



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS I - CAMPINA GRANDE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

JULIANA DE ALMEIDA GONDIM

**ANÁLISE DA IMPLANTAÇÃO DO GERENCIAMENTO DA ROTINA COMO
FERRAMENTA DE MELHORIA CONTÍNUA NA EMPRESA MOURA
CONSTRUÇÕES**

**CAMPINA GRANDE - PB
2018**

JULIANA DE ALMEIDA GONDIM

**ANÁLISE DA IMPLANTAÇÃO DO GERENCIAMENTO DA ROTINA COMO
FERRAMENTA DE MELHORIA CONTÍNUA NA EMPRESA MOURA
CONSTRUÇÕES**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Administração e Economia da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Área de concentração: Gestão da Qualidade

Orientadora: Profa. Me. Débora Prazeres Balbino.

**CAMPINA GRANDE - PB
2018**

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

G637a Gondim, Juliana de Almeida.

Análise da implantação do gerenciamento da rotina com ferramenta de melhoria contínua na empresa moura construções [manuscrito] / Juliana de Almeida Gondim. - 2018.

38 p. : il. colorido.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2018.

"Orientação : Profa. Ma. Débora Prazeres Balbino, Coordenação do Curso de Administração - CCSA."

1. Gestão da qualidade. 2. Gerenciamento empresarial. 3. Gerenciamento de rotina. I. Título

21. ed. CDD 658

JULIANA DE ALMEIDA GONDIM

ANÁLISE DA IMPLANTAÇÃO DO GERENCIAMENTO DA ROTINA COMO
FERRAMENTA DE MELHORIA CONTÍNUA NA EMPRESA MOURA
CONSTRUÇÕES

Artigo apresentado ao Departamento de
Administração e Economia da
Universidade Estadual da Paraíba, como
requisito parcial à obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Área de concentração: Gestão da
Qualidade

Aprovada em: 27/08/2018..

BANCA EXAMINADORA



Profa. Me. Débora Prazeres Balbino (Orientadora)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof. Dr. Bruno Fernandes da Silva Gaião
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof. Me. Lucinei Cavalcanti
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

A minha mãe, minha irmã e meu noivo pela dedicação,
companheirismo e amizade, DEDICO.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por ter me preparado para receber algo que já era um propósito dele na minha vida, por sempre ter me preenchido com seu amor, dando-me o dom da vida, e me permitindo voar cada vez mais alto, chegando até aqui.

À Maria por sua intercessão e por estar sempre cobrindo-me com seu manto de amor e guardando-me na paz do seu olhar.

À minha mãe Anete Araújo de Almeida, que independente das dificuldades, sempre me incentivou a estudar.

À minha irmã, que sempre esteve ao meu lado me incentivando para conseguir crescer na vida.

Ao meu noivo Jonas Cesário, por todas as renúncias feitas para me ajudar no que fosse preciso, reafirmando assim a posição de companheiro fiel para todos os momentos da minha vida.

A minha avó Cleonice, minhas tias Maria do Carmo e Aurora de Lourdes, pela demonstração de amor diante das dificuldades, incentivando assim a busca pela excelência nos estudos para chegar até onde estou hoje.

Aos meus amigos de classe Jefferson, Joyce e Maisa e Jéssica, que fizeram meus dias na universidade serem melhores.

A professora Débora, pela atenção, paciência e busca da excelência do meu trabalho de conclusão.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	9
2.1 Gestão da Qualidade Total	9
2.1.1 Princípios	10
2.1.1.1 <i>Total Satisfação dos Clientes</i>	10
2.1.1.2 <i>Gerência Participativa</i>	11
2.1.1.3 <i>Desenvolvimento dos Recursos Humanos</i>	11
2.1.1.4 <i>Constância de Propósitos</i>	12
2.1.1.5 <i>Aperfeiçoamento Contínuo (Kaizen)</i>	12
2.1.1.6 <i>Gerência de Processos</i>	12
2.1.1.7 <i>Delegação</i>	13
2.1.1.8 <i>Disseminação de Informações</i>	13
2.1.1.9 <i>Garantia da Qualidade</i>	14
2.1.1.10. <i>Não Aceitação de Erros</i>	14
2.2 Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia a Dia	14
2.2.1 Primeira fase – Entenda o seu trabalho	16
2.2.2 Segunda fase – Arrumando a casa	17
2.2.3 Terceira fase – Ajustando a máquina	19
2.2.4 Quarta fase – Caminhando para o futuro	20
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	21
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	22
4.1 Caracterização da Empresa	22
4.2 PDCA na Moura Construções.....	22
4.3 Aplicação de Ferramentas da Qualidade	23
4.4 Resultados na Moura após Implantação.....	26
4.5 Proposição de Melhorias	28
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	28
REFERÊNCIAS	30
ANEXO 1 – Gerenciamento da Rotina – Estratificação de Resultado Individual	32
ANEXO 2 - Tratamento de Anomalia	33
ANEXO 3 – Procedimento Operacional Padrão (POP)	34
ANEXO 4 - Kaizen	35

ANÁLISE DA IMPLANTAÇÃO DO GERENCIAMENTO DA ROTINA COMO FERRAMENTA DE MELHORIA CONTÍNUA NA EMPRESA MOURA CONSTRUÇÕES

Juliana de Almeida Gondim¹
Débora Prazeres Balbino²

RESUMO

Com o mercado competitivo atual, as empresas estão buscando continuamente garantir um diferencial por meio de estratégias, para garantir os resultados planejados e até superar expectativas. Diante disso, algumas ferramentas da qualidade são indicadas para a definição, melhoria e manutenção de atividades que ajudem no alcance das metas. O processo-alvo neste trabalho é o Gerenciamento da rotina (GRD), que é utilizado no dia-a-dia no nível operacional. Para tanto, o objetivo geral dessa pesquisa consiste em descrever como o GRD tem sido implantado na Moura Construções. Quanto ao delineamento metodológico, caracteriza-se como abordagem qualitativa, exploratória, descritiva, documental, utilizando-se um estudo de caso e a observação participante para coleta e análise dos dados. Os dados foram coletados através de pesquisa na rede de dados da empresa, e ferramentas que são utilizadas no dia-a-dia. Através dos itens analisados, foi possível identificar o que influencia como forma de melhoria contínua na empresa. Mediante os resultados analisados, a empresa, após a implementação, conseguiu um aumento de 73,3% no atingimento de metas, contribuindo para o primeiro resultado no qual o real ultrapassou o planejado pela empresa.

Palavras-chave: Gestão da Qualidade; Gerenciamento da Rotina; Ferramentas.

1 INTRODUÇÃO

Para que as organizações consigam se destacar em um ambiente cada vez mais caracterizado por sua heterogeneidade e instabilidade, torna-se essencial o fornecimento de serviços e produtos com qualidade superior, aliado à redução de custos, satisfazendo os clientes e promovendo a garantia de competitividade, tanto para as grandes quanto para as pequenas empresas.

Antigamente, o termo “qualidade” estava relacionado apenas aos conceitos técnicos da produção, porém o conceito evoluiu assumindo um papel estratégico, no qual o foco ultrapassa os limites internos das empresas, e passam a enfatizar a satisfação dos consumidores. Nesse contexto, de acordo com Kotler e Armstrong

¹Aluna de Graduação em administração na Universidade Estadual da Paraíba – Campus I. E-mail: juliana.almeida.gondim@gmail.com

² Mestre em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco – UFPE, e docente na UEPB e na Unesc Faculdades. E-mail: deboraprazeresb@hotmail.com

(2003), as empresas precisam se preocupar com a conquista e retenção da sua clientela, porque, caso contrário, os concorrentes o farão.

Dessa forma, segundo Bezerra (2014), faz-se necessário um constante aperfeiçoamento dos produtos e processos na organização para que ela se adeque às mudanças de mercado e às necessidades dos clientes. Essa adequação implica na implantação de um sistema de gerenciamento de negócio e de atividades que direcionem os esforços para a melhoria na qualidade, na velocidade de resposta, na redução dos custos e na inovação de processos, produtos e serviços.

Assim, a nova abordagem da qualidade pressupõe que as empresas invistam na melhoria contínua de seus processos internos para alcançar e manter a qualidade daquilo que disponibilizam no mercado, e, conseqüentemente, garantirem credibilidade e satisfação do seu mercado consumidor.

Nesse sentido, as organizações devem executar suas atividades de modo eficiente e eficaz, envolvendo seus colaboradores e acreditando que os mesmos farão sempre o melhor que puderem, a fim de atingir os resultados que forem planejados. Para que isso seja possível, é necessário que seja criado e posto em prática um gerenciamento da rotina diária (GRD), conforme modelo proposto por Campos (2013).

“O GRD introduz os conceitos de qualidade ao mesmo tempo em que favorece a redução de anomalias e custos por ter uma metodologia de melhoria contínua focada nos processos e nas reais necessidades dos clientes” (MARTINS; ZVIRTES; MARTINS, 2008, p. 2). Assim, tem como objetivo promover a eficiência nos processos, a eficácia nos resultados, e a flexibilidade necessária para se adequar às especificidades requeridas pelos consumidores.

