



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

DARLAN SADRAQUE OLIVEIRA SILVA

**MAPEAMENTO DE PROCESSO E GESTÃO DE QUALIDADE:
ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE HIGIENIZAÇÃO DE
ESTOFADOS NA CIDADE DE CAMPINA GRANDE - PB**

**CAMPINA GRANDE - PB
2022**

DARLAN SADRAQUE OLIVEIRA SILVA

**MAPEAMENTO DE PROCESSO E GESTÃO DE QUALIDADE:
ESTUDO DE CASO REALIZADO EM UMA EMPRESA DE
HIGIENIZAÇÃO DE ESTOFADOS NA CIDADE DE CAMPINA
GRANDE - PB**

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

Área de concentração: Gestão de Produção

Orientador: Prof. Dr. Hannah de Oliveira Santos Bezerra.

**CAMPINA GRANDE - PB
2022**

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.

S586m Silva, Darlan Sandraque Oliveira.
Mapeamento de processo e gestão de qualidade [manuscrito] : estudo de caso em uma empresa de higienização de estofados na cidade de Campina Grande - PB / Darlan Sandraque Oliveira Silva. - 2022.
23 p.

Digitado.
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2022.

"Orientação : Profa. Dra. Hannah de Oliveira Santos Bezerra, Coordenação do Curso de Administração - CCSA."

1. Gestão de qualidade. 2. Protocolo de qualidade. 3. Qualidade em empresa. I. Título

21. ed. CDD 658

DARLAN SADRAQUE OLIVEIRA SILVA

Mapeamento de Processo e gestão de Qualidade: Estudo de Caso realizado em uma empresa de médio porte na Cidade de Campina Grande -PB

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

Área de concentração: Gestão de Produção

Aprovada em: 26 / 07 / 2022

BANCA EXAMINADORA

Hannah de Oliveira Santos Bezerra

Prof.^a. Dra. Hannah de Oliveira Santos Bezerra
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Sibele Thaise Viana Guimarães

Prof.^a. Dra. Sibele Thaise Viana Guimarães
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Ohana Trajano Barbosa

Prof.^a. Dra. Ohana Trajano Barbosa
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Ao meu pai e minha mãe, pela
dedicação, companheirismo e amizade,
DEDICO.

“Nenhum trabalho de qualidade, pode ser feito sem concentração, sacrifício, esforço e dúvidas” (Max Beerbohm)

SUMÁRIO

| | | |
|--------------|---|-----------|
| 1 | INTRODUÇÃO | 11 |
| 2 | REFERENCIAL TEÓRICO | 12 |
| 2.1 | O histórico de qualidade nos processos empresariais | 12 |
| 2.2 | A gestão da qualidade | 14 |
| 2.3 | Gestão de processo organizacional | 16 |
| 2.3.1 | Conceito | 16 |
| 2.3.2 | Ciclos | 17 |
| 2.3.2 | Como acontece nas pequenas empresas | 17 |
| 2.4 | Mapeamento de processos como ferramenta de gestão de qualidade | 17 |
| 3 | METODOLOGIA | 18 |
| 3.1 | Classificação da pesquisa | 18 |
| 3.2 | A empresa a ser estudada | 19 |
| 4 | RESULTADOS E DISCUSSÕES | 20 |
| 4.1 | Mensuração dos resultados | 20 |
| 4.2 | Mapeamento do serviço de higienização realizada pela Prime Clean Service | 20 |
| 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS | 24 |
| | REFERÊNCIAS | 25 |

MAPEAMENTO DE PROCESSO E GESTÃO DE QUALIDADE: ESTUDO DE CASO REALIZADO EM UMA EMPRESA DE HIGIENIZAÇÃO DE ESTOFADOS NA CIDADE DE CAMPINA GRANDE -PB

Darlan Sadraque Oliveira Silva*

RESUMO

A gestão da qualidade dentro das empresas é utilizada como mecanismo de prevenir erros, bem como sanar os já existentes. Seguir protocolos e utilizar ferramentas de verificação de qualidade podem elevar a empresa a um patamar maior no mercado competitivo. No que se refere a empresa de higienização de estofados, a verificação na qualidade do serviço prestado auxilia a fidelizar o cliente e gera indicações. Sendo assim, o presente trabalho tem como objetivo mapear o processo de higienização utilizado por uma empresa de higienização de estofados na Cidade de Campina Grande-PB, para garantir a qualidade do serviço prestado. A metodologia utilizada é a revisão bibliográfica, com abordagem qualitativa, sendo realizado um estudo de caso utilizando duas ferramentas: fluxograma e 5w2h. O resultado obtido foi que é necessária a estruturação de um mapeamento dos processos de higienização de estofados como forma de garantir e gerir a qualidade do serviço prestado, reduzindo gastos com resserviço e proporcionando ganho de tempo, que pode ser usado para prospectar novos clientes.

Palavras-chave: Qualidade. Protocolo de qualidade. Ferramentas de análise.

ABSTRACT

Quality analysis within companies is used as a mechanism to prevent errors, as well as to remedy existing ones. Following protocols and using quality verification tools can take the company to a higher level in the competitive market. With regard to the upholstery cleaning company, checking the quality of the service provided helps to build customer loyalty and generates referrals. Therefore, the present work aims to analyze how the hygiene mapping used by a company, in the City of Campina Grande-PB, of upholstery hygiene is carried out, to ensure the quality of the service provided. The methodology used is the literature review, with a qualitative approach, being carried out a case study. The result obtained was that the company studied used process mapping, through a flowchart and checklist as a way of managing the quality of the service provided, which made it reduce re-service expenses and gain time, used to prospect new customers.

Keywords: Quality. Quality protocol. Analysis tools.

* Graduando em Administração pela Universidade Estadual da Paraíba.

1. INTRODUÇÃO

A atuação das micro e pequenas empresas no cenário corporativo está diretamente ligada à gestão de qualidade, demandando investimento e dedicação de pesquisa das mesmas e de seus gestores, independentemente de seu setor de atuação, visto que a qualidade está diretamente e proporcionalmente relacionada com a prestação de serviços dos fornecedores, materiais utilizados e processos estabelecidos. Partindo do princípio que a satisfação do cliente é o foco de todos os empreendimentos, pressupõe-se que o desenvolvimento de procedimentos e atividades voltadas à gestão da qualidade se faz essencial, a fim de proporcionar produtos e/ou serviços capazes de aumentar o reconhecimento empresarial no mercado e os lucros organizacionais.

No contexto de padronização e qualidade, observa-se que o mapeamento dos processos empresariais ajuda a ver claramente pontos fortes e fracos - pontos que precisam ser aprimorados, como complexidade da operação, altos custos, obstáculos, falhas de integração, atividades redundantes, tarefas de baixo valor agregado, tarefas duplicadas, excesso de documentação, aprovações etc., além de ser uma excelente maneira de melhorar a compreensão dos processos e aumentar o desempenho dos negócios (NEVES, 2016).

