

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO COM HABILITAÇÃO EM COMÉRCIO EXTERIOR**

**JADE BORGES RODRIGUES**

**APLICAÇÃO DO MÉTODO PDCA PARA MELHORIA NA GESTÃO DO  
PROCESSO FINANCEIRO DE UM CARTÓRIO DE CRICIÚMA-SC**

**CRICIÚMA**

**2017**

**JADE BORGES RODRIGUES**

**APLICAÇÃO DO MÉTODO PDCA PARA MELHORIA NA GESTÃO DO  
PROCESSO FINANCEIRO DE UM CARTÓRIO DE CRICIÚMA-SC**

Monografia apresentada para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, no curso de Administração com habilitação em Comércio Exterior da Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC.

Orientador: Prof. Msc. Edson Firmino Ribeiro

Criciúma, 27 de novembro de 2017.

**CRICIÚMA  
2017**

JADE BORGES RODRIGUES

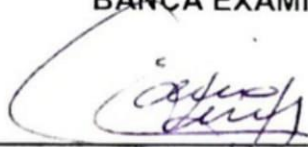
**APLICAÇÃO DO MÉTODO PDCA PARA MELHORIA NA GESTÃO DO  
PROCESSO FINANCEIRO DE UM CARTÓRIO DE CRICIÚMA-SC**

Monografia apresentada para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, no curso de Administração – Linha de Formação Específica em Comércio Exterior da Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC.

Orientador: Prof. Msc. Edson Firmino Ribeiro

Criciúma, 27 de novembro de 2017.

**BANCA EXAMINADORA**



---

Prof. Edson Firmino Ribeiro – Mestre – UNESC – Orientador



---

Prof. Jean Peterson Rezende – Especialista – UNESC – Banca



---

Prof. Jonas Rickrot Rosner – Especialista – UNESC – Banca



**CRICIÚMA  
2017**

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente agradeço aos meus pais, Paulo Emílio Martins Rodrigues e Shirley Borges Rodrigues, que me auxiliaram em toda a minha trajetória acadêmica até aqui. Pelo apoio e suporte para iniciar meu ensino médio integrado com curso técnico em outra cidade, e a mesma base e amparo no ingresso do meu curso superior, também em outra cidade. Devido à educação que vocês me passaram, e todo o alicerce acadêmico, me tornei um ser humano melhor e uma profissional mais preparada para entrar no mercado de trabalho.

Agradeço grandemente ao apoio do meu namorado, Gustavo Redivo Freitas, e sua mãe, Dilvana Redivo Freitas, por toda a assistência e amparo para realização da presente monografia, pela ajuda com material bibliográfico, locomoção e apoio moral. Ao restante desta família, que me recebe com tanto carinho na sua própria casa, meu muito obrigada.

Aos meus amigos que me prestaram apoio moral, me deram ideias, e que principalmente entenderam o tempo que foquei para a realização da presente monografia.

Ao meu orientador xxx, ao qual tenho uma grande admiração como profissional e pessoa. A troca de conhecimentos, entrosamento, encontros objetivos, correções... Foram de extrema valia para construção do presente trabalho. Ao longo deste semestre, as agradáveis conversas que obtivemos me farão uma profissional melhor. Ensinações que levarei para a vida.

Um agradecimento especial à UNESC e seu corpo docente. Sua estrutura física, a biblioteca e seu acesso ao conhecimento, foi de extrema importância para realização deste trabalho.

Ao professor Júlio Cesar Zilli, que me auxiliou no desenvolvimento deste trabalho, principalmente por suas valiosas dicas, que estão incorporadas em muitas partes escritas deste estudo. Obrigada!

Por fim, a todos que se envolveram de alguma forma para a realização e conclusão deste presente trabalho.

## RESUMO

RODRIGUES, Jade Borges. **Aplicação do método PDCA para melhoria na gestão do processo financeiro de um cartório de Criciúma SC.** 2017. 65 páginas. Monografia do curso de Administração, com habilitação em Comércio Exterior, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

A globalização trouxe mais competitividade entre as empresas, demandando maior qualidade em seus produtos e serviços. Com isto, a busca por ferramentas de melhoria contínua, nos processos organizacionais, se faz presente no cenário atual, com o intuito de diminuir falhas e evitar riscos relacionados a falta de qualidade. Relacionado a isto, o estudo objetivou identificar as contribuições da ferramenta PDCA no controle de um processo financeiro de um Cartório de Criciúma SC. No que se refere aos procedimentos metodológicos o trabalho caracterizou-se quanto aos fins em uma pesquisa experimental e descritiva, quanto aos meios de investigação definiu-se como bibliográfica e um estudo de caso. Os dados foram de origem secundários oriundos de um relatório analisado, e primários provenientes de uma entrevista roteirizada, abordagens quantitativa e qualitativa respectivamente. O processo financeiro de fechamento de caixa, do tabelionato em questão, onde as intervenções foram planejadas e aplicadas, por meio da ferramenta utilizada, obteve positivas mudanças relacionadas a controle. O procedimento tornou-se mais claro e objetivo a todos os envolvidos no processo e estreitou a comunicação entre quem controla e quem executa.

**Palavras-chave:** Qualidade. Melhoria contínua. Ferramentas. Processos Organizacionais. PDCA.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Símbolos do fluxograma e seus significados .....	22
Figura 2 - Exemplo de fluxograma: trabalho acadêmico .....	23
Figura 3 - Metodologia DMAIC .....	24
Figura 4 - Etapas da ferramenta FMEA.....	25
Figura 5 - Fases da ferramenta PDCA .....	26
Figura 6 - Estágios do PDCA e suas atribuições sintetizadas.....	30
Figura 7 - Organograma da empresa em estudo .....	37
Figura 8 - Setores da empresa envolvidos no processo .....	38
Figura 9 - Fluxograma do processo.....	39
Figura 10 - Setores da empresa envolvidos no novo processo.....	42
Figura 11 - Fluxograma do processo após as intervenções.....	43
Gráfico 1 - Situação das diferenças positivas.....	45
Gráfico 2 - Situação das diferenças de caixa negativas .....	46
Gráfico 3 - Diferenças apontadas e solucionadas .....	48
Gráfico 4 - Principais motivos de erros operacionais .....	50

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Competências do gestor .....	15
Quadro 2 – Síntese da evolução dos modelos de gestão .....	18
Quadro 3 - Síntese da evolução da metodologia PDCA .....	28
Quadro 4 - Relação entre os objetivos específicos e a estrutura da pesquisa.....	36
Quadro 5 - Gargalos observados no processo.....	40
Quadro 6 - Intervenções aplicadas no processo .....	41
Quadro 7 - Levantamentos estatísticos analisados como resultado .....	44
Quadro 8 - Tipos de erros operacionais .....	49
Quadro 9 - Respostas sintetizadas do módulo I da entrevista .....	51
Quadro 10 - Respostas sintetizadas do módulo II da entrevista .....	52
Quadro 11 – Respostas sintetizadas do módulo III da entrevista.....	53
Quadro 12 – Respostas sintetizadas do módulo IV da entrevista .....	54
Quadro 13 - Respostas sintetizadas do módulo V da entrevista .....	55

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Situação das diferenças positivas .....	44
Tabela 2 - Situação das diferenças de caixa negativas .....	46
Tabela 3 - Total das diferenças apontadas e solucionadas .....	47
Tabela 4 - Motivos das diferenças de caixa solucionadas .....	49



## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
1.1	Situação Problema .....	12
1.2	OBJETIVOS .....	13
<b>1.2.1</b>	<b>Objetivo Geral</b> .....	<b>13</b>
<b>1.2.2</b>	<b>Objetivos Específicos</b> .....	<b>13</b>
1.3	JUSTIFICATIVA.....	13
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>15</b>
2.1	GESTÃO ORGANIZACIONAL.....	15
<b>2.1.1</b>	<b>Evolução</b> .....	<b>16</b>
<b>2.1.2</b>	<b>Cultura Organizacional</b> .....	<b>18</b>
2.2	PROCESSOS DENTRO DE UMA ORGANIZAÇÃO.....	20
<b>2.2.1</b>	<b>Controle de processos</b> .....	<b>20</b>
<b>2.2.2</b>	<b>Ferramentas auxiliares da gestão de processos</b> .....	<b>21</b>
<b>2.2.3</b>	<b>Evolução da gestão voltada para processos</b> .....	<b>25</b>
2.3	O CICLO PDCA .....	26
<b>2.3.1</b>	<b>Evolução</b> .....	<b>27</b>
<b>2.3.2</b>	<b>Aplicação da ferramenta Ciclo PDCA</b> .....	<b>28</b>
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>31</b>
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	31
3.2	DEFINIÇÃO DE ÁREA E/OU POPULAÇÃO ALVO .....	33
3.3	PLANO DE COLETA DE DADOS.....	33
3.4	PLANO DE ANÁLISE .....	34
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DA PESQUISA</b> .....	<b>36</b>
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA .....	36
4.2	O PROCESSO EM ESTUDO .....	38
4.3	INTERVENÇÕES APLICADAS NO PROCESSO.....	40
4.4	LEVANTAMENTOS ESTATÍSTICOS ANALISADOS APÓS AS MELHORIAS IMPLANTADAS .....	43
<b>4.4.1</b>	<b>Diferenças positivas apontadas e solucionadas</b> .....	<b>44</b>
<b>4.4.2</b>	<b>Diferenças negativas apontadas e solucionadas</b> .....	<b>45</b>
<b>4.4.3</b>	<b>Principal motivo das diferenças solucionadas</b> .....	<b>48</b>

4.5	PERCEPÇÃO DOS GESTORES RELATIVA AS INTERVENÇÕES APLICADAS .....	50
4.5.1	Módulo I – prazo resolutivo aplicado.....	51
4.5.2	Módulo II – implantação de um relatório de controle gerencial .....	52
4.5.3	Módulo III – acompanhamento individual das diferenças de caixa.....	52
4.5.4	Módulo IV – desconto em folha de pagamento das diferenças.....	53
4.5.5	Módulo V – parecer geral sobre as intervenções no processo .....	54
5	CONCLUSÃO .....	56
	REFERÊNCIAS.....	58
	APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA .....	61

## 1 INTRODUÇÃO

A globalização para Lobato et al. (2006) aguçou a competitividade das empresas, acarretando em uma busca constante por qualidade juntamente com o pensamento de melhoria contínua. Esta era global, para o autor, trouxe oportunidades de ganhos no processo de gestão, conciliando a seu favor técnicas provenientes ou aprimoradas com os avanços tecnológicos.

Para Scatena (2012) o sucesso da organização depende do seu modelo organizacional, o conhecimento claro e explícito por parte do gestor da cultura, dos valores, metas, e a partir deste conhecimento traçar estratégias para alcançar seus objetivos.

Uma organização pode ser entendida como um grande processo, e dentro dela encontra-se diversos subprocessos. Desta forma, o bom gerenciamento e uso de ferramentas palpáveis é essencial para se ter um funcionamento de qualidade em cada processo organizacional e conseqüentemente na empresa como um todo (BARROS; BONAFINI, 2014).

O estudo em questão aborda a utilização de uma ferramenta auxiliar no controle de processos, o método PDCA. Lu (2015) cita que a metodologia PDCA possibilita a melhoria e análise do procedimento praticado. O conceito dessa técnica é desenvolvido para a gestão da qualidade, porém pode ser utilizado para qualquer processo de uma organização. Elimina culturas incrustadas oriundas de atividades sem planejamento, e tem um intuito preventivo para que se minimize problemas durante a execução das atividades.

Com base neste contexto, o estudo tem como objetivo analisar as intervenções aplicadas, por meio da utilização da ferramenta PDCA, em um processo financeiro de um cartório de Criciúma-SC.

A presente monografia foi estruturada em cinco capítulos. O capítulo 01 (um) aborda em seu conteúdo a introdução, explana sobre a situação problema, objetivo geral e os objetivos específicos, e por fim a justificativa para a construção do estudo. Com a finalidade de embasamento teórico, o capítulo 02 (dois) traz a opinião de autores sobre o foco do estudo que é gestão organizacional, gestão por processos e a técnica PDCA.

O capítulo 03 (três) descreve os procedimentos metodológicos utilizados para o estudo, bem como a entrevista roteirizada e a apuração documental realizadas para fins de pesquisa.

A análise da pesquisa encontra-se no capítulo 04, estruturada com o intuito de descrever o processo em estudo, analisar os resultados advindos dos procedimentos metodológicos adotados com a finalidade de responder os objetivos específicos do estudo. No final do trabalho encontra-se as considerações finais, referências e apêndice.

## 1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

Para Mello (2010) a falta de planejamento dos processos de uma empresa gera complexidade na execução das atividades, e como consequência tem-se a falta de qualidade que atinge os clientes. Para o autor a empresa deve investir em formação de pessoal e em conhecimento por meio de técnicas palpáveis para melhorar seus procedimentos.

É comum as atividades de uma empresa ter variações segundo Lélis (2012). O importante é ter o conhecimento, por parte de quem gerencia, se essa variabilidade está dentro da normalidade, pois desta forma pode-se dizer que o processo está sob controle. Na rotina produtiva, os funcionários não vão parar para verificar se o fluxo se encontra como o esperado, é função do líder averiguar a qualidade dos processos.

Para que toda a empresa funcione da maneira adequada é necessário que todos sigam o mesmo objetivo. Para isso é necessário gerenciar a partir do planejamento que se determina como diretriz, e acompanhar os resultados. De maneira oposta, as atividades podem até fluir de maneira adequada, entretanto seguirão caminhos diferentes (LÉLIS, 2012)

Com as informações reunidas sobre a dificuldade que o gestor enfrenta sem um planejamento e controle das atividades da sua organização, chegou-se na seguinte questão de pesquisa: **De que maneira a ferramenta da qualidade PDCA pode contribuir, para obtenção de maior qualidade, em um processo financeiro de um cartório de Criciúma-SC?**

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Apresentar as contribuições da ferramenta PDCA no controle de um procedimento financeiro de um cartório localizado em Criciúma-SC.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Caracterizar a empresa objeto deste estudo;
- b) Descrever o processo financeiro da empresa e apontar os gargalos destes;
- c) Descrever as melhorias planejadas para o processo por meio da ferramenta da qualidade ciclo PDCA;
- d) Apresentar os levantamentos estatísticos analisados do processo de controle de fechamento de caixa após implantação das melhorias;
- e) Aplicar uma entrevista para conhecer a percepção dos gestores dos setores, envolvidos no processo, sobre as intervenções implantadas no processo.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

O presente estudo tem como intuito identificar os benefícios da aplicação da ferramenta da qualidade PDCA no planejamento de um processo financeiro de um cartório de Criciúma-SC. Com isto, a análise do processo após as intervenções aplicadas, por meio da técnica, evidencia a viabilidade da utilização de um método para melhoria contínua de processos organizacionais de maneira abrangente.

Verificar a qualidade das atividades não é uma tarefa fácil, com isto, o gestor deve ter em mãos técnicas para analisar o que está certo e o que está errado. É preciso conhecer o funcionamento dessas ferramentas, entender que cada uma tem um exercício, porém o mesmo propósito que é a qualidade (LÉLIS, 2012).

O desenvolvimento deste estudo se mostra importante para a pesquisadora, uma vez que o conhecimento advindo deste trabalho mostrará relevância para pesquisas na área de gestão de processos e melhoria contínua. Terá relevância principalmente para o cartório onde aplicou-se o estudo de caso, pois terão acesso a um estudo realizado na própria empresa, onde poderão se basear para

aplicar a técnica em demais atividades organizacionais, e até mesmo no procedimento já trabalhado, aprimorando-o.

A oportunidade de estudo no tema proposto existe, de maneira que a melhoria de um processo deve ser constante. O processo estudado demandava alterações para um melhor controle, o que se adequou na pesquisa em questão.

Para Lélis (2012) os funcionários de uma empresa precisam ter a conscientização de melhoria contínua. Para isto, o gestor deve controlar a rotina de atividades e estabelecer uma comunicação clara a todos os envolvidos. A busca por qualidade deve partir não só de quem controla, e sim de todos os incluídos no processo, continuamente.

