

Elementos de Administração 4

Clayton Robson Moreira da Silva
(Organizador)

Atena
Editora

Ano 2019



AIU	HJI	WWE	PLO	EER
1,822	20,369	890	6,350	10,985
(-35)	(+580)	(-20)	(-200)	(+580)
MBC	LJH	MJB	PON	NFR
3,605	9,542	2,609	7,654	6,522
(+20)	(-13)	(+35)	(+169)	(+122)
YBV	QMN	MMJ	IIT	KLM
3,204	5,211	7,100	7,150	782
(-33)	(+156)	(-60)	(-150)	(+74)
FFJ	UJM	QJC	LSD	
1,320	712	134	2,022	631
(+10)	(+2)	(+5)	(-18)	(+40)

Clayton Robson Moreira da Silva
(Organizador)

Elementos de Administração

4

Atena Editora
Ponta Grossa - 2019

2019 by Atena Editora

Copyright © da Atena Editora

Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Diagramação e Edição de Arte: Lorena Prestes e Geraldo Alves

Revisão: Os autores

Conselho Editorial

- Prof. Dr. Alan Mario Zuffo – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná
Prof. Dr. Darllan Collins da Cunha e Silva – Universidade Estadual Paulista
Profª Drª Deusilene Souza Vieira Dall’Acqua – Universidade Federal de Rondônia
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice
Profª Drª Juliane Sant’Ana Bento – Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
Prof. Dr. Jorge González Aguilera – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)

E38 Elementos de administração 4 [recurso eletrônico] / Organizador Clayton Robson Moreira da Silva. – Ponta Grossa (PR): Atena Editora, 2019. – (Elementos de Administração; v. 4)

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-85-7247-177-0

DOI 10.22533/at.ed.770191303

1. Administração. I. Silva, Clayton Robson Moreira da. II. Série.

CDD 658.4

Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores.

2019

Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

www.atenaeditora.com.br

APRESENTAÇÃO

A obra “Elementos de Administração” compreende uma série com sete volumes de livros, publicados pela Atena Editora, os quais abordam diversas temáticas inerentes ao campo da administração. Este quarto volume, composto por doze capítulos, contempla trabalhos com foco na gestão estratégica de organizações e está dividido em três partes.

A primeira parte deste volume compreende quatro capítulos que reúnem estudos sobre estratégia empresarial e desempenho organizacional, possibilitando que o leitor obtenha uma ampla visão sobre a temática, por meio da leitura de estudos sobre estratégia, competitividade, desempenho e gestão de riscos. Na segunda parte deste volume, são apresentados três capítulos que contemplam pesquisas sobre gestão estratégica em empresas familiares, englobando estudos desenvolvidos com o intuito de compreender alguns fenômenos como ambidestria organizacional, processo de internacionalização e tomada de decisão em empresas familiares. A terceira parte deste volume agrega cinco capítulos que desenvolvem pesquisas sobre gestão estratégica da qualidade, disponibilizando aos leitores um material diversificado sobre o tema, que compreende estudos sobre a aplicação de ferramentas da qualidade, programa 5S, qualidade em serviços e utilização do método PDCA (Plan, Do, Check e Act).

Dessa forma, este quarto volume é dedicado àqueles que desejam ampliar seus conhecimentos e percepções sobre os “Elementos de Administração” com foco em gestão estratégica de organizações, por meio de um arcabouço teórico construído por uma série de artigos desenvolvidos por pesquisadores renomados e com sólida trajetória no campo da administração. Ainda, ressalta-se que este volume agrega à área de administração à medida em que reúne um material rico e diversificado, proporcionando a ampliação do debate sobre os temas e conduzindo gestores, empreendedores e pesquisadores ao delineamento de novas estratégias de gestão de negócios.

Por fim, espero que este livro possa contribuir para a discussão e consolidação de temas relevantes para a área da administração, levando pesquisadores, docentes, gestores, analistas, consultores e estudantes à reflexão sobre os assuntos aqui abordados.

Clayton Robson Moreira da Silva

SUMÁRIO

PARTE I – ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

CAPÍTULO 1 1

ALIANÇAS ESTRATÉGICAS, COMPETITIVIDADE E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL DE EMPRESAS NO SETOR DE AUTOPEÇAS

Adilson Aderito da Siva

Beatriz Koike Dantas

Joelma de Souza Santos

Laura Padovan Passos

Leandro Neco Teixeira

Stephanie Couri de Godoy

DOI 10.22533/at.ed.7701913031

CAPÍTULO 2 19

EFEITOS DO MONITORAMENTO NO DESEMPENHO DE EQUIPES DE VENDAS: MAIOR CONTROLE IMPLICA EM MELHOR DESEMPENHO?