O mapeamento de processos também permite e facilita a construção de sistemas de medição e indicadores de desempenho, avaliando em tempo real a execução de tarefas, a medição de resultados, custos, produção, produtividade, riscos, tornando a gestão mais fácil. Além disso, muitos problemas relacionados à qualidade são encontrados nas empresas atualmente, sendo de fácil percepção a necessidade de criar uma gestão de processos, elaborando um sistema mais claro e detalhado. Logo, a contribuição do presente trabalho se dá em ajudar principalmente os micros e pequenos empresários.

De acordo com NEVES (2016, P.02), o mapeamento de processo pode ser entendido com uma ferramenta tanto de gerenciamento, quanto de comunicação, que contribui para melhorar os processos já existentes, ou ainda, a desenvolver e implantar um novo processo. Isso porque o mapeamento proporciona a identificação de pontos fortes e fracos, sendo uma forma de melhorar a performance da empresa. Curvelo e Andrade (2022) acrescentam que essa gestão proporciona uma visão do todo, de forma horizontalizada, o que pode trazer diversos benefícios para uma organização.

As empresas visam superioridade na qualidade, custo e entrega de seu produto final, objetivos estes que podem ser afetados em virtude da má qualidade dos produtos vindos de fornecedores, fato este que é evitado se a gestão de qualidade possuir um sistema de avaliação rápido e efetivo. Diante deste contexto, levanta-se o seguinte questionamento: como a gestão da qualidade aplicada aos processos das micro e pequenas empresas pode assegurar a qualidade dos serviços e produtos de uma organização?

Diante do questionamento anterior, este trabalho tem como objetivo mapear o processo de higienização utilizado por uma empresa de higienização de estofados na cidade de Campina Grande - PB, para garantir a qualidade do serviço prestado.

A referida pesquisa demonstrada neste Trabalho de Conclusão de Curso é de suma importância para a empresa do estudo de caso - Prime Clean Service, tendo em vista que a mesma não possui um sistema de mapeamento de seus processos.

Diante desse cenário, visa-se utilizar os métodos de gestão de qualidade e ferramentas de gestão de qualidade com a finalidade de entregar ao cliente um serviço

que atenda suas expectativas, aumentando o nível de satisfação dos usuários do serviço prestado e, conseqüentemente, agregando valor de mercado à empresa.

A relevância da presente pesquisa se encontra ao elencar as principais ferramentas de gestão de qualidade e conceitos de mapeamento na busca de ofertar-se o melhor serviço ou produto para o consumidor, fazendo com que as empresas e prestadores de serviço percebam onde possam estar falhando ou onde há possibilidade de ocorrer falhas, e sanar essa problemática.

Além disso, definição de um mapa de processos serve para entender e melhorar uma organização, uma vez que os processos compõem sua estrutura principal, onde desenhar um processo dá a oportunidade de observar sua operação em cada uma de suas etapas, o que permite ver a sequência do referido processo sob outras perspectivas, facilitando assim o trabalho de correção e aprimoramento. Uma organização que busca uma gestão sólida e bem orientada para seus objetivos estratégicos e seus principais resultados exigirá uma perspectiva global e transversal que só pode ocorrer através de uma visão de processo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O histórico da qualidade nos processos empresariais

Para Mariano (2021) ao citar DEMING (1993) explica que qualidade é aquilo que para o cliente pode melhorar o produto. Para o autor, a relação cliente e satisfação são os nortes para determinar qualidade.

Isso significa que a qualidade não reside apenas no fato de produzir algo bom, porque isso o concorrente também pode fazer. É importante que este produto seja acompanhado por outros elementos igualmente importantes para o cliente, como o preço, o qual deve estar dentro da margem que ele deseja ou pode pagar. A noção de qualidade não é recente e sim presente há milênios, desde a existência da era industrial. Antigamente a padronização da produção era realizada pelos artesãos e, o nível de exigência deles com o seu próprio trabalho eram altos, pois já tinha em mente encantar os clientes (DANIEL; MURBACK, 2014).

A iniciativa da evolução na qualidade se deu início no Japão após a segunda guerra mundial, através dos movimentos realizados pela JUSE (Sindicato dos Cientistas e Engenheiros do Japão) com palestras abordando a integração de todos os níveis hierárquicos na aplicação dos princípios da qualidade, a começar pela administração (JUNIOR, 2015).

Com isso a indústria japonesa elevou sua credibilidade no mercado mundial, fazendo com que outros países evoluíssem também para a sua sobrevivência. Esse processo teve continuidade e se consolidou firmemente em 1987 ao ser publicada a primeira norma da série ISSO 9000, com objetivo de padronizar a qualidade e se tornar auditáveis (LAUTENCHLEGER, 2015).

A abertura de mercado no Brasil se deu na década de 90 já com os princípios de qualidade consolidados, rompendo então as barreiras tático/operacional nas organizações. Com essa abordagem a qualidade passou a considerar o cliente e suas necessidades como o centro de tomada de decisões (SILVA; SOUZA, 2014).

No mesmo sentido, Chiavenato (2000, p. 70) explica que “qualidade é o atendimento das exigências do cliente; ou a adequação à finalidade ou uso; ou a conformidade com as exigências. O conceito de qualidade está intimamente ligado ao cliente”. Entende-se assim que as empresas lançam mão dos seus recursos e força de trabalho para atender e satisfazer o cliente, o que coloca a qualidade como algo

que não pode ser descartado. Conforme a definição de Tófoli e Tófoli (2006), a qualidade é algo amplo de ser avaliado:

O conceito de qualidade tem um sentido amplo, abrange situações completamente distintas, sendo identificado nos sistemas de produção, nas organizações, na otimização de processos, produtividade, custos e aprimoramento do sistema. (TÓFOLI, TÓFOLI, 2006, p.77).

