

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

GISELE ALVES VALENTIM

GESTÃO DA QUALIDADE NO SETOR FINANCEIRO EM IES

CURITIBA

2015

GISELE ALVES VALENTIM

GESTÃO DA QUALIDADE NO SETOR FINANCEIRO EM IES

Projeto Técnico apresentado à
Universidade Federal do Paraná para
obtenção do título de Especialista em
MBA em Gestão da Qualidade

Orientador: Prof. MSc Roberto Cervi

CURITIBA

2015

GESTÃO DA QUALIDADE NO SETOR FINANCEIRO EM IES

Gisele Alves Valentim
Roberto Cervi

RESUMO

Este artigo pretende demonstrar sobre a importância da gestão da qualidade no setor financeiro de uma IES, tendo como base a bibliografia específica na área de gestão da qualidade, bem como padronização de processos. Devido à necessidade do mercado, com o cliente cada vez mais exigente, as empresas precisam investir na qualidade de seus produtos e serviços para atender a demanda. Assim a gestão da qualidade disponibiliza as ferramentas necessárias para garantir a implantação e manutenção do processo, primeiramente com a padronização dos processos, fluxogramas das atividades de cada setor, pode-se aplicar as ferramentas sugeridas como: 5S, PDCA, Diagrama de Ishikawa, Indicadores de Desempenho. Mediante a geração das informações apuradas através dos indicadores, vem auxiliar a empresa na tomada de decisão, e também com o planejamento estratégico se tem uma visão a curto e longo prazo, direcionado para a maximização dos lucros.

Palavras-chave: Gestão da Qualidade, Padronização de Processos e Auditoria.

1. INTRODUÇÃO

Este artigo tem como proposta a implantação de um sistema de gestão da qualidade com o intuito de melhorar o setor Financeiro, tendo como base as informações em um estudo de caso em uma Instituição de Ensino Superior.

Diante do que o estudo se apresenta a falta de estruturação dos processos e fluxos, sem uma gestão da qualidade, faz com que as atividades desenvolvidas pelo setor não sigam um procedimento padrão, resultando por vezes na falta de sequência em determinadas atividades.

É importante a identificação dos processos da organização, podendo contribuir para a melhora do desempenho das funções, evitando possíveis atritos ou retrabalho.

Se os processos estiverem padronizados, o trabalho pode ser desempenhado por qualquer colaborador, o que facilita o trabalho e o torna mais ágil dentro da organização. Após o mapeamento dos processos considerados mais relevantes, se torna possível identificá-los de forma clara e objetiva, facilitando o trabalho no dia-dia.

2 PROBLEMA

Por meio da implantação de um sistema de gestão da qualidade é possível melhor dimensionar as atividades do setor financeiro?

3 OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GERAL

Implantar Sistema de Gestão da Qualidade no Setor Financeiro de Instituição de Ensino Superior.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Propor a Padronização dos Processos Financeiros;
- Propor a implantação de Indicadores de Desempenho;
- Propor a implantação de Auditoria dos Processos.

4 REVISÃO DE LITERATURA

Para a proposta de estudo a pesquisa bibliográfica tem como foco a gestão da qualidade como fundamento para sua aplicação.

4.1 CONCEITO DE QUALIDADE

Para que se possa avaliar a qualidade de um setor, algumas mudanças devem ocorrer nas rotinas de trabalho.

Por meio do mapeamento dos processos do setor financeiro busca-se alinhar as atividades por meio de uma Gestão da Qualidade eficiente.

O conceito de qualidade vem mudando conforme as exigências do mercado, devido ao aumento do número de empresas competindo num mesmo segmento de atuação, onde busca-se atender as necessidades dos clientes, como pela própria evolução do conhecimento e das tecnologias em geral, que propiciam a criação de produtos, serviços e processos cada vez mais perfeitos.

Para que se possa implantar a Gestão da Qualidade, tem como principal objetivo padronizar todas as atividades que de uma forma ou de outra, podendo influenciar na qualidade dos produtos ou serviços oferecidos pela empresa, por meio do gerenciamento dos processos e documentação das atividades através de procedimentos, fluxogramas, especificações, etc.

Segundo Deming (1990, p. 124-125), ressalta a importância em manter a qualidade do produto ou serviço atendendo as necessidades dos clientes, em busca de satisfazê-lo gerando uma expectativa positiva da empresa para a sociedade.

A qualidade pode também ser separada em dois aspectos: qualidade técnica e qualidade humana. Portanto, a qualidade técnica está em satisfazer exigências e expectativas concretas, tais como: tempo, finanças, taxa de defeitos, funcionalidade, durabilidade, segurança e garantia.