Gustavo Rodrigues Pilatti

André Luís de Castro Moura Duarte

DOI 10.22533/at.ed.7701913032

CAPÍTULO 3 32

GESTÃO DE RISCOS CORPORATIVOS: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE PREVIDÊNCIA PRIVADA

Marcelo Oleskovicz

Fábio Lotti Oliva

Marcelo Caldeira Pedroso

DOI 10.22533/at.ed.7701913033

CAPÍTULO 4 49

ANÁLISE DOS PRINCIPAIS ELEMENTOS PROPOSTOS POR RIBEIRO ET AL. (2008) PRESENTES NAS MISSÕES DE INDÚSTRIAS DE LATICÍNIOS DO RIO GRANDE DO SUL

Filipe Mello Dorneles

Bibiana Giudice da Silva Cezar

Marina Valim Bandeira

DOI 10.22533/at.ed.7701913034

PARTE II – GESTÃO ESTRATÉGICA EM EMPRESAS FAMILIARES

CAPÍTULO 5 56

AMBIDESTRIA ORGANIZACIONAL NA ADMINISTRAÇÃO FAMILIAR DE UMA INDÚSTRIA NA REGIÃO NORTE DO ESTADO DO CEARÁ

Fernando Vicente Dias de Carvalho

Rogeane Moraes Ribeiro

Maria do Socorro Silva Mesquita

Alcineide Aguiar Pimenta

DOI 10.22533/at.ed.7701913035

CAPÍTULO 6 72

INFLUÊNCIA DA FAMÍLIA NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO E DESEMPENHO NAS EMPRESAS FAMILIARES

Diara Andréia Tiecher Colle

Ieda Margarete Oro

Carlos Eduardo Carvalho

DOI 10.22533/at.ed.7701913036

CAPÍTULO 7 88

TOMADA DE DECISÃO EM PEQUENOS EMPREENDIMENTOS FAMILIARES: UTILIZAÇÃO DE MULTICRITÉRIOS EM CENÁRIOS EMPRESARIAIS COMPLEXOS

Artur Angelo Ramos Lamenha

Cleydner Marques de Magalhães Maurício

Adriana Lins de Gusmão Vila Nova

Karla Cristina Cavalcanti Chaves de Gusmão

Eliaquim Ramos do Nascimento Silva

Hayane Hechely Vasconcelos

DOI 10.22533/at.ed.7701913037

PARTE III – GESTÃO ESTRATÉGICA DA QUALIDADE

CAPÍTULO 8 111

APLICAÇÃO DAS FERRAMENTAS DA QUALIDADE PARA MELHORIA DO CONTROLE DE ESTOQUE DE UMA MERCEARIA

Franciele Bonatto

Vanessa Gomes da Silva

Vanessa Grazielle Pontarollo

João Dallamuta

Henrique Ajuz Holzmann

DOI 10.22533/at.ed.7701913038

CAPÍTULO 9 121

APLICAÇÃO DAS FERRAMENTAS DE QUALIDADE NA EMPRESA JÚNIOR BRICK ENGENHARIA

Franciele Bonatto

Kaluán Zanco Moreira

Lucas Caetano Teixeira

João Dallamuta

Henrique Ajuz Holzmann

DOI 10.22533/at.ed.7701913039

CAPÍTULO 10 133

AVALIAÇÃO PARCIAL DO PROGRAMA 5S EM UMA EMPRESA PRODUTORA DE FRANGOS PARA ABATE

Cristiane Sonia Arroyo

Marcio Mattos Borges de Oliveira

Sonia Valle Walter Borges de Oliveira

Reginaldo Jose de Paula

DOI 10.22533/at.ed.77019130310

CAPÍTULO 11 149

QUALIDADE NA GESTÃO DE SERVIÇOS DE FISIOTERAPIA: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA

Patsy Geraldine Balconi Mandelli

Fernanda dos Santos Koehler

Patricia de Sá Freire

Lia Caetano Bastos

DOI 10.22533/at.ed.77019130311

CAPÍTULO 12 168

O PDCA COMO MECANISMO DE GESTÃO ESTRATÉGICA EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Patricia Guimarães Rocha de Saboya

Tamara Almeida Damasceno

Fernando Antonio Colares Palácios

DOI 10.22533/at.ed.77019130312

SOBRE O ORGANIZADOR..... 179

APLICAÇÃO DAS FERRAMENTAS DE QUALIDADE NA EMPRESA JÚNIOR BRICK ENGENHARIA

Franciele Bonatto

(UTFPR) fbonatto@utfpr.edu.br

Kaluan Zanco Moreira

(UTFPR) kaluan.moreira@alunos.utfpr.edu.br

Lucas Caetano Teixeira

(UTFPR) lteixeira@alunos.utfpr.edu.br

João Dallamuta

(UTFPR) joaol@utfpr.edu.br

Henrique Ajuz Holzmann

(UTFPR) haholzmann@utfpr.edu.br

RESUMO: Com o empreendedorismo em alta, as Empresas Juniores (EJ) têm ganhado espaço no cenário nacional através da realização de projetos. Neste panorama, a Brick Engenharia foi criada em 2016, mas por ser uma EJ nascente, teve muitos problemas devido à falta de experiência dos membros e principalmente pela ausência de ferramentas de qualidade nos processos internos. Deste modo, o objetivo deste artigo foi aplicar as ferramentas da qualidade (*Brainstorm*, Diagrama de Ishikawa, Fluxograma e 5W2H) na empresa, com a finalidade de melhorar os processos da empresa, visando um melhor desempenho e crescimento no mercado. Como resultado, a empresa conseguiu identificar os processos críticos, causas raízes do problema, padronizar os processos, elaborar e aplicar um plano ação em 2018 e fazer um comparativo com os anos

de 2016 e 2017, observando um grande avanço em 2018 nos processos de processo seletivo e prospecção passiva da empresa.

