



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA,
CONTABILIDADE E SECRETARIADO EXECUTIVO
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS
- DIURNO

RAFAEL FERNANDES TEIXEIRA

A IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO DE GERENCIAMENTO DA
ROTINA NA ÁREA DE ARRECADAÇÃO DA COELCE

FORTALEZA-CE

2013

RAFAEL FERNANDES TEIXEIRA

**A IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO DE GERENCIAMENTO DA
ROTINA NA ÁREA DE ARRECADAÇÃO DA COELCE**

Monografia de Conclusão de Curso
apresentado à Universidade Federal do Ceará,
como requisito parcial para obtenção de grau
de bacharel em Administração de Empresas.

Orientadora: Profa. Ms. Andrea Moura

FORTALEZA - CE
2013

RAFAEL FERNANDES TEIXEIRA

**A IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO DE GERENCIAMENTO DA
ROTINA NA ÁREA DE ARRECADAÇÃO DA COELCE**

Monografia de Conclusão de Curso
apresentado à Universidade Federal do Ceará,
como requisito parcial para obtenção de grau
de bacharel em Administração de Empresas.

Orientadora: Profa. Ms. Andrea Moura

Aprovado em:/...../2013

BANCA EXAMINADORA

Profa. Ms. Andrea Moura da Costa Souza
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Ms. Laudemiro Rabelo de Sousa e Moraes
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. Luiz Carlos Murakami
Universidade Federal do Ceará (UFC)

FORTALEZA - CE
2013

RESUMO

A presente pesquisa aborda a implementação do modelo de gerenciamento da rotina na área de Arrecadação da Companhia Energética do Ceará (COELCE). Com a crescente e acirrada busca por competitividade em escala mundial, o fator qualidade se tornou decisivo nessa corrida pela excelência, por isso as organizações adotam metodologias de gestão da qualidade que agreguem valor desde às suas atividades e processos mais elementares até as grandes tomadas de decisões. E o estudo de caso apresentado nesta pesquisa retrata analiticamente este contexto de implementação de um modelo de gestão baseado na gestão do trabalho do dia-a-dia. Este cenário motivou a presente investigação de como se daria a implementação desse modelo de gestão e quais as ferramentas utilizadas nesse processo, assim como o ganho qualitativo dessa metodologia. A metodologia adotada foi o estudo de caso o que permite uma investigação apurada preservando as características essenciais do objeto de estudo. A pesquisa demonstrou os pressupostos que fundamentam a metodologia estruturada na empresa em estudo, as etapas de adoção da mesma e as principais ferramentas utilizadas no processo e como essas ferramentas foram benéficas e possibilitaram um ganho real no gerenciamento da qualidade da área da empresa estudada.

Palavras-chave: qualidade, gerenciamento da rotina, COELCE.

ABSTRACT

This research addresses the apply method of daily work routine management in Arrecadação department of Companhia Energética do Ceará (COELCE). With the increasingly fierce quest for competitiveness on a global scale, the quality became decisive factor in this race for excellence, so organizations adopt quality management methodologies that add value from their activities and processes most elementary to the major decision-making. And this case study presented in this research portrays analytically this context of implementing a management model based on the management of day-to-day. This scenario led to this investigation as would the implementation of this management model and which tools used in this process, as well as the gain of this qualitative methodology. The methodology adopted was the case study which allows an accurate investigation preserving the essential characteristics of the object of study. The research demonstrated that the assumptions underlying the structured methodology in the company under study, the adoption of the same steps and the main tools used in the process and how these tools were beneficial and enabled a real gain in quality management area of the studied company.

Keywords: quality, routine's management, COELCE.

Lista de Figuras

Figura 01: O ciclo PDCA

Figura 02: Organograma do alto escalão da empresa

Figura 03: As subdivisões da Diretoria Comercial

Figura 04: Organograma das Operações Comerciais

Figura 05: Painel de Resultados dos Indicadores

Figura 06: Gráfico de Acompanhamento dos Indicadores

Figura 07: Gráfico de Pareto

Figura 08: Diagrama de Causa e Efeito

Figura 09: Pareto Estratificado

Figura 10: Plano de Ação 5W1H

Figura 11: Reunião de Acompanhamento da Área

Figura 12: Fluxograma dos Processos

Figura 13: Procedimento Padrão

Figura 14: Matriz de Pontuação

Figura 15: Matriz de Classificação e Priorização

Figura 16: Book de indicadores de Desempenho

Figura 17: Plano de Treinamento

Figura 18: Plano de Agendamento de Aplicação de DTO

Figura 19: Diagnóstico do Trabalho Operacional

Figura 20: Aplicando a Metodologia ao longo do tempo, a Melhoria Contínua

Figura 21: Resumo da Aplicação Prática da Metodologia de Gerenciamento da Rotina

Sumário

1	INTRODUÇÃO.....	9
2	GESTÃO DA QUALIDADE.....	12
2.1	Conceitos.....	12
2.2	Evolução Histórica.....	13
2.2.1	Era da Inspeção.....	13
2.2.2	Era do Controle Estatístico.....	14
2.2.3	Era do Controle Total da Qualidade.....	14
2.2.4	Era da Integração de Sistemas de Qualidade.....	15
2.3	Qualidade Total.....	15
2.4	Gerenciamento da Qualidade Total.....	16
2.4.1	Gerenciamento pelas Diretrizes.....	20
2.4.2	Gerenciamento por Processos.....	22
2.5	Modelos Normalizados de Sistema de Gestão.....	24
2.5.1	Sistema Internacional de Padronização (ISO).....	25
2.5.2	A série ISO 9000.....	26
2.6	Indicadores de Qualidade – A medição dos resultados.....	26
2.6.1	Conceitos de Indicadores de Qualidade.....	27
3	METODOLOGIA.....	29
4	ESTUDO DE CASO.....	31
4.1	A empresa.....	31
4.1.1	<i>Coelce</i>	31
4.1.2	<i>Estrutura Organizacional</i>	33
4.1.3	<i>Diretoria Comercial</i>	33
4.1.4	<i>Operações Comerciais</i>	34
4.1.5	<i>Arrecadação</i>	35
4.2	Aplicação da Metodologia do Gerenciamento da Rotina na Área de Arrecadação da COELCE.....	37
4.3	Pessoas e atividades no Gestão da Rotina.....	38
4.4	Metodologia e suas ferramentas aplicadas nos processos da área.....	40
4.4.1	<i>Planejar</i>	41
4.4.2	<i>Executar</i>	46

4.4.3	<i>Verificar</i>	47
4.4.4	<i>Atuar</i>	49
4.4.5	<i>Padronizar</i>	50
4.5	Fatores de Sucesso na aplicação da metodologia.....	56
4.6	Benefícios alcançados pela utilização da metodologia	57
5	CONCLUSÃO.....	60
6	REFERÊNCIAS	63

1 INTRODUÇÃO

Esta pesquisa tem como tema a ser abordado: A implementação do modelo de gerenciamento da rotina na área de Arrecadação da Companhia Energética do Ceará (COELCE). Portanto, este trabalho tem como área de abrangência dois elementos: a Gestão da Qualidade e o estudo de caso analisado a área de Arrecadação da COELCE. Durante a realização da pesquisa será abordado a implementação do modelo de gestão com vistas ao gerenciamento da rotina na área em questão, identificando e demonstrando as principais ferramentas adotadas pela área e como se dá o funcionamento destas na gestão da qualidade da empresa. Como o próprio título sugere, o campo de pesquisa a ser abrangido é bem restrito se tratando somente do departamento de Arrecadação da COELCE.

Neste projeto o objetivo geral se apresenta como sendo: demonstrar a implementação de um modelo de gerenciamento da rotina em uma de suas áreas, que faz parte de um modelo de gestão implementado em toda a organização em estudo. Este objetivo geral pode ser delimitado em partes especificadas e direcionadas que, juntas, compõem o objetivo geral. Nesta pesquisa o primeiro objetivo específico a ser alcançado é o de identificar as etapas do processo de implementação da metodologia do gerenciamento da rotina. Conseqüentemente, o segundo objetivo específico será identificar quais as ferramentas utilizadas no processo. E por fim, o terceiro e último objetivo específico a ser trabalhado é o de verificar as melhorias obtidas através do gerenciamento da rotina.

Este estudo se faz importante devido ao contexto em que as organizações estão vivenciando, de busca por competitividade através da qualidade. No contexto de gestão da qualidade, a abordagem da padronização de processos é uma forma eficaz de se organizar e gerenciar a maneira como as atividades da empresa agregam valor. O gerenciamento da qualidade se faz necessário, pois diagnosticar a situação presente, identificar pontos de melhorias nos processos, assim como planejar ações de controle de padronização organizacionais são fundamentais para o desenvolvimento de estratégias que objetivem vantagem competitiva.

Essa importância da padronização no gerenciamento da qualidade se faz verdadeira pelo fato de a padronização organizar eficazmente o processo, como também, fornecer informações corretas e precisas de forma eficiente sem perder a eficácia, o que demonstra um diferencial diante dos concorrentes, pois desenvolver produtos e/ou serviços de qualidade transformou-se em um fator de competitividade cada vez mais exigente e requisito básico para a permanência das organizações no mercado. Uma das formas de se buscar atingir o cenário ideal, é através da

implementação de um modelo de gerenciamento da rotina em todas as áreas de uma organização, que é objeto de estudo desta pesquisa.

O ponto de partida que impulsionará o presente estudo é o real ganho de competitividade através do gerenciamento da qualidade que, quando implantado trará a organização em questão. Em uma empresa onde não há a busca pela melhoria contínua, nem a padronização, seus processos possuem maiores chances de não atender o resultado esperado, além de haver grande possibilidade de serem ineficazes e ineficientes, acarretando em perda de tempo, retrabalho e maiores custos para a empresa. Esta pesquisa tem como ponto de partida a busca por soluções a uma questão pertinente a área estudada através da formulação de um problema, que nesse caso a ser demonstrado é: A ineficiência da gestão da qualidade pode acarretar em uma perda de competitividade, levando a organização a um patamar inferior ao exigido pelo mercado atual? Portanto, a pesquisa deverá responder a esse questionamento através de sua realização.

Este trabalho está inserido no universo teórico, tendo com referencial os pressupostos elementares da qualidade e sua gestão, expondo a sua evolução histórica até as modernas práticas, focando no gerenciamento da rotina e a aplicação de suas ferramentas no contexto corporativo. Para que a pesquisa se realize de forma satisfatória se faz necessário que haja um mapeamento do debate teórico, ou seja, a utilização de fontes de informação, sejam elas primárias ou secundárias, que será auxiliado por um levantamento literário que se estenderá até a redação final do projeto, tendo como finalidade básica o aperfeiçoamento da pesquisa.

Será realizado um estudo de caso, pois este tipo de pesquisa se apresenta como ideal para o estudo proposto, permitindo uma investigação que preserve as características gerais e mais significativas de eventos da vida real.

Com o intuito de identificar o processo de gerenciamento da qualidade, a metodologia de pesquisa será embasada na obra de Lakatos (2005), será realizada uma pesquisa bibliográfica advinda de artigos, periódicos, teses, livros e dissertações, com o objetivo de realizar um levantamento de dados acerca da teoria.

A seguir será realizada uma coleta de dados como: documentos, registros em arquivo, entrevistas, observações diretas e participantes. Dados estes pertinentes ao funcionamento e processo de implementação do gerenciamento da rotina na área a ser estudada, coleta esta realizada *in loco*, com prévia autorização do responsável da área. Com o objetivo de se utilizar no estudo as mais variadas fontes de evidência, além de criar um banco de dados para o estudo de caso e por fim a manutenção do encadeamento de evidências.

De forma a atingir os objetivos propostos pelo estudo, os dados coletados serão devidamente examinados, categorizados, analisados e confrontados com a teoria levantada anteriormente, tendo em vista as proposições iniciais da pesquisa.

O presente trabalho está configurado de modo previamente estabelecido em planejamento formulado pelo autor, objetivando a melhor maneira possível de tornar a pesquisa apresentável didaticamente. Estruturado em quatro grandes capítulos onde o primeiro é justamente este, onde está retratado de maneira detalhada o escopo da pesquisa e seus elementos constituintes como: a contextualização, a problemática, a justificativa, o objetivo geral e objetivos específicos, as hipóteses geral e secundária e por fim a metodologia aplicada para a realização do trabalho.

O segundo capítulo realiza o levantamento acerca da teoria que permeia a presente pesquisa de maneira a expor: os pressupostos básicos da qualidade, a evolução histórica da gestão da qualidade e seus pesquisadores expoentes, os modernos conceitos de gestão total da qualidade, os modelos normatizados do sistema de gestão e a série ISO, como também a relevância da medição do desempenho e os indicadores de qualidade.

O terceiro capítulo trata do estudo de caso analisado na pesquisa, retratando de maneira didática a estrutura organizacional da Companhia Energética do Ceará, focando as subdivisões da empresa até chegar a unidade básica de negócio que é a área de Arrecadação. Também relata o ponto chave da pesquisa que é a aplicação da metodologia do gerenciamento da rotina na área em questão, que faz parte de um projeto que envolve toda a organização, demonstrando as atividades de cada componente da área nas atividades desta nova metodologia de trabalho. O capítulo identifica e caracteriza todas as ferramentas e etapas da aplicação da metodologia de gestão da rotina.

De modo a concluir a pesquisa e atingir todos os objetivos propostos, o quarto e último capítulo traz o resultado da pesquisa e a conclusão do projeto relatando os fatores de sucesso na aplicação da metodologia e os benefícios alcançados pela área em questão através da utilização da metodologia.

2 GESTÃO DA QUALIDADE

2.1 Conceitos

O termo qualidade pode ser utilizado no objetivo de contextualizar algum elemento de forma a atribuir um determinado conjunto de características que auxiliam no entendimento do próprio elemento, assim como o ambiente em que o mesmo está inserido.

O vocábulo qualidade se origina do Latim “*qualitatem*”, que significa o jeito de ser de algum elemento, é ligada a “*qualis*”, uma interrogação que indaga: “qual? De que tipo? De que maneira?”. Segundo o dicionário mais popular do Brasil, o Aurélio, Ferreira (2004, p.669) define o vocábulo qualidade como sendo: “1. propriedade, atributo ou condição das coisas ou das pessoas, que as distingue das outras e lhe determina a natureza. 2. Superioridade, excelência de alguém ou de algo.”

No que se diz respeito aos produtos/serviços ofertados no mercado, existem várias definições para qualidade, dentre elas: "conformidade com as exigências dos clientes", "relação custo/benefício", "adequação ao uso", "valor agregado, que produtos semelhantes não possuem"; "fazer certo da primeira vez"; "produtos/serviços com efetividade". Enfim, o termo é comumente empregado para designar "excelência" de um produto/serviço. Segundo Silva (2003) qualidade pode ser definida como sendo a totalidade do desempenho das características de um serviço/produto, avaliadas de acordo com sua possibilidade efetiva, para atender às necessidades especificadas ou implícitas.

Corroborando os conceitos de Feigenbaum (2005) A garantia de qualidade é tarefa de todos. Melhorias na qualidade acarretam em melhorias em toda a organização. A qualidade deve ser entendida como um estilo de gestão, e uma infraestrutura tem que existir que suporta tanto a qualidade do trabalho do indivíduo e trabalho em equipe entre os departamentos.

