

ERICK NODA

**IMPLEMENTAÇÃO DE GERENCIAMENTO DA ROTINA EM UMA
EMPRESA MONTADORA DE CÂMERAS DE SEGURANÇA**

Monografia apresentada ao Curso de
Especialização em Gestão da Qualidade, Setor
de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade
Federal do Paraná

Orientador: Prof: Suzana I. S. Pierri

CURITIBA
2009

RESUMO

O presente trabalho possui o propósito de estabelecer um planejamento de implementação de gerenciamento da rotina em uma empresa. A organização escolhida foi uma montadora de câmeras de segurança, empresa de pequeno porte de um segmento em franca expansão. A pedido da empresa não serão divulgados dados considerados como estratégicos como faturamento, custos, despesas, lucro bem como informações referentes a carteira de clientes da empresa. A forma de estruturação dos capítulos segue a seguinte lógica: O capítulo 1 (Introdução) contém os objetivos gerais e específicos do trabalho, justificativas e metodologia utilizada. O capítulo 2 (Revisão Teórico-Empírica) proporciona a base teórica necessária para o projeto referente ao Gerenciamento da Rotina e Gestão da Qualidade. O capítulo 3 (A Empresa) apresenta a empresa, escolhida para desenvolver o trabalho. O quarto capítulo (A Proposta) pretende a partir da revisão teórica se realizar a aplicação prática na organização escolhida. O quinto capítulo (Conclusão) expõe uma análise crítica em relação ao projeto destacando os possíveis problemas ou dificuldades para a implantação e ações que possam minimizá-las ou eliminá-las. A escolha da metodologia de gerenciamento da rotina ocorreu devido a ser um tipo de metodologia que é aplicável a todas as formas de organização que necessita garantir repetibilidade e previsibilidade de seus resultados.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	1
1.1 OBJETIVO GERAL	1
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	1
1.3 JUSTIFICATIVA	1
1.4 A METODOLOGIA UTILIZADA	1
2 REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	7
2.1 CONTROLE DA QUALIDADE TOTAL (TQC)	7
2.2 CONCEITO DO CONTROLE DA QUALIDADE TOTAL (TQC)	8
2.3 CONCEITO DE GERENCIAMENTO DA ROTINA	9
2.4. NECESSIDADE DE IMPLEMENTAÇÃO NA EMPRESA	9
2.5. O MÉTODO PDCA	10
2.6 CASOS PRÁTICOS DE SUCESSO	12
2.7 ETAPAS RECOMENDADAS PARA A IMPLANTAÇÃO	12
2.8 CUIDADOS A SEREM TOMADOS	13
2.9 BENEFÍCIOS ADVINDOS COM A IMPLANTAÇÃO	13
2.10 DIFICULDADES OU BARREIRAS QUE PODEM SER ENCONTRADAS DURANTE A IMPLANTAÇÃO DESSE PROGRAMA	14
2.11 CONCLUSÃO DA REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	14
3 A EMPRESA	16
3.1 ALPHASAT	16
3.1.1 Atividades - Fim da empresa	16
3.1.2 Atividades – Suporte da empresa	16
3.2 CARACTERÍSTICAS DO NEGÓCIO	16
3.3 FATORES DE COMPETITIVIDADE	17
3.4 NECESSIDADES	18
3.5 CARACTERÍSTICAS CULTURAIS	19
3.6 PROCESSOS E CONTROLES	19
3.7 SITUAÇÃO ATUAL DA GESTÃO DA QUALIDADE	19
3.8 COLABORADORES E QUALIFICAÇÃO	19
3.9 FATORES QUE DIFICULTAM A IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DA ROTINA	20
4 A PROPOSTA	21
4.1. PLANO PARA IMPLANTAÇÃO DO GERENCIAMENTO DA ROTINA NA EMPRESA	22
4.1.1 Problemas Identificados	22
4.1.2 Solução Proposta: Plano para implantação do gerenciamento da rotina na empresa em formato 5W2H	23

4.2. METODOLOGIA DE APRESENTAÇÃO VISUAL DOS PROCESSOS (MODELO DE FLUXOGRAMAS DE COLUNAS)	24
4.2.1 Problemas Identificados	24
4.2.2 Solução Proposta: Metodologia de apresentação visual dos processos (modelo de fluxogramas de colunas)	24
4.3 FORMULÁRIO PARA PADRONIZAÇÕES (PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS PADRÃO)	26
4.3.1 Problemas Identificados	26
4.3.2 Solução Proposta: Formulário para padronizações (procedimentos operacionais padrão)	26
4.4. MODELO DE GRÁFICO DE INDICADORES DE DESEMPENHO (ITENS DE CONTROLE)	29
4.4.1 Problemas Identificados	29
4.4.2 Solução Proposta: Modelo de gráfico de indicadores de desempenho (Itens de Controle)	29
4.5 PROGRAMAÇÕES DE TREINAMENTOS	30
4.5.1 Problemas Identificados	30
4.5.2 Solução Proposta	30
5 CONCLUSÃO	32
REFERÊNCIAS	33
6 ANEXOS	34
6.1 FORMULÁRIO DE PLANO DE AÇÃO EM FORMATO 5W2H	34
6.2 FORMULÁRIO DE PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO	35

1 INTRODUÇÃO

1.1 OBJETIVO GERAL

Planejar a implementação do gerenciamento da rotina nos processos prioritários da empresa.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a. Plano para implantação do gerenciamento da rotina na empresa;
- b. Metodologia de apresentação visual dos processos (modelo de fluxogramas de colunas);
- c. Formulário para padronizações (procedimentos operacionais padrão);
- d. Modelo de gráfico de indicadores de desempenho;
- e. Programação de treinamentos.

1.3 JUSTIFICATIVA

A metodologia de Gerenciamento da Rotina e a aplicação dos princípios do Controle da Qualidade Total são importantes para qualquer organização que ofereça produtos ou serviços para clientes. Para a empresa escolhida, a forma de garantir melhores resultados e um padrão de excelência dependem da forma de trabalho organizada e otimizada. Os indicadores servirão principalmente para mensurar a qualidade dos resultados e dos processos. Para o aluno que completa a formação como especialista na Gestão da Qualidade, serve para concluir a etapa de aprendizagem sedimentando os conhecimentos adquiridos ao longo do curso aplicando-os na prática.

1.4 A METODOLOGIA UTILIZADA

Foram utilizadas duas etapas principais para a realização do trabalho. A primeira foi a busca do conhecimento teórico por meio de literatura existente sobre o tema. Na segunda etapa, após esta pesquisa bibliográfica, foi utilizada uma empresa

real como base para a aplicação prática dos conceitos. Nela relacionamos a teoria com a realidade para que ao fim pudéssemos propor um projeto de implantação do método na empresa.

2 REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

2.1 CONTROLE DA QUALIDADE TOTAL (TQC)

As empresas buscam desenvolver um sistema de qualidade que garanta a sua sobrevivência. Uma alternativa é o sistema gerencial Total Quality Control (Controle da Qualidade Total). O movimento do TQC teve suas maiores contribuições com Feigenbaum, Deming, Juran e Ishikawa.