Segundo Juran (1990) focou seu trabalho na crença de que a melhoria da qualidade é obtida trabalhando dentro do sistema. Propôs o atingimento da qualidade em dois níveis: empresas devem atingir alta qualidade de produtos, e cada indivíduo deve atingir alta qualidade individualmente.

Já a qualidade humana diz respeito à satisfação de expectativas e desejos emocionais, tais como atitude, comprometimento, atenção, credibilidade, consistência e lealdade. Além disso, trabalha-se com cinco tipos de qualidade: a pessoal, a departamental, a de produtos, a de serviços e a da empresa. Em todas elas deve-se verificar a qualidade técnica e humana.

Segundo Crosby (1990), outro dos precursores da filosofia da qualidade, afirma que um sistema de qualidade deve atuar de forma a prevenir defeitos. Sua definição é que qualidade é fazer bem desde a primeira vez, isto é, manter um compromisso real com aquilo que está sendo realizado.

Segundo Rodrigues (1999), no início da humanidade o homem primitivo já se preocupava com a qualidade quando buscava por materiais mais resistentes para construção de suas ferramentas e armas.

Desde os primeiros processos de manufaturas se observa alterações significativas, com isso o homem vem buscando obter qualidade.

Para Lacerda (2006), as empresas de pequeno porte por sua limitação orçamentária e de capacitação dos gestores, devem adotar ferramentas financeiras adaptadas a sua realidade e limites internos, priorizando informações relevantes que permitam uma visão clara e segmentada da sua atividade.

As atividades devem ser definidas para cada funcionário, mediante padronização dos processos e fluxos, seguindo uma organização que demonstre a sequência de todas as atividades a serem desenvolvidas.

Braga (1995) e Padoveze (2005) defendem a importância do planejamento estratégico e do planejamento financeiro para preparar a empresa para o que está

por vir, ou seja, analisar os reflexos futuros na empresa das decisões tomadas pelos gestores.

O planejamento estratégico pode ser definido como um conjunto de ações e decisões tomadas após serem analisadas os seus resultados futuros. Porém o planejamento estratégico utiliza várias ferramentas e métodos para se alcançar uma situação futura que a empresa almeja de maneira eficiente eficaz.

Segundo REZENDE, Denis (pág. 136):

Um processo de controle organizacional enfatiza o estabelecimento de critérios, bases, normas, medidas, indicadores ou padrões para posterior acompanhamento, avaliação, comparação e direcionamento dos resultados com os padrões predefinidos.

Portanto, é uma ferramenta que fornece as empresas a visão a curto e longo prazo da situação financeira, proporciona a tomada de decisão com maior precisão, com base nas informações reais e previstas buscando um melhor direcionamento.

4.2 5S

Os 5S é um modelo de qualidade que visa atingir os aspectos culturais e não somente de infraestrutura, motivando os benefícios para todos os públicos interessados na empresa, visando resultados de curto, médio e longo prazo.

Conforme abaixo podemos ver o que significa dos 5S:

ORDEM	JAPONÊS	PORTUGUES:	SIGNIFICADO
1º	SEIRI	Descarte	Ter só o necessário, na quantidade certa, livrar-se do inútil. Utilitarismo. Visa a produtividade.
2º	SEITON	Arrumação	Cada coisa deve ter um lugar definido e apropriado. Ordem. Visa a produtividade e qualidade.
3º	SEISO	Limpeza	Limpar e não sujar. Manter limpo, sem lixo e pó. Manutenção preventiva. Visa a produtividade e qualidade.
4º	SEIKETSU	Sáude	Qualidade de Vida no Trabalho. Higiene e asseio. Manter alta a saúde física e emocional, Segurança do trabalhodr. Visa a produtividade, qualidade e bem estar dos trabalhadores.
5º	SHITSUKE	Disciplina	Autodisciplina. Mínimo de controles indiretos. Hábito de aperfeiçoamento contínuo. As quatro fases anteriores se tornam hábitos, que prescindem de prêmios ou punições freqüentes.

Conforme descrito no quadro acima, deve se começar pelo primeiro procurando ter somente o necessário, na quantidade certa, assim eliminado o desperdício, seguindo a ordem dos 5S, pode se observar uma mudança na cultura da organização voltada para a produtividade e qualidade das tarefas executadas e dos serviços prestados pela empresa.