Segundo Teboul (1991, p.32) a qualidade é, antes de mais nada a conformidade às especificações, a resposta ajustada à utilização que se tem em mente, na hora da compra e também a longo prazo, é também aquele “algo mais” de sedução e excelência, mais próximo do desejo do que da qualidade.

2.2 Evolução Histórica

No que tange a evolução histórica da qualidade, é identificável que as primeiras noções de qualidade são oriundas do período do feudalismo, no processo de troca das mercadorias entre os comerciantes da época que, ao realizarem o escambo, já se preocupavam com a qualidade do produto que utilizavam, agregando a eles graus distintos de valores.

Dentre os diversos estudiosos da qualidade e sua evolução no tempo, é comum verificarmos a segmentação desta evolução em “eras”, intervalos de tempo em que as características da qualidade eram semelhantes, isso visando uma melhor estruturação, visualização e didática do estudo da qualidade.

2.2.1 *Era da Inspeção*

Com o desenvolvimento da industrialização, e o conseqüente advento da produção de forma massiva, surgiu a necessidade de criar uma metodologia com o objetivo de garantir a qualidade dos produtos fabricados. Uma primeira ideia posta em prática foi a criação de um sistema baseado em inspeções, onde um ou mais atributos-padrão de um produto eram examinados, medidos e/ou testados, visando assegurar a qualidade. De acordo com Longo (1996) “Essa preocupação caracterizou a chamada era da inspeção, que se voltava para o produto acabado, não produzindo assim qualidade, apenas encontrando produtos defeituosos na razão direta da intensidade da inspeção”. Essa abordagem se consolidou e prevaleceu por muitos anos, onde os inspetores de qualidade trabalhavam no intuito de identificar e quantificar os produtos que estivessem fora do padrão pré-determinado e, quando esta situação ocorria, o procedimento adotado era o de simples reposição ou descarte do produto defeituoso, não se realizando uma análise crítica da origem do problema e sua conseqüente solução.

2.2.2 *Era do Controle Estatístico*

Com o crescimento da produção, o modelo baseado na inspeção de todos os produtos acabados torna-se cada vez mais caro e ineficaz. Foi neste período em que Shewart desenvolve uma inovadora técnica baseada em conhecimentos estatísticos objetivando a solução de problemas de controle da qualidade da *Bell Telephone Laboratories*, denominado como Gráfico de Controle de Processo, que até hoje ainda é utilizado na indústria. Como relata Longo (1996) afirmando que Shewhart, tinha um grande desafio com a qualidade e com a variabilidade encontrada na produção de bens/serviços, foi o ponto de partida para que desenvolvesse um sistema de medição dessas variabilidades que, depois de concluído, ficou conhecido como Controle Estatístico de Processo (CEP).

É nesse período que se inicia a estruturação do estilo de gestão corretiva, identificando as causas raízes e agindo sobre elas. Matéria prima, operador e equipamento são algumas das fontes de variabilidade (causas) que podem apresentar variações no seu desempenho e característica, de modo a afetar o produto/serviço (feito). A identificação destas variações possibilita que a partir da sua quantificação e do estabelecimento de limites estatísticos, torna-se possível a manutenção do processo em estado de controle. Além disso, através dos gráficos de controle de processo é possível identificar, minimizar e, sempre que possível, eliminar as causas de variação.

2.2.3 *Era do Controle Total da Qualidade*

Desenvolvido pelo estudioso Feigenbaum, o Controle Total da Qualidade seguia uma premissa de que a alta qualidade dos bens/serviços é dificilmente atingida quando o processo é realizado de maneira isolada. Ainda nessa mesma linha, Longo (1996), afirma que essa nova filosofia determinou que a qualidade deixaria de ser uma característica do produto e de responsabilidade de um departamento específico para se tornar um desafio que abrange toda a organização, assim como todos os aspectos de sua operação. Nesta nova abordagem procura-se atuar sobre todas as causas potenciais da não conformidade. As ações são conduzidas sobre todo o sistema. É o que se caracteriza como visão sistêmica, cujo objetivo básico era o de prover um controle

preventivo, desde o início do projeto dos produtos até seu fornecimento aos clientes, com base num trabalho multifuncional.

2.2.4 *Era da Integração de Sistemas de Qualidade*

Seguindo a evolução natural da ciência e do homem em si, novas tendências de abordagens acerca da gestão da qualidade foram surgindo, o programa de qualidade mais recentemente criado, se deu em 1980 na Motorola, denominado de Seis Sigma, uma ferramenta poderosa que apresenta algumas características dos modelos anteriormente criados, abordando a qualidade através de uma preocupação com o uso sistemático da estatística baseado em um ciclo chamado de DMAIC (traduzido como: definição, mensuração, análise, desenvolvimento e controle), não estando somente focado nos dados estatístico, mas promovendo um alinhamento estratégico da qualidade. Outra tendência que surgiu recentemente é o gerenciamento integrado dos sistemas de qualidade e das normas de sustentabilidade, mundialmente conhecida como a série ISO (*International Organization for Standardization*) que tem como objetivo a promoção mundial o desenvolvimento da normalização e atividades relacionadas com a intenção de facilitar o intercâmbio internacional de bens e serviços além de incentivar a cooperação das entidades nas esferas científicas e econômicas. Buscando padronizar o funcionamento administrativo da organização, as normas ISO constituem um dos maiores fenômenos da ciência administrativa moderna devido a sua aceitação universal como modelo para o estabelecimento de sistemas de gestão da qualidade.

2.3 Qualidade Total

O conceito de Qualidade foi inicialmente vinculado à definição de conformidade às especificações pré-determinadas. Posteriormente, o conceito evoluiu para a visão de satisfação do cliente, transferindo o foco de atuação do produto para o cliente.

A satisfação do cliente não é resultado apenas do grau de conformidade com as especificações técnicas, como também de fatores: prazo e pontualidade de entrega, condições de pagamento, atendimento pré e pós-venda, flexibilidade, dentre outros. Paralelamente, a evolução do conceito de qualidade, se originou a visão de que o mesmo era fundamental no posicionamento estratégico da empresa perante o mercado.

Percebeu-se que o planejamento estratégico da empresa enfatizando a qualidade não era suficiente para o tão visado ganho de competitividade. O termo qualidade total representa a busca da satisfação, não só do cliente, mas de todos os "stakeholders" (entidades significativas na existência organizacional).

2.4 Gerenciamento da Qualidade Total

A globalização direcionou os esforços organizacionais para a busca incessante por novas abordagens e técnicas administrativas de cunho estratégico, de forma a contemplar acerca da reengenharia e programas estratégicos da gestão pela qualidade, todo esse esforço gerencial tinha um propósito bem claro e definido, que era a sobrevivência no mercado que se estruturava.

Foi então que, com a evolução dos estudos e do aprimoramento do conceito de qualidade, chegando na premissa da qualidade total. A denominação do termo é identificada como "total" devido ao fato de ter como característica mor a implicação de toda a organização estendida nesse contexto de qualidade. No Gerenciamento da Qualidade Total, não somente o alto escalão está preocupado com a qualidade e sim, todos os demais componentes como o nível tático e operacional, além de ser estendida aos fornecedores e parceiros de negócio.

Gerenciar a qualidade é efetivar ações planejadas objetivando assegurar que as exigências dos clientes estão sendo identificadas corretamente e, estão sendo atendidas de forma que a organização possa ter a máxima vantagem lucrativa possível, tornando-se mais competitiva no mercado em que está inserida.

Segundo Campos (1992, p. 15), o GQT é o controle exercido por todas as pessoas para a satisfação das necessidades de todas as pessoas.

A Gestão da Qualidade Total (GQT) visa estruturar e implementar uma cultura organizacional, que é um sistema de valores compartilhados por todos os seus componentes de todos os níveis hierárquicos. O GQT é baseado na filosofia da melhoria contínua, a qual também pode ser identificada como "*kaisen*", um vocábulo de origem japonesa onde "*kai*" significa mudar e "*zen*" significa para melhor. Nessa filosofia

organizacional a preocupação com a sobrevivência do negócio é o objetivo fundamental, e fazer melhor todos os dias torna-se extremamente necessário. O GQT é a aplicação de maneira progressiva da qualidade em todos os aspectos da organização e em todos os seus níveis e áreas. Sendo assim é possível identificar os princípios fundamentais da qualidade total como sendo: foco no cliente, melhoria contínua e aprendizagem, participação e trabalho em equipe.

- Foco no cliente: pois é o cliente quem julga a qualidade do produto/serviço; A organização que está próxima do cliente sabe o que o cliente quer; Os clientes internos são tão importantes quanto os clientes externos; A comunidade também é cliente.
- Melhoria Contínua: melhoria do valor para o cliente através de novos e melhores produtos e serviços; Redução de erros, defeitos e perdas; Melhoria da produtividade e eficácia no uso de todos os recursos; Melhoria no tempo de resposta ao cliente e no tempo de ciclo.
- Participação e trabalho em equipe: funcionários participando das tomadas de decisão; Habilitar os colaboradores na realização de tarefas que tenham impacto na satisfação do cliente; Estruturação de equipes funcionais e interfuncionais.

De acordo com Paladini, (1998, p. 184) Nota-se, por exemplo, que a Gestão da Qualidade Total formulou seu modelo básico considerando o próprio desenvolvimento das escolas clássicas da administração ao longo da história. Fazendo com que o GQT de certa forma aprendesse o que fazer e como fazer; o que evitar; a que atribuir relevância e o que desconsiderar. Esta referência histórica foi, sem dúvida, uma vantagem fundamental para a Gestão da Qualidade.

A composição básica do gerenciamento total da qualidade se dá na forma de dois pilares elementais que, conjuntamente estruturam a filosofia de qualidade total: o Gerenciamento pelas Diretrizes; o Gerenciamento por Processos (que também pode ser chamado de Gerenciamento da Rotina, foco principal desta pesquisa).

Para que o Gerenciamento Total da Qualidade seja efetivamente implementado, surgiram ferramentas e métodos de grande importância, que foram decisivos para a difusão do movimento em prol da qualidade gerencial. O mais importante deles é o ciclo PDCA que, atualmente é muito utilizado em organizações de todos os tamanhos e setores da economia.

O ciclo PDCA

O ciclo PDCA foi idealizado por Shewhart e divulgado por Deming, quem efetivamente o aplicou. Inicialmente deu-se o uso para estatística e métodos de amostragem. O ciclo tem por princípio tornar mais claros e ágeis os processos envolvidos na execução da gestão, como por exemplo, na gestão da qualidade, dividindo-a em quatro principais passos.

O PDCA é aplicado para se atingir resultados dentro de um sistema de gestão e pode ser utilizado em qualquer empresa de forma a garantir o sucesso nos negócios, independentemente da área de atuação da empresa.

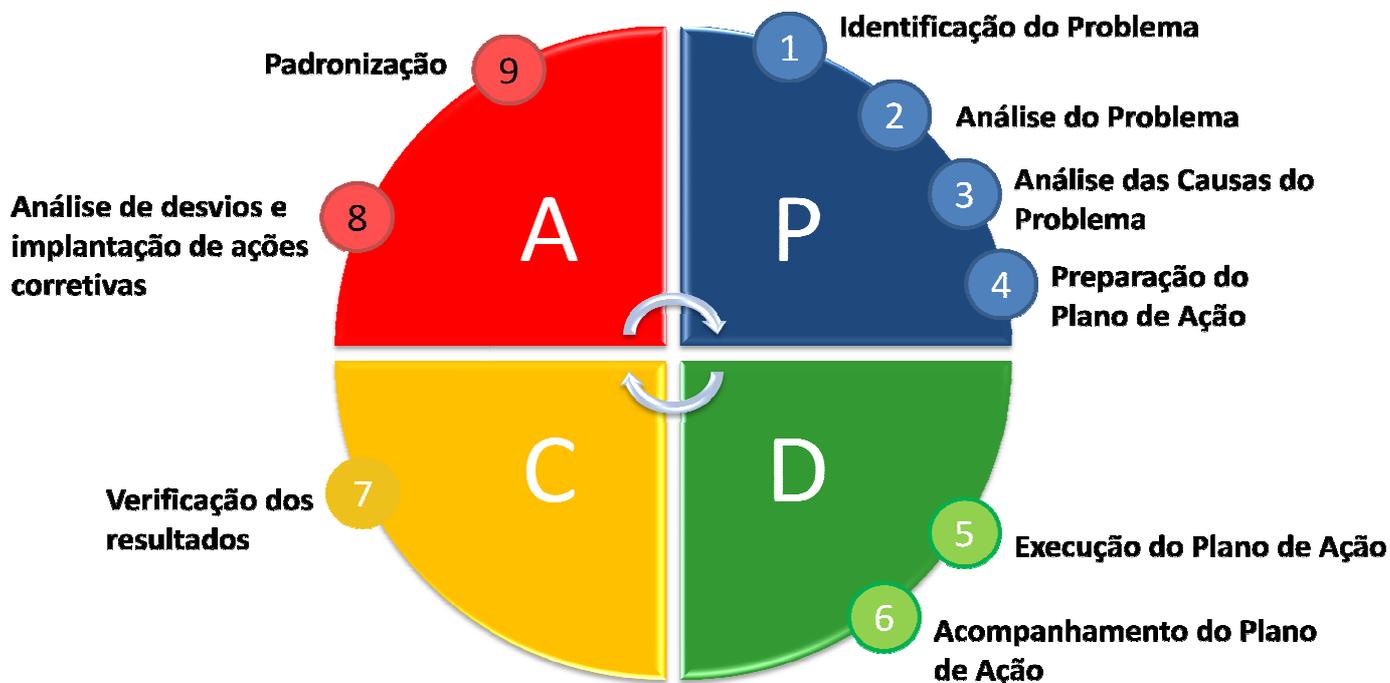


Figura 1: O ciclo PDCA
Fonte: Coelce, 2012.

Observa-se a descrição de cada uma destas etapas isoladamente:

- P = Plan (planejamento): Nesta etapa, o gestor deve estabelecer metas e/ou identificar os elementos causadores do problema que impede o alcance das metas esperadas. É preciso analisar os fatores que influenciam este problema, bem como identificar as suas possíveis causas. Ao final, o gestor precisa definir um plano de ação eficiente.
- D = Do (fazer, execução): Aqui é preciso realizar todas as atividades que foram previstas e planejadas dentro do plano de ação.
- C = Check (checagem, verificação): Após planejar e por em prática, o gestor precisa monitorar e avaliar constantemente os resultados obtidos com a execução das atividades. , avaliar processos e resultados, confrontando-os com o planejado, objetivos, especificações e estado desejado, consolidando as informações, eventualmente confeccionando relatórios. Atualizar ou implantar a gestão à vista.
- A = Act (ação): Nesta etapa é preciso tomar as providências estipuladas nas avaliações e relatórios sobre os processos. Se necessário, o gestor deve traçar novos planos de ação para melhoria da qualidade do procedimento, visando sempre a correção máxima de falhas e o aprimoramento dos processos da empresa.

Estando o processo em níveis padrão e resultados dentro do estipulado, a procedimento a ser executado é o de padronizar as ações que permitiram esta situação, assim o ciclo pode e deve recomeçar, sendo que, agora, com o objetivo de manutenção dos resultados, o ciclo PDCA torna-se o ciclo SDCA onde a sigla “S” significa “*Standardization*”, ou seja, standardizar, padronizar.