Feigenbaum integrou múltiplas funções dentro do processo da qualidade e delineou a qualidade dentro de novos produtos. Deming utilizou métodos estatísticos de maneira sistemática. Juran procurou mostrar que a mão-de-obra não era suficiente no controle da qualidade, sendo que os problemas de qualidade também eram de responsabilidade da administração. E Ishikawa é responsável pela organização deste conhecimento de forma sistemática.

O Controle da Qualidade Total é definido por Campos, Vicente (1992, p. 15) como, “o controle exercido por todas as pessoas para satisfação de todas as pessoas”. Ou seja, todos os setores, áreas, pessoas, elementos que tiverem alguma participação direta ou indireta na produção serão igualmente responsáveis pela qualidade.

O TQC é regido por princípios básicos, dentre eles destacam-se:

- Produzir e fornecer produtos e/ou serviços que atendam concretamente às necessidades dos clientes (na verdade o que todos nós ‘produzimos’ é a satisfação das necessidades humanas).
- Garantir a sobrevivência da empresa através do lucro contínuo adquirido pelo domínio da qualidade (quanto maior a qualidade maior a produtividade).
- Identificar o problema mais crítico e solucioná-lo pela mais alta prioridade (para isto é necessário conhecer o método que permite estabelecer estas prioridades e o método que permite solucionar os problemas).
- Respeitar os empregados como seres humanos independentes..

A motivação pelo trabalho, a educação e o treinamento são a base do crescimento do ser humano e devem ser utilizados para a sobrevivência da empresa, por meio do desenvolvimento das habilidades. O TQC possui programas que promovem este crescimento, dentre eles, o Gerenciamento da Rotina.

2.2 CONCEITO DO CONTROLE DA QUALIDADE TOTAL (TQC)

Os seguintes tópicos formam o conceito do Controle da Qualidade Total:

- **Orientação pelo Cliente:** Produzir e fornecer serviços e produtos que sejam definitivamente requisitados pelo consumidor.
- **Qualidade em Primeiro Lugar:** Conseguir a sobrevivência através do lucro contínuo pelo Domínio da Qualidade.
- **Ação Orientada por Prioridades:** Identificar o problema mais crítico e solucioná-lo pela mais alta prioridade.
- **Ação Orientação por Fatos e Dados:** Falar, raciocinar e decidir com dados e com base em fatos.
- **Controle de Processos:** uma empresa não pode ser controlada por resultados, mas durante o processo. O resultado final é tardio para se tomar ações corretivas.
- **Controle de Dispersão:** Observar cuidadosamente a dispersão dos dados e isolar a causa fundamental da dispersão.
- **Proximo Processo É Seu Cliente:** O cliente é um rei ou uma rainha com quem não se deve discutir mas satisfazer os desejos desde que razoáveis. Não deixe passar produto / serviço defeituoso.
- **Controle a Montante:** A satisfação do cliente se baseia exclusivamente em funções a montante. As contribuições a jusante são pequenas.
- **Ação de Bloqueio:** Não permita o mesmo engano ou erro. Não tropece na mesma pedra. Tome ação preventiva de bloqueio para que o mesmo problema não ocorra outra vez pela mesma causa.

- **Respeito pelo Empregado como Ser Humano:** Respeitar os empregados como seres humanos independentes.
- **Comprometimento da Alta Direção:** Entender a definição da missão da empresa e a visão e estratégia da alta direção e executar as diretrizes e metas através de todas as chefias.

2.3 CONCEITO DE GERENCIAMENTO DA ROTINA

O Gerenciamento da Rotina é o conjunto de ações e verificações diárias conduzidas para que cada pessoa possa assumir as responsabilidades pelo cumprimento das obrigações conferidas a cada indivíduo e a cada organização.

O Gerenciamento da Rotina é centrado:

- Na perfeita definição de autoridade e responsabilidade de cada pessoa;
- Na padronização dos processos e do trabalho;
- Na monitoração dos resultados dos processos e sua comparação com as metas;
- Na ação corretiva no processo, a partir dos desvios encontrados nos resultados, comparados com as metas;
- Num bom ambiente de trabalho (5S) e na máxima utilização do potencial mental das pessoas (CCQ, Sistema de Sugestões);
- Na busca contínua da perfeição (melhoramento contínuo).

2.4. NECESSIDADE DE IMPLEMENTAÇÃO NA EMPRESA

As pessoas que trabalham em uma empresa exercem funções dentro de uma estrutura hierárquica. Essas funções são divididas em dois grupos: operacionais e gerenciais conforme figura abaixo.

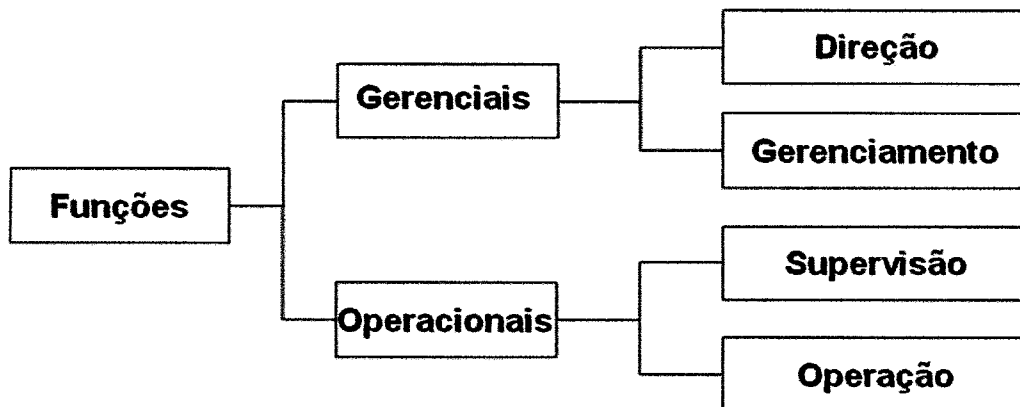


FIGURA 1 – FUNÇÕES DAS PESSOAS EM UMA ORGANIZAÇÃO.
 FONTE: CAMPOS (2004)

Nas organizações, a capacidade de atingir metas está diretamente relacionada com a eficiência e a eficácia do desempenho das Funções Gerenciais.

Entretanto, em qualquer organização, a grande maioria das pessoas consome a maior parte do seu tempo trabalhando em Funções Operacionais. Quando o desempenho das funções operacionais não é adequado, é muito difícil que as funções gerenciais possam produzir resultados eficazes.

Para tanto, é necessário tomar providências para que as pessoas, ao exercerem suas funções operacionais, sejam as melhores. É necessário desenvolver o Gerenciamento da Rotina.

Gerenciamento da Rotina é a base da administração de uma empresa. Arrumar a casa significa fazer com que as pessoas (de funções operacionais) sejam as melhores no mundo naquilo que fazem (padronização). Também significa eliminar as anomalias. Então arrumar a casa significa melhorar o gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia.

Uma empresa para sobreviver precisa atingir metas rigorosas, para isso é preciso mudanças rigorosas. O líder deve compreender essa situação e conduzir as pessoas sob sua autoridade para as mudanças necessárias para enfrentar uma economia globalizada e garantir a sobrevivência da empresa e dos empregos.

2.5. O MÉTODO PDCA

Segundo Campos, V.: “Gerenciar é o ato de buscar as causas (meios) da impossibilidade de se atingir uma meta (fim), estabelecer contramedidas, montar um

plano de ação, atuar e padronizar em caso de sucesso”. O grande objetivo do gerenciamento do processo é a delegação de responsabilidade sobre os resultados, ou seja, o controle deve ser feito por todos na empresa (empregados, supervisores e prestadores de serviço).”Você é responsável pelos resultados do processo perante as pessoas”.