O estudo se mostrou viável devido ao fácil acesso ao conhecimento por meio de bases bibliográficas, e principalmente pela autorização da empresa objeto de estudo, o cartório, para a liberação de dados e informações necessárias para a elaboração desta monografia, visto o interesse da organização dos resultados obtidos oriundos do estudo em questão.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo tem como intuito reunir informações para fins de embasamento acerca do objetivo da pesquisa, a partir da visão de autores sobre o tema estudado. Para Mascarenhas (2012) a fundamentação teórica aborda o que já foi proferido sobre o assunto que se é estudado.

### 2.1 GESTÃO ORGANIZACIONAL

Segundo Scatena (2012) com o passar da década de 90 surgiu o termo gerenciar, distinto do teor administração. Gestão se entende como administrar, porém, os estudiosos a apresentam com um significado ainda mais amplo. A administração tem a serventia de suprir os gestores empresariais de instrumentos úteis para que exerçam sua função. “Administrar é dessa forma uma aplicação da ação de gerir” (1989, p. 20, apud Scatena, 2012).

Para Coltro (2015) praticar gestão é ter em vista quatro competências, sendo elas: i) Planejamento; ii) Organização; iii) Direção e iv) Controle. O quadro 1 apresenta as fases que o gestor precisa levar em consideração na sua função, e suas atribuições.

Quadro 1 - Competências do gestor

Competências	Atribuições
Planejar	É o primeiro passo, traçar onde se quer chegar, diminuindo riscos. Deve-se levar em consideração os três níveis de planejamento: estratégico, tático e operacional.
Organizar	Como fazer para se obter o melhor trabalho possível. Definir funções, estabelecer tarefas, melhores recursos para executar as atividades. Organização é constante.
Dirigir	Direcionar a equipe como irá ser realizada as atividades propostas. Passar as diretrizes de forma que fiquem claras a todos, certificar-se que a equipe saiba o papel de cada um para realizar o objetivo, e atestar que todos tenham os recursos necessários para a ação.
Controlar	O gestor irá monitorar; verificar se o processo está andando conforme o esperado. Em caso de interferência de eventos não previstos, irá intermediar para que o processo volte ao seu curso planejado o mais rápido possível.

Fonte: Adaptado de Coltro (2015).

Para Planejar, Organizar, Dirigir e Controlar o líder deve ter seu grupo junto de si em seu ofício. Segundo Quinn et al. (2012) para realizar uma boa gestão organizacional, o gestor tem o dever de reunir o trabalho de diversas pessoas os tornando condizente. É preciso conhecer os pontos fortes e fracos dos liderados e ter a convicção dos seus estilos de trabalho, e da maneira como se relacionam. Ainda que o grupo como um todo tenha características em comum, cada indivíduo tem suas particularidades. O gestor tende a compreender como são as reações dos seus funcionários nas situações que o dia-a-dia impõe.

Além de entender como é a relação do pessoal, é necessário saber como líder a maneira de se portar e reagir as ações dos demais uns com os outros. Desta forma, é necessário ter o conhecimento para se auto gerenciar e gerir os demais (QUINN et al., 2012).

### **2.1.1 Evolução**

Segundo Quinn et al. (2012) a evolução dos modelos de gestão organizacional se deu por muitas crenças passadas, uma vez que as pessoas antigamente acreditavam saber melhor como gerenciar de forma empírica.

Um modelo de gestão busca apresentar como funciona um fenômeno social, e apresentar uma visão e um pensamento específico sobre ele, assim observando com mais clareza como sobressair-se a impasses impostos por estes fenômenos. A evolução dos modelos de gestão organizacional foi marcada por etapas entre os anos de 1900 até os dias de hoje. (QUINN et al., 2012).

Entre os anos de 1900 e 1920 o primeiro modelo é Meta Racional, onde a produtividade e lucro são visionados. Um funcionário de 20 anos de casa que estiver com a produtividade em 80%, vai ser substituído por um novo que alcance 100% de eficiência. Neste período o tratamento entre gestores e funcionários era severo. Há relatos que os banheiros no chão de fábrica da época eram com janelas grandes de vidro nas laterais, e o banheiro se encontrava no meio da indústria para que o gestor pudesse acompanhar e monitorar quem estava lá, o que fazia e o tempo que permanecia (QUINN et al., 2012).

Já entre o período de 1926 a 1950 os grandes trabalhos da época eram de Henri Fayol e Max Webber que mostravam que a Meta Racional e o Processo Interno



eram importantes, entretanto a demanda da época de pós Crise de 1929 e pós Segunda Guerra Mundial era outra. A gestão de Fayol baseava-se em valorizar o funcionário. Divisão do trabalho, Remuneração, Estabilidade no emprego, Iniciativa e “União faz a força” são os pilares do seu modelo. Já para Webber a burocracia e padronização vigoravam, a divisão do trabalho, a hierarquia e as decisões administrativas devem ser claras a todas e registradas por escrito (QUINN et al., 2012).

A organização adota um clima baseado em equipe, os gestores são empáticos e abertos a opiniões dos seus subordinados. Todavia este novo modelo não foi fácil de se aderir, com as culturas que estavam incrustadas anteriormente, muitas vezes a tentativa desta gestão era frustrada. A gestão voltada para equipe só teve resultados mais efetivos depois da metade do século (QUINN et al., 2012).

Um pouco mais tardar esperava-se que o gestor fosse criativo e inovador em um mundo que a tecnologia traria mudanças contínuas, no período entre 1951 a 1975. Foi um período de cinismo e rebelião. A educação passou de 8,2 anos no início do século para 12,6 anos. As mulheres passaram a exercer profissões que não eram adequadas a elas até então. Nesta época emergiu a Teoria da Contingência, que abordava que os modelos fixados até então não eram suficientes. O mundo era competitivo e imprevisível, o gestor não poderia se ater a modelos padronizados e incrustados e sim tomar decisões rápidas e se adaptar a mudanças (QUINN et al., 2012).

Às vésperas do século XX, de 1976 a 1999 o avanço tecnológico é crescente. As mercadorias japonesas tiveram avanços impressionantes. Exaustão e estresse eram pilares nesta época. Poucas empresas faziam a coisa certa, a complexidade e instabilidade estariam presentes na organização. As soluções simples que se tinham anteriormente se tornaram suspeitas (QUINN et al., 2012).

Dos anos 2000 aos dias de hoje o mundo continuou a mudar, o ataque as Torres Gêmeas em 2001 trouxe a realidade de ameaças terroristas, a vinda da China mudou o cenário do comércio global, em 2010 o alto índice de desemprego tornou mais difícil atrair e manter pessoas. O paralelo entre os modelos se mostrou importante. Ficou claro que gerenciar não é uma tarefa simples, exige uma análise categorial, e o momento tem relevância no cenário empresarial, mas os outros pilares da gestão não podem ser deixados de lado. A padronização e a flexibilidade mesmo opostas, devem ser levadas em consideração (QUINN et al., 2012).

O quadro 2 aborda uma síntese da evolução dos modelos de gestão.

Quadro 2 – Síntese da evolução dos modelos de gestão

Período	Modelo de gestão em vigor	Fase	Cultura
1900 a 1920	Meta Racional	O que é visionado é produtividade e lucro	Tratamento severo do gestor com seus funcionários
1926 a 1950	Padronização e Valorização dos Funcionários (Max Webber e Henri Fayol)	Alterar clima instável (pós Crise de 1929 e Segunda Guerra Mundial)	Trabalho em equipe. Porém a adaptação a esse método foi conturbada (culturas incrustadas).
1951 a 1975	Teoria da Contingência	Gestão adaptável a mudanças e de decisões rápidas. Os modelos anteriores não eram mais eficientes.	Cinismo e rebelião. Novo conceito de educação e as mulheres conquistam espaço no mercado de trabalho.
1976 a 1999	Não há metodologia fixa. Cenário de complexidade e instabilidade	Busca de soluções inteligentes	Avanço tecnológico crescente, as soluções simples anteriores tornam-se suspeitas. Poucas empresas faziam a coisa certa
2000 aos dias de hoje	Paralelo entre os modelos	Análise categorial por parte do gestor	Complexidade em atrair e manter pessoas. Padronização e flexibilidade mesmo que opostas, devem ser trabalhadas juntamente.

Fonte: Adaptado de Quinn et al. (2012).

### 2.1.2 Cultura Organizacional

Segundo Cury (2005) a cultura organizacional se trata de um conjunto de propriedades no ambiente organizacional. Não só as normas formais, mas também um conjunto de regras que não estão escritas, onde se baseia as atitudes que as pessoas tomam dentro da empresa. Um processo de mudança dentro de uma organização deve ser pensado e leva tempo, e deve se enquadrar dentro da cultura da empresa para ser eficaz e duradouro.

Para Gomes e Salas (2001) a cultura influi nas atitudes e como as pessoas dentro da organização se inter-relacionam, como se desenham, implementam e utilizam os sistemas em qualquer ambiente. Muitas vezes acredita-se que a cultura é uma só em diversas empresa, entretanto ela muda de acordo com a organização. O que pode se generalizar é que em cada empresa há um tipo de cultura, podendo ela até mesmo ser fraca. Cada entidade pode ter inclusive subculturas que podem possuir dentro da mesma organização diferentes valores e comportamentos.

Muitas das normas dentro de uma empresa não estão formalizadas nem escritas, se dão por comportamentos e costumes praticados que se tornam comum a todos. As normas oficializadas e escritas vêm destes costumes adotados informalmente. (GOMES; SALAS, 2001).

Cury (2005) acredita em quatro pilares principais da cultura organizacional: Normas, Valores, Recompensas e Poder.

As Normas são regras escritas e formalizadas que devem estar em acesso comum e são regras de conduta que os membros das organizações devem se enquadrar. Exemplos de normas são regulamentos, manuais e estatutos (CURY, 2005).

Os Valores é o que a organização conforme seu convívio e conduta de trabalhar julgam positivo ou negativo. Refere-se a valores da sociedade que se encaixam dentro da empresa. Os valores podem estar nas normas, e também pressupõem se a norma é boa ou ruim, já que há uma avaliação (CURY, 2005).

Para Cury (2005) as Recompensas são indispensável que uma empresa tenha uma metodologia de recompensas adequado, que possibilite que o gestor motive o funcionário que apresenta um bom rendimento dentro da organização e que também sirva de estímulo aos que não tiveram boa produtividade. Só ter normas punitivas é prejudicial e desestimulante aos funcionários e conseqüentemente saúde da empresa.

Cury (2005) em relação ao Poder é necessário que se tenha bem definido e entendido a todos dentro da empresa: quem tem poder, até que ponto vai o poder, grau de autoridade, quem determina as recompensas, quem define e onde estão as normas. Desta maneira fica claro identificar como a empresa funciona.

“A cultura não é um simples mecanismo que se pode substituir facilmente por outra que se considere mais apropriada” (Gomes e Salas, 2001, p. 137).

## 2.2 PROCESSOS DENTRO DE UMA ORGANIZAÇÃO

Segundo Juran (1992) um processo é composto por uma sequência de ações que são dirigidas com o intuito de atingir o objetivo proposto. O autor ramifica o termo processo em: processo global que é a empresa como um todo, os processos funcionais que é a grande atividade da empresa, macroprocesso são departamentos e por fim micro processos ou procedimentos são as atividades operacionais diárias. Porém essa divisão do termo não é padrão, a expressão processo abre margem para mais de uma interpretação.

Pode parecer que não existe dois processos iguais, que cada um é “diferente”. Isso é verdade quanto as funções, à tecnologia, etc. Entretanto, a abordagem gerencial ao planejamento da qualidade do processo é, em grande parte, comum a todos os processos (JURAN, p.223, 1992).

Na visão de Falconi (2014) a empresa é um processo, com vários processos contidos nela. É necessário dividir os processos para se ter controle sobre eles.

### 2.2.1 Controle de processos

Segundo Toledo et al. (2013) o controle de um processo consiste em o gestor ou supervisor planejar e gerenciar a sequência de atividades que envolvem cada processo dentro de uma empresa. Atribuir sempre que necessário ações e mediações no desenvolvimento de cada processo.

Torna-se inviável o presidente da empresa gerenciar todos os processos nela contidos. Desta forma para Mello (2010) o comando destes processos pode ser dividido entre os funcionários que estão ligados a eles, garantir qualidade em cada processo e por fim em todo o conjunto. É necessário que cada colaborador envolvido na atividade, conheça sua contribuição para a realização da mesma.

A padronização e o gerenciamento funcional são fundamentais na visão de Mello (2010) para o gerenciamento dos processos.

Padronização dentro de uma organização é realizar as tarefas sempre da mesma maneira, com a finalidade de se obter o resultado almejado constantemente. Estabelecer métodos para a realização dos processos, e através dos resultados concretos focar na melhoria continua das atividades (MELLO, 2010).

Cada funcionário deve estar ciente da sua ligação com as atividades operacionais da empresa, que o torna responsável por suas ações nas atividades padronizadas pela organização. É preciso estimular a autonomia de cada colaborador de forma que consigam solucionar problemas, garantindo a qualidade nos processos que estão ligados. (MELLO, 2010)

Conforme Frederico (2014) a melhoria continua tem como objetivo estruturar procedimentos afim de aplicar intervenções necessárias nas atividades. É necessário valorizar quem faz a diferença, e selecionar perfis para diferentes processos. A melhoria continua faz parte da cultura organizacional, e deve estar adepta entre os colaboradores de forma que possa ser aplicada assim que for necessário sem causar conflitos.

Para Calazans e Silva (2016) a competitividade de uma empresa é aguçada quando a mesma se preocupa com a melhoria continua e inovação de seus processos. Tais intervenções que ocorrem nos processos são possíveis através de ferramentas para aperfeiçoamento das atividades.

### **2.2.2 Ferramentas auxiliares da gestão de processos**

As ferramentas da qualidade servem para mapear um processo e controla-lo. A partir das técnicas e métodos é possível analisar a real situação da atividade e reparar falhas (MELLO, 2010). Estes instrumentos servem como uma lupa para Lélis (2012), uma vez que identifica erros, até mesmo discretos, nas atividades os tornando evidentes.







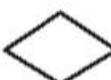



“Não existe uma fórmula de combinação das ferramentas, mas cada uma tem especificações que estão devidamente apontadas para que você a reconheça quando precisar usá-las.” (MELLO, 2010, p. 87). Dito isto, nos próximos títulos serão abordadas ferramentas auxiliares da qualidade.

#### **2.2.2.1 Fluxograma**

De acordo com Barros e Bonafini (2014) o fluxograma é uma ferramenta que tem a finalidade de descrever processos, por isso tem grande relevância para o controle dos mesmos. Os símbolos de um fluxograma têm um significado e são padronizados, com isto qualquer pessoa que conhece a metodologia consegue

entende-lo. Sua vantagem é de poder visualizar o processo como um todo. A figura 1 ilustra o significado padrão das formas de um fluxograma.