2.4.1 Gerenciamento pelas Diretrizes

O conceito de Gestão pelas Diretrizes foi desenvolvido inicialmente no Japão, onde é denominado “*Hoshin Kanri*” que significa “o planejamento e desdobramento de metas-meio”, e pode ser definido como um modelo de ferramenta administrativa para implementar a Gestão pela Qualidade Total, de modo a disseminar estrategicamente as metas da organização por todos os setores e níveis do sistema organizacional. Por meio da Gestão pelas Diretrizes são estabelecidas metas, ações para alcançá-las e a estratégia adotada para atingi-las, assim como a definição de como proceder quando tal meta não for alcançada.

A Gestão pelas Diretrizes tem o objetivo de transformar as estratégias da organização em realidade, promovendo o rompimento da situação atual para atingir resultados necessários, através da definição de diretrizes das presidências e dos demais níveis hierárquicos.

O alcance dos resultados e a melhoria da competitividade serão feitos por intermédio do desdobramento de metas corporativas, desenvolvimento de medidas para alcançá-las e acompanhamento periódico das ações.

Desdobrar diretrizes significa dividi-las em várias outras diretrizes para responsáveis em níveis hierárquicos diretamente abaixo. Assim, cada diretriz estabelecida a partir do desdobramento está diretamente relacionada à diretriz original. A execução de todas as diretrizes desdobradas deverá garantir o cumprimento da diretriz global.

A sigla IDEIA serve para elencar o conjunto de etapas que compõem a Gestão pelas Diretrizes:

- I: incentiva a geração de ideias
- D: desenvolver iniciativas de melhorias que apresentem resultados significativos, mesmo que a curto prazo.

- E: estabelecer o consenso da empresa em relação aos objetivos de melhoria.
- I: intensificar os contatos.
- A: assegurar a coerência entre diretrizes e ações por meio da cadeia de comando, com ações e objetivos definidos.

Uma diretriz é composta por uma meta (resultado a ser atingido em um determinado prazo) e por medidas (ações que garantam o cumprimento da meta). Para que metas e ações sejam definidas para todos os responsáveis da organização é realizado um desdobramento de cada uma delas.

Desdobrar metas significa dividir a diretriz original da presidência em várias outras para responsáveis em níveis hierárquicos abaixo. Assim, a execução de todas as diretrizes desdobradas garante o cumprimento da diretriz regional.

De acordo com Campos (1992,p.73) o Gerenciamento pelas Diretrizes (GPD) é um sistema administrativo utilizado para implantar a garantia da qualidade, focando sempre no cliente e tendo a qualidade como objetivo supremo.

O Gerenciamento pelas Diretrizes visa alinhar os objetivos de todos os níveis hierárquicos. O alcance dos resultados deve ser constantemente monitorado através de indicadores e caso seja identificado algum desvio, o método PDCA deve ser aplicado para analisá-lo e implantar ações corretivas.

Para garantir que as diretrizes da empresa sejam alcançadas é fundamental que os responsáveis, junto com suas equipes, acompanhem resultados e planos de ação sistematicamente.

A aplicação do Gerenciamento pelas Diretrizes exige uma séries de requisitos a serem contemplados:

- Completo entendimento e assimilação do funcionamento do ciclo PDCA;
- Conhecimento dos processos de gerenciamento voltado as atividades de melhoria;

- Conhecimento e prática na utilização das ferramentas para diagnósticos e solução de problemas;
- Comprovação da existência de recursos para revisar e mudar o processo.

2.4.2 Gerenciamento por Processos

Consistindo basicamente no estabelecimento, manutenção e melhoria de padrões previamente delimitados, o Gerenciamento por Processos surge para desafiar os gestores das organizações na questão da melhoria continuada buscando sempre a qualidade crescente de seus produtos/serviços.

O Gerenciamento por Processos pode ser entendido como sendo a união de recursos humanos e materiais relacionados em atividades para produzir resultados específicos, baseados nas necessidades e desejos dos consumidores.

Também conceituado como um enfoque administrativo aplicado por uma organização que busca a otimização e melhoria da cadeia de seus processos, estruturada objetivando o atendimento das necessidades e expectativas das partes interessadas, de forma a garantir o melhor desempenho possível do sistema interrelacionado, iniciando a partir da mínima utilização de recursos e do maior índice de acertos, ou seja, fazer mais com menos.

2.4.2.1 Introdução ao Gerenciamento da Rotina

Caracterizado como um método de gestão de responsabilidade dos colaboradores que visa a eficácia como resultado da prática da eficiência, de modo a aplicar e seguir os padrões pré-estabelecidos, o Gerenciamento da Rotina segundo Nogueira (2005, p. 3) é conceituado da seguinte forma:

O método gerencial para o alcance de metas (ou a manutenção de resultados já alcançados) através de melhorias contínuas dos processos de uma organização a partir da prática sistemática de identificação, investigação, análise e solução de problemas através de ações planejadas para o bloqueio

de causas, bem como a padronização de pontos críticos, verificação da efetividade das ações e intenso treinamento de pessoal, visando a transformação de seus insumos em produtos e serviços disponibilizados pela organização.

Segundo Campos (2004, p.36) o Gerenciamento da Rotina pode ser definido como sendo as ações e verificações diárias conduzidas para que cada pessoa possa assumir as responsabilidades no cumprimento das obrigações conferidas a cada indivíduo e a cada organização.

Objetivando as finalidades empregadas pelo Gerenciamento da Rotina, se faz necessário a utilização do ciclo PDCA, no que tange a promoção da melhoria contínua.

De acordo com Martins (2008, p. 3) “O gerenciamento da rotina é um método gerencial para o alcance de metas através da promoção de melhorias contínuas do processos numa organização”.

Gerenciar é resolver problemas e problemas são resultados indesejados. Com a padronização e o cumprimento desses padrões por todos aqueles que integram o processo, eliminam-se as anomalias e a ausência delas faz parte da arrumação da casa.

Para Campos (1998, p. 67) numa empresa, a grande maioria das pessoas consome a maior parte do seu tempo trabalhando nas funções operacionais, dessa forma, é muito mais difícil que as funções gerenciais possam ser conduzidas de forma eficaz se as funções operacionais não funcionam bem.

Diante do exposto, pode-se concluir que o gerenciamento da rotina se faz importante no que tange a condução das tarefas operacionais, pois quando se analisa e encontra soluções de melhorias continuamente, os resultados se tornam visíveis e influem no todo, ou seja, no processo onde tais operações estão incluídas. As ações e verificações de modo diário devem ser conduzidas objetivando a cada pessoa assumir a responsabilidade no cumprimento das obrigações conferidas a cada indivíduo.

Segundo Campos apud Aragão (2003, p.23), o controle de processo é a essência do gerenciamento em todos os níveis hierárquicos da empresa, desde o presidente até os operadores. Sendo assim, o primeiro passo no entendimento do controle do processo é a compreensão do relacionamento causa-efeito.

2.5 Modelos Normalizados de Sistema de Gestão

O Acordo de Barreiras Técnicas ao Comércio da OMC (Organização Mundial do Comércio) estabelece e elenca uma série de pressupostos objetivando a eliminação de entraves desnecessários ao comércio no âmbito global, em particular as barreiras técnicas, aquelas diretamente relacionadas às normas técnicas, regulamentos técnicos e procedimentos de avaliação da conformidade; que possivelmente podem dificultar o acesso de produtos e/ou serviços aos mercados em geral.

Um dos pontos de fundamental importância do acordo é o entendimento de que as normas internacionais – somente aquelas elaboradas pelos organismos internacionais de normalização - constituem uma referência para o comércio internacional.

O acordo considera que as normas técnicas internacionais não constituem barreiras técnicas, portanto, não podem ser consideradas exigências de cunho negativo e sim, requisitos mínimos a serem cumpridos visando o consumidor final como também recomenda que estas normas sejam usadas como referência para os regulamentos técnicos e que também sejam adotadas como normas nacionais.

Com isso, é perceptível a criação de uma forte tendência de os organismos nacionais de normalização adotarem as normas internacionais integralmente como normas nacionais, e assim, as empresas enxergarem como diferencial competitivo no âmbito onde poucas organizações adotam esses tipos de normalizações, tendo como prática permanente o acompanhamento de perto os trabalhos de normalização internacional e procurarem que seus produtos, serviços e sistemas de gestão atendam aos requisitos das normas internacionais. Um exemplo desta tendência são as normas da série ISO 9000.

2.5.1 Sistema Internacional de Padronização (ISO)

As normas internacionais são normas técnicas pré-estabelecidas por um organismo internacional de normalização para implementação em âmbito global. Existem diversos organismos internacionais de normalização, delimitadas de acordo com a particularidade dos setores, como a ISO (do inglês: *International Organization for Standardization*) (a maioria dos setores), a IEC (do inglês: *International Electrotechnical Commission*, da área elétrica e eletrônica) e a ITU (do inglês: *International Telecommunication Union*, do ramo de telecomunicações).

Segundo a Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT (2008):

“As normas internacionais ISO garantem que os produtos e serviços são seguros, confiáveis e de boa qualidade para as empresas, elas são ferramentas estratégicas que reduzam os custos, minimizando desperdícios e erros e aumento da produtividade. Elas ajudam as empresas a acessar novos mercados, nivelar o mercado para os países em desenvolvimento e facilita o livre e justo comércio global”.

A ISO é uma organização não governamental composta pelos órgãos nacionais de padronização da maioria dos países do mundo (157 países até o momento). O secretariado central, localizado em Genebra, na Suíça, coordena o sistema. ISO gera padrões de projeto, fabricação e uso de máquinas de maneira mais eficiente, mais seguro e mais limpo.

A série ISO acumula as mais variadas normas de atuação, e dentre elas pode-se identificar as mais populares e mais buscadas pelas organizações atualmente, são elas:

- ISO 9000: Gestão da Qualidade;
- ISO 14000: Gestão Ambiental;
- ISO 3166: Códigos Nacionais;
- ISO 26000: Responsabilidade Nacional;
- ISO 50001: Gestão de Energia;
- ISO 31000: Gestão do Risco;

- ISO 22000: Gestão de Segurança Alimentar

2.5.2 A série ISO 9000

É identificável que a ISO 9000 é o conjunto de normas técnicas utilizadas como modelo para a gestão da qualidade nas organizações, independente do tipo ou tamanho desta. A ISO 9000 tem como principal função desenvolver normas padrões para produtos e/ou serviços, promovendo a melhoria contínua da qualidade.

A gestão da qualidade dentro das organizações está primordialmente envolvida com o estabelecimento de requisitos que visam auxiliar a otimização dos processos, objetivando a satisfação dos clientes, internos e/ou externos, a fim de envolver a organização num processo de melhoria contínua de avanço organizacional. No contexto de mercado atual, a ISO confere às empresas certificadas um maior potencial competitivo e credibilidade frente ao mercado, tornando-se uma opção vantajosa para os que desejam obtê-la.

A obtenção de um certificado ISO 9000 sugere que a empresa tem um sistema de gestão direcionado para a obtenção de melhoria contínua da qualidade e, este foi obtido por meio do cumprimento de requisitos internacionais previamente estabelecidos para sua obtenção. Vale ressaltar que nenhuma companhia é obrigada a obter tal certificação, levando em conta que as normas foram criadas a fim de que as companhias as adotassem voluntariamente, porém, a maioria das empresas nos dias de hoje exigem de seus fornecedores a implantação da ISO para garantir produtos ou serviços de qualidade por parte do fornecedor.

2.6 Indicadores de Qualidade – A medição dos resultados

A medição de desempenho ou medição dos resultados pode ser compreendida como sendo a técnica utilizada para quantificar a eficiência e a eficácia das atividades de negócio. A eficiência vai tratar da relação entre utilização econômica dos recursos, levando em consideração um determinado nível de satisfação. Por sua vez, a eficácia

avalia o resultado de um processo onde as expectativas dos diversos clientes são ou não atendidas.

2.6.1 Conceitos de Indicadores de Qualidade

Medida de desempenho é a ação de quantificar uma ação, onde medida significa o processo de quantificação e o desempenho da produção é entendido como sendo o resultado de ações tomadas por sua administração. O desempenho é definido como o grau em que a produção preenche seus os objetivos de modo a satisfazer seus clientes.

De acordo com Martins (1998, p.309) “Os indicadores de desempenho podem ser utilizados pelos membros de uma organização para o controle e a melhoria, que pode ser tanto reativa quanto proativa”.

Em relação aos objetivos de desempenho, estes podem ser vistos como sendo as dimensões do desempenho global que satisfazem os clientes.

Segundo Campos (1992, p.48) os itens de controle (indicadores de qualidade) visam medir a qualidade total dos resultados do processo década um, permitindo que este processo seja gerenciado (atuando na causa dos desvios) através destes índices.

Em um ambiente orientado para o aprendizado e a melhoria contínuos, as principais razões que justificam a necessidade de medições e o controle de processos através de indicadores, são as seguintes:

- Assegurar que os requisitos dos clientes (internos e externos) sejam atendidos;
- Fornecer padrões de comparação com concorrentes e/ou outros referenciais de excelência;
- Dar visibilidade e fornecer um painel de resultados que possibilitem o monitoramento dos próprios níveis de desempenho;
- Ressaltar os problemas da má qualidade e determinar as áreas que precisam de uma atenção prioritária e um plano de melhoria;
- Dar uma indicação dos custos da má qualidade;

- Fornecer *feedback* e orientar o esforço de melhoria;
- Permitir que o planejamento seja feito baseado em dados históricos.

Corroborando Teboul (1991, p 113), a função da administração é justamente a de conhecer, compreender e trabalhar o seu sistema, para extrair os poucos indicadores decisivos.

Estes conceitos se fazem importantes devido ao sistema de gestão da qualidade já existente na empresa estudada neste trabalho, pois as unidades de negócio (áreas) se utilizam constantemente dos indicadores de desempenho para demonstrar e justificar as ações e resultados destas ações implementadas pela área.

O capítulo a seguir trata do estudo de caso realizado na Companhia Energética do Ceará (COELCE), e trará uma visão geral da empresa como também do sistema de gestão de qualidade existente na mesma, assim como tratará do foco da pesquisa, que será a implementação do modelo de gestão baseado no gerenciamento da rotina na área de Arrecadação da COELCE.

3 METODOLOGIA

A pesquisa é uma forma de adquirir conhecimentos inéditos e/ou corroborar ou refutar algum conhecimento pré-existente de um determinado tema. Concordando com Ruiz (2006), que define pesquisa científica como sendo a concretização de uma investigação que é desenvolvida e regida de acordo com as normas da metodologia. Muitos estudiosos afirmam que a evolução das ciências tem como mola propulsora os métodos e seus respectivos instrumentos aliados a uma postura científica, desse modo, pode-se afirmar que a pesquisa científica é construída a partir da escolha de um método a ser seguido. O método, por sua vez, é conceituado por Lakatos (2005, p. 83):

“O método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros – traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.”