A utilização de um método estruturado e de técnicas estatísticas para identificação, análise e controle da qualidade torna-se essencial para o gerenciamento do processo. O método para a prática do gerenciamento é o PDCA. É um método científico de resolver problemas que pode ser feito por todos para manter ou melhorar os resultados no gerenciamento dos processos.

O Ciclo PCDA ou Ciclo de Deming – embora apresentado primeiramente por Walter A. Shewhart em 1939, Deming promoveu o PDCA como principal meio para atingir o efetivo controle do processo. O ciclo PDCA, também chamado *QC STORY* (versão original no Japão) é utilizado para eliminar os desvios quando se pretende “Manter a Qualidade”, assegurando os resultados do processo, ou quando pretender “Melhorar a Qualidade” redirecionando o processo e implantando melhorias. Isto tudo dentro de uma perspectiva de planejamento da qualidade onde se estabelecem padrões e procura-se manter ou melhorar.

O ciclo compreende quatro grandes fases – do inglês *Plan, Do, Check e Action* ou, em português, Planejar, Executar, Verificar e Ação Corretiva - e está associado a ferramentas apropriadas para a sua aplicação.

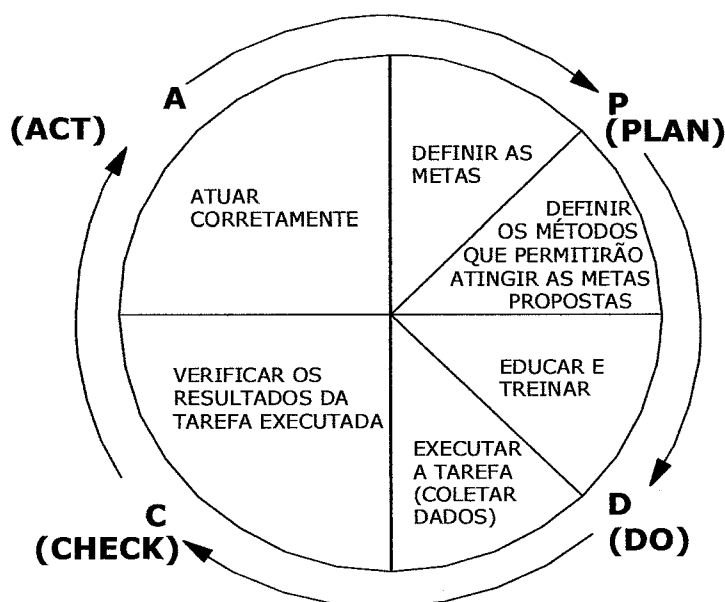


FIGURA 2: CICLO PDCA
FONTE: CAMPOS (2004)

A primeira fase do ciclo (Plan) corresponde a definição da meta a ser atingida e o método para alcançá-la. Nesta fase são utilizadas ferramentas para identificação, observação e análise do problema. Para então, ser traçado um plano de ação (planejamento) para sua resolução e atingimento da meta.

A segunda fase (Do) compreende a execução do que foi planejado e depois a coleta de dados. As pessoas são treinadas para que a execução das tarefas seja exatamente como prevista no plano.

Em seguida, a terceira fase, a verificação (Check) dos resultados. A partir dos dados coletados na execução, compara-se o resultado alcançado com a meta planejada.

Na quarta e última fase (action), caso a meta tenha sido atingida, as ações que levaram a esses resultados podem tornar-se referência (padrão) e são implantados meios para manter os bons resultados. Caso não tenha sido atingida, são tomadas ações corretivas, agindo sobre as causas do “não-atingimento” das metas de modo a definir novos meios que levem a obter bons resultados no processo. E após uma reflexão sobre todo o processo (conclusão) roda-se novamente o PDCA.

2.6 CASOS PRÁTICOS DE SUCESSO

Podemos citar alguns exemplos de empresas que implantaram com sucesso essa metodologia: Gerdau, Petrobras, Vale do Rio Doce.

2.7 ETAPAS RECOMENDADAS PARA A IMPLANTAÇÃO

Abaixo, seguem as principais fases de implantação do gerenciamento da Rotina.

- Conhecer os principais negócios e funções da empresa
- Definir seus produtos prioritários
- Elaborar o fluxograma do processo
- Promover a padronização das tarefas prioritárias

- Definir os itens de controle
- Definir as metas do seu item de controle
- Fazer gráficos para seus itens de controle
- Implementar sistemática de Tratamento de Anomalias

2.8 CUIDADOS A SEREM TOMADOS

Devem ser considerados a satisfação e atendimento às necessidades de todos os “stakeholders” em todas as dimensões da qualidade conforme tabela abaixo:

Dimensões da Qualidade	Característica	Stakeholder
Qualidade	<ul style="list-style-type: none"> • Especificação técnica do Produto / Serviço 	<ul style="list-style-type: none"> • Cliente • Comunidade
Custo	<ul style="list-style-type: none"> • Custo • Preço 	<ul style="list-style-type: none"> • Cliente • Acionista • Empregado • Comunidade
Entrega	<ul style="list-style-type: none"> • Prazo certo • Local certo • Quantidade certa 	<ul style="list-style-type: none"> • Cliente
Moral	<ul style="list-style-type: none"> • Moral dos Colaboradores 	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboradores
Segurança	<ul style="list-style-type: none"> • Segurança no local de trabalho e do produto/serviço 	<ul style="list-style-type: none"> • Cliente • Colaboradores • Comunidade

QUADRO 1 – DIMENSÕES DA QUALIDADE
FONTE: CAMPOS (2004)

Além disso, a programação dos treinamentos dos padrões deve estar alinhada com a área de recursos humanos da empresa.

2.9 BENEFÍCIOS ADVINDOS COM A IMPLANTAÇÃO

- Previsibilidade e repetibilidade de resultados;
- Definição de metas de melhoria dos itens de controle;
- Definição clara de autoridade e responsabilidade de cada pessoa;
- Aprofundamento do conhecimento na operação dos processos;

- Padronização da forma de trabalho;
- Gestão dos resultados de forma mais eficaz.
- Melhorar o Fluxo do Processo Empresarial
- Maior Sinergia para Desempenho com Excelência por meio de práticas de padronização
- Identificação de Indicadores Chave de Desempenho
- Uso de Métodos e Ferramentas da Qualidade
- Controle da Variabilidade dos Processos

2.10 DIFICULDADES OU BARREIRAS QUE PODEM SER ENCONTRADAS DURANTE A IMPLANTAÇÃO DESSE PROGRAMA

- Falta de liderança por parte da empresa;
- Pouco conhecimento técnico por parte dos colaboradores da empresa;
- Inexistência de formas de mensurar os resultados;
- Sistemas de informações inadequados para as atividades.

2.11 CONCLUSÃO DA REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

Na era da qualidade total, a qualidade não diz respeito apenas ao produto ou serviço, ela é um problema de todos os empregados e abrange todos os aspectos da operação da empresa.