Uma síntese da evolução da qualidade é elaborada por Ribeiro (2008), onde o autor apresenta, a seguir, as principais etapas observadas:

Quadro 1 - Evolução da qualidade

| Etapas | Conceito | Características |
|--------------------|---------------------------------------|--|
| 1ª etapa (1900) | Controle da Qualidade pelo Operador | Este método consistia em colocar como um colaborador ou um grupo pequeno como responsável pela fabricação do produto por inteiro, permitindo que cada indivíduo controlasse a qualidade de seu serviço. |
| 2ª etapa (1918) | Controle da Qualidade pelo Supervisor | Nesta etapa um supervisor assumia a responsabilidade da qualidade referente ao trabalho da equipe, orientando as ações e executando as tarefas segundo as necessidades observadas. |
| 3ª etapa (1937) | Controle da Qualidade por Inspeção | A terceira fase tinha como missão detectar os problemas nas organizações, por isso, suas atividades incluíam a verificação dos materiais, peças, componentes, ferramentas, para avaliar se estavam em conformidade com os padrões estabelecidos. |
| 4ª etapa (1960) | Controle Estatístico da Qualidade | O reconhecimento da variabilidade na indústria promoveu o surgimento da quarta fase da qualidade. Partiu do contexto de em uma produção pode haver variação de matéria-prima, operários, equipamentos, dentre outros fatores. Por isso, tinha como objetivo separar as variações aceitáveis daquelas que indicassem problemas, no sentido de prevenir e atacar os problemas. Isso deu origem ao Controle Estatístico da Qualidade, além das sete ferramentas básicas da qualidade utilizadas na produção. Esta etapa é aplicada até hoje no chão de fábrica de muitas organizações que atuam com manufatura, mas é considerada restrita a este espaço. |
| 5ª etapa (1980) | Controle da Qualidade Total - | Nesta fase a qualidade passou para um método mais amplo, o do gerenciamento, ainda que tenha preservado seu objetivo principal, ou seja, de prevenir e atacar os problemas. Este novo momento trouxe novos instrumentos para a qualidade, como a quantificação dos custos da qualidade, controle da qualidade, engenharia da confiabilidade e zero defeito. |

Fonte: Ribeiro (2008).

Sendo assim entende-se que a garantia da qualidade é enfatizada na necessidade de se controlar toda a cadeia de produção desde o projeto inicial, fazendo com que todos os departamentos foquem no planejamento, na medição de qualidade e desenvolvimento de programas, sempre com o intuito de garantir a qualidade. E por último a gestão de qualidade consiste em atividades coordenadas que possam controlar e dirigir a instituição englobando planejamento, controle, garantia e a qualidade (JUNIOR, 2015).

Conforme apresentado até aqui, a qualidade está ligada diretamente a padronização e satisfação, sendo que a falta de qualidade pode ser facilmente percebida pelo cliente. Na sequência, o trabalho aborda sobre a gestão da qualidade, apresentando os princípios que embasam este sistema.

2.2 A gestão da qualidade

Conforme apresentado anteriormente, a qualidade passou por diversas fases, e neste âmbito, a gestão da qualidade total voltou-se para a filosofia gerencial, levando a uma mudança de foco, no qual a atenção principal não estava mais na análise do produto ou serviço, e sim na concepção de um sistema da qualidade. Com isso a qualidade passou a ser um problema da organização de forma sistêmica, abrangendo todos os aspectos de sua operação (SANTOS et al., 2013).

Entende-se assim que a qualidade ganhou destaque porque é algo que remete a satisfação, e quando este entendimento está associado a gestão, passa a ser pensado estrategicamente. Assim, a gestão da qualidade é definida como um conjunto de atividades, planejadas e executadas no processo de produção, as quais são importantes para alcançar a qualidade planejada, com o menor custo possível (TOLEDO et al, 2017).

Para alcançar o exposto existe o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), uma estrutura organizacional desenvolvida para gerir e garantir a qualidade, os recursos necessários, assim como os procedimentos operacionais e as responsabilidades que cada parte envolvida irá exercer. Por isso, o SGQ deve ser documentado e formalizado por meio do Manual da Qualidade, devendo incluir os elementos que permitam identificar claramente a forma de gestão que possa exercer influência na qualidade do produto ou serviço final (CAMPOS, 2004).

Frente a esta informação, Carvalho e Paladini (2005) explicam que a Gestão da Qualidade consiste no conjunto de atividades coordenadas, as quais são realizadas sistematicamente, no intuito de dirigir e controlar uma empresa com relação à qualidade, atividades estas que devem abranger o planejamento, o controle, a garantia e a melhoria da qualidade.

Em relação aos aspectos que embasam o SGQ, Santos et al. (2013) salientam a existência de oito princípios, os quais são descritos a seguir:

- Clientes: este princípio define que as empresas dependem dos seus clientes, e por isso devem fazer esforços para compreender as suas necessidades atuais e futuras, no intuito de oferecer além daquilo que eles pedem, para exceder as suas expectativas.

- Liderança: os líderes da organização devem atuar para manter um ambiente interno motivador, a fim de alcançar a participação dos colaboradores nas metas propostas, visando atingir os objetivos previstos pela empresa.

- Pessoas: Os indivíduos que fazem parte de uma organização são percebidos como o maior ativo que a instituição possui, porque é por meio do envolvimento deles, e do uso das suas aptidões, que a empresa chega aos resultados definidos.

- Processos: a utilização da gestão na parte de processos leva uma maior eficiência em relação às atividades e os recursos que lhes estão associados, o que garante resultados mais efetivos.

- Abordagem da gestão como um sistema: este princípio define que os processos devem ser geridos inter relacionados, como um sistema, método que contribui para que a empresa atinja os seus objetivos de forma eficaz.

- Melhoria contínua: este princípio deve ser uma preocupação constante da organização, sendo realizado por meio de avaliação sistemática do desempenho global da empresa.

- Abordagem factual: as decisões, para serem eficazes, deverão estar amparadas na análise de fatos, dados, informações, etc, evitando o empirismo.

- Relações mutuamente benéficas com fornecedores: neste princípio está contida a geração de valor para ambas as partes, e por isso deve ser considerado sempre que ocorrerem negociações.

Quanto aos benefícios que o uso do Sistema de Gestão da Qualidade pode oferecer às empresas, destaca o aumento da produtividade; a melhoria na qualidade dos produtos e serviços, a redução dos gargalos que prejudicam a produção; maior motivação dos colaboradores, por conta da moral elevada; melhora no prestígio na empresa; redução do número de reclamações de consumidores; redução de custos com materiais, devido à economia obtida pelo uso correto (SLACK, 2008).

Contudo, Paladini (2012) ressalta que a gestão de qualidade não é absoluta, mas envolve um todo entre o produto/serviço e o consumidor. Da satisfação do cliente, em relação ao atendimento de suas necessidades com o produto oferecido, reside o sucesso da empresa, com sua capacidade de desempenho e suas estratégias de mercado, sendo estes os itens fundamentais na avaliação da qualidade.

Isso significa que o cliente pesquisa, conhece e sabe o que deseja, logo, quando escolhe uma empresa para atendê-lo, espera obter os requisitos do que lhe foram ofertados na compra. Tendo em vista que o mercado está cada vez mais competitivo, com variedade de opções de produtos/serviços, formas de pagamentos e compras por loja física ou internet, estima-se que o consumidor tende a buscar diferenciais para escolher uma empresa em detrimento de outra.

E neste contexto, este diferencial pode vir do atendimento, acrescido de produtos e serviços com qualidade e preços atrativos. Esta soma de fatores poderá ser suficiente para interferir de forma positiva nos resultados de satisfação, podendo torná-lo um cliente fiel e influenciador de opinião em relação aquilo que a empresa produz (CAMPOS, 2004).

