ISSN: 2594-6153

Eficiência e Eficácia da Ferramenta P.D.C.A No Processo de Reestruturação Organizacional: Um estudo de caso em uma empresa de manutenção automotiva

Elizabete Maria dos Anjos, Maria Cristina Pereira Matos

Universidade Santa Cecília- Santos SP- Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão de Projetos.

Email: bethauditora@gmail.com

Resumo: Um processo de reestruturação organizacional precisa ser muito bem planejado e executado, uma vez que implicará em mudanças de aspectos atitudinais como comportamentais. Neste sentido, o presente trabalho visa estudar como as ferramentas de gestão podem contribuir de forma eficaz em um processo de reestruturação organizacional. Assim, este estudo busca responder sobre qual das ferramentas de gestão se apresenta de maneira eficiente e eficaz, a ponto de solucionar os problemas de estruturação e processos em uma empresa de manutenção automotiva. O objetivo geral se dá em analisar qual ferramenta de gestão que se apresenta como o melhor caminho a ser seguido para solver o problema de reestruturação da empresa mencionada. Para atingir esse objetivo, foi empregada uma metodologia exploratória e descritiva, usando como método um estudo de caso e a aplicação de ferramentas de gestão como 5W2H, Diagrama de Ishikawa (causa e efeito) e o PDCA. Os resultados obtidos permitiram admitir que o PDCA se apresentou como o mais eficiente e eficaz no processo de reestruturação da organização e gestão dos processos.

Palavras-Chave: Reestruturação organizacional. Ferramentas de gestão. Gestão de processos.

Efficiency and Effectiveness of The P.D.C.A. Tool in the Reestructuring Process Organizational: A Case Study at automotive Maintenance Company

Abstract: An organizational restructuring process needs to be well planned and executed, since it will involve changes in attitude as well as behavioral aspects. In this sense, the present work aims to study how management tools can contribute effectively in an organizational restructuring process. Thus, this study seeks to answer which of the management tools presents itself in an efficient and effective way, to the point of solving the problems of structuring and processes in an automotive maintenance company. The general objective is to analyze which management tool is presented as the best way to be followed to solve the problem of restructuring of the company mentioned. To achieve this objective, an exploratory and descriptive methodology was employed, using as a method a case study and the application of management tools such as 5W2H, Ishikawa Diagram (cause and effect) and PDCA. The results obtained allowed to admit that the PDCA presented itself as the most efficient and effective in the process of restructuring the organization and management of the processes.
Keywords: Organizational reestructuring; Management tools; Processes management.

Introdução

Na atualidade, a partir dos principais impactos globais, o cenário empresarial se tornou muito dinâmico e volátil, sempre anunciando necessidades de mudanças estruturais, tecnológicas e até mesmo humanas e comportamentais. Dessa forma, as empresas sejam elas de pequeno, médio ou grande porte, que buscam permanecer ativas e com diferenciais competitivos precisam investir cada vez mais em ferramentas de gestão e melhoria dos processos contínuos, para que assim possam diminuir seus custos e melhorar a sua produtividade.

Logo, um aumento na frequência e na variedade de uma mudança implica em desenvolvimento das habilidades de gestores em seus papéis e atividades de planejar e introduzir um processo de mudança [1].

Eficiência e eficácia são palavras usadas para indicar que uma organização tem seu desempenho ótimo, quando se encontra em sintonia com as expectativas dos usuários e das pessoas que mobilizaram os recursos. Assim, para o autor, a palavra eficácia é usada para indicar que a organização realiza seus objetivos e que quanto mais alto for o grau de realização destes, mais a organização é eficaz. Já a eficiência é usada para indicar que a organização utiliza produtivamente, ou de maneira econômica, seus recursos. Dessa forma, quanto mais alto o grau de produtividade ou economia na utilização dos recursos, mais eficiente é a organização [2].

A organização que busca a melhoria contínua em seus processos, produtos e serviços insere-se nos conceitos e práticas do gerenciamento e qualidade total (TQM) [3].