A Moura Construções, pertencente ao Grupo das Baterias Moura, atua no mercado da construção civil destinado à construção de casas populares, há 3 anos na cidade de Campina Grande – PB. No primeiro ano da Moura Construções, a meta da empresa era vender 200 casas no empreendimento “Portal Sudoeste”, porém esse resultado não foi atingido, sendo vendida apenas 130. Após isso a empresa começou a buscar formas de converter a situação, e na busca de motivos para o não atingimento de metas, o que mais chamou atenção da diretoria foi que não existia procedimentos, padronização de tarefas, rotinas de treinamentos e não era feito nenhum tratamento para as falhas. Então, a mesma decidiu seguir o modelo de GRD já utilizado no grupo das “Baterias Moura”, que demonstrava consistência em

resultados positivos. Então, em 2018, o GRD começou a ser implantado na Moura Construções em Campina Grande.

A partir desse contexto surge o seguinte problema de pesquisa: **Como o Gerenciamento da Rotina Diária (GRD) tem sido implantado na Moura Construções?**

Para responder a esse problema, definiu-se como o objetivo geral: Analisar como o GRD tem sido implantado na Moura Construções, a partir de três objetivos específicos: (I) Destacar as ferramentas utilizadas; (II) Detalhar a implantação na empresa em estudo; (III) Comparar os resultados após a implantação.

Dessa forma, este trabalho se justifica, teoricamente, com o intuito de trazer evidências em relação à efetividade do GRD e suas contribuições para o desempenho de uma empresa da construção civil, e, na prática, por apresentar a preocupação de uma empresa com o processo de gestão da qualidade e a viabilidade de implantação de um sistema de gestão eficiente, que promova melhorias nos processos internos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Gestão da Qualidade Total

Para Kotler (2007), a Gestão da Qualidade Total (TQM – Total Quality Management) é uma abordagem para a organização que busca a melhoria contínua de todos os processos, produtos e serviços.

A qualidade deve envolver um conjunto de atividades coordenadas necessárias para dirigir e controlar uma organização, e por isso é fundamental que o conceito esteja presente entre todos aqueles que participam do processo:

Para conduzir e operar com sucesso uma organização, é necessário dirigi-la e controlá-la de maneira transparente e sistemática. O sucesso pode resultar da implementação e manutenção de um sistema de gestão concebido para melhorar continuamente o desempenho, levando em consideração, ao mesmo tempo, as necessidades de todas as partes interessadas (ABNT, 2000, p. 2).

Então, para que haja a melhoria é necessário o comprometimento de todos os envolvidos em todas as etapas do processo e não somente na etapa final. Segundo Blocklyn (1998), a empresa tem papel fundamental para que o funcionário se sinta

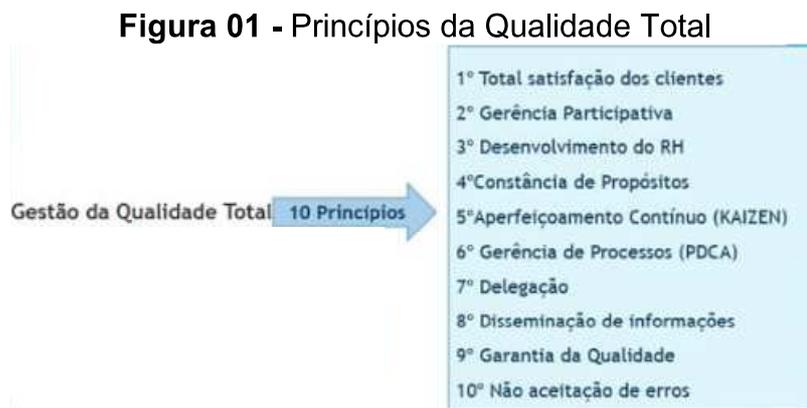
orgulhoso e entusiasmado a dar o melhor de si. Ela deve deixar clara a função de cada um, deve treinar a equipe e ensiná-la a gerir suas próprias atividades, pois assim os colaboradores terão um sentimento de comprometimento e responsabilidade.

Dessa forma, uma organização que preza por uma boa imagem, um atendimento de excelência e que busca melhorar continuamente o que faz, deve incentivar seus funcionários a desempenharem suas funções da melhor maneira possível, com o sentimento e a motivação em fazer sempre o melhor que puderem, para que, assim, eles se inspirem em trabalhar e oferecer produtos e serviços com qualidade em busca de atrair e reter consumidores.

Nesse sentido, é importante que os princípios da gestão da qualidade total sejam, não apenas compreendidos por todos, mas representem práticas institucionalizadas para que os resultados sejam alcançados.

2.1.1 Princípios

De acordo com Campos (1990), para que a Gestão da Qualidade Total seja efetiva em uma empresa é necessária a implantação dos seus princípios, apresentados na figura 01 abaixo:



Fonte: Adaptado de Campos, 1990.

2.1.1.1 Total Satisfação dos Clientes

Segundo Kotler (2007), a satisfação consiste em sentimentos de prazer ou decepções resultantes da comparação de desempenho percebido de um produto ou serviço em relação às expectativas dos consumidores. Ou seja, se uma empresa oferta um produto ou serviço com grande desempenho, o cliente vai apresentar elevada expectativa, que se atendida, gera satisfação e o cliente passa a ser um

defensor da empresa, mas que se não atendida, levará à insatisfação, tornando o cliente um detrator.

Para a Gestão da Qualidade Total, satisfazer totalmente os clientes para que a empresa alcance os resultados esperados em desempenho e lucratividade é crucial. Portanto, deve ser o foco das empresas, procurando desenvolver as atividades da melhor forma possível para que a expectativa gerada seja sempre superada, e o cliente, satisfeito.

2.1.1.2 Gerência Participativa

A gestão participativa compreende a empresa como um verdadeiro sistema, e a participação de todos os funcionários significa que nenhuma pessoa, independentemente do nível hierárquico, deve ser excluída do processo participativo.

A gestão participativa é o conjunto harmônico de sistemas, condições organizacionais e comportamentos gerenciais que provocam e incentivam a participação, o comprometimento com os resultados não deixando a organização apresentar desqualificação (MARANALDO, 1989, p. 60).

Assim, consegue fazer com que os funcionários de todos os setores se sintam responsáveis e comprometidos com a qualidade do produto ou serviço que as empresas oferecem (LIMA, 2003). Sendo implantado esse princípio, a organização pode descobrir novos talentos, pois funcionários de diferentes setores podem desenvolver o seu lado estratégico, através das ideias e opiniões propostas, ajudando tanto a empresa como também auxiliando no próprio desenvolvimento da qualidade pessoal.

2.1.1.3 Desenvolvimento dos Recursos Humanos

Segundo Chiavenato (2009), a transformação e a modernização das empresas estão atreladas, acima de tudo, às pessoas.

As pessoas representam, em suas particularidades, o capital intelectual das organizações. A execução de seus talentos individuais agrega valor à empresa na medida em que são estimuladas, desenvolvidas e recompensadas de acordo com suas superações (PACHECO, 2005 apud GIRARDI et al, 2011, p. xx).

Portanto, se a empresa valorizar o seu colaborador, ela terá grandes chances de obter sucesso, pois é ele quem faz a organização funcionar. Todos os funcionários têm capacidade de dar opiniões e ideias estratégicas, podendo afetar na qualidade de

um produto ou serviço. Logo, ele precisa ser reconhecido, sentir-se satisfeito onde trabalha, para que muitos resultados positivos sejam gerados para a empresa.

2.1.1.4 Constância de Propósitos

As variações e modificações em uma organização precisam ser regularmente vigorosas e frequentes. As ideias precisam ser coesas e cumpridas de maneira clara. Novas metodologias são implantadas gradativamente até que a modificação se torne aceita e irreversível.

A constância de propósitos surte efeitos desejados quando integrada à cultura da organização. Significa dizer que seus benefícios são incontestáveis quando todos os recursos humanos envolvidos com a empresa estão mobilizados segundo uma mesma filosofia (CAMPOS, 1990, p. xx).

Dessa forma, mudanças são essenciais para a melhora contínua da empresa, devendo ela, sempre buscar novidades e inovações para atender a demanda do mercado, fazendo isso através de pesquisas com os próprios consumidores e pesquisas de tendências que serão procuradas futuramente no ramo da organização. Contudo, o principal resultado só é atingido quando todos os colaboradores estão envolvidos em uma única cultura organizacional, em prol de um objetivo comum.

2.1.1.5 Aperfeiçoamento Contínuo (Kaizen)

Chiavenato (2009, p. 125) define o *kaizen* como “uma filosofia de contínuo melhoramento de todos os empregados da organização, de maneira que realizem suas tarefas um pouco melhor a cada dia”, sendo considerada para algumas empresas como uma ferramenta a ser utilizada, e não apenas um princípio.

Nesse sentido, é possível que seja identificado a causa-raiz de determinado problema, tanto relacionado ao produto quanto ao serviço, para posteriormente criar um plano de ação, colocar em prática, e maximizar os padrões, fornecendo treinamento, material e supervisão para que os funcionários consigam manter a continuidade do aperfeiçoamento do processo.