É importante focar a qualidade em primeiro lugar, levantar as causas dos problemas por meio de métodos estatísticos e gerar idéias. Com o controle de qualidade a empresa visa eliminar todas as imperfeições existentes no sistema e no processo de produção, devendo ser uma atividade permanente com o envolvimento de todos na participação efetiva em programas de melhoria da qualidade, desde os gerentes até os empregados do chão de fábrica.

No caso específico da Alphasat, a metodologia de Gerenciamento da Rotina se aplica.

Os principais pontos positivos é que o Gerenciamento da Rotina é um projeto organizado para que a responsabilidade e a autoridade de cada área e de cada empregado sejam exercidas de forma efetiva e eficaz, determinando-se itens

de controle e de verificação vitais, conhecendo-se a situação com regularidade e tomando-se as medidas adequadas

Os itens que não serão aplicados de forma intensa são a ênfase em treinamentos. Por ser uma empresa de pequeno porte não existe uma estrutura de Recursos Humanos capaz de suportar um programa de treinamentos mais pesada.

Na aplicação da metodologia determinados elementos são de extrema relevância, pois contribuem para a efetividade do processo: os dados e as informações obtidas; as ferramentas usadas em cada etapa; o método estruturado, de forma lógica e disciplinada; e o trabalho em equipe, estabelecendo uma boa comunicação e participação de todas as pessoas envolvidas no grupo.

Cada etapa funciona para o empregado como construção de uma nova fase do conhecimento dos problemas e da área onde atua diretamente. Com a aplicabilidade deste método o empregado obtém um nível de crescimento considerável, uma vez que caminha para o alcance da eficiência profissional.

3 A EMPRESA

3.1 ALPHASAT

A Alphasat é uma empresa que atua no mercado de segurança patrimonial. Presta atendimento de segurança patrimonial e monitoramento de ambientes via construção de câmeras de segurança e instalação.

Seu principal produto são câmeras de TV e seu principal serviço é a instalação de aparelhos eletrônicos (circuito fechado de tvs - câmeras, placas, DVRs e câmeras IPs).

3.1.1 Atividades - Fim da empresa

- Fornecimento e instalação de aparelhos eletrônicos (Placa, DVR e Câmera)
- Fornecimento e instalação de aparelhos para antenas coletivas (RACK)
- Fornecimento e instalação de linhas complementares (Microfone)
- Assistência Técnica
- Pós-Venda
- Desenvolvimento de Produtos

3.1.2 Atividades – Suporte da empresa

- Propaganda e Marketing
- Administrativo Financeiro-Contábil
- Compras e Suprimentos
- Recursos Humanos
- Gestão da TI
- Qualidade

3.2 CARACTERÍSTICAS DO NEGÓCIO

Com os casos de violência e assaltos cada vez mais freqüentes, donos de estabelecimentos comerciais e residenciais têm buscado aparatos dos mais variados para se defender. Contratação de serviço de empresas de segurança privada, instalação de câmeras de segurança e também de alarmes são ações comuns.

Esse aumento da violência no Brasil faz com que o mercado de segurança no país movimente cerca de 10% (US\$ 49 bilhões) do Produto Interno Bruto brasileiro (PIB).

De acordo com o presidente do Sindicato das Empresas de Sistemas de Segurança no Paraná (SIESE-PR) e diretor nacional da Associação Brasileira das Empresas de Sistemas Eletrônicos de Segurança (Abese), Rogério Reis, o mercado de segurança eletrônica no País apresentou um crescimento de 12,5% ao ano, nos últimos cinco ou 10 anos. Este número é muito elevado, diversos fatores contribuem para o desenvolvimento. "Um exemplo é a ineficiência do Estado para gerar segurança. Isso leva as pessoas à contratação destes serviços de segurança eletrônica. E por ser uma solução de segurança com um custo benefício muito acessível é que esse mercado está crescendo. Uma pessoa consegue colocar um sistema de alarme com valores baixos e proteger seu imóvel com um custo muito inferior", aponta Reis.

O aparelho mais utilizado no Brasil e que apresenta crescimento acima de todos os outros instrumentos são as câmeras de segurança. Tanto no setor público quanto no privado, o consumo é alto. O mercado de segurança eletrônica da região Sul representa 20% do mercado nacional neste setor. Por isso, o mercado em que a Alphasat atua pode ser considerado mercado em expansão.

3.3 FATORES DE COMPETITIVIDADE

Os principais fatores de competitividade deste mercado são: qualidade técnica das câmeras (produto), velocidade na atualização tecnológica dos produtos e boas referências de clientes. Porém, o fator primordial de competitividade é a qualidade do projeto do sistema eletrônico de segurança, ou seja, a qualidade da instalação.

Um bom projeto de sistema eletrônico de segurança é definido ao se realizar uma boa análise de risco do imóvel. É nessa fase que se considera as necessidades de segurança do cliente. Caso essa análise seja superficial ou errônea, todo o projeto do sistema pode ficar prejudicado. Daí, o fato da análise de risco ser fundamental para o projeto.

Na suposição de que a análise de riscos não seja bem realizada, o projeto poderá ser falho, sendo inadequado ao local, ao usuário ou ao tipo de atividade exercida. Poderá então haver falhas de iluminação, de sensores inadequados, da

falta de sensores em determinados lugares e de falha de transmissão de sinais de comunicação, entre outros. Logo, o grande culpado do problema será o equipamento eletrônico, que por fim, ficará desacreditado e desvalorizado, enquanto o verdadeiro problema estava no mau dimensionamento das necessidades existentes, ou seja, uma análise de risco inadequada.

É de extrema importância que se relacione todos os pontos vulneráveis do imóvel, bem como ocorrências que podem ter existido, para que junto com a Alphasat estude o melhor projeto para o local.

Por fim, todo projeto está relacionado aos recursos financeiros que o cliente está disposto a investir, neste caso, o projeto tem que dar cobertura completa ao local, sem que o transforme, desnecessariamente em uma fortaleza. Ou seja, o produto ter uma relação custo benefício acessível.

3.4 NECESSIDADES

Foram realizadas entrevistas e visitas na empresa com o intuito de identificar necessidades de melhorias na gestão com foco na gestão da rotina. Foram identificadas as seguintes inconveniências:

- Procedimentos não padronizados;
- Indefinição de responsáveis por algumas tarefas críticas;
- Baixo índice de aprovação de propostas de clientes;
- Preparação das propostas não tem padrão;
- Falta de material no momento da instalação no cliente;
- Atraso na instalação na casa do cliente;
- Retrabalhos em uma mesma ordem de serviço gerando custos desnecessários;
- Inversão da ordem de execução de tarefas e/ou não execução de tarefas no momento do planejamento da instalação;
- Desconhecimento de alguns colaboradores na execução da instalação de alguns modelos de câmeras;
- Inexistência de indicadores de desempenho e monitoramento.

3.5 CARACTERÍSTICAS CULTURAIS

Os valores oficiais da empresa são os seguintes:

- Simplicidade;
- Ética e honestidade;
- Respeito as pessoas;
- Resultado financeiro;
- Comprometimento na prestação de serviço.

3.6 PROCESSOS E CONTROLES

A empresa ainda está na fase de maturação de seus processos, sendo que iniciou suas atividades no ano de 2007. Sendo considerada uma empresa nova no mercado, grande parte de seus controles estão na fase inicial e necessitam de maior desenvolvimento.