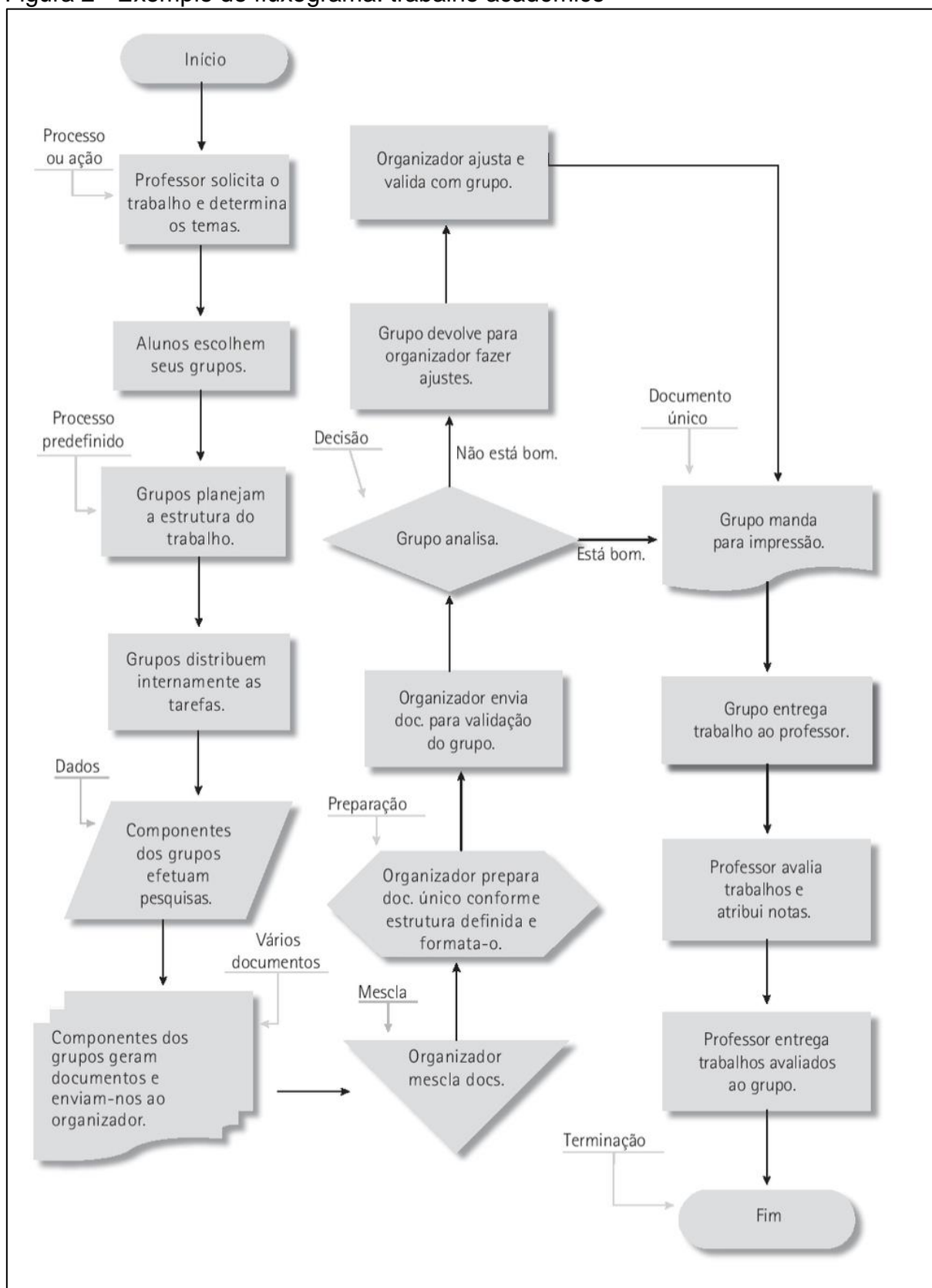
Figura 1 - Símbolos do fluxograma e seus significados

Símbolo	Significado
	Armazenagem
	Sentido de fluxo
	Conexão
	Limites (início, pare, fim)
	Operação
	Movimento/transporte
	Ponto de decisão
	Inspeção
	Documento impresso
	Espera

Fonte: Barros e Bonafini, 2014.

Já a figura 2 apresenta um exemplo de fluxograma, está descrito o processo da realização de um trabalho acadêmico.

Figura 2 - Exemplo de fluxograma: trabalho acadêmico

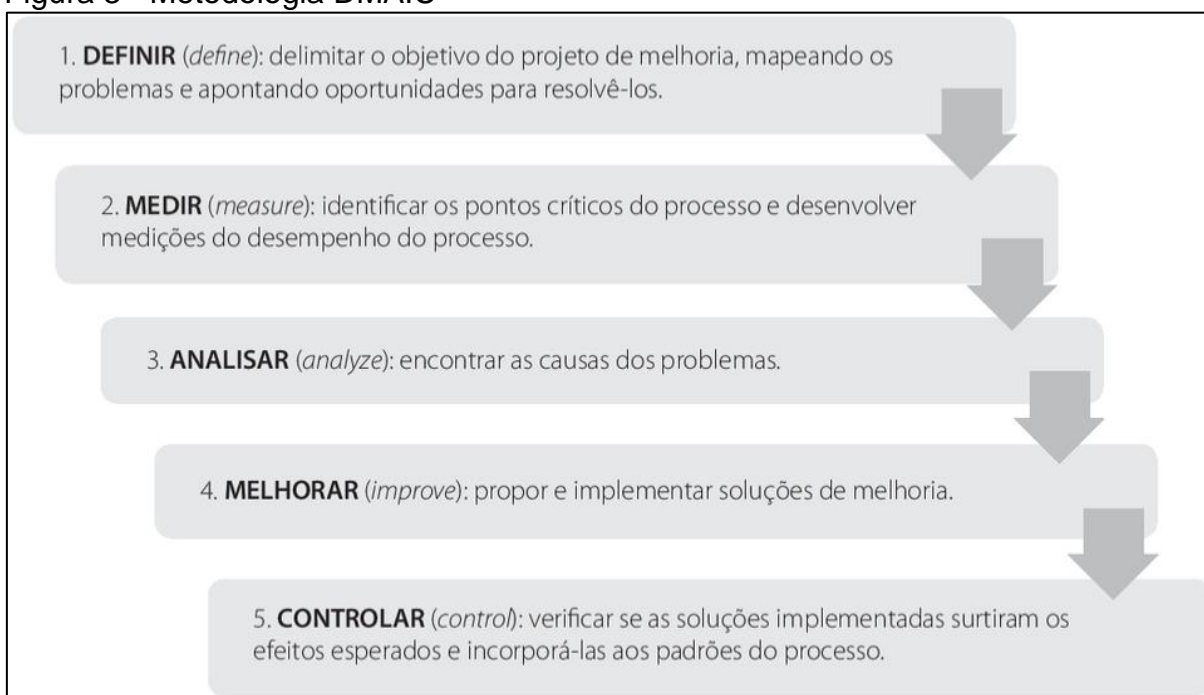


Fonte: Mello (2010).

### 2.2.2.2 Seis Sigma

Segundo Lélis (2012) desenvolvido pela Motorola em 1980, o Seis Sigma é um procedimento que tem o objetivo de melhorar produtos e processos reduzindo defeitos. O termo grego “Sigma” quer dizer variação do processo, e entre os seis níveis da ferramenta, as empresas normalmente se encaixam no terceiro. A metodologia de aplicação dos Seis Sigma é conhecida como DMAIC (as iniciais de cada etapa da ferramenta em inglês), a figura 3 ilustra os estágios da metodologia e suas atribuições.

Figura 3 - Metodologia DMAIC



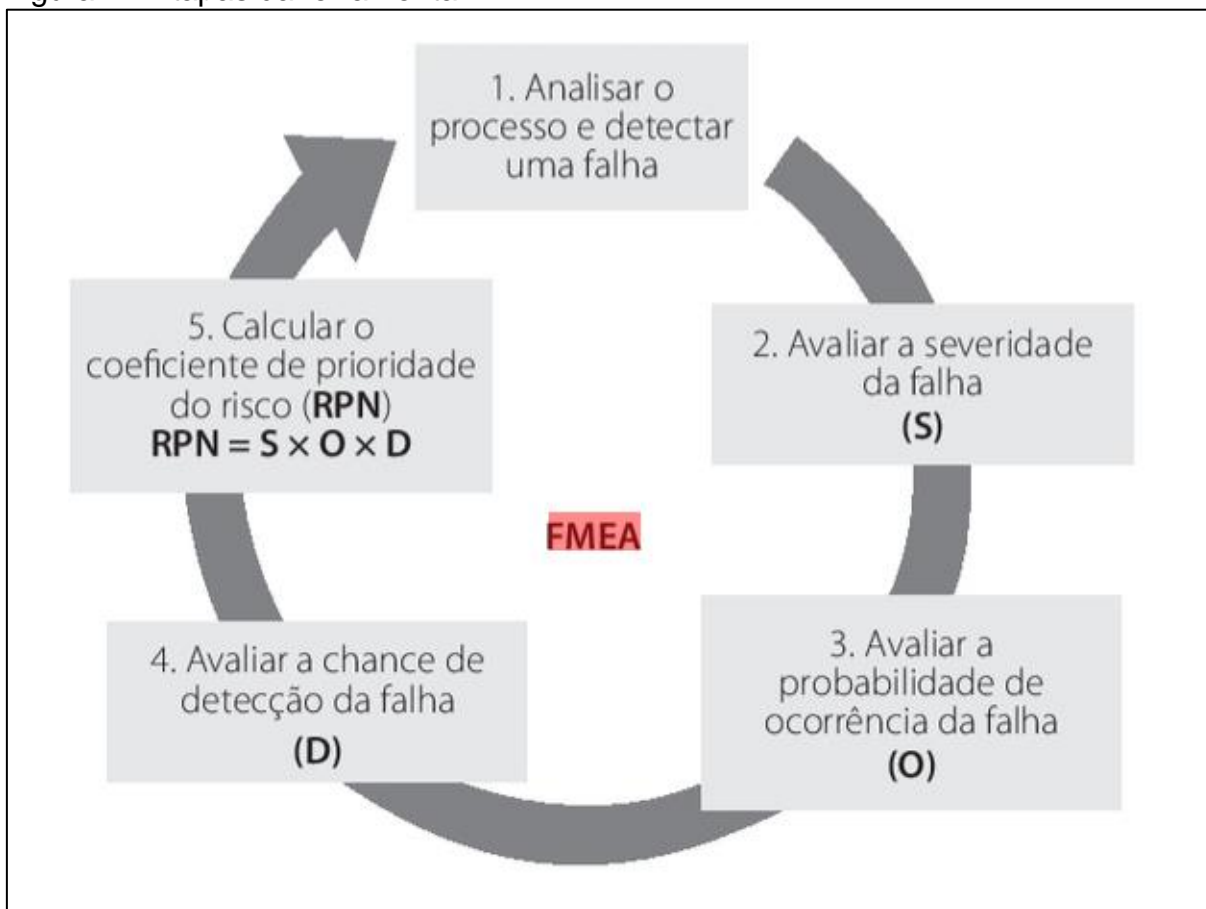
Fonte: Lélis (2012).

### 2.2.2.3 FMEA

Para Gozzi (2015) a metodologia FMEA surgiu durante a Segunda Guerra Mundial com o intuito de analisar as falhas em equipamentos do exército americano. A ferramenta foi atualizada um tempo depois pela Nasa em 1960, e em 1976 passou a ser usado na indústria automobilística. É uma ferramenta preventiva, detecta a falha antes de ser produzida diminuindo desta forma o risco. Na figura 4 está ilustrado as etapas de aplicação da FMEA.



Figura 4 - Etapas da ferramenta FMEA



Fonte: Gozzi (2015).

### 2.2.3 Evolução da gestão voltada para processos

Conforme cita Cruz (2005) em meados do século XVII, em meio a Revolução Industrial, já havia diversas maneiras de pensar em como se produzir industrialmente. Com a máquina substituindo o homem, viu-se a necessidade de organizar uniformemente as atividades de um modo igual a cada dia, diferentemente da produção artesanal que não se tinha uma padronização. A divisão do trabalho entra em vigor, com grupos de trabalhos administrativos apoiando os que produziam.

Segundo Toletto et al. (2013) depois da Segunda Guerra Mundial os procedimentos de controle estatísticos foram impulsionados, e a partir de então algumas mudanças organizacionais foram observadas. A qualidade nos processos passa a fazer parte da cultura organizacional. Um estudo para controlar processos através de previsão de falhas, iniciado por Walter Andrew Shewhart em 1924, ganha continuidade em 1940 e os procedimentos de controle estatístico ganham aceitação universal.

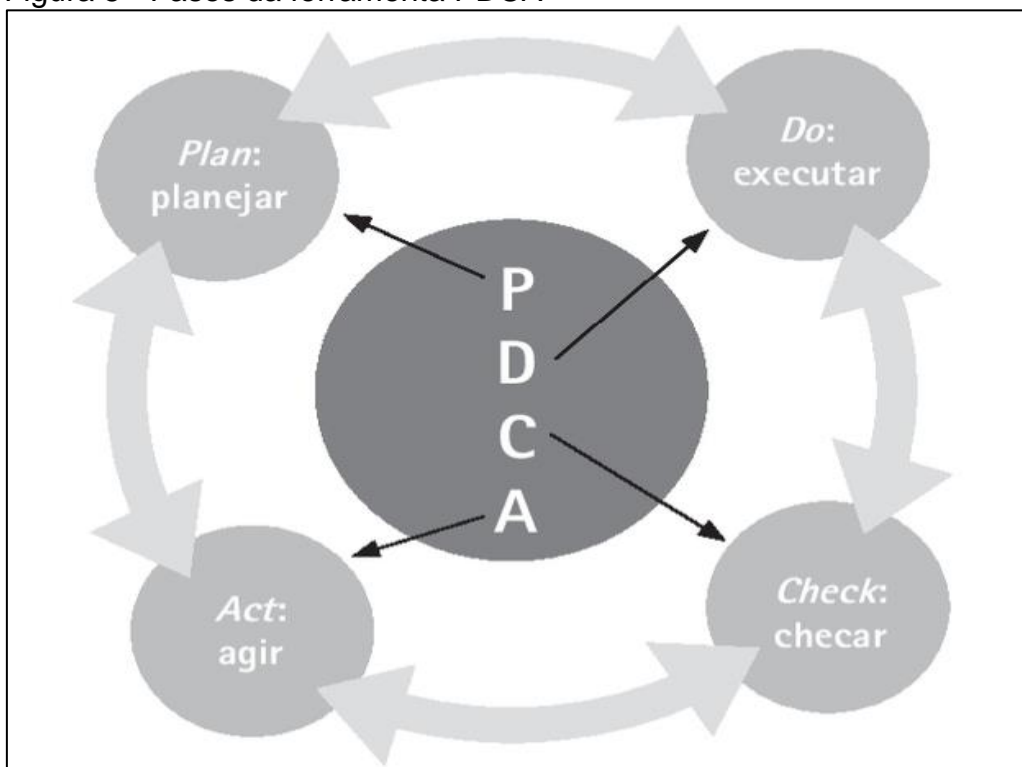
Anos após surgiu um estudo sobre a racionalização dos processos dentro da empresa: o O&M (Organização e Métodos). Entretanto com a visão limitada industrial que se tinha na época, este processo de melhorias administrativas de rotina, fluxos de documentos, entre outras, não servia maioria das vezes. A O&M entrou em declínio nos anos 90 com a vinda incontrolável da internet, e voltou anos depois tornando-se indispensável aos analistas de processos (CRUZ, 2005).

### 2.3 O CICLO PDCA

O Ciclo PDCA (*Plan, Do, Check e Act*), conhecido por alguns estudiosos também como MASP (Metodologia de Análise e Solução de Problemas), trata-se de uma metodologia de melhoria contínua voltada para os processos das organizações. (SELEME; STADLER, 2012).

Para Shigunov Neto e Campos (2016) a ferramenta da qualidade ciclo PDCA pode ser definida como uma análise e mediação de determinado (s) processo (s) em uma organização. É composto por quatro etapas: Planejar, fazer, verificar e Agir. A letra inicial de suas etapas (em inglês) dão origem ao termo PDCA. A figura 5 apresenta os quatro estágios do ciclo.

Figura 5 - Fases da ferramenta PDCA



Fonte: Mello (2010).

As fases da ferramenta não são aplicadas separadamente. Mello (2010) aborda as etapas da metodologia como intercomunicativas, estão sempre interagindo entre si.

Seleme e Stadler (2012) considera que o ciclo PDCA é uma ferramenta de melhoria contínua, suas implementações geram uma cultura de aprimoração de seus processos. “[...] como método de melhoria contínua, não esgota sua aplicabilidade com uma única utilização no processo, visto que implementa, na organização, uma melhoria que permeia todos os processos” (SELEME; STADLER, 2012, p. 27).

A ferramenta PDCA é volátil. Para Mello (2010) mesmo sendo uma ferramenta da qualidade, pode ser utilizada em qualquer setor ou atividade da empresa, produzindo melhorias reais. Outro bônus da metodologia é envolver todos os atores do processo, tornando cada um responsável pela qualidade final do processo.

Ainda cita que o método PDCA é simples e objetivo, e pode ser utilizado não só para controlar um processo, como também para incrementá-lo. Como o PDCA é um ciclo, pode ser utilizado a cada nova meta que for estabelecida (MELLO, 2010).

