



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Departamento de Administração

LEANDRO SANTOS DE SÁ

ANÁLISE DA QUALIDADE DE PROCESSOS: um estudo de caso sobre a empresa Green House Serviços, em Brasília- Distrito Federal.

Brasília-DF

2016

LEANDRO SANTOS DE SÁ

ANÁLISE DA QUALIDADE DE PROCESSOS: um estudo de caso sobre a empresa Green House Serviços, em Brasília- Distrito Federal.

Monografia apresentada ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Prof. Msc. Roque Magno de Oliveira

Brasília-DF

2016

LEANDRO SANTOS DE SÁ

ANÁLISE DA QUALIDADE DE PROCESSOS: um estudo de caso sobre a empresa Green House Serviços, em Brasília- Distrito Federal.

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do aluno Leandro Santos de Sá.

Leandro Santos de Sá

Prof. Msc. Roque Magno de Oliveira
Professor-Orientador

Profª Msc Olinda Maria Gomes Lesses
Professora-Examinadora

Prof. Msc. Marcos Alberto Dantas
Professor-Examinador

Brasília, 30 de Junho de 2016

DEDICATÓRIA

A minha mulher pela persistência e amor à nossa família.

AGRADECIMENTOS

À Deus em primeiro lugar por fazer com que as coisas deem certo.

Aos meus pais, por sempre incentivarem meus estudos.

Por fim a todos que contribuíram para a conclusão dessa etapa.

Muito obrigado!

“Obstáculos são aquelas coisas assustadoras que você vê quando desvia seus olhos de sua meta”.

Henry Ford

RESUMO

O estudo sobre processos é um assunto constantemente abordado por administradores, tanto no ambiente de negócios quanto no ambiente acadêmico. A necessidade de compreender como cada atividade pode ser melhorada e desprovida de falhas, fez com que todo um contexto histórico de produção fosse cuidadosamente analisado e readequado no decorrer dos anos, para que a produção se tornasse melhor quanto ao uso de recursos e tecnologias. A fim de que tais procedimentos fossem viabilizados foram desenvolvidas algumas ferramentas, que tem por objetivo auxiliar na análise e melhoria de processos, dentre elas é válido elencar algumas que normalmente são mais usuais, a saber: Diagrama de Ishikawa, 5W2H, Folha de Verificação, Matriz G.U.T, Fluxograma, Diagrama de Pareto e Histograma. Cada uma possui uma abordagem diferenciada dos processos empresariais sendo aplicadas conforme o tipo de caso a ser analisado. A pesquisa abordará algumas ferramentas da melhoria de processos, e após uma boa compreensão a cerca das ferramentas apresentadas, oferecerá ainda um estudo de casos sobre a empresa Green House Serviços, com atividades desenvolvidas em diferentes postos dentro de seu segmento e atuação na cidade de Brasília-DF. Problemas serão levantados e analisados com as ferramentas apresentadas ao longo da pesquisa, sendo apontadas as providências necessárias em cada caso identificado nos processos e atividades, oferecendo uma abordagem prática quanto ao uso das ferramentas e proporcionando uma observação clara de cada uma.

Palavras- chave: Processos, Ferramentas de melhoria, Serviços, Análise de Processos.

ABSTRACT

The study process is a subject constantly approached by administrators in both the business environment and the academic environment. The need to understand how each activity can be improved and devoid of flaws, made a whole historical context of production were carefully analyzed and reconfigured over the years, so that production became better as the use of resources and technologies. In order that such procedures were made possible were developed some tools, which aims to assist in the analysis and improvement of processes, among them is valid list some that are usually most common, namely: Ishikawa Diagram, 5W2H, Check Sheet, matrix GUT, Flow Chart, Diagram Pareto and Histogram. Each has a different approach to business processes being applied according to the type of case to be analyzed. The research will address some tools of process improvement, and after a good understanding about the tools presented, will also offer a case study on Green House services company with activities in different positions within its segment and acting in Brasilia DF. Problems will be collected and analyzed with the tools presented during the research, the necessary arrangements being identified in each case identified in the processes and activities, providing a practical approach to the use of tools and providing a clear observation of each.

Key words: Processes, improved tools, Services, Process Analysis.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Representação do Macroprocesso.....	17
Figura 2: Síntese das dimensões C.H.A.	20
Figura 3: Funcionamento cíclico C.H.A.	20
Figura 4: Organização de ferramentas de trabalho	23
Figura 5: Otimização de espaço e melhora de mobilidade.....	23
Figura 6: Diagrama de Ishikawa.....	25
Figura 7: 5W2H	26
Figura 8: Folha de Verificação (Exemplo).	27
Figura 9: Distribuição de frequência com base da folha de verificação.....	27
Figura 10: Matriz G.U.T	28
Figura11: Exemplo de Fluxograma	29
Figura 12: Diagrama de Pareto	30
Figura 13: Tabela de Frequência e gráfico.....	31
Figura 14: Matriz G.U.T.....	38

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

C.H.A – Conhecimento, Habilidade e Atitude.

DF – Distrito Federal.

EPI – Equipamento de Proteção Individual.

G.U.T – Gravidade, Urgência e Tendência.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO.....	13
1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA.....	13
1.3 OBJETIVO GERAL	14
1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
1.5 JUSTIFICATIVA	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
2.1 MACROPROCESSOS	17
2.1.1 Atividades nos Processos	17
2.2 COMPETÊNCIAS NOS PROCESSOS EMPRESARIAIS	18
2.2.1 Conhecimento, Habilidade e Atitudes	19
2.2.2 Gestão do Conhecimento nas Empresas.....	20
2.3 MELHORIA CONTÍNUA DE PROCESSOS	21
2.4 FERRAMENTAS DE ANÁLISE E MELHORIA DE PROCESSOS	24
2.5 FERRAMENTAS NÃO ESTATÍSTICAS PARA ANÁLISE E MELHORIA DA QUALIDADE	24
2.5.1 Diagrama de Ishikawa ou Diagrama de Causa e Efeito	24
2.5.2 Ferramenta 5W2H.....	25
2.5.3 Folha de Verificação.....	26
2.5.4 Matriz G.U.T.....	27
2.5.5 Fluxograma	28
2.6 FERRAMENTAS ESTATÍSTICAS PARA ANÁLISE E MELHORIA DA QUALIDADE	30
2.6.1 Diagrama de Pareto	30
2.6.2 Histograma.....	30
2 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	32
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	32
3.1.1 Estudo de Caso.....	33
3.2 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA GREEN HOUSE SERVIÇOS	33
3.3 PARTICIPANTES DO ESTUDO	34
3.4 INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	34
3.5 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS	35
3.5.1 Sede da Green House Serviços.....	35
3.5.2 Condomínio T de salas e empresas.....	35
3.5.3 Condomínio G	36
3.5.4 Escolas A e B.....	36

4 RESULTADOS.....	37
4.1 PROBLEMAS IDENTIFICADOS NOS PROCESSOS DA SEDE	37
4.2 PROBLEMAS IDENTIFICADOS NO CONDOMÍNIO T	39
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	42

1 INTRODUÇÃO

A globalização assim como a evolução dos meios de produção provocaram mudanças significativas nas organizações ao longo do tempo, as indústrias que hora funcionavam com uma estrutura grande e mão de obra vasta, deu lugar a uma estrutura enxuta e cada vez mais técnica, focada na melhoria da produção e otimização dos recursos (LASTRES, et al. 1998).

Com o advento da tecnologia, os clientes passaram a demandar serviços e produtos com maior qualidade e celeridade em seu fornecimento, logo, houve a necessidade da implementação de técnicas produtivas construídas ao longo do tempo, que visam uma produção ou prestação de serviços com qualidade e agilidade, forçando os gestores a buscarem cada vez mais inovações metodológicas e uma produção diferenciada para o atendimento das demandas (SIQUEIRA, 2005).

Em se tratando de otimização de recursos e melhoria da produção é necessário que as equipes gestora e operacional, conheçam muito bem os procedimentos e atividades que envolvem e permeiam as cadeias produtivas, para só então aplicar mudanças necessárias para uma reestruturação da produção orientada por processos.

Uma produção alinhada e organizada por processos exigirá um esforço conjunto das equipes envolvidas, de modo que haja o completo conhecimento de cada etapa da produção, permitindo a correção de pontos falhos e melhoria contínua em toda escala produtiva.

A fim de que os processos de produção fossem aprimorados, ao longo do tempo, após observações dos diferentes procedimentos envolvidos nas cadeias produtivas, foram desenvolvidas ferramentas que contribuem para a análise e melhoria de processos e procedimentos.

As diferentes ferramentas para análise e melhoria de processos buscam direcionar a equipe gestora, em tomadas de decisões uma vez que elas apontam as debilidades e mostram a prioridade de correções nos processos organizacionais. Há uma grande quantidade de ferramentas para análise e melhoria de processos, no entanto serão abordadas nesta pesquisa as mais usuais e comuns utilizadas nas organizações.

Para uma abordagem melhor detalhada segue a pesquisa sobre processos empresariais, e um estudo de caso sobre a empresa Green House serviços, localizada em Brasília- Distrito Federal.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Esta pesquisa possui sua realização embasada na junção de conceitos acadêmicos, que versam sobre processos empresariais e suas melhorias, após tal junção de conceitos a condução dos serviços prestados pela empresa Green House Serviços, será observada e avaliada quanto a sua efetividade.

Logo o desenvolvimento da pesquisa respeitará a seguinte ordem:

- Levantamento bibliográfico sobre processos empresariais e suas ferramentas de melhorias.
- Levantamento de informações, em alguns postos de trabalho atendidos pela empresa Green House Serviços.
- Identificação de problemas e intercorrências nos processos.
- Aplicação de ferramentas de melhoria de processos, e indicação de possíveis soluções para os problemas identificados.

1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

O alinhamento entre as estratégias de negócios e os processos empresariais, é um fator extremamente relevante para as mais diferentes organizações, impactando diretamente na condução das atividades produtivas e a entrega do serviço ou produto final.