3.7 SITUAÇÃO ATUAL DA GESTÃO DA QUALIDADE

Apesar da empresa não possuir um setor ou responsável específico que trate da Gestão da Qualidade, a noção de que a gestão da qualidade, principalmente na visão percebida pelo cliente da empresa é essencial para o sucesso dela é clara para a alta administração.

O processo de implantação dos principais conceitos do (Controle da Qualidade Total (TQC) e de uma Gestão da Rotina ainda são iniciais. Porém, existe uma sinalização da liderança da empresa que tão logo seja possível, os programas voltados a gestão da qualidade sejam foco principal da empresa.

3.8 COLABORADORES E QUALIFICAÇÃO

A empresa possui cerca de trinta colaboradores, sendo que a maioria está localizada na área de operação (fabricação e instalação), áreas-fim da empresa. Além disso, possui disponível um quadro de terceirizados para a realização eventual da manutenção da instalação. Apesar da função recursos humanos existir na

empresa, a atividade de capacitação e qualificação ainda é recente e necessita de melhorias. A Alphasat preferencialmente recruta colaboradores com experiência prévia de mercado e ainda não possui programa formalizado de reciclagem ou plano de capacitação com frequência definida.

3.9 FATORES QUE DIFICULTAM A IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DA ROTINA

O atual ano apresenta crise econômica em diversos setores e afetou o volume de vendas e instalações. Sendo assim, a empresa está revisando o orçamento de modo a ajustar um novo padrão de custos e despesas frente a previsão de redução de receita. Isto afeta especificamente a implantação da Gestão da Rotina (e qualquer outro programa que necessita de investimento de recursos financeiros). Qualquer projeto que envolva aporte de recursos está sendo postergado até que o volume de receita retorne ou se estabilize.

Outro fator dificultador é o baixo nível de conhecimento técnico de seis novos colaboradores que possuem menos experiência de mercado que os demais. Esta falta de conhecimento acarreta alguns problemas como: falta de argumentação na discussão e defesa da solução junto ao cliente e fornecedores, necessidade de maior tempo para o planejamento da instalação e mais erros de operação. Todos os problemas citados aumentam o tempo de implantação da Gestão da Rotina.

Como foi mencionado no item 3.7, as técnicas de gestão utilizadas pela empresa são simples, principalmente no tocante a Gestão da Qualidade.

4 A PROPOSTA

Frente a todas aos problemas identificados no capítulo 3, propõe-se a implementação da metodologia de Gerenciamento da Rotina e a aplicação dos princípios do Controle da Qualidade Total.

O objetivo do estabelecimento do Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-Dia é transformar as diversas unidades gerenciais básicas em uma “microempresa” em que o gestor dessa unidade é o Presidente. O Gerenciamento da Rotina deve ser conduzido de tal forma a proporcionar a melhoria contínua na empresa por meio de manutenção (cumprimento de padrões e atuação na causa dos desvios) e melhorias (alteração dos padrões para melhor resultado). A forma ideal do TQC será atingida quando a Rotina for gerenciada, em nível individual por todas as pessoas da empresa. Todos devem monitorar a Rotina de seu próprio processo.

A proposta de projeto pretende controlar os processos de forma a garantir melhores resultados. Os itens de controle servirão principalmente para mensurar a qualidade dos resultados e dos processos. Dentre os processos identificados priorizamos os seguintes:

- **Diagnóstico junto ao Cliente:** o mais crítico dos processos, pois é neste em que se identificam as necessidades do cliente e deste decorre todo o serviço de instalação. Conforme foi mencionado no item 3.3, este processo é fator competitivo decisivo para o negócio. Uma das garantias da satisfação do cliente é a correta detecção do conjunto de equipamentos e dispositivos técnicos e da melhor forma de instalação no local.
- **Instalação:** A correta execução da especificação, ou seja, o cumprimento do que foi acordado com o cliente é fator fundamental para satisfazer o cliente. Não basta apenas a elaboração de um correto diagnóstico na fase de proposta comercial, um bom planejamento de instalação e a sua execução também são importantes.
- **Pós venda:** A fase de verificação de satisfação pós instalação e a manutenção são peças primordiais para fidelizar os clientes. Atualmente, a Alphasat oferece 6 meses para mão-de-obra e 1 ano para equipamentos de garantia.

4.1. PLANO PARA IMPLANTAÇÃO DO GERENCIAMENTO DA ROTINA NA EMPRESA

4. 1.1 Problemas Identificados

- Muita concorrência (principalmente produtos com baixo custo do Paraguai);
- Inexistência de indicadores de desempenho;
- Baixa confiabilidade no produto e no serviço executado (cumprimento do que foi acordado junto ao cliente);
- Prazos de instalação não são cumpridos em alguns casos;
- Responsabilidade e autoridade não definida ou não totalmente esclarecida nos processos.
- Inexistência ou não cumprimento dos padrões na operação;
- Inexistência de sistemática de capacitação e reciclagem dos colaboradores.

4.1.2 Solução Proposta: Plano para implantação do gerenciamento da rotina na empresa em formato 5W2H

O QUE (WHAT)	QUEM (WHO)	QUANDO (WHEN)	PORQUE (WHY)	QUANTO (HOW MUCH)	ONDE (WHERE)	COMO (HOW)
Definir função dos setores de produção e planejamento	Pedro	01/08/09	Definir a responsabilidade sobre os resultados (fins) da área sobre a qual tem autoridade (meios)	0	Operação e Planejamento	<ul style="list-style-type: none"> Definindo a missão do setor, os insumos recebidos de cada fornecedor e produtos a serem entregues a cada cliente. Definindo as características de cada produto consultando seus clientes
Elaborar os fluxogramas dos processos	Theo	15/09/09	O fluxograma explicita os processos da empresa e auxilia a definir as "fronteiras" gerenciais sobre as quais a autoridade e responsabilidade são definidas	0	Operação	<ul style="list-style-type: none"> Convocando participantes Elaborando os fluxogramas Divulgando a forma de trabalho padronizada
Determinar os itens de Controle	Paulo	30/09/09	Poder mensurar os resultados dos processos e monitorar seu desempenho frente às metas	0	Operação	<ul style="list-style-type: none"> Definindo os indicadores que serão monitorados Estabelecendo metas para cada item de controle Determinando a frequência de verificação Determinando o responsável pela coleta e cálculo do indicador
Escrever os Procedimentos Operacionais Padrão	Anita	10/10/09	Definir os métodos (padrões) de operação para se atingir as metas estabelecidas nos itens de controle.	0	Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> Entrevistando o executor da tarefa Redigindo o procedimento Revisando junto ao executor
Definir os problemas e propor soluções	Pedro	20/10/09	Estabelecer método para solucionar problemas dos processos trabalhados na Gestão da Rotina	R\$ 100	Operação e Planejamento	<ul style="list-style-type: none"> Utilizar o método PDCA: Analisando os resultados indesejáveis Identificando as causas raízes Elaborando plano de ação contendo as soluções
Treinar os colaboradores	Anita	15/11/09	Capacitar os colaboradores visando a absorção de conhecimento e o desenvolvimento de habilidades na execução da operação	R\$ 500	Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> Identificando as deficiências de treinamento dos colaboradores Definindo os temas dos treinamentos Elaborando grade e cronograma dos treinamentos Aplicando treinamento e teste

QUADRO 2 – PLANO PARA IMPLANTAÇÃO DO GERENCIAMENTO DA ROTINA
 FONTE: O AUTOR (2009)

4.2. METODOLOGIA DE APRESENTAÇÃO VISUAL DOS PROCESSOS (MODELO DE FLUXOGRAMAS DE COLUNAS)

4.2.1 Problemas Identificados

- Excesso de improvisação e falta de planejamento;
- Atendimento não é preciso ao cliente (diagnóstico e proposta não alinhados com as necessidades do cliente);
- Formas diferentes de se executar (conforme colaborador) o mesmo processo. Por exemplo, a visita técnica ao cliente e a elaboração da proposta comercial.