Tendo como preceito norteador a ideia de que a ciência somente aceita como verdadeiro o que é passível de verificação mediante comprovação compatível com o método científico e, também considerando que o método consiste em um conjunto de etapas ordenadamente dispostas a serem executadas que tenham por finalidade a investigação de fenômenos para obtenção de conhecimento, o presente trabalho buscou seguir uma metodologia adequada sempre objetivando demonstrar a implementação de um modelo de gerenciamento da rotina na área de Arrecadação da COELCE.

A partir da premissa que toda investigação científica tem seu ponto de partida a observação, e a partir daí, a formulação de um problema, foi observado o entorno com foco direcionado à um único setor da empresa estudada. Para alcançar os objetivos desta pesquisa foi adotada a técnica de estudo de caso, pois a investigação realizada possui caráter particularista, devido a observar a situação específica da área de Arrecadação.

A princípio foi utilizado o conhecimento adquirido durante o decorrer do curso, que, por sua vez, possibilitou um embasamento de fundamental importância para a estruturação da pesquisa. Em seguida, teve início o levantamento da literatura referente às teorias e aos conceitos acerca da qualidade, gestão da qualidade, gerenciamento da rotina e dados acerca da Companhia Energética do Ceará. Lembrando que todas as essas pesquisas foram realizadas em bibliotecas de instituições públicas, particulares e na própria empresa estudada.

O problema proposto por este trabalho exige embasamento maior na literatura acerca do tema abordado. No período de Junho de 2012 a Janeiro de 2013 foi observado *in loco* o funcionamento do processo de implantação da metodologia de gestão da rotina, sendo analisados os mais variados documentos e relatórios previamente autorizados pelo responsável da área, como também a participação em várias reuniões do setor, como ouvinte, que tratavam da aplicação do modelo de gestão, o que possibilitou a coleta extensa de dados a serem tratados e analisado a fim de constituir os resultados da pesquisa.

De forma a confrontar a situação observada com a teoria levantada, tendo como objetivo o de descrever e analisar o fenômeno em questão. Foram analisados diversos tipos de documentos como: cartas, comunicados, agendas, planos, cronogramas e arquivos eletrônicos. Lembrando que somente a observação documental não satisfaz as exigências da pesquisa em questão, por isso, se faz importante a análise crítica e comparativa das diversas situações encontradas no decorrer da investigação.

O tratamento dos dados e informações coletadas foi realizado com base em uma análise considerada de cunho inicialmente descritivo, pois a identificação das etapas do processo de implementação da metodologia do gerenciamento da rotina e a identificação das ferramentas utilizadas no processo exige este tipo de investigação; posteriormente, com vistas à verificação das melhorias obtidas através da metodologia do gerenciamento da rotina, o tratamento dos dados previamente coletados se caracterizou qualitativamente, de forma a ser feita uma apreciação crítica do que foi observado na investigação. É importante frisar que nem todos os dados coletados e observados se fizeram importantes a ponto de influenciar nos resultados.

4 ESTUDO DE CASO

4.1 A empresa

4.1.1 *Coelce*

Sociedade anônima de capital aberto desde 1995, é controlada pela Endesa, por meio da holding Investluz S.A., que detém 56,6% do capital total e 91,66% do capital votante. A companhia foi privatizada em 1998 e ganhou o direito de concessão pelo prazo de 30 anos, a partir daquela data. Em outubro de 2007, ocorreu uma reorganização societária da Endesa S.A, sediada na Espanha, que é controladora indireta da Coelce. Desde então as empresas Enel e Acciona assumiram o controle acionário da Endesa S.A. (Coelce, 2012)

Sua sede está localizada na capital cearense, Fortaleza, com oito unidades principais entre centros de serviços e de manutenção, observar a figura abaixo, e 201 lojas de atendimento em todo o Estado. É terceira maior distribuidora do Nordeste em volume comercializado de energia, com fornecimento para mais de 2,8 milhões de clientes, dos quais 2,1 milhões são da classe residencial, 5,9 mil da categoria industrial, 151,3 mil comerciais e 35,7 mil institucionais. (Coelce, 2012)

O produto da Coelce é energia elétrica distribuída para os seus clientes em sua área de concessão. As especificações desse produto, em seus diversos aspectos de continuidade e qualidade no seu fornecimento e preço, são regulamentadas pelas agências reguladoras Aneel (Agência Nacional de Energia Elétrica) e Arce (Agência Reguladora de Serviços Públicos Delegados do Estado do Ceará), que fiscalizam a qualidade desse serviço prestado à população.

Eleita a Melhor Distribuidora de Energia do Brasil quatro vezes seguida desde 2009, a Coelce se destaca pela qualidade de desempenho ao ofertar energia para todo o Estado. Sua área de concessão abrange todos os 184 municípios cearenses, que possuem uma população de mais de 8 milhões de habitantes, em um território de 149 mil quilômetros quadrados.

A Missão de uma empresa expressa o motivo pelo qual ela foi criada e a razão de sua existência, a empresa em questão possui como missão o seguinte tema, Coelce: Gente e energia para um mundo melhor.

No que tange a visão, que indica onde a empresa gostaria de chegar ou como desejaria ser vista no futuro, a Coelce tem como visão a seguinte formulação: PESSOAS + RELACIONAMENTOS + DESEMPENHO = FAZER A DIFERENÇA. Que significa fazer a diferença por meio dos colaboradores, relacionamentos e desempenho. Esta visão é estratificada em metas-macro a serem atingidas até um determinado período. Sendo assim, previamente estabelecidas no planejamento estratégico e, segmentadas em áreas; até 2015 a Coelce quer ser a EMPRESA:

- Pessoas: Com colaboradores felizes e que superam desafios.
- Relacionamentos: Com relacionamento proativo e de confiança.
- Desempenho: Criativa, eficiente e que gera resultados.
- Valores:
 1. Respeitamos a vida: Segurança em tudo que fazemos; Compromisso com a sociedade e o meio ambiente; Respeito às pessoas.
 2. Somos Simples: Simplicidade nas ações; Transparência e confiança nas relações.
 3. Criamos Valor: Inovação em processos e negócios; Compromisso e profissionalismo; Parcerias sustentáveis. (Coelce, 2012)

Sempre buscando a excelência, a Companhia Energética do Ceará apresenta um histórico memorável de contínua evolução e conquistas, como a certificação ISO 9000, que, resumidamente, é um selo internacional de qualidade nos serviços prestados. Além da certificação ISO 14001, que diz respeito ao meio ambiente, tais como práticas sustentáveis na realização de suas atividades e preocupação constante com o meio ambiente. Também pensando na segurança de seus colaboradores, que desempenham tarefas de risco, buscou e conseguiu a certificação OHSAS 18001, a qual garante a

preocupação e boas práticas no que se diz respeito a segurança de seus funcionários e parceiros.

Em termos de gestão, foi recentemente premiada no PNQ (Prêmio Nacional de Qualidade), o qual avalia e premia empresas de todo o país em termos da qualidade na gestão. Também foi premiada e lembrada como sendo uma das 100 melhores empresas para se trabalhar.

4.1.2 Estrutura Organizacional

Em termos de estrutura organizacional, a COELCE se mostra muito bem nesse aspecto, pois há uma preocupação constante e crescente no sentido de uma gestão cada vez mais eficiente.

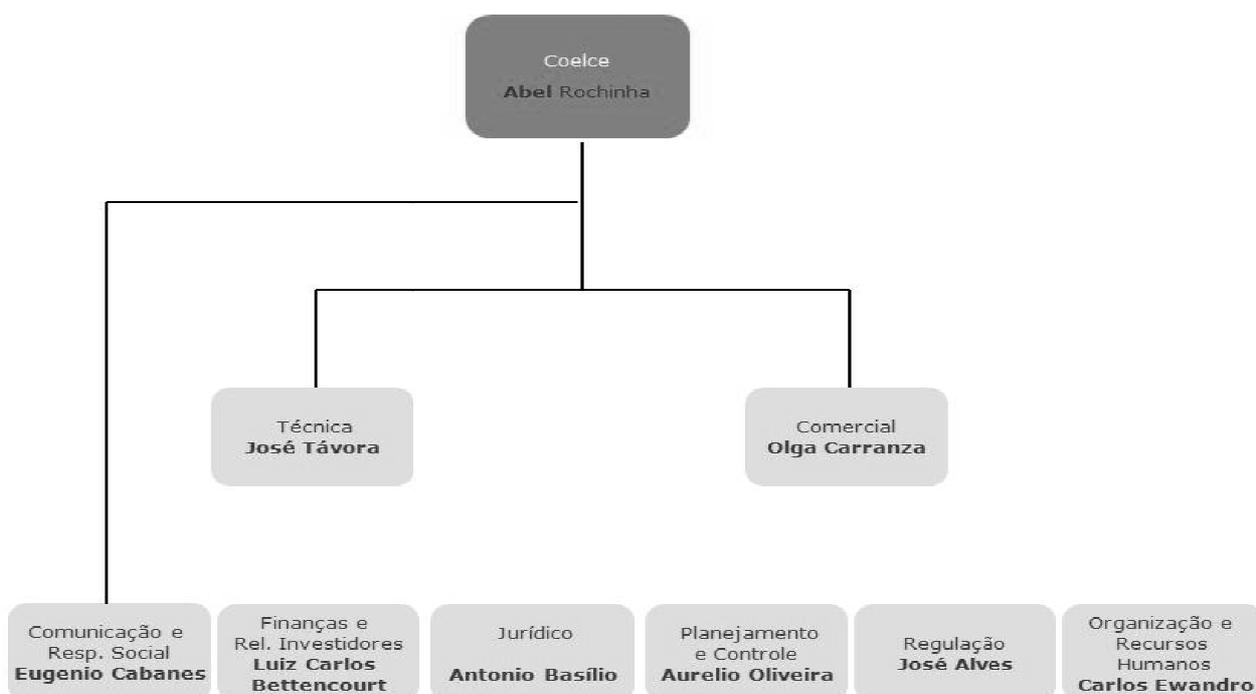


Figura 02: Organograma do alto escalão da empresa.

Fonte: Coelce/2011

4.1.3 Diretoria Comercial

A diretoria comercial encontra-se em via direta de comunicação com a presidência, devido a sua importância dentro da organização, sendo subdividida e composta por outros órgãos, são eles:

- Área de gestão comercial.
- Área de desenvolvimento comercial.
- Área de grandes clientes e clientes institucionais.
- Área de operações comerciais.
- Área de mercado residencial e pequena e média empresa.



Figura 03: As Subdivisões da Diretoria Comercial
Fonte: Coelce, 2013

Dentre as diversas atribuições da diretoria comercial, pode-se destacar: operar e manter o sistema elétrico da Coelce; administrar as atividades comerciais; atender aos clientes fazendo captação de dados relativos aos mesmos; gestão comercial dos grandes clientes (entende-se por grandes clientes aquelas unidades de consumo de energia de grande escala); acompanhar as previsões do mercado; acompanhamento das leis, portarias e resoluções do setor elétrico brasileiro informando às áreas interessadas; expedir normas, instruções e determinações a empregados da Coelce, em subordinação vertical, no que concerne à prática de atos administrativos na área de sua competência.

4.1.4 Operações Comerciais

Detalhando a complexidade que é a empresa em questão, identifica-se como parte integrante da diretoria comercial, a área de operações comerciais que se subdivide em seis unidades gerenciais básicas:

- Arrecadação;
- Faturamento;
- Novas Ligações B;

- Perdas;
- Cobranças;
- Novas Tecnologias



Figura 04: Composição das Operações Comerciais
Fonte: Coelce,2013.

A área de operações comerciais tem como objetivos básicos: prover serviço adequado de fornecimento de energia elétrica, objetivando a satisfação dos clientes, com melhor qualidade e menor custo, atendida a rentabilidade da Coelce e observando as características de mercado, dentro da realidade econômico-social do Estado; supervisionar a comercialização de energia elétrica na região Metropolitana e Capital; Administrar gerir as normas e procedimentos sobre comercialização de energia elétrica; fazer gestão da manutenção, ter do banco de dados de registro e controle dos clientes, de um modo geral, no Sistema Comercial; supervisionar a elaboração e a implantação de normas e instruções de procedimentos Comerciais da Coelce sobre as atividades de faturamento e arrecadação; fazer gestão do Acordo de Nível de Serviço do contrato de Outsourcing do Sistema Comercial; fazer gestão no desenvolvimento e implantação de projetos de TI, relacionados com a área Comercial.

4.1.5 Arrecadação

Por fim, a área de arrecadação, um dos pilares da área de operações comerciais e área a ser contemplada neste presente estudo, se mostra como sendo o setor responsável pelo controle de baixa das faturas pagas no sistema da Coelce.

Resumindo o macroprocesso de arrecadação, pode-se afirmar que tudo tem início na contratação dos agentes arrecadadores (pessoas jurídicas que, mediante contrato firmado previamente, exploram a atividade de recebimento de pagamentos de contas de energia), a partir deste momento o setor de faturamento, responsável pela “leitura” do consumo das UC’s (unidades de consumo) e a seguinte geração das faturas, sendo a elas incorporados seus devidos encargos, prossegue com o processo, o cliente recebe a fatura em casa e, em conformidade, paga a mesma.

É a partir desse momento que se inicia as atividades da arrecadação propriamente dita, pois os agentes arrecadadores (bancos, lotéricas, etc.) emitem ao setor o aviso de recebimento dos pagamentos. O sistema da área, que é controlado e monitorado pelos analistas da célula de exploração, identifica os arquivos de pagamentos enviados e associa estes a seus respectivos cliente no respectivo período de consumo.

Cabe aos operadores da célula de arrecadação a atividade de conferência de avisos e arquivos enviados pelos agentes arrecadadores, assim como a conferência da baixa das contas (associação de pagamentos e clientes) caso isso não aconteça é emitido um aviso de corte e, passado o período estabelecido por lei, a ordem de corte ao setor responsável.

A complexidade do departamento pode ser compreendida nos diversos tipos de pagamentos realizados, em conformidade, mensalmente pelos seus mais de três milhões de clientes, além de gerenciar possíveis anomalias nestes pagamentos, que podem ser de uma simples duplicidade até a falha na recepção dos arquivos enviados pelos bancos.

O setor de arrecadação da Coelce é composto por uma célula agregada, a exploração, que dá suporte no que tange ao tratamento dos arquivos no sistema da empresa, além de suporte a processos de outras áreas de operação comercial. O desempenho do setor é medido através de indicadores que representam os resultados das atividades realizadas pela área, são eles:

- Reclamações: O indicador de Reclamações mede a quantidades de clientes que reclamaram de contas pagas e não baixadas e reclamações de contas

pagas no vencimento que geraram cobrança indevida de juros, multa ou correção.

- 1º Contato: É atender 96,20% dos atendimentos registrados no sistema logo no primeiro contato, isto é, evitar que o cliente entre em contato com a empresa pela segunda vez pelo mesmo motivo.
- Ordens no Prazo: O indicador de ordens no prazo mede a quantidade de ordens executadas no prazo definido no procedimento. Para Reclamação de conta paga e não baixada e Reclamação de Serviço Mal executado nosso prazo é de cinco dias.
- Cortes Indevidos: Este indicador mede a quantidade de cortes executados indevidamente. Os principais motivos são contas pagas e não baixadas, corte UC errada, medidor invertido, entre outros.
- Contas baixadas em D+1: O indicador D+1 mede o prazo entre o Pagamento da conta e sua respectiva baixa. Somente 0,2% das contas arrecadadas podem ser baixadas após esse tempo

O departamento de arrecadação é composto por 16 colaboradores, destes 6 analistas pertencentes à arrecadação propriamente dita, todos contadores, 1 estagiário de administração, assim como seu responsável, também contador, já a célula exploração possui 5 analistas de sistemas, 1 estagiário de análise de sistemas, e seu responsável também analista de sistemas e, dirigindo todo o setor, há um gestor com formação em contabilidade, lembrando que todos anteriormente citados possuem nível superior completo ou incompleto no caso dos estagiários.