Em tal sentido Kaplan (1997), infere que os processos e estratégias necessitam estar em alinhamento com as diretrizes e metas estabelecidas por cada organização empresarial, contribuindo para o alcance de resultados projetados. Assim, toda e qualquer intercorrência ou desvio necessitam de identificação imediata, na qual haja a possibilidade de intervenção e correção rápida dos mais diferentes problemas apresentados nos processos.

Frente a tal levantamento, para que seja possível mensurar a importância de processos produtivos e sua dinâmica, fica apresentado o seguinte questionamento:

Como uma empresa deve buscar o melhoramento e correções de seus processos de modo a satisfazer plenamente a necessidade de seus clientes?

1.3 OBJETIVO GERAL

Compreender de que modo à empresa Green House Serviços, gerencia seus processos de qualidade para a entrega dos serviços ofertados.

1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Compreender os conceitos e abordagens sobre processos produtivos empresariais e ferramentas de melhoria.
- Identificar os processos empresariais desenvolvidos na empresa Green House Serviços.

1.5 JUSTIFICATIVA

O alinhamento e coordenação entre os mais diversos processos dentro de uma empresa constitui um desafio constante para os gestores e dirigentes empresariais.

A busca por uma padronização no desenvolver da atividade fim de cada empresa constitui uma forte premissa no meio empresarial. Espíndola (2011) a cerca da padronização da produção, infere que os diferentes processos nas organizações e empresas quando bem trabalhados, garantem a melhoria e aumento da produtividade dentro de um fluxo cadenciado e coordenado, onde a agilidade e eficiência nos diferentes setores proporciona o suprimento de demandas internas e externas com excelência.

Em tal linha de abordagem Harrington (1991) enfatiza que os processos padronizados nas empresas são relevantes e de extrema importância, uma vez que os recursos trabalhados em cada etapa da produção ou prestação de serviços possui o escopo de oferecer resultados objetivos aos clientes.

Considerando tais posicionamentos, a pesquisa se justifica na importância da compreensão e entendimento das mais variadas ferramentas de análise e melhoria de processos, bem como suas aplicações e efeitos obtidos, logo, quanto maior o

nível de conhecimento sobre os processos empresariais, menor será a incidência de falhas e erros na produção ou prestação de serviços.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Todo empreendimento empresarial independente do segmento ou área de atuação, ao trabalhar as necessidades de seus clientes deverá alinhar todos os processos produtivos, para que haja o pleno atendimento das demandas, sempre de maneira célere e eficiente, uma vez que o foco da empresa é a satisfação e contentamento das expectativas de seus clientes, constituindo assim, a razão da existência da empresa ou negócio.

Graham e Lebaron (1994) inferem que toda e qualquer atividade realizada dentro do contexto empresarial constitui partes de algum processo, que ao final apresentará um produto ou serviço ao cliente.

Partindo de tal pressuposto é possível caracterizar processos empresariais como, todo e qualquer procedimento, ou conjunto de procedimentos que dá o devido valor as entradas de demandas oferecidas por clientes, propondo ao final, a produção bens ou prestação de determinado serviço, de modo a atender os objetivos e expectativas dos demandantes (HARRINGTON, 1991).

Já para Hammer e Champy (1994), processos são grupos de atividades logicamente sequenciadas, a fim de produzir bens ou serviços, que possuem valor para um determinado conjunto de clientes.

Keen (1997) explana que processos empresariais é a essência das competências específicas da empresa, constituindo o diferencial no que diz respeito à concorrência, não atendendo apenas a eficiência estratégica do presente, mas garante o futuro e a posteridade da empresa no mercado, por intermédio das diferentes habilidades setoriais aplicadas no desenvolvimento de novos produtos e serviços.

Considerando as abordagens anteriores, é plenamente possível observar que, para uma empresa se manter em seu ramo de negócio e atuação, é necessário que os processos e procedimentos sejam revistos periodicamente, para que haja as alterações que o momento do mercado exige. Mantendo, portanto a competitividade e a produção em um nível de qualidade aceitável no atendimento das demandas recebidas.

Tão importante quanto alinhar e instituir um padrão para cada processo dentro da estrutura empresarial está às modificações e alterações, ora requeridas pelo mercado, implicando na melhoria da marca e seus produtos, para melhor atender as demandas.

Nesse sentido Keen (1997), ensina que o constante aprimoramento dos processos organizacionais possui relevância fundamental, no tocante a vantagens competitivas mantidas pelas empresas, sendo traduzidas em abordagens que versam sobre:

- **Nível e natureza das mudanças:** o que outrora era possível ser adquirido com procedimentos acessórios passou a exigir modificações significativas e substanciais nos processos como um todo;
- **Plasticidade organizacional:** Os processos deverão ser flexíveis, a ponto de permitir alterações e ajustes rápidos, de modo que o conjunto organizacional possa atender as expectativas do mercado.
- **Dinâmica das organizações:** Faz referência ao aprimoramento de práticas organizacionais com o escopo de elevar o nível do gerenciamento e gestão.
- **Adequação dos custos operacionais:** pressupõe a otimização do uso de recursos financeiros empregados na produção.
- **Blindagem dos negócios:** foca a consolidação de obstáculos para novas concorrências e fidelização de clientes;

Santos (2009) infere que, as mudanças no desempenho empresarial decorrentes do atendimento de clientes e conclusão das metas de produção, impulsionam a busca por novas formas de atuação dos processos, promovendo melhorias em relação ao desenvolvimento e produção dos novos bens ou serviços, a serem ofertados ao cliente, fato que imprime posteriormente excelência na atuação empresarial no mercado.

A proposição de alterações e ajustes nas cadeias de processos empresariais pode ser amplamente benéfica para as empresas em seu ramo de atuação, contudo um procedimento de mudança a ser implementado pode ser potencialmente perigoso quando mal planejado, e com a mesma facilidade que conduz a empresa ao sucesso poderá conduzi-la ao fracasso (HAMMER, 2007).

Nas últimas décadas, as mudanças nos processos empresariais envolvendo tecnologia, estrutura, conceitos e variáveis diversas tomaram uma proporção de

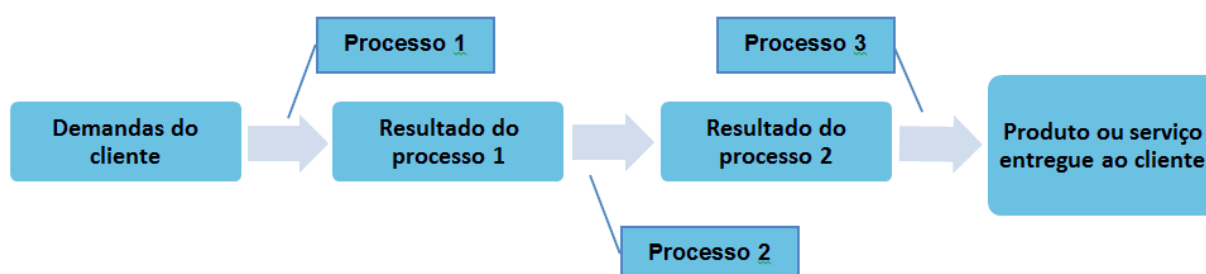
mudança relativamente acelerada, onde toda uma estrutura que ora funcionava de maneira rígida e altamente hierarquizada, são amplamente substituídas por equipes integradas e coordenadas, operando com tecnologias e ferramentas de gestão em constante evolução (SANTOS, 2009).

A cerca de tal fato Robbins (1999), explana que as transformações organizacionais e de processos necessitam de plena capacidade de readaptação das empresas, uma vez que variáveis externas exigem uma pronta resposta com rapidez e eficiência no atendimento das transformações do mercado.

2.1 MACROPROCESSOS

Macroprocesso é o conjunto de processos internos que possuem interdependência, logo o produto de um processo, servirá como insumo para o desenvolvimento de outro, onde ao final de cada etapa é apresentado o produto ou serviço final com um maior valor agregado, sendo disponibilizado ao cliente demandante. Tudo funciona minuciosamente coordenado, esse fluxo de trabalho é nomeado como ciclo produtivo, ou ciclo de produção (SCARTEZINI, 2009).

Figura 1: Representação do Macroprocesso



Fonte: Adaptado de Slack et. al, (1996).

Em função da interdependência dos processos é necessário que a qualidade e celeridade, sejam premissas básicas na condução dos mesmos, uma vez que outros processos dependem diretamente do resultado apresentado, afetando diretamente a qualidade final do serviço ou produto.

2.1.1 Atividades nos Processos

Segundo Scartezini (2009), atividades são procedimentos que ocorrem internamente nos processos, onde normalmente uma pessoa ou departamento desempenha produzindo sempre um resultado particular no ciclo de produção,

constituindo assim segmentos dentro do processo, podendo ser caracterizadas em atividades críticas ou não críticas, conforme sua importância para o resultado final.

Sendo assim, as atividades críticas possuem papel fundamental para a integridade do processo e seu resultado. O que torna uma atividade crítica são fatores correlacionados a prazos para início e término, equipamento empregado e criticidade da matéria prima (SCARTEZINI, 2009).

Em relação às atividades não críticas Scartezini (2009), infere que são aquelas onde sua execução é importante e imprescindível ao processo, mas por não apresentar os fatores elencados nas atividades críticas, podendo ser desenvolvidas em condições mais flexíveis como prazo diverso e paralelismo com outras atividades, não demandam urgência e medidas imediatas para sua execução.

2.2 COMPETÊNCIAS NOS PROCESSOS EMPRESARIAIS

Tão importante quanto os processos propriamente ditos, são as competências que envolvem os procedimentos, uma vez que, os operadores de cada etapa dentro do contexto empresarial deverão estar aptos tecnicamente para desenvolver as funções dentro da cadeia produtiva da empresa.

Para um indivíduo lograr êxito e obter desenvolvimento e progressão dentro da empresa, o gestor deverá identificar a capacidade de execução e responsabilidades que são entregues por cada colaborador à organização, normalmente indivíduos com um melhor grau de preparação são convidados a atuar em novos desafios, à medida que correspondem às expectativas dos gestores (ZARIFIAN, 2001).

