

**APLICAÇÃO DAS FERRAMENTAS DA QUALIDADE PARA MELHORIA DO
PROCESSO OPERACIONAL NUMA EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS EM
VITÓRIA-ES.**

***APPLICATION OF QUALITY TOOLS TO IMPROVE THE OPERATIONAL PROCESS
IN A SERVICE PROVIDER COMPANY IN VITÓRIA-ES.***

Amanda Assunção Nascimento¹

Wilson Rodrigues de Sousa Junior²

RESUMO: Devido as constantes mudanças empresariais atualmente, o uso de ferramentas da qualidade nas organizações está cada vez maior. Uma vez que elas podem auxiliar na melhoria contínua, além de solucionar problemas enfrentados pelas organizações. O objetivo deste estudo é analisar como as ferramentas da qualidade podem oferecer soluções para a melhoria de processos de uma organização prestadora de serviços em Vitória - ES. Em se tratando de problemas, o problema encontrado nesse estudo refere-se ao atraso do processo operacional da empresa. Quanto a metodologia, se deu por meio de um estudo de caso. Com isso, por meio de uma análise, aplicando as ferramentas da qualidade, foi possível identificar o problema, priorizar as causas e propor ações que irão solucionar o atraso operacional da empresa.

ABSTRACT: *Due to the constant changes in companies today, the use of quality tools in organizations is increasing. Since they can assist in continuous improvement, in addition to solving problems faced by organizations. The objective of this study is to analyze how quality tools can offer solutions for the improvement of processes of a service provider organization in Vitória - ES. In terms of problems, the problem found in this study refers to the delay in the company's operational process. As for the methodology, it was done through a case study. Thus, through an analysis, applying quality tools, it was possible to identify the problem, prioritize the causes and propose actions that will solve the company's operational delay.*

1. INTRODUÇÃO

Na atualidade, o mercado está cada vez mais competitivo, entregar um serviço de grau elevado está cessando de ser um diferencial e se tornando uma exigência por parte dos consumidores em geral. De acordo com Groover (2011), o setor terciário é o setor da economia responsável pela prestação de serviços, sendo necessário que as organizações levem em consideração as necessidades dos consumidores, como por exemplo, prazos reduzidos de entrega, qualidade no serviço, bom atendimento, disponibilidade, custos reduzidos e entre outros.

As empresas em geral, constantemente enfrentam diversos desafios no dia a dia e passam por mudanças frequentemente. Assim, buscam o reconhecimento devido de seus produtos e serviços prestados através da qualidade, satisfação, eficiência e inovação. Mas isso somente é possível por meio da análise de seus pontos fortes, além de seus diferenciais no mercado de atuação, observando o que precisa ser melhorado.

Com isso, as empresas prestadoras de serviços buscando atender a essas necessidades, podem realizar uma análise das falhas e assim acertar ao utilizar as ferramentas da qualidade, uma vez

¹ Centro Universitário Salesiano – UniSales (amanda.nascimento@souunisaes.com.br)

² Centro Universitário Salesiano – UniSales (wjunior@salesiano.br)

que elas podem contribuir para o êxito da organização por meio da melhoria do ambiente de trabalho e, conseqüentemente dos serviços prestados que são oferecidos aos clientes.

Segue abaixo na Figura 01 uma representação das sete ferramentas da qualidade, segundo Peinado e Graeml (2007).

Figura 01: Ferramentas da Qualidade

FERRAMENTAS DA QUALIDADE	DESCRIÇÃO
Fluxograma ou diagrama de processo	O fluxograma é um diagrama utilizado para representar, por meio de símbolos gráficos, a sequência de todos os passos seguidos em um processo.
Folha de verificação	A folha de verificação é a mais simples das ferramentas e apresenta uma maneira de se organizar e apresentar os dados em forma de um quadro ou tabela.
Gráfico de controle estatístico de processo	Os gráficos de controle estatísticos de processo servem para verificar se um determinado processo está dentro dos limites de controle, isto é, se o processo está realmente ocorrendo da forma como planejado.
Análise de Pareto	O diagrama de Pareto demonstra a importância relativa das variáveis de um problema, em outras palavras, indica o quanto cada uma destas variáveis representa, em termos percentuais, em relação ao problema geral.
Histograma	Os histogramas servem para mostrar a frequência com que algo acontece.
Diagrama de causa e efeito	Também conhecido de <i>diagrama de espinha de peixe</i> ou <i>diagrama de Ishikawa</i> , é uma representação gráfica, que auxilia na identificação, exploração e apresentação das possíveis causas de uma situação ou problema específico.
Diagrama de dispersão ou correlação	O diagrama de dispersão ou de correlação é utilizado para comprovar a relação entre uma causa e um feito.

Fonte: Adaptado de Peinado e Graeml (2007)

Porém, é válido citar outras ferramentas como: a Matriz GUT, 5W2H entre outras... que também auxiliam na melhoria contínua de processos.

Neste sentido, o problema desta pesquisa é: como as ferramentas da qualidade podem oferecer soluções para a melhoria de processos de uma organização?

Tem-se como hipótese que através da implantação das ferramentas da qualidade as organizações conseguem expor e solucionar problemas cooperando para a melhoria contínua e, assim atender as exigências do mercado consumidor, gerando assim vantagens competitivas.

O objetivo geral desta pesquisa é analisar como 06 ferramentas da qualidade podem oferecer soluções para a melhoria de processos de uma organização prestadora de Serviços em Vitória - ES.

Para atingir este objetivo geral tem-se os seguintes objetivos específicos: verificar possíveis problemas operacionais da empresa com análise de causa raiz; A partir das ferramentas de qualidade: *brainstorming*, análise SWOT, fluxograma, diagrama de Ishikawa, matriz GUT e 5W2H, realizar uma análise para melhoria operacional da empresa; apresentar possíveis soluções para a organização baseada nos dados coletados.