4.3 DIAGRAMA DE ISHIKAWA

O diagrama espinha-de-peixe, também chamado de diagrama de causa e efeito ou diagrama de Ishikawa, mostra as causas e os efeitos de um problema comumente relacionado com qualidade, e tem sido bastante recomendado em sessões de Brainstorming, ajuda a separar as idéias em categorias pré-determinadas e na identificação e resolução de problemas.



<http://www.portal-administracao.com/2014/08/ciclo-pdca-conceito-e-aplicacao.html>

4.4 5W2H

O 5W2H é basicamente um formulário para execução e controle de tarefas onde são atribuídas as responsabilidades e determinado como o trabalho deverá ser realizado, assim como o departamento, motivo e prazo para conclusão com os custos envolvidos.

Através de um plano de ação (o que, como, quando, onde, quem) as ações de marketing a serem utilizadas para implantar um sistema integrado de gestão da qualidade com base nas normas ISO.

O 5W2H é a representação das seguintes palavras 1 – What (o que será feito), 2 – Who (quem fará), 3 – When (quando será feito), 4 – Where (onde será feito), 5 – Why (por que será feito) 1 – How (como será feito) e 2 – How Much (quanto custará).

Requisitos para implementação do SGQ ISO 9001:2008 relacionados com ações de marketing	O QUE	COMO	QUANDO	ONDE	QUEM
4.2.1 Requisitos gerais	Disseminação das idéias iniciais sobre Qualidade, conscientização de todos os envolvidos em relação à importância e benefícios da implantação do SGQ ISO 9001, suas exigências, e requisitos; propostas de mudanças e resultados esperados.	Realização de palestras, treinamentos, cursos e promoção do marketing interno com campanhas, e propagandas, em cada setor específico, em diferentes níveis hierárquicos.	Ao longo de todo o processo de implementação, com maior intensidade nos meses iniciais.	Em todos os setores envolvidos.	Equipe do Setor de Garantia da Qualidade.
4.2.3 e 4.2.4 Controle de documentos e Registros	Ensinar aos funcionários responsáveis pela documentação a elaborar documentos que atenda a norma.	Treinamentos e mini cursos sobre a elaboração de documentos que atendam os requisitos.	Nos meses iniciais	Nos respectivos setores.	Coordenadores de cada setor
5.1 Comprometimento da direção	Disseminação das idéias iniciais sobre Qualidade, conscientização de todos os envolvidos em relação à importância e benefícios da implantação do SGQ ISO 9001, suas exigências, e requisitos; propostas de mudanças e resultados esperados.	Realização e apresentação de estudos que comprovem a viabilidade técnica e econômica da implementação do SGQ ISO 9001:2008, bem como previsão de retorno dos investimentos a serem feitos.	Ao longo de todo o processo	No setor envolvido.	Gerente de Qualidade
5.2 Foco no cliente	Pesquisas de satisfação do cliente, seus anseios e expectativas em relação aos produtos e serviços prestados.	Telemarketing por chamadas telefônicas e internet.	Ao longo de todo o processo	Serviço de atendimento ao consumidor	Equipe de marketing e qualidade
5.3 Política da qualidade	Participar da elaboração da Política,	Realização de reuniões, estabelecimento de metas.	No primeiro mês, com foco em planejamento, e ao longo de todo o processo, com foco em monitoramento e melhoria contínua.	Direção da empresa.	Direção e gerentes de todas as áreas.
5.4 Planejamento	promover sua disseminação e comprometimento e, a partir dela, planejar as ações necessárias para sua realização, instituir responsabilidades e comunicação eficiente das ações e seus resultados.				
6.2 Recursos humanos	Incentivo à qualificação e aprimoramento dos funcionários, envolvimento, comprometimento e clima organizacional favorável à promoção da Política de Qualidade.	Realização de treinamentos e cursos na empresa e custeio parcial para realização de cursos relacionados com a área de atuação. Avaliação do desempenho e propostas de melhorias. Reconhecimento de méritos e gratificação por ações bem sucedidas.	Ao longo de todo o processo.	Em cada setor envolvido.	Gerentes, coordenadores e supervisores.
6.4 Ambiente de trabalho	Promover ações de educação ambiental para valorização e melhoria do ambiente de trabalho, tornando-o mais adequado para promoção do clima organizacional e mais adequado para o trabalho.	Redesenho dos locais de trabalho, compartilhamento de equipamentos (como impressoras), melhorias na iluminação, maior aproveitamento dos locais de trabalho, quadros com mensagens relacionadas com a Política de Qualidade.	Nos meses iniciais	Em cada setor envolvido	Pela equipe que trabalha no local.
7.1 Planejamento da realização do produto Projeto e desenvolvimento	Incentivar o projeto de produtos que atendam à demanda de mercado conforme o produto e a imagem que a empresa pretende manter perante o consumidor.	Promover a formação dos projetistas e envolvê-los com a imagem do produto.	Contínuo	No setor de projetos, engenharia de produto.	Equipe de projetos
7.5 Produção e prestação de serviço e seu controle	Promover nos operadores de produção e prestadores de serviço o comprometimento com a eficiência e qualidade.	Qualificação, treinamento e capacitação dos prestadores de serviço e operadores de produção. Verificação e avaliação.	Contínuo	No setor de produção e prestação de serviço.	Todos os funcionários envolvidos.
8.5 Melhoria contínua Ação corretiva Ação preventiva	Promover o clima organizacional favorável, imputando a importância das ações de melhoria, prevenção e correção.	Pro meio de mecanismos que promovam a disseminação da Política de Qualidade, sobretudo em relação às ações de melhoria como ferramenta de melhor desempenho do sistema.	Contínuo	Em todos os setores	Equipe de marketing, juntamente com gerentes, diretores, coordenadores e supervisores.