### 2.3.1 Evolução

Em meados de 1920 o panorama de melhoria da qualidade em processos surgiu com Walter Andrew Shewhart, que era estatístico das Forças Armadas dos Estados Unidos. Seu objetivo em desenvolver metodologias da qualidade era obter a maior qualidade possível na produção de maquinaria de guerra. Shewhart introduziu o modelo *Plan, Do e See* (Planejar, Fazer e Olhar) (SELEME; STADLER, 2010; SHIGUNOV NETO; CAMPOS, 2016).

Segundo Seleme e Stadler (2010) após a Segunda Guerra Mundial, o Japão estava em destruição nas áreas de infraestrutura, estradas, energias e telecomunicações. Com isto, disponibilizou alguns estudiosos a fim de juntar-se aos EUA para trocar informações com o intuito de reestruturar o país e sua economia. A partir de então surgiu o grupo CCQ (Círculos de Controle de Qualidade) que juntou Shewhart com Willian Edwards Deming.

Para Sigunov Neto e Campos (2016) Deming em meados de 1950 adaptou a ferramenta de Shewhart e incluiu mais uma etapa: a *Act*, acreditando que não é

necessário apenas ver, e sim agir conforme o que foi observado. Deming criou o que se conhece até hoje do ciclo PDCA. Foi o principal estudioso e divulgador da ferramenta.

Em 1984 o governo brasileiro para fomentar à Ciência e Tecnologia criou o Programa de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico (PADCT), com o intuito de conhecer novos mecanismos e ferramentas para incrementar áreas definidas como prioritárias. Foi neste período que o professor e consultor empresarial brasileiro Vicente Falconi, que participou do programa, conheceu Willian Deming, que o apresentou o método PDCA. Falconi utiliza a técnica até hoje como principal ferramenta da sua empresa de consultoria, que hoje com 30 anos de atuação, já trabalhou em mais de 30 países (FERNANDES, 2011; PRADO FILHO, 2015).

O quadro 3 apresenta uma síntese da evolução do PDCA.

Quadro 3 - Síntese da evolução da metodologia PDCA

Período aproximado	1920	1950	1984
Estágios da concepção da ferramenta PDCA	Origem da ferramenta	Aprimoração da técnica	Chegada da metodologia no Brasil
Precursor dos estudos	Walter Andrew Shewhart, estatístico das Forças Armadas dos Estados Unidos	Willian Edwards Deming, físico dos EUA	Vicente Falconi, professor e consultor empresarial brasileiro
Feitos	Criação do método Plan, Do e See (Planejar, Fazer e Olhar)	Criação e divulgação da técnica PDCA que conhecemos até os dias de hoje a partir de aprimoração do método de Shwhart	A partir de contato com Deming, por meio de congressos e visitas técnicas, aplicou a ferramenta no Brasil

Fonte: Adaptado de Seleme e Stadler (2010), Shigunov Neto e Campos (2016), Fernandes (2011) e Prado Filho (2015).

### 2.3.2 Aplicação da ferramenta Ciclo PDCA

Para Shigunov Neto e Campos (2016) há etapas para a realização do ciclo PDCA, são estas as etapas: Planejar, Executar, Verificar e Agir.

Planejar quer dizer determinar quais são as metas ou objetivos que necessitam ser definidas e/ou aprimoradas no processo, como e o que será feito durante a atividade para alcançar o planejado. É preciso neste estágio estabelecer o que quer ser alcançado na atividade, esclarecer o que será feito e quais metodologias serão utilizadas no processo para buscar os resultados propostos (MELLO, 2010; SELEME; STADLER, 2012; SHIGUNOV NETO; CAMPOS, 2016).

A etapa Fazer/Executar é a de tomar iniciativa, treinar, implantar. Realizar os estudos e treinamentos de quem irá executar as atividades do processo. Desta forma será explanado como vai ser executada a prática de tal forma que se entenda qual o objetivo central a ser atingido. É o momento de medir metodologias afim de na próxima etapa checar qual se adequou mais ao processo (SELEME; STADLER, 2012; MELLO, 2010; SHIGUNOV NETO; CAMPOS, 2016).

Na fase Verificar será investigado os resultados que estão sendo obtidos na execução das atividades, comparando com o que foi previamente estabelecido verificando se a execução está fiel ao que foi proposto. É o momento de averiguar se os resultados estão surgindo, caso não estiver funcionando, propor mudança nos métodos utilizados. Verificar é fazer uma análise nos resultados dentro da atividade do processo, com o intuito de melhoria contínua (SHIGUNOV NETO; CAMPOS, 2016; MELLO, 2010; SELEME; STADLER, 2012).

A última etapa Agir é completamente dependente da anterior, conforme os resultados averiguados será corrigido o que for necessário buscando eliminar os erros. É hora de tomar ações corretivas, caso isto tenha sido verificado na etapa anterior. Efetivar as mudanças necessárias e atribuir novas metas (SELEME; STADLER, 2012; SHIGUNOV NETO; CAMPOS, 2016; MELLO, 2010).

A figura 6 apresenta as etapas do processo e suas principais atribuições sintetizadas.

Figura 6 - Estágios do PDCA e suas atribuições sintetizadas



Fonte: Lélis (2012).

Behr et al. (2008) mostra a flexibilidade da ferramenta PDCA aplicando-a na gestão de uma biblioteca escolar. Desde os empréstimos de livros, frequência das turmas, propõe como plano de ação visita as turmas, coloca o plano de ação em prática, verifica os resultados de empréstimos de livros, e identifica se há necessidade de correção no procedimento ou não.

Vatrax e Borges (2014) buscaram averiguar diferenças volumétricas em um plantio no Paraná, apenas identificar os problemas e discutir soluções. Os autores abordaram que para um melhor resultado no processo o ciclo PDCA é mais completo e específico para análise.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Segundo Cervo, Bervian e Silva (2007) os métodos da pesquisa são um conjunto de técnicas ao qual deve-se impor uma sequência para chegar no resultado desejado. Esta sequência de procedimentos concebem um método, e este método foi imposto com o intuito de unilateralidade entre as ciências.

Os procedimentos metodológicos visam apresentar o delineamento da pesquisa, a população, a amostra, o plano de coleta e análise dos dados (KÖCHE, 2015).

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para Appolinário (2007) o delineamento é o planejamento, como o pesquisador vai se organizar para realizar a pesquisa. Tem como finalidade sistematizar o que se almeja identificar em determinado fenômeno, na sua realidade, de acordo com o que se quer interpretar dele.

Para Cervo, Bervian e Silva (2007) a abordagem da pesquisa diferencia o enfoque de cada pesquisador e tem distintas profundidades de resultado conforme utilizadas. Neste sentido, trata-se de um estudo com abordagem quantitativa e qualitativa.

O enfoque quantitativo visa apresentar um levantamento estatístico, a partir de dados, sobre determinado assunto. Seja um questionário impresso ou informações de um volumoso banco de dados, é necessária uma definição estatística clara do resultado para um bom entendimento final do estudo (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007).

A abordagem quantitativa foi utilizada na pesquisa para analisar resultados estatísticos, a partir de um levantamento documental oriundos de um processo financeiro.

Segundo Sampieri, Collado e Lucio (2006) o enfoque qualitativo não traz medição numérica na sua coleta de dados. Tem o intuito de desenvolver a pesquisa com a interpretação que o pesquisador tem sobre o estudo em questão. Esta abordagem é flexível e se molda na visão de cada pesquisador.

Para análise dos dados coletados a partir de uma entrevista realizada, a abordagem qualitativa encaixou-se adequadamente na pesquisa, uma vez que não se

obteve informações numéricas, e o levantamento adaptou-se a visão da acadêmica acerca do tema proposto.

Quanto aos fins de investigação, o estudo caracterizou-se como uma pesquisa experimental e descritiva.

Segundo Cerro, Bervian e Silva, (2007) a pesquisa experimental manipula dados e interfere no fenômeno de estudo, com o intuito de prevenir falhas através de um controle. Para utilizar deste tipo de pesquisa, o pesquisador deve utilizar técnicas apropriadas, afim de tornar perceptível no resultado as metas estabelecidas no processo.

Antes de averiguar os resultados da pesquisa, analisou-se o processo financeiro e seus gargalos e foram implantadas intervenções manipulando seu fluxo, para isto utilizou-se de uma ferramenta da gestão da qualidade. Desta forma, o tipo de pesquisa experimental enquadrou-se apropriadamente no estudo.

Já o intuito do pesquisador quanto ao caráter descritivo é relatar como é determinado evento e como ele se manifesta sem alterá-los, observando como ocorre, sua natureza e características (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006).

Após aplicadas as intervenções, obteve-se um novo processo e a partir de então seus resultados foram analisados. Para averiguação dos dados levantados foi utilizado o tipo de pesquisa descritivo, uma vez que as informações coletadas não foram alteradas.

Quanto aos meios de investigação, o estudo enquadrou-se como uma pesquisa bibliográfica, documental e um estudo de caso.

Segundo Cerro, Bervian e Silva (2007) o levantamento bibliográfico trata-se do acesso ao conhecimento humano, que está praticamente todo contido em livros e outros meios científicos. Com a pesquisa bibliográfica é possível desencadear respostas ao problema encontrado pelo pesquisador. É preciso compreender como estão organizados estes recursos nas bibliotecas e bases de dados, e utilizá-los da melhor maneira possível acerca do estudo.

O assunto proposto pela pesquisa foi embasado por meio de livros, artigos, e outros intermédios científicos, acessados mediante a biblioteca da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC utilizando base de dados como *Spell*, *Scielo*, entre outros canais de busca científica.

Quando utilizado o meio de investigação documental, é analisado documentos buscando investigar costumes, tendências, diferenças ou outras



características que o estudo envolve. Estas bases documentadas podem ser relatadas uma situação presente, ou passada (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007).

Com o intuito de responder os objetivos específicos da pesquisa foram averiguados relatórios documentados no período de um semestre do processo financeiro estudado. Realizou-se levantamentos estatísticos dos dados apurados para análise dos resultados.

Para Gil (2010) o estudo de caso serve para averiguar com profundidade aspectos de determinado grupo específico de indivíduos, acerca do tema proposto pela pesquisa. Este meio de investigação é o mais adequado para uma análise precisa em um conjunto representativo.

Para complementar a verificação dos resultados, efetuou-se um estudo de caso em três setores da empresa envolvidos no processo financeiro, com seus respectivos gestores.

### 3.2 DEFINIÇÃO DE ÁREA E/OU POPULAÇÃO ALVO

Segundo Mascarenhas (2012) é dado o nome de população ou universo um conjunto formado por elementos, que podem ser pessoas, empresas, famílias, ou outro tipo de componente. Já a amostra é o pedaço da população que será realizado os levantamentos do estudo a partir de um plano de amostragem.

A presente pesquisa não apresentou população e amostra, uma vez que sua área de estudo é pequena, representativa e expressiva para o estudo.

O presente estudo analisou, entreviu e apurou os resultados de um processo financeiro de um Cartório de Notas e Protestos de Criciúma SC. Este processo envolve três setores da empresa: setor financeiro, notas, e de recursos humanos.

### 3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

Para Cervo, Bervian e Silva (2007) são considerados dados primários àqueles apurados em primeira mão pelo pesquisador, como em entrevistas, questionários, entre outros tipos de coleta. Já os dados secundários para o autor se dão por informações retiradas de relatórios, revistas, livros, dentre outros intermédios prontos acerca do estudo.

Para a coletar os elementos da pesquisa, trabalhou-se com os dois tipos de dados: primários e secundários. A seguir será explanado qual tipo se encaixou em cada instrumento de coleta utilizado.

Segundo Mascarenhas (2012) o instrumento de pesquisa documental trata-se de um levantamento acerca de registros oficiais de determinado assunto. Estes registros devem reunir informações, de acordo com o tema estudado.

Para analisar as melhorias implantadas no processo de controle de fechamento de caixa, realizou-se um levantamento no período de um semestre pós intervenções, do relatório diário de diferenças que contém dados referentes a data da diferença de caixa, o operador, o valor, o motivo da diferença, e o *status* da diferença (se foi solucionada ou não). As informações do relatório eram manuais, e foram transcritas para uma planilha de Excel.

Foram selecionados dados estatísticos referentes a quantas diferenças de caixa foram apontadas no período, quantas foram solucionadas, a representatividade monetária destas diferenças e os motivos das diferenças de caixa.

Os dados coletados a partir do registro destes relatos documentais são secundários, uma vez que foram retirados de fonte já existente.

O instrumento de coleta entrevista é um diálogo sistematizado pelo pesquisador, com o objetivo de obter dados que não podem ser retirados de registros documentais. As respostas coletadas pelas pessoas entrevistadas, servirão de dados para a pesquisa. (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007).

A entrevista foi realizada com os gestores dos setores envolvidos no processo de fechamento de caixa, e buscou complementar a averiguação das intervenções de acordo com a perspectiva dos coordenadores envolvidos no processo. O intuito da entrevista foi trazer mais veracidade através de uma visão de quem vivencia o controle de fechamento de caixa.

Os dados coletados por meio da entrevista foram primários, já que a acadêmica coletou estes novos dados através da sua interpretação do estudo, e não de registros já existentes.

### 3.4 PLANO DE ANÁLISE

Para Cervo, Bervian e Silva (2007) a averiguação dos resultados, provenientes dos dados apurados, deve ter abordagem qualitativa, quantitativa ou mista; análise numérica ou não-numérica ou as duas.

Ao apresentar as informações reunidas de maneira qualitativa, o pesquisador deve ilustrar os dados por meio de observação ou descrição, com o propósito de mostrar a sua visão mediante o fenômeno estudado (SAMPIERI; COLLADO; LÚCIO, 2006).

O caráter quantitativo representa os dados coletados a por meio de número absolutos ou percentuais. Mesmo o pesquisador adaptando os dados para uma tabela criada, a fonte dos dados deve ser referenciada. (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007)

O estudo em questão utilizou para análise dos dados a abordagem quantitativa e a abordagem qualitativa. Na abordagem quantitativa foram levantados dados estatísticos acerca do relatório utilizado como coleta. Já com a abordagem qualitativa não se obteve-se como resultado apuração estatística, foram temas analisados a partir do ponto de vista da pesquisadora em questão acerca da entrevista roteirizada aplicada.

## 4 ANÁLISE DA PESQUISA

Este capítulo destina-se a análise da pesquisa. A mesma foi dividida em cinco partes congruentes aos objetivos específicos do estudo. O quadro 4 apresenta a relação dos objetivos específicos com a estrutura da pesquisa para a obtenção das informações levantadas.

Quadro 4 - Relação entre os objetivos específicos e a estrutura da pesquisa

Objetivos específicos	Estrutura da pesquisa
a) Caracterizar a empresa objeto deste estudo;	4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA
b) Descrever o processo financeiro da empresa e apontar os gargalos destes;	4.2 O PROCESSO EM ESTUDO
c) Descrever as melhorias planejadas para o processo por meio da ferramenta da qualidade ciclo PDCA;	4.3 INTERVENÇÕES APLICADAS NO PROCESSO
d) Apresentar os levantamentos estatísticos analisados do processo de controle de fechamento de caixa após implantação das melhorias;	4.4 LEVANTAMENTOS ESTATÍSTICOS ANALISADOS APÓS AS MELHORIAS IMPLANTADAS
e) Aplicar uma entrevista para conhecer a percepção dos gestores dos setores, envolvidos no processo, sobre as intervenções implantadas no processo.	4.5 PERCEPÇÃO DOS GESTORES RELATIVA ÀS INTERVENÇÕES APLICADAS

Fonte: elaborado pela acadêmica (2017).

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa em estudo caracteriza-se por um cartório de notas e protestos, que está localizado na cidade de Criciúma-SC. Um tabelionato de notas segundo Rocha Júnior e Kamel (2017) pode praticar qualquer prestação de serviços notários que foi concedido pelo poder público, sendo estes serviços:

- I. Lavrar escrituras e procurações, públicas;
  - II. Lavrar testamentos públicos e aprovar os cerrados;
  - III. Lavrar atas notariais;
  - IV. Reconhecer firmas;
  - V. Autenticar cópias.
- (BRASIL, 1994, art. 7º)

Já o tabelionato de protestos de títulos é destinado para que os credores possam apresenta os títulos e documentos de dívidas dos seus devedores. Os nomes dos devedores que não prestarem contas com o tabelionato vão para os cadastros de devedores inadimplentes, uma vez que o registro é público (ROCHA JÚNIOR; KAMEL, 2017).