Neste trabalho considerou-se as seguintes ferramentas da qualidade: Fluxograma, *Brainstorming*, Análise SWOT, Diagrama de Ishikawa, matriz GUT e 5W2H.

Este trabalho se justifica uma vez que de acordo com Neto (2009), as ferramentas da qualidade são utilizadas para identificação, análise de problemas e seleção de prioridades, permitindo que a organização alcance a melhoria contínua.

Além de que as ferramentas da qualidade estão relacionadas ao desenvolvimento, a implementação, o monitoramento e a melhoria dos preceitos da qualidade nas organizações. Os programas e ferramentas da qualidade representam importantes e necessários instrumentos para que os sistemas de gestão da qualidade atinjam níveis máximos de eficiência e eficácia (BAMFORD; GREATBANKS, 2005).

2. REVISÃO DE LITERATURA

Diante do tema apresentado, se faz necessária uma definição de gestão da qualidade e ferramentas da qualidade. Uma vez que elas auxiliam na resolução de problemas, propondo a melhoria contínua das organizações.

2.1 GESTÃO DA QUALIDADE

O conceito de qualidade está evoluindo cada vez mais ao longo dos anos. Na atualidade, podemos definir como qualidade a capacidade que as organizações possuem de fornecer ao cliente exatamente aquilo que foi prometido. Para Ishikawa (1986), qualidade é desenvolver, projetar, produzir e comercializar um produto de qualidade que seja econômico, mais útil e sempre satisfatório para o consumidor. Podemos observar que de acordo com Chen (1997), a gestão da qualidade constitui que os produtos e serviços devem atender e satisfazer a necessidade do consumidor. Nesse sentido, a gestão da qualidade é um meio pelo qual coopera para que as organizações compreendam melhor as necessidades dos clientes, por meio da melhoria dos processos.

De acordo com Andreoli e Barros (2017), alguns dos objetivos da gestão de qualidade são:

- Aprimorar os processos organizacionais, através da identificação e minimização de falhas;

- Controlar e avaliar frequentemente o desempenho organizacional, visando possíveis ações da manutenção;
- Possibilitar ajustes e adaptações constantes, mantendo a flexibilidade da organização.

Segundo a Norma Brasileira ISO 9001 (2015), a implementação e manutenção de um sistema de gestão da qualidade apresenta sete princípios, sendo eles, representados na Figura 02 abaixo:

Figura 02: Sete princípios da gestão da qualidade

<p>1. Foco no cliente</p> <p>O cliente precisa se sentir satisfeito no final do processo. Ao receber o seu produto ou serviço, ele deve sentir que, minimamente, as suas expectativas são atendidas. O ideal é exceder os anseios do cliente, indo além da resolução do problema que ele espera.</p>
<p>2. Liderança</p> <p>A liderança é ponto-chave para cumprir as exigências e expectativas do cliente. Ela conduzirá a sua equipe a processos mais eficientes, bem como transmitirá os pilares da qualidade para os funcionários.</p>
<p>3. Engajamento das pessoas</p> <p>Todos aqueles que estão envolvidos na cadeia produtiva precisam ser aptos a exercer as suas funções de modo eficiente, bem como também vestir a camisa. Equipes não comprometidas podem prejudicar a qualidade da produção.</p>
<p>4. Abordagem de processo</p> <p>É preciso compreender como deve ser o processo como um todo, a fim de manter a qualidade impecável em todas as partes da produção e execução, bem como ter um padrão único para todos os produtos e/ou serviços elaborados.</p>
<p>5. Melhoria</p> <p>Quando um erro é encontrado, é importante buscar a melhoria para parar de prejudicar o processo.</p> <p>Para isso é importante estar atento sempre, mensurando e monitorando o que está sendo realizado.</p>
<p>6. Tomada de decisão baseada em evidência</p> <p>É importante que todas as decisões tomadas sejam baseadas em informações reais, conduzindo a atitudes mais inteligentes.</p>
<p>7. Gestão do relacionamento</p> <p>Não se encerra a sua relação com o cliente quando o produto ou o serviço é entregue. É necessário estabelecer uma boa relação com ele no pós-venda, assim também é necessário um bom relacionamento entre os setores da empresa, entre líderes e colaboradores, e entre empresa e fornecedores.</p>

Fonte: ISO 9001, 2015

2.2 FERRAMENTAS DA QUALIDADE

De acordo com Miguel (2006) as ferramentas da qualidade são constantemente utilizadas como suporte para tomada de decisões em relação ao desenvolvimento da qualidade e para resolução de diversos problemas. Assim, elas podem ser muito eficientes quando nos referimos a identificação de problemas organizacionais, causas raízes e possíveis soluções através de planos de ações. São usadas para definir e analisar soluções, além de propor melhorias para os processos de organizações que apresentam problemas. Caso forem aplicadas de forma correta, as organizações podem aumentar os níveis de qualidade dos serviços e produtos, diminuir os desperdícios e conseqüentemente a diminuição dos custos.

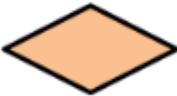
As ferramentas que serão utilizadas no presente trabalho serão: Fluxograma, *Brainstorming*, Análise SWOT, Diagrama de Ishikawa, Matriz GUT e 5W2H.

2.2.1 Fluxograma

De acordo com Oliveira (2013), o fluxograma consiste na representação gráfica que apresenta a sequência de um trabalho de forma analítica no qual é utilizado diferentes formas geométricas representativas. Facilitando assim o entendimento e a identificação de pontos de melhoria. O fluxograma nos permite uma visão geral do processo em questão e as respectivas características de cada etapa apresentada, permitindo assim, analisarmos os pontos mais críticos e destacar os vários fluxos presentes. Para desenvolver um Fluxograma é necessário um entendimento dos símbolos que deverão ser utilizados.