4.5 PDCA

O ciclo PDCA se trata de uma ferramenta de gestão, que visa melhorar e controlar os processos e produtos de uma forma contínua. Assim como a filosofia Kaizen (cultura japonesa referente à melhoria contínua da qualidade e um dos pilares da administração da qualidade), o ciclo PDCA tem a finalidade de aperfeiçoamento dos processos de uma empresa, identificando a causa dos seus problemas e sugerindo as melhorias necessárias.



<http://www.portal-administracao.com/2014/08/ciclo-pdca-conceito-e-aplicacao.html>

A implantação da metodologia de melhoria contínua (PDCA), conforme descrição abaixo:

- Plan (planejar): estabelecer os objetivos e processos necessários para gerar resultados de acordo com os requisitos do cliente e com as políticas da organização;
- Do (fazer): implementar os processos;
- Check (checar): monitorar e medir processos e produtos em relação às políticas, aos objetivos e aos requisitos para o produto e relatar os resultados;
- Act (agir): executar ações para promover continuamente a melhoria do desempenho do processo.

Todos os passos que foram seguidos na empresa EJ para a implantação do PDCA foram muito bem estruturados, seguindo um cronograma bem ajustado a necessidade da empresa.

Toda implantação de algum processo que visa a Gestão da Qualidade, impacta principalmente na cultura organizacional, é o que precisa ser mudado em primeiro lugar, passando pela alta direção até o setor mais operacional.

Tendo em vista que todos os processos foram desenhados e criados os fluxogramas de todas as atividades, ficou mais claro e objetivo para os funcionários quais as responsabilidades de cada um dentro da empresa, fazendo com que

melhorasse a qualidade dos serviços internos, refletindo no produto final para o cliente.

Com a avaliação dos funcionários e processos, será possível medir se algo está errado, assim podendo se fazer a melhoria necessária para se readequar ao processo de melhoria continua.

Os novos relatórios apresentaram para os sócios uma visão estratégica, gerencial e financeira necessária para uma melhora na avaliação dos negócios, sendo assim proporcionou a possibilidade de se planejar melhor o processo produtivo otimizando os custos, sendo assim oportunizando a distribuição do lucro com todos os funcionários.

5 METODOLOGIA

Para o presente artigo propõe-se a pesquisa bibliográfica, pela leitura de material amplamente publicado, por meio da leitura de livros, artigos, revistas e pela rede internacional de computadores.

Para Gil, (1999, p. 65), a pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do aquela que poderia pesquisar diretamente.

Segundo Lakatos (1990) a teoria, sendo instrumento de ciência, é utilizada para conceituar os tipos de dados a serem analisados. Para ser válida, deve apoiar-se em fatos observados e aprovados, resultantes da pesquisa.

A pesquisa a ser realizada também classifica-se como um estudo de caso qualitativo e descritivo. Para Martins (2006, p. 4) a natureza e a condução de uma pesquisa orientada por um estudo de caso necessitam da adoção de diversas técnicas de coleta de dados, bem como sugere avaliações qualitativas.

Estas pesquisas são amplamente utilizadas pelos pesquisadores sociais devido à preocupação com a atuação prática e uma de suas características mais significativas esta na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tal como a observação sistemática. Este estudo procura descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade sem restringir-se a coleta, ordenação e classificação de dados.

6 MAPEAMENTO DO PROCESSO

As informações que são obtidas pelos processos internos, traduzem a operação da empresa, portanto a Gestão Financeira, como Controle, Fluxo de Caixa Planejamento e Orçamento, por isso a importância de se ter sempre os processos revisados.