As ações decididas na fase de planejamento dentro da organização, com base na direção e controle dos aspectos relacionados com a qualidade, definem-se como Gestão da Qualidade. (CORREA, 2002). Iniciada pelo questionamento de conceitos teóricos que explicavam experiências conhecidas de outros países, a gestão da qualidade no Brasil reflete realidades distintas baseadas em outros momentos históricos (PALADINI 2004).

Em complemento, Slack (2008) ainda afirma que a gestão da qualidade pode ser considerada uma espécie de conformidade que visa condizer com as expectativas dos clientes da empresa, como características, estilos e outros atributos do produto e/ou serviço. O autor sugere que a garantia da qualidade total envolve a prática do controle da qualidade. Na ocorrência de um processo desajustado (problema,

resultado indesejável), deve-se analisar o processo para descobrir a possível causa deste problema, atuar nela e observar o resultado. Se o resultado for satisfatório, então se deve padronizar (adotar como novo procedimento) e estabelecer o item de controle, para vigiar a causa fundamental e garantir que o resultado indesejável não retornará.

Os dois principais objetivos do controle da qualidade podem ser sintetizados como: “eliminar a causa fundamental dos problemas de desvio da rotina ou dispersão (visando um processo cada vez mais previsível) e eliminar as causas fundamentais dos problemas do tipo melhoria da rotina (visando a um processo cada vez melhor)” (CAMPOS, 2004, p. 25). A garantia de qualidade, portanto, é gerada pela prática incessante do controle que, por sua vez, é praticado por meio do “Gerenciamento da Rotina do Trabalho Diário” (CAMPOS, 2004, p. 25). Observa-se então a importância da ligação entre a gestão da qualidade e os demais setores da empresa para que haja a entrega dos produtos e /ou serviços da empresa realizados em tempo hábil e dentro das solicitações.

Sendo assim, a qualidade é definida como conjunto de atributos presentes nos produtos ou serviços que atendam às necessidades do cliente, estando disponível em tempo, forma e lugar certo, por um preço competitivo. Ou também pode definir como capaz de satisfazer os desejos dos clientes, que causam impacto nas organizações pelos equívocos (COTA; FREITAS, 2013).

2.3 Gestão de processo organizacional

2.3.1 Conceito

De acordo com Cassimiro (2018) traz processo e gestão com conceitos isolados e após explica-los, une-os. Desse modo, para o citado autor, processo nada mais é do que uma sequencia lógica de ações visando uma finalidade específica. Quanto à gestão de processos, essa remete a utilização de uma metodologia para gerir tais procedimentos, de modo que se atinja a finalidade esperada. Quando a gestão de processo é realizada da maneira correta, além de agregar valor ao serviço ou produto, é possível manter os parâmetros de qualidade dos mesmos. Comungando com esse entendimento, comenta Curvelo e Andrade (2022, p. 08):

A Gestão por Processos é um modelo de gestão que possibilita a visão do todo, de forma horizontalizada, ou seja, a qualidade dos produtos ou serviços de um setor interno ou de um fornecedor é um fator diferencial no que é entregue ao cliente, possibilitando assim a melhora nas entregas e nos resultados . Os processos são, a priori, uma forma de conhecimento da organização como um todo, de cada responsabilidade que seus atores internos possuem, como eles atuam internamente, como a informação transita pela instituição e dos riscos em cada atividade

Desse modo, resta evidenciado que administrar os processos dentro de uma empresa é tão importante quanto o processo em si, pois com a utilização das ferramentas corretas é possível minimizar as falhas e conseqüentemente os gastos desnecessários, além de garantir o resultado esperado.

2.3.2 Ciclos

A gestão do processo possui ciclos que farão com que o processo siga todas as etapas e cumpra sua finalidade. Corroborando com isso, PAZ (2019) elenca qu as

fases da gestão de processos são: a) identificação do processos, fase inicial que servirá de base para as demais. b) descoberta do processo; c) análise do processo; d) redesenho do processo, caso seja necessário; e) Implementação do processo e f) monitoramento do processo.

Desse modo, a autora citada ainda cita os autores Jeston e Nelis (2006) que trouxeram a estruturação do processo em dez aspectos: estratégia organizacional, arquitetura de processos, plataforma de lançamento, compreensão, inovação, desenvolvimento, pessoas, implementação, realização de valor e desempenho sustentável.

2.3.3 Como acontece nas pequenas empresas

De acordo com Hörbe *et.al* (2014) a gestão de processo nas pequenas empresas pode ser perfeitamente executada, adaptando às suas características intrínsecas, tais quais: escassez de recursos; gestão centralizada; sistema de informações simples; forte presença de proprietários sócios e membros da família como mão-de-obra ocupada; propensão a riscos calculados e dependência de certos empregados. Para esse modelo de gestão de processos, os autores recomendam a utilização de fluxogramas e check-list para o melhor acompanhamento das fases realizadas.

2.4 Mapeamento de processos como ferramenta de gestão de qualidade

De acordo com Costa *et.al* (2018) mapeamento é uma ferramenta de gestão de processo utilizada para monitorar o processo de execução dentro das organizações, como uma forma de garantir que se alcance o fim pretendido. Trata-se de uma ferramenta eficaz, visto que fornece uma visão ampla do processo dentro da organização. De acordo com os autores:

O mapeamento de processos se utiliza de diferentes técnicas que nos mostram diferentes enfoques, sendo que a correta interpretação dessas técnicas é fundamental durante esse processo. Tais técnicas podem ser utilizadas individualmente ou em conjunto, dependendo do que se vai mapear (COSTA *et.al*, 2018 , p. 05)

Assim sendo, algumas ferramentas podem ser utilizadas para mapear o processo como o caso do fluxograma, onde traz o passo a passo da execução da ação por meio de figuras, ou a utilização da técnica de blueprint que “representa um fluxograma de todas as transações integrantes do processo de prestação de serviço”.

Outra ferramenta utilizada para mapear as ações dentro de uma empresa é a ferramenta 5w2h, que é um plano de ação expresso em um acrônimo em inglês que traz as seguintes indagações: o que será feito, porque, onde, quem irá fazer, quando será feito, como e quanto custará. Através desse plano de ação é possível ter um panorama da tarefa a ser realizada e um planejamento realista. (SEBRAE, 2020). É, portanto, uma ferramenta bastante simples e prática, de fácil implementação.

De acordo com Lucinda (2016), essa ferramenta pode ser compreendida como um checklist de atividades, disposto de forma bem definida e objetiva, distribuindo as tarefas diárias e, assim, auxiliando planejamento e na organização das tarefas de uma organização. Ainda de acordo com o autor, as 7 perguntas que deram origem à ferramenta têm o objetivo de dirimir qualquer dúvida que possa existir sobre o que deve ser feito dentro da empresa. Já de acordo com Araújo (2017), a ferramenta pode

auxiliar, principalmente, nas decisões em momentos de melhorias de processos na organização, sendo uma forma de estruturar o pensamento.