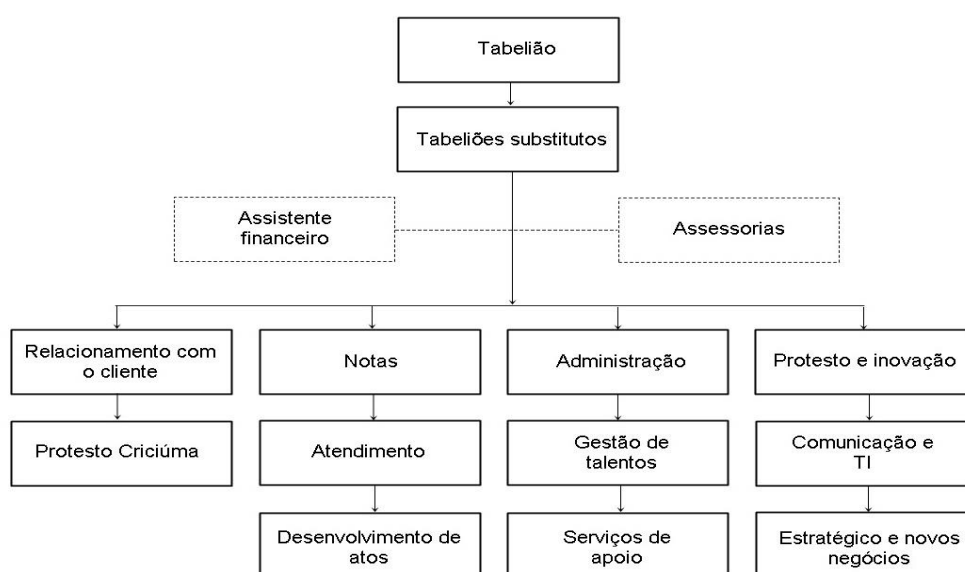
Com a promulgação da Lei 8.935 de 18 de novembro de 1994, estabeleceu-se requisitos aos notários, onde os principais são a exigência por profissionais do direito (Art. 3) e ingresso através de concurso público (Art. 14, inciso I). Anteriormente a posse dos cartórios era passada de pai para filho. Depois da lei 8.935 que estipulou o concurso público para ingresso de notários, a capacidade técnica dos tabeliões foi ampliada.

Desta forma, em 2010 houve uma substituição de tabelião responsável, e iniciou na serventia o notário atual.

Relacionado ao estudo, o cartório investe em melhoria continua contando até mesmo com um setor estratégico voltado para indicadores individuais e coletivos de seus funcionários. A empresa fornece constantemente treinamentos e capacitação aos seus colaboradores.

Referente a estrutura administrativa, a empresa possui em seu quadro funcional 53 colaboradores, e seu organograma é estruturado e claro aos seus funcionários. A figura 7 ilustra o organograma da empresa em questão.

Figura 7 - Organograma da empresa em estudo

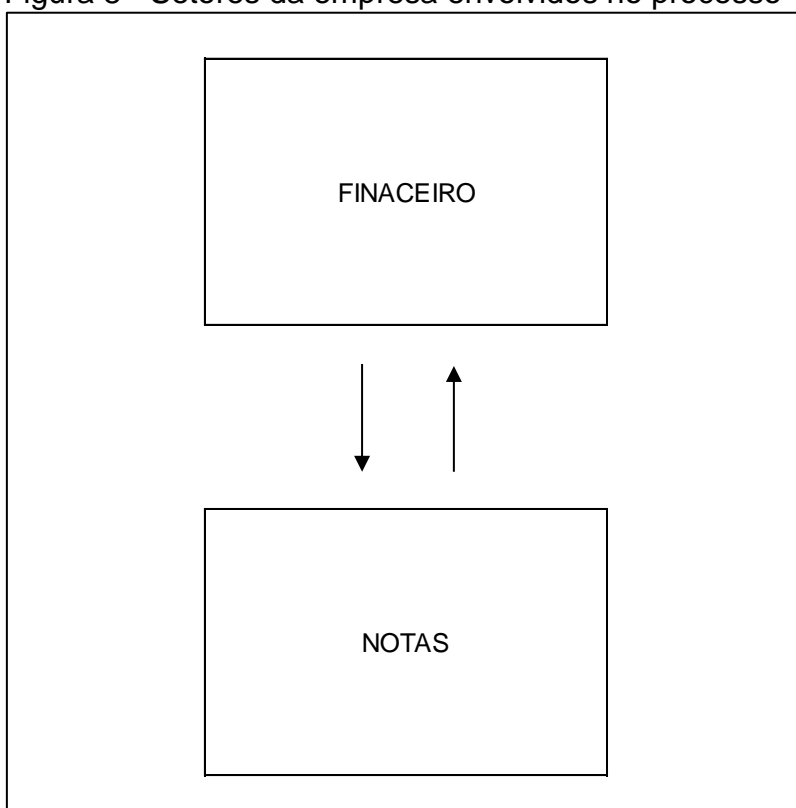


Fonte: Adaptado do organograma da empresa em estudo (2017).

## 4.2 O PROCESSO EM ESTUDO

O processo financeiro ao qual foram implantadas sugestões de melhorias trata-se do controle de fechamento de caixa. A atividade refere-se à conferência das receitas da empresa, e acompanhamento das diferenças de caixa. O procedimento envolve dois setores da organização, conforme ilustra a figura 8 o setor financeiro e o setor de notas comunicam-se entre si.

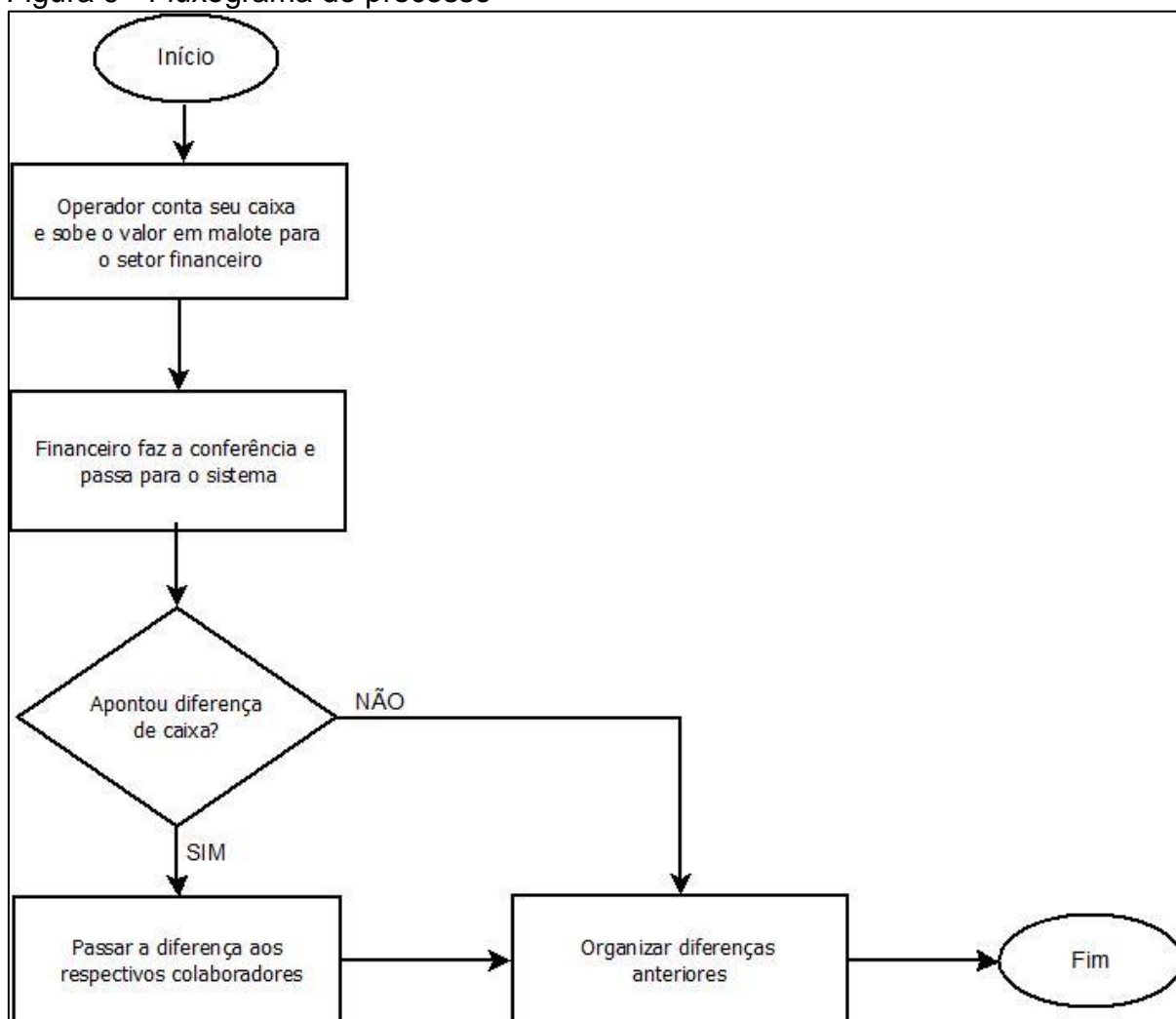
Figura 8 - Setores da empresa envolvidos no processo



Fonte: elaborado pela acadêmica a partir dos dados da pesquisa (2017).

No setor de notas, cada atendimento registra uma entrada no caixa de cada operador no sistema interno. No dia posterior, o responsável pelo controle dos caixas no setor financeiro, realiza a conferência de receitas de maneira que o valor monetário seja referente ao que está apontado no sistema. Caso o valor esteja divergente, uma diferença é detectada e passado ao(s) respectivo(s) colaborador(es). A figura 9 apresenta o fluxograma do processo.

Figura 9 - Fluxograma do processo



Fonte: elaborado pela acadêmica a partir dos dados da pesquisa (2017).

Alguns gargalos foram apontados na sistemática deste processo a partir do momento em que a diferença é apontada; no acompanhamento efetivo.

Para identificar as diferenças de caixa e passa-las para os colaboradores, o financeiro gerava um relatório geral que continha os caixas que apontavam diferenças e os caixas que não apontavam diferenças. Ao comunicar-se com os operadores, o responsável pelos caixas contava com um relatório extenso e precisava encontrar os que haviam indicado divergência.

As diferenças de caixa eram passadas aos colaboradores verbalmente, e depois o relatório era descartado. Não se tinha controle das diferenças por parte dos operadores, do responsável pelo setor financeiro, e do coordenador do setor de notas. Não era estabelecido um prazo para os colaboradores passar o motivo das diferenças.

Pela falta de cobrança e acompanhamento das diferenças de caixa, os operadores acabavam cometendo erros constantemente, as diferenças eram altas e não eram solucionadas. Os funcionários recebiam quebra de caixa, entretanto, como as discrepâncias estavam excessivas o desconto não era feito.

A figura 5 apresenta os problemas apontados no processo.

Quadro 5 - Gargalos observados no processo

<b>Gargalos</b>	<b>Descrição</b>
1	Relatório da movimentação diária extenso e não era objetivo para controle do financeiro e do coordenador setor de notas
2	Colaboradores não tinham controle das suas diferenças
3	Não havia um prazo para resolução das diferenças de caixa
4	Não estava sendo descontado em folha de pagamento as diferenças de caixa

Fonte: elaborado pela acadêmica a partir dos dados da pesquisa (2017).

#### 4.3 INTERVENÇÕES APLICADAS NO PROCESSO

Tendo em vista estes gargalos no processo em estudo, foram sugeridas e aplicadas algumas intervenções de acordo com o quadro 6, utilizando da ferramenta ciclo PDCA.



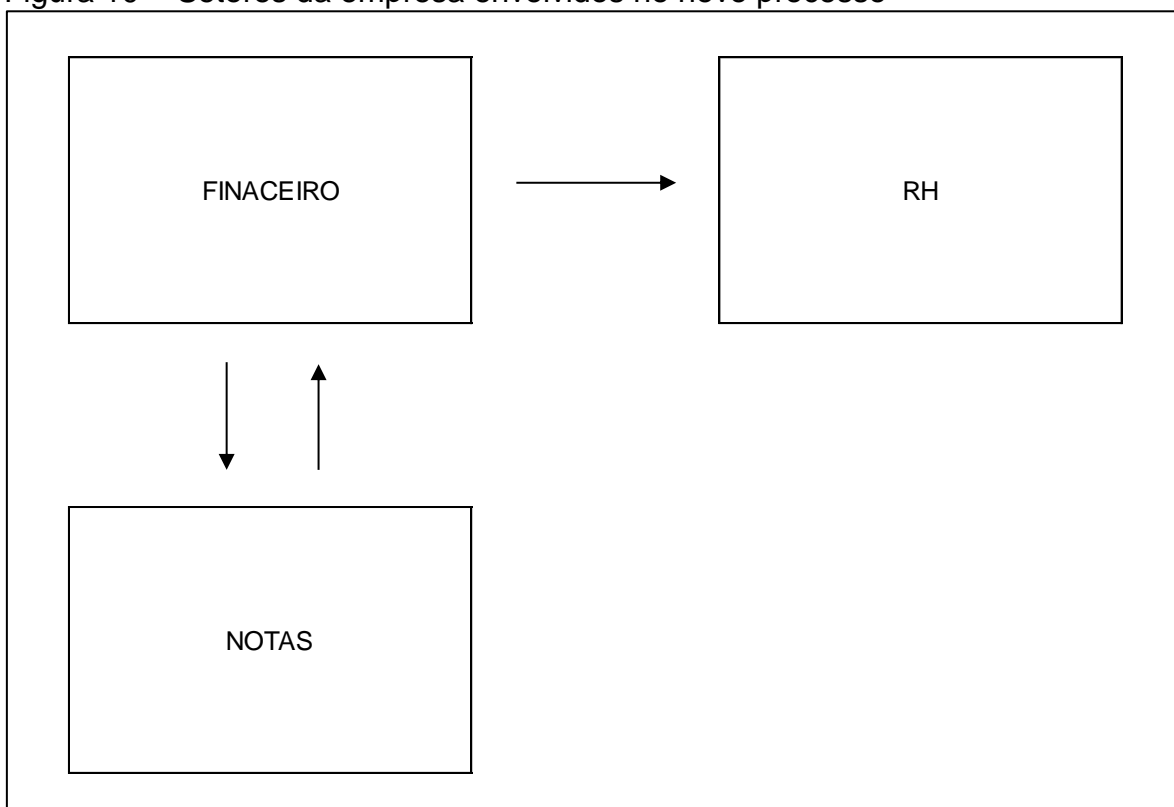
Quadro 6 - Intervenções aplicadas no processo

Gargalos	Etapa Planejar	Etapa Fazer	Etapa Verificar	Etapa Ação
Relatório da movimentação diária extenso e não era objetivo para controle do financeiro e do coordenador setor de notas	Desenvolver um relatório diário manual de duas vias iguais para financeiro e coordenador do setor de notas. Conter no relatório apenas os caixas que apontaram diferenças.	Alimentar diariamente o relatório com apenas as diferenças apontadas, para acompanhamento e cobrança do financeiro e coordenador de notas.	Analisar se o controle das diferenças ficou mais claro.	Padronizar
Colaboradores não tinham controle das suas diferenças	Criar um relatório diário de caixa para cada operador acompanhar seu histórico no mês.	Conter e alimentar diariamente no relatório de cada operador a situação do seu caixa, prazo resolutivo e <i>status</i> .	Verificar se ficou perceptível aos operadores seu histórico de movimentações.	Padronizar
Não havia um um prazo para resolução das diferenças de caixa	Estipular o prazo de um dia para que os funcionários passem os motivos das diferenças ao financeiro.	Passar diariamente as diferenças e o prazo para resolução para cada operador.	Analisar o interesse do funcionário em procurar o motivo das diferenças e o policiamento para não repetir os erros operacionais que as causaram, assim que se deparam com a diferença.	Padronizar
Não estava sendo descontado em folha de pagamento as diferenças de caixa	Documentar no relatório diário de cada operador que será descontado em folha as diferenças não revolvidas. Passar um relatório claro ao RH das diferenças mensais para desconto.	Passar ao RH no final de cada mês um relatório claro apenas com os caixas que deram diferença para desconto em folha de pagamento.	Checar se os colaboradores estão sendo motivados a não cometer erros operacionais com a finalidade de não ser descontado as diferenças em folha. Observar se o relatório ficou claro ao RH.	Padronizar

Fonte: elaborado pela acadêmica a partir dos dados da pesquisa (2017).