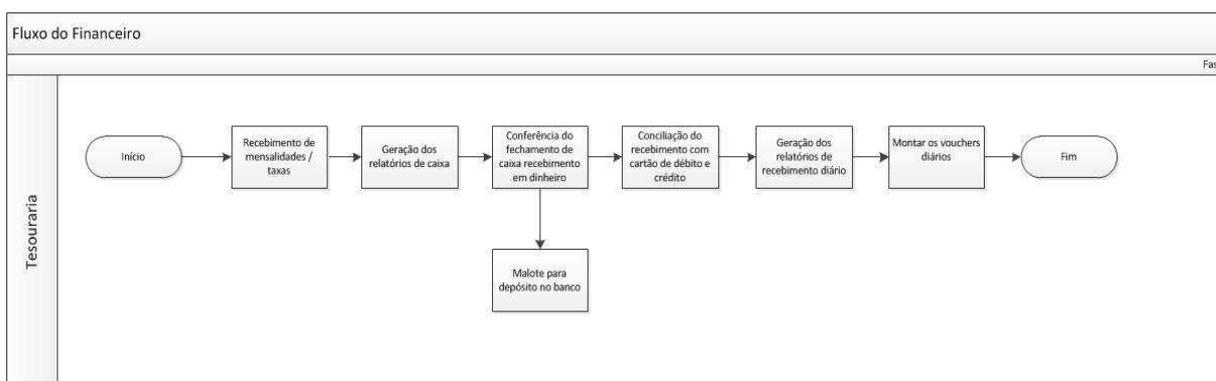
Os processos financeiros são muito importantes dentro de uma empresa, o setor é composto geralmente por: Contas a Receber, Contas a Pagar, Tesouraria, Contratos, etc.