Sendo assim competência profissional, nada mais é do que a combinação de conhecimentos diversos com o saber-fazer, associado também ao comportamento e posicionamento do indivíduo em um determinado contexto produtivo, seja na cadeia administrativa ou operacional. A competência pode ser constatada quando o gestor a identifica em uma situação que permita sua validação, mensuração e incentivo a sua evolução por parte da empresa (ZARIFIAN, 2001).

Parrenoud (1999) entende competência, como a capacidade e o conhecimento que o indivíduo possui para atuar em cenários futuros e distintos, pelos quais passará dentro da empresa. O autor faz referência à síntese de habilidades e conhecimentos para o alcance de metas e resultados nas diferentes

circunstâncias organizacionais, ou seja, é a real capacidade de concluir os objetivos dentro do esperado pela organização.

A cerca da temática competência, Hermenegildo (2002, p. 49) infere que: “competências baseia-se na formulação de um currículo como um conjunto integrado e articulado de situações, pedagogicamente, concebidas e organizadas para promover aprendizagens profissionais significativas”.

Parry (1996) caracteriza competência como sendo:

Um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o desempenho, que pode ser medido segundo padrões pré-estabelecidos e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento (PARRY, 1996 p. 48).

2.2.1 Conhecimento, Habilidade e Atitudes

Brandão (1999) conceituou competência em três dimensões, a saber: Conhecimentos, habilidades e atitudes. Tais dimensões se complementam e possuem interdependência para a conclusão de determinados propósitos empresariais. Sendo assim conhecimentos, habilidades e atitudes são caracterizadas da seguinte forma:

Conhecimento: são informações que os indivíduos assimilam e estruturam, onde dependem constantemente da aprendizagem. Nas empresas da atualidade, a aprendizagem precisa ser observada de maneira contínua, sempre com objetivo de evoluir e aumentar o seu capital intelectual. A melhoria e evolução do capital intelectual é uma premissa constante em empresas que buscam a competitividade, devendo ser incentivada desde a direção e gerencia até a base produtiva, sem ficar absolutamente nenhuma esfera organizacional de fora, logo termos como: aumento de conhecimento, o aprender contínuo e o aumento do capital intelectual, devem sempre fazer parte dos processos estratégicos e operacionais das organizações (SILVA e TELES, 2005).

Habilidades: Maximiano (2002) aborda habilidades, como a capacidade de aplicação do conhecimento, com a finalidade de atingir um objetivo determinado. Maximiano (2002) elenca ainda três tipos de habilidades, a saber: Habilidade técnica, que está diretamente relacionada a atividades gerenciais; Habilidade Humana, que aborda a compreensão das pessoas e suas limitações; Habilidade Conceitual, que consiste em uma visão sistêmica que possibilite trabalhar com

procedimentos simples ou complexos, formulando estratégias criativas partindo de conceitos.

Atitudes: São estados que interferem diretamente no comportamento do indivíduo, determinando as ações pessoais. Habilidades por si só não apresenta nenhuma serventia se os indivíduos não tiverem as atitudes de coloca-las em prática (SILVA e TELES, 2005).

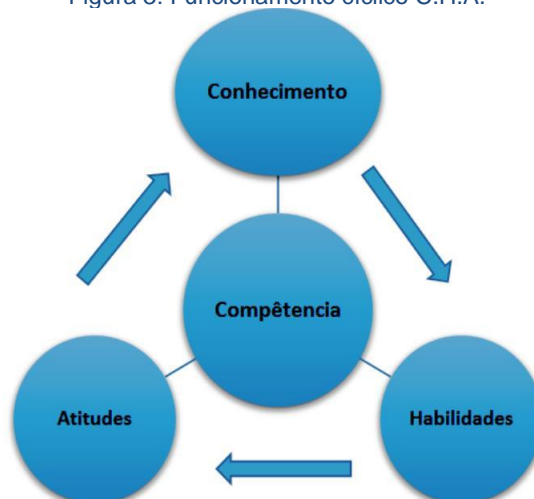
Figura 2: Síntese das dimensões C.H.A.

CONHECIMENTO	HABILIDADES	ATTITUDES
(Saber)	(Saber fazer)	(Praticar)
Conhecimentos técnicos, formação acadêmica, especializações, cursos, treinamentos, etc...	Experiências, capacidades do indivíduo, destreza, aptidão.	Por em prática os conhecimentos e habilidades para atingir os objetivos.

Fonte: Adaptado de Leme (2005).

Logo não é possível possuir habilidades sem o conhecimento, e de nada serve o conhecimento sem a atitude necessária para a prática do mesmo. Tornando tais dimensões uma atividade cíclica nos processos empresariais, ligados diretamente nas competências.

Figura 3: Funcionamento cíclico C.H.A.



Fonte: Adaptado de Brandão (1999).

2.2.2 Gestão do Conhecimento nas Empresas

Gerir o conhecimento no ambiente empresarial faz parte da melhoria contínua, e aperfeiçoamento de processos e pessoas, tal atividade permite que a execução estratégica traçada pela direção da empresa seja desempenhada de maneira efetiva.

Fazendo frente a tal fato Daft (2002), define gestão do conhecimento como:

Uma nova maneira de pensar sobre a distribuição e o compartilhamento dos recursos intelectuais e criativos da organização. É o esforço para sistematicamente encontrar, organizar e tornar disponível o capital intelectual da empresa, fomentando uma cultura de contínua aprendizagem e compartilhamento do conhecimento de forma que as atividades organizacionais aproveitem aquilo que já é conhecido. O capital intelectual da empresa é a soma de suas informações, experiências, conhecimento, relações, processos, inovações e descobertas. [...] um sistema completo de administração do conhecimento inclui não só os processos para captar, armazenar o conhecimento e organizá-lo para o fácil acesso, mas também os métodos de gerar novo conhecimento por meio da aprendizagem e de compartilhar o conhecimento com toda a organização (DAFT 2002, p. 239).

Observando a abordagem de Daft (2002), é possível inferir que administração do conhecimento engloba toda parte intelectual do ser humano, interagindo e compartilhando ideias com as demais pessoas na estrutura da organização, desse modo o capital intelectual da empresa passa a agregar novos conhecimentos e facilitar a integração entre os colaboradores.

Uma ação que contribui para a gestão do conhecimento consiste no compartilhamento dos diferentes saberes, sejam conhecimentos tácitos ou explícitos, onde para fins de compreensão é necessário entender o que se trata cada um.

Zabot e Silva (2002, p. 69) ensinam que conhecimento explícito, “é o que pode ser articulado na linguagem formal, inclusive em afirmações gramaticais, especificações, expressões matemáticas, manuais, e assim por diante”.

Ainda segundo Zabot e Silva (2002, p. 69), conhecimento tácito “é o conhecimento pessoal incorporado à experiência individual, que envolve fatores intangíveis, como crenças pessoais, perspectivas, sistemas de valor e experiências vivenciadas”.

Logo, quanto mais fontes de conhecimento, sejam elas tácitas ou explícitas mais ricas e produtivas serão as atividades integrantes dos processos desenvolvidos na empresa, gerando maiores valores para a organização.

2.3 MELHORIA CONTÍNUA DE PROCESSOS

A melhoria constante nos processos empresariais é uma questão amplamente debatida no âmbito empresarial. Ainda que haja concordância a cerca da

importância das melhorias de processos nas empresas, há uma grande dificuldade para definição das estratégias mais apropriadas, relevantes e adequadas para procedimentos de mudanças necessárias (SIQUEIRA, 2005).

Baseada em uma filosofia japonesa conhecida como *kaizen*, traduzida como mudança para melhor, a melhoria contínua de processos deverá ser exercitada diariamente, propondo como resultado o aumento da qualidade dos produtos e serviços, assim também como o aumento da produtividade empresarial (SCHWARZER, 2014).

A melhoria contínua de processos é ampla, uma vez que aborda e se concentra em problemas com clientes e fornecedores, elencando crenças em praticamente qualquer aspecto que pode ser melhorado e trabalhado, onde as pessoas envolvidas nos processos podem facilmente identificar as mudanças necessárias, e de acordo com suas competências podem implementá-las a fim de obter melhores resultados (SCHWARZER, 2014).

Para inclusão efetiva dessa filosofia na organização é necessário tempo e investimento em treinamento para colaboradores, criando equipes de trabalho e incentivando o envolvimento de todos nos procedimentos de mudança, trabalhando sempre a qualidade e desempenho dentro das ferramentas de análise e melhoria de processos (SCHWARZER, 2014).

O objetivo principal da existência desse conceito do *Kaizen* na organização é o trabalho conjunto, uma vez que os processos dependem diretamente de várias pessoas, logo a equipe levantará as necessidades de melhorias e alternativas para implementação das mesmas, observando exatamente o próprio desempenho nas cadeias de processos (RITZMAN e KRAJEWSKI, 2004).

As ações voltadas para a filosofia *kaizen* consistem nos seguintes aspectos:

Organização da área de trabalho: Envolve a identificação dos recursos utilizados, bem como o acondicionamento organizado dos mesmos, otimizando o desenvolvimento das atividades dentro dos processos (ARAÚJO e RENTES, 2006).

Figura 4: Organização de ferramentas de trabalho



Fonte: Google Imagens (2016)

Procedimento Operacional Padrão: As atividades integrantes dos processos necessitam de coordenação e balanceamento, de modo que haja uma linha sequencial de produção ou prestação de serviço com um ritmo definido. Tal padronização deve ser documentada e esquematizada de modo que todos na área de trabalho possam acompanhar cada etapa (ARAÚJO e RENTES, 2006).

Movimentação e mobilidade de operadores: Tal aspecto faz referência a otimização de espaços, levando em consideração as movimentações e deslocamentos que cada colaborador deverá realizar dentro da linha de trabalho, logo o layout das dependências no armazenamento, linha de produção e montagem constituem um diferencial no rendimento do serviço e administração do tempo (ARAÚJO e RENTES, 2006).

