Evento: XXVI Seminário de Iniciação Científica

ALINHAMENTO DAS ATIVIDADES OPERACIONAIS COM A ESTRATÉGIA DA GESTÃO DA QUALIDADE NO SENAC UNIDADE DE IJUÍ[1]
ALIGNMENT OF OPERATIONAL ACTIVITIES WITH THE QUALITY MANAGEMENT STRATEGY AT SENAC IJUÍ UNIT

Nadiesca Manica Dos Santos[2], Sikberto Renoldo Marks[3]

[1] Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Unijuí
[2] Aluna do PPGAdm da UPF, Bolsista CAPES/FAPERGS.
[3] Professor Mestre do Departamento de Estudos da Administração, Orientador, marks@unijui.br.

Introdução

As organizações começaram a partir da década de 90, a utilizar determinadas ferramentas assimilando os conceitos da Gestão da Qualidade, não mais apenas como diferencial das demais, mas tratando-as como ferramenta estratégica (PALADINI, 2008). Além da melhoria contínua dos processos e serviços, a Gestão pela Qualidade possibilita às empresas a aprovação das legislações de defesa do consumidor e a disseminação de normas internacionais na relação cliente-fornecedor, como a certificação ISO (Organização Internacional para a Padronização). No contexto da organização estudada, o presente estudo tornou-se importante uma vez que o Senac Ijuí, fazendo parte do Senac RS, desenvolve esforços para oferecer ao público-alvo serviços diferenciados e acessíveis. Além deste fator a empresa possui a certificação ISO 9001 e é incentivada a participar anualmente do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade, o PGQP. O presente trabalho traz a aproximação da teoria à prática, aliado a busca por informações, tendo em vista a descrição, análise e diagnóstico dos dados obtidos, para contribuir nas diversas questões da aplicabilidade operacional da Qualidade, e com intuito da formalização do estudo do Trabalho de Conclusão de Curso. Por fim, os objetivos consistem em conhecer as estratégias da organização, abstraindo os processos de responsabilidade da unidade em estudo sob um olhar sistêmico; Investigar as práticas desenvolvidas pela equipe da organização e as ferramentas utilizadas; Compreender como ocorre a dinâmica operacional da equipe, para identificar as forças e fraquezas, ameaças e oportunidades; Analisar os dados obtidos e sistematizá-los, conferindo subjetivamente se há alinhamento com o planejamento estratégico da gestão da qualidade; Propor práticas e ações de melhorias nas atividades operacionais, levando em consideração potencialidades e fragilidades que se estabelecem, relacionando-as com argumentação teórica.

Metodologia

A pesquisa é classificada quanto a natureza como aplicada, de abordagem qualitativa, exploratória e estudo de caso. Quanto aos Procedimentos técnicos, é de cunho bibliográfico por abranger o referencial teórico já tornado público em relação ao tema de estudo. Além disso, a busca documental, principalmente documentos institucionais, registros e relatórios mantidos pela empresa, foram de fundamental importância, uma vez que auxiliaram no diagnóstico, além da

entrevista semi-estruturada. O estudo foi realizado na organização Senac- Unidade de Ijuí. Os sujeitos de pesquisa que permitiram a obtenção adequada dos dados foram: a colaboradora responsável pelo Recursos Humanos, o Diretor da unidade Senac Ijuí e colaboradores do setor administrativo da unidade. A coleta de dados foi realizada através de entrevista, semi-estruturada. Ainda, através de conversas informais a pesquisadora discutiu com demais colaboradores da unidade, sobre as questões apresentadas no Apêndice A. Outro método utilizado foi à coleta de documentos institucionais, como relatórios e planilhas. A análise e interpretação dos dados teve como foco a construção de um relatório que trouxe um diagnóstico das questões discutidas e sugestões de melhorias. Por fim, a sistematização dos estudos apresenta os resultado e as conclusões finais.