A simbologia utilizada nessa ferramenta pode ser visualizada na Figura 03 abaixo:

Figura 03 – Simbologia Básica do Fluxograma

SÍMBOLO	ESTÁGIO	EXPLICAÇÃO
	Início	Indica o início do fluxograma
	Finalização	Indica o fim do fluxograma
	Processo	Representa a atividade a ser executada. O nome da atividade deve ser composto por um verbo no tempo presente e um substantivo. Exemplo: Monta computador
	Decisão	Utilizado quando mais de um evento pode ocorrer de uma mesma atividade
	Conector de página	Utilizado quando é necessário mais de uma página para exibição do fluxograma
	Indicador de fluxo	Direciona o fluxo

Fonte: Vieira (2011)

O fluxograma possui um objetivo de ilustrar uma sequência de atividades, como apresentado acima. Essas sequências podem considerar desde transporte de materiais, produção e fluxos em geral.

Visto o Fluxograma, a seguir tem-se a ferramenta *Brainstorming*, uma ferramenta destinada a criação de ideias.

2.2.2 Brainstorming

O *brainstorming* também é conhecido como “tempestade de ideias”, é utilizado como suporte para muitas ferramentas da qualidade, o seu objetivo principal é criar ideias através de um grupo

de indivíduos de maneira rápida e dinâmica a fim de debater os principais problemas organizacionais e suas causas. (TOLEDO, 2013).

Segundo Oliveira (2008 p. 30), o *brainstorming* deve ocorrer durante toda fase do planejamento estratégico, desde o momento da definição do tipo de negócio até a escolha do nome e do logotipo da marca.

Apresentada a ferramenta *Brainstorming*, a seguir tem-se a Análise SWOT, uma ferramenta estratégica com o intuito de melhorar os planos de ação elaborados pela gestão das organizações.

2.2.3 Análise SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta de grande importância para as organizações, pois através dela a empresa possui uma visão mais ampla de suas forças e fraquezas no ambiente interno, além de suas oportunidades e ameaças no ambiente externo, sendo possível o desenvolvimento de estratégias organizacionais com o objetivo de melhorar o desempenho, bem como a vantagem competitiva da empresa (SILVA, 2011). Segue abaixo a visualização da Análise SWOT na Figura 04.

Segundo Hofrichter (2017), o termo análise SWOT corresponde a uma abreviação em inglês, composta da seguinte maneira: Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats).

Figura 04 – Análise SWOT



Fonte: Adaptado de Silva (2011)

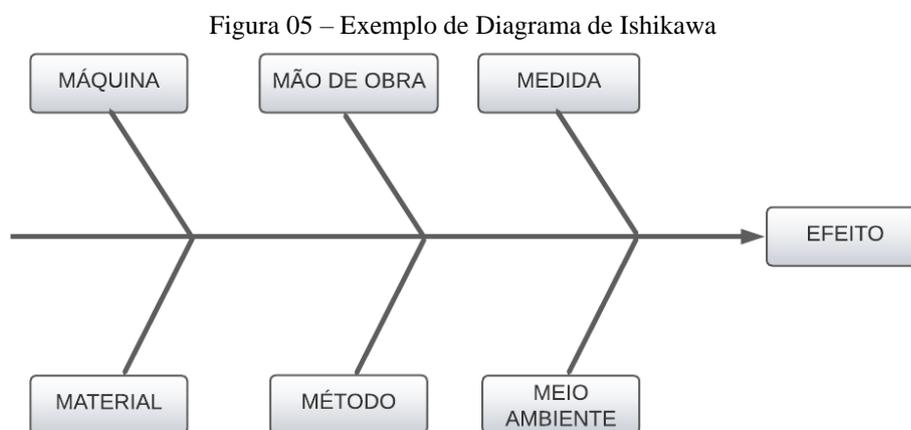
A seguir, tem-se o Diagrama de Ishikawa.

2.2.4 Diagrama de Ishikawa

O diagrama de Ishikawa (Diagrama de Causa e Efeito) possibilita analisar de maneira mais clara e prática, os problemas que afetam a qualidade e identificar as principais causas desses problemas. Este diagrama explana todas as possíveis causas de um efeito estruturadas em categorias, no caso a 6M: máquina, matéria-prima, mão de obra, medida, meio ambiente e método (MARTINELLI, 2009).

O diagrama de Ishikawa é uma ferramenta simples, porém eficaz na análise de problemas, ele possui uma estrutura em que representa um fluxo de informações, possibilitando a visualização da relação entre o efeito e as devidas causas.

O diagrama de causa e efeito pode ser visualizado na Figura 05 a seguir:



Fonte: Adaptado de Corrêa e Corrêa (2012)

Em seguida, é apresentada a ferramenta 5W2H.

2.2.5 Matriz GUT

A Matriz GUT consiste numa ferramenta de priorização de processos a fim de solucionar problemas por meio do grau de importância, conforme Figura 06 a seguir.

Segundo Muniz (2016), esta ferramenta é de extrema importância na atualidade para resoluções de problemáticas nas organizações, pois enfatiza os cenários que devem ser tratados com mais urgência, além de possuir maior tendência ao erro e causar maiores transtornos.

De acordo com Gomes (2006), os fatores que são analisados pela Matriz GUT são:

- Gravidade (G): representa o impacto e a consequência do problema caso ele ocorra;
- Urgência (U): representa a necessidade de se solucionar determinado problema;
- Tendência (T): representa o desenvolvimento do problema, a chance de crescimento, redução ou a extinção do problema com o passar do tempo.