Como base dessa melhoria continua, algumas das principais ferramentas de gestão foram eleitas para respaldar o presente estudo como é o caso do programa 5W2H que se refere, na concepção de Vergara [4] a um plano de ação e aplicado principalmente no mapeamento e padronização de processos, procedimentos relacionados a seus indicadores. Assim, por ser considerado basicamente gerencial, busca dessa forma definir responsabilidades, métodos, prazos objetivos e recursos associados.

Outra ferramenta de gestão é o Diagrama de Ishikawa, conhecido como Diagrama de Causa e Efeito, também chamado de Espinha de Peixe. Essa ferramenta busca estabelecer a relação entre o efeito e as causas de um processo. No entanto, essa ferramenta é complexa uma vez que cada efeito possui várias categorias de causas, que por sua vez, podem ser compostas por outras causas, promovendo assim, uma ramificação de causas e efeitos [5].

Uma outra ferramenta de gestão também eleita para este estudo é o PDCA utilizada na busca da qualidade de processos de trabalho, composto por quatro momentos: planejar (Plan), executar (Do); verificar (Check) e corrigir (Action). Trata-se de um método gerencial que tem se destacado no ambiente organizacional como melhoria de processos e soluções de problemas, sendo a base da melhoria contínua, podendo ser utilizado em qualquer tipo de organização, seja ela em uma empresa privada, uma organização sem fins lucrativos ou em um setor público [6].

No entender de Campos [7] e colaborando com Teixeira [8], PDCA é um método de gestão o qual precisa ser de domínio dos gestores uma vez que ele representa o caminho (método) para se atingirem as metas. Para o autor, existem dois tipos de metas: metas para manter e metas para melhorar. A primeira é também chamada de meta padrão, como qualidade padrão, custo padrão, prazo padrão, entre outros. Já a meta para melhorar permeia a redução de custos e aumento de produtividade.

O presente estudo busca responder qual é a ferramenta de gestão mais apropriada para um processo de reestruturação organizacional em uma empresa de manutenção automotiva, aqui tratada como lócus da pesquisa. Assim, este estudo tem como objetivo analisar qual das ferramentas apresenta resultado eficiente e eficaz.

Material e métodos

O presente estudo empregou uma metodologia exploratória e também descritiva, utilizando como método uma pesquisa documental e estudo de caso (Yn). O lócus da pesquisa foi uma empresa de manutenção automotiva, a ser denominada neste trabalho como Empresa Ômega, por questões ética e de confidencialidade das informações.

O Caso

A Empresa Ômega, foi fundada em 1983 para atender a necessidade dos caminhoneiros que ajudaram na expansão e progresso do Pólo Industrial de Cubatão e no Porto de Santos, com participação representativa no cenário modal rodoviário da Região Metropolitana da Baixada Santista. Todavia, mesmo com este cenário, a empresa sempre manteve problemas internos para conduzir as questões financeiras e de estoques.

Assim, a partir da aplicação das ferramentas de gestão 5W2H e o Diagrama de Ishikawa (de causa e efeito), entendeu-se que deveria ser implantado um procedimento interno para compras gerenciados por um profissional com experiência na área.

As primeiras interferências para o processo de mudança se iniciaram em 2013, na área de TI. Assim, a partir desta nova etapa, a empresa, dentro de um processo contínuo de gerenciamento de riscos, buscou nova ferramenta de gestão que promovesse esse suporte, optando então pelo PDCA. Assim, por intermédio desta ferramenta a empresa começou a monetizar e acompanhar os benefícios. da padronização da gestão da qualidade, a partir da reestruturação organizacional e seus processos. Atualmente a empresa já contabiliza um lucro líquido de 9% e nenhum pagamento é realizado fora do prazo, principalmente o benefício dos colaboradores internos.

Empresa Ômega	2014	2015	Economia	%
Compra Estoque	R$ 633.111,08	R$ 543.386,65	R$ 89.724,43	-14,17 %
Consumo Próprio	R$ 69.825,13	R$ 31.551,40	R$ 38.273,73	-54,81 %
Despesa Bancaria	R$ 224.581,71	R$ 108.408,06	R$ 116.173,65	-51,72 %

Conforme demonstrado é visível a melhoria através das Ferramentas utilizadas através das Áreas que culminavam nos Problemas cada dia agravados dentro da empresa.