Figura 5: Otimização de espaço e melhora de mobilidade



Fonte: Araújo e Rentes (2006).

Ergonomia: Esse aspecto é de fundamental importância, uma vez que impacta diretamente na qualidade de vida no trabalho. Todos os recursos à disposição dos colaboradores deverão proporcionar um desenvolver de atividades confortáveis, fato que impacta diretamente na produtividade, uma vez que um

processo desenvolvido em condições ruins terá sua agilidade e qualidade prejudicadas (ARAÚJO e RENTES, 2006).

2.4 FERRAMENTAS DE ANÁLISE E MELHORIA DE PROCESSOS

Maiczuk e Andrade Júnior (2013), a cerca da melhoria de processos inferem que foram desenvolvidas ao longo do tempo, ferramentas da qualidade que tem por objetivo facilitar o trabalho com dados da empresa, de modo que os processos de produção fossem aperfeiçoados, solucionando problemas da produção com informações e dados fidedignos, possibilitando uma tomada de decisão técnica e livre de meras opiniões imprecisas sobre cada problema.

As ferramentas utilizadas na análise e melhoria de processos possuem grande capacidade de eliminar as causas de problemas nos processos, tornando a produção mais célere e livre de perdas, em processos mais dinâmicos e eficientes (MAICZUK e ANDRADE JÚNIOR, 2013).

2.5 FERRAMENTAS NÃO ESTATÍSTICAS PARA ANÁLISE E MELHORIA DA QUALIDADE

2.5.1 Diagrama de Ishikawa ou Diagrama de Causa e Efeito

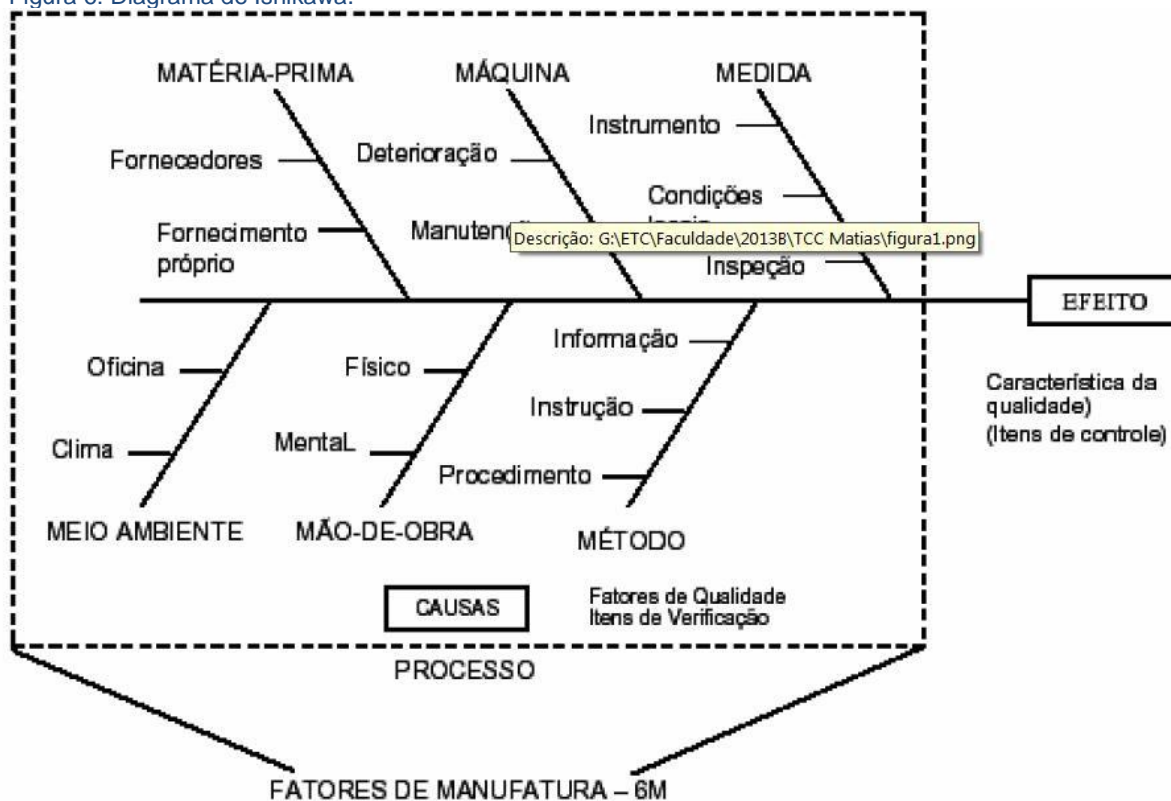
Desenvolvida por Kaoru Ishikawa, a ferramenta também é conhecida por diagrama espinha de peixe, constituindo uma técnica eficaz e simples no apontamento de possíveis causas que resultam em problemas nos processos (MARIANI, 2005).

O diagrama de Ishikawa possui uma forma esquemática, que possibilita a observação do efeito estudado e as causas que constituem o problema. A técnica possibilita mapear fatores que interferem na execução correta de uma ou mais atividades de um processo, logo, permite que o problema e sua causa provável sejam determinados, expondo uma ramificação ou raízes pré-definidas (SCARTEZINI, 2009).

A construção do diagrama de causa e efeito é constituída por um processo educacional, uma vez que ele se tornará um guia para debates possibilitando a exposição de vários argumentos técnicos dos gestores. As causas elencadas são buscadas ativamente de maneira conjunta, e são hierarquizadas e registradas, o

diagrama transparecerá todos os aspectos problemáticos direcionando os gestores ao encontro de soluções possíveis a serem trabalhadas (SCARTEZINI, 2009).

Figura 6: Diagrama de Ishikawa.



Fonte: Campos (2004, p.20).

O uso do Diagrama de Ishikawa requer o alinhamento de passos fundamentais para que haja sucesso em seu objetivo. Inicialmente é necessário que o problema ou efeito negativo seja analisado, onde as raízes do problema são cuidadosamente utilizadas e demarcadas no diagrama, considerando cada atividade integrante do processo afetado, por exemplo: mão de obra, método, material, tempo e outras, listando assim as causas prováveis do problema elencado, correlacionando possíveis aspectos em comum para uma solução conjunta de pontos problemáticos (SCARTEZINI, 2009).

2.5.2 Ferramenta 5W2H

Werkema (1995) infere que a planilha 5W2H fornece auxílio no planejamento das ações a serem desenvolvidas, onde ela possui um relatório constituído por colunas nas quais são compostas por um título com palavras oriundas da língua inglesa: *Why* -Por quê?/ *What*- O que?/ *Who*-Quem?/ *When* – Quando?/ *Where*-Onde?/ *How*- Como?/ *How much*- Quanto?.

O 5W2H é utilizado para garantir o conjunto de planos de ação, diagnosticando os problemas e planejando as ações para resolução. No quadro utilizado no 5W2H há a possibilidade de visualização das soluções mais adequadas para um problema, abrindo também a possibilidade de acompanhamento da execução de cada uma no processo, facilitando o entendimento por intermédio da definição de prazos, métodos, objetivos, responsabilidades e recursos (MAICZUK e ANDRADE JÚNIOR, 2013).

Segundo Werkema (1995), o uso de tal ferramenta incide na descrição do problema, determinando como ele interfere no processo, nas pessoas participantes do processo, e as implicações após tais situações. Logo, o plano de ação permite a visualização de quem, e o que está fazendo no desenrolar do processo e das atividades.

Figura 7: 5W2H

FERRAMENTA - 5W2H		
What (o que?)	O que fazer?	Objetivo
Why (Por quê?)	Por que fazer?	Justificativa
How (Como?)	Como fazer?	Tipos das ações
Who (Quem?)	Quem responde?	Identidades
When (Quando?)	Quando fazer?	Prazos
Where (Onde?)	Onde fazer?	Local
How Much (Quanto?)	Quanto custa?	Valor de Investimento

Fonte: Adaptado de Campos (1994, p. 81)

2.5.3 Folha de Verificação

Segundo o que versa Vieira (1999), folha de verificação se trata de uma planilha que possui o objetivo de registrar dados, em uma coleta rápida e automática, contendo espaços para registro de data e local da coleta.

Skartezini (2009) explana que a folha de verificação reúne os dados a cerca da frequência de ocorrência de um determinado problema ou evento em um processo. Os dados reunidos podem ser empregados na constituição de outras ferramentas de análise e melhoria de processos, a saber: histogramas, diagrama de Pareto, dentre outras.

A composição da folha de verificação não é complexa, na qual em uma coluna será relacionados os problemas principais elencados pelos clientes consultados, e em outra coluna será colocada o total de citações dos problemas (BRASIL, 2016).

Figura 8: Folha de Verificação (Exemplo).

FOLHA DE VERIFICAÇÃO		
Elaborada por: Leandro Sá. Data: 18/05/2016		Processo: Compras
PROBLEMAS	VERIFICAÇÃO	TOTAL
Baixo Interesse de Fornecedores	III II	5
Especificação Imprecisa de Materiais	III II III II	10
Atrasos nas Entregas	III II III II III II	15
Materiais de Baixa Qualidade	III II III II III II III II	20

Fonte: Adaptado de Brasil (2016).

Depois de registradas as informações, deverá ser procedida a distribuição de frequência, o objetivo é verificar o grau de importância de cada ocorrência.

Figura 9: Distribuição de frequência com base da folha de verificação.

DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA				
Elaborada por: Leandro Sá. Data: 18/05/2016		Processo: Compras		
PROBLEMAS	FREQUÊNCIA	FREQUENCIA ACUMULADA	% SIMPLES	% ACUMULADO
Materiais de Baixa Qualidade	20	20	40%	40%
Atrasos nas Entregas	15	35	30%	70%
Especificação Imprecisa de Materiais	10	45	20%	90%
Baixo Interesse de Fornecedores	5	50	10%	100%
TOTAL	50	-	100%	

Fonte: Adaptado de Brasil (2016).