Figura 06 – Critérios da Matriz GUT

VALOR	GRAVIDADE	URGÊNCIA	TENDÊNCIA
5	Extremamente grave	Ação imediata	Vai piorar rapidamente
4	Muito grave	Com alguma urgência	Vai piorar em pouco tempo
3	Grave	O mais cedo possível	Vai piorar em médio prazo
2	Pouco grave	Pode esperar um pouco	Vai piorar em longo prazo
1	Sem gravidade	Não tem pressa	Não vai piorar

Fonte: Adaptado de LISBÔA; GODOY (2012)

2.2.6 5W2H

A ferramenta 5W2H é um plano de ação que possui o objetivo de tornar o resultado mais preciso ocasionando num maior planejamento geral. Essa ferramenta a cada dia vem sendo utilizada

dentro das organizações, justamente pelo fato de ser uma ferramenta simples e eficaz. Assim, muitas empresas utilizam esse método pois contém uma metodologia simples e com um custo operacional baixo. Essa ferramenta possibilita a identificação dos integrantes, da função e das atividades de cada um dentro de uma organização. Além de identificar desde os colaboradores dentro da organização, suas funções e suas respectivas atividades.

Este método é formado por sete perguntas, utilizadas para implemento de soluções. Na Figura 07 abaixo é apresentada as sete perguntas que são utilizadas nesse método.

Figura 07 – Etapas para aplicação do 5W2H

Método dos 5W2H			
5W	What	O Que?	Que ação será executada?
	Who	Quem?	Quem irá executar/participar da ação?
	Where	Onde?	Onde será executada a ação?
	When	Quando?	Quando a ação será executada?
	Why	Por Quê?	Por que a ação será executada?
2H	How	Como?	Como será executada a ação?
	How much	Quanto custa?	Quanto custa para executa a ação?

Fonte: Meira (2003)

Segundo Silveira, Martelli e Oliveira (2016), essa ferramenta é um checklist onde constam respostas para as atividades planejadas pela empresa, com prazos definidos e delegação de atividades.

3 METODOLOGIA

Para o desenvolvimento desse estudo foi utilizado os dados e informações de uma empresa prestadora de serviços em Vitória - ES. Sendo assim, objetivando ao progresso operacional, será necessário a aplicação de algumas ferramentas da qualidade para identificação e eliminação de possíveis dificuldades e problemas enfrentados pela organização. Esta empresa presta serviços e oferece soluções para estudantes, empresas e instituições de ensino. Sendo este o seu público-alvo. O presente estudo possui a finalidade de propor soluções para os principais problemas presentes nessa empresa, utilizando as ferramentas da qualidade no processo de resolução dos problemas.

Em relação aos objetivos, essa pesquisa se caracteriza como exploratória, uma vez que buscou descrever as características da empresa pesquisada por meio de entrevistas e questionários com os profissionais do setor e com os gestores da empresa, com o intuito de alinhar o objetivo do estudo, além da observação direta no setor operacional para melhor auxiliar no entendimento da operação e tornar o levantamento de hipóteses mais familiar. De acordo com Gil (2010) a pesquisa exploratória tem a finalidade de desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias. Pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato.

Quanto a abordagem do problema, se caracteriza como qualitativa, uma vez que a pesquisa foi analisada com os dados qualitativamente, para a coleta dos dados primários utilizou-se um checklist de perguntas. Além de se basear nos fatos através de observação e registros. Realizou-se também entrevistas junto aos dois diretores da organização. As entrevistas ocorreram nos

dias 19 e 20 de setembro do presente ano e tiveram duração de 50 minutos e utilizou um roteiro contendo cerca de dez perguntas abertas. As entrevistas foram gravadas e transcritas para análise. Realizou-se também uma análise documental na organização.

A pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis (MINAYO, 2001).

Quanto aos procedimentos técnicos, esse estudo se caracteriza como ex-post-facto, pois buscou averiguar as possíveis relações de causa e efeito de determinado fato. Esse estudo buscou descrever os fatos já ocorridos e, os dados foram coletados após a ocorrência do problema. A pesquisa ex-post-facto é utilizada quando há impossibilidade de aplicação da pesquisa experimental, pelo fato de nem sempre ser possível manipular as variáveis necessárias para o estudo da causa e do seu efeito (FONSECA, 2002, p. 32).

Com isso, o estudo se dará por meio de um estudo de caso, com a análise do processo, o levantamento da causa raiz e um possível plano de ação para melhoria do processo.

4 RESULTADOS E DISCURSÕES

O presente estudo foi realizado em uma empresa cuja atividade principal é a gestão de estagiários. Localizada no município de Vitória, no Espírito Santo, essa agência de estágios integra empresas e instituições de ensino, por meio do serviço de contratação de estagiários. A empresa oferece às pequenas e grandes empresas serviços de recrutamento, seleção e encaminhamento de estudantes.

Diante disso, serão apresentadas a seguir as ferramentas da qualidade que foram utilizadas, para propor melhorias no processo operacional.

4.1. FLUXOGRAMA

A empresa em questão não possuía um esquema de visualização do processo operacional (Fluxograma). De acordo com Oliveira (2013), o fluxograma consiste na representação gráfica que apresenta a sequência de um trabalho de forma analítica no qual é utilizado diferentes formas geométricas representativas. Com isso, o fluxograma facilita o entendimento e a identificação de pontos de melhoria.