PALAVRAS-CHAVE: Controle, Ferramentas, Qualidade, Desempenho

ABSTRACT: With entrepreneurship on the rise, Empresas Juniores (EJ) has gained space in the national scene through projects. In this scenario, Brick Engineering was created in 2016, but because it was a nascent EJ, it had many problems due to the lack of experience of the members and mainly due to the lack of quality tools in the internal processes. In this way, the objective of this article was to apply the quality tools (*Brainstorm*, Ishikawa Diagram, Flowchart and 5W2H) in the company, with the purpose of improving the company's processes, aiming at better performance and growth in the market. As a result, the company was able to identify critical processes, root causes of the problem, standardize processes, develop and implement an action plan in 2018 and make a comparison with the years 2016 and 2017, noting a major advance in 2018 in process processes selective and passive prospecting of the company.

KEYWORDS: Control, Tools, Quality, Performance

1 | INTRODUÇÃO

Com a realização de mais de 11 mil Projetos no ano de 2017 (dados da Brasil Jr), as Empresas Juniores vêm ganhando espaço no cenário nacional por terem um produto de qualidade com um preço abaixo do mercado, além de estimular o espírito empreendedor no Universitário. Dentro deste contexto, a Brick Engenharia (Empresa Júnior de Engenharia Civil da UTFPR – Campus Guarapuava) foi criada em 2016. Porém, por ser uma empresa jovem no mercado, ela teve muita dificuldade no primeiro ano de existência, em virtude da falta de experiência dos membros, da não aplicação de métodos e ferramentas de qualidade nos processos internos e, principalmente, de uma política da qualidade.

A política da qualidade de uma organização é utilizada para direcionar os esforços de todos para seu bom andamento. Assim, uma política bem elaborada permite que todos saibam o que tem a fazer (VIEIRA FILHO, 2010).

A partir da definição de política – que deve ser elaborada e aprovada pela alta direção e, se possível, com a participação de todos – caberá às equipes responsáveis indicar tudo aquilo que se faz necessário para o cumprimento dos itens acordados. Tudo deve ser devidamente analisado e registrado, o não cumprimento de metas implica em medidas de ajuste, rumo a consecução do plano. Evidenciar a política da qualidade é atender aos seus objetivos (VIEIRA FILHO, 2010).

Dentro da Brick Engenharia, observou-se a não aplicação de ferramentas da qualidade nos processos internos devido à falta desta política da qualidade, o que conseqüentemente estava dificultando o cumprimento de metas da empresa, pois não estavam tendo resultados concretos. Resultados concretos geram a certeza de que a qualidade no processo produz resultados benéficos para todos os envolvidos (PALADINI, 2009).

Deste modo, o objetivo deste artigo foi aplicar as ferramentas da qualidade (Brainstorm, Diagrama de Ishikawa, Fluxograma e 5W2H) na empresa objeto de estudo, com a finalidade de melhorar os processos da empresa, visando um melhor desempenho e crescimento da empresa no mercado.

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Política da qualidade

Políticas são princípios que orientam as atitudes administrativas de uma organização. São diretamente ligadas com a ciência do governo, da administração e da fixação de resultados gerais a alcançar. Pode-se empregar o termo *políticas*, ainda, para conceituar os objetivos que servem de base para o planejamento das ações gerais da organização. Políticas da qualidade, deste modo, são as diretrizes básicas da qualidade na empresa (PALADINI, 2009).

De forma geral, as políticas da qualidade envolvem a estruturação e os níveis de alcance dos objetivos da empresa, a seleção de faixas de atuação no mercado e a determinação das peculiaridades do processo produtivo (PALADINI, 2009).

2.2 Controle de qualidade

É o conjunto de ações que visa analisar, pesquisar e prevenir a ocorrência de defeitos em processos e produtos (PALADINI, 2009).

É relacionado ao cumprimento de todas as especificações do programa de qualidade. É essencialmente o conjunto de atividades e técnicas empregadas para obter e manter a qualidade de um produto, processo ou serviço. É importante ressaltar que o Controle de Qualidade (CQ) não monitora apenas as atividades, mas também identifica e elimina as causas dos problemas (OAKLAND, 2007).

2.3 Ferramentas da qualidade

São utilizadas em métodos de gerenciamento de processos, com o objetivo de melhorar continuamente a qualidade.

2.3.1 Brainstorm

Foi criado com o objetivo de regular a participação das pessoas em um ambiente de reunião quando se deseja ter ideias, levantar causa de problemas ou até mesmo problemas. É uma ferramenta que se presta à atividade participativa, no qual todos têm a oportunidade de opinar. É uma ferramenta muito prática e simples (VIEIRA FILHO, 2010).