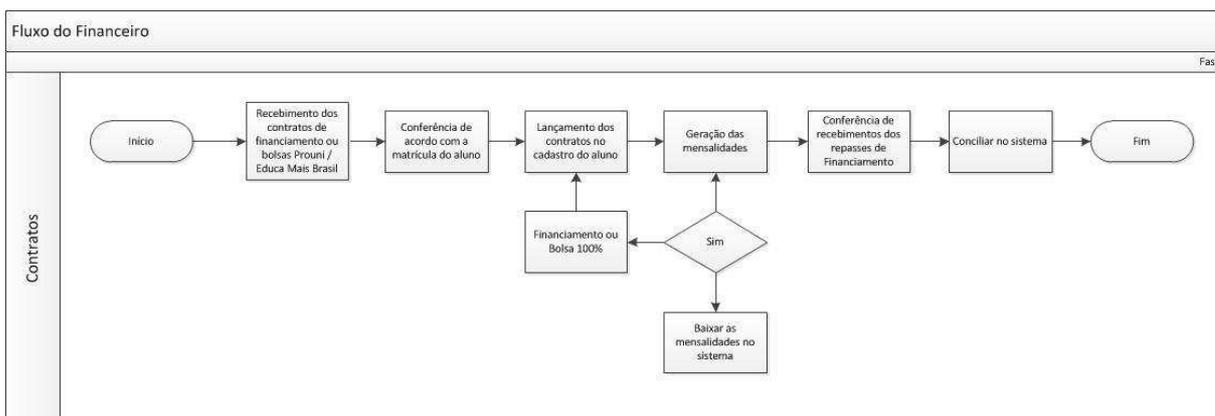
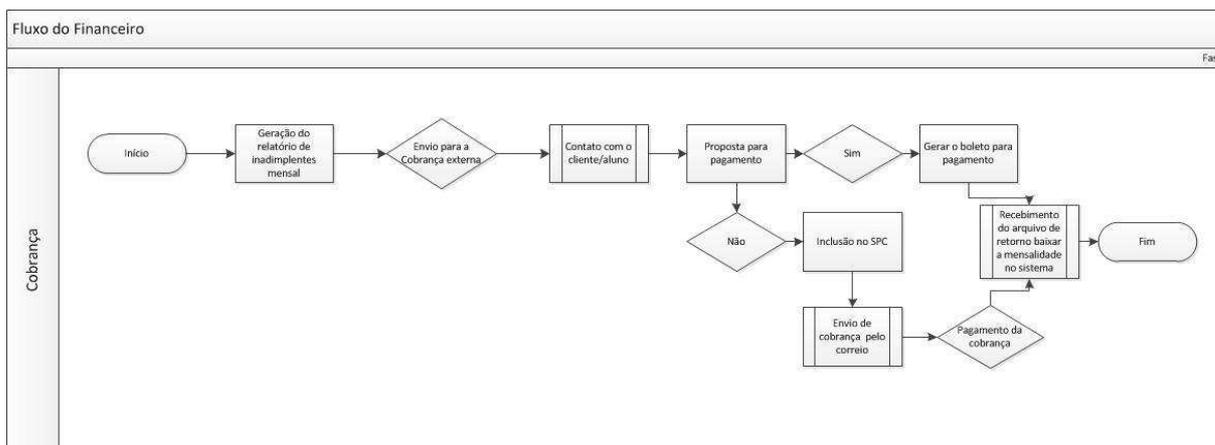
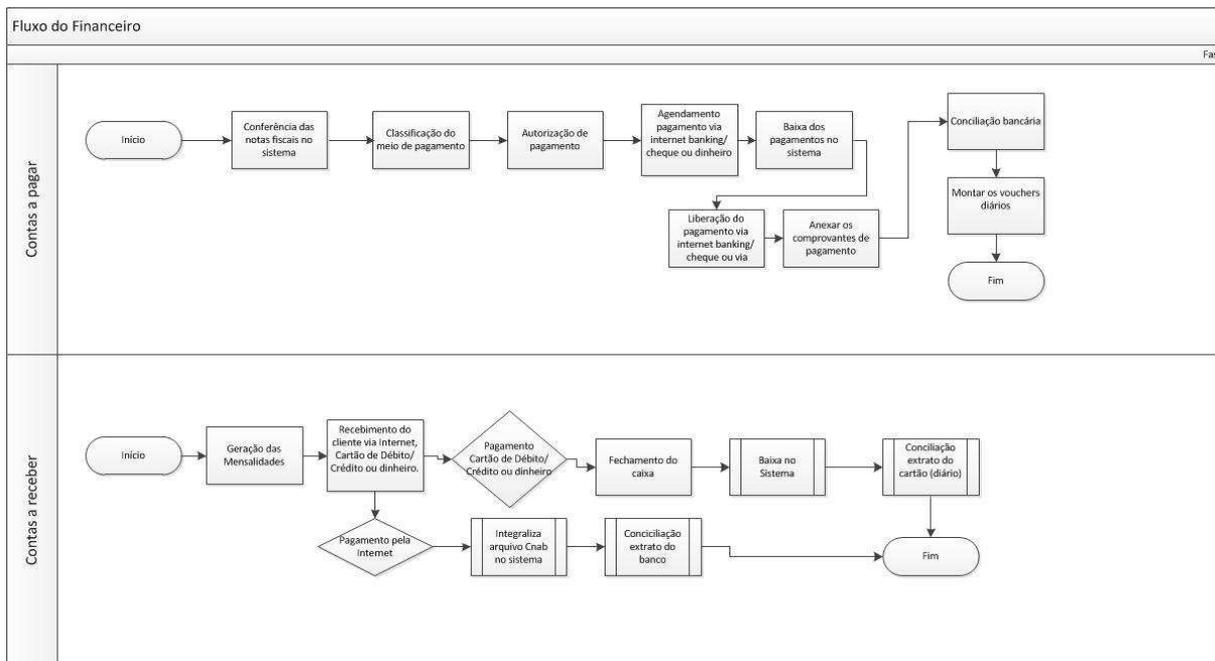
O fluxo dos processos está diretamente ligado ao risco do negócio, pois só é possível visualizar e tomar decisões diante do conhecimento dos processos essenciais da empresa.

O mapeamento de processos deve seguir uma estrutura modelo e estar acompanhado de outras ferramentas importantes para existir um bom controle interno, inclusive dos processos financeiros. (COSO, 2005)

7 FLUXOGRAMA DE SISTEMAS

O fluxograma abaixo demonstra como pode ser o processo do Contas a pagar e receber de uma IES, mediante a entrada das notas fiscais e faturas pelo setor de compra no sistema, e geração das mensalidades mediante a matrícula dos alunos de acordo com cada curso alimenta o contas a receber, gerando as informações da receita.





8 INDICADORES DE DESEMPENHO

Para cada atividade crítica deverá ser estabelecido um indicador de desempenho da atividade e um ou mais indicadores do processo, em que o indicador numérico visa monitorar periodicamente os resultados alcançados.