Com base na frequência de pontos atribuídos a cada problema na folha de verificação, é possível extrair o percentual de ocorrência de cada um, onde o total da frequência acumulada corresponde a 100%. Assim sendo, as ocorrências que oferecem um potencial maior de erros, devem ser primeiramente resolvidas, seguindo com as de maior gravidade que restarem.

2.5.4 Matriz G.U.T

É uma matriz que tem como escopo priorizar os problemas partindo da análise realizada no processo, considerando sempre os critérios de: Gravidade,

Urgência e Tendência. Onde o critério de gravidade deverá considerar o quanto os problemas impactam os processos e pessoas envolvidas nele, observando sempre os efeitos negativos de médio e longo prazo caso o problema não seja solucionado (BRASIL, 2009).

Em relação ao aspecto Urgência, o que deverá ser observado será o tempo que há disponível para resolução do problema. E não menos importante a Tendência, que analisará o quanto o problema tende a crescer ou diminuir com as ações corretivas implementadas pela equipe de gestão (BRASIL, 2009).

A matriz G.U.T possui uma escala de gradação em seu preenchimento, onde os problemas são classificados de 1 a 5 compreendendo: 1- uma escala melhor e menos prejudicial e 5- uma escala extremamente prejudicial, após a atribuição dos números na tabela, eles serão multiplicados e o problema que apresentar o resultado de maior valor terá prioridade em sua resolução (BRASIL, 2009).

Figura 10: Matriz G.U.T

Descrição do Problema	G GRAVIDADE	U URGÊNCIA	T TENDÊNCIA	MULTIPLICAÇÃO G x U x T
Equipamento obsoleto	5	3	3	45
Falta de capacitação	5	4	5	100
Iluminação ruim	3	3	2	18
Equipe incompleta	3	4	2	24
Atrasos	1	2	1	2

Fonte: Adaptado de Brasil (2016).

Na situação hipotética apresentada na figura 10, é completamente possível verificar a ordem de prioridade na resolução de cada problema, devendo o gestor providenciar as medidas pertinentes para atender cada caso de maneira efetiva. É válido considerar que dependendo da situação, ao resolver o problema de maior gravidade, outros de menor gravidade poderão sumir em consequência da resolução efetivada.

2.5.5 Fluxograma

Em se tratando de processos e sua análise, a ferramenta fluxograma é uma das primeiras a ser utilizada para estudar cada caso, pois o diagrama faz um apanhado das atividades dos processos, e as apresenta de maneira ordenada, simples e de fácil entendimento, onde cada ação possui simbologia própria que

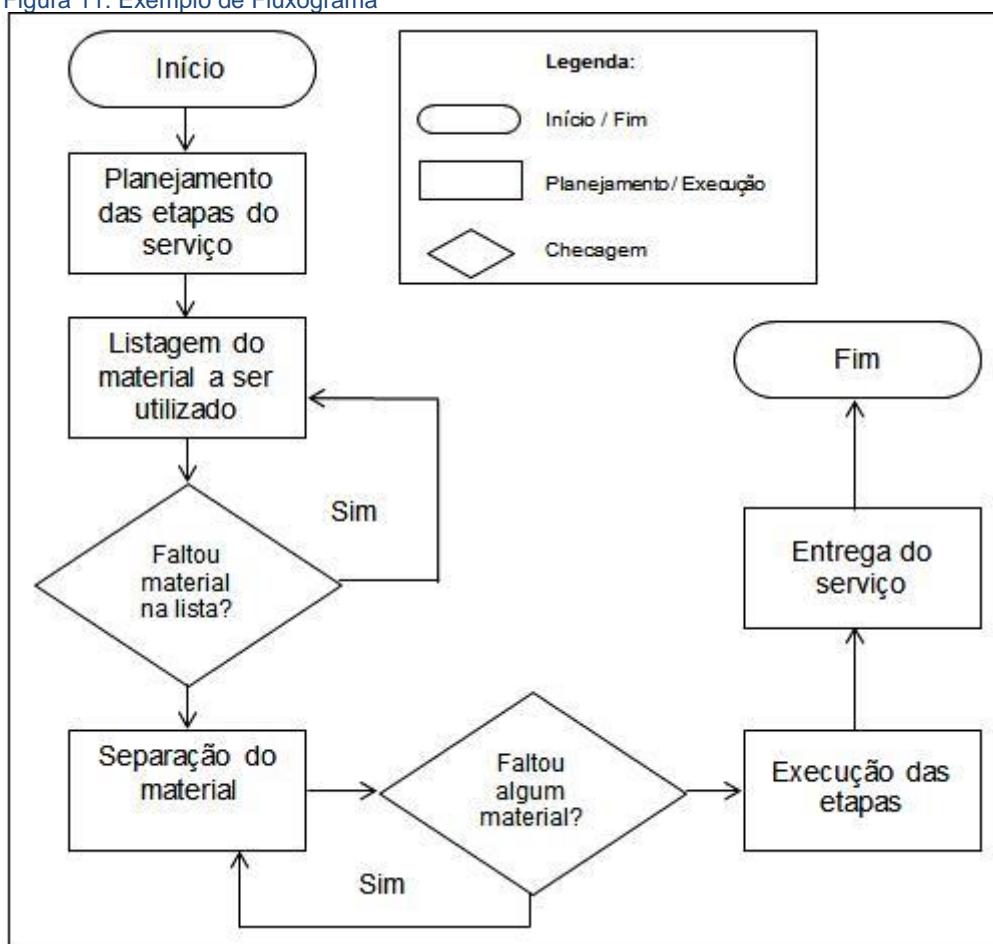
ajuda na compreensão da natureza de cada atividade, por exemplo, início, término, avaliações, etc (MAICZUK e ANDRADE JÚNIOR, 2013).

A cerca do conhecimento e entendimento dos processos é possível inferir que:

Grande parte da variação existente em um processo pode ser eliminada somente quando se conhece o processo de fabricação. Isto significa que a seqüência de produção, ou etapas, influenciam na variabilidade final das características do produto (RAMOS, 2000, p. 102).

O fluxograma abre precedentes para identificação das causas e origens dos mais diversos problemas que podem acometer um processo, logo ao conhecer as etapas da produção é possível readequar os procedimentos, eliminando atividades desnecessárias e executar simplificações (MAICZUK e ANDRADE JÚNIOR, 2013).

Figura 11: Exemplo de Fluxograma



Fonte: Adaptado de Brasil (2016).

As ferramentas de melhoria de processos até aqui apresentadas, possuem função de extrema importância na detecção de problemas que afetam diretamente os processos. Vale ressaltar que há uma grande variedade de ferramentas com o

mesmo objetivo, contudo não abordadas por esta pesquisa. Na sequência serão abordadas as ferramentas estatísticas para análise e melhoria de processos.

2.6 FERRAMENTAS ESTATÍSTICAS PARA ANÁLISE E MELHORIA DA QUALIDADE

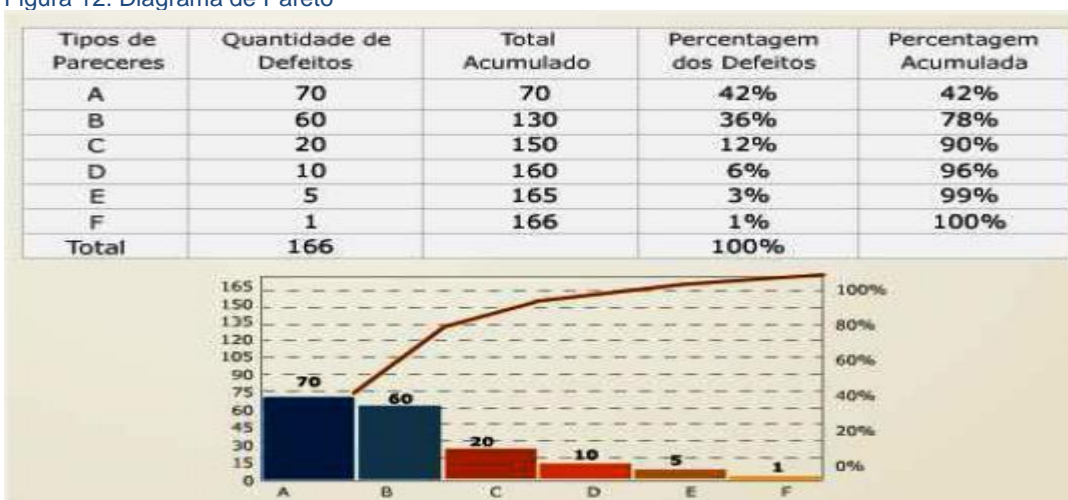
2.6.1 Diagrama de Pareto

O diagrama de Pareto é constituído por gráficos de barras verticais que possibilitam a classificação e priorização de problemas em dois grupos, sendo: “Pouco vitais” e “Muito triviais” (BRASIL, 2009).

Conforme o que infere o princípio de Pareto, os processos e procedimentos podem ser aprimorados desde que haja uma atuação sistêmica sobre as causas relativas ao primeiro grupo. Existindo o costume de se priorizar problemas, muitos desaparecerão por serem irrelevantes (BRASIL, 2009).

Em outro extremo, os problemas de maior gravidade também recebem o tratamento adequado e somem. O diagrama de Pareto nada mais é do que a possibilidade de divisão das causas mais importantes e principais em outros Paretos, permitindo análises diversas e contínuas dos problemas (BRASIL, 2009).

Figura 12: Diagrama de Pareto



Fonte: Brasil (2009).