2.1.1.6 Gerência de Processos

Conforme Carvalho et al. (2005), na administração de processos há uma necessidade grande de envolvimento entre a equipe de trabalho como um todo, desde

o chão de fábrica até a linha estratégica. Como resultado, há uma maior satisfação no trabalho, diminuição de custos com tarefas repetidas e desperdício de mão-de-obra.

Entendendo o processo como um conjunto de causas que geram um determinado efeito, esse princípio preconiza que todos os processos numa organização, em qualquer nível, sejam desenvolvidos em quatro atos distintos: planejamento, execução, avaliação e ações corretivas, que em conjunto têm a denominação de ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Action) (CAMPOS, 1990, p. xx).

Dessa forma, a gerência de processos requer o desenvolvimento de habilidades devido ao necessário conhecimento aprofundado das atividades de todos os funcionários.

2.1.1.7 Delegação

De acordo com Chiavenato (2011, p. xx), delegação é: “o processo de transferir autoridade e responsabilidade para posições inferiores na hierarquia”. Portanto, é necessário para o subordinado ter um plano de organização, pois mesmo o superior delegando tarefas, isso não quer dizer que ele não vai ter mais responsabilidade sobre a atividade, muito pelo contrário, o colaborador será sempre muito exigido pelos resultados do que foram delegados a ele.

2.1.1.8 Disseminação de Informações

Para Carvalho (2007, p. 15), “a gestão do conhecimento vai muito além da empresa descobrir o que conhece e obter lucros a partir disso”. Então, não é importante somente a questão financeira da empresa, mas sim, ter uma gestão do conhecimento, no qual a criatividade empresarial possui muito valor.

Sendo assim, a informação é agrupada aos conhecimentos específicos dos colaboradores da empresa, com o intuito de desenvolver uma equipe com habilidades intelectuais adequadas para captação e interiorização dos conceitos envolvidos na procura da qualidade. Também conta com uma operação adequada de equipamentos e métodos de treinamento para expansão de informação útil no desenvolvimento da empresa e da equipe.

2.1.1.9 *Garantia da Qualidade*

Bastos (2007) cita que há uma diferença entre controle da qualidade e garantia da qualidade, onde a segunda não deve ser baseada na detecção nem na correção dos erros ou defeitos após fabricação ou execução de um produto ou serviço. Pelo contrário, a garantia da qualidade deve tomar medidas de prevenção de defeitos, detectando e corrigindo o mais rápido possível para que o problema não possa chegar ao consumidor.

Através desse princípio, ações sistemáticas e planejadas devem ser desenvolvidas para evidenciar que requisitos relacionados com a qualidade passível de percepção pelos clientes possam ser evidenciados objetivamente. Para isso, a garantia da qualidade requer inspeção, através do gerenciamento de processos buscando facilitar as ações do usuário (CAMPOS, 1990, p. xx).

2.1.1.10. *Não Aceitação de Erros*

Por fim, o último princípio da gestão da qualidade total está associado à busca do zero defeito, conforme abordado por França (2018, p. xx): “Zero defeito não significa que o produto tenha de ser perfeito. Significa que todos os indivíduos, na organização, estão comprometidos em satisfazer os requisitos à primeira”.

Ou seja, esse princípio ressalta o valor da qualidade para uma empresa, e, sobretudo, como o colaborador tem que se comprometer a fazer bem feito o que lhe é proposto, assumindo responsabilidades, a partir do momento que lhe é delegada uma tarefa.

De modo geral, a gestão da qualidade total perpassa por todos esses dez princípios, justificando a importância da melhoria nos clientes internos, para satisfazer os clientes externos. Essa melhoria interna está diretamente associada à otimização dos processos, do nível estratégico ao operacional, a partir da implantação de algumas ferramentas, que, por sua vez, caracterizam o gerenciamento da rotina do trabalho (GRT).

2.2 Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia a Dia

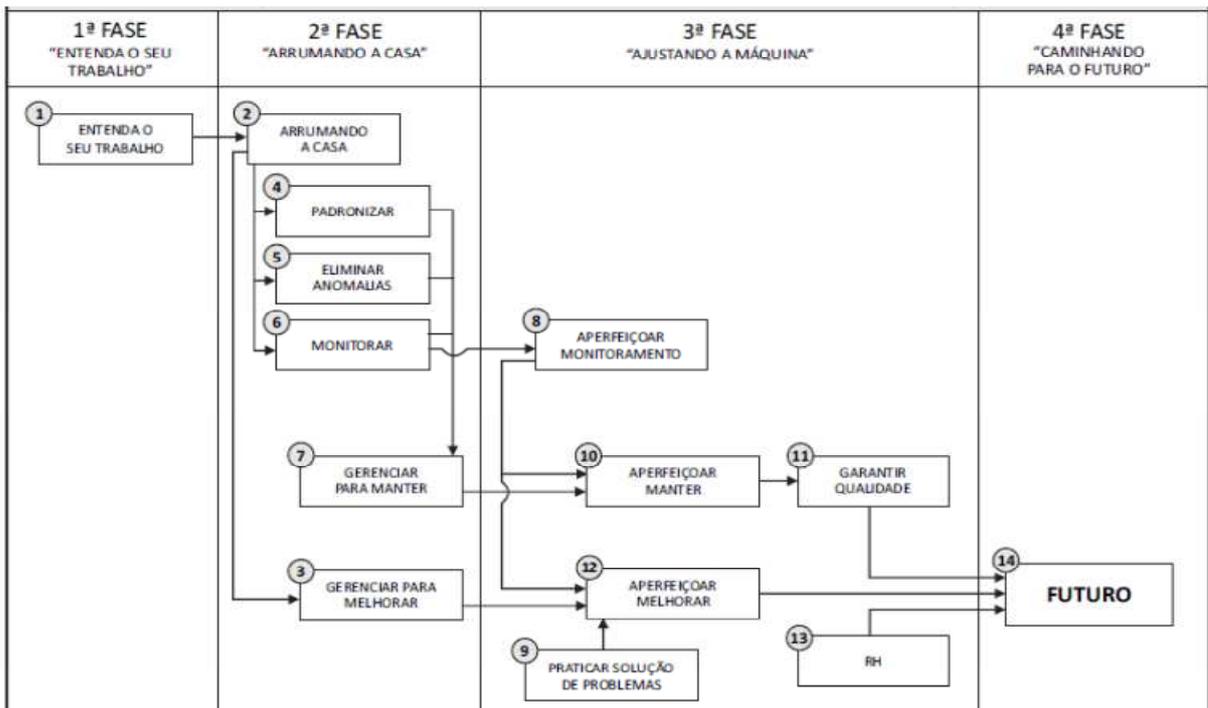
O gerenciamento da rotina, proposto por Vicente Falconi, pode ser definida como a ação de coordenar e executar as atividades do dia-a-dia em nível operacional, criando práticas de gestão e de resolução de problemas para garantir a execução dos

processos de acordo com as políticas e diretrizes da empresa (MOURA, 1997 apud FRANZONI, 2016, p. 1).

Campos (2013) afirma que onde não se tem uma meta não se tem gestão. Sem planejamento da rotina do dia a dia, a empresa não tem controle, não tem empenho dos colaboradores, que deixam de cumprir atividades porque não sabem o que deve ser feito. Enfim, não tem resultados satisfatórios. Logo, para as organizações que estabelecem metas e, conseqüentemente possuem gestão, a rotina da organização é o mais importante, pois é através dela que os resultados serão atingidos.

Segundo Campos (2013), o gerenciamento da rotina é construído a partir de quatro fases essenciais que devem ser executadas para o atingimento de metas: Entenda o seu trabalho; Arrumando a casa; Ajustando a máquina e Caminhando para o futuro. O modelo proposto por Campos (2013) está apresentado na figura 02.

Figura 02 - Modelo de Gerenciamento da Rotina do dia a dia - Da caminhada para a excelência



Fonte: Campos (2013)

Ao seguir essas quatro fases, o gerenciamento de rotina tem como diretriz o elevado nível de eficácia nos processos e aperfeiçoamento dos resultados de forma sucessiva. Sua maior finalidade é garantir que os resultados alcançados dia após dia sejam preservados, contínuos e elevados, de forma sistemática e com um alto nível de acompanhamento.

2.2.1 Primeira fase – Entenda o seu trabalho

A primeira fase do modelo de gerenciamento de rotina é composta por uma etapa, a qual está evidenciada no quadro 01 abaixo:

Quadro 01: Etapa da Fase Entenda o seu trabalho

1º Fase: Entenda o seu trabalho
1. Identificar os objetivos do ser humano e o significado de uma empresa. Compreender a diferença entre Função e Posição, e a partir disso, que tipo de trabalho deve ser exercido por cada colaborador.

Fonte: Campos (2004)

As empresas precisam levar em consideração as necessidades das pessoas que as levam a procurarem trabalho, bem como entender seu papel na construção da sociedade. Segundo Campos (2013, p. 23), “uma empresa é uma organização de seres humanos que trabalham para facilitar a luta pela sobrevivência de outros seres humanos. Essa é, em última instância, a missão de todas as empresas”.