Os indicadores de desempenho possuem as seguintes características: ser mensurável, ter um responsável, representar as características mais importantes requeridas pelos clientes, tais como: atendimento dos requerimentos dos alunos, disponibilidades dos boletos das mensalidades antes do vencimento, agilidade no atendimento de recebimento das mensalidades e lançamento das bolsas e financiamentos, associado sempre a efeito (ao RESULTADO geral) e o acompanhamento dos resultados do Indicador define a necessidade de intervenção no processo.

CUSTOS	CATEGORIAS	ELEMENTOS ESCOLHIDOS	DESCRIÇÃO	DADOS A LEVANTAR
CUSTOS DA QUALIDADE	CUSTOS DE PREVENÇÃO	Análise e aquisição de dados	Verificação dos dados dos clientes/alunos no sistema	Custo hora/trabalhado de pessoal
		Treinamento	Treinamento de pessoal para execução da atividade	Custo hora de profissional para o treinamento
	CUSTOS DE AVALIAÇÃO	Envio da relação de Cliente/aluno	Verificação dos dados dos clientes/alunos no sistema	Custo hora/trabalhado de pessoal
		Efetividade na cobrança	Quantidade de recebimentos	Inadimplência x Recuperação
CUSTOS DA NÃO QUALIDADE	CUSTOS DE FALHAS INTERNAS	Retrabalho	Retorno para verificação dos dados dos clientes/alunos no sistema	Custo hora/trabalhado de pessoal
		Tempo para analisar as informações dos clientes /alunos	Verificação dos dados dos clientes/alunos no sistema	Custo hora/trabalhado de pessoal
	CUSTOS DE FALHAS EXTERNAS	Atendimento a reclamações dos clientes /alunos	Custos com atendimentos a chamados de assistência técnica - procedentes	Levantamento dos custos relacionados aos problemas mais críticos.
			Custos Fixos do SAC	Custo Estrutura SAC (telefone, software, energia elétrica, água, limpeza, etc.)
		Custos de concessões dadas aos clientes, descontos	Custos da operação de cobrança	Custo Equipe SAC - Atendente + Gerência

CATEGORIAS	ELEMENTOS ESCOLHIDOS	Nº HORAS TRABALHADAS	VALOR P/HORA	VALOR TOTAL
CUSTOS DE PREVENÇÃO	Análise e aquisição de dados	4	12,11	48,44
	Treinamento	8	12,11	96,87
CUSTOS DE AVALIAÇÃO	Envio da relação de Cliente/aluno	1	12,11	12,11
	Efetividade na cobrança	8	12,11	96,87
CUSTOS DE FALHAS INTERNAS	Retrabalho	8	12,11	96,87
	Tempo para analisar as informações dos clientes /alunos	4	12,11	48,44
CUSTOS DE FALHAS EXTERNAS	Atendimento a reclamações dos clientes /alunos	13	12,11	157,41
	Custos de concessões dadas aos clientes, descontos		12,11	-
TOTAL			R\$	557,01

9 AUDITORIAS

O objetivo das auditorias internas é verificar se o Sistema da Qualidade está funcionando como planejado e documentado, bem como para avaliar a sua eficácia.

A responsabilidade e autoridade em gerenciar as Auditorias Internas da Qualidade é do representante da Administração, que estabelece, documenta e implementa o Plano Anual de Auditorias da Qualidade. A frequência das auditorias internas é semestral.

O Representante da Administração é quem designará os auditores que irão compor a auditoria. Nesta designação, deve-se observar a independência dos auditores, que não podem ter responsabilidade direta pela área ou processo auditado. Podem ser utilizados como auditores, funcionários da empresa ou externos (consultoria), designados especificamente para este fim.

Para a seleção dos auditores internos, será necessário que os funcionários da empresa, possuam no mínimo 01 ano de experiência na empresa evidenciando conhecimento técnico e das características da empresa, bem como é desejável possuir ou estar cursando nível superior, ou no mínimo 2º grau completo.

Para estarem qualificados, os auditores devem possuir treinamento técnico e prático, para a realização de auditorias internas, por profissional ou instituição habilitada, bem como o conhecimento do Manual da Qualidade e Procedimentos da empresa.

Na reunião de análise crítica, o relatório de auditoria será analisado. Da mesma forma será avaliada a performance dos auditores, decidindo por sua exclusão ou manutenção do Cadastro de Auditores Internos Qualificados a necessidade de treinamento. Sendo levadas em consideração o conhecimento, atualização, postura, imparcialidade e objetividade dos auditores.

O Representante da Administração mantém registros que comprovem a qualificação dos auditores.