Após empregadas as alterações no processo antigo, o novo procedimento passou a envolver três setores: setor financeiro, setor de notas e setor de RH. Conforme ilustrado na figura 10, o setor financeiro e setor de notas permanecem se comunicando entre si, e o setor financeiro se notifica com o setor de RH.

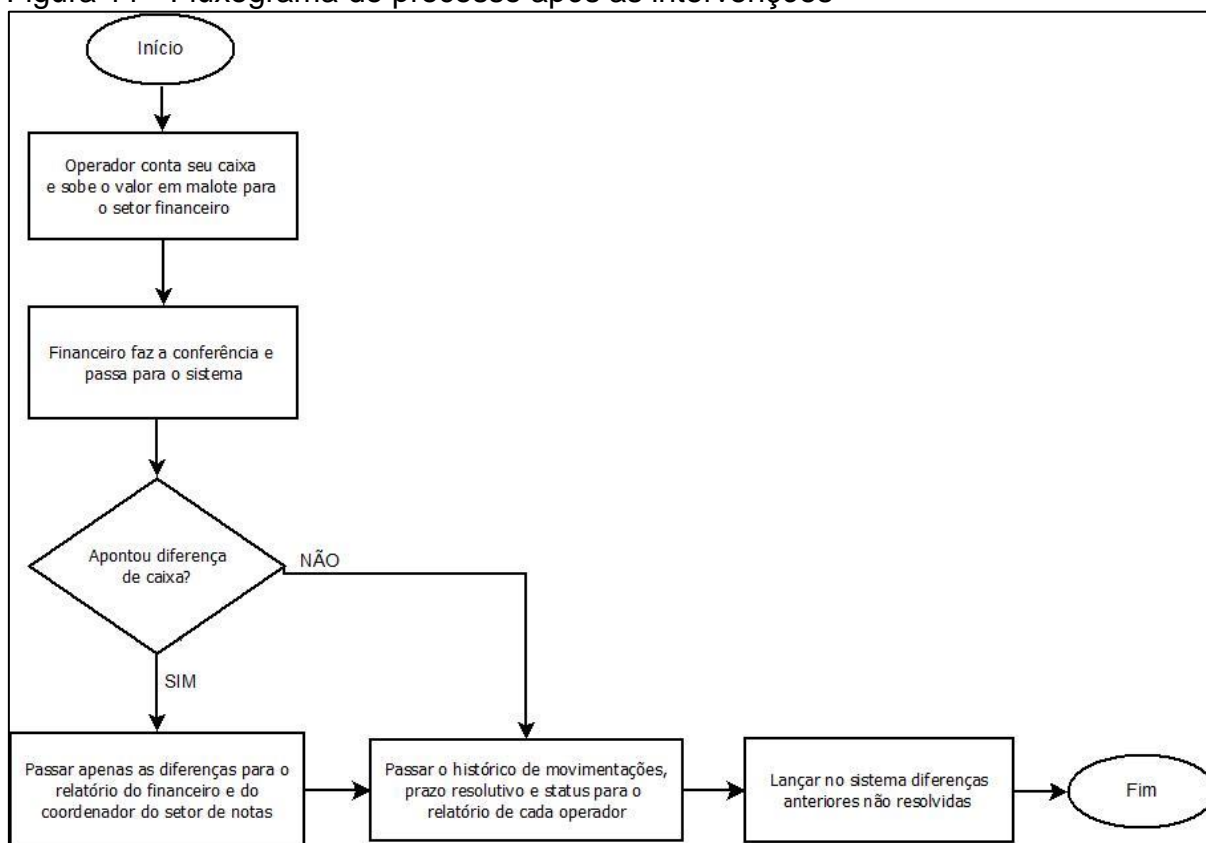
Figura 10 - Setores da empresa envolvidos no novo processo



Fonte: elaborado pela acadêmica a partir dos dados da pesquisa (2017).

O fluxo do novo processo passa a ter novos procedimentos de acompanhamento das diferenças de caixa, conforme ilustrado na figura 11.

Figura 11 - Fluxograma do processo após as intervenções



Fonte: elaborado pela acadêmica a partir dos dados da pesquisa (2017).

Como pode-se observar com a proposta de novo fluxo do processo de controle, as medidas após as diferenças de caixa apontadas foram ampliadas. O intuito das intervenções aplicadas é de minimizar as divergências de caixa, evitando desta forma erros operacionais de sistema que comprometam as informações financeiras tangíveis provenientes das receitas físicas da empresa.

#### 4.4 LEVANTAMENTOS ESTATÍSTICOS ANALISADOS APÓS AS MELHORIAS IMPLANTADAS

Após implantação das melhorias do processo descritas no tópico anterior efetuou-se um levantamento das diferenças de caixa por meio do relatório de controle do financeiro e do coordenador de notas. O período de análise compreendeu um semestre. O quadro 7 retrata os aspectos estatísticos apurados que foram considerados para análise.

Quadro 7 - Levantamentos estatísticos analisados como resultado

Levantamento	Descrição
1	Diferenças positivas apontadas e solucionadas
2	Diferenças negativas apontadas e solucionadas
3	Principal motivo das diferenças solucionadas

Fonte: elaborado pela acadêmica a partir dos dados da pesquisa (2017).

Nos próximos títulos será abordada a análise dos levantamentos na ordem apresentada no quadro 7.

#### 4.4.1 Diferenças positivas apontadas e solucionadas

Com a tabela 1 é possível identificar a relação da coluna 02 (dois) que se encontram as diferenças positivas que foram apontadas versus a coluna 04 (quatro) das diferenças positivas que foram solucionadas, mensalmente e no semestre, em reais. Já a terceira e quinta coluna apresentam respectivamente a representatividade percentual das diferenças de caixa apontadas e as divergências solucionadas, por mês e no período total de um semestre.

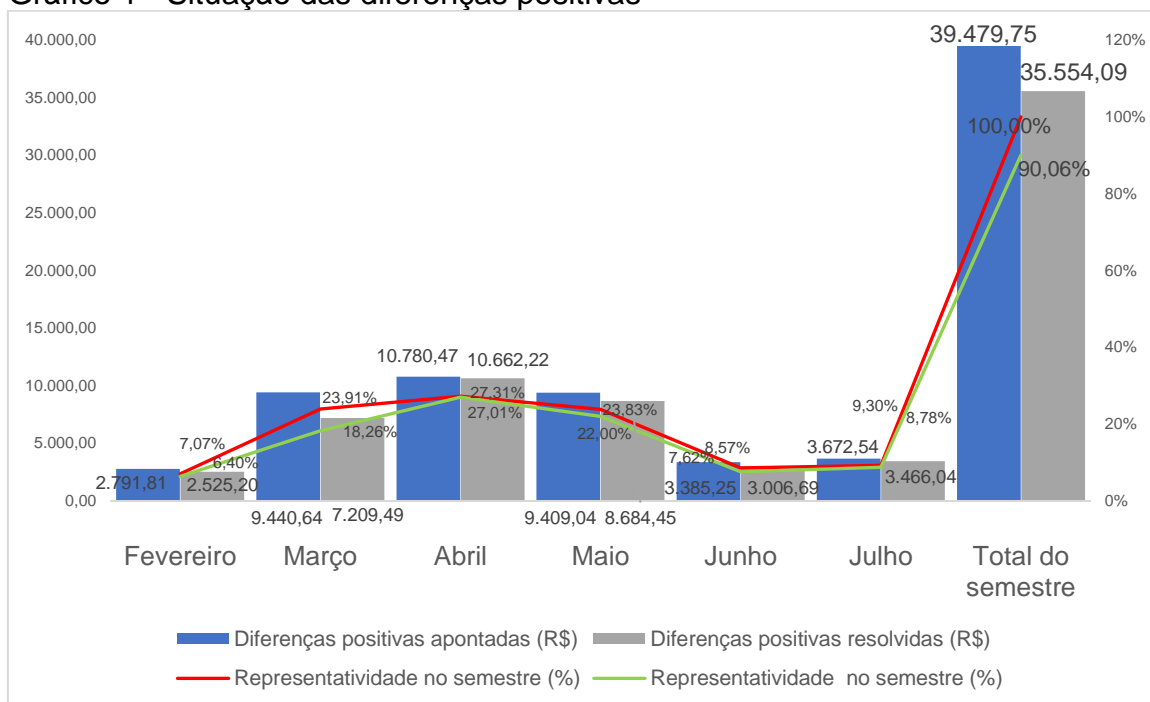
Tabela 1 - Situação das diferenças positivas

Período	Diferenças positivas apontadas (R\$)	Representatividade no semestre (%)	Diferenças positivas resolvidas (R\$)	Representatividade no semestre (%)
Fevereiro	2.791,81	7,07%	2.525,20	6,40%
Março	9.440,64	23,91%	7.209,49	18,26%
Abril	10.780,47	27,31%	10.662,22	27,01%
Mai	9.409,04	23,83%	8.684,45	22,00%
Junho	3.385,25	8,57%	3.006,69	7,62%
Julho	3.672,54	9,30%	3.466,04	8,78%
Total do semestre	39.479,75	100,00%	35.554,09	90,06%

Fonte: elaborado pela acadêmica a partir dos dados da pesquisa (2017).

Estes dados estão reunidos no gráfico 1 para uma segunda visualização.

Gráfico 1 - Situação das diferenças positivas



Fonte: elaborado pela acadêmica a partir dos dados da pesquisa (2017).

Com esta primeira apuração estatística analisou-se que houve uma resolutividade das diferenças positivas, comparado ao processo antes das intervenções que as divergências não eram solucionadas.

No mês de março observa-se uma maior disparidade entre as diferenças de caixas apontadas e as diferenças de caixas solucionadas. Este ocorrido pode-se explicar pela novidade das mudanças implantadas; a adaptação a nova sistemática.

Como o procedimento, anterior as implantações, não contava com uma sistemática padronizada, os operadores acabavam por aderir práticas adotadas pelos costumes. Para Crubellate e Machado-da-silva (1998) no âmbito organizacional, os colaboradores criam uma cultura organizacional por meio de comportamentos e costumes, acarretando em uma resistência as mudanças que possam representar ameaça aos padrões previamente estabelecidos.

No restante dos meses a relação entre as diferenças de caixa apontadas e resolvidas esteve com maior equilíbrio. No período total de levantamento, de um semestre, identificou-se uma resolução de 90,06% das diferenças positivas, representando R\$ 35.554,09.

#### 4.4.2 Diferenças negativas apontadas e solucionadas

Já na tabela 2 analisa-se a associação das diferenças negativas que foram apontadas versus a quarta coluna das diferenças negativas que foram solucionadas, mensalmente e no semestre, em reais. Já a terceira e quinta coluna abordam respectivamente o peso percentual das diferenças de caixa apontadas e as divergências solucionadas, mensalmente e no semestre.

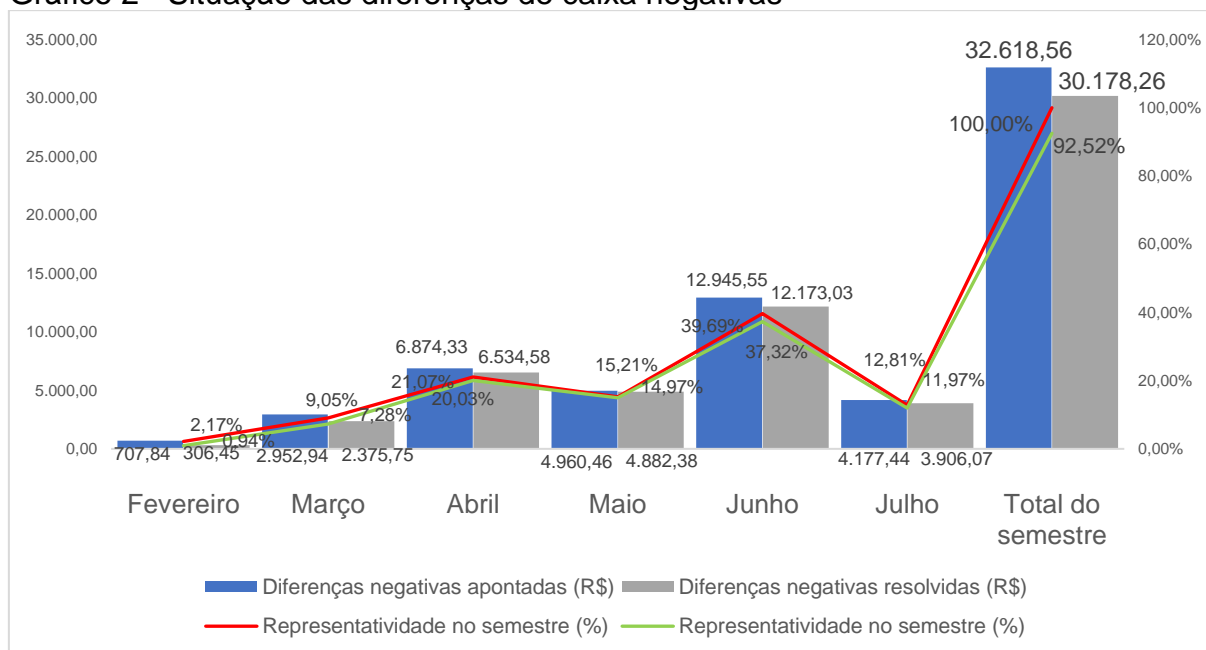
Tabela 2 - Situação das diferenças de caixa negativas

Período	Diferenças negativas apontadas (R\$)	Representatividade no semestre (%)	Diferenças negativas resolvidas (R\$)	Representatividade no semestre (%)
Fevereiro	707,84	2,17%	306,45	0,94%
Março	2.952,94	9,05%	2.375,75	7,28%
Abril	6.874,33	21,07%	6.534,58	20,03%
Mai	4.960,46	15,21%	4.882,38	14,97%
Junho	12.945,55	39,69%	12.173,03	37,32%
Julho	4.177,44	12,81%	3.906,07	11,97%
Total do semestre	32.618,56	100,00%	30.178,26	92,52%

Fonte: elaborado pela acadêmica a partir dos dados da pesquisa (2017).

Para uma outra visão destas informações, foram agrupados os dados levantados e apresentam-se no gráfico 2.

Gráfico 2 - Situação das diferenças de caixa negativas



Fonte: elaborado pela acadêmica a partir dos dados da pesquisa (2017).

Em relação ao levantamento realizado com as diferenças positivas, as diferenças de caixa negativas observam-se uma maior paridade entre as divergências apontadas e solucionadas.

Esta preocupação maior em resolver as diferenças negativas por parte dos operadores explica-se pelo fato de apenas as diferenças negativas serem descontadas em folha de pagamento; não é desconta o saldo entre as diferenças, visto que as diferenças positivas podem ser interpretadas como um erro no troco, que o cliente pode voltar ao cartório para reavir.

No processo anterior os funcionários não tinham controle das suas diferenças de caixa, não sabiam ao certo se seria feito desconto em folha de pagamento, “[...] quando um líder deixa o que espera da equipe, há uma menor chance de frustrações e baixa de desempenho.” (SILVA et al., 2015, p. 6).

No comparativo do semestre total as diferenças negativas resolvidas se sobressaíram as positivas, totalizando 92,52%, correspondendo a R\$ 30.178,26.

Foram reunidas na tabela 3 na segunda e terceira coluna as diferenças de caixa totais; positivas e negativas, e quais destas foram solucionadas nos períodos analisados, durante os meses e o total semestral, em quantidade. Por fim na última coluna encontra-se o percentual de resolutividade das diferenças por mês e o total do semestre.