4.2.2 Solução Proposta: Metodologia de apresentação visual dos processos (modelo de fluxogramas de colunas)

O fluxograma possui os seguintes objetivos: garantir a qualidade e aumentar a produtividade. O estabelecimento de fluxogramas é fundamental para a padronização e para o entendimento do processo. Eles devem ser estabelecidos para todos os processos em que se deseja entender a forma de funcionamento. É relevante ressaltar que em uma empresa já em operação, como é o caso da Alphasat, os fluxogramas devem ser elaborados de forma participativa, pelas pessoas que participam do processo.

No caso da Alphasat, é recomendado estabelecer fluxogramas em seus principais processos. Como aplicação prática, realizamos a elaboração do fluxograma do processo de “Elaboração da Proposta comercial”. Como mencionado no item 3.3., o principal fator de competitividade e sucesso na satisfação do cliente é a correta identificação das necessidades do cliente. Esta é materializada por meio de uma adequada proposta comercial do projeto.

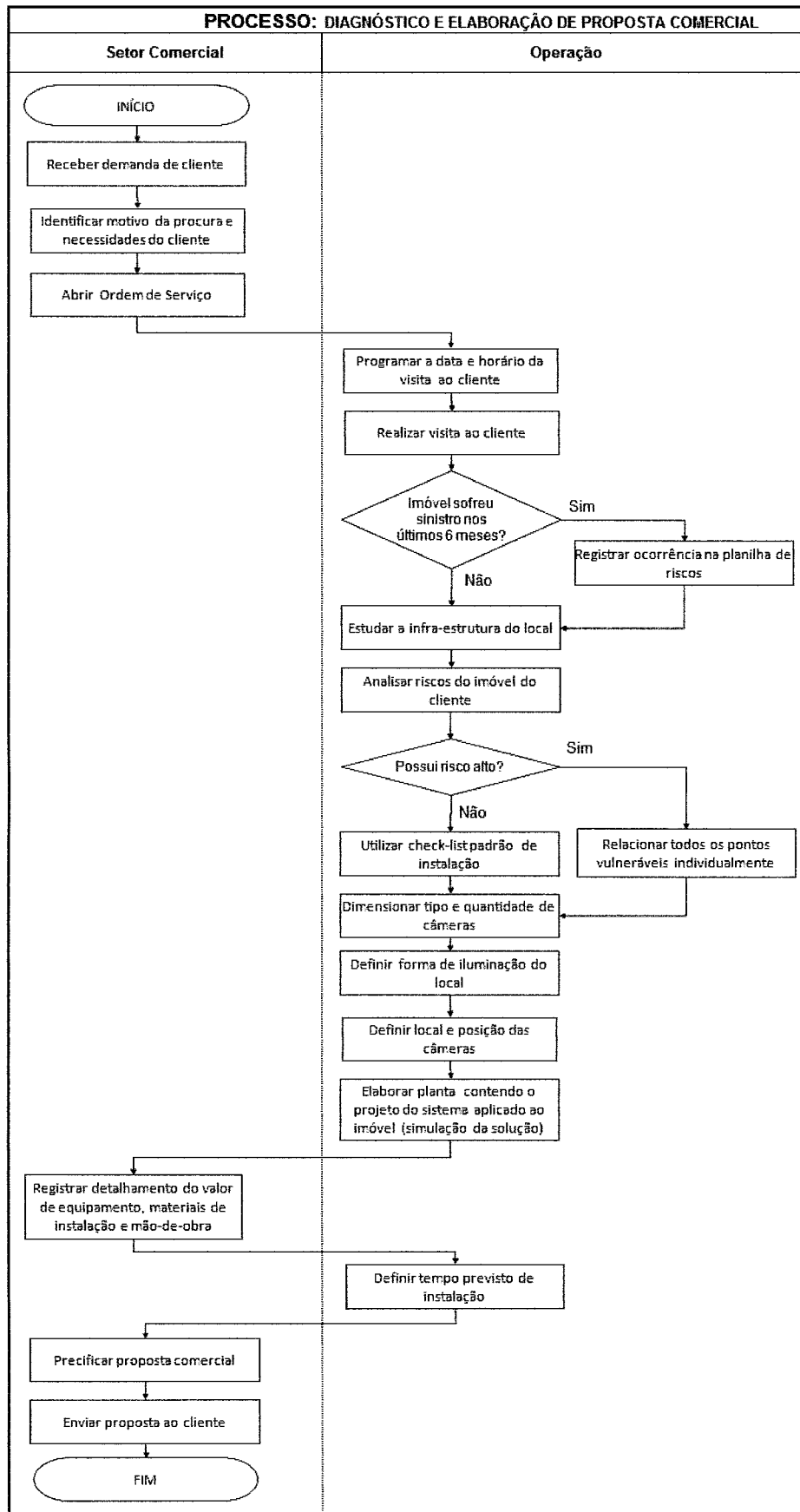


FIGURA 3: EXEMPLO DE FLUXOGRAMA DE COLUNAS
 FONTE: O AUTOR (2009)

Recomendamos que além do processo de “Diagnóstico e Elaboração da Proposta Comercial”, sejam elaborados os fluxogramas dos seguintes processos:

- **Instalação:** Após a aprovação da proposta comercial, realizar o planejamento da instalação (reserva dos materiais e suprimentos, ferramental, definição do técnico mais habilitado ao serviço, logística, cronograma) e sua execução.
- **Garantia Pós venda:** Verificação do treinamento ofertado ao cliente, utilização dos recursos do equipamento, a realização das visitas pós instalação e sondagem da satisfação do cliente. Para a execução da manutenção (em garantia) também deve ser elaborado um fluxograma.

4.3 FORMULÁRIO PARA PADRONIZAÇÕES (PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS PADRÃO)

4.3.1 Problemas Identificados

- Operação requer mão de obra especializada;
- Conhecimento técnico detido em poucos colaboradores na empresa;
- Inexistência de plano de marketing e função comercial (cartão de visitas, propaganda, como tratar visitas, organizar área comercial, etc). Necessidade de desenvolver know-how de comercialização;
- Poucas tarefas padronizadas e sem revisões de atualização;
- Formas diferentes de se executar a mesma tarefa ou operação.

4.3.2 Solução Proposta: Formulário para padronizações (procedimentos operacionais padrão)

A manutenção dos resultados é obtida pelo cumprimento dos padrões e é um dos aspectos fundamentais para o funcionamento da Gestão da Rotina. A simples elaboração dos padrões, sem sua utilização e atualização, não garante a melhoria dos resultados.

O padrão é o instrumento básico do Gerenciamento da Rotina. Ele representa o planejamento do trabalho a ser executado pelo colaborador.

Deve-se iniciar a padronização pelo processo prioritário, que no caso da Alphasat seria o processo de Diagnóstico e Elaboração de Proposta Comercial.