9.1 PREPARAÇÃO DAS AUDITORIAS

No mínimo 15 dias antes de cada auditoria o Representante da Administração deverá formalizar e informar as áreas a serem auditadas através de memorando acompanhado no Programa de Auditoria Interna (Anexo 3) que também deverá ser fixado nos editais.

A elaboração de um check list como instrumento de apoio, desde que compatível com o escopo da auditoria poderá ser utilizado a critério dos auditores.

9.2 EXECUÇÃO DAS AUDITORIAS

9.2.1 REUNIÃO DE ABERTURA

A auditoria deve iniciar com uma reunião da equipe auditora com o responsável pela área auditada e funcionários por ele designados, com o objetivo

de: reafirmar o escopo e objetivos da auditoria, efetuar acertos operacionais (consenso do Programa de Auditoria), confirmar a data e horário da reunião de encerramento.

9.2.2 EXAME

A equipe auditora deve buscar evidências objetivas de que o sistema está implementado conforme planejado e é eficaz, utilizando-se de meios apropriados tais como entrevistas, análise de documentos, observação das rotinas executadas, etc. As não conformidades que possam vir a ser identificadas deverão ser registradas no formulário Relatório de Não Conformidades conforme previsto no PD 8.5 – Controle de Produto Não Conforme, Ações Corretivas e Preventivas. As não conformidades devem ser reconhecidas pelo representante da área auditada.

9.2.3 REUNIÃO DE ENCERRAMENTO

Ao término da auditoria, com o Relatório de Auditoria em mãos (Anexo 4), o auditor deverá se reunir com o responsável pela área auditada para: Entregar o relatório de Auditoria, Entregar uma cópia de cada Relatório de Não Conformidade e Acordar prazos para as ações corretivas.

9.2.4 ACOMPANHAMENTO DAS AÇÕES CORRETIVAS

O responsável pela área auditada deverá informar na reunião de encerramento os prazos previstos para as ações corretivas. O auditor deverá acompanhar a eficácia das ações corretivas registrando seu encerramento em campo apropriado do Relatório de Não Conformidade.

A Diretoria da empresa analisa os resultados das auditorias nas análises críticas, realizadas conforme o item 5.6 do Manual da Qualidade.

10 CONCLUSÃO

De acordo com as informações coletadas do estudo de caso e referência bibliográfica apresentadas nesse artigo, pode-se concluir que com a implantação da gestão da qualidade e padronização dos processos, não se mostrou somente eficiente como também eficaz na obtenção dos melhores resultados para empresa.

Com isso a gestão financeira tem uma maior autonomia, onde qualquer profissional com qualificação poderá executar as atividades do setor, de forma a seguir um padrão de informações com controle e formalização das ações.

As informações geradas através dos indicadores tem significativa relevância na tomada de decisão, direcionando quais as ações que devem ser priorizadas, contribuindo para a gestão do planejamento estratégico.

Com a implantação da gestão da qualidade, pretende mostrar os resultados de como os processos estão sendo conduzidos no setor financeiro e também a função de medir como os outros setores estão influenciando nos resultados.

Outra situação evidenciada é a satisfação do cliente que determina se todas as ações estão seguindo para um resultado satisfatório, atendendo as metas colocadas com base em informações reais.

Conclui-se, portanto que cada vez mais as empresas necessitam de decisões financeiras que agregam credibilidade com metodologias e instrumentos confiáveis, visando atender a demanda do mercado e buscando maximizar os lucros para as empresas.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

GIL, Antônio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MARCONI, Maria de Andrade, Eva Maria Lakatos. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1990.

MARTINS, Gilberto de Andrade. Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2006.

RODRIGUES, Marcus Vinícius Carvalho. Processo de melhoria nas organizações brasileiras. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

DEMING, W. Edwards. A revolução da administração. Tradução de Claves Comunicações e Recursos Humanos. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.

JURAN, J. M. Planejando para a qualidade. São Paulo: Pioneira, 1990.

CROSBY, P.B. Qualidade, falando sério. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de A. Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração análise e interpretação de dados. 4ª ed. São Paulo. Atlas, 1999.

BRAGA, R. Fundamentos e Técnicas de Administração Financeira. São Paulo: Atlas S.A., 1995.

LACERDA, J. B. A Contabilidade como ferramenta gerencial na gestão financeira das micros, pequenas e medias empresas (MPMEs): necessidade e aplicabilidade. Revista Brasileira de Contabilidade, 2006.

PADOVEZE, C. L. Planejamento Orçamentário: texto e exercícios. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

<http://www.portal-administracao.com/2014/08/ciclo-pdca-conceito-e-aplicacao.html>,
01/12/2015,13:35.