2.6.2 Histograma

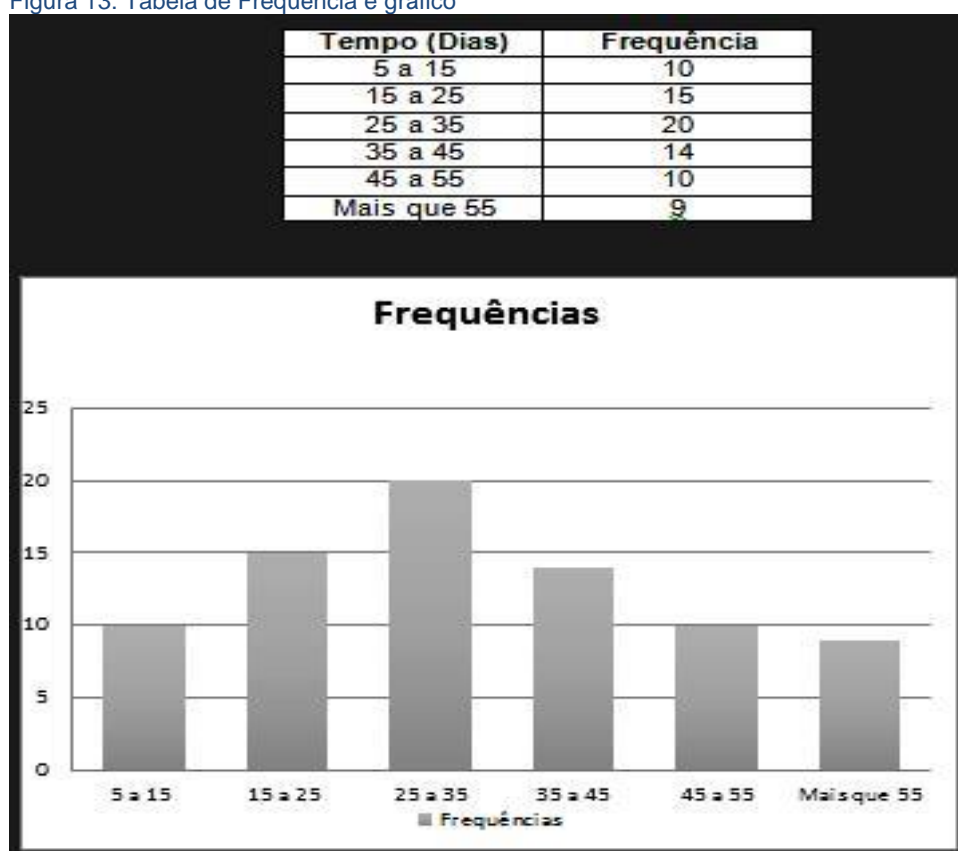
É constituído por gráficos de barras desenvolvidos a partir da tabela de recorrências, logo, o eixo horizontal expõe os valores das variáveis analisadas, onde

é subdividido em intervalos representados também por barras verticais (BRASIL, 2009).

O histograma possui a capacidade de indicação de variáveis que apontam se os processos estão estáveis, ou apresentam algum tipo de intercorrências e desvios. A elaboração de um histograma exigirá conhecimentos sólidos de estatística, onde apresentará após o levantamento de dados, a amplitude, número, intervalos, limites e a estruturação da tabela de frequência (BRASIL, 2009).

Em uma situação hipotética onde é considerada a emissão de carnês de pagamentos e suas frequências de emissões.

Figura 13: Tabela de Frequência e gráfico



Fonte: Brasil (2009).

Após a consecução da aplicação de instrumentos estatísticos é possível montar a tabela e gráfico das frequências, no caso hipotético apresentado, é possível ainda observar um gráfico estável, com uma tendência de frequência compreendida de 25 a 35 dias para emissão dos carnês de pagamento (BRASIL, 2009).

2 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Conforme assevera Gerhardt e Silveira (2009), toda pesquisa desenvolvida possui finalidade de atingir uma resposta sobre algum evento questionado, um tema a ser desenvolvido dentro de uma hipótese. Logo, para atingir o sucesso no objetivo e na conclusão da pesquisa é fundamental que haja mais que o simples interesse do pesquisador sobre o tema, é necessário que ele possua uma carga de conhecimento mínima sobre a questão abordada, sempre pautada em fases e procedimentos que ofereçam um desenvolvimento lógico da pesquisa.

Nesse sentido, Gil (2007) caracteriza pesquisa como sendo:

(...) procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa desenvolve-se por um processo constituído de várias fases, desde a formulação do problema até a apresentação e discussão dos resultados (GIL, 2007, p. 17).

3.1 TIPO DE PESQUISA

Com finalidade de que este trabalho seja concluído de maneira instrutiva, será procedida uma pesquisa teórica- bibliográfica, descritiva, qualitativa e exploratória para o desenvolvimento do tema abordado.

Nesse sentido Gil (2002), infere que a pesquisa bibliográfica, possui sua essência na consulta de materiais acadêmicos existentes e que estejam disponíveis, tais como: Livros, artigos científicos e publicações diversas que tratam do assunto abordado.

A pesquisa transcorrerá de maneira qualitativa, conforme infere Severino (2002), independente da distinção que possa ocorrer para caracterização das formas de trabalho científico é necessária uma pesquisa antecedente que indique uma reflexão pessoal e criativa.

Gil (2002) ensina que a pesquisa possui caráter exploratório, quando o escopo principal for o aperfeiçoamento de ideias e descobertas a cerca do assunto pesquisado. Sendo assim um planejamento maleável possibilita elencar diversos aspectos relacionados ao estudo, onde na maior parte das situações, a pesquisa engloba um amplo levantamento bibliográfico, juntamente com visitas e observações citadas que possibilitam uma melhor compreensão do leitor ao ler o que foi produzido.

3.1.1 Estudo de Caso

Esta pesquisa abordará um estudo de caso, de modo que as informações coletadas com base em observações realizadas na empresa Green House Serviços, possam embasar a identificação de problemas ocorridos nos processos desenvolvidos, bem como as possíveis soluções para resolução.

Ventura (2007) assevera que o estudo de caso possui sua essência advinda da literatura médica e da psicologia, onde cada caso tem suas especificidades analisadas para a indicação do melhor tratamento.

Já Ludke e André (1986), inferem que o estudo de caso como uma estratégia que analisa casos específicos, simples ou complexos em sua estrutura, sendo, entretanto bem delimitado e organizado quanto ao método utilizado.

3.2 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA GREEN HOUSE SERVIÇOS

A Green House Serviços foi constituída no ano de 2010, com a finalidade de atender ao público que necessitava de limpeza e higienização de residências e condomínios, após obras e reformas. Com a crescente demanda de serviço houve a necessidade de expandir a atuação da empresa dentro do segmento, agora oferecendo serviços de recepção, controle de garagem, brigada de combate e prevenção de incêndio, limpeza e conservação, portaria, higienização e lavagem ecológica de automóveis, e fornecimento de produtos de higiene e limpeza.

Inicialmente com a sede instalada na cidade de Vicente Pires- Distrito Federal, contava com a mão de obra de apenas dois colaboradores (sócios fundadores), hoje mantem em suas fileiras funcionais o total de 90 colaboradores, empenhados em prestar serviços com celeridade e profissionalismo.

A fim de atender a novas demandas e tornar o processo logístico mais eficiente, a sede da Green House Serviços, mudou-se para o Setor Complementar de Indústria e Abastecimento- SCIA, cidade do automóvel em Brasília –Distrito Federal.

Atualmente a Green House Serviços possui uma carteira de clientes diversificada, contento condomínios de salas empresariais e escolas, totalizando 9 postos de serviços fixos, além de clientes de pós obras, higienização e limpeza ecológica de veículos, e empresas do ramo de materiais de limpeza.

No dia 28 de abril de 2016 foi procedido um levantamento de problemas nos processos da Green House Serviços em alguns de seus postos de atuação, a fim de que a identificação das possíveis falhas permita o apontamento das correções necessárias em cada caso.

Com base no uso das ferramentas de melhoria de processos já apresentadas segue a análise dos processos.

3.3 PARTICIPANTES DO ESTUDO

Os participantes do estudo são colaboradores das fileiras funcionais da Green House Serviços. Na condição de executores das atividades desenvolvidas pela empresa, a contribuição de cada um, o diálogo sobre a execução do serviço, e a observação da condução das atividades desenvolvidas foi extremamente importante para realização do estudo.

O fato de todos conhecerem detalhadamente os processos e atividades contribuiu para um melhor recolhimento de informações e detalhamento das funções executadas, fazendo com que os dados recolhidos gerassem informações claras e de fácil entendimento quando inseridas nas ferramentas de análise e melhoria de processos.

3.4 INSTRUMENTO DE PESQUISA

O instrumento utilizado para o levantamento de dados foi à observação, durante uma visita in loco realizada em postos de serviço atendidos pela Green House Serviços. Foram anotadas palavras-chaves durante a observação e diálogo com os colaboradores que desempenham suas atividades em cada posto.

O processo de observação é constituído por partes distintas, a saber: O sujeito, as condições, o sistema de conhecimentos dentre outros. Logo, após as informações levantadas cada parte contribui para a conclusão do objetivo da observação (BARTON e ASCIONE, 1984).

No transcorrer da observação os dados que de algum modo forem úteis ao observador são registrados em anotações, palavras-chaves ou mesmo códigos, que posteriormente são transcritos possibilitando o uso na pesquisa (DANNA e MATOS, 2006).

A observação sistemática e controlada constitui ainda um instrumento confiável para o uso em um projeto de investigação científica. Constituindo e concretizando um planejamento de trabalho correto e melhor estruturado previamente (LÜDKE, 1986).

3.5 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Os postos de serviços que possuem maiores quantidades de atividades e processos foram visitados, a fim de que a observação fosse executada para o levantamento de informações relevantes e fundamentais para pesquisa.

3.5.1 Sede da Green House Serviços

No levantamento realizado na sede da Green House Serviços, foi possível observar uma estrutura administrativa bem estabelecida e consolidada, devidamente dividida quanto aos espaços físicos, contendo: Sala dos gestores, sala para reuniões, sanitários, copa, sala de atividades administrativas e depósito.

Durante uma verificação nas instalações ficou evidente, boas condições de iluminação e recursos à disposição dos colaboradores, o que torna a execução das atividades mais fáceis e efetivas. Em relação aos processos dos setores administrativos todas as atividades atendem efetivamente bem as demandas, já a parte operacional desenvolvida na sede que corresponde à atividade logística e de limpeza e higienização de automóveis apresentaram problemas que prejudicam essencialmente os processos do setor operacional.