Segue abaixo a descrição das etapas do processo, para melhor entendimento:

- **Abertura da vaga:** as empresas clientes da agência realizam a abertura de vagas na plataforma (site da empresa) de acordo com o perfil de interesse e preferência de candidatos.
- **Divulgação da vaga:** assim que a vaga é aberta, a equipe operacional da agência realiza a divulgação por meio de diversos canais de busca, sejam eles virtuais e físicos, por meio das redes sociais da empresa, do site da empresa, nas Instituições de Ensino entre outras... Caso haja candidatos inscritos e disponíveis na vaga, é realizada a seleção deles. Caso contrário, a vaga é novamente divulgada para que novos candidatos se inscrevam e sejam encaminhados para a empresa.

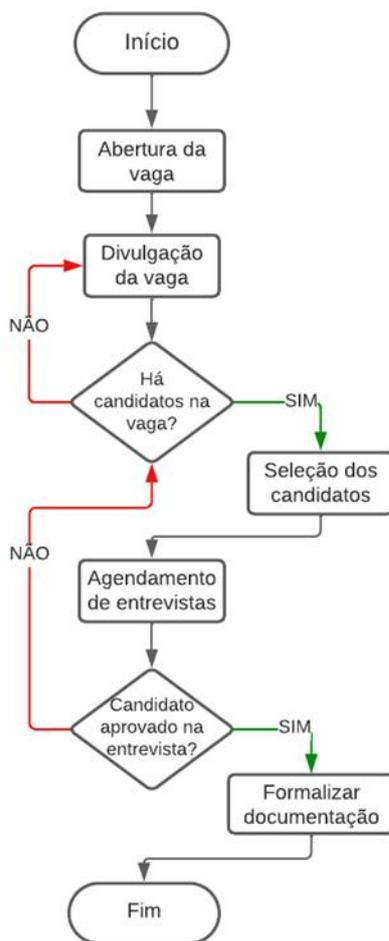
- **Seleção dos candidatos:** é realizado a seleção dos candidatos de acordo com o perfil da vaga que foi aberta pela empresa, a equipe operacional da agência avalia os currículos dos candidatos e os encaminha para a empresa os candidatos selecionados.

- **Agendamento de entrevistas:** a agência entra em contato com a empresa informando dos candidatos que estão disponíveis para análise e define o melhor dia e horário para que eles possam estar realizando as entrevistas com os candidatos. Caso a empresa possua interesse em realizar a contratação do candidato, a agência formaliza a documentação necessária para o início do estágio. Caso contrário, é verificado novamente se há candidatos disponíveis na vaga para que o processo seja realizado novamente.

- **Formalizar documentação:** caso o candidato seja aprovado na entrevista e a empresa possua interesse em sua contratação, a agência inicia o processo de formalização da documentação para ser possível que o candidato inicie o estágio de forma regular.

Sendo assim, o fluxograma foi elaborado conforme mostrado na Figura 08 abaixo.

Figura 08 – Fluxograma do processo de preenchimento de vagas



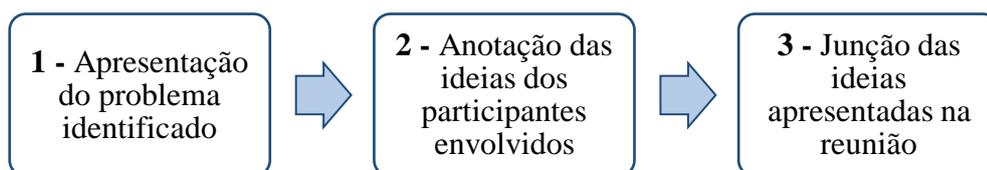
Fonte: Elaborado pela autora.

4.2. BRAINSTORMING

O primeiro passo para levantar as possíveis causas do problema do atraso operacional na empresa em análise, foi realizar um *brainstorming* com a equipe operacional da agência. Na reunião realizada esteve presente quatro colaboradores do setor operacional. Foi identificado que o principal problema a ser tratado foi a demora operacional no processo de preenchimento das vagas. Uma vez que isso influenciava diretamente no lucro da empresa, além do baixo desempenho do processo como um todo.

Segue abaixo na Figura 09, as fases do *brainstorming* realizado na empresa analisada.

Figura 09 – Fases do *Brainstorming*



Fonte: Elaborado pela autora

1 – Apresentação do problema identificado: para início de reunião, foi apresentado o principal problema identificado, o atraso operacional no processo de preenchimento de vagas da agência. Foi exposto o problema para os participantes da reunião, ou seja, os colaboradores da empresa, para que fossem apresentadas as ideias e propostas para o problema identificado.

2 – Anotação das ideias dos participantes: os participantes da reunião apresentaram suas diferentes ideias, visões individuais e propostas em relação ao problema identificado – a demora operacional no processo de preenchimento de vagas e, foi realizada as anotações das ideias expostas na reunião.

3 – Junção das ideias apresentadas na reunião: após a exposição das ideias dos participantes na reunião, foi concretizada a junção de todas as ideias que surgiram, contribuindo para uma visão mais ampla.

Partindo desse princípio de uma visão mais ampla e objetiva, verificou-se a necessidade de realizar uma análise no ambiente interno e externo. Assim, foi realizado a análise SWOT, conforme abaixo.

4.3. ANÁLISE SWOT

Através de uma análise das forças e fraquezas internas, oportunidades e ameaças do ambiente externo que envolve a agência de estágios, resultou-se na seguinte análise de SWOT, apresentada na Figura 10 abaixo:

Figura 10 – Análise SWOT da empresa

S - Strengths Forças	W - Weaknesses Fraquezas	O - Oportunities Oportunidades	T - Threats Ameaças
<ul style="list-style-type: none">• Processo sistematizado.• Conhecimento de mercado.• Preço baixo dos serviços oferecidos.	<ul style="list-style-type: none">• Falta de comunicação entre os setores.• Alta rotatividade de funcionários.	<ul style="list-style-type: none">• Instituições de Ensino parceiras.• Possibilidade de expansão.• Redução de custos para as empresas.	<ul style="list-style-type: none">• Crise econômica.• Desemprego.• Crescimento de escolas em tempo integral.