A partir desse entendimento, busca-se compreender o que está por trás das funções exercidas, para que isso possa subsidiar melhorias futuras na empresa. Dentro de uma organização o colaborador tem um cargo e exerce uma função, porém, são coisas distintas. A primeira está relacionada somente à uma posição que ele ocupa, um cargo para assinar a carteira de trabalho e ter direitos trabalhistas ligados a ele; a segunda, é ligada diretamente às tarefas, atividades que exerce na organização.

De acordo com Chiavenato (2009), a definição de cargo é fundamentada nos conceitos de tarefa, atribuição e função, exercidas para realização de algum processo, que, por sua vez, promove alcance de metas. Essas funções podem ser gerenciais ou operacionais. As funções gerenciais, compostas por Direção e Gerenciamento, devem utilizar a ferramenta PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) para realizar o processo de melhoria contínua, estando associadas ao planejamento dessas melhorias. Já as funções operacionais, compostas por Supervisão e Operação, devem aplicar a ferramenta SDCA (*Standard, Do, Check, Act*), que está associada à padronização dos processos.

O que deve ser feito em situações normais ou caracterizadas por anomalias (desvios de resultados), está apresentado no quadro 02 abaixo:

Quadro 02 - Tipo de trabalho exercido em cada função

FUNÇÕES ↓		SITUAÇÃO →	
		NORMAL	OCORRÊNCIA DE ANOMALIAS
GERENCIAIS	DIREÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> * Estabelece METAS que garantem a sobrevivência da empresa a partir do plano estratégico. 	<ul style="list-style-type: none"> * Estabelece METAS para corrigir a "Situação Atual". * Compreende o "Relatório da Situação Atual".
	GERENCIAMENTO	<ul style="list-style-type: none"> * Atinge METAS (PDCA). * Treina função supervisão. 	<ul style="list-style-type: none"> * Faz, semestralmente, o "Relatório da Situação Atual" para a chefia. * Elimina as anomalias crônicas, atuando nas <u>causas fundamentais</u> (PDCA). * Revê periodicamente as anomalias, detectando as <u>anomalias crônicas</u> (Análise de Pareto). * Verifica diariamente as anomalias no local de ocorrência, atuando complementarmente à função supervisão.
OPERACIONAIS	SUPERVISÃO	<ul style="list-style-type: none"> * Verifica se a função operação está cumprindo os procedimentos operacionais padrão. * Treina a função operação. 	<ul style="list-style-type: none"> * Registra as anomalias e relata para a função gerencial. * Conduz Análise das Anomalias, atacando as <u>causas imediatas</u> (p. ex.: o padrão foi cumprido?).
	OPERAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> * Cumpre os <u>Procedimentos Operacionais Padrão</u>. 	<ul style="list-style-type: none"> * Relata as anomalias.

Fonte: Campos (2013)

Segundo Campos (2013), as anomalias compreendem tudo o que foge do normal, como por exemplo, uma máquina quebrada, defeitos nos produtos, retrabalho, entre outras. Portanto, as anomalias precisam ser tratadas e sanadas, pois elas não agregam valor em nada, muito pelo contrário, geram mais custos para a empresa.

2.2.2 Segunda fase – Arrumando a casa

Na segunda fase, a organização e os colaboradores devem procurar os problemas que estão afetando os resultados da área de atuação e começar a trabalhar em cima deles, ou seja, criando um plano de ação ou tratamentos de anomalias para atingir a meta, em determinado tempo, após o início da identificação dos problemas.

Arrumar a casa significa essencialmente tomar providências para que as pessoas, ao exercerem as funções operacionais, sejam as melhores do mundo naquilo que fazem. (Se a padronização fosse perfeita e se todos cumprissem os padrões, não deveria haver anomalias!) (CAMPOS, 2013, p. 34).

O quadro 03 apresenta as seis etapas dessa fase.

Quadro 03 - Etapas da Fase Arrumando a casa

2º Fase: Arrumando a casa
2. Arrumando a Casa: Identificar os problemas e priorizá-los;
3. Gerenciar para melhorar: Estabelecer um plano de ação, de forma a proporcionar um acompanhamento das contramedidas estabelecidas;
4. Padronizar: Definir tarefas prioritárias, para que se possa garantir a qualidade, e aumentar a produtividade;
5. Eliminar anomalias: Mostrar o papel de cada um no tratamento de anomalias, preparar operadores para identificar e comunicar anomalias;
6. Monitorar: Definir itens de controle dos problemas prioritário;
7. Gerenciar para manter: Adotar cartas de controle no monitoramento dos resultados do processo, elaborar relatos de anomalias, definir ações corretivas.

Fonte: Campos (2004)

A melhoria do gerenciamento da rotina tem que ser algo primordial em uma empresa, pois devido à grande concorrência, as organizações devem buscar sempre estar entre as melhores do mundo, o que pode ser feito utilizando várias ferramentas da qualidade, como: PDCA, itens de controle, 5S, 5W1H e POP's. Esses três últimos serão explicitados.

Os **5S** são derivados de palavras japonesas, iniciadas pela letra "s" e que traduzem princípios fundamentais da organização. Campos (2013) destaca que os 5S potencializam o gerenciamento da rotina. Segundo Lapa (1998), os cinco primeiros "s" significam:

1. *SEIRI* – Senso de utilização, arrumação, organização, seleção;
2. *SEITON* – Senso de ordenação, sistematização, classificação;
3. *SEISO* – Senso de limpeza, zelo;
4. *SEIKETSU* – Senso de asseio, higiene, saúde, integridade; e,
5. *SHITSUKE* – Senso de autodisciplina, educação, compromisso.

Assim, a aplicação dos 5S se resume, acima de tudo, em organização, seja do ambiente de trabalho, seja física e/ou comportamental.

Para implementá-lo, por exemplo, faz-se necessário definir e delegar ações, com diretrizes que auxiliem no alcance dos resultados, pois gerenciar para melhorar requer um plano de ação. A função do plano é a prevenção e/ou solução dos problemas contribuindo na melhoria do ambiente de trabalho, aumentando a motivação e satisfação dos colaboradores e, conseqüentemente, a produtividade da empresa.

Para estruturar um plano de ação a ferramenta mais comumente utilizada é a **5W1H**, representada pela associação das palavras: *What, Who, When, Where, Why* e *How*, ou seja, estabelecendo o quê precisa ser feito, quem deve fazer, quando, onde, por que e como será feito. Para França (2018), “é a maneira mais fácil e rápida de criar um planejamento em qualquer empresa ou departamento. Usar o 5W1H é trabalhar com metodologia a fim de alcançar determinados resultados nunca alcançados antes”.

Por fim, segundo Campos (2013), quando um colaborador entra em uma empresa nova, é necessário que ele receba os procedimentos operacionais-padrão (**POP's**) da área em que irá atuar, disponibilizando também treinamento suficiente para compreender o quê e como se deve fazer cada operação. Caso a empresa não possua esses POP's previamente definidos, os próprios funcionários com o auxílio do gestor poderão criá-los para ajudar na rotina e na continuidade das atividades.

2.2.3 Terceira fase – Ajustando a máquina

Segundo Campos (2004), a empresa pode definir POP's, implantar os 5S, construir um plano de ação, se os resultados não forem monitorados, o gerenciamento estará falho, podendo prejudicar, portanto, o atingimento das metas. Por esse motivo, a terceira fase destaca a importância do monitoramento.

Conforme destacado por Campos (2013), quaisquer resultados que a empresa queira manter, deverão ser monitorados e comparados com uma faixa de resultados aceitáveis, ou seja, deve-se comparar o resultado obtido com um limite máximo ou mínimo que poderia ser atingido, criando uma base de atingimentos de resultados que possam ser classificados em satisfatórios ou não.

As etapas desta terceira fase estão descritas no quadro 04 a seguir:

Quadro 04 - Etapas da Fase Ajustando a máquina

3º Fase: Ajustando a máquina
8. Aperfeiçoar monitoramento: Entender o objetivo do gerenciamento, estabelecer as descrições de negócios, os itens de verificação e os itens de controle para os produtos, identificar clientes internos e externos;
9. Praticar soluções de problema: Assimilar o método PDCA, estabelecer reuniões de acompanhamento de metas, elaborar relatório de anomalias (3 gerações);
10. Aperfeiçoar manter: Elaborar padrão gerencial, elaborar padrão técnico de processo, realizar avaliações de processos, desenvolver controle de processo avançado;
11. Garantir a Qualidade: Entender conceito de confiabilidade, desenvolver mecanismos " <u>fool-proof</u> ", relacionar-se com departamento de qualidade, analisar nível de dispersão;
12. Aperfeiçoar melhorar: Receber as metas do GPD, como utilizar PDCA para atingir metas
13. RH (Utilizar melhor o potencial humano): Entender como utilizar a inteligência de toda a sua equipe, entender as necessidades das pessoas (pirâmide de Maslow).

Fonte: Campos (2004)

2.2.4 Quarta fase – Caminhando para o futuro

Por fim, a quarta fase diz respeito a pensar no longo prazo da empresa e na sua evolução no tempo. Campos (2013, p. 161) afirma que: “à medida que caminhamos para o futuro, a economia se torna cada vez mais internacionalizada”. Portanto, cabe às organizações buscarem sempre formas de melhorar ainda mais aquilo que já fazem.

