do plano estratégico.	Criando um projeto de melhoria a partir das necessidades dos clientes internos e externos
		Analisando "Problemas crônicos" detectados	Analisando o processo a partir de uma Estratificação
		Definir métodos para realização da melhoria no Processo	Definindo um plano de ação/5W2H em busca da nova meta planejada.
	<i>Do</i>	Educar e treinar os envolvidos no plano de ação	Realizando treinamentos com os colaboradores de acordo com o plano ação estabelecido
	<i>Check</i>	Verificar os efeitos da melhoria	Verificando se o plano de ação foi eficaz (Lista de Verificação)
	<i>Action</i>	Atuar no processo em busca da melhoria	Identificando os melhores resultados e Padronizando os processos através de fluxogramas e manuais
Rotina	<i>Standard</i>	Padronizar o Processo de acordo com o padrão	
		Estabelecer novos limites de controle	Analisando o processo e nova meta e estabelecendo um ponto de equilíbrio para o processo padronizado (Limite Inferior e Superior)
	<i>Do</i>	Educar e treinar os envolvidos no processo	Realizando treinamentos com os colaboradores de acordo com procedimentos padronizado (Manuais)
		Executar as atividades de acordo com a padronização	Executando as atividades do processo de acordo com os procedimentos padronizado (Manuais)
	<i>Check</i>	Monitorar o desempenho	Monitorando os processos a partir de Gráficos de Controles/Auditoria de Processos
<i>Action</i>	Tratar não conformidade encontrada	Tratando a não conformidade encontrada detectando a causa raiz do problema (Diagrama de causa e efeito)	

Fonte: os autores

5. Considerações Finais

O Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) surge como um meio estratégico de busca para alcance da contínua eficiência dos processos das organizações. Porém, para que as organizações alcancem essa eficiência é necessário que os ciclos PDCA (Melhoria) e SDCA (Rotina) sejam corretamente compreendidos e praticados.

Foi verificado que apesar de 92,9% afirmarem ter uma melhoria no controle de seus processos após a implantação do SGQ, essas empresas ainda encontraram dificuldades na execução do ciclo de melhoria contínua (PDCA + SDCA). As maiores dificuldades encontradas foram estratificação de problemas crônicos (questão 3), definição de 5W2H para o plano de ação (questão 6), identificação da eficácia do plano de ação (questão 11), Análise e padronização dos resultados do plano de ação (questão 12 e 13), auditoria de processos (questão 20), acompanhamento e tratamento de não conformidades (questão 23 e 24).

Foi percebido também nas questões 7, 8 e 17 que as empresas “às vezes” acabam não distinguindo as etapas da Rotina (SDCA) e da Melhoria (PDCA), já que ambas são tratadas como partes integrantes de um todo. O problema, neste caso, é que não há uma distinção entre as ferramentas da rotina e as ferramentas da melhoria assim como os conceitos não estão sendo aplicados separadamente.

Por fim, o presente trabalho destaca a importância de um correto Gerenciamento da Rotina e da Melhoria para que as organizações alcancem à melhoria contínua dos seus processos e se sobressaiam no então mercado competitivo.

Referências

ANDRADE, F. F.; MELHADO, S. B. **O Método de Melhorias PDCA**. Boletim Técnico (Departamento de Engenharia da Construção Civil) – Escola Politécnica de Engenharia de Construção Civil, São Paulo, 2004.

AQUILANI, B.; SILVESTRI, C.; RUGGIERI, A. **A systematic literature review on total quality management critical success factors and the identification of new avenues of research**. The TQM Journal Vol. 29 No. 1, 2017 pp. 184-213.

CAMPOS, V. F. **Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-Dia**. 9.ed. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2004.

CORBETT, C.; LUCA, A.; PAN, J.N. **Global perspectives on global standards – a 15-economy survey of ISO 9000 and ISO 14000**. ISO Management Systems, 2003.

CUNHA, J. A. C.; CORRÊA, H. L. **Avaliação de desempenho organizacional: um estudo aplicado em hospitais filantrópicos**. RAE-Revista de Administração de Empresas, 2013.

DALMORO, M.; VIEIRA, K. M.; **Dilemas na construção de escalas tipo Likert: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados**. Revista Gestão Organizacional, vol. 6, 2013.

DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de Processos: como inovar na empresa através da tecnologia de informação**. 5º ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DEPEXE, M.D.; PALADINI, E.P. **Dificuldades relacionadas à implantação e certificação de sistemas de gestão da qualidade em empresas construtoras.** Revista Gestão Industrial, v. 03, n. 01: p. 13-25, 2007.