Resultados

O alinhamento das atividades operacionais ocorre através das práticas de gestão estabelecida pela empresa. No momento em que as metas são alcançadas e a auditoria verifica o correto procedimento do serviço realizado, se obtém o alinhamento. O uso das ferramentas da qualidade, através da metodologia do PDCA (*Plan, Do, Check, Action*), garante a empresa o alcance dos resultados almejados. Para Kaplan e Norton (1997, p. 208) “o alinhamento da organização a uma visão compartilhada e uma direção comum é um processo demorado e complexo.” O ideal, baseado nessa concepção, é que todos, desde o nível hierárquico mais elevado até o mais baixo, compreendam a estratégia e como as suas ações individuais sustentam o “quadro geral”. Através do presente estudo verificou-se que o Senac Ijui, fazendo parte de um escopo maior (Senac RS e este por sua vez, Senac DN), é uma organização de educação profissional, de direito privado, sem fins lucrativos, que faz parte do Sistema Fecomércio/RS. Com a aplicação do Modelo de Excelência em Gestão (MEG), o Senac utiliza o conceito de aprendizado e melhoria contínua, de acordo com o ciclo de PDCL - *Plan* (planejar), *Do* (fazer), *Check* (verificar), *Learn* (aprender), apresentado na pagina 73 deste relatório. Assim como afirmam os autores Bateman e Snell (1998, p. 124), os altos executivos são responsáveis pela elaboração e execução do plano, embora não desenvolvam ou implementem o plano todo. No uso das atribuições que compete a cada Departamento Regional, o Senac RS estabeleceu, os elementos que balizam as relações da organização com as partes interessadas e direcionam a busca pela excelência de seu Sistema de Gestão. Sendo então de responsabilidade do Departamento Regional e da ASPLAN (Assessoria de Planejamento) a elaboração e revisão. A estratégia é definida conforme o framework de formulação e acompanhamento da estratégia. O resultado da etapa de formulação das estratégias é o mapa estratégico do Senac RS (*Balanced Scorecard*), que é a síntese das intenções estratégicas da organização, traduzida em objetivos e projetos estratégicos. Nessa perspectiva, o *Balanced Scorecard* permite a organização, esse alinhamento de cima para baixo. O desenvolvimento do *Balanced Scorecard* começa pela equipe executiva, e para obter o máximo do benefício, compartilha a sua visão com toda a empresa, bem como com os principais atores externos. Através dessa compreensão, os esforços e iniciativas da empresa se alinham aos processos necessários de transformação. A conscientização e o alinhamento da equipe facilita as metas locais, o *feedback* e a responsabilidade pela orientação estratégica das empresas. As