Discussão e síntese dos resultados

Foram identificados procedimentos incorretos ou a ausência destes, em algumas áreas setoriais da empresa, como almoxarifado, estoque, compras, financeiro e, também, recursos humanos. Assim para conduzir esses processos de compras observou-se que não existia planejamento para que o responsável do setor conduzisse as compras, pois tudo era feito de forma visual, em prateleiras. Não havia histórico no Sistema Entradas e Saídas de mercadorias, última compra e última venda indicadores de mercadorias vendidas, relatórios, gerenciais e, não existia um estudo de precificação.

Em 2013 após uma reunião com os gestores das áreas de compras e finanças foi elaborado um projetos de Gestão de Compras alinhado a Pagamentos onde o Gestor de Compras necessitaria utilizar os ciclos da Ferramenta P.D.C.A , com a finalidade de criar um Roteiro de Compras, visto que o Consumo Mensal representava 50% de tudo que a empresa faturava dentro mês.

A primeira implantação ainda em 2013 foi na área de TI com o software do novo sistema adquirido, o qual faz interface entre a equipe de compras e a equipe de finanças. Esse sistema permite que os gestores possam acompanhar, em tempo real, as compras e orçamentos efetuados por suas equipes de compras. Porém, foi inserido neste sistema informatizado, um comando de aprovação da gerencia e, só assim, o pedido é liberado.

Ao ponderar esta discussão e síntese dos resultados obtidos, é possível a compreensão de que as duas ferramentas, 5W2H e o Diagrama de Ishikawa auxiliaram bastante no processo de reestruturação da organização, mas, não se apresentaram consistentes para zerar a crise já a beira do caos em que a empresa se encontrava. Como bem diz Rodrigues (5) a Diagrama de Ishikawa é eficiente, porém, complexa, uma vez que cada efeito possui várias categorias de causas, que por sua vez, podem ser compostas por outras causas, promovendo assim, uma ramificação de causas e efeitos. Não diferentemente, a ferramenta 5W2H, no entender de Vergara [4], por ser considerado basicamente gerencial, busca dessa forma definir responsabilidades, métodos, prazos objetivos e recursos associados. Portanto, entre as ferramentas de gestão que foram empregadas na solvência da série de problemas que a empresa enfrentava, o PDCA se destacou como mais eficiente e eficaz.

Conclusões

Os fatores Culturais dentro da empresa muitas vezes acabam criando barreiras para implementação de reestruturação e processos organizacionais. E necessário manter uma visão transformadora por parte das lideranças e gestores, de forma a promover uma ruptura e quebra de paradigmas e assim, as crenças sejam voltadas para o ambiente competitivo, fazendo com que a empresa cumpra a missão, visão e valores estabelecidas e projetadas possam resgatar a auto sustentação de seus processos, quer sejam estes voltados para equipamentos, matéria-prima ou recursos humanos, de forma a impactar positivamente no equilíbrio financeiro e manter -se com diferenciais e vantagens competitivas em seu segmento de atuação. Recomenda-se também que seus gestores tenham o conhecimento necessário para dominar as ferramentas ou métodos de gestão para uma aplicabilidade mais assertiva na solvência dos problemas.

Referências bibliográficas

[1] Hampton D. R.. Administração contemporânea. 3. ed. rev. São Paulo: Pearson, 1995.

[2] Maximiano A. C. A.. Introdução a Administração. 8. ed. rev. e amp. São Paulo: Atlas, 2011.

[3] Kotler P. Administração de marketing.12. ed. São Paulo: Pearson, 2000.

[4] Vergara S. C.. Gestão da qualidade. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

[5] Rodrigues M. V.. Ações para a qualidade - GEIQ: Gestão Integrada para a Qualidade. 2. Ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

[6] Teixeira E. A.. Teoria geral da administração & prática. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

[7] Campos V. F.. Gerenciamento da rotina de trabalho do dia-a-dia. 8. Ed. Minas Gerais: Editora INDG, 2004.

[8] Teixeira E. A.. Teoria geral da administração & prática. Rio de Janeiro: FGV, 2003.