Essa fase se resume a uma etapa, conforme apresentado no quadro 05:

Quadro 05 - Etapa da Fase Caminhando para o futuro

4º Fase: Caminhando para o futuro
14. Caminhando para o Futuro: Gerenciar visando meta base zero, estruturar local de trabalho centrado nas pessoas, estimular melhorias drásticas.

Fonte: Campos (2004)

Essa última etapa do gerenciamento de rotina indica a necessidade das empresas nunca estagnarem, sempre buscarem melhorar continuamente, adaptando-se às contingências. Portanto, ratifica a importância da empresa estimular o desenvolvimento humano e as empresas estarem abertas à mudanças.

Dessa forma, com base no exposto, o GRD representa uma filosofia a partir da qual as empresas melhoram internamente para fornecerem produtos e serviços que garantam a satisfação dos consumidores.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este tópico aborda as características dos procedimentos metodológicos que guiaram essa pesquisa, cujo objetivo geral é analisar como o GRD tem sido implantado na Moura Construções.

Para isso, essa pesquisa foi qualificada quanto à abordagem, aos objetivos e ao método de investigação. Nesse sentido, trata-se de uma pesquisa qualitativa, uma vez que “não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização” (SILVEIRA; CORDOVA, 2009, s/p).

Quanto aos objetivos, classifica-se como exploratória e descritiva. Segundo Gil (2009), as pesquisas exploratórias têm como objetivo proporcionar familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito. Já a pesquisa descritiva pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade (TRIVIÑOS, 1987). Para efeito dessa pesquisa, o fim diz respeito à análise dos resultados da implantação do GRD na Moura Construções para posteriormente descrevê-los, evidenciando os pontos de melhorias.

Quanto aos meios, a pesquisa é classificada como documental, sendo utilizada como estratégia de investigação, o estudo de caso. Vergara (2010, p. 43) afirma que a “Pesquisa documental é realizada em documentos de instituições seja pública ou privada, ou com pessoas”. Diante disso, foram utilizados documentos da empresa, como POP's, controle dos 5S, acesso à gestão corporativa, planilhas de acompanhamento, formulário para elaboração de *Kaizen*.

A classificação da pesquisa é um estudo de caso (método qualitativo), pois foi selecionada uma empresa para aplicação da ferramenta: a Moura Construções. Essa empresa atua no ramo da construção civil, tendo como atividade principal a construção de moradias populares, através do programa “Minha casa, minha vida”.

Ressalta-se que também foi aplicado como método, a observação participante para triangular os dados fornecidos, os quais foram coletados através de pesquisa na rede de dados e execução das ferramentas no dia-a-dia, já que a autora trabalha na empresa e tem acesso a todos esses dados. Quanto à análise e apresentação dos resultados, utilizou-se a descrição qualitativa das informações recebidas e observadas na empresa.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 Caracterização da Empresa

A Moura Construções S.A existe há 4 anos, mas há três anos começou a atuação na cidade de Campina Grande – PB, possuindo 313 funcionários distribuídos também nas cidades de Recife (PE) e Goianinha (RN). Em termos estruturais, suas atividades envolvem as áreas funcionais de operações, suprimentos, projetos, RH, financeiro, administrativo, vendas, entre outras. Ela está inserida no mercado da construção civil oferecendo casas populares, situada no bairro Cidades onde fica localizado a UGB (Unidade de Gestão Básica), ou seja, a área de produção da empresa.

O público-alvo são pessoas que possuem renda formal ou informal de até 2 salários mínimos, já que esse é um pré-requisito para o financiamento pela Caixa Econômica Federal (CEF), através do programa Minha Casa, Minha Vida, recebendo o subsídio do governo, onde visa ajudar a realizar o sonho da casa própria.

O cliente que deseja comprar uma casa da Moura comparece a imobiliária, onde é situado a área de vendas no centro da cidade, com os documentos pessoais: RG, CPF, comprovante de endereço, comprovante de renda, carteira de trabalho e comprovante de estado civil. Com isso o promotor de vendas fará uma simulação do financiamento e se o cliente decidir realizar o processo, a documentação é levada para um correspondente bancário da CEF no qual será avaliada a carta de crédito do cliente, podendo ser ela aprovada, condicionada ou reprovada. Se a carta de crédito for aprovada o cliente escolherá a casa e esperará no máximo 15 dias para assinar o contrato. Após o contrato assinado, a casa do cliente passa por uma vistoria feita por uma pessoa responsável da Moura para que ela possa ser entregue ao comprador.

4.2 PDCA na Moura Construções

A Moura Construções utiliza como base para o sistema de gestão dela o PDCA, que é um processo de planejamento, execução, acompanhamento e atuação para manter os bons resultados ou para corrigir eventuais resultados que foram diferentes do planejado. Esse PDCA pode ser aplicável em diversos níveis da organização: o nível operacional, que é nível da rotina do dia-a-dia; o nível tático, que é um nível com

horizonte anual; e o nível estratégico, que é um nível de longo prazo. Contudo, para cada nível existem metodologias específicas que são utilizadas pela empresa.

O nível estratégico utiliza o método de gestão estratégica, onde é definido a meta de longo prazo, baseada na visão de sucesso que é de 5 anos, e para isso ela define as medidas estratégicas, ou seja, os pontos de atuação prioritários. Essas medidas e essa visão são desdobradas em metas, ou seja, a empresa estratifica o objetivo dela em metas, que é algo quantificado.

Então, do planejamento estratégico a empresa faz um “recorte”, ou seja, qual vai ser a evolução a cada ano até chegar no 5º ano. A partir dessa meta, a empresa parte para o nível tático, no qual a metodologia utilizada é o Gerenciamento pelas Diretrizes (GPD). Com ele, a meta daquele ano, do “recorte” do planejamento estratégico, vira referência, ou seja, a empresa pensa no que ela pode fazer de diferente para conseguir atingir aquele resultado. Por isso que se dá o nome de diretrizes, pois são desdobradas para viabilizar àquela meta.

Essas diretrizes são chamadas de medidas, por exemplo, criar medidas estratégicas para aumentar o volume de vendas, aumentar a praça de atuação. Com isso, nascem medidas para as várias áreas funcionais da empresa. Dessas medidas há uma definição para viabilizar o que é preciso fazer de diferente.

A partir disso vão surgir os planos de ação e metas ainda mais específicas, no qual são desdobrados para o nível operacional, pois isso é algo que vai ser atingido no dia-a-dia durante o ano. A metodologia que é usada é o Gerenciamento da Rotina, aplicando todo o PDCA no nível da rotina com as ferramentas que serão descritas.

De forma resumida, atingir as metas do nível operacional (Gerenciamento da rotina) ajuda a atingir as metas do ano (Gerenciamento pelas diretrizes), e atingindo as metas do ano, se aproxima mais das metas do nível estratégico (Planejamento estratégico). O PDCA, dessa forma, é um sistema de gestão que a empresa utiliza para ter como base um planejamento estratégico a longo prazo acompanhando todo o processo de acordo com as diretrizes e as rotinas que ela implementa.

4.3 Aplicação de Ferramentas da Qualidade

A empresa Moura Construções se baseou no livro Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia, de Vicente Falconi (2013) para aplicar as ferramentas

necessárias. Toda sexta-feira de cada semana é realizado o método da cumbuca para a equipe adquirir mais conhecimento sobre o assunto, no qual todos os colaboradores têm que estudar o capítulo do livro informado na semana anterior, pois no dia da cumbuca é feito o sorteio de uma pessoa que vai liderar a ação de discutir sobre o assunto visto no capítulo, e assim começar um debate entre a equipe.

Quanto à aplicação das ferramentas na empresa analisada, foram destacadas: Gestão corporativa, Tratamento de anomalias, 5S, Procedimento Operacional Padrão (POP), Planilhas de acompanhamento diário e *Kaizen*.

A empresa Moura Construções possui uma sistema que é chamado de “**Gestão Corporativa**”, onde possui três opções de acesso:

- Planejamento estratégico;
- Gerenciamento pelas diretrizes;
- Gerenciamento da rotina

Dentro do gerenciamento da rotina, que é o foco desta pesquisa, o colaborador consegue acompanhar toda a sua performance durante o ano, dividido por mês, e na mesma opção possui a página para o tratamento de anomalia (s) para o colaborador que não conseguiu atingir o resultado esperado.

O anexo 1 mostra o desempenho de uma promotora de vendas da empresa em estudo, que no mês de Junho, por exemplo, não conseguiu atingir a meta de venda de 5 casas e também não fez o *Kaizen*. Cada item em vermelho significa o não atingimento da meta no mês e, portanto, nesse mês foi necessário ela abrir um tratamento de anomalia com ações corretivas, para que no outro mês o resultado fosse revertido positivamente (acho que aqui caberia explicar mais o anexo 1, no sentido de dizer o que significa a meta de cada linha. Ex: venda de casas, captação de clientes; e que inclusive a funcionária ultrapassou a meta de algumas ações, mas em outras não...).

O **tratamento de anomalia**, por sua vez, está associado a um procedimento necessário para que o funcionário especifique o que aconteceu (ou melhor, não aconteceu), o que ele pretende, como ele vai fazer, o prazo para que ele consiga e o custo que isso irá representar para a empresa. Além disso, também tem a informação quanto ao percentual do resultado para acompanhamento. O anexo 2 mostra como foi o tratamento de anomalia proposto para o caso da promotora de vendas citada.