2.3.2 Diagrama de Ishikawa

Também conhecido como Diagrama de causa e efeito ou Espinha de Peixe, é utilizado para apresentação a relação entre o resultado (efeitos) e os fatores (causas) do processo que possam ter afetado o resultado considerado. Atua como um guia para identificar a causa fundamental do problema e a determinação das ações que deverão ser adotadas (VIEIRA FILHO, 2010). Na Figura 1 é representado um diagrama genérico.

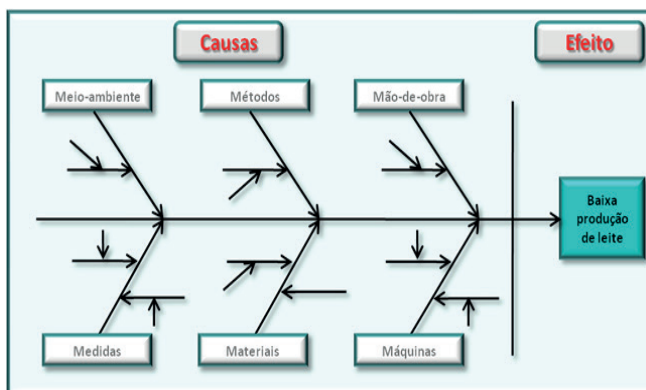


Figura 1 - Diagrama de Ishikawa.

Geralmente o diagrama é utilizado com 6 fatores, muitas vezes chamado de Diagrama de 6M, “Método”, “Material”, “Mão de obra”, “Máquina”, “Medida” e “Meio ambiente” como mostra a Figura 2. Para se estabelecer o grau de importância das causas, é necessário se basear em dados e não somente em experiência pessoais, para que a ferramenta traga resultados mais precisos.

2.3.3 Fluxograma

É uma forma de representar, através de símbolos gráficos, a sequência dos passos de um trabalho para facilitação da análise. É um recurso visual utilizado pelos gerentes de produção para analisar sistemas produtivos, buscando identificar oportunidades de melhorar a eficiência dos processos (PEINALDO; GRAEML, 2007). Na Figura 2 é ilustrado um exemplo de fluxograma.

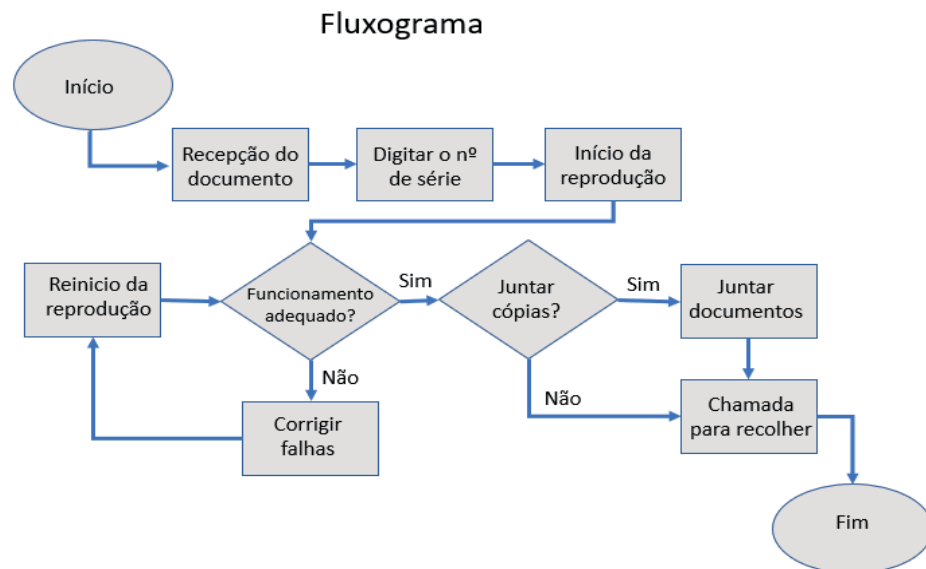


Figura 2 - Manual de ferramentas da qualidade

Fonte: Adaptado de SEBRAE, 2005

2.3.4 5W2H

De acordo com Endeavor (2017), esta ferramenta é na verdade um *checklist* de atividade que devem ser desenvolvidas com no máximo de clareza e eficiência por todos os envolvidos em um projeto. É uma metodologia em que sua base é a resposta de uma série de perguntas essenciais (Figura 3).

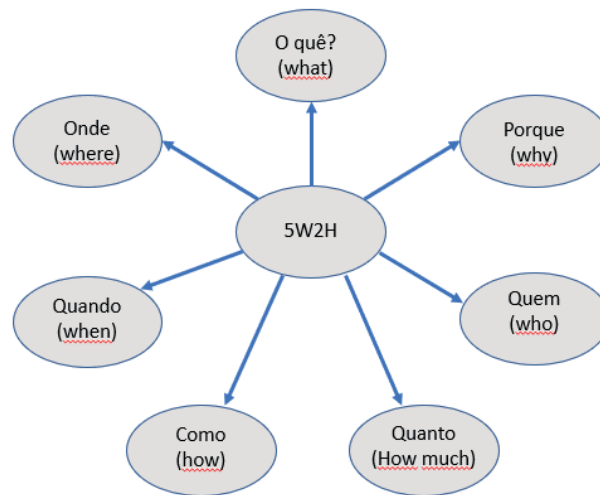


Figura 3 – exemplo genérico de um 5W2H

A sigla 5W2H refere-se às perguntas que devem ser feitas: Why? (Por quê?) Where? (Onde?) When? (Quando?) What? (O quê?) How? (Como?) How much? (Quanto custa?).