contribuições individuais estão vinculadas aos programas de reconhecimento, promoção e remuneração, maximizando os benefícios (KAPLAN, NORTON, 1997, p. 209). Este planejamento é pactuado nas chamadas "Rodadas de Negociações" com a assinatura do Contrato de Gestão. Através da assinatura do Contrato de Gestão, fica claro o papel de cada unidade na realização das metas do todo. No entanto, para a formalização do Contrato de Gestão, a unidade realiza algumas etapas. A primeira parte do Planejamento desenvolvida pela unidade é o Mapeamento de Ambientes. Elaborado em reunião com todos os colaboradores da equipe, permite a geração de informações necessárias à construção do Plano de Ação. A partir do diagnóstico estratégico, estabelecido pela análise externa e interna, define-se as perspectivas da estratégia que serão abordadas pela empresa. Desta forma, o Senac Ijuí utiliza uma ferramenta muito aproveitada atualmente para realizar este diagnóstico, a análise FOFA (em inglês, *SWOT)*. Utilizada como base para a gestão e planejamento estratégico das organizações, consiste num método simples a ser utilizado em qualquer tipo de análise cenário. Ela posiciona ou verifica a posição estratégica da empresa no ambiente em questão, sobre quatro variáveis. Os pontos fortes e fracos são as variáveis internas e controláveis da empresa, enquanto as oportunidade e ameaças representam as variáveis não controláveis pela empresa (OLIVEIRA, 2012, p. 69). Neste mesmo momento a direção recebe do Departamento Regional (ASPLAN) o mapa tático com os objetivos estabelecidos, com o qual a equipe gestora realiza o desdobramento, selecionando os responsáveis por cada um. A etapa seguinte é a realização do Planejamento Orçamentário da Produção (POP). Com o Grupo de Lideranças do Senac Ijuí, o Diretor realiza o POP. O grupo propõe metas de produção nos diferentes níveis educacionais e estima os recursos necessários para atingir essas metas. Nas rodadas de negociação, essas metas serão analisadas criticamente e negociadas junto ao Grupo Gestor. Estabelecido o Contrato de Gestão para o ano seguinte, é repassada a equipe o Mapa Tático referente à sua Unidade realizado anteriormente. Os Planos de Ação estão ligados aos indicadores estratégicos e operacionais. Os indicadores são acompanhados mensalmente, diretamente no software de gestão pelos responsáveis, e são abertas análises críticas quando não atingidos os resultados esperados ou quando a tendência encontra-se negativa. Para garantir a qualidade, as empresas prestadoras de serviços precisam assegurar às exigências e especificações relativas ao método de produção e serviços. Esse método de produzir, que atende aos requisitos de garantia da qualidade, é intitulado Sistema de Gestão da Qualidade (SENAC, 2013, p.85). Para Paladini (2008, p. 42), define-se três ambientes onde a empresa passa a investir o esforço pela qualidade, o processo produtivo em si, chamado de ambiente *in line*, o suporte ao processo, ambiente *off line,* e as relações da organização com o mercado, ambiente *online*. Em face das características de cada um dos ambientes, os indicadores da qualidade são definidos e identificados. Isto é verificado na Unidade de Ijuí, através do Organograma no modelo biológico e através dos mapas de processos, tendo como áreas de apoio (núcleo administrativo), setor de relacionamento com o cliente (núcleo de relações com o mercado), e o processo principal (núcleo pedagógico) definido. A adoção do Sistema de Avaliação do PGQP, bem como a participação nos prêmios PQRS (Programa de Qualidade Rio Grande do Sul) e PNQ (Programa Nacional da Qualidade), adotada pelo Senac Ijuí objetiva estimular, articular e promover ações visando tornar competitivos os produtos e serviços, por meio da melhoria da qualidade e produtividade no que tange aos 8 Critérios de Avaliação. Quando a organização institui um sistema de gestão, esta estabelecendo um método de

administrar adequado ao porte da empresa, ao tipo de serviço, as características dos colaboradores que compõem a equipe, as atividades e as praticas utilizadas para desenvolver tais atividades (SENAC, 2013, p.85). O Modelo de Excelência em Gestão (MEG) estimula que a organização esteja atenta às necessidades e expectativas das diversas partes interessadas e utilize essas informações para formular o seu planejamento estratégico e seus desdobramentos. Este sistema permite também a organização, o uso das ferramentas da qualidade, como o Brainstorming, o 5W2H, a Matriz GUT, o Diagrama de Ishikawa, etc. Desta forma a tradução dos Fundamentos da Excelência, juntamente aos Critérios estimulam a organização a responder de maneira ágil, assertiva e inovadora aos desafios propostos pelo cenário de negócios. A norma ISO 9001 possui alguns fundamentos que norteiam o sistema de Gestão da Qualidade. Alguns deles tratam da abordagem dos processos, política e objetivos, a função da alta administração, a documentação necessária, o método de avaliação desse sistema, e a melhoria contínua. A estrutura do Senac Ijuí atende as determinações do Senac/DN (Departamento Nacional) e de órgãos reguladores como CGU (Controladoria Geral da União), TCU (tribunal de Contas da União), CEED (Conselho Estadual de Educação), CNE (Conselho Nacional de Educação), CONTRAN (Conselho Nacional de Transito); informações e necessidades de clientes; prospecção de mercado; critérios de excelência do MEG (Modelo de Excelência em Gestão); resultados da Avaliação de satisfação do cliente interno além dos requisitos da Norma ISO 9001. Esta estrutura visa garantir o pleno atendimento ao cliente, concentrando-se profundamente nas necessidades e nos desejos do mesmo (SENAC, 2013, p.14), na organização estudada, estabelecem-se metas para garantir a qualidade nos serviços. Nesse sentido o cumprimento das metas é gerado pelos Planos de Ação, os quais estão ligados aos indicadores estratégicos e operacionais. Para todo objetivo estratégico, indicador e iniciativa estratégica de fator crítico de sucesso, são definidos gestores responsáveis, com autonomia e responsabilidade para, junto aos colaboradores envolvidos em cada tema, propor metas, avaliar e revisar indicadores e fatores críticos de sucesso, detalhar projetos, planos de ação e atividades e avaliar a disponibilidade de recursos. Assim como afirma Paladini (2008, p.38), os indicadores são fundamentais para o processo de avaliação justamente porque esse processo é baseado em informações. Todo indicador deve ter bases mensuráveis, ou seja, quantitativas, além de exibir um conjunto de características bem definidas, sendo as mais importantes à objetividade, clareza, precisão, viabilidade, representatividade, visualização, ajuste, unicidade, alcance e resultados. Ao lado dessas características, a base desses indicadores deve estar associada à satisfação dos consumidores e clientes (PALADINI, 2008, p. 40). A partir das informações coletadas, dos documentos norteadores, Contrato de Gestão, Indicadores, Auditorias Externas e Internas e do Relatório de Avaliação do PGQP do ano de 2013 (vide anexo 7), levando em consideração as potencialidades e fragilidades que se estabelecem, foi possível propor práticas e ações de melhorias para as atividades operacionais. Com o uso da ferramenta 5W2H, foi viável a construção dos planos de ações recomendados a Unidade de Ijuí. A proposta de melhoria realizada baseia-se na metodologia do MEG- Modelo de Excelência em Gestão.