No que diz respeito ao **5S**, existe um funcionário responsável por acompanhar o método no dia-a-dia em todas as áreas da empresa, e na sexta-feira ele coloca em um quadro que existe em cada setor, como foram os cinco sentidos durante a semana.

A figura 03 apresenta uma avaliação realizada no departamento de analista de crédito da empresa.

Figura 03 – Aplicação dos 5S na Moura Construções

CONCEITO	AVALIAÇÃO 5S DEPTO. ANALISTA DE CRÉDITO				
	SEGUNDA-FEIRA	TERÇA-FEIRA	QUARTA-FEIRA	QUINTA-FEIRA	SEXTA-FEIRA
UTILIZAÇÃO					
ORGANIZAÇÃO					
LIMPEZA					
PADRONIZAÇÃO					
DISCIPLINA					

Fonte: Documento da empresa (2018)

Quem possuir em seu quadro mais de duas imagens vermelhas, terá que fazer um tratamento de anomalia com ações, para que na semana seguinte, melhore o resultado. Tudo isso é feito devido à importante influência que os sentidos tem no alcance de metas.

O Procedimento Operacional Padrão (**POP**) é uma das ferramentas bastante utilizadas na empresa em estudo, pois para cada área e função exercida por alguém, existe um POP para ajudar na padronização de atividades e informações, conforme anexo 3.

Antes desse método as atividades eram feitas de formas diferentes pelos funcionários, causando até mesmo retrabalho, que resultava em custo e não atingimento de metas, devido a algo que não era descrito de forma clara e certa. Portanto, desde março deste ano de 2018, existem POP's para toda e qualquer atividade exercida na Moura Construções, independentemente de função, pois até mesmo o diretor da empresa tem o POP que ele pode executar diariamente.

A ferramenta que pode ser considerada a mais usada no dia-a-dia é a **Planilha de acompanhamento**, onde o promotor de vendas consegue saber o *status* de cada cliente em potencial como, por exemplo, saber qual o último dia que foi feita uma ligação para determinado cliente, saber qual dia sai a restrição SPC/SERASA, entre outros.

Além do promotor, a analista de crédito consegue acompanhar o andamento dos processos até a assinatura do contrato na CEF. Portanto, se algum processo de vendas atrasar, quer dizer que a analista não cumpriu sua rotina de preencher a planilha diariamente para atualizar o *status* dos clientes.

Por fim, a última ferramenta apresentada é o **Kaizen**, no qual todo mês cada colaborador deve ter uma ideia de melhoria contínua para ajudar nas vendas das casas ou diminuir os custos da empresa. Existe um formulário definido previamente pela empresa que deve ser preenchido para formalizar a ideia.

Esse formulário contém espaços para preenchimento do tema da proposta, setor que está propondo, descrição resumida do problema atual, uma breve estruturação do problema (evidenciando o quê está acontecendo, onde, quando, quem e como ocorre, e qual o efeito do problema), descrição específica do problema, descrição dos objetivos que a proposta possibilita alcançar, a aplicação do Diagrama de Ishikawa, e a definição de um plano de ação, conforme apresentado no Anexo 4.

Após preencher o formulário, deve-se enviar o mesmo para a pessoa responsável por validar ou não a ideia. Após ser validado, o colaborador deve acompanhar o andamento do *Kaizen* até o seu prazo final descrito no plano de ação.

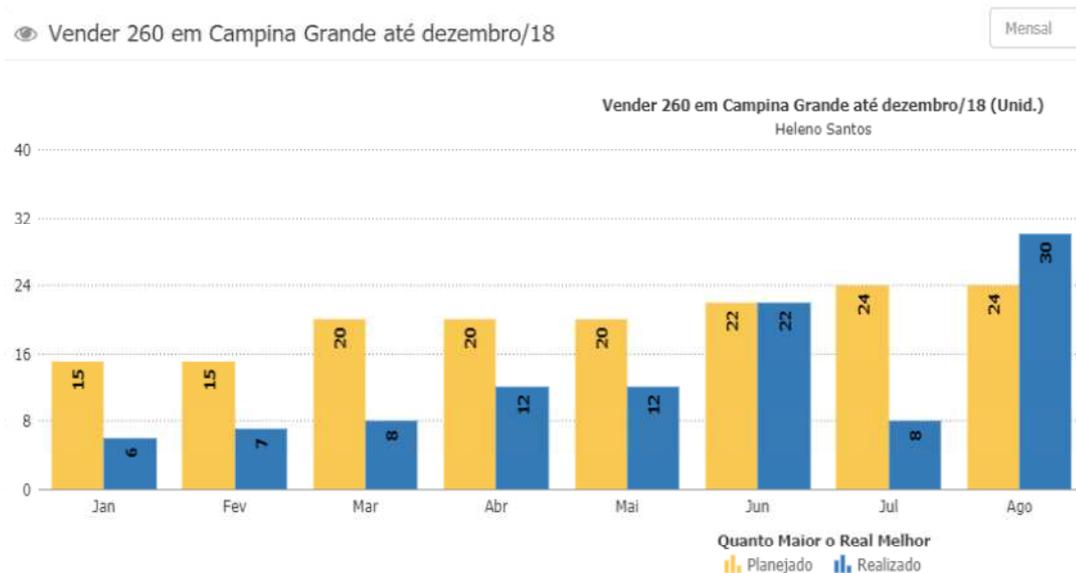
4.4 Resultados na Moura após Implantação

Na empresa Moura Construções, verificou-se que o gerenciamento da rotina começou a ser implantado em março de 2018, sendo utilizadas algumas das ferramentas da qualidade, conforme expostas no tópico anterior. Quanto a estas, foram observados os aspectos de atingimento de metas, organização do ambiente de trabalho, melhoria contínua, conhecimento, padronização, busca da causa raiz de anomalias e ferramentas de gestão.

No que diz respeito ao desempenho geral da empresa após a implantação, percebeu-se uma melhoria nos resultados. Durante os meses de abril e maio de 2018, obteve-se um aumento na venda de casas em relação aos meses anteriores, embora

ainda inferior à meta estabelecida de 20 casas. No mês de junho, ocorreu o primeiro atingimento de meta, conforme a figura 04 que evidencia as diferenças entre o real e o planejado da quantidade de casas vendidas.

Figura 04 – Relação entre a quantidade planejada de vendas de casas e a quantidade real vendida por mês.



Fonte: Dados da empresa (2018)

Nota-se que houve uma queda considerável no mês de julho, representando um alcance 1/3 da meta. Há que se destacar que essa redução aconteceu devido a problemas de reserva da Caixa Econômica Federal. Contudo, no mês de agosto, a empresa não só atingiu a meta, como a superou.

Diante desses resultados, é totalmente perceptível que com a implantação do gerenciamento da rotina diário, a empresa Moura Construções está conseguindo, mesmo que aos poucos, alcançar os resultados esperados. Abril e maio comparado a março, obteve um aumento de 33,3%; no primeiro mês que conseguiu atingir a meta, em junho, o número cresceu em 63,6%; e no segundo mês de resultados positivos alcançados, o crescimento totalizou 73,3%.

Esses dados podem ser justificados por alguns aspectos internos provenientes da mudança estrutural e cultural da organização que o GRD proporciona. O uso das ferramentas de forma rotineira faz com que os colaboradores se tornem mais organizados e também tornem os procedimentos padronizados, evitando assim anomalias que gerem retrabalho. No caso do uso da gestão corporativa, o benefício é o acompanhamento que o promotor de vendas tem sobre o plano de ação criado para

evitar o não atingimento das metas; com o uso do POP todos os funcionários exercem os mesmos procedimentos para executar as mesmas funções; e o *Kaizen* faz com que seja possível identificar a causa raiz de um problema e criar um plano de ação para resolvê-lo.

4.5 Proposição de Melhorias

Após a implantação do GRD, como evidenciado no tópico anterior, os resultados aumentaram consideravelmente. Porém, em alguns meses, os resultados não foram satisfatórios, levando a questionamentos quanto ao que poderia ser melhorado ou realizado. Então, vale salientar que como o método começou a ser aplicado esse ano, é considerado ainda recente, e por mais que haja indicativo de procedimentos que os colaboradores devem cumprir, alguns passam despercebido e não cumprem os prazos e atividades planejadas, faltando ainda organização para se controlar corretamente.

Devido a isso, seria necessário a empresa oferecer cursos e treinamentos explicitando a importância e necessidade de cumprir corretamente o gerenciamento da rotina e aproveitar as ferramentas da qualidade que a empresa oferece, otimizando não só a empresa, como também acrescentando conhecimento à vida pessoal de cada funcionário, capacitando-os de forma correta.