4.2 Aplicação da Metodologia do Gerenciamento da Rotina na Área de Arrecadação da COELCE

A Gestão da Rotina é um processo de gestão que fornece meios para que pessoas realizem atividades e tarefas de maneira padronizada.

Tem como principais objetivos: manter o controle das atividades diárias, solucionar imprevistos e promover pequenas melhorias no nível das áreas de Responsáveis que respondem aos Responsáveis (unidades básicas de gestão).

Por meio desta metodologia, os próprios funcionários podem introduzir pequenas melhorias em suas atividades e padronizá-las, gerando um processo de melhoria contínua na empresa.

Com o objetivo de conduzir este processo com efetividade, a liderança é fator decisivo, pois viabilizará a mudança de cultura e a disseminação do conhecimento pela empresa. Já os elementos Educação e Treinamento são fundamentais à implantação, uma vez que somente a prática do conhecimento é capaz de agregar valor às atividades da empresa.

O conhecimento das funções desempenhadas por cada um dentro da organização é fundamental para o bom desempenho da Gestão da Rotina. A seguir é apresentada a definição do papel e das responsabilidades de cada colaborador na tomada de ações corretivas para eliminação de anomalias, bem como o tempo a ser dedicado por cada nível hierárquico em relação à metodologia de Gestão da Rotina.

4.3 Pessoas e atividades no Gestão da Rotina

Responsável:

Os Responsáveis devem priorizar seu tempo para a execução de quatro tarefas:

- Conduzir o tratamento das anomalias no dia a dia.
- Auxiliar o Responsável acima a resolver os problemas crônicos, aplicando o PDCA.

Responsabilidades:

1- Em situação Normal

- Conduzir o tratamento de anomalias no dia a dia da sua área.

- Estruturar a equipe de sua área na aplicação do PDCA nas melhorias identificadas e priorizadas.
- Planejar a aplicação do Diagnóstico do Trabalho Operacional (DTO).

2- Em situação de Ocorrência de Anomalia

- Remover o sintoma e atuar nas causas das anomalias.
- Conduzir análise da anomalia no local e atuar na sua causa imediata.
- Elaborar o relatório de anomalia e relatar para o Responsável acima.

Supervisores:

Os Supervisores são os Colaboradores que conhecem e dominam determinados processos de sua área. Devem priorizar seu tempo para as seguintes tarefas:

- Garantir o cumprimento dos Procedimentos Padrão.
- Treinar os Colaboradores na execução dos Procedimentos no próprio local de trabalho.
- Aplicar o Diagnóstico do Trabalho Operacional(DTO).
- Atuar na remoção dos sintomas das anomalias no dia a dia.
- Auxiliar o Responsável acima a resolver os problemas crônicos aplicando o PDCA.

Responsabilidades:

1- Em situação Normal:

- Treinar os colaboradores nos Procedimentos Padrão.
- Aplicar o Diagnóstico do Trabalho Operacional periodicamente.
- Estruturar a equipe de sua gerência na aplicação do PDCA nas melhorias identificadas e priorizadas.

2- Em situação de Ocorrência de Anomalia:

- Remover o sintoma e verificar o cumprimento do Procedimento Padrão.

- Caso o Padrão não tenha sido cumprido, verifica o porquê e atuar na causa encontrada.
- Conduzir análise da anomalia no local e atuar na sua causa imediata.
- Elaborar o relatório de anomalia e relatar para o Responsável acima.

Colaboradores e Parceiros:

Os Colaboradores e Parceiros devem dedicar seu tempo para a execução dos Procedimentos Padrão e relato de possíveis anomalias.

Responsabilidades:

1- Em situação Normal

- Cumprir os Procedimentos Padrão.

2- Em situação de Ocorrência de Anomalia

- Relatar as anomalias, boas ou ruins, ao superior imediato.
- Auxiliar na análise da anomalia.

4.4 Metodologia e suas ferramentas aplicadas nos processos da área

O PDCA é um método utilizado para melhorar resultados, conduzido pelos Responsáveis. Em Gestão da Rotina, uma vez os resultados estabilizados, pode-se avançar para um novo patamar de gestão, melhorando estes resultados. Para tanto, pode-se utilizar o ciclo PDCA, método utilizado para atingir metas de melhoria e para controlar os processos. Por esta razão o PDCA é percebido como “o método de análise e solução de problema”, um método para atingir metas.

De forma geral, existem duas maneiras de atingirmos metas de melhorias utilizando o PDCA como ferramenta: (i) desenvolvendo um novo processo para atingir o resultado desejado ou (ii) promovendo modificações substanciais (sucessivas ou não) nos processos existentes.

O PDCA é um ciclo constituído de quatro fases: (P) Planejar; (D) Realizar, (C) Verificar e (A) Atuar. Cada giro do PDCA configura uma tentativa de atingir o resultado esperado. Uma vez esta meta alcançada, deve-se manter o resultado desejado, o que é possível realizar por meio do método SDCA, que será detalhado posteriormente.

4.4.1 Planejar

Identificação do problema

Problema pode ser definido como a diferença entre o nível de resultado que obtemos e aquele que julgamos necessário para atingir (meta). Por ser um resultado indesejável de um trabalho é necessário definir claramente o problema e reconhecer a sua importância, implementando as etapas seguintes para tratá-lo e corrigi-lo. O devido tratamento do problema permite aprimorar os resultados, auxiliando o atingimento de metas. Os responsáveis devem identificar os indicadores de desempenho que não obtiveram os resultados esperados atingidos, ou seja, que estão abaixo da meta esperada.

Ferramentas utilizadas pela Área de Arrecadação para identificação dos problemas:

I – Painel de Resultados dos Indicadores

O Painel de Resultados dos Indicadores tem como objetivo facilitar o acompanhamento dos resultados, apresentando os indicadores dispostos no banco de dados, com seus resultados e faróis, sinalizando ou não o alcance de metas previamente estabelecidas.

Painel de Resultados														
Ano 2012														
Ref.	Indicador	T	2012										ANO	2011
			abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez			
i21	Solução no 1º Contato	↑	Result.	97,20%	97,34%	97,69%	98,79%	96,58%	98,40%	98,71%	98,02%	97,54%	97,58%	
			Meta	96,31%	96,31%	96,31%	96,31%	96,31%	96,31%	96,31%	96,31%	96,31%	96,20%	
			Farol	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
i22	Reclamações	↓	Result.	41,76	49,71	71,62	48,18	42,31	57,89	46,84	41,83	48,37	56,14	
			Meta	54,72	54,72	54,72	54,72	54,72	54,72	54,72	54,72	54,72	54,72	
			Farol	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
i23	Índice de Contas Pagas Baixadas até D+1	↑	Result.	99,79%	99,79%	99,79%	99,80%	99,79%	99,85%	99,80%	99,79%	99,81%	99,81%	
			Meta	99,76%	99,76%	99,76%	99,76%	99,76%	99,76%	99,76%	99,76%	99,76%	99,76%	
			Farol	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
i24	Quantidade de Cortes Indevidos Procedentes	↓	Result.	11,82	11,61	16,12	14,59	10,91	16,68	11,77	26,61	15,74	26,57	
			Meta	26,88	26,88	26,88	26,88	26,88	26,88	26,88	26,88	26,88	26,88	
			Farol	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
i26	Ordens de Serviço executadas dentro do prazo	↑	Result.	100,00%	99,81%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	99,97%	100,00%	
			Meta	99,60%	99,60%	99,60%	99,60%	99,60%	99,60%	99,60%	99,60%	99,60%	99,60%	
			Farol	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	

Figura 05: Painel de Resultados dos indicadores

Fonte: Coelce, 2012.

II- Gráfico de acompanhamento dos indicadores.

O Gráfico de Acompanhamento dos Indicadores é similar ao Painel de Resultados que demonstra o acompanhamento dos resultados, sendo que, de maneira específica; de modo a focalizar em apenas um único indicador por vez, podendo assim, detalhar os resultados historicamente ao mesmo tempo em que compara com a meta previamente estabelecida de tal indicador.

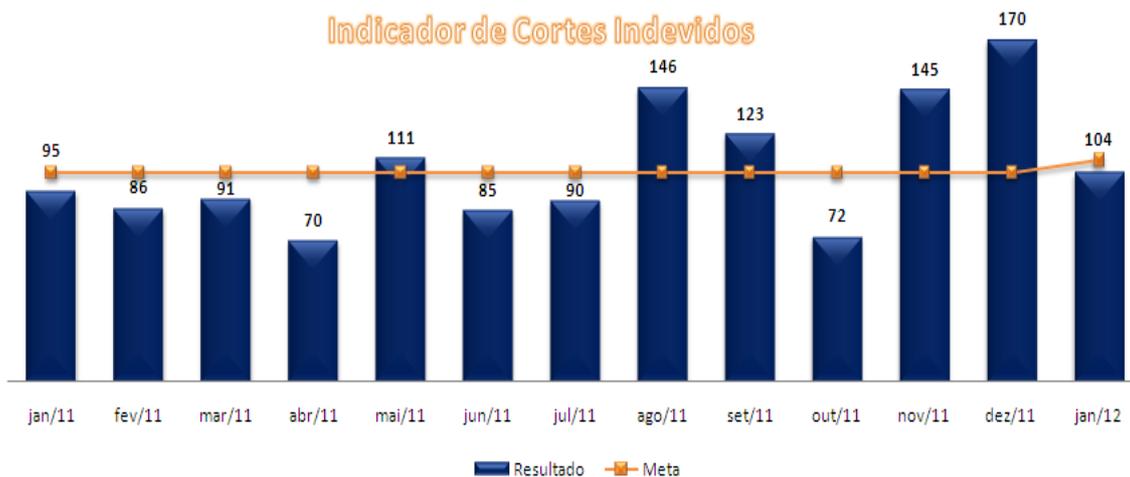


Figura 06: Gráfico de Acompanhamento dos Indicadores

Fonte: Coelce, 2012.

Análise do Problema.

Consiste em investigar as características específicas do problema com uma visão ampla e sob vários pontos de vista. Nessa fase não se procuram as causas, mas apenas os resultados indesejáveis. Para entender melhor o problema, organize um fórum informal com membros da equipe e faça as seguintes perguntas:

- Onde está localizado o problema?
- Quais os eventos que mais impactam no problema?
- Quanto representa cada fatia do problema?
- O que devo solucionar primeiro, isto é, o que é prioritário?

Ferramentas utilizadas pela Área de Arrecadação para análise dos problemas:

I – Gráfico de Pareto

Uma ferramenta utilizada na metodologia de gerenciamento da rotina na área de arrecadação é o Gráfico de Pareto, cujo princípio prega que um número pequeno de causas (normalmente 20% delas) são responsáveis pela maioria (cerca de 80%) dos problemas. Esta análise pode ser feita através de um gráfico de barras e destaca os temas prioritários sobre os quais devem ser concentrados os esforços de melhoria.

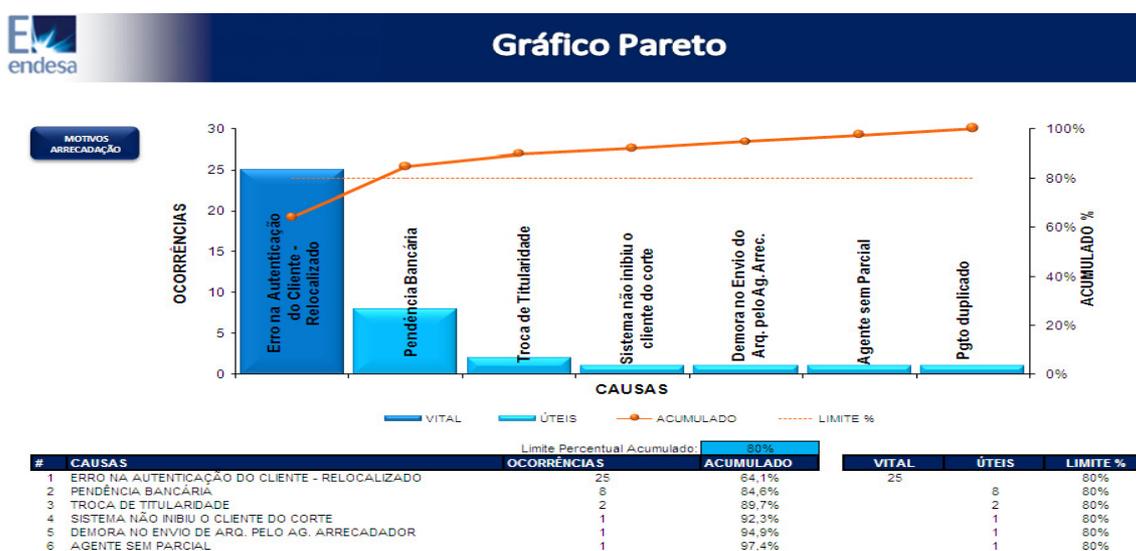


Figura 07: Gráfico de Pareto

Fonte: Coelce, 2012.

Análise das causas dos Problemas.

Analisar as possíveis causas dos problemas, priorizando as principais.

Ferramentas utilizadas pela Área de Arrecadação para análise das causas dos problemas:

I – Diagrama de causa e efeito – Quando não podemos mensurar exatamente as causas dos problemas. O diagrama de causa e efeito, também conhecido como “Gráfico Espinhas de Peixe” ou simplesmente “Gráfico de Ishikawa”, é uma ferramenta gráfica utilizada para estruturar as causas potenciais de determinado problema, de forma a apresentar o problema disposto na extremidade do diagrama, e suas causas são distribuídas nas “espinhas”, que por sua vez, são agrupadas por correlação de assunto. As causas identificadas devem ser pontuadas, levando em consideração a sua

importância em relação ao problema. As causas com a maior pontuação serão as prioritárias.