3. METODOLOGIA

3.1 Classificação da pesquisa

Para que determinados objetivos sejam alcançados, faz-se necessário antes de qualquer tomada de decisão, analisar o caminho e as ações, para que depois possa se efetivar o propósito esperado.

A caracterização do estudo científico é feita a partir do método científico ou metodologia, sem o qual a monografia ou artigo, não serão considerados científicos. Portanto, para a elaboração deste trabalho, foram utilizadas pesquisas adaptadas da classificação Vergara (2011), a saber:

- Quanto aos fins, classifica-se como descritiva.
 - Para Gil (2008), as pesquisas descritivas têm como finalidade principal descrever as características de determinada população ou fenômeno, ou estabelecer relações entre variáveis. Utiliza-se geralmente da coleta de dados.
 - Para Vergara (2011), torna-se explicativa porque objetiva facilitar a compreensão, justificando e explicando fatores que contribuem, de certa forma, para a ocorrência de determinado fenômeno.
 - Para Gonsalves (2011), a pesquisa exploratória tem por característica o desenvolvimento e esclarecimento de ideias. O objetivo principal é apresentar uma visão panorâmica de aproximação com um fato ou fenômeno ainda pouco explorado.
- Quanto aos meios, classifica como bibliográfica e de campo:
 - Para Severino (2007), a pesquisa bibliográfica é aquela realizada a partir do registro de pesquisas anteriores encontrada em livros, artigos, teses, etc. O pesquisador utiliza dados e teorias já trabalhados como contribuições para seus textos futuros.
 - Estudo de caso, que de acordo com os procedimentos de coleta “[...] privilegia um caso particular, uma unidade significativa, considerada suficiente para análise de um fenômeno [...]” (VERGARA, 2011). Para objeto de estudo levou-se em consideração uma empresa de higienização e blindagem de estofados na cidade de Campina Grande – PB, caracterizando-se, portanto, como um estudo de caso único.

Inicialmente foi realizada uma revisão aprofundada da literatura para embasar-se sobre os assuntos pertinentes ao trabalho, visando compreender mais sobre o tema central, bem como esclarecer possíveis dúvidas acerca do referido assunto relatado no presente trabalho.

Depois de concluída a fase inicial, passa-se a coleta de dados existente na empresa em questão analisada para que na sequência seja feita uma análise dos dados coletados *in loco*, e assim, seja possível verificar como é realizado o mapeamento de processo dentro da empresa. A coleta de dados foi realizada por meio de análise da empresa objeto de estudo. Passadas essas fases, propõe-se a implantação dos processos de melhoria e mensura-se os resultados obtidos, assim concluindo o desenvolvimento da pesquisa, obtendo-se indicadores que demonstraram a eficiência da melhoria proposta.

3.2 A empresa a ser estudada

A Prime Clean Service é uma empresa especializada no segmento de higienização e blindagem de estofados, que atua com profissionais altamente

qualificados, que têm como foco a excelência e o atendimento no serviço prestado ao cliente. A empresa utiliza produtos e equipamentos exclusivos que garantem um excelente resultado nos serviços prestados no segmento de higienização e blindagem de estofados de pequeno e médio porte, contando com 6 funcionários

Sua missão, visão e valores são:

- Missão – atuar como uma empresa responsável na prestação de serviços, buscando sempre superar as necessidades dos nossos clientes, tendo como base a ética, confiança e o respeito.
- Visão – ser referência no setor de blindagem e higienização de estofados em todo Nordeste.
- Valores – surpreender e encantar nossos clientes, agir com entusiasmo, comprometimento e ética. Reconhecer nossos colaboradores.

No que tange seu departamento administrativo, este, tem a responsabilidade de elaborar as estratégias da empresa, gerenciar as tarefas, fiscalizar as atividades dos demais departamentos e tomar decisões importantes. Ele lidera os demais setores e faz a coordenação para que haja alinhamento entre eles a fim de alcançar os resultados desejados pela empresa.

O setor operacional, é chamado de setor técnico, pois é responsável por administrar todo o processo de higienização, desde a escolha dos produtos até a entrega do serviço final, esse setor trabalha diretamente com o setor administrativo. Este setor controla a entrada, a escolha e o consumo de matérias-primas, faz a gestão do uso e da manutenção das máquinas e equipamentos e acompanha os níveis de produtividade da empresa. Além disso, tem função de garantir que a execução do serviço de higienização transcorra sem imprevistos, tendo como meta garantir que a empresa obtenha a maior produção diária possível, gerenciando os recursos, o tempo e os produtos usados no serviço oferecido, mas sem perder a qualidade.

O departamento comercial por sua vez é o coração da empresa, e é responsável pelas atividades de venda da empresa, desde as estratégias de divulgação de serviços até a relação de prospecção e fidelização de clientes. O marketing está diretamente ligado a este departamento, sendo assim, esse departamento tem uma função muito importante, pois o sucesso depende dos resultados da venda dos nossos serviços.

Além dos setores citados, há o setor de comunicação da empresa. Embora não faça parte do setor comercial, atua de maneira similar ao que citamos do marketing — segue anexada indiretamente, já que as suas ações são focadas na resposta do consumidor, para as ações externas e dos colaboradores para as campanhas internas.

No que tange ao controle de qualidade por meio da gestão de processos, a empresa em comento possui um protocolo de execução que vai desde a preparação do estofado até o registro do mesmo, por meio de fotografias, para acompanhar a evolução do trabalho. Além desse processo, é realizado contato com o cliente 24 horas após a prestação do serviço para o recebimento do feedback do mesmo, mas não existia um mapeamento de forma estruturada desses processos, como informado tanto pelo proprietário, quanto pelos colaboradores.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