3 | METODOLOGIA

Foi realizado um estudo de caso na empresa Brick Engenharia (Empresa Júnior de Engenharia Civil da UTFPR – Campus Guarapuava). A Brick Engenharia é uma empresa constituída por graduandos do curso de Engenharia Civil da UTFPR Guarapuava, fundada em 2016. Presta serviços de engenharia como projetos arquitetônicos, elétricos, hidrossanitários, estruturais, quantitativos de materiais e de legalização de imóveis. A aplicação da metodologia aconteceu dentro das diretorias responsáveis pela entrega dos processos acompanhados. A fiscalização foi realizada pela presidência da empresa, e o desenvolvimento pelos diretores e assessores designados. As etapas da metodologia adotada nesta pesquisa ocorreram conforme Figura 4.

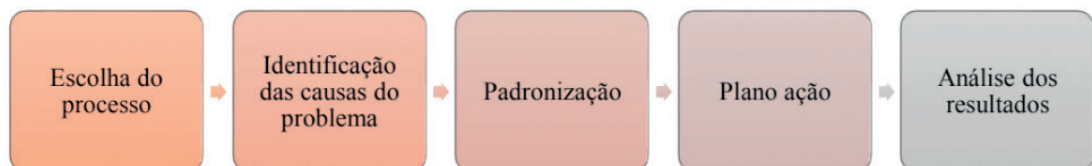


Figura 4 – Etapas da metodologia adotada

- Escolha do processo: A escolha pelos processos foi dada pela prioridade deles na relação com a manutenção e o desenvolvimento da empresa no

primeiro semestre de 2017.

- Identificação das causas do problema: A partir da escolha dos processos mais críticos, realizou-se um *brainstorm* e desenvolveu-se um diagrama de Ishikawa para identificar as causas raízes do problema.
- Padronização: Foram criados um fluxograma para padronizar os processos críticos escolhidos para análise.
- Plano ação: A partir de um plano 5W2H, foram determinadas as ações que deveriam ser implantadas para melhoria dos processos.
- Análise dos resultados: O plano ação foi aplicado no ano de 2018 e comparado os resultados dos anos anteriores (2016 e 2017) com o ano atual (2018).

4 | RESULTADOS

4.1 Escolha do processo

Ao final do primeiro semestre de 2017, foi realizado uma pesquisa de clima, para que essas prioridades fossem escolhidas, a fim da aplicação do controle de qualidade nos processos referentes. Considerando as observações dos membros e diretores, e quais pontos causavam o maior incômodo nestes, os resultados desta pesquisa estão ilustrados na Figura 5.

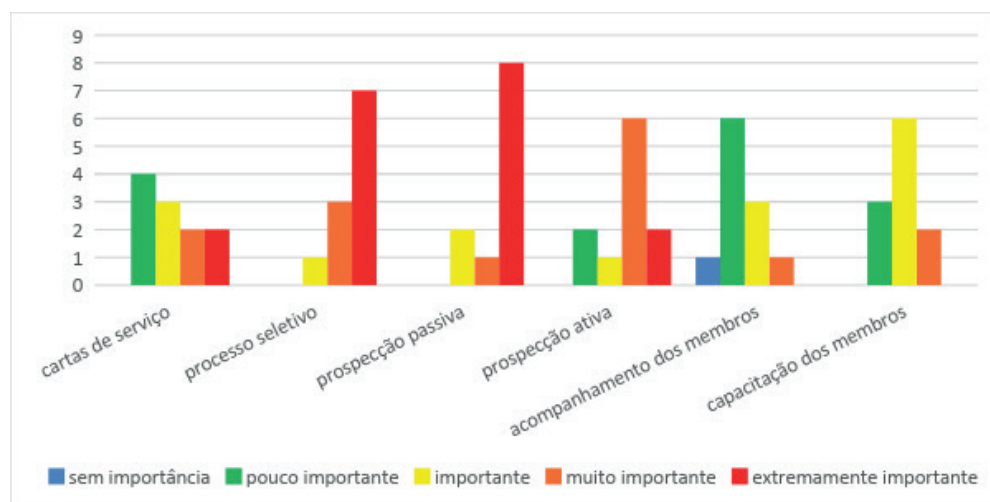


Figura 5 - Gráfico da Priorização dos processos.

Conforme Figura 6, os processos críticos priorizados pelos gestores foram o processo seletivo e a prospecção passiva, pois são considerados pelos gestores como processos extremamente importante.