Conclusão

Uma vez elaborado o presente trabalho, cabe levantar algumas percepções. Os objetivos deste

estudo foram alcançados através da descrição das dinâmicas e praticas operacionais utilizadas para o alinhamento da gestão da qualidade da organização, e da concepção de um plano de ação para que as melhorias sejam contínuas. O método *Balanced Scorecard,* que juntamente a Gestão pela Qualidade Total, atua como uma metodologia de alinhamento de extrema importância para as organizações, devido a capacidade de traduzir os objetivos estratégicos da empresa em um conjunto coerente de indicadores de desempenho. Preenchendo uma lacuna no contexto empresarial, no que cerne esta metodologia, potencializa o alinhamento entre as quatro dimensões, de modo a gerar vantagem competitiva fortalecendo as organizações quês as utilizam. O resultado deste fortalecimento traz à organização um amadurecimento corporativo, gerando experiência ao desenvolver os sistemas necessários para o gerenciamento do negócio. A interação de todos os colaboradores com os programas de ações estratégicas desenvolvidas pela alta hierarquia da organização, combinados com a competência do gestor da equipe, aliado à capacidade de fazer melhor, mais rápido e a um custo menor resultam da excelência da Gestão da Qualidade. Pode-se afirmar que o Senac Ijuí possui um sistema de gestão, de certa forma, complexo, pois possui uma série de etapas, que estão sempre sendo alteradas e aprimoradas. Estas etapas estabelecem um método de administrar adequado a empresa, ao tipo de serviço, as características dos colaboradores que compõem a equipe, as atividades e as praticas utilizadas para desenvolver tais atividades, configurando o seu Sistema de Gestão numa visão holística. Por fim, o referido estudo proporcionou a autora uma experiência extremamente rica em aspectos teóricos e práticos.

Palavras-chave: Gestão da Qualidade; Planejamento Estratégico; Modelo de Excelência em Gestão; *Balanced Scorecard;* **Keywords**: Quality Management; Strategic Planning; Excellence in Management Model; *Balanced Scorecard;*

Agradecimento a CAPES/FAPERGS pela concessão de bolsa.

Referencias Bibliográficas

BATEMAN, Thomas S., SNELL, Scott A. Administração: construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.

KAPLAN, Robert S.,NORTON, David P. A estratégia em ação: *Balanced Scorecard*, Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. Planejamento Estratégico: conceitos metodologias e práticas. São Paulo, Atlas, 2012, 30 ed.

PALADINI, Edson Pacheco. Avaliação estratégica da qualidade. São Paulo: Atlas, 2008.

SENAC, DN. Qualidade em Prestação de Serviços. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2013