Outro ponto que também influencia no atingimento dos resultados é o fato de que existe muita cobrança por parte da gerência, o que pode comprometer, muitas vezes, o psicológico do colaborador e deixá-los desmotivados. Com isso, deveria existir um acompanhamento maior por parte da Gestão de Pessoas Moura (GPM), com reuniões de descontração, com novidades e estímulos, para que até eles mesmos conheçam como está cada funcionário e entendam, através dele, o porquê de não ter conseguido atingir alguma meta.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como objetivo analisar como o GRD tem sido implantado na Moura Construções. Foram identificadas as ferramentas que estão sendo implementadas na empresa, a exemplo da Gestão corporativa, do Tratamento de anomalias, dos 5S, do Procedimento Operacional Padrão (POP), das Planilhas de

acompanhamento diário e do *Kaizen*, bem como o processo por trás de cada uma delas, evidenciando sua aplicabilidade na Moura Construções.

Além disso, foi possível analisar os resultados após a implementação e fazer a comparação com os meses anteriores nos quais o Gerenciamento de Rotina ainda não tinha sido executado. Cinco meses após a implantação do gerenciamento, a meta foi superada, representando um aumento de 73,3% em comparação ao último mês sem GRD.

Contudo, mesmo após a implantação ainda houve meses sem atingimento de metas, por isso é necessário um apoio maior do RH com os funcionários, pois durante a pesquisa foi notório que a gerente de vendas não estava com preparo suficiente, e, assim, acabou abalando o emocional de alguns colaboradores que, conseqüentemente, não conseguiram atingir a meta.

A partir dessa pesquisa é possível considerar o GRD como um método que pode e deve ser implantado em qualquer empresa, seja ela de pequeno, médio ou grande porte, pois apesar de ser muito detalhista, ele busca agir em todas as áreas da empresa e suas ferramentas são fáceis e simples de implementar, sendo eficientes o bastante para garantir o aumento nos resultados. O GRD, portanto, tem ajudado a melhorar o gerenciamento da empresa na redução de falhas, evitando retrabalho e custos, visando uma maior satisfação dos consumidores e funcionários.

Com relação às contribuições deste trabalho, destacam-se sua aplicação teórica, uma vez que este estudo representa a confirmação dos pressupostos teóricos que norteiam a gestão da qualidade total; bem como prática, uma vez que são evidenciadas as ferramentas utilizadas e como elas são aplicadas no dia a dia, podendo inclusive ser indicada para outras empresas. Nesse caso, se uma organização está passando por problemas em seus resultados, é totalmente aconselhável que ela adquira as ferramentas do GRD e pratique-as no dia-a-dia para que com pelo menos três meses de aplicação consigam atingir os resultados esperados.

Para trabalhos futuros, como a filosofia em busca da melhoria precisa ser contínua, sugere-se a ampliação do uso do GRD na própria empresa Moura Construções, já que apesar do impacto positivo, esse gerenciamento apresenta limitações no que diz respeito à aplicabilidade; bem como o estudo da implantação desse mesmo método em outras empresas também.

ANALYSIS OF THE IMPLEMENTATION OF ROUTINE MANAGEMENT AS A CONTINUOUS IMPROVEMENT TOOL IN THE COMPANY MOURA CONSTRUÇÕES

With today's competitive market, companies are continually seeking to secure a differential through strategies, to ensure planned results and even to exceed expectations. Given this, some quality tools are indicated for the definition, improvement and maintenance of activities that help in achieving the goals. The target process in this work is Routine Management (GRD), which is used on a day-to-day basis at the operational level. Therefore, the general objective of this research is to describe how the GRD has been implemented in Moura Construções. As for the methodological design, it is characterized as a qualitative, exploratory, descriptive, documentary approach, using a case study and participant observation for data collection and analysis. The data were collected through research in the company's data network, and tools that are used on a day to day basis. Through the analyzed items, it was possible to identify what influences as a way of continuous improvement in the company. Based on the results analyzed, the company, after implementation, achieved a 73.3% increase in achieving targets, contributing to the first result in which the real exceeded that planned by the company.

Keywords: *Quality Management; Routine management; Tools.*

REFERÊNCIAS

ABNT. **Sistemas de Gestão da Qualidade:** fundamentos e vocabulário. Rio de Janeiro, 2000.

BEZERRA, R. M. **Implantação do sistema e gerenciamento da rotina do trabalho do di-a-dia do setor de crédito e cobrança:** Estudo de caso no Jornal diário do Nordeste. TCC FAC. Ceará, 2013.

BLOCKLYN, P. L. **Making Magic:** The Disney Approach to People Management Personell, v. 65, nº 12, dec, 1988.

CAMPOS, V. F. **Gerência da Qualidade Total.** SL: Fundação Cristiano Otoni, 1990.

_____. **Qualidade Total:** Padronização de empresas. Nova Lima. INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2004.

_____. **Gerenciamento da Rotina do Trabalho do dia-a-dia.** 9ª edição. Minas Gerais: Falconi, 2013.

CARVALHO, M. M.; et al. **Gestão da qualidade:** teoria e casos. 6ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CARVALHO, R. B. **Tecnologias para a gestão do conhecimento.** Apostila PUC Minas, 2007.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 9ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

_____. **Introdução à teoria geral da administração**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

FRANÇA, L. G. (2018). **Ferramentas de Gestão: Plano de ação 5w1H**. Disponível em: <Negocios e Carreiras: <http://negociosecarreiras.com.br/ferramentas-de-gestao-plano-de-acao-5w1h/>>

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 175 p.

GIRARDI, D. et al. **O desenvolvimento de pessoas e criação do conhecimento nas maiores indústrias catarinenses**. In: VII CNEG - Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2011, Rio de Janeiro. VII CNEG, 2011

KOTLER, P. **Administração de marketing**. 12ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, São Paulo, 2007.

LAPA, R. P. **Praticando os 5 sentidos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

LIMA, A. A. C. **Uma abordagem sobre o programa de qualidade total e sua relação com o cliente interno**. 73 f. Dissertação (mestrado em Administração) - Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Fortaleza-CE, 2003.

MARANALDO, D. **Estratégia para a competitividade**. São Paulo: Produtivismo, 1989.

MARTINS, A. A.; ZVIRTES, L.; MARTINS, A. **Implantação do gerenciamento da rotina do dia-a-dia em uma microempresa de prestação de serviços do setor têxtil**. 28º ENEGEP, 2008.

MENEZES, I. G.; BASTOS, A. V. B. **Bases sociológicas, antropológicas e psicológicas do comprometimento organizacional**. Psicologia em Revista, 15(3), 200-215, 2009.

MOURA, L. R. **Qualidade simplesmente total: uma abordagem simples e prática da gestão da qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1997.

SILVEIRA, D. **A pesquisa científica**. Campo Grande, RS, Brasil, 2005.

TRIVIÑOS, Augusto. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VEGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ANEXO 1 – Gerenciamento da Rotina – Estratificação de Resultado Individual



GRUPO MOURA | Gestão Corporativa

Qualidade
Conhecimento
Grupos
Serviços Digitais

Gerenciamento da Rotina

Metas

Itens de Controle, Manutenção e Verificação

Metas	U.M.	Direção	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Planejado 2018	Projeção 2018
Funcionária x	Qtde	↑	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	49	35
Funcionária x	Qtde	↑	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	9	11
Funcionária x	Qtde	↑	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	199	462

Planos de Ação

Titulo do Plano de Ação	Meta	Responsável	Anexo	Qtde
Nenhum registro encontrado				

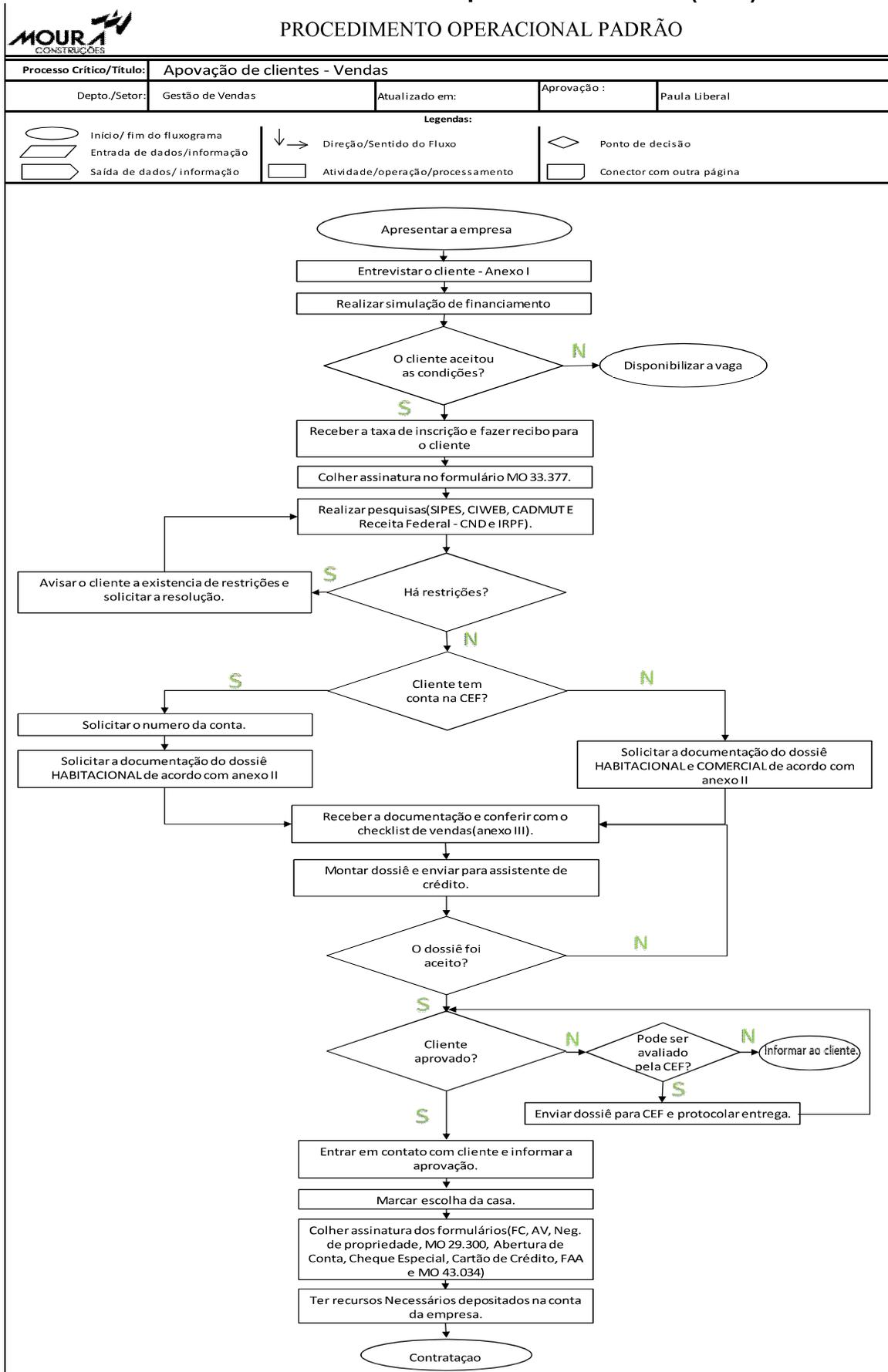
Fonte: Documento da empresa (2018)