Relembrando que as tarefas prioritárias são aquelas em que:

1. Se houver erros, afetam fortemente a qualidade do produto;
2. Já ocorreram acidentes no passado;
3. São problemáticas na visão do supervisores/gerentes

Para melhor alinhamento dos esforços, antes do início da elaboração dos padrões devem-se classificar as tarefas, identificando quais são as importantes para padronização conforme exemplo da tabela abaixo:

Fluxograma	Tarefas	Pessoas trabalham na tarefa	Nível prioridade	Ordem padronização	É tarefa prioritária?
Elaboração de Proposta Comercial	Receber demanda de cliente	2	B	-	Não
	Identificar motivo da procura e necessidades do cliente	2	A	1	Sim
	Abrir Ordem de Serviço	2	C	-	Não
	Programar a data e horário da visita ao cliente	6	C	-	Não
	Realizar visita ao cliente	6	C	-	Não
	Registrar ocorrência na planilha de riscos	6	B	-	Não
	Estudar a infra-estrutura do local	6	B	-	Não
	Analisar riscos do imóvel do cliente	6	A	2	Sim
	Relacionar todos os pontos vulneráveis individualmente	6	A	3	Sim
	Utilizar check-list padrão de instalação	6	C	-	Não
	Dimensionar tipo e quantidade de câmeras	6	B	-	Não
	Definir forma de iluminação do local	6	B	-	Não
	Definir local e posição das câmeras	6	A	4	Sim
	Elaborar planta contendo o projeto do sistema aplicado ao imóvel (simulação da solução)	6	A	5	Sim
	Registrar detalhamento do valor de equipamento, materiais de instalação e mão-de-obra	2	C	-	Não
	Definir tempo previsto de instalação	6	B	-	Não
	Precificar proposta comercial	2	C	-	Não
Enviar proposta ao cliente	2	C	-	Não	

QUADRO 3 – TABELA DAS TAREFAS PRIORITÁRIAS
FONTE: O AUTOR (2009)

Antes de redigir o padrão, deve-se verificar como cada colaborador daquela tarefa a está executando. Depois discute-se qual a melhor forma de executar a tarefa definindo qual deveria ser a sequencia certa do trabalho. Somente após estas etapas se descreve no formulário acima a versão final do procedimento. Como a

Alphasat ainda não possui sistema de padronização, temos a oportunidade de criar e sugerir o seguinte modelo de procedimento operacional padrão.

Alphasat	PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO	Padrão n.: 01 Estabelecido em: 20/05/09
Nome da Tarefa: Identificar motivo da procura e necessidades do cliente Responsável: Theo R. Guimarães		Revisado em: 10/06/09 Número da revisão: 01
MATERIAL NECESSÁRIO		
Formulário de abertura de Ordem de Serviço	E-mail	Telefone
PASSOS CRÍTICOS		
ATENDIMENTO VIA TELEFONE		
1. Atender o telefone		
1.1 Para atendimento via telefone, abrir um novo formulário de abertura de ordem de serviço.		
1.2 Preencher os campos de dados cadastrais do cliente: Nome, endereço, telefone para contato, e-mail		
1.3 Preencher os campos: referências da Alphasat ou seja como o cliente conheceu a Alphasat		
1.4 Preencher o campo "necessidade do cliente": Neste campo elencar os motivos que levaram o cliente a entrar em contato com a Alphasat.		
1.5 Questionar o tamanho do imóvel		
1.6 Classificar o imóvel em residência (área interna ou externa), apartamento (área interna ou externa), Empresas ou outros (definir tipo de imóvel)		
1.7 Solicitar preferência ou disponibilidade para receber visita técnica no imóvel		
1.8 Preencher o campo: pessoa de contato no imóvel		
ATENDIMENTO VIA E-MAIL		
2. Receber o e-mail do cliente		
2.1 Para atendimento via e-mail, abrir um novo formulário de abertura de ordem de serviço.		
2.2 Ligar para o cliente		
2.3 Entrevistar o cliente conforme os itens 1.2, 1.3, 1.4, 1.5, 1.6, 1.7 e 1.8.		
ATENDIMENTO PRESENCIAL		
3. Receber presencialmente o cliente.		
3.1 Para atendimento presencial, imprimir um formulário de abertura de ordem de serviço em branco.		
3.2 Entrevistar o cliente conforme os itens 1.2, 1.3, 1.4, 1.5, 1.6, 1.7 e 1.8.		
MANUSEIO DO MATERIAL (CUIDADOS NECESSÁRIOS)		
Caso o cliente relate que houve caso de sinistro no imóvel, identificar o período e como foi a ocorrência e a gravidade do sinistro.		
Caso o cliente relate ou informe a expectativa de preço ou previsão de orçamento de gasto, este valor deve ser preenchido no campo "Observações".		
RESULTADOS ESPERADOS		
Identificação correta do problema que o cliente deseja solucionar e dados de contato		
AÇÕES CORRETIVAS		
Em caso do cliente não saber alguma das informações solicitadas, solicitar as informações e depois retornar a ligação.		
APROVAÇÃO:		
_____	_____	_____
Executor	Supervisor	Gerente

QUADRO 4 – MODELO DE PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO
FONTE: O AUTOR (2009)

4.4. MODELO DE GRÁFICO DE INDICADORES DE DESEMPENHO (ITENS DE CONTROLE)

4.4.1 Problemas Identificados

- Inexistência de indicadores de desempenho e monitoramento.
- Os colaboradores não possuem conhecimento do desempenho dos processos em que trabalham

4.4.2 Solução Proposta: Modelo de gráfico de indicadores de desempenho (Itens de Controle)

Os itens de controle visam medir a qualidade total dos resultados do processo de cada um, permitindo que este processo seja gerenciado. Deve-se atuar na causa dos desvios destes índices. No caso da Alphasat alguns dos principais indicadores seriam os seguintes:

TABELA DE INDICADORES DE DESEMPENHO (ITENS DE CONTROLE)						
Setor Resp.	Item de Controle	Unidade de Medida	Meta	Frequencia	Quando atuar	Como atuar
Vendas	Market Share do mercado de câmeras	% das Vendas sobre total de vendas de produto similar	5,0%	Mensal	Sempre que for inferior a 3%	Convocar reunião de vendedores, determinar as causas e elaborar contramedidas
Vendas	Índice de aprovação de propostas.	% das Propostas aprovadas em rel. ao total	70%	Mensal	Sempre que for inferior a 50%	Convocar reunião com área comercial, determinar as causas e elaborar contramedidas
Operação	Índice de cumprimento do cronograma das instalações	% Instalações com atraso / total de instalações	5%	Mensal	Sempre que for superior a 10%	Convocar reunião com a área de operação, determinar as causas e elaborar contramedidas

QUADRO 5 – Tabela de Indicadores de Desempenho
 FONTE: O AUTOR (2009)

Além de calcular o indicador, para melhor gerenciamento sugere-se a representação gráfica dos resultados do indicador de desempenho e sua exposição em local visível na área de trabalho. Sugere-se o seguinte modelo de gráfico de indicadores de desempenho (Itens de Controle);