4.2 Identificação das causas do problema

O *Brainstorm* ocorreu durante uma reunião de cogestão entre os diretores de 2017, e aqueles que assumiram em 2018, e foi essencial para o mapeamento dos processos e das falhas dos mesmos. A duração foi de 4 horas. As conclusões obtidas nesta reunião foram utilizadas no planejamento estratégico de 2018. Foram relacionados os pontos de atenção, com as metas que deveriam ser obtidas ao longo do ano.

Durante o *brainstorm* foi desenvolvido o Diagrama de Ishikawa (Figura 6). As Empresas Juniores se fortalecem em 3 pilares, sendo eles: execução, pessoas e mercado.

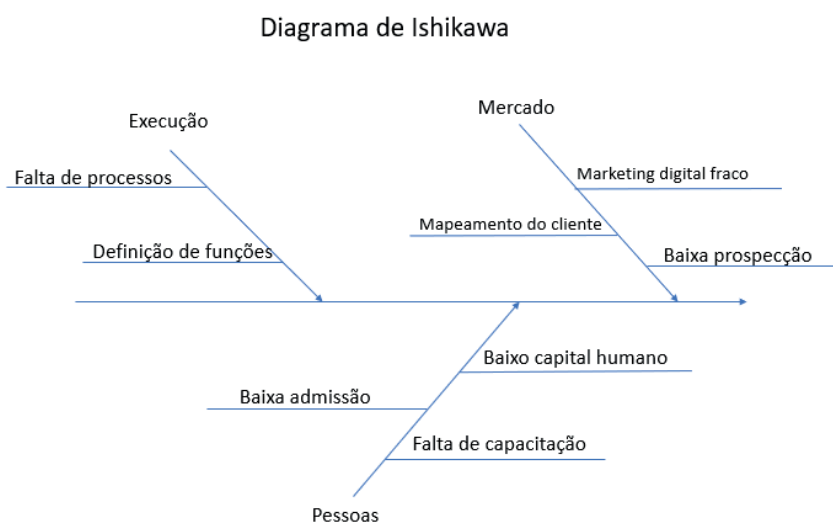


Figura 6 - Diagrama de Ishikawa utilizado na aplicação.

4.3 Padronização do processo

A partir da identificação das causas dos problemas, as ações foram inicializadas com base no melhoramento dos processos. Para isso foi desenvolvido um fluxograma (Figura 7) estabelecendo como o processo seletivo e a prospecção iria acontecer, de maneira clara e objetiva.

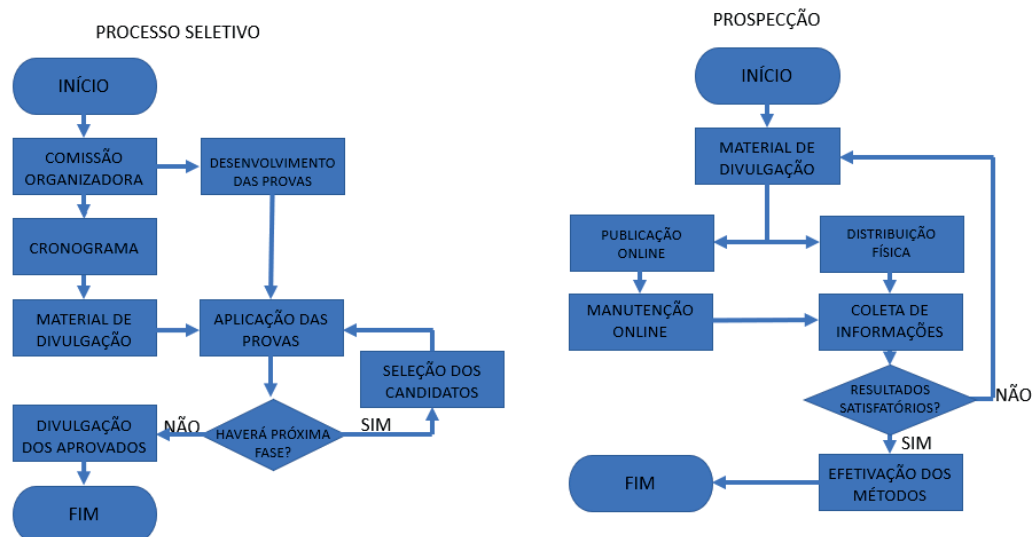


Figura 7 – Fluxograma relacionados aos processos de processo seletivo e prospecção

Foram criados documentos em um formato semelhante à um manual, que auxiliavam na padronização para algumas etapas específicas dentro do fluxograma, como por exemplo na aplicação das provas, para que houvesse a uniformização para as próximas repetições, levando em consideração de que o processo seletivo ocorre duas vezes ao ano, sendo a maior entrega da diretoria responsável, e um processo vital para a empresa que depende dos ciclos das gestões, entrada e saída de membros anualmente. E para algumas etapas específicas da prospecção, nas quais era necessário um direcionamento técnico, para que não houvesse dúvidas na execução.

4.4 Plano ação

Em paralelo ao fluxograma, foi criado um plano 5W2H (Quadro 1). Como cada membro atuaria dentro das atividades propostas, com relação as entregas esperadas e principalmente, aos prazos.