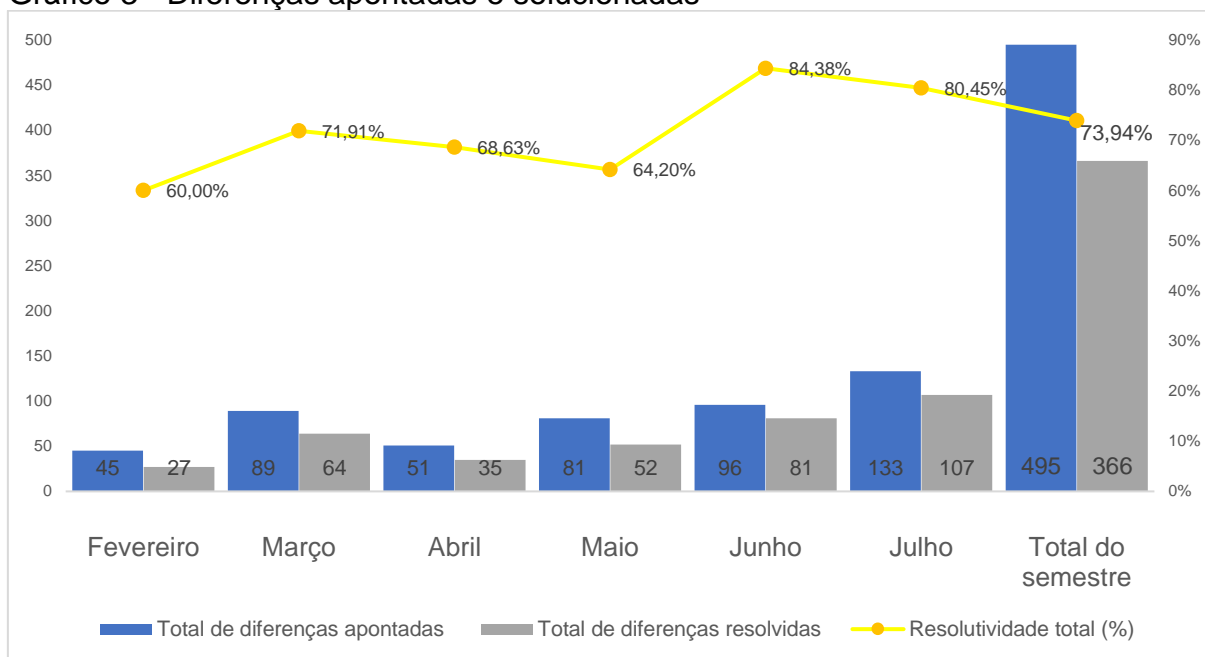
Tabela 3 - Total das diferenças apontadas e solucionadas

<b>Período</b>	<b>Total de diferenças apontadas</b>	<b>Total de diferenças resolvidas</b>	<b>Resolutividade total (%)</b>
Fevereiro	45	27	60,00%
Março	89	64	71,91%
Abril	51	35	68,63%
Maio	81	52	64,20%
Junho	96	81	84,38%
Julho	133	107	80,45%
Total do semestre	495	366	73,94%

Fonte: elaborado pela acadêmica a partir dos dados da pesquisa (2017).

Estas informações estão reunidas no gráfico 3.

Gráfico 3 - Diferenças apontadas e solucionadas



Fonte: elaborado pela acadêmica a partir dos dados da pesquisa (2017).

Analisa-se que nos últimos meses a resolutividade das diferenças aumentou significativamente, fato que pode ser explicado pelo amadurecimento dos operadores quanto as intervenções aplicadas no processo.

Os procedimentos adotados a partir de melhorias implantadas necessitam de comprometimento entre os envolvidos para a execução da atividade. Contudo, mesmo com a disposição na execução por parte dos colaboradores e da empresa como um todo, toda novidade exige um amadurecimento para virar rotina e trazer ganhos na execução (SILVA; MÁRIO, 2015).

#### 4.4.3 Principal motivo das diferenças solucionadas

Para analisar os principais motivos de erros que ocasionam as diferenças de caixa, foram reunidas as possibilidades de erro operacional e ramificadas em dois grupos: erros operacionais de sistema e erros operacionais humanos. O quadro 8 descreve como foram agrupadas as possibilidades de erros cometidas pelos colaboradores.



Quadro 8 - Tipos de erros operacionais

<b>Tipo de erro</b>	<b>Descrição</b>
Erros operacionais de sistema	São erros referentes ao equívoco ao manusear o sistema interno, finalizar um atendimento de maneira errada, ocasionando em um registro ou "não registro" inadequado.
Erros operacionais humanos	Erros referentes a informações não passadas ao financeiro que interfiram no registro de caixa, ou erro na contagem, uma vez que todos os dias devem ficar 200,00 em caixa.

Fonte: elaborado pela acadêmica a partir dos dados da pesquisa (2017).

Na tabela 4 está ilustrado o resultado do levantamento considerando os motivos das diferenças de caixa. Na coluna 01 (um) descreveu-se quantas diferenças foram resolvidas e nas colunas 03 (três) e 04 (quatro) os erros respectivamente operacionais de sistema e os erros operacionais humanos, que ocasionaram as divergências. Na quarta e sexta coluna apresentou-se a representatividade percentual de cada tipo de erro de acordo com as diferenças totais solucionadas.

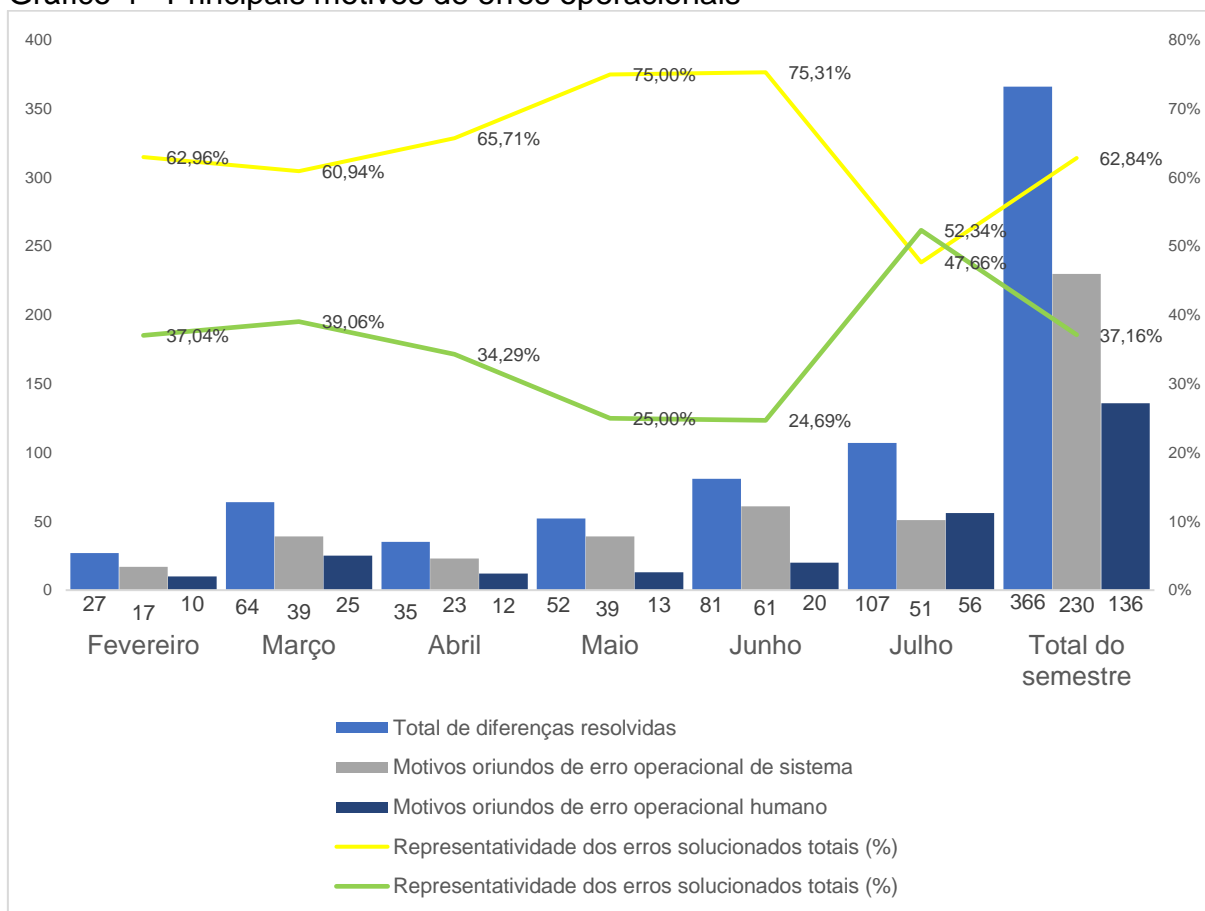
Tabela 4 - Motivos das diferenças de caixa solucionadas

<b>Período</b>	<b>Total de diferenças resolvidas</b>	<b>Motivos oriundos de erro operacional de sistema</b>	<b>Representatividade e dos erros solucionados totais (%)</b>	<b>Motivos oriundos de erro operacional humano</b>	<b>Representatividade e dos erros solucionados totais (%)</b>
Fevereiro	27	17	62,96%	10	37,04%
Março	64	39	60,94%	25	39,06%
Abril	35	23	65,71%	12	34,29%
Maio	52	39	75,00%	13	25,00%
Junho	81	61	75,31%	20	24,69%
Julho	107	51	47,66%	56	52,34%
Total do semestre	366	230	62,84%	136	37,16%

Fonte: elaborado pela acadêmica a partir dos dados da pesquisa (2017).

O gráfico 4 ilustra um segundo ponto de vista dos motivos de erros, por meio do agrupamento dos dados levantados.

Gráfico 4 - Principais motivos de erros operacionais



Fonte: elaborado pela acadêmica a partir dos dados da pesquisa (2017).

Com o resultado deste levantamento identificou-se que na maioria dos meses os erros operacionais ao manusear o sistema se sobressaem em relação aos erros humanos, exceto no mês de julho. Os volumes consideráveis de erros de sistema podem se justificar pelo fato de que no cartório cada operador tem um alto número de atendimentos por dia, e com a preocupação em um atendimento rápido aos clientes, ocasionam erros que passam muitas vezes despercebidos.

Com a implantação do novo procedimento e a cobrança mais efetiva, os funcionários passaram a se policiar mais na hora dos seus atendimentos, o que resulta em menos erros relacionados a operações de sistema. O que é observado no mês de julho, onde os erros de sistema são menores que os erros humanos.

#### 4.5 PERCEPÇÃO DOS GESTORES RELATIVA AS INTERVENÇÕES APLICADAS

Após a análise documental dos resultados de fechamento de caixa, advindo do novo processo implantado, efetuou-se uma entrevista roteirizada com os gestores

dos setores envolvidos no processo em estudo, com o intuito de averiguar suas percepções quanto as mudanças efetuadas.

O instrumento de pesquisa utilizado para coletar as informações necessárias foi uma entrevista roteirizada que se encontra no Apêndice A. A entrevista foi dividida em cinco módulos, os primeiros quatro módulos contêm perguntas abertas relacionadas as intervenções aplicadas para solucionar os gargalos identificados. O quinto e último módulo constitui perguntas abertas relacionadas aos aspectos observados depois das intervenções implantadas no processo de maneira geral.

A seguir serão indicados os módulos da entrevista, qual o entrevistado e as respostas sintetizadas das perguntas abertas respectivas ao módulo.

#### 4.5.1 Módulo I – prazo resolutivo aplicado

O quadro 9 apresenta as concepções relacionadas a aplicação de um prazo resolutivo para identificação das diferenças de caixa.

Quadro 9 - Respostas sintetizadas do módulo I da entrevista

Entrevistado	Respostas
Coordenador setor de notas	Antes quando não havia um prazo resolutivo as diferenças de caixa ficavam por resolver, e sem uma data limite os colaboradores acabavam se prolongando e as diferenças por conta disto não eram solucionadas.
Coordenador financeiro	Este foi um ponto importante na sistemática implantada pois tínhamos dificuldade no tempo de fiscalização quando surgiam eventuais diferenças, e hoje temos esta resolução praticamente imediata. Desta forma o controle geral do parecer das diferenças ficou mais eficiente, por esta fiscalização diária.
Coordenador de RH	O prazo resolutivo foi importante. O ser humano quando tem uma data limite para determinada atividade, acaba se organizando obedecendo o tempo estipulado. Desta maneira os colaboradores acabam se organizando para passar o motivo das diferenças dentro do prazo.

Fonte: elaborado pela acadêmica a partir dos dados da pesquisa (2017).

Com as respostas dos gestores deste primeiro módulo analisou-se que o prazo resolutivo trouxe mais agilidade e responsabilidade aos colaboradores para passar ao financeiro os motivos de suas divergências. A resposta do coordenador de notas mostrou que as diferenças de caixa passaram a ser resolvidas, o que antes não ocorria.

Para Scatena (2012) quando se estabelece normas, se minimiza as falhas. As ações passam a ser previsíveis acerca do que se foi determinado.

#### 4.5.2 Módulo II – implantação de um relatório de controle gerencial

Com o quadro 10 observa-se a percepção dos gestores quanto ao novo relatório de controle das diferenças de caixa.

Quadro 10 - Respostas sintetizadas do módulo II da entrevista

Entrevistado	Resposta
Coordenador setor de Notas	Com o relatório de controle ficou mais claro e facilitou muito para mim, antes eu ficava procurando no sistema as diferenças sem saber ao certo a data, de qual caixa foi, ou o valor. Com o novo controle eu apenas vejo rapidamente e cobro do operador passando o valor e até que dia que tem para ele resolver, muitas vezes só passando o valor os funcionários já remetem o que aconteceu para ocasionar a diferença, assim solucionando-a. Agora consigo ter uma noção clara dos colaboradores que cometem diferenças, quais são solucionadas e quais não são.
Coordenador Financeiro	Não se tem registro de reclamação do relatório adotado para controle. É uma planilha bem construída, simples de se entender, e a comunicação é rápida. Houve um salto de qualidade em relação a efetividade das cobranças das diferenças, identificado a diferença já se liga procurando o funcionário, não tem como comparar com o processo antigo onde a cobrança era feita depois de muito tempo do apontamento, e a resolução das mesmas era mínima.
Coordenador de RH	Ficou claro, fácil de entender. Como antes não se tinha essa sistematização clara a todos os envolvidos no processo não se tinha uma cobrança efetiva como depois das intervenções, e agora ficou exposto o que será cobrado.

Fonte: elaborado pela acadêmica a partir dos dados da pesquisa (2017).

Por meio das respostas reunidas do módulo II concluiu-se que o controle se implantado se tornou eficaz. Segundo a fala do coordenador financeiro, identificou-se depois do novo controle uma agilidade na comunicação. De forma unânime os gestores ressaltaram a facilidade e clareza em gerenciar o processo pós implantações.

Para controlar determinada atividade, é preciso de conhecer o processo, tornar o procedimento objetivo e claro (LÉLIS, 2012), estabelecido este controle objetivo a comunicação se torna mais efetiva segundo Marchiori (2017), e a facilidade em se entender o que foi solicitado gera ganhos de tempo minimiza desconfortos.

#### 4.5.3 Módulo III – acompanhamento individual das diferenças de caixa

A visão dos coordenadores quanto a criação de um relatório de acompanhamento individual de histórico de caixa para cada colaborador, está ilustrada no quadro 11.

Quadro 11 – Respostas sintetizadas do módulo III da entrevista

Entrevistado	Resposta
Coordenador setor de Notas	A cobrança foi um ponto que melhorou bastante, antes a cobrança das diferenças era até injusta, pois os colaboradores não tinham o conhecimento das suas diferenças, o que era resolvido e o que não era resolvido. No processo antigo como a cobrança não era padronizada, os erros operacionais cometidos não eram solucionados e por este motivo aconteciam constantemente, além disto o desconto não estava sendo feito. Hoje o desconto das diferenças é feito de maneira segura por justamente estar claro para eles como funciona, e o comprometimento em não cometer erros operacionais ficou evidente.
Coordenador Financeiro	Sem dúvidas a conscientização dos funcionários dos seus históricos de caixa está clara. A partir do momento que eles visualizam como funciona o procedimento, há uma adequação ao processo, e hoje o comprometimento por segui-lo é notório.
Coordenador de RH	O procedimento ficou bem claro aos colaboradores. A forma como foi apresentado para eles as suas diferenças, o prazo resolutivo, se foi resolvido ou não por meio do relatório individual; ficou compreensível se haverá desconto em folha de pagamento.