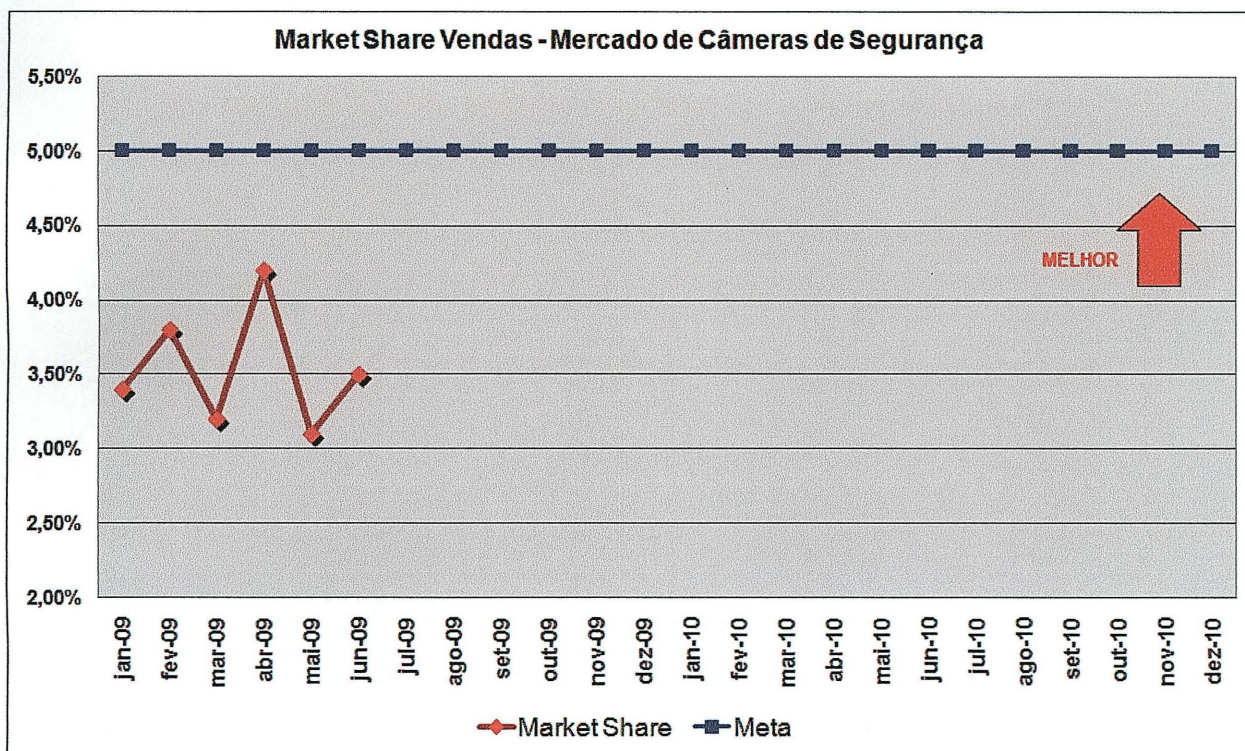


FIGURA 4: EXEMPLO DE GRÁFICO DE INDICADOR DE DESEMPENHO
 FONTE: O AUTOR (2009)

4.5 PROGRAMAÇÕES DE TREINAMENTOS

4.5.1 Problemas Identificados

- Colaboradores não executam de forma padronizada as tarefas críticas como por exemplo: visitas técnicas a clientes e planejamento da instalação de câmeras;
- 2 colaboradores foram contratados a menos de 6 meses, e por isso necessitam aprender a executar a operação.
- Falta de qualificação dos colaboradores (internos e terceirizados)
- Falta de experiência em prestação de serviços (instalação)
- Falta educação e treinamento em padronização para todos os colaboradores

4.5.2 Solução Proposta

Programação de treinamentos. O treinamento estruturado proporciona condições para que os colaboradores possam aprender a forma correta de execução

das tarefas. Após o treinamento inicial, devem existir treinamentos posteriores (reciclagens) de forma a alinhar a forma de execução da operação desde os colaboradores mais novos quanto os mais experientes.

Procedimento	Área	Colaborador	Cargo	Data Treinamento	Data Reciclagem
Elaboração de Proposta Comercial	Operação	Pedro	Oper.2	05/08/09	05/02/10
	RH	Anita	Encarreg.	06/08/09	06/02/10
	Operação	Theo	Supervisor	07/08/09	07/02/10
	Operação	Paulo	Oper. 3	08/08/09	08/02/10

QUADRO 6 – PROGRAMAÇÃO DE TREINAMENTOS
 FONTE: O AUTOR (2009)

5 CONCLUSÃO

A implantação do Gerenciamento da Rotina é a chave para garantir a previsibilidade dos resultados das empresas. A busca pela qualidade deve ser contínua e a satisfação do cliente é a real perseguida com todos os esforços possíveis.

Assim como toda empresa, o sucesso do negócio da Alphasat depende de manter um bom referencial clientes já atendidos por ela, criando um referencial de qualidade associada a marca. O tratamento do cliente e a qualidade do serviço é que garantirão a perenidade da organização.

Uma fonte de possíveis dificuldades de implantação seria a resistência de alguns colaboradores da nova forma de se trabalhar, Recomenda-se que nesse caso seja feito um trabalho específico com essas pessoas, envolvendo sua liderança visando conscientizar e sensibilizá-los da importância do programa para a melhoria de seus trabalhos e conseqüente melhoria da empresa.

Paralelo a implantação do Gerenciamento da Rotina, recomenda-se a adoção de um programa 5S. Este programa é uma boa forma de potencializar o melhoramento do Gerenciamento da Rotina. O 5S promove o acultramento das pessoas a um ambiente de economia, organização, limpeza, higiene e disciplina, elementos fundamentais para o aumento da produtividade.

O trabalho realizado é o complemento perfeito do conhecimento e aprendizado adquirido durante as disciplinas ofertadas durante o curso. A oportunidade de transformar a teoria da Gestão da Qualidade na prática por meio da aplicação em um caso real é primordial para o real aprendizado.

REFERÊNCIAS

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: Controle da Qualidade Total** (no estilo japonês). Belo Horizonte: Bloch Editores S.A., 1992

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-Dia**. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2004.

www.abese.org.br (Associação Brasileira das Empresas de Sistemas Eletrônicos de Segurança)

www.siese-pr.com.br (Sindicato das Empresas de Sistemas Eletrônicos de Segurança do Paraná)

6 ANEXOS

6.1 FORMULÁRIO DE PLANO DE AÇÃO EM FORMATO 5W2H

O QUE (WHAT)	QUEM (WHO)	QUANDO (WHEN)	PORQUE (WHY)	QUANTO (HOW MUCH)	ONDE (WHERE)	COMO (HOW)

QUADRO 7 – PLANO DE AÇÃO (5W2H)

FONTE: CAMPOS (2004)

6.2 FORMULÁRIO DE PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO

Alphasat	PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO	Padrão n.: Estabelecido em:
Nome da tarefa: Responsável:		Revisado em: Número da revisão:
MATERIAL NECESSÁRIO		
PASSOS CRÍTICOS		
MANUSEIO DO MATERIAL (CUIDADOS NECESSÁRIOS)		
RESULTADOS ESPERADOS		
AÇÕES CORRETIVAS		
APROVAÇÃO:		
_____	_____	_____
Executor	Supervisor	Gerente

QUADRO 8 – MODELO DE PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO
 FONTE: CAMPOS (2004)