Um dos pontos que exigia maior atenção era com relação ao tempo que o processo seletivo demorava. Seu prazo deveria ser otimizado a fim de não atrapalhar os afazeres paralelos da diretoria, pois o setor basicamente parava e dirigia seus esforços para este processo em específico, deixando outros de lado, que se acumulariam e, conseqüentemente, perderiam a qualidade na entrega.

O que	Quem	Quando	Onde	Porque	Como	Quanto
Montagem da comissão organizadora	Diretor de Gestão de Pessoas	Dia 1	Sede GP	A fim de manter a imparcialidade do processo	Selecionando membros variados da diretoria	Sem custo

Desenvolvimento do cronograma	Comissão organizadora	Dia 2	Sede GP	Otimizar os prazos, e eficiência do processo	Organizando calendário com as datas	Sem custo
Desenvolvimento das provas	Diretor de gestão de pessoas	Dia 2	Sede GP	Manter o nível de dificuldade dos processos anteriores	Confecção de novas provas, tomando como base as anteriores	Impressão das provas escritas. Material para as dinâmicas
Criação do material de divulgação	Diretoria de Marketing e comunicação	Dia 2	Sede MKT	Manter a identidade da empresa no material de divulgação	Desenvolvimento do material pela equipe do marketing	Impressão de panfleto e banner
Aplicação das provas	Comissão organizadora	Dias 3-15	Sala de Aula	Selecionar os candidatos dentro das fases e etapas do processo	Avaliação dos candidatos através de notas classificatórias e eliminatórias	Sem custo
Divulgação dos aprovados	Diretoria de Marketing	Dia 17	Mídias digitais	Expor os aprovados no processo seletivo	Divulgação nos meios de comunicação oficiais da empresa	Sem custo

Quadro 1 – Aplicação do 5W2H

4.5 Análise dos resultados

O plano ação foi aplicado no ano de 2018 e comparado os resultados dos anos anteriores (2016 e 2017) com o ano atual (2018).

4.5.1 Processo seletivo

Os resultados, com a estruturação e padronização dos processos, foram desde o número de inscritos devido à uma divulgação mais elaborada, até uma otimização nos prazos, aplicação, e correção das fases avaliativas.

Nos anos de 2016 e 2017 não havia estruturação no processo seletivo. O mesmo era realizado com datas e prazos não especificados previamente, o que permitia àqueles que estavam à frente da organização um não comprometimento, prolongando ao máximo a entrega dos aprovados.

A falta de uma comissão organizadora, e do alinhamento da mesma, impossibilitava que o processo fosse imparcial nas etapas avaliativas e classificatórias, gerando uma conclusão tendenciosa e insatisfatória aos candidatos.

A não participação da diretoria de marketing no processo criativo da divulgação, gerava números desagradáveis com relação a quantidade de inscritos. O que consequentemente causava uma concorrência baixa no processo seletivo, prejudicando a empresa no quesito qualidade técnica dos candidatos.

A aplicação do CQ fica ainda mais perceptível, conforme Figura 8.

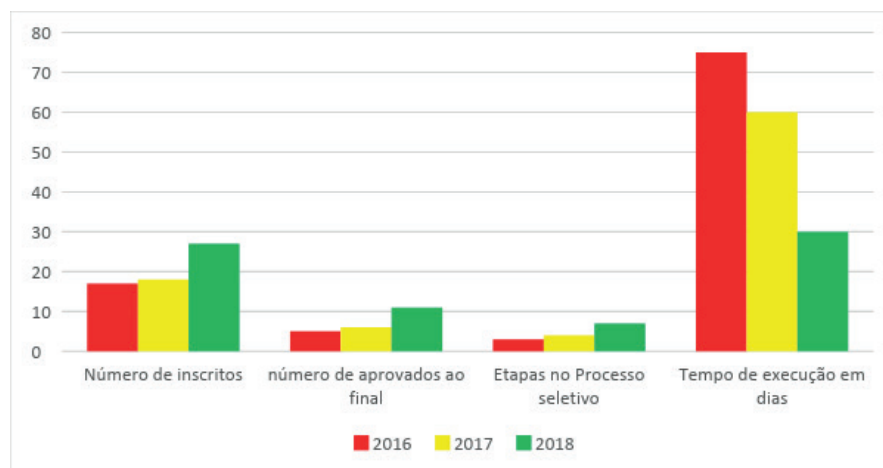


Figura 8 - Gráfico com os dados comparativos da Brick de 2016 a 2018.

A otimização, quando comparado 2016 a 2018 foi de 58% no número de inscritos, 120% no número de aprovados ao final do processo, 133% na complexidade do mesmo, gerando assim mais insumos para a avaliação de cada candidato e 150% na otimização do tempo, ocasionando um menor desgaste na diretoria.

4.5.2 Prospecção

Na prospecção passiva, as ações foram significativas para a diretoria. A movimentação dos membros aumentou com a produção de conteúdo, já que havia um plano de ação e o fluxograma para seguir. Ampliando consideravelmente o trabalho de *back-office*, e consequentemente os resultados obtidos.