Fonte: elaborado pela acadêmica, 2017.

A partir dos resultados obtidos por meio das respostas deste módulo identificou-se ganhos na cobrança das diferenças de caixa pelo fato de os próprios operadores já estarem cientes de seus erros, o que estreita a relação não ocasionando desconfortos. Os colaboradores passaram a conhecer o que foi solucionado e o que não foi resolvido.

Cada funcionário precisa se sentir envolvido na atividade, conhecer como executá-las e receber o *feedback* da sua situação no processo, este retorno para o colaborador deve ser tanto negativo como principalmente positivo (ANDREOLI; BASTOS, 2017)

#### 4.5.4 Módulo IV – desconto em folha de pagamento das diferenças

O ponto de vista dos líderes está ilustrado no quadro 12 e diz respeito ao início do desconto das diferenças em folha de pagamento depois das intervenções.

Quadro 12 – Respostas sintetizadas do módulo IV da entrevista

Entrevistado	Resposta
Coordenador setor de Notas	Hoje se tem segurança para fazer o desconto em folha de pagamento. No processo antigo não se sabia ao certo o que era erro operacional de sistema, e o que realmente havia faltado no caixa. Com as intervenções, e com o comprometimento de todos os envolvidos de solucionar as diferenças de caixa, foi possível gerar um relatório palpável, com a convicção de todos os envolvidos que o que está sendo descontado está correto. Quando se é descontado do colaborador hoje não é mais questionado, pois eles já sabem do que se trata. O que facilitou até mesmo na visão do funcionário sobre o desconto, que antes era negativa. Os colaboradores hoje têm mais responsabilidade com o dinheiro que eles recebem, se está tudo certo.
Coordenador Financeiro	O desconto em folha de pagamento passou a ser feito de maneira segura e justa. Evitando o risco de se cometer alguma injustiça com o colaborador, pois o sistema ficou transparente a todos. Houve uma mudança comportamental positiva no sentido que os funcionários sabem que tem alguém cuidando e acompanhando as diferenças de caixa, alguém que conhece o processo e o segue a risca. Antes era cobrado a diferença do colaborador uma semana após, ele apenas passava que não lembrava do que se tratava, e não era mais solucionada.
Coordenador de RH	O relatório de diferenças entregue ao RH ficou adequado, pois as informações que constam nele estão expostas a todos envolvidos no processo, e de fácil entendimento, uma vez que para quem trabalha no financeiro tem facilidade em saber como funciona, mas para quem não trabalha nesta área é necessário um entendimento claro de como funciona a sistemática. Em relação a mudança comportamental temos o caso de um funcionário que as diferenças de caixa dele antes do processo eram absurdas, e depois das intervenções ele conseguiu se achar e hoje os erros operacionais que ele comete no sistema estão sendo solucionados.

Fonte: elaborado pela acadêmica a partir dos dados da pesquisa (2017).

Identificou-se com este módulo que o procedimento ficou claro a todos os envolvidos, desta forma o desconto em folha de pagamento começou a ser feito de forma segura. O gestor do RH ressaltou a importância de um procedimento financeiro passar a ser entendido por quem não é da área, e citou o exemplo de um operador que antes das intervenções apresentava diferenças de caixa absurdas, que hoje foram regularizadas pelo fato de ele conseguir entender os motivos e solucioná-los.

#### 4.5.5 Módulo V – parecer geral sobre as intervenções no processo

No último módulo tratou-se sobre uma visão geral dos gestores sobre o processo antigo e o novo processo implantado, de acordo com o quadro 13.

Quadro 13 - Respostas sintetizadas do módulo V da entrevista

Entrevistado	Resposta
Coordenador setor de Notas	Houve uma facilidade relevante em fazer o controle comparado ao procedimento antigo, que não se tinha essa organização e clareza. Facilitou também para o funcionário que vê os números de forma transparente e como realmente acontece, o que gera a responsabilidade por parte do operador e conseqüentemente a diminuição das diferenças. Quando se cria um método, e o planejamento funciona, isso facilita a vida de todos os envolvidos.
Coordenador Financeiro	As intervenções aplicadas no antigo processo foram muito positivas, em questão de qualidade, eficiência, rapidez e comunicação. As mudanças deixaram o processo profissional, não sei como sobrevivíamos antes sem o controle que temos agora.
Coordenador de RH	Antes o procedimento funcionava, mas o controle não era claro a todos no processo, apenas para o setor financeiro. Hoje as diferenças são solucionadas no geral.

Fonte: elaborado pela acadêmica a partir dos dados da pesquisa (2017).

Por meio deste último módulo concretizou-se, com as respostas obtidas, os benefícios oriundos do novo procedimento adotado. Os gestores de notas e financeiro ressaltaram a importância da padronização da atividade, que demandava controle. O coordenador financeiro ainda comentou que antes desta fiscalização, o procedimento era precário.

## 5 CONCLUSÃO

A melhoria continua nos procedimentos organizacionais podem ser alcançados por meio de ferramentas da qualidade palpáveis. Os auxílios destas técnicas, para controle de processos, podem servir para criação de uma nova atividade, ou para aprimoração de um procedimento já existente. Com o planejamento de uma sistematização de uma atividade, é possível através do controle prevenir e minimizar falhas em cada processo, e conseqüentemente da empresa como um todo.

Neste contexto, o estudo em questão propôs analisar as intervenções aplicadas em uma atividade de controle de fechamento de caixa, por meio da técnica PDCA. Para fins de estudo, foi realizado um estudo de caso em um cartório de Criciúma-SC.

Com o primeiro objetivo específico do estudo foi possível descrever a empresa ao qual o estudo foi aplicado, analisou-se uma empresa bem estruturada e possui um organograma conhecido por todos seus funcionários. Identificou-se que a empresa se preocupa com a melhoria de seus processos, e investe em conhecimento externo para os seus colaboradores.

A compreensão do processo ao qual seria aplicada as intervenções, por meio do método PDCA, foi possível por meio do segundo objetivo específico da pesquisa. Com a descrição do procedimento, detectou-se gargalos relacionados a falta de controle, visto que as diferenças de caixa eram elevadas e não descontadas, mesmo com cada operador recebendo quebra de caixa.

Com o terceiro objetivo específico explicou-se sobre a aplicação da ferramenta PDCA no processo em questão. Baseado na técnica do PDCA, foram planejadas intervenções de controle e acompanhamento das diferenças de caixa, para isto, criou-se um relatório para controle, foi definido um prazo para os operadores passar as diferenças, e desenvolveu-se um relatório individual para cada colaborador ter ciência do seu histórico de caixa mensal.

Depois de implantadas as intervenções no processo, foi analisado, no quarto objetivo específico, o relatório de controle no período de um semestre, o que resultou em levantamentos para averiguar o andamento do novo processo. Foram apuradas as diferenças apontadas e solucionadas, e os principais motivos que as ocasionaram.



A partir da apuração destes fatores, identificou-se uma maior resolutividade das diferenças de caixa ao longo dos meses. Referente aos motivos de diferenças de caixa, observou-se que os erros operacionais de sistema foram reduzidos, uma vez que o controle das diferenças fez com que os colaboradores se policiassem mais em cada atendimento.

No quinto objetivo específico apresentou-se os resultados de uma entrevista roteirizada com os coordenadores do novo processo, com a finalidade de complementar a averiguação das intervenções no procedimento. Como resultado obteve-se, a partir da visão dos líderes, que as implantações deixaram as diretrizes do processo mais claras, não só a quem controla, bem como a todos incluídos no processo. Com isto, o funcionamento do processo se torna mais eficaz, e como consequência as diferenças de caixa são solucionadas prevenindo erros operacionais que comprometam as receitas ou as informações de receita da empresa.

Recomenda-se ao cartório onde foi realizado o estudo para que se faça um acompanhamento mensal das maiores diferenças de caixas, os operadores que as cometem e seus principais motivos, com a finalidade de minimizar erros operacionais por falta de atenção, que acarretam perda de tempo para se encontrar a solução. E conscientizá-los da representatividade considerável das diferenças de caixas de cada um.

A limitação encontrada no estudo em questão, foi relacionada ao único processo que foi realizado o estudo. Sugere-se para próximos estudos utilizar esta técnica em outros processos organizacionais, em outros setores, para analisar sua viabilidade em demais atividades que demandem intervenções.

## REFERÊNCIAS

- APPOLINÁRIO, Fabio. **Metodologia da ciência**: Filosofia e prática da pesquisa. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012. 209 p.
- ANDREOLI, Taís Pasquotto; BASTOS, Livia Tieme. **Gestão da qualidade**: melhoria continua e busca pela excelência. Curitiba: Intersaberes, 2017.
- BARROS, Elsimar; BONAFINI, Fernanda. **Ferramentas da Qualidade**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014. 173 p.
- BEHR, Ariel; MORO, Eliane Lourdes da Silva; ESTABEL, Lizandra Brasil. Gestão da biblioteca escolar: metodologias, enfoques e aplicação de ferramentas de gestão e serviços de biblioteca. **Ciência da Informação**, [s.l.], v. 37, n. 2, p.32-42, ago. 2008.
- BRASIL. **DECRETO 8.935, DE 18 DE NOVEMBRO DE 1994**. Dispondo sobre serviços notariais e de registro. Brasília, DF, nov. 1994. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8935.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8935.htm)>. Acesso em 16 out. 2017.
- CALAZANS, Lorena Bezerra Barbosa; SILVA, Glessia. Inovação de Processo: Uma Análise em Empresas com Práticas Sustentáveis. **Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade**, [s.l.], v. 5, n. 2, p.115-129, 1 ago. 2016.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6. ed. São: Pearson Prentice Hall, 2007.
- COLTRO, Alex. **Teoria geral da administração**. Curitiba: Intersaberes, 2015.
- CRUBELLATE, João Marcelo; MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.. Mudança ambiental e adaptação organizacional: estudo comparativo de casos de partamentais na UEM. **Organizações & Sociedade**, [s.l.], v. 5, n. 13, p.37-61, dez. 1998.
- CRUZ, Tadeu. **Sistemas, métodos e processos**: administrando organizações por meio de processos de negócios. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005. 300 p.
- CURY, Antonio. **Organização e métodos**: uma visão holística. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- FERNANDES, Waldir Algarte. **O movimento da qualidade no Brasil**. São Paulo: Essencial Idea Publishing, 2011.
- FREDERICO, Vanessa Kelly Saavedra. **Centro de serviços compartilhados: melhores práticas**. Rio de Janeiro: Interciência, 2014. 132 p.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 184 p.
- GOMES, Josir Simeone; SALAS, Joan M. Amat. **Controle de Gestão**: Uma abordagem Contextua e Organizacional. 3. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2001. 192 p.

GOZZI, Marcelo Pupim (Org.). **Gestão da qualidade em bens e serviços**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

JURAN, J. M. **A qualidade desde o projeto: novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços**. São Paulo: Pioneira, 1992. 551 p.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e iniciação a pesquisa**. 34. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2015.

LÉLIS, Ellacy Cavalcanti. **Gestão da qualidade**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

LOBATO, David Menezes; MOYSÉS FILHO, Jamil; TORRES, Maria Cândida; RODRIGUES, Murilo Alambert. **Estratégia de empresas**. 8. ed. Rio de Janeiro: Fgv, 2006. 144 p.

LU, Liu Shih (Org.). **Prevenção e tratamento de não conformidades**. São Paulo: Person Education do Brasil, 2015. 168 p.

MARCHIORI, Marlene Regina. **Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. São Paulo: Difusão, 2017.

MASCARENHAS, Sidnei Augusto. **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012

MELLO, Carlos Henrique Pereira. **Gestão da Qualidade**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010. 176 p.

PRADO FILHO, Hayrton Rodrigues do. Vicente Falconi: Usando o PDCA focando em resultados. **Banas Qualidade**, São Paulo, p.29-31, jan. 2015.

QUINN, Robert E.; THOMSON, M.; FAERMAN, S. R.; MCGATH, M.. **Competências Gerenciais: A abordagem de valores concorrentes na gestão**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda., 2012. 448 p.

ROCHA JÚNIOR, Cid; KAMEL, Antoine Youssef. **Noções elementares da atividade notarial e registral**. Curitiba: Intersaberes, 2017.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Pilar Baptista. **Metodologia de Pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Mcgraw-hill Interamericana do Brasil, 2006.

SCATENA, Maria Inês Caserta. **Ferramentas para a moderna Gestão Empresarial: Teoria, Implementação e Prática**. Curitiba: Intersaberes, 2012. 244 p.

SELEME, Robson; STADLER, Humberto. **Controle da Qualidade: As ferramentas essenciais**. Curitiba: Intersaberes, 2012. 181 p.

SILVA, L. R. F., MOUSQUER, L. D., SCHADECK, M., RODRIGUES, L. A. A. Influência da Motivação na Produtividade do Trabalho na Representação Comercial. **Revista de Administração Imed**, [s.l.], v. 5, n. 3, p.241-249, 30 dez. 2015.

SHIGUNOV NETO, Alexandre; CAMPOS, Letícia Mirella Fischer. **Introdução à Gestão da Qualidade e Produtividade**: Conceitos, histórias e ferramentas. Curitiba: Intersaberes, 2016. 168 p.

TOLEDO, José Carlos de et al. **Qualidade Gestão e Métodos**. Rio de Janeiro: Ltc, 2013. 418 p.

VATRAZ, Silvane; BORGES, Fabricio Quadros. Procedimentos de controle do volume de madeira estimado e colhido em um plantio de Pinus spp. no Paraná. **Ciência Florestal**, [s.l.], v. 24, n. 2, p.32-38, 27 jun. 2014.

## APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA



UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC



CURSO DE ADMINISTRAÇÃO COM HABILITAÇÃO EM COMÉRCIO EXTERIOR

### **Roteiro da entrevista**

A entrevista roteirizada a seguir trata-se de um instrumento de pesquisa desenvolvida pela acadêmica Jade Borges Rodrigues juntamente com o orientador Edson Firmino Ribeiro, e tem como intuito averiguar a percepção dos coordenadores dos setores envolvidos no processo, de um Cartório de Criciúma-SC, ao qual foram aplicadas intervenções por meio da ferramenta da qualidade Ciclo PDCA.

Ressalta-se a importância da participação dos entrevistados, aos quais as informações que serão compartilhadas possibilitarão a construção do estudo monográfico em questão, e a conclusão do curso de Administração com habilitação em Comércio Exterior da UNESC.

### **MÓDULO I – PRAZO RESOLUTIVO APLICADO**

1. O prazo resolutivo trouxe mais comprometimento aos colaboradores?
2. Com a efetivação da data limite de resolução evitou o esquecimento por parte dos funcionários do motivo do erro?

### **MÓDULO II – IMPLANTAÇÃO DE UM RELATÓRIO DE CONTROLE GERENCIAL**

1. O relatório de controle implantado ficou claro para acompanhamento do financeiro e do coordenador do setor de Notas?
2. A cobrança se tornou mais efetiva?
3. O acompanhamento das divergências ficou mais claro?

### **MÓDULO III – ACOMPANHAMENTO INDIVIDUAL DAS DIFERENÇAS DE CAIXA**

1. Os operadores têm a compreensão do seu histórico mensal de caixa?
2. Os funcionários acompanham as diferenças de caixa que foram solucionadas?
3. Há uma conscientização de que as diferenças não solucionadas serão descontadas em folha de pagamento?

### **MÓDULO IV – DESCONTO EM FOLHA DE PAGAMENTO DAS DIFERENÇAS**

1. O relatório final de diferenças mensais trouxe mais segurança para efetuar o desconto em folha?
2. O desconto começou a ser feito com a garantia que o controle está adequado?
3. Observou-se uma mudança comportamental dos colaboradores depois das intervenções no processo?
4. O desconto em folha trouxe uma alteração motivacional para que os colaboradores corrijam e evitem seus erros operacionais?

#### **MÓDULO V – PARECER GERAL SOBRE AS INTERVENÇÕES NO PROCESSO**

1. A sistematização do processo trouxe mais organização para o controle?
2. As etapas do processo se tornaram claras a todos os envolvidos?
3. As diferenças de caixa foram identificadas e regularizadas, de modo geral?
4. As intervenções no procedimento foram positivas? Em quais aspectos?