Fonte: Elabora pela autora

Após a realização da análise de SWOT foi possível identificar as seguintes forças:

- Processo sistematizado, pois os processos são realizados por meio de uma plataforma tecnológica, sendo possível monitorar o desempenho da equipe operacional da empresa, por meio de indicadores.
- Conhecimento de mercado, uma vez que a empresa está presente um tempo considerável no mercado.
- Preço baixo dos serviços oferecidos, pois a empresa oferece um ótimo serviço com um preço acessível e flexível para seus clientes, ou seja, as empresas e instituições.

Em relação as fraquezas, foram identificadas:

- Falta de comunicação entre os setores, pois os colaboradores não possuem as atividades bem divididas entre si e, conseqüentemente resulta em setores desorganizados.
- Alta rotatividade de funcionários na empresa devido a insatisfação dos colaboradores quanto as expectativas da empresa.

Em se tratando das oportuniades destacam-se:

- Parcerias com as Instituições de Ensino, uma vez que nas Instituições de Ensino estão presentes os estudantes que irão ocupar as vagas de estágios oferecidas pela agência.
- Possibilidade de expansão da unidade, pois a agência possui capacidade suficiente para atender grande parte do território nacional.
- Redução de custos para as empresas, pois no ponto de vista econômico, é mais vantajoso para as empresas optarem por contratar estagiários para desenvolverem suas atividades, uma vez que não possuem vínculo empregatício e contribuem para reduzir os custos das empresas.

No que se refere as ameaças foram identificadas:

- Crise econômica, afeta diretamente ao mercado de estágios, reduzindo de forma significativa o número de oportunidades de estágio.
- Desemprego, com a falta de oportunidades, as agências tendem a ter dificuldades de encontrar vagas para os interessados nos serviços.

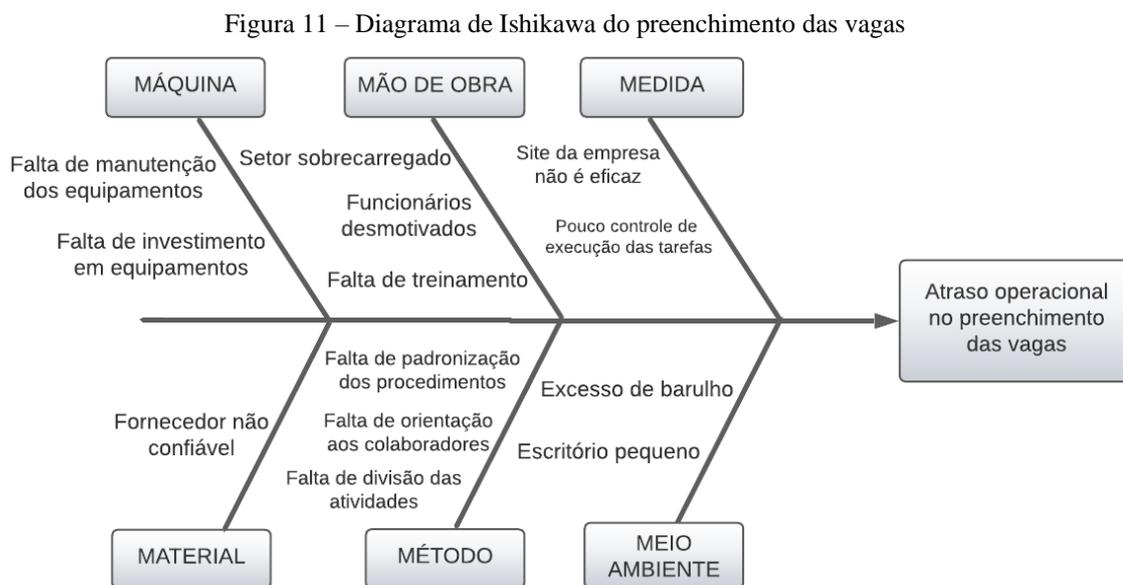
- Aumento de escolas em tempo integral, pois os estudantes permanecem mais tempo nas escolas, dificultando a entrada no mercado de trabalho por meio de um estágio, uma vez que não possuem mais tempo disponível para estar realizando estágio.

Com isso, foi observado que os principais pontos estratégicos que a empresa deve intervir são: manter o diferencial de mercado do sistema operacional, pois além de ser uma força de acordo com análise, atualmente os clientes em geral buscam serviços mais tecnológicos. Além de disso, uma fraqueza contida na empresa que deve sempre ser observada é a falta de comunicação entre os setores e funcionários da organização. Isso pode prejudicar consideravelmente a empresa como um todo, desde a qualidade dos serviços prestados a economia da empresa.

No que se refere as oportunidades, foi identificado que a empresa possui um grande diferencial, uma vez que ela possui muitas parcerias com Instituições de Ensino, o que não é visto pelos concorrentes. Sendo assim, essa oportunidade da empresa é significativa no atual momento em que a empresa está. Ponto importante que deve ser atentado pelos diretores da organização. Porém, é importante ressaltar que a empresa precisa estudar estratégias que possam diminuir o impacto das ameaças no que se refere ao mercado de estágios atualmente.

4.4. DIAGRAMA DE ISHIKAWA

Após a análise realizada pela agência, foi necessário realizar o Diagrama de Causa e Efeito identificando as possíveis causas do principal gargalo – atraso operacional no preenchimento das vagas. Para uma melhor representação do problema do atraso operacional da empresa, segue abaixo na Figura 11, o Diagrama de Ishikawa realizado.