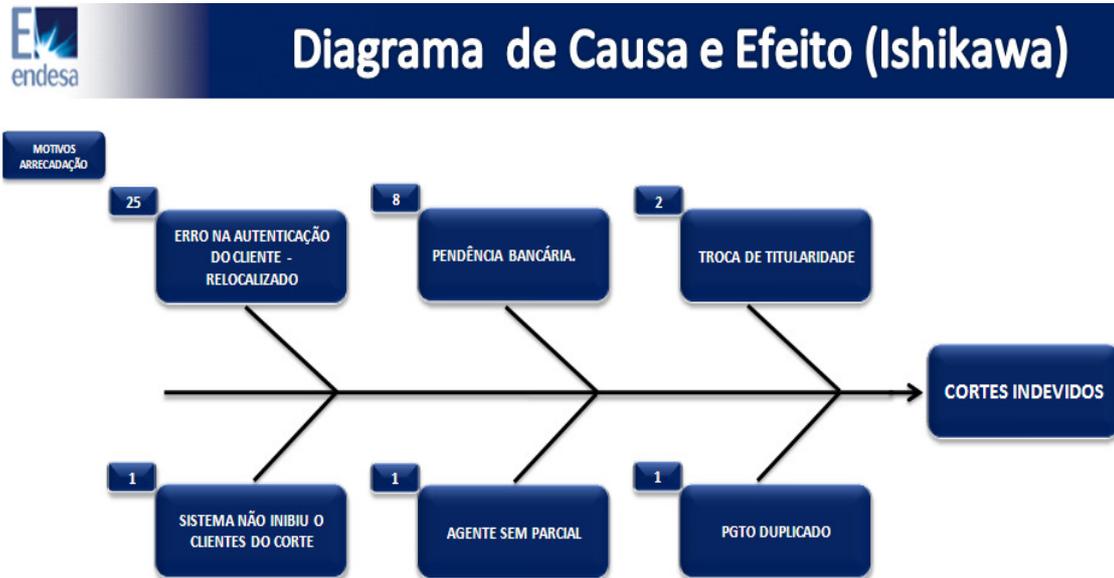


Figura 08: Diagrama de Causa e Efeito
Fonte: Coelce, 2012.

I – Pareto Estratificado – Quando temos dados suficientes sobre as causas dos problemas. A partir do Gráfico de Pareto, onde os problemas mais incidentes estão elencados, é possível fazer novas estratificações, caso necessário, objetivando uma melhor análise do problema em questão.

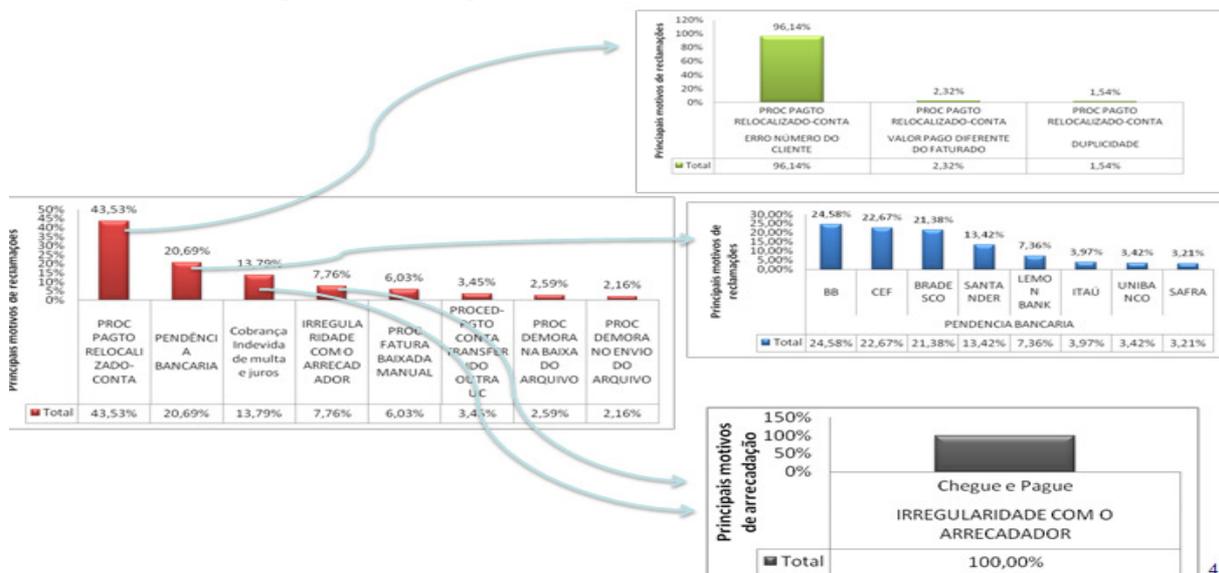


Figura 09: Pareto Estratificado
Fonte: Coelce, 2012.

I – Brainstorming

O brainstorming é uma atividade da qual um grupo de pessoas reunidas identificam as prováveis causas que originaram o problema, utilizando-se do conhecimento dos processos, da experiência e da vivência dos participantes.

A técnica dos “Porquês” é uma ferramenta sobre análise de causas de problemas. Consiste em realizarmos cinco perguntas ao problema apresentado (sempre indagando o porquê) e a cada uma das respostas destas perguntas, indagarmos novamente. Isto permite identificar a causa raiz (fundamental) do problema em questão.

Preparação do Plano de Ação de Anomalia.

Quando o problema e suas causas já forem conhecidos, resta determinar as ações ou estratégias que garantam o alcance dos objetivos desejados. Após a definição das causas prioritárias, devem ser estabelecidas as medidas a serem tomadas para eliminação das mesmas. As medidas devem ser priorizadas segundo critérios a serem definidos pelo gestor e sua equipe. Para isso, se faz importante a realização de uma discussão, para que se cheguem às melhores medidas possíveis para o tratamento das causas, lembrando que cada causa poder ter uma ou mais medidas associadas.

Para cada medida definida como prioritária, deve ser elaborado um plano de ação. O modelo utilizado na metodologia implementada na área de Arrecadação é o formato 5W1H, conforme o modelo abaixo:

- What? : descrever a medida que será executada para atingir a meta. As metas devem ser suficientes para o alcance dos resultados.
- Who? : Definir o responsável pela execução da medida. Cada medida deve ter apenas um responsável, que por sua vez, deve ter inferências sobre a meta.
- Where? : Definir o local onde a medida será executada.
- When? : Determinar quando a medida deverá ser executada.

- Why? : Determinar o motivo da execução da medida.
- How? : Descrever como, os meios e ferramentas que serão utilizados para a execução da medida.



Como vamos conseguir ?

Priorização	Ação (What)	Respons (Who)	Onde (Where)	Justificativa (Why)	Como (How)	Prazo (When)	Status
Causa fundamental 2 e 3	Reforçar com os clientes a importância do manuseio da conta	Silvana Cardoso	Marketing	Para evitar erro de leitura do código de barras	Divulgando informações de manuseio no envelope da conta	30/06/2012	Não temos como medir a efetividade dessa ação
Causa fundamental 2 e 3	Coletar dados de outro campo do código de barras para o cruzamento de informações do pagamento	Silvia Félix	ICT	Para ter mais opção de cruzamento com outras informações do cliente	Abrindo requerimento para coleta e tratamento dos dados coletados	30/11/2012	Essa ação visa reduzir a quantidade de não localizados em 30%
Causa fundamental 2 e 3	Reprogramar o UBICON para associar os pagamentos que estão caindo em não localizados provenientes de Troca de titularidade	Flávia Perdigão	ICT	Para evitar que os clientes que solicitaram troca de titularidade abram reclamação de conta paga e não baixada	Abrindo requerimento para associação automática desses casos	30/10/2012	Essa ação visa reduzir as reclamações por troca e a previsão é de reduzir 120 reclamações no ano
Causa fundamental 2 e 3	Disponibilizar nova modalidade de pagamento aos clientes	Flávia Perdigão	Arrecadação	Para diminuir a quantidade de pagamentos não localizados	Estabelecer um contrato de envio da conta de energia via SMS	30/11/2012	A viabilidade dessa ação ainda está sendo calculada em conjunto com o banco Bradesco

Figura 10: Plano de Ação 5W1H

Fonte: Coelce, 2012.

4.4.2 Executar

Execução do Plano de Ação.

Esta fase consiste na execução do Plano de Ação planejado na etapa anterior.

Nessa etapa deve-se divulgar o plano, explicar o papel de cada um para seu cumprimento e treinar os envolvidos. Durante a fase de execução deve-se avaliar periodicamente o resultado dos indicadores atribuídos ao problema e checar o status das ações revistas no Plano de Ação. Verificar quais ações precisam de maior envolvimento de todos os colaboradores e conceder maior atenção a estas ações.

Apresentar claramente as ações estabelecidas no Plano e o objetivo de cada uma. É importante que todos compreendam e concordem com as medidas propostas.

Registrar todas as ações realizadas e os resultados obtidos, tanto os bons quanto os ruins.

Ferramentas utilizadas pela Área de Arrecadação para Execução do Plano de Ação:

I – Plano de Ação 5W1H

II- Painel de Indicadores

III- Gráfico de Acompanhamento dos Indicadores

Acompanhamento do Plano de Ação.

O plano escrito não garante sua realização e, portanto, deve ser acompanhado e atualizado periodicamente quanto ao prazo, custo e qualidade do resultado. É importante monitorar o Plano de Ação e reagir durante o mês para não ter surpresa ao final com um resultado abaixo da meta, devido ao não cumprimento correto do Plano.

É recomendado monitorar o Plano de Ação, atualizando sempre seu status (realizado, em andamento, atrasado). Sugere-se o acompanhamento semanal.

4.4.3 *Verificar*

Verificação dos Resultados

Consiste em verificar se a ação planejada foi executada de forma a obter os resultados

Esperados. Mensalmente deve-se verificar o alcance das metas e a situação de execução das ações. Se as metas estabelecidas não estiverem sendo atingidas, deve ser elaborado um plano complementar, resultado de um novo giro do PDCA, que é chamado de Relatório das Três Gerações. Este Relatório é assim denominado, pois apresenta o passado, o presente e o futuro de determinada situação.

Ferramentas utilizadas pela Área de Arrecadação para Verificação de Resultados:

I- Gráfico de Acompanhamento dos indicadores

II – Painel de Indicadores

III- Reuniões de Acompanhamento da Área

Com o objetivo de comunicar os resultados da área a seus componentes, relatar situações/problema e possíveis soluções, como também informar novas ações planejadas, as reuniões são eventos realizados semanalmente para contato pessoal e comunicação entre os participantes. Todos os assuntos abordados nas reuniões de acompanhamento da área são registrados em uma ata de reunião, de maneira a explicitar o conteúdo das reuniões que poderão ser retomados, se necessário.



Figura 11: Reunião de Acompanhamento da Área
Fonte: Coelce, 2012.

4.4.4 Atuar

Análise dos desvios e implantação de ações corretivas.

Trata-se da análise dos resultados. Deve-se fazer uma análise das etapas executadas e recapitular todo processo de solução do problema. Caso seja necessário, deve-se implantar ações corretivas.

Análise de desvios

Periodicamente deve-se verificar o alcance das metas e definir ações complementares para as anomalias encontradas. Após a verificação das metas, os resultados devem ser apresentados em reuniões periódicas de acompanhamento em todos os níveis hierárquicos. Deve-se refletir sobre a aplicação do PDCA, avaliando a eficácia dos Planos de Ação implementados, planejando ações para corrigir possíveis anomalias remanescentes.

Verificação dos Resultados

Trata-se de confirmar a efetividade da ação. Verificar os resultados alcançados através dos indicadores de desempenho e checar a execução das ações de remoção de anomalias através da realização de reuniões periódicas da Gestão da Rotina. Deve ser elaborado um quadro de Indicadores à Vista, onde os dados e as informações devem estar dispostos de tal forma que não seja necessário esforço de interpretação do leitor. Pretende-se com isso verificar a estabilização do processo, monitorar os resultados e encaminhar para tratamento todas as não-conformidades detectadas.

Ferramentas utilizadas pela Área de Arrecadação para Verificação de Resultados:

I – Painel de Resultados

Realizar o tratamento das não conformidades

Trata-se da remoção do sintoma e da atuação nas causas. Deve ser feita a análise das não-conformidades com identificação e eliminação das suas causas propondo ações para sua correção e a elaboração ou alteração do Procedimento Padrão, caso seja necessário para corrigir anomalias. O objetivo é remover os sintomas e as causas das não conformidades.

Ferramentas utilizadas pela Área de Arrecadação para verificação de Resultados:

I – Diagrama de causa e efeito

II - Diagrama de Pareto

III- Plano de Ação

Ferramentas utilizadas pela Área de Arrecadação para Análise dos desvios e implantação de ações corretivas:

I – Gráfico de Acompanhamento dos indicadores

II – Plano de Ação

MÉTODO SDCA

SDCA é o método utilizado para padronização, que tem como objetivo sistematizar, gerir a rotina e manter resultados alcançados. O SDCA é conduzido pelas funções operacionais, sendo constituído de quatro fases: (S) Padronizar; (D) Realizar, (C) Verificar e (A) Atuar. Para o método de Gestão da Rotina da Arrecadação, podem ser detalhadas as seguintes etapas:

4.4.5 *Padronizar*

A padronização é necessária para alcançar melhores resultados e aprimorar os processos. É atividade do responsável da área padronizar os processos, criando procedimento padrão para as atividades críticas priorizadas e através da definição de indicadores de desempenho.

A padronização contempla as seguintes atividades:

- Definir processos e elaborar seus fluxogramas
- Identificar atividades críticas dos processos
- Priorizar atividades críticas iniciando-se pelos produtos críticos dos processos
- Elaborar Procedimentos Padrão para as tarefas críticas priorizadas
- Definir indicadores de desempenho dos processos (itens de controle e de Verificação).

Ferramentas utilizadas pela Área de Arrecadação para Padronização

I - Fluxogramas dos Processos

Utilizado para representar graficamente um processo, sempre possui um início, um sentido de leitura (fluxo) e um fim. Permite visualizar a sequência lógica do processo, seus insumos e produtos.

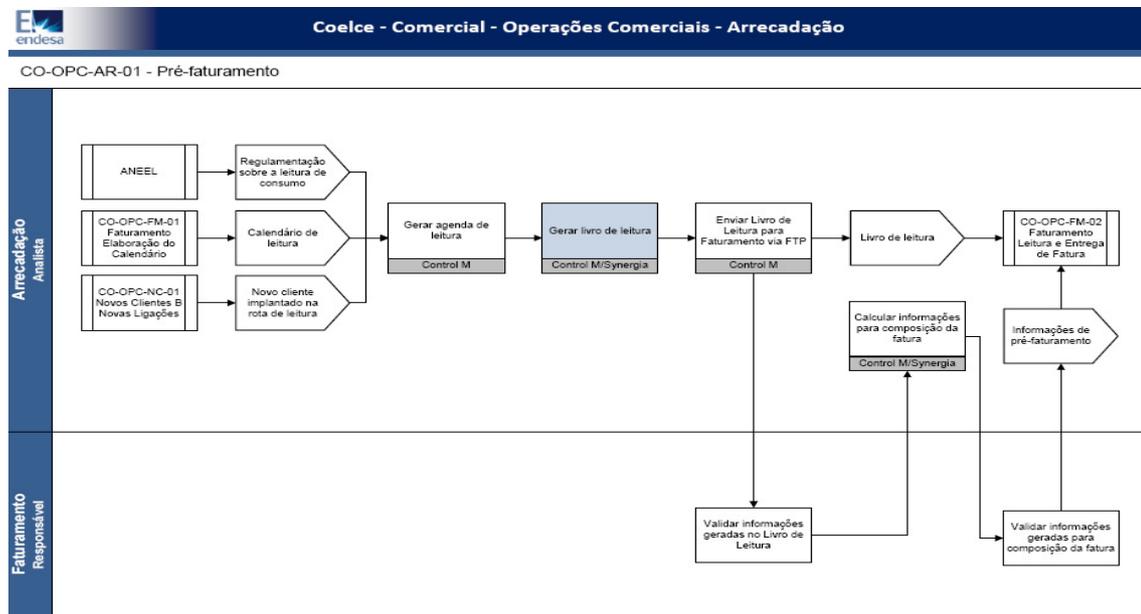


Figura 12: Fluxograma dos Processos

Fonte: Coelce, 2012

II – Procedimento Padrão

É uma descrição detalhada de todas as operações necessárias para a realização de uma determinada atividade. Pode ser visto como um passo a passo para a realização de um procedimento.