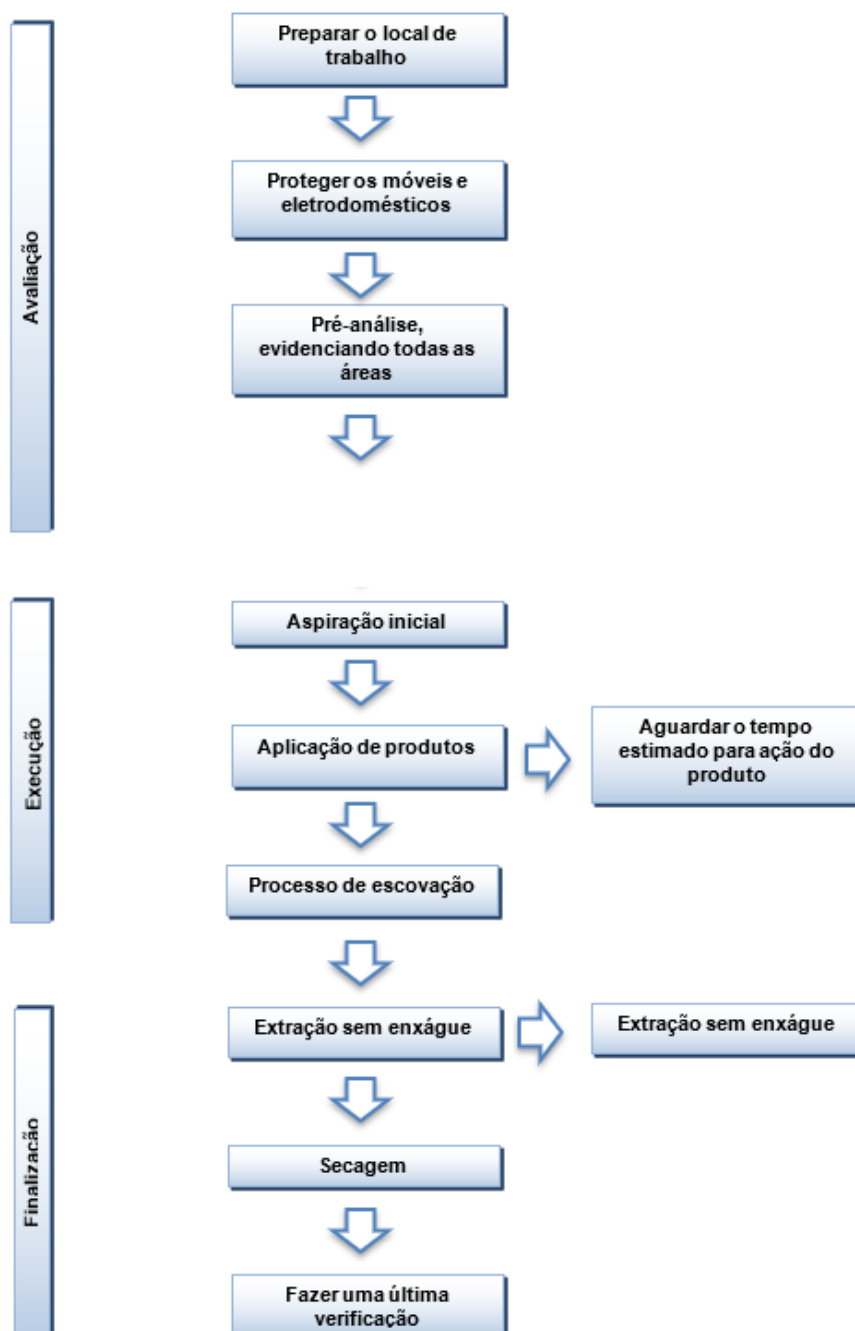
4.1 Mensuração dos resultados

Após realizar a coleta de dados com os supervisores da empresa a fim de mensurar os resultados e verificar as melhorias pretendidas, uma vez que através dos conceitos abordados na pesquisa que o trabalho buscou apontar, apresentam-se sugestões que poderão trazer benefícios para a empresa, uma vez que o objetivo proposto pela pesquisa é propor uma melhoria no mapeamento de processos aplicado, com base nos pilares da gestão da qualidade, para uma empresa de higienização de estofados, buscando reduzir os custos e retrabalho e a satisfação do cliente, ocasionando não apenas no seu retorno, mas também a indicação da empresa.

4.2 Mapeamento do serviço de higienização realizada pela prime clean service

Inicialmente, a empresa Prime Clean Service não possuía um mapeamento específico para a operacionalização do seu serviço. Desse modo, era utilizada uma metodologia de execução sem organização específica, mas que dependia da situação ou que a realizava. O que a empresa fazia uso era de um *checklist* de execução, onde organizava as ações a serem realizadas.

Figura 01 - Fluxograma de Mapeamento das fases do serviço prestado.



Fonte: Próprio autor(2022)

As ações expressas no fluxograma fazem parte de um *checklist* utilizado pela Prime Clean Service para controlar as ações na execução de sua empresa. Abaixo segue o *checklist* de forma integral.

1. Preparar o local de trabalho, removendo objetos e pertences do cliente e solicitando que os guarde em outro local para não correr riscos de avarias;

2. Remover tapetes (se houver);
3. Proteger os móveis e eletrodomésticos para evitar respingos de sujeira ou produtos durante o processo de escovação (ex: cadeiras, rack, mesa de centro, poltronas, TV, etc.);
4. Pré-análise evidenciando todas as áreas, inclusive as críticas, como sujeiras mais densas, manchas, marcas de desgaste, rasgões, furos, travessas quebradas, pés quebrados ou soltos, costuras soltando, etc.
5. Escovação a seco para aspiração inicial (remoção de todos os resíduos sólidos do estofado).
6. Tratamento com produtos específicos ao processo de higienização como um todo. Executando a sequência de aplicação, escovação e enxágue para a remoção da sujidade e do resíduo de produto.
7. Aplicação de produto de acordo com a diluição correta para cada tipo de sujidade presente no tecido como um todo;
8. Aguardar o tempo estimado para ação do produto.
9. Iniciar o processo de escovação (manual) com escova macia
10. Realizar a primeira extração (sem enxágues) somente aplicando uma leve névoa de produto para umedecer novamente o estofado a fim de facilitar a extração.
11. Retificar as duas etapas anteriores o quanto for necessário até remover o máximo possível de sujidade elevada, tomando as devidas precauções para que não rasgue ou danifique o tecido pelo excesso de escovação.
12. Extração com enxágue para finalização do serviço, retificando bem as partes das costuras ou junções entre almofadas e quinas dos estofados.
13. Revisar, após 10 minutos, se não verterá manchas, retificando o processo de extração final (sem enxágue) ou locais que tenham ficado mais úmidos.
14. Fazer a limpeza do local, recolhendo o excesso de água pelo chão e reorganizar os móveis.
15. Preparar o estofado para a secagem deixando, caso existam, almofadas soltas de forma que fique o mais ventilado possível. secagem à sombra em local ventilado.
16. Fazer a entrega técnica explicando todo o passo-a-passo realizado e orientar sobre o pós-venda e dar dicas de como manter a manutenção da limpeza.
17. Fazer o vídeo e fotos do resultado para controle de qualidade, registro e marketing.
18. Fazer uma última verificação no local onde foi realizado o serviço e certificar se todas as ferramentas e máquinas foram recolhidas.