3.5.2 Condomínio T de salas e empresas

O condomínio T desenvolve suas atividades no seguimento de locação de salas e espaços empresariais distribuídos em quatro andares, térreo e garagem. Com finalidade de manter os serviços de limpeza, garagem, brigada de combate e prevenção de incêndios e recepção, o condomínio contratou a Green House-Serviços para cobrir as necessidades e demandas de cada posto.

De uma maneira geral as atividades executadas pela Green House- Serviços atendem as demandas da contratante, contudo foram identificadas discrepâncias

que as tornam difíceis de serem executadas, comprometendo parte dos processos desenvolvidos em cada posto.

3.5.3 Condomínio G

O condomínio G abriga em suas dependências empresas do ramo de tecnologia, os postos atendidos pela Green House Serviços compreendem a limpeza e recepção. Há no local uma sala de coordenação que verifica e orienta os serviços prestados pelas equipes, seus respectivos coordenadores fazem visitas constantes em todos os locais atendidos pela Green House.

Durante a visita aos postos de serviço não foi identificado quaisquer problemas na execução das atividades atendidas pelos colaboradores do quadro funcional da Green House Serviços, todas as diretrizes de execução são fornecidas pelo condomínio, sendo prontamente atendidas segundo o que foi indicado na orientação dada aos colaboradores por parte de condomínio.

3.5.4 Escolas A e B

As escolas A e B atendem em seu segmento, o público da educação infantil com funcionamento em dois turnos (manhã e tarde), a fim de que suas atividades relativas à limpeza e recepção fossem melhores desenvolvidas, as escolas firmaram contrato com a Green House Serviços para o atendimento das demandas de limpeza e recepção em suas unidades.

Assim como no condomínio G, as escolas fornecem as diretrizes de execução das atividades a serem desenvolvidas, sendo prontamente atendidas sem qualquer tipo de intercorrência, com toda a equipe atendendo a execução de atividades segundo o padrão determinado pela direção das unidades.

Foi possível ainda identificar no levantamento, o uso de todos os equipamentos relativos à segurança dos colaboradores, alunos e demais pessoas que transitem pelos espaços internos das escolas.

4 RESULTADOS

Para obtenção de resultados na pesquisa foram utilizadas ferramentas de análise e melhoria de processos, indicando possíveis soluções para os problemas e intercorrências identificadas na observação.

4.1 PROBLEMAS IDENTIFICADOS NOS PROCESSOS DA SEDE

O primeiro problema observado foi na atividade de estocagem, onde inicialmente não foi possível identificar um plano de estocagem eficiente dos materiais em depósito, que atenda de maneira célere a rotina de distribuição e uso dos materiais.

A má utilização de espaços com armazenagem de mobília inutilizada, materiais em desuso como: carrinho de limpeza e conservação, lixeiras, e acondicionamento errado de insumos, comprometem diretamente a preparação dos materiais para distribuição nos postos de serviço atendidos, exigindo um tempo maior de preparo e um trabalho de difícil execução em função do pouco espaço disponível para mobilidade dos colaboradores.

A desorganização do estoque influencia diretamente no tempo de separação dos materiais para distribuição, além de proporcionar um aumento significativo no risco de acidentes de trabalho, uma vez que o maquinário pesado é movimentado em um espaço pequeno em meio a caixas e cabos de energia.

Quanto à estocagem de materiais em seções do depósito foi identificado discrepâncias em seu acondicionamento, onde caixas com capacidade incompleta são acondicionadas nas seções reduzindo a capacidade útil para armazenamento. Foi possível observar ainda, materiais acondicionados em desordem, exigindo o emprego de um longo tempo na procura por determinados materiais a serem encaminhados aos postos de serviço e clientes.

Ainda em relação ao depósito não foi identificado nenhum extintor de incêndio, equipamento fundamental considerando que há em estoque produtos inflamáveis e papéis.

Com relação às atividades de higienização e limpeza de carros, foi observado o manuseio de materiais químicos sem a devida proteção do EPI- Equipamento de

Proteção Individual, constituindo uma falha gravíssima no processo, podendo prejudicar seriamente a saúde dos colaboradores.

Prioridades de correções indicadas após análise da matriz G.U.T

Figura 14: Matriz G.U.T

Descrição do Problema	G GRAVIDADE	U URGÊNCIA	T TENDÊNCIA	MULTIPLICAÇÃO G x U x T
Falta do plano de estocagem	2	3	3	18
Má utilização do espaço no depósito	2	2	2	8
Desorganização do estoque	3	2	2	12
Falta de extintor de incêndio	4	4	4	64
Não uso de EPI	5	5	5	125

Fonte: Adaptado de Brasil (2016).

A resolução dos problemas elencados deverá obedecer à ordem de prioridade seguindo da maior nota para menor, logo, a utilização do EPI- Equipamento de Proteção Individual deverá ser prioridade na escala de resolução dos problemas, uma vez que há uma grande possibilidade de que a saúde dos colaboradores seja prejudicada.

Para uma resolução efetiva é necessário que os gestores desenvolvam uma política interna de segurança no trabalho, elencando situações potencialmente nocivas que os colaboradores vivenciam na jornada de trabalho, assim como a importância do equipamento de proteção para uma atividade segura e com riscos minimizados, tal política deverá ser aplicada, constantemente executada e mensurada quanto a sua efetividade.

Seguindo com a análise, é de extrema importância à aquisição de extintores de combate a incêndio adequado ao tipo de material estocado, assim como a devida orientação aos colaboradores quanto ao uso e aplicação do equipamento. Seguindo com os problemas de menor gravidade por não oferecerem alto risco a integridade física dos colaboradores, logo o desenvolvimento de um plano de estocagem resolverá os dois problemas de menor gravidade.

A aplicação das medidas de correção apontadas tornarão as atividades e processos mais céleres e seguros, melhorando a qualidade da prestação de serviço assim como a qualidade de vida no trabalho, para os colaboradores.

4.2 PROBLEMAS IDENTIFICADOS NO CONDOMÍNIO T

A verificação dos processos no Condomínio T iniciou-se pela garagem, onde não foi identificado qualquer problema que afete a qualidade do serviço prestado pela Green House no posto. O colaborador procede à identificação dos frequentadores anotando horário e a numeração das placas dos automóveis, liberando a entrada e saída. Posteriormente a vistoria seguiu para a sala na qual são desenvolvidas as atividades da brigada de prevenção e combate a incêndios, e coordenação da equipe de limpeza e conservação.

Foi verificado que a equipe da brigada de prevenção e combate a incêndio possui equipamentos para ação imediata, e primeiros socorros em caso de acidentes ocorridos dentro das dependências do condomínio. A equipe de prevenção e combate a incêndios, executa atividades diárias relativas à segurança das instalações, como: verificação de extintores de incêndio, equipamentos elétricos, mangueiras de combate a incêndio, sistema de drenagem d'água na garagem, além de rondas diárias e sistemáticas por todas as instalações, cabe enfatizar também o bom sistema de comunicação da equipe de brigada, feita pelo uso de rádios comunicadores.

Ainda que de posse de bons recursos para desenvolvimento de algumas atividades, durante a visita foi constatada a ausência de equipamentos suplementares no combate a incêndios como: picareta, marreta, machado e pé de cabra, alicate para corte de cadeados. Os equipamentos citados têm a finalidade de auxiliar na desobstrução de passagens em caso de emergência, durante o deslocamento das pessoas na evacuação do prédio.

Houve também a constatação da necessidade de reposição e substituição de materiais para primeiros socorros, muitos com a validade próxima do vencimento, como: esparadrapo, ataduras, luvas de procedimentos médicos, algodão e gaze estéril.

Quanto à equipe de limpeza e conservação, foi possível observar que na execução das atividades de limpeza há um problema quanto à celeridade no atendimento das solicitações, pois a comunicação entre o coordenador e equipe de

limpeza é falha, uma vez que feita por meio de aparelhos celulares, e em função da sala de coordenação estar situada no subsolo à captação do sinal de celular não é boa, comprometendo a comunicação entre a sala de coordenação e a equipe de limpeza, o que gera atrasos no atendimento de solicitações.

Há ainda no condomínio uma equipe que desenvolve suas atividades na recepção, onde os colaboradores são responsáveis por realizar o cadastramento de pessoas que adentrarão no condomínio.

Foi constatado na recepção problemas no cadastramento de visitantes, onde os dados solicitados aos mesmos são armazenados em um software de planilha eletrônica, demandando um tempo relativamente grande para identificação de visitantes já cadastrados na lista, além de não haver qualquer cópia de segurança dos arquivos, sujeito a perdas durante uma possível falha no equipamento de informática.

Na recepção foi observada ainda a falta de materiais de expediente como: canetas, blocos para anotação, lápis e apontador. Houve ainda na visita ao posto da recepção, a solicitação de reposição de cadeiras danificadas que estão prejudicando no bom andamento do serviço e oferecendo risco aos colaboradores, podendo causar quedas e conseqüentemente lesões físicas.

Indicação de resolução dos problemas pela ferramenta 5W2H

Problemas

- Falta de equipamento de apoio para prevenção de incêndios
- Reposição de materiais para primeiros socorros
- Comunicação ineficiente entre a coordenação e equipe de limpeza
- Falta de material de expediente na recepção
- Cadeiras avariadas no posto da recepção

What /O que/ O que fazer?

Inicialmente para que sejam resolvidos os problemas identificados é necessário primeiramente verificar a quem pertence à responsabilidade por cada intercorrência listada (Green House Serviços ou Condomínio), e após a identificação dar início com as correções adequadas.

Why/ Por que/ Por que fazer?

É necessário que haja a identificação das respectivas responsabilidades para que nem a Green House Serviços, nem o condomínio sejam onerados desnecessariamente, para tal, é necessário proceder com uma consulta no contrato de prestação de serviço e verificar quais as responsabilidades de cada parte no acordo contratual. As correções deverão ser feitas para que os serviços nos postos sejam desenvolvidos de forma célere e livre de riscos aos colaboradores e usuários que passam todos os dias pelo condomínio.