Figura 13: Procedimento Padrão
 Fonte: Coelce, 2012.

III – Matrizes de Pontuação e, Classificação e Pontuação

A Matriz de Pontuação é constituída pelos critérios mensurados em forma de pontos pelo responsável da área, de forma a medir o quão importante é aquela atividade específica e o impacto dos critérios em tal atividade.

Atividade Crítica Relacionada		Código POP	Nome do POP	Critério 1 ?	Critério 2 ?	Critério 3 ?	Critério 4 ?
			Reclamações de clientes	Complexidade da atividade	Criticidade em relação ao custo	Criticidade em relação à qualidade	
Gerar livro de leitura - Congrol M/Synergia	ISC 10/2005 – RV 04	Instrução de Serviço para Processo de Faturamento Clientes Grupo B	5	5	5	5	
Gerar relatórios de consumos e valores elevados (Exploração)	ISC 10/2005 – RV 04	Instrução de Serviço para Processo de Faturamento Clientes Grupo B	4	3	3	4	
Validar carregamentos dos dados processados	ISC 10/2005 – RV 04	Instrução de Serviço para Processo de Faturamento Clientes Grupo B	5	2	5	5	
Gerar logs das fitas de arquivos - Control M	ISC 18/2005 – RV 02	Procedimento para Controle do Processo de Arrecadação	5	4	3	5	
Emitir documento RDS de pagamento (Contas a receber)	ISC 71/2011	Recebimento de diversos serviços	3	3	2	3	
Executar Ordem de Serviço - INTRANET	PCO - 17 RV 08	PROCEDIMENTO PARA UTILIZAÇÃO DAS ORDENS DE SERVIÇO DE COMUNICAÇÃO DE CONTAS PAGAS E NÃO	4	3	3	4	
Executar Ordem de Serviço - INTRANET	PCO - 09 RV 09	Procedimento por multas e juros cobrados indevidamente	3	3	2	3	
Não há	XXXX	Tratamento de pagamentos não localizados	4	3	2	3	

Figura 14: Matriz de Pontuação
 Fonte: Coelce, 2012.

Por sua vez, a Matriz de Classificação e Priorização é caracterizada por ser uma ferramenta para estabelecer prioridades aplicando-se no sequenciamento de itens com base em um ou mais critérios que possuem seus respectivos pesos.

 Priorização de Procedimento Operacional Padrão						
Matriz de Classificação e Priorização						
Ordem de Priorização	Atividade Crítica Relacionada	Código POP	Nome do POP	Pontuação Total	Pontuação Relativa	Pontuação Relativa Acumulada
1ª	Validar carregamentos	SC 10/2005 – RV 0	Instrução de Serviço para Processo de Faturamento Clientes Grupo B	78125	29%	29%
2ª	Gerar relatórios de consumos e	SC 10/2005 – RV 0	Instrução de Serviço para Processo de Faturamento Clientes Grupo B	78125	29%	58%
3ª	Gerar livro de leitura -	SC 10/2005 – RV 0	Instrução de Serviço para Processo de Faturamento Clientes Grupo B	78125	29%	86%
4ª	Gerar logs das fitas de arquivos	SC 18/2005 – RV 0	Procedimento para Controle do Processo de Arrecadação	18000	7%	93%
5ª	Executar Ordem de Serviço -	PCO - 17 RV 08	PROCEDIMENTO PARA UTILIZAÇÃO DAS ORDENS DE SERVIÇO DE COMUNICAÇÃO DE CONTAS PAGAS E NÃO BAIXADAS	10800	4%	97%
6ª	Não há	XXXX	Tratamento de pagamentos não localizados	5400	2%	99%
7ª	Executar Ordem de Serviço -	PCO - 09 RV 09	Procedimento por multas e juros cobrados indevidamente	1620	1%	100%
8ª	Emitir documento RDS	ISC 71/2011	Recebimento de diversos serviços	810	0%	100%

Figura 15: Matriz de Classificação e Priorização

Fonte: Coelce, 2012.

IV – Book de Indicadores de Desempenho da Área

Esta ferramenta se apresenta como um informativo de todos os indicadores da área, contendo informações detalhadas de cada indicador, como também: suas características, como o indicador foi definido e qual a meta e desafio para o ano corrente.

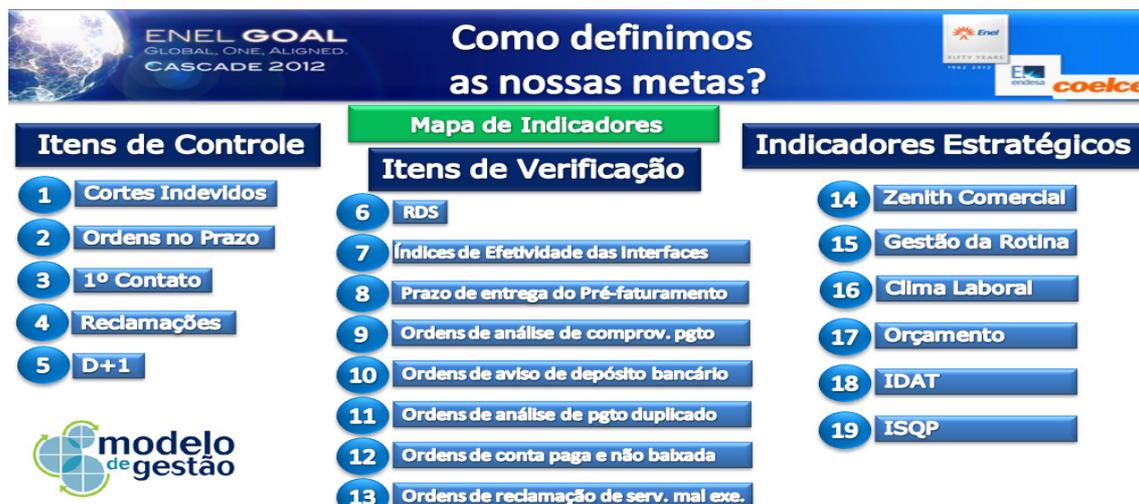


Figura 16: Book de Indicadores de Desempenho

Fonte: Coelce, 2012.

Treinamento no Trabalho – On the Job Training

É um treinamento efetuado no próprio local de trabalho, de maneira planejada por meio da instrução das tarefas do dia-a-dia e, deve ser executado com base no Procedimento Padrão. Busca-se nesta etapa, a capacitação dos Responsáveis, dos Supervisores e dos Colaboradores. A capacitação deve ser realizada no Posto de Trabalho (On the Job Training - OJT). Na fase de treinamento deve-se explicar claramente as tarefas e a razão delas, assegurando que todos entenderam e concordaram com as medidas propostas

Ferramentas utilizadas pela Área de Arrecadação para Treinamentos.

I – Plano de Treinamento

No Plano de Treinamento, os supervisores devem agendar os treinamentos dos colaboradores no procedimento padrão, desse modo os colaboradores devem ser treinados por modificações no padrão existente, ao começarem a realizar a atividade ou sempre que o supervisor achar necessário.

 Plano de Treinamento									
Código POP	Nome POP	Data Última Revisão do Procedimento	Treinamento Necessário?	Janeiro				Fevereiro	
				Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2
ISC 10/2005 – RV 0	Instrução de Serviço para Processo de Faturamento Clientes Grupo B	26/12/2011	Não						
ISC 10/2005 – RV 0	Instrução de Serviço para Processo de Faturamento Clientes Grupo B	26/12/2011	Não						
ISC 10/2005 – RV 0	Instrução de Serviço para Processo de Faturamento Clientes Grupo B	26/12/2011	Não						
ISC - XX/2012	Tratamento de pagamentos não localizados	20/01/2012	Sim						
ISC 18/2005 – RV 0	Procedimento para Controle do Processo de Arrecadação	20/12/2011	Sim		Backup Renata				
PCO -17 RV 08	PROCEDIMENTO PARA UTILIZAÇÃO DAS ORDENS DE SERVIÇO DE COMUNICAÇÃO DE CONTAS PAGAS E NÃO BAIXADAS	01/08/2011	Sim						
ISC - XX/2012	Instrução para Execução de Ordens de Serviço	15/10/2012	Sim				Administrativo Graça e Gelma		
PCO -09 RV 09	Procedimento por multas e juros cobrados indevidamente	29/10/2011	Não						
ISC 71/2011	Recebimento de diversos serviços	20/12/2011	Sim			Analista Evandi Maia			
0	Conferência de Arquivos		Sim						
ISC 18/2005 – RV 0	Procedimento para Controle do Processo de Arrecadação	20/12/2011	Sim						

Figura 17: Plano de Treinamento

Fonte: Coelce, 2012.

II – Procedimento Padrão

Execução dos Padrões

Trata-se da execução dos Procedimentos Padrões estabelecidos. Os Supervisores devem garantir que os mesmos estejam disponíveis nos locais de trabalho de cada colaborador, bem como Realizar o treinamento no posto de trabalho, seguindo necessariamente o Procedimento Padrão.

Diagnóstico do Trabalho Operacional (DTO)

Nesta fase, aplica-se o Diagnóstico do Trabalho Operacional para checar se os Padrões estão sendo cumpridos corretamente e com a qualidade esperada. Deve ser elaborado pelo Responsável um Plano de Aplicação Anual do Diagnóstico do Trabalho Operacional (DTO). O DTO deve ser realizado no local de trabalho do colaborador, e o mesmo não deve ser avisado de antemão sobre a sua aplicação. Todas as observações pertinentes sobre a forma de execução do trabalho devem ser anotadas pelo supervisor no formulário próprio para isso. O objetivo é monitorar os resultados da área e detectar não conformidades.

Ferramentas utilizadas pela Área de Arrecadação para aplicação do DTO (Diagnóstico do Trabalho Operacional).

I - Plano de Agendamento de Aplicação do DTO

Total de Semanas		24							
Total DTO's		17							
Código POP	Nome POP	Quantidade Colaboradores a serem diagnosticados	Janeiro				Fevereiro		
			Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3
ISC 10/2005 – RV 04	Instrução de Serviço para Processo de Faturamento Clientes Grupo B	3				Sergio/Bayma/Eduardo			
ISC 10/2005 – RV 04	Instrução de Serviço para Processo de Faturamento Clientes Grupo B	3				Sergio/Bayma/Eduardo			
ISC 10/2005 – RV 04	Instrução de Serviço para Processo de Faturamento Clientes Grupo B	3				Sergio/Bayma/Eduardo			
ISC -XX/2012	Tratamento de pagamentos não localizados	1							
ISC 18/2005 – RV 0	Procedimento para Controle do Processo de Arrecadação	1		Renata					
PCO - 17 RV 08	PROCEDIMENTO PARA UTILIZAÇÃO DAS ORDENS DE SERVIÇO DE COMUNICAÇÃO DE CONTAS PAGAS E NÃO BAIKADAS	3							
ISC -XX/2012	Instrução para Execução de Ordens de Serviço	0				Gelma/Gracinha			
PCO - 09 RV 09	Procedimento por multas e juros cobrados indevidamente	1							
ISC 71/2011	Recebimento de diversos serviços	1				Evandl			
0	Conferência de Arquivos Bancários	1							

Figura 18: Plano de Agendamento de Aplicação de DTO

Fonte: Coelce, 2012.

I - Diagnóstico do Trabalho Operacional (DTO)

endesa Diagnóstico do Trabalho Operacional			
Área: ARRECADAÇÃO	Procedimento: CONFERÊNCIA DE ARQUIVO		
Supervisor: MARIA DAS GRACAS	Executante:	Data:	
PASSOS CRÍTICOS	SIM	NÃO	OBSERVAÇÕES
Geração de arquivo de conferência			
Conferência de arquivos pendentes			
Solicitar arquivos pendentes			
Conferir arquivos solicitados no dia anterior			
OUTRAS QUESTÕES	SIM	NÃO	OBSERVAÇÕES
A instituição de serviço é de fácil acesso?			
A instituição é fácil de entender e de cumprir?			
A instituição conduziu a bons resultados?			
O executante possui capacitação adequada para o cumprimento do Procedimento Padrão?			
OPORTUNIDADES DE MELHORIA			

Figura 19: Diagnóstico do Trabalho Operacional (DTO)

Fonte: Coelce, 2012.

4.5 Fatores de Sucesso na aplicação da metodologia.

Para aumentar as chances de sucesso na utilização da Gestão da Rotina é importante:

- Conhecimento da metodologia de Gestão da Rotina por parte dos Diretores,
- Responsáveis, Supervisores e Colaboradores da organização;

- Comprometimento de todos na aplicação da metodologia;
- Envolvimento, dedicação e capacitação técnica dos envolvidos no processo;
- Reforço da utilização do método por parte de todos os envolvidos;
- Disseminação do conhecimento em PDCA e SDCA por toda organização;
- Identificação clara das responsabilidades dos colaboradores;
- Treinamento dos envolvidos na metodologia e nos padrões organizacionais;

4.6 Benefícios alcançados pela utilização da metodologia

Ao gerir a rotina de maneira eficiente, obtêm-se os seguintes benefícios:

1. Perfeita definição da autoridade e da responsabilidade de cada pessoa.
2. Padronização dos processos e do trabalho.
3. Monitoramento dos resultados desses processos e sua comparação com as metas.
4. Máxima utilização do potencial de todos os colaboradores.
5. Busca contínua da melhoria.

A melhoria contínua promove o rompimento com a rotina, através de inovações. A aplicação conjunta do PDCA e do SDCA compõe a melhoria contínua e consiste em atender as necessidades do mercado através da melhoria dos processos e da manutenção dos resultados, levando a organização a um novo patamar de resultados.

Espera-se com a aplicação da metodologia em questão alcançar novos patamares de qualidade na empresa estudada, de forma a conquistar um ganho real de competitividade. Mais detalhadamente, ao longo da linha do tempo, a Coelce almeja trabalhar isoladamente cada área componente de sua estrutura e assim, tornar cada um de seus processos envolvidos melhores geradores de resultados, de modo a trabalhar exaustivamente na melhoria contínua de seus padrões estabelecidos, com o objetivo de perpetuar o ciclo de melhorias e fortalecer as bases de qualidade já estruturadas. A figura a seguir demonstra o nível de resultado esperado com a aplicação das ferramentas componentes da metodologia em questão em relação a linha do tempo.