FERREIRA, D. C.; RODRIGUES, A. M.; REBELATO, M. G.; CLETO, M. G. **A auditoria de processo como suporte à melhoria contínua: estudo de caso em uma montadora de automóveis.** Revista Produto&Produção, vol. 9, n. 1, p. 76-92, fev. 2008.

GANHÃO, F. N.; PEREIRA, A. **A Gestão da Qualidade: como implementá-la na empresa.** Editorial Presença. Lisboa, 1992.

GOULART, L. E. T.; OLIVEIRA, E. M. **Indicadores de qualidade em processos produtivos.** XXX ENEGEP, 2010.

HARGREAVES, L.; ZUANETTI, R.; LEE, R. **Qualidade em prestação de serviços.** 2.ed. Rio de Janeiro: Ed. Senac Nacional, 2001.

HENRI, J. F. **Taxonomy of Performance Measurement Systems.** Advances in Management Accounting, Volume 17, 247-288, 2009.

HRONEC, S. M. **Sinais vitais: usando medidas de desempenho da qualidade, tempo e custos para traçar a rota para o futuro de sua empresa.** São Paulo: Makron Books, 1994.

IMAI, M. **Kaizen: a estratégia para o sucesso competitivo.** 6. ed. São Paulo: Editorial, 2005.

IVANOVIĆ. M.D., MAJSTOROVIĆ. V.D. **Model developed for the assessment of quality management level in manufacturing systems.** The TQM Magazine, Vol. 18 Issue: 4, pp.410-423, 2006.

MALHOTRA, N.K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARSHALL JUNIOR, I.; CIERCO, A. A.; ROCHA, A. V.; MOTA, E. B.; LEUSIN, S. **Gestão da Qualidade.** 8ª edição. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

MARTINS, M. A. **Avaliação de Desempenho Empresarial como Ferramenta para Agregar Valor ao Negócio.** Doutorado em Administração – Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, 2006.

MELLO, C. H. P. **Gestão da Qualidade.** São Paulo. Pearson Education do Brasil, 2011.
MENDONÇA, R. R. S. **Processos Administrativos.** Florianópolis: Departamento de Ciência da Administração/UFSC, 2010.

POLACINSKI, E.; Veiga, R. S.; Silva, Vilmar Bueno; Tauchen, Joel . **Implantação dos 5Ss e proposição de um SGQ para uma indústria de erva-mate.** Gestão Estratégica: Empreendedorismo e Sustentabilidade - Congresso Internacional de Administração, 2012.

SARDINHA, J. C.; SANTOS, V. S.; QUINTAIROS, P. C. R.; VELLOSO, V. F.; OLIVEIRA, E. A. A. Q. **A contribuição do ciclo PDCA e do SDCA na metodologia Balanced Scorecard no cumprimento de metas estratégicas.** XII Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e VIII Encontro Latino Americano de Pós-Graduação, 2008.

SILVA, W. L. V.; DUARTE, F. M.; OLIVEIRA, J. N. **Padronização: um fator importante para a engenharia de métodos.** Qualitas Revista Eletrônica, v. 3, n.1, 2004.

SIMÃO, P.M. **SGQ nas empresas de Construção Portuguesas: Identificação e análise das suas principais implicações e fatores impulsionadores.** Dissertação (Mestrado), Universidade Nova de Lisboa, 2010.

SIMÕES, R.; ALLIPRANDINI, D. H. **Gestão da Melhoria Contínua: modelo de boas práticas e aplicação em uma empresa de médio porte.** XXVI ENEGEP, 2006.

SINGH, P.J.; SMITH, A. **An empirically validated quality management measurement instrument.** Benchmarking: an International Journal, v.13, n.4, p.493-522, 2006.

SLACK, N.; LEWIS, M. **Estratégia de Operações.** 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

UNIDO. **Impacto da Certificação dos Sistemas de Gestão da Qualidade no Brasil.** UNITED NATIONS INDUSTRIAL DEVELOPMENT ORGANIZATION, 2016. Link: <https://www.unido.org/sites/default/files/2017-01/ISO_9001_Brazil_portu_0.pdf>, acessado em 07/12/2018.

YIN, R.K. **Estudo de Caso, Planejamento e Métodos.** 2.ed. São Paulo: Bookman, 2001.