Os benefícios são muito claros, pois estes possuem números que não são *outliers*, mas sim o reflexo de momentos que os protocolos do CQ foram executados, evidenciando o quanto o uso contínuo das ferramentas e processos se fazem necessários durante a execução do Ciclo PDCA.

Os dados de 2017 e 2018 (Figura 9) mostram os picos nos resultados das mídias digitais nos meses de setembro, outubro e novembro de 2017, além de março e abril de 2018. Quando ocorreram ações da diretoria responsável referentes à execução do plano de ação estabelecido no *Brainstorm*, e cessam os números nos meses de dezembro de 2017, janeiro e fevereiro de 2018 quando o fluxograma não foi executado, por diversas razões como a troca de gestão, o período de cogestão e adaptação dos diretores e gerentes, período de férias da EJ, quando as atividades diminuem consideravelmente.

Alcance das publicações

O número de pessoas em cujas telas foi colocado qualquer publicação da sua Página.



Figura 9 - Gráfico do alcance das publicações em mídia digital.

Assim também como o número de acesso nas mídias digitais o resultado expressivo com o início das ações (Figura 10).

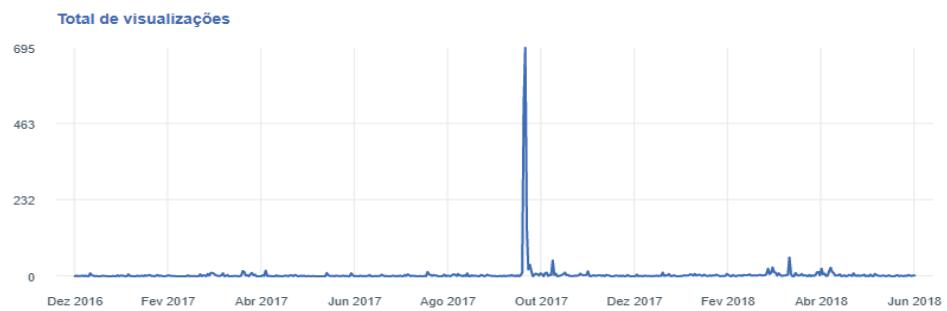


Figura 10 - Gráfico do número total de visualizações em mídia digital.

O número de pessoas que acompanham o material digital da empresa apresenta um salto com o início das atividades de CQ (Figura 11).

Total de seguidores da Página até hoje: 788



Figura 11 - Gráfico do número de seguidores em mídia digital.

5 | CONCLUSÃO

Diante da estruturação dos processos e a aplicação do controle da qualidade através das ferramentas descritas, as evoluções e a otimização foram altamente significativas. Ao comparar o desempenho nos anos de 2016 e 2017 ao ano de 2018, o efeito positivo na empresa é claro.

Essas ações apresentadas não geraram apenas resultados dentro das diretorias em que houve o desenvolvido de controle de qualidade, mas também nos resultados gerais da empresa, como o faturamento e o número de projetos vendidos.

O crescimento da empresa é expressivo, e isto é consequência principalmente destas ações, envolvendo a diretoria de marketing e a diretoria de gestão de pessoas. Com a estruturação da prospecção passiva, a captação de clientes aumentou, provocando um crescimento na empresa de 750% em faturamento do ano de 2017 para o primeiro semestre de 2018 e um crescimento de número de projetos de 233% de 2017 para o primeiro semestre de 2018. Consequentemente, o *ticket* médio foi elevado em 155% de 2017 para 2018.

O resultado esperado da aplicação do controle de qualidade é a elevação do *ticket* médio, pois é um excelente indicador de que a empresa entra no mercado ganhando espaço com a qualidade do produto, ou no caso, do serviço oferecido, em vez de atuar apenas na quantidade.

A observação contínua da empresa, até mesmo nos momentos em que o CQ não é aplicado é interessante, pois mostra como os resultados tendem a deterioração nestes períodos, como mostram os gráficos no momento em que a empresa deixou de aplicar o CQ na prospecção passiva.

REFERÊNCIAS

BRASIL JÚNIOR. Disponível em: <https://www.brasiljunior.org.br/conheca-o-mej.>> Acesso em 19 de Junho de 2018.

CHIAVENATO, I. *Administração nos novos tempos.* – Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

ENDEAVOR, Disponível em:< <http://info.endeavor.org.br/ferramenta-5w2h>> acesso em 24 de julho de 2018.

OAKLAND, John S. *Gerenciamento da Qualidade Total: TQM.* São Paulo: Nobel, 1994 - Reimpresso em 2007.

PALADINI, Edson Pacheco. *Gestão estratégica da qualidade: Princípios, métodos e processos.* 2. ed. São Paulo: Atlas S.a, 2009.

PEINALDO, J.; GRAEMÇ, A. R. *Administração da produção: Operações industriais e de serviços.* 1. ed. Curitiba: UnidenP, 2007.

SEBRAE. *Manual de ferramentas da qualidade.* São Paulo, agosto. 2005.

VIEIRA FILHO, Geraldo. *Gestão da qualidade total: Uma abordagem prática.* 3. ed. Campinas: Alínea, 2010.

Agência Brasileira do ISBN
ISBN 978-85-7247-177-0