Figura 02: Plano de Ação utilizando a ferramenta 5W2H.

| what o que | why por que | who quem | where onde | when quando | how como | how much quanto |
|--|--|----------------------------------|-----------------|----------------|--|---------------------------|
| Preparar o local de trabalho, removendo objetos e pertences do cliente e solicitando que os guarde em outro local. | Evitar o uso da garantia em casos de avarias | Supervisor de serviço e ajudante | Casa do cliente | Imediatamente | segundo roteiro de pré higienização criado | R\$1.000,00 a R\$4.000,00 |
| Remover tapetes (se houver); | Evitar uma possível higienização gratuita para limpeza do tapete | Supervisor de serviço e ajudante | Casa do cliente | Imediatamente | segundo roteiro de pré higienização criado | R\$1.000,00 a R\$4.000,00 |
| Proteger os móveis e eletrodomésticos durante o processo de escovação (ex: cadeiras, rack, mesa de centro, poltronas, TV, etc.); | Manchas de respingos em materiais como black piano, telas de TV, vidros e materiais em madeira | Supervisor de serviço e ajudante | Casa do cliente | Imediatamente | segundo roteiro de pré higienização criado | R\$1.000,00 a R\$4.000,00 |
| Pré-análise evidenciando todas as áreas, inclusive as críticas, como sujeiras mais densas, manchas, marcas de desgaste, rasgos, furos, travessas quebradas, pés quebrados ou soltos, costuras soltando, etc. | Evitar que posteriormente o cliente fale que aquilo não existia antes da nossa higienização. | Supervisor de serviço e ajudante | Casa do cliente | Imediatamente | segundo roteiro de pré higienização criado | R\$1.000,00 a R\$4.000,00 |
| forar todo piso ao redor do estofado | evitar possíveis quedas tanto de clientes quanto colaboradores | Supervisor de serviço e ajudante | Casa do cliente | Imediatamente | segundo roteiro de pré higienização criado | R\$1.000,00 a R\$4.000,00 |
| Fazer a limpeza do local, recolhendo o excesso de água pelo chão e reorganizar os móveis. | evitar possíveis reclamações com falta de organização da empresa | Supervisor de serviço e ajudante | Casa do cliente | Imediatamente | segundo roteiro de pré higienização criado | R\$1.000,00 a R\$4.000,00 |
| Fazer a entrega técnica explicando todo o passo-a-passo realizado e orientar sobre o pós-venda e dar dicas de como manter a manutenção da limpeza. | mostrar o que foi possível retirar e o que de forma alguma conseguimos, explicando ao cliente de forma bem clara | Supervisor de serviço e ajudante | Casa do cliente | Imediatamente | segundo roteiro de pré higienização criado/ cursos | R\$1.000,00 a R\$4.000,00 |
| Fazer uma última verificação no local onde foi realizado o serviço e certificar se todas as ferramentas e máquinas foram recolhidas. | evitar retorno ao cliente para pegar equipamentos esquecidos | Supervisor de serviço e ajudante | Casa do cliente | Imediatamente | segundo roteiro de pré higienização criado | R\$1.000,00 a R\$4.000,00 |

No quadro estão respondidas as 7 perguntas básicas que fazem parte da ferramenta, incluindo a parte de custo, obtido a partir de uma média de mercado, de acordo com as atividades a serem realizadas.

A ferramenta 5W2H é utilizada como um plano de ação a ser implantado na empresa, visando a melhor operacionalização do trabalho, trazendo, além das vantagens como redução de custos, diminuição dos erros e maior lucratividade, também reforçar o aspecto profissional da corporação. A implantação do plano de ação juntamente com o mapeamento trouxe alguns benefícios para a empresa estudada, visto que reduziu o resserviço e aumentou a disponibilidade da empresa para prospectar novos clientes.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão de processos dentro das organizações, sejam elas pequenas, médias ou grandes empresas, é fundamental para que haja o controle das ações desenvolvidas dentro das organizações e da qualidade do serviço ou produto prestado, evitando falhas e realização de resserviços, o que causaria custos adicionais às corporações.

Quando uma empresa realiza o controle de qualidade e consegue entregar ao cliente aquilo que ele espera, agrega valor a sua empresa, aumentando seu poder de prospecção de clientes e valoração do serviço prestado, evidenciando assim sua marca perante a concorrência.

Ao analisar a empresa Prime Clean Service, especializada no segmento de higienização e blindagem de estofados, foi possível observar que não era utilizado um mapeamento durante e depois da realização do serviço, o que havia era um protocolo informal explicando o passo a passo da execução, protocolo esse materializado em um checklist utilizado pelos funcionários que realizam a higienização. Há também um protocolo de atendimento, focado na prospecção e fidelização do cliente.

Ao incorporar o mapeamento das ações desenvolvidas na empresa, através, principalmente, da ferramenta 5W2H, foi verificada uma considerada redução dos custos com o resserviço, bem como ganho de tempo para atender novos clientes, conforme relatado pelo proprietário e pelos colaboradores, havendo, dessa forma, um duplo ganho, pois evita prejuízos e aumenta os lucros, além da percepção de uma maior satisfação dos clientes, que tem suas necessidades atendidas.

Desse modo, está evidenciado que a aplicação do mapeamento dentro das organizações é fundamental para melhor fluxo dos procedimentos aplicados, devendo essa área do conhecimento ser melhor explorada. A pesquisa ora apresentada poderá ser utilizada como referência para outras pesquisas do mesmo assunto, bem como ser aprofundada com estudos posteriores.

A presente pesquisa se limita a aplicação de mapeamento de processos dentro da organização estudada, porém serve de embasamento teórico para pesquisas futuras, podendo ser estendida sua área de estudo para o aprofundamento do tema, relacionando mapeamento, gestão e qualidade e trazendo casos concretos e análises em corporações de maiores portes, para que haja um entendimento de como é realizado o mapeamento dentro das grandes empresas.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, A. L. S. de. **Gestão da Qualidade**: implantação das ferramentas 5S's e 5W2H como plano de ação no setor de oficina em uma empresa de automóveis na cidade de João Pessoa-PB. João Pessoa, 2017 Trabalho de Conclusão de Curso (Engenharia de Produção Mecânica) - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2017.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3 ed. Lisboa: Edições 70, 2004.
- CAMPOS, V. F. **Tqc**: Controle da qualidade total: no estilo japonês. 8. ed. Nova Lima, MG: INDG Tecnologia e Serviços, 2004.
- CAMPOS, V. F. **Tqc**: Controle da qualidade total: no estilo japonês. 8. ed. Nova Lima, MG: INDG Tecnologia e Serviços, 2004.
- CARVALHO, M. M.; PALADINI, E. P. **Gestão da Qualidade**: Teoria da Qualidade. Rio de Janeiro: Campos. 2005.
- CERQUEIRA, A. ;NETO, B.P. **Gestão da qualidade princípios e métodos**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1991.
- CHIAVENATO, I. **Administração**: teoria, processo e prática. 3. ed. São Paulo: Pearson Education, 2000.
- COSTA, C. A. **Competitividade sistêmica**: a contribuição efetiva dos sistemas de gestão da qualidade (NBR ISO 9001:2000). Tese de M.Sc., UFSC, Florianópolis, SC, Brasil, 2003.
- COSTA, M. T. P.; MOREIRA, E. A. Gestão e mapeamento de processos nas instituições públicas: um estudo de caso em uma universidade federal. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, vol. 11, núm. 1, 2018 Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=319355896008> DOI: <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2018v11n1p162>
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- CROSBY, P. B. **Qualidade sem lágrimas**. Rio de Janeiro: José Olímpio, 2002.
- CRUZ, T. **Sistemas, métodos & processos**: administrando organizações por meio de processos de negócios. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2015. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522493647/cfi/3!/4/4@0:0.00>. Acesso em: 20 set. 2021.
- DANIEL, A. ÉRIKA; MURBACK, R. G. FÁBIO. Levantamento bibliográfico do uso das ferramentas da qualidade. **Revista Gestão & Conhecimento**, v.8, n.1, p.01-05. 2014. Disponível em: www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/revista/artigos/v2014/artigos_2014.html Acesso em: 20 set. 2021.