4.5. MATRIZ G.U.T

Mediante ao Diagrama de Causa e Efeito, percebeu-se a necessidade de aplicação da Matriz GUT com o intuito de priorizar o processo operacional de preenchimento de vagas, a fim de solucionar o problema por meio do grau de importância, conforme mostra a Figura 12 abaixo.

Figura 12 – Matriz GUT

CAUSAS	G	U	T	Prioridade
Falta de manutenção dos equipamentos	2	3	2	12
Falta de investimento em equipamentos	2	1	1	2
Fornecedor não confiável	3	2	3	18
Setor sobrecarregado	3	4	4	48
Funcionários desmotivados	3	3	3	27
Falta de treinamento	2	1	2	4
Falta de padronização dos procedimentos	2	1	2	4
Falta de orientação aos colaboradores	2	1	2	4
Falta de divisão das atividades	3	3	3	27
Site da empresa (sistema operacional) não é eficaz	4	5	5	100
Pouco controle de execução das tarefas	1	2	2	4
Excesso de barulho	2	3	2	12
Escritório pequeno	1	1	2	2

Fonte: Elaborado pela autora

Com base na realização da Matriz GUT, foi observado que quatro principais causas deveriam ser priorizadas:

- **Site da empresa (sistema operacional) não é eficaz:** foi identificado que algumas funções não funcionavam de forma correta no sistema operacional da empresa, vale ressaltar que a empresa presta serviços e necessita de um sistema operacional e um site totalmente eficaz para que o andamento do processo ocorra de maneira correta. Com isso, caso o site da empresa não desenvolva da melhor maneira, todos os setores serão prejudicados.
- **Setor sobrecarregado:** o setor estava sobrecarregado devido à grande demanda que possuíam. Sendo assim, caso esse problema não seja resolvido em tempo oportuno, todo o operacional será lesado.
- **Funcionários desmotivados:** como a empresa não possui nenhuma expectativa de crescimento em relação aos seus funcionários, foi observado que eles de fato não “vestiam a camisa da empresa” e conseqüentemente, os rendimentos dos funcionários estavam cada vez menor.
- **Falta de divisão de atividades:** devido a alta demanda do setor, as atividades não eram bem divididas. Uma vez que no fluxo do dia a dia, todos faziam o que julgavam ser prioridades.
- **Fornecedor não confiável:** a empresa fornecedora dos equipamentos utilizados (impressoras, computadores etc.) não prestam um serviço adequado para a empresa analisada. Com isso, a equipe mais uma vez sai prejudicada.

4.6. 5W2H

Sendo assim, através da ferramenta 5W2H foi traçado uma proposta de melhoria das causas que mais devem ser priorizadas que foram identificadas na Matriz GUT, conforme é observado

na Figura 13 a seguir. Com isso, por meio do 5W2H foi possível realizar um levantamento da uma avaliação de custos para os planos traçados.

Figura 13 – 5W2H

5W2H						
O QUÊ	PORQUE	QUEM	QUANDO	ONDE	COMO	QUANTO
Site da empresa (sistema operacional) não é eficaz	Algumas funções não funcionam, além de ser lento.	Equipe de TI	Quando necessário	Na própria empresa	Solicitar ao setor responsável (TI) os problemas identificados pela equipe.	R\$ 0,00
Setor sobrecarregado	Os funcionários possuem muitas demandas	Chefe operacional	A cada semana	Na própria empresa	A cada nova semana, o chefe operacional irá realizar um cronograma de tarefas e paralelo a isso, uma escala de prioridades.	R\$ 0,00
Funcionários desmotivados	Funcionários sem perspectiva de crescimento	Empresa	A cada mês	Na própria empresa	Estabelecimento de metas com recompensa, promoções de cargos eventualmente, funcionário destaque.	R\$ 500,00
Falta de divisão das atividades	As atividades não são divididas	Chefe operacional	A cada semana	Na própria empresa	A cada nova semana, o chefe operacional irá realizar uma divisão de funções entre os colaboradores.	R\$ 0,00
Fornecedor não confiável	O fornecedor não oferece o serviço necessário	Fornecedor	Urgente	Na empresa fornecedora	Contatar novos fornecedores que oferecem melhor serviço.	R\$ 0,00

Fonte: Elaborado pela autora

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se concluir do estudo analisado que as ferramentas da qualidade auxiliaram diretamente no processo de preenchimento das vagas da empresa estudada. Como as ferramentas da qualidade são utilizadas para a realização de melhorias nas empresas, apoiou-se no uso das seguintes ferramentas da qualidade: fluxograma, *brainstorming*, análise de SWOT, Ishikawa, Matriz G.U.T e 5W2H.

A análise foi iniciada com a realização do Fluxograma do processo operacional estudado da empresa, uma vez que a empresa não possuía um esquema de visualização do processo operacional. Após a realização do fluxograma, o entendimento do processo foi facilitado entre os gestores e colaboradores da empresa. Além de uma melhor visualização do processo,

cooperou diretamente para que os gestores pudessem identificar possíveis pontos de melhoria dentro da organização como um todo.

Continuando no processo de análise da empresa, foi realizado um *brainstorming* com alguns colaboradores da empresa para levantar as possíveis causas do atraso operacional na empresa. Chegou-se à conclusão então que o principal problema a ser tratado era a demora operacional no processo de preenchimento das vagas.

Em sequência, foi aplicada a análise de SWOT, onde foi analisado as forças, as fraquezas, as oportunidades e ameaças da empresa. Por meio dessa ferramenta foi identificado os principais pontos estratégicos que a empresa poderá atuar, em ter eles estavam manter o diferencial de mercado do sistema operacional, se atentar a falta de comunicação entre os setores da empresa, investir nas parcerias com as Instituições de Ensino e estudar possíveis estratégias para diminuir os impactos da ameaça do mercado de estágios. Após a análise realizada, foi identificado as principais causas do atraso operacional, por meio do Diagrama de Causa e Efeito.