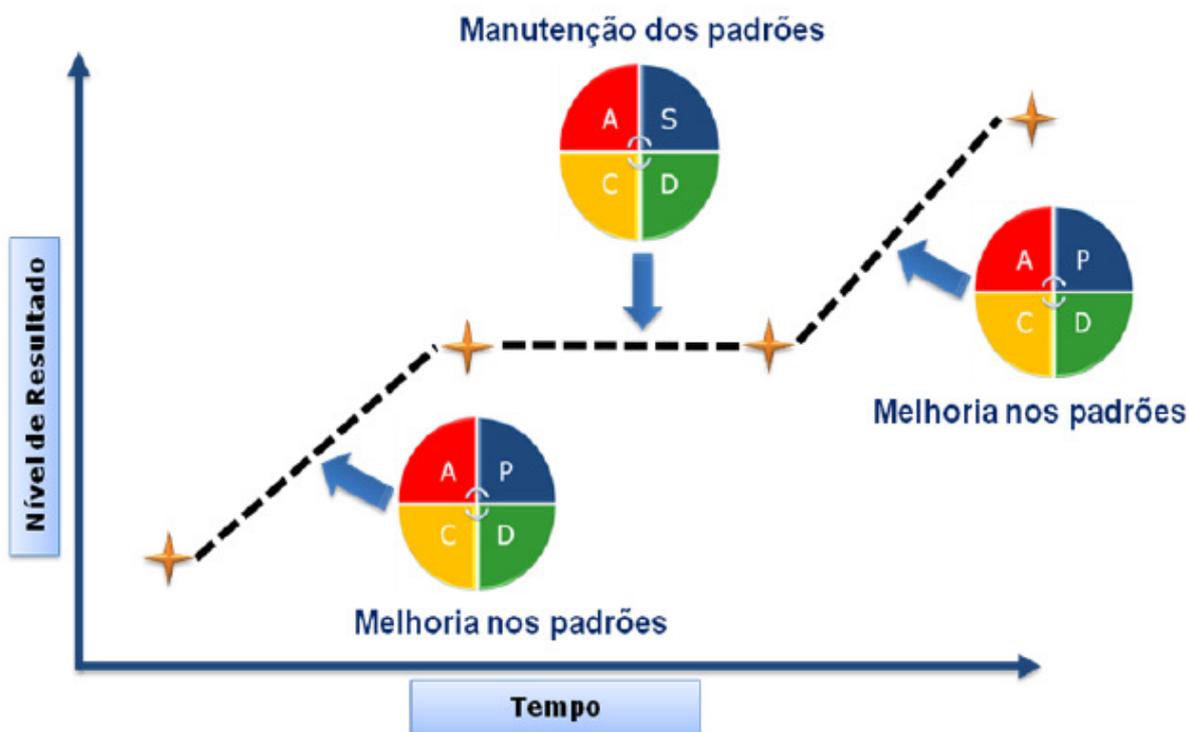


Figura 20: Aplicação da metodologia ao longo do tempo, a melhoria contínua.
Fonte: Coelce, 2012.

Fluxograma da metodologia

A figura a seguir apresenta o PDCA e o SDCA aplicados na Gestão da Rotina. O PDCA com o objetivo de melhorar e o SDCA com o objetivo de estabilizar os resultados.

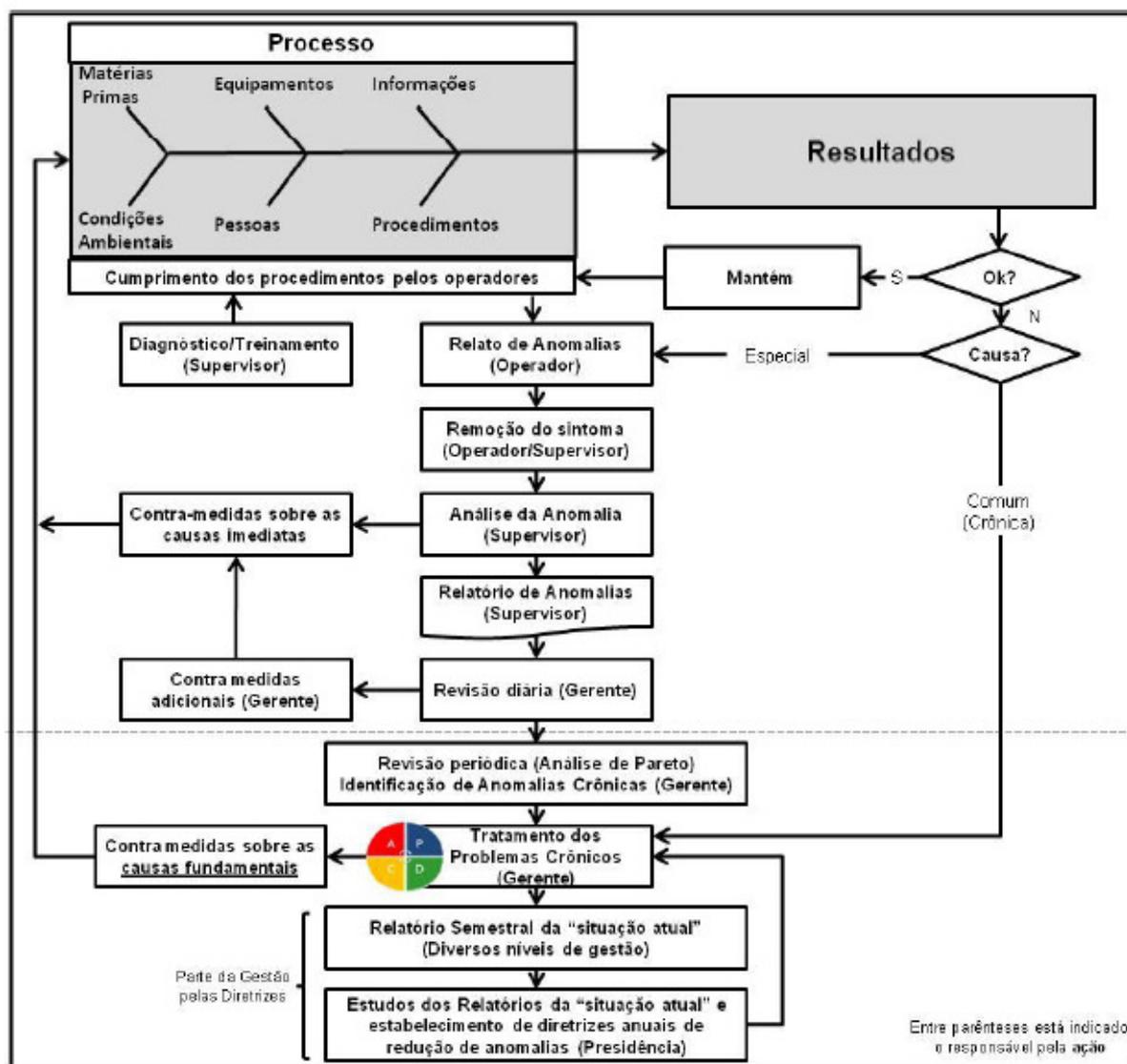


Figura 21: Resumo da aplicação prática da metodologia de Gerenciamento da Rotina. Fonte: Coelce, 2012.

5 CONCLUSÃO

Diante do atual cenário de alta competitividade vigente no mercado dos mais diversos setores da economia, se faz necessário a adoção de uma metodologia de gerenciamento da qualidade que possibilite, primeiramente, a sobrevivência das organizações neste cenário e, assim a conquista de espaço no mercado. A gestão da qualidade dos processos se faz crescentemente importante dentro deste cenário de alta competição e, as organizações que buscam agregar valor aos seus processos e consequentemente a si como um todo necessitam de ferramentas e métodos de trabalho que possibilitem tal ascensão. Desse modo, o objetivo principal desta pesquisa foi identificar as etapas de aplicação da metodologia e as principais ferramentas e elementos a serem utilizados pelos colaboradores assim como as suas tarefas e posicionamentos em determinadas situações, para tal estudo foi escolhida a área de Arrecadação da Companhia Energética do Ceará.

Diante do conhecimento adquirido decorrente da investigação, observação e análise dos dados coletados na própria empresa estudada, é notável a relevância da nova metodologia adotada pela organização, pois a mesma possibilitou a formalização de conceitos que anteriormente só existiam no individualismo dos colaboradores, que por sua vez, compartilharam desses conceitos, experiências e habilidades técnicas para estruturar o modelo ideal de como conduzir um processo específico. Outro dado importante foi que todos os processos, sejam eles microprocessos ou macroprocessos foram devidamente mapeados e estudados minuciosamente seguindo os preceitos da metodologia do gerenciamento da rotina, de forma a se tornarem formalizados e manualizados com o objetivo de deixar de serem meras informações e passarem a se tornar conhecimento adquirido, documentado e compartilhado internamente na empresa.

O primeiro dos objetivos específicos da pesquisa a ser atingido foi o de identificar as etapas do processo de implementação da metodologia do gerenciamento da rotina. Foi constatado mediante coleta de informações e observações, que não somente a área da empresa em estudo como toda a organização está em processo de mudança, que se realiza de forma lenta e gradual, onde o avanço na implementação da

metodologia de gestão da rotina se tornou um indicador, o qual mede o quanto cada área da empresa está efetivamente adotando e utilizando a metodologia e suas ferramentas em seus processos. Não somente medido por indicador de avanço na metodologia, os departamentos possuem metas previamente estipuladas pela direção do sistema de gestão de qualidade da empresa a serem cumpridas no decorrer do ano, como também as áreas melhores ranqueadas e que obtiverem os melhores resultados nesse avanço são premiadas como medida de estímulo na implementação do modelo de gestão. O projeto de implementação do modelo de gestão encontra-se atualmente no seu segundo ano de andamento, e é acompanhado de perto por uma empresa especializada em consultoria que foi contratada exclusivamente para auxiliar e direcionar o andamento do projeto.

Diante deste cenário, objetivou-se identificar quais as ferramentas utilizadas no projeto, e foram expostas nesta pesquisa todas as ferramentas empregadas até o momento pela área de Arrecadação em seus processos, de forma a relatar a função e estrutura de cada uma delas, assim como o contexto em que cada elemento está inserido no pilar conceitual que é o ciclo PDCA. É perceptível a importância que estes elementos possuem, pois o embasamento teórico permite aos usuários, de tais informações tratadas por estas ferramentas, que eles saibam: o que, quem, onde, por que, como e quando de uma determinada ação que, por sua vez, está inserida em um processo; trazendo uma nova percepção ao colaborador que utiliza destas ferramentas e ao colaborador que utiliza das informações agregadas por este método.

Outro ponto relevante da pesquisa a ser considerado é a mudança de paradigma que a metodologia busca de forma cautelosa realizar, partindo de uma cultura onde o colaborador é modelado, treinado e capacitado como se fosse uma ferramenta necessária para o desempenho de uma determinada tarefa, onde o importante é o “saber fazer” também conhecido como “*know how*”; e direcionando os esforços para uma ampliação do modo de pensar de cada colaborador, que é, neste novo cenário, induzido a pensar de uma maneira mais ampla as suas atividades e seus respectivos impactos assim como também as suas competências objetivando desenvolver inovações em seu contexto, partindo do pressuposto de que cada indivíduo participante da organização deve conhecer o porquê dos processos e proativamente procurar a melhor forma possível de executá-lo, também conhecido como “*know why*”.

Com isso, foi possível verificar as melhorias obtidas através do gerenciamento da rotina na área de arrecadação, pois: onde antes não havia uma sistematização de tratamento de ocorrências negativas em seus processos, atualmente há, formalizado e disponível a todos da área, um manual de tratamento de todas as ocorrências mapeadas, as quais foram previamente classificadas e analisadas. Como também a melhoria na comunicação entre a equipe componente do departamento: onde antes havia somente uma comunicação informal entre os integrantes, seja qual fosse o assunto, atualmente há reuniões periódicas de cunho a compartilhar informações, eventuais problemas e possíveis soluções, assim como um espaço para a divulgação dos resultados da área e possíveis mudanças previstas, acarretando em uma maior transparência no modo de condução das atividades por parte dos colaboradores. Outras melhorias significativas foram o mapeamento das atividades, a preocupação constante em relação a treinamentos, padronização dos processos, criação de itens de controle, identificação, análise e eliminação de anomalias. Tudo isso, dentre outros benefícios, somam-se a um todo caracterizado pelo salto na produtividade e garantia de qualidade para uma empresa que busca ser mais competitiva no mercado global.

A realização de novos estudos acerca do tema abordado seria de grande valia para o contexto científico, pois o tema possui uma infinidade de variáveis a serem investigadas e trabalhadas analiticamente, assim como outros contextos em que a gestão da qualidade é objeto de preocupação, um exemplo disso seria o estudo comparativo da gestão da qualidade em outras grandes corporações situadas em diferentes cenários do mercado.

Concluindo a investigação, pode-se considerar que o objetivo de realizar um estudo acerca da implementação do modelo de gerenciamento da rotina na área de Arrecadação da Companhia Energética do Ceará (COELCE) foi plenamente atendido.

6 REFERÊNCIAS

Aragão Filho, F. Haroldo. **Proposição de um modelo de gerenciamento da rotina para a área de T&D dos Correios do Ceará.** Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2003.

Campos, Vicente Falconi. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia.** Editora de Desenvolvimento Gerencial, Belo Horizonte, 1998.

Campos, Vicente Falconi. **Controle total de qualidade (no estilo japonês).** Fundação Cristiano Ottoni, Belo Horizonte, 1992.

Coelce. **Relatório de sustentabilidade - 2011.** Acessado via intranet em 30 de Outubro de 2012 às 14:00.

Coelce. **Intranet.** Acessado em 30 de Outubro de 2012 às 15:00.

Coelce. **Servidor do gestão da rotina.** Acessado em 12 de Dezembro de 2012 às 11:00.

Coelce. **Relatório de gestão – 2013.** Acessado via intranet em 10 de Fevereiro de 2013 às 10:00.

Feigenbaum, Armand. **Total quality control.** 4º edição. McGraw Hill Education, 2005.

Ferreira, Aurélio Buarque de Holanda. **Miniaurélio: o minidicionário da língua portuguesa.** Positivo - 6º edição. Curitiba, 2004.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. **NBR ISO 9001:2008: sistema de gestão da qualidade – requisitos.** Rio de Janeiro: ABNT, 2008.

Lakatos, Eva Maria. **Fundamentos da metodologia científica**. 6ª edição. São Paulo, Atlas, 2005.

Longo, Rose Mary Juliano. **Gestão da qualidade: evolução histórica, conceitos básicos e aplicação na educação**. IPEA. Brasília, 1996.

Martins, ET AL. **Implantação do gerenciamento da rotina do dia-a-dia em uma microempresa de prestação de serviços do setor têxtil**. XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Rio de Janeiro, 2008.

Martins, Roberto Antônio. **Indicadores de desempenho para a gestão pela qualidade total**. USFCar. São Paulo, 1998.

Nogueira, Priscila. **Análise da percepção das melhorias obtidas através do gerenciamento da rotina**. Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro, 2005.

Paladini, Edson Pacheco. **As bases históricas da gestão da qualidade: a abordagem clássica e seu impacto na moderna gestão da qualidade**. UFSC, Florianópolis, 1998.

Ruiz, João Álvaro. **Metodologia científica: guia para eficiência nos estudos**. 6ª Edição. São Paulo, Atlas, 2000.

Silva, Manoel Messias Da. **Dicionário terminológico da gestão pela qualidade total em serviços**. Universidade de São Paulo. São Paulo, 2003.

Teboul, James. **Gerenciando a dinâmica da qualidade**. Qualitymark, Rio de Janeiro, 1991.

Turbino, Dalvio Ferrari. **Manual de planejamento e controle da produção**. Atlas, São Paulo, 1997.