- DANIEL, A. ÉRIKA; MURBACK, R. G. FÁBIO. Levantamento bibliográfico do uso das ferramentas da qualidade. **Revista Gestão & Conhecimento**, v.8, n.1, p.01-05. 2014. Disponível em: www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/revista/artigos/v2014/artigos_2014.html Acesso em 20 set. 2021.
- FLICK, U. **Introducing Research Methodology: A Beginner's Guide to Doing a Research Project**. London: Sage, 2011.
- FRANCO, M. L. P. B. **Análise de conteúdo**. 2 ed. Brasília: Liber Livro Editora, 2005.
- GARVIN, D. A. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva**. Qualitymark Editora, Rio de Janeiro, 1992.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GONSALVES, E. P. Conversas sobre iniciação à pesquisa científica. 5. ed. **Revisada e Ampliada**. Campinas, SP: Editora Alínea, 2011.
- JUNIOR, F. SAULO; PICCHIAI, DJAIR; SARAIVA, M. I. NIDIA. Ferramentas aplicadas à qualidade: estudo comparativo entre a literatura e as práticas das micro e pequenas empresas. **Revista de Gestão e Projetos**, v.6, n.3, p.80-84, set/dez. 2015. Disponível em: www.dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5393298.pdf. Acesso em: 22 set. 2021.
- JUNIOR, F. SAULO; PICCHIAI, DJAIR; SARAIVA, M. I. NIDIA. Ferramentas aplicadas à qualidade: estudo comparativo entre a literatura e as práticas das micro e pequenas empresas. **Revista de Gestão e Projetos**, v.6, n.3, p.80-84, set/dez. 2015. Disponível em: www.dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5393298.pdf. Acesso em 18 set. 2021.
- JURAN, J.M. **Controle da qualidade: conceitos, políticas e filosofia da qualidade**. São Paulo: McGraw-Hill : Makron, 1992.
- LAUTENCHLEGER, P. ELIEZER; FLECK, DIOGO; STAMM, R. PABLO. **Ferramentas da qualidade: uma abordagem conceitual**. X Semana de Engenharia e Economia FAHOR, Rio Grande do Sul, 2015, 3 folhas. Disponível em: www.fahor.com.br/publicacoes/sief/2015/ferramentasdaqualidade.pdf. Acesso em 20 set. 2021.
- LUCINDA, M. A. **Análise e Melhoria de Processos - Uma Abordagem Prática para Micro e Pequenas Empresas**. Simplíssimo Livros Ltda, f. 66, 2016. 106 p.
- MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MORAIS, A.P.;GODOY,L.P. **Qualidade em serviços: uma abordagem conceitual**. XII SIMPEP,Bauru. 2006.
- NEVES, J. M. Da-Ross. **Avaliação de um modelo de gestão da qualidade segundo os princípios sistêmico, endógeno e distintivo de competitividade:**

um estudo de caso. Tese de M.Sc., Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, UFSC, Florianópolis, SC, Brasil, 2002.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Administração de Processos**: conceitos, metodologia, práticas. São Paulo: Atlas, 2006.

PAIM, R. (et. al). **Gestão de processos**: pensar, agir e aprender. Porto Alegre: Bookman, 2009. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788577805327/cfi/34!/4/2@100:0.00>. Acesso em: 21 set. 2021.

PALADINI, E. P. **Controle de qualidade**: uma abordagem abrangente. São Paulo, Atlas: 2004.

RIBEIRO, O. **Uso do modelo de cubo numa análise dos aspectos ergonômicos, de produtividade e qualidade nos postos de trabalho manuais de solda a resistência numa indústria de auto peças**. UFPR, Curitiba, 2008.

SANDER, B. **Gestão da qualidade na América Latina**: construção e reconstrução do conhecimento. Campinas, SP: Autores Associados, 1994.

SANTOS, A. A. M. dos; GUIMARÃES, E. A.; BRITO, G. P. de. Gestão da Qualidade: conceito, princípios, métodos e ferramentas. **Revista Científica InterMeio**, Ano 1, Número 2 – Setembro/ 2013. Disponível em: http://www.faece.edu.br/pesquisa/arquivos/REVISTAINTERMEIO_ANO1_N2_SET_2013.pdf. Acesso em: 20 set. 2021.

SEBRAE. **Ferramenta: 5w2h – plano de ação para empreendedores**. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/5W2H.pdf> acesso em 15 de maio de 2022.

SILVA, R. THALISSA; SOUZA, L. L. ANA. Gestão da qualidade como estratégia de competitividade. **XXXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, Curitiba, 2014, 4 folhas. Disponível em: www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2014_tn_195_101_25104.pdf. Acesso em 17 set. 2021.

SLACK, N. **Administração da Produção**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2008

TÓFOLI E. T. , TÓFOLI I. A Busca da Qualidade no Atendimento em empresas do Setor Supermercado da Região Noroeste do Estado de São Paulo. **Facef Pesquisa**, v.9, n.1. São Paulo jan-abr, 2006.

TOLEDO, J. C. de et al. **Qualidade - Gestão e métodos**. Rio de Janeiro: Ltc, 2017. Reimpressão. Disponível em: <https://online.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-216-2195-9/cfi/5!/4/4@0.00:51.4>. Acesso em: 21 set. 2021.

TRIVELLATO, A. ARTHUR. Monografia [Bacharel em Engenharia de Produção] pela Universidade de São Paulo, 2010. **Aplicação das sete ferramentas básica da qualidade no ciclo PDCA para melhoria contínua**: estudo de caso numa empresa de autopeças. Disponível em: www.tcc.sc.usp.br/tce/disponiveis/18/180830/trivellato.pdf Acesso em 20 set. 2021.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 12. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

VERGUEIRO, W. **Qualidade de Serviços.** 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

WOMACK, J. P.; JONES, D. T. **Lean thinking:** banish waste and create wealth in your corporation. New York: Free press, 2003.