ANEXO 2 - Tratamento de Anomalia

Orgão	ABO ATILACIMENTO DA META DE VENDAS
Descrição	AUMENTAR O NUMERO DE CLIENTES EM POTENCIAIS
Responsável	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar o numero de ações com parcerias com foco em clientes em potenciais (empresas, barros, etc) - Trabalhar fortemente o Call Center para entrar em contato em potenciais e trabalhar no recall de máis. - Negociar e indicar o cliente a pagar a redução até o dia 15 de cada mês para entrar em tempo hábil dentro do processo.
Período	01/01/2018 até 30/01/2018
Custo	0,00
% (Concluído)	25,00%

Fonte: Documento da empresa (2018)

ANEXO 3 – Procedimento Operacional Padrão (POP)



Fonte: Documento da empresa (2018)

ANEXO 4 - Kaizen

<input checked="" type="checkbox"/> KAIZEN	<input checked="" type="checkbox"/> STANDARD KAIZEN	<input type="checkbox"/> MAIOR KAIZEN	<input type="checkbox"/> ADVANCED KAIZEN																																																																									
TEMA: <i>Apoio/comando da planilha de acompanhamento das mídias offline</i>				COD. MATRIZ E:																																																																								
SETOR/UGB: <i>Vendas</i>																																																																												
DEFINIÇÃO DO TIME: <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 5%;">LIDER:</td> <td style="width: 20%;"><i>Andriana</i></td> <td style="width: 5%;">MAT:</td> <td style="width: 5%;"></td> </tr> <tr> <td></td> <td><i>Rafaela</i></td> <td>MAT:</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>MAT:</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>MAT:</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>MAT:</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>MAT:</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>					LIDER:	<i>Andriana</i>	MAT:											<i>Rafaela</i>	MAT:												MAT:												MAT:												MAT:												MAT:									
LIDER:	<i>Andriana</i>	MAT:																																																																										
	<i>Rafaela</i>	MAT:																																																																										
		MAT:																																																																										
		MAT:																																																																										
		MAT:																																																																										
		MAT:																																																																										
3) DESCRIÇÃO DO PROBLEMA/RENDIMENTO (descrição, ilustração, gráfico de Pareto)																																																																												
<p><i>A planilha que é utilizada hoje não possui dados suficientes para uma análise e acompanhamento das contatos de mídias offline.</i></p>																																																																												
2) OBSERVAÇÃO (SWHT - o quê, onde, quando, quem, qual e como)																																																																												
1. O QUE ESTÁ OCORRENDO? <i>há um gap sobre as vendas com potencial</i>		2. ONDE ESTÁ OCORRENDO? <i>Imobiliária</i>																																																																										
3. QUANDO OCORRE? <i>todos os dias, de segunda a sexta</i>		4. QUEM INFLUENCIA NA OCORRÊNCIA? <i>promotores</i>																																																																										
5. QUAL A TENDÊNCIA DA OCORRÊNCIA? <i>Força de vendas</i>		6. COMO OCORRE?																																																																										
DESCRIÇÃO DO PROBLEMA (sequência 6-1-2-3-5-4)																																																																												
<p><i>Apoio da digitação dos clientes para o celular da mídias offline, é passado para o suporte apenas o número de clientes com potencial e sem potencial, porém não é feito nenhum acompanhamento do status dos clientes para saber se realmente estão sendo trabalhados.</i></p>																																																																												
ID DO PROJETO	ID DO PAPEL RELACIONADO	CATEGORIA	COSTO INICIAL	BENEFICIO INICIAL																																																																								

				3) DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS (meta global/meta específicas; atendimento da melhoria; gráfico de meta)																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
<p><i>Apoiar a planilha de acompanhamento das mídias offline, para que com isso haja um acompanhamento mais eficaz dos clientes com potencial e apoiar também a construção em vendas. Então, todos os dias no "Bom dia" o promotor que está com o celular no dia anterior será cobrado para cada cliente que estiver como potencial</i></p>																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
4) ANÁLISE DAS CAUSAS (Ishikawa; 5 Porquês)																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 5%;">NÚMERO</th> <th style="width: 45%;">CAUSA 01</th> <th style="width: 45%;">CAUSA 02</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>3</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>4</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>5</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>6</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>7</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>8</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>9</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>10</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>11</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>12</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>13</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>14</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>15</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>16</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>17</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>18</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>19</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>20</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>21</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>22</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>23</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>24</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>25</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>26</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>27</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>28</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>29</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>30</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>31</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>32</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>33</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>34</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>35</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>36</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>37</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>38</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>39</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>40</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>41</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>42</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>43</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>44</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>45</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>46</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>47</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>48</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>49</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>50</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>51</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>52</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>53</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>54</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>55</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>56</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>57</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>58</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>59</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>60</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>61</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>62</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>63</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>64</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>65</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>66</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>67</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>68</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>69</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>70</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>71</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>72</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>73</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>74</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>75</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>76</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>77</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>78</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>79</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>80</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>81</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>82</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>83</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>84</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>85</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>86</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>87</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>88</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>89</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>90</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>91</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>92</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>93</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>94</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>95</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>96</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>97</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>98</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>99</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>100</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>					NÚMERO	CAUSA 01	CAUSA 02	1			2			3			4			5			6			7			8			9			10			11			12			13			14			15			16			17			18			19			20			21			22			23			24			25			26			27			28			29			30			31			32			33			34			35			36			37			38			39			40			41			42			43			44			45			46			47			48			49			50			51			52			53			54			55			56			57			58			59			60			61			62			63			64			65			66			67			68			69			70			71			72			73			74			75			76			77			78			79			80			81			82			83			84			85			86			87			88			89			90			91			92			93			94			95			96			97			98			99			100		
NÚMERO	CAUSA 01	CAUSA 02																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
1																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
2																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
3																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
4																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
5																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
6																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
7																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
8																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
9																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
10																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
11																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
12																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
13																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
14																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
15																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
16																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
17																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
18																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
19																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
20																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
21																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
22																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
23																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
24																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
25																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
26																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
27																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
28																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
29																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
30																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
31																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
32																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
33																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
34																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
35																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
36																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
37																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
38																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
39																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
40																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
41																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
42																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
43																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
44																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
45																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
46																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
47																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
48																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
49																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
50																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
51																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
52																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
53																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
54																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
55																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
56																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
57																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
58																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
59																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
60																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
61																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
62																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
63																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
64																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
65																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
66																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
67																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
68																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
69																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
70																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
71																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
72																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
73																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
74																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
75																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
76																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
77																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
78																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
79																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
80																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
81																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
82																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
83																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
84																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
85																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
86																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
87																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
88																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
89																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
90																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
91																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
92																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
93																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
94																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
95																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
96																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
97																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
98																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
99																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
100																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
5) CRONOGRAMA:																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 10%;"></td> </tr> <tr> <td>P (Planejado)</td> <td>E (Executado)</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>02/10</td> <td>08/10</td> <td>15/10</td> <td>22/10</td> <td>29/10</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>															P (Planejado)	E (Executado)									02/10	08/10	15/10	22/10	29/10																																																																																																																																																																																																																																																																																						
P (Planejado)	E (Executado)																																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
02/10	08/10	15/10	22/10	29/10																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
6) PLAN DE CUSTO																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			

Fonte: Documento da empresa (2018)