Diante disso, a fim de encontrar uma solução para o problema, foi aplicado a Matriz GUT com a finalidade de priorizar o processo de acordo com o grau de importância das causas. Após identificadas as causas que deveriam ser priorizadas, utilizou-se o 5W2H, uma ferramenta que auxiliou no planejamento das ações que precisavam ser desenvolvidas. Sendo assim, foi esquematizada uma proposta de melhoria das causas que possuíam um grau de prioridade maior. Com isso, foi possível realizar as ações mais urgentes para sanar o problema identificado na empresa.

Sendo assim, foi concluído que o atraso operacional da empresa estava ligado diretamente a falta de organização dos funcionários, a insatisfação da equipe, ao sistema operacional ineficaz, além da empresa contar com um fornecedor não confiável. Um dos pontos a serem explanados foi que o custo com as melhorias propostas para a empresa foi baixo, mostrando que a ferramenta 5W2H foi de extrema importância, uma vez que além de cooperar para a solução do problema, propôs medidas que não influenciaram de forma significativa a economia da empresa.

Além disso, algumas medidas foram propostas como: a criação de um cronograma de tarefas para auxiliar a equipe operacional da empresa para que haja uma maior organização de tarefas e responsabilidades, bem como a divisão das funções dos colaboradores. Outra proposta de melhoria que podemos ressaltar foi inserir na empresa metas para os colaboradores mediante recompensa, além de promoções de cargos eventualmente entre a equipe operacional, ou até mesmo a valorização do funcionário que possuir mais destaque durante determinado período.

Com isso, por meio desta análise, aplicando as ferramentas da qualidade, foi possível identificar o problema, priorizar as causas e propor ações que irão solucionar o atraso operacional da empresa.

REFERÊNCIAS

- ANDREOLI, T. P.; BARROS, L. T. Gestão da Qualidade: melhoria contínua e busca pela excelência. Curitiba: Intersaberes, 2017.
- BAMFORD, D.R.; GREATBANKS, R.W. The use of quality management tools and techniques: a study of application in everyday situations. International Journal of Quality & Reliability Management, v. 22, n. 4, p. 376-392, 2005.

- CHEN, W. (1997). The Human Side of Total Quality Management in Taiwan: Leadership and Human Resource Management. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 14(1), 24-45.
- FONSECA, J. J. S. Metodologia da pesquisa científica. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.
- GIL, Antônio C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. 3. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.
- GOMES, L.G.S. Reavaliação e melhoria dos processos de beneficiamento de não tecidos com base em reclamações de clientes. *Revista Produção on Line, Florianópolis*, v.6, n.2, 2006.
- Groover, M. P. Automação industrial e sistemas de manufatura. 3.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- HOFRICHTER, H. Análise SWOT. 1 ed. São Paulo: Simplíssimo, 2017.
- ISHIKAWA, K. TQC Total Quality Control. In: MISHIMURA, M. Estratégia e Administração da Qualidade. São Paulo: IMC Internacional Sistemas Educativos, 1986.
- LISBÔA, M. G. P.; GODOY, L. P. Aplicação do método 5W2H no processo produtivo do produto: a joia. *Iberoamerican Journal of Industrial Engineering, Florianópolis*. v. 4, n.7, p. 32-47, 2012.
- MARTINELLI, F. B. Gestão da Qualidade Total. Rio de Janeiro: Fundação Biblioteca Nacional, 2009. 202 p.
- MEIRA, R. C. As ferramentas para a melhoria da qualidade. Porto Alegre: SEBRAE, 2003.
- MIGUEL, P.A.C. Qualidade: enfoques e ferramentas. 1 ed. São Paulo: Artliber, 2006.
- MINAYO, M. C. S. Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social. In: MINAYO, Maria. C. S (Org.). Pesquisa social: teoria, método e criatividade. Petrópolis, RJ: Vozes, 2001. p.09-29.
- MUNIZ, Gabriel Ferreira; MONTEIRO, Mauro Pereira; DIAS, Wellington Carvalho; FIORAVANTE, Igor Alexandre; FERNANDES, Luiz Fernando Vargas Malerba; RIBEIRO, Rosinei Batista. Análise da causa raiz no processo produtivo por meio do uso das ferramentas da qualidade. *DI Factum, Lorena*, v. 1, n. 1, p. 75-81, 2016.
- NETO, E. Melhoria contínua na Inforlândia. 2009. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão Industrial) - Universidade de Aveiro, 2009.
- OLIVEIRA, R. N. A. Marca própria. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.
- OLIVEIRA, R. P. D. Sistemas, organização e métodos. São Paulo: Atlas, 2013.
- PEINADO, J; GRAEML, A. R. Administração da Produção (Operações Industriais e de Serviços). Curitiba: UnicenP, 2007.
- SILVA, Andréia Aparecida et al. A utilização da matriz Swot como ferramenta estratégica – um estudo de caso em uma escola de idioma de São Paulo. *Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, v. 8, 2011.
- SILVEIRA, H. E.; MARTELLI, R.; OLIVEIRA V. V. A implantação da ferramenta 5W2H como auxiliar no controle da gestão da empresa agropecuária São José. *Revista de Administração do Sul do Pará: FESAR*. v. 3, n. 2, Mai/Ago, 2016.
- TOLEDO, J. C. [et al]. Qualidade: gestão e métodos. Rio de Janeiro: LTC, 2013.
- VIEIRA, B. C. M. C. M. Planejamento de melhorias utilizando método PDCA e as Ferramentas da Qualidade: estudo de caso em uma empresa de andaimes. *TCC – Engenharia de Produção, Universidade Federal do Espírito Santo*. Vitória, p. 68. 2011.