How/ Como/ Como Fazer?

Os gestores da Green House Serviços deverão solicitar ao departamento administrativo todos os levantamentos e informações necessárias para a apuração de competência a cerca de cada intercorrência identificada. Depois de identificadas as intercorrências de sua competência, os gestores da Green House Serviços deverão solicitar ao departamento administrativo, que façam uma cotação de preços dos materiais de sua responsabilidade, e de acordo com as propostas mais vantajosas executarem a aquisição.

A Green House Serviços estando em posse dos materiais, o departamento administrativo deverá organizar o sistema de separação e distribuição em cada posto, serviço este executado pela equipe operacional.

Para resolução específica do problema de comunicação entre a equipe de limpeza e sua coordenação, os gestores deverão determinar o mesmo procedimento de aquisição de materiais já citado, solicitando rádios comunicadores, e equipando dos os colaboradores da área de limpeza e conservação.

Who / Quem/ Quem responde?

Os respectivos encarregados dos departamentos administrativo e operacional, aqui identificados como “José” e “João” juntamente com as respectivas equipes, responderão pelas atividades corretivas juntamente aos gestores,

prestando informações e conduzindo todas as etapas corretivas das atividades falhas.

When/ Quando? (Prazo)

A fim de cessar os problemas de maneira minimamente satisfatória as equipes deverão dispor de um prazo minimamente necessário para proceder com a aquisição e distribuição dos materiais solicitados, compreendendo 20 dias, considerando uma margem de tempo necessário para o transporte dos materiais que ocasionalmente vierem de outros Estados.

Caso não haja necessidade de aguardar o transporte dos materiais, o prazo de até 10 dias úteis é o suficiente para atender as correções demandadas, planejando e executando cada etapa da resolução dos problemas.

Where/ Onde/ Onde fazer?

Todas as atividades de correções deverão ser planejadas e executadas na sede da Green House Serviços, e então posteriormente aplicadas em cada caso nos postos de serviço resolvendo assim as questões levantadas.

How Much/ Quanto/ Quanto Custa?

Os valores a serem investidos deverão ser minuciosamente orçados e apresentados aos gestores para a aprovação da despesa levantada, sendo contabilizados e escriturados contabilmente.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa conceituou e abordou processos empresariais, bem como algumas ferramentas de melhoria da qualidade utilizadas para o aprimoramento e evolução das atividades componentes de suas respectivas estruturas.

Conhecer as atividades e processos que permeiam uma empresa é essencial para uma gestão eficiente e efetiva, uma vez que toda e qualquer ação dentro de uma cadeia produtiva empresarial, está inserida em atividades integrantes de processos.

Assim sendo, quando há qualquer tipo de intercorrência em pontos da execução das atividades, toda uma cadeia de processos e procedimentos é diretamente afetada, prejudicando o bom andamento do serviço, influenciando diretamente na qualidade do produto final e seu desenvolvimento geral.

Problemas em processos empresariais são frequentes e comuns em todos os segmentos empresariais, para resolução destes, ao longo do tempo foram desenvolvidas ferramentas que hoje nos possibilita uma identificação sistêmica ou isolada dos problemas, executada de acordo com a necessidade de cada empresa.

Ao realizar um levantamento de atividades desenvolvidas em alguns postos de trabalho atendidos pela Green House Serviços foi possível identificar falhas em processos executados por seus colaboradores, logo, foram propostas possíveis soluções observando a ordem de prioridades dos problemas, todas indicadas pelo uso de algumas ferramentas de análise e melhoria de processos inicialmente apresentadas.

Uma vez evidenciada a importância dos processos, e os problemas elencados no estudo de caso, cabe aos gestores da Green House Serviços, avaliar as sugestões e buscar solucionar todos os problemas, para uma efetiva melhoria em seus processos, e conseqüentemente uma efetiva melhora dos serviços prestados aos clientes.

Apesar de uma pequena quantidade de problemas identificados, a Green House-Serviços possui equipes com um alto grau de interação entre os colaboradores, todos muito bem amparados pela equipe gestora em suas requisições, fato que fortalece as relações interpessoais e a evolução profissional dos colaboradores. Tal interação é refletida em serviços de excepcional qualidade, prestados por colaboradores motivados e comprometidos, transparecendo a satisfação de comporem o quadro funcional de uma empresa em pleno crescimento e expansão de suas atividades.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, Cesar Augusto Campos de; RENTES, Antônio Freitas. **A metodologia kaizen na condução de processos de mudança em sistemas de produção enxuta**. Revista Gestão Industrial, Universidade de São Paulo, 2006.

BARTON, E. J.; ASCIONE, F.R. Direct observation. In: OLLENDICK, T. H.; HERSEN, M. Child behavioral assessment: principles and procedures. New York: Pergamon Press, 1984.

BRASIL, Ministério da Defesa do. **Programa de Excelência Gerencial- Análise e melhoria de Processos**. Exército Brasileiro, 2016. Disponível em: <<http://www.portalpeg.eb.mil.br/>> Acesso em: 18 de maio de 2016.

BRASIL, Escola Nacional de Administração Pública. **Análise e Melhoria de Processos**. Brasília-DF, 2009.

BRANDÃO, Hugo Pena. Gestão baseada nas competências. In: **Gestão baseada nas competências**: um estudo sobre competências profissionais na indústria bancária. Dissertação (Mestrado em Administração), Capítulo III (p. 21-45), Universidade de Brasília, 1999.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: controle da qualidade total (no estilo japonês)**. 8.ed. Minas Gerais: Falconi, 2004.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1994.

DAFT, Richard L. **Organizações: teorias e projetos**. Tradutor: Cid. Knipel Moreira. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

DANNA, M. F.; MATOS, M. A. **Aprendendo a observar**. São Paulo: Edicon, 2006.

ESPÍNDOLA, Suzana Clara Nunes Lins. **Padronização de Processos Administrativos Para Melhoria Contínua em uma Empresa de Serviços**. Universidade Federal de Pernambuco. Recife 2011.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo; Organizadores. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora UFRGS, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2007.

GRAHAM, Morris, LEBARON, Melvin. **The horizontal revolution**. San Francisco: Jossey-Bass, 1994.

HARRINGTON, H. James. **Business process improvement**. New York: McGraw Hill, 1991.

HAMMER, Michael, CHAMPY, James. **Reengineering the corporation**. New York: Harper Business, 1994.

HAMMER, Michael. **The Process Audit**. Harvard Business Review, [S. l.], Apr. 2007.

HERMENEGILDO, Jorge Luíz Silva. **O uso da abordagem por competência no desenvolvimento de jogos de empresas para a formação de empreendedores**. Florianópolis: PPGEF - UFSC, 2002 (Tese de Doutorado).

KAPLAN, Robert S. **A estratégia em ação: balanced scorecard**; tradução Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KEEN, Peter G. **The process edge**. Cambridge: Harvard Business School Press, 1997.

LASTRES, Helena; Et al. **Globalização e Inovação Localizada: Experiências de Sistemas Locais no Âmbito do Mercosul e Proposições de Políticas de C&T**. Rio de Janeiro, março de 1998.

LEME, Rogério. **Aplicação prática de gestão de pessoas: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

LUDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D.A. **Pesquisas em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MAICZUK, Jonas. e ANDRADE JÚNIOR, Pedro Paulo. **Aplicação de ferramentas de melhoria de qualidade e produtividade nos processos produtivos: Um estudo de caso**. Qualitas Revista Eletrônica Vol.14. No 1(2013).

MARIANI, Celso Antônio. **Método PDCA e ferramentas da qualidade no gerenciamento de Processos Industriais: Um estudo de caso**. RAI - Revista de Administração e Inovação, São Paulo, v. 2, 2005.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

PARRY, S. **The quest for competencies, Training and Development**. v.33, n.7,1996.

PERRENOUD, P. **Construir as competências desde a escola**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1999.

RAMOS, A.W. **CEP para processos contínuos e em bateladas**. São Paulo: Fundação Vanzolini, 2000.

RITZMAN, Larry P.; KRAJEWSKI, Lee J.. **Administração da Produção e Operações**. São Paulo: Pearson, 2004.

ROBBINS, S. P. **Mudança Organizacional e Administração do Estresse**. Comportamento Organizacional. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

SANTOS, Marco Antônio Pires Camargos. **Maturidade de Processos Organizacionais: um estudo em uma indústria multinacional do setor de soldagem**. Belo Horizonte – MG, 2009.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 22 ed., São Paulo: Cortez, 2002.

SILVA, Lídia Oliveira da; TELES, Denise Dalescio Sá. **Gestão de Pessoas por Competência**. Brasília- DF, 2005.

SIQUEIRA, Jairo. **O Modelo de Maturidade de Processos: como maximizar o retorno dos investimentos em melhoria da qualidade e produtividade**. 60º ABM CONGRESS, July, 25th to 28th, 2005, Belo Horizonte – MG

SCARTEZINI, Luís Maurício Bessa. **Análise e Melhoria de Processos**. Goiânia 2009.

SCHWARZER, Matias Maciel. **Análise e sugestões de melhorias nos processos internos de uma empresa de software**. Lajeado, Junho de 2014.

SLACK, N. et al. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 1996.

VENTURA, Magda Maria. **O Estudo de Caso como Modalidade de Pesquisa**. Faculdade de Educação da Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ) – Rio de Janeiro, Brasil – 2007.

VIEIRA, S. **Estatística para a qualidade: como avaliar com precisão a qualidade em produtos e serviços**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

WERKEMA, M.C.C. **As ferramentas da qualidade no gerenciamento de processos**. 2. ed. Belo Horizonte: UFMG; Fundação Christiano Ottoni, 1995.

ZABOT, João Batista M; SILVA, L. C. Mello. **Gestão do conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2002.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova logica**.. São Paulo: Atlas, 2001. Tradução de: Objectif competence.