

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE  
NÚCLEO DE GESTÃO  
ADMINISTRAÇÃO

MARDONY LUIZ DE OLIVEIRA

**A UTILIZAÇÃO DO 5W2H E PDCA COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO:  
Aplicação destas ferramentas em uma instituição bancária do setor privado**

CARUARU

2017

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE  
NUCLEO DE GESTÃO  
ADMINISTRAÇÃO

MARDONY LUIZ DE OLIVEIRA

**A UTILIZAÇÃO DO 5W2H E PDCA COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO:  
Aplicação destas ferramentas em uma instituição bancária do setor privado.**

Trabalho apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em administração, da Universidade Federal de Pernambuco, Centro Acadêmico do Agreste, como requisito parcial para aprovação na disciplina: Trabalho de Conclusão de Curso.

Orientador: Prof. Dr. Edilson dos Santos Silva.

CARUARU

2017

Catálogo na fonte:

Bibliotecária – Paula Silva – CRB/4-1223

O48a Oliveira, Mardony Luiz de.  
A utilização do 5W2H e PDCA como diferencial competitivo: a aplicação destas ferramentas em uma instituição bancária do setor privado. / Mardony Luiz de Oliveira. – 2017.  
50f.; il.: 30 cm.

Orientador: Edilson dos Santos Silva.  
Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Universidade Federal de Pernambuco, CAA, Administração, 2017.  
Inclui Referências.

1. Bancos (Pernambuco). 2. Planejamento empresarial (Pernambuco). 3. Serviços ao cliente (Pernambuco). I. Silva, Edilson dos Santos (Orientador). II. Título.

658 CDD (23. ed.)

UFPE (CAA 2017-215)

MARDONY LUIZ DE OLIVEIRA

A UTILIZAÇÃO DO 5W2H E PDCA COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO:

Aplicação destas ferramentas em uma instituição bancária do setor privado

Este trabalho foi julgado adequado e aprovado para a obtenção do título de graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste

Caruaru, 03 de Julho de 2017

---

Prof. Claudio José Montenegro de Albuquerque  
Coordenador do Curso de Administração

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Prof. Dr. Edilson dos Santos Silva  
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste

**Orientador**

---

Prof. Dra. Sueli Menelau de Novais  
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste

**Banca**

---

Prof. M.Sc. José Cícero de Castro  
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste

**Banca**

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente a Deus pelo dom da vida, pela saúde, e a capacitação para realizar as atividades concernentes a este trabalho. À minha esposa, Jeysyca Oliveira, por todo o apoio cedido e pelo incentivo em momentos de incerteza; e aos meus pais pela compreensão nos momentos em que me ausentei.

Aos meus gestores pelo incentivo, como também pelo apoio nos momentos em que precisei me ausentar do trabalho para entrar no campo das pesquisas.

E ao meu Orientador, Dr. Edison Santos pela paciência e por todo conhecimento repassado, proporcionando uma visão mais ampla e estratégica.

## **RESUMO**

Nos últimos anos o país tem enfrentado as consequências de uma crise política, social e econômica, onde se faz necessário está pronto para enfrentar os problemas proporcionados por tais acontecimentos. Não obstante, observa-se que a cada dia surgem novas tecnologias, novos procedimentos, e novos mercados em busca do melhor produto e/ou serviço prestado. Dessa forma, é preciso estar sempre se atualizado e pronto para enfrentar as mudanças que possam vir a acontecer. Portanto, percebe-se a necessidade de gerenciar com inteligência, através da utilização de estratégias e execução de um planejamento eficiente. O presente trabalho apresenta a utilização das ferramentas 5W2H e PDCA como ferramentas de apoio na gestão e na resolução de problemas. O estudo a seguir mostra como as ferramentas puderam contribuir para a melhoria dos resultados no banco estudado. Pôde-se observar e comparar os resultados obtidos antes e depois da aplicação das ferramentas, onde foi notada uma evolução significativamente positiva nos resultados da agência.

**Palavras Chave:** PDCA, 5W2H, Estratégia, Planejamento Operacional.

## **ABSTRACT**

In recent years the country has faced the consequences of a political, social and economic crisis, where it is necessary is ready to face the problems afforded by such events. Nonetheless, new technologies, new procedures and new markets are emerging every day in search of the best product and / or service provided. In this way, one must always be up to date and ready to face the changes that may happen. Therefore, the need to manage with intelligence, through the use of strategies and execution of an efficient planning, is perceived. The present work presents the use of the 5W2H and PDCA tools as tools of support in the management and the resolution of problems. The following study shows how the tools could contribute to the improvement of the results in the studied bank. It was possible to observe and compare the results obtained before and after the application of the tools, where a significant positive evolution in the results of the agency was noticed.

**Keywords:** PDCA, 5W2H, Strategy, Operational Planning.

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1.1 – Lucro dos Bancos .....	11
Gráfico 4.1 – Índice de Reclamações 2015 .....	29
Gráfico 4.2 – Reclamações 2016 .....	31
Gráfico 4.3 – Quantidade de Horas Extras 2015 .....	33
Gráfico 4.4 – Quantidade de Horas Extras 2016 .....	33
Gráfico 4.5 - Formação Acadêmica dos Profissionais .....	35
Gráfico 4.6 - Conhecimento a Respeito das Ferramentas 5W2H e PDCA .....	35
Gráfico 4.7 - Grau de Importância das Ferramentas para a Instituição .....	36
Gráfico 4.8 - Participação dos Funcionários na Aplicação das Ferramentas .....	36
Gráfico 4.9 - Relação entre Funcionários x Gestores .....	37
Gráfico 4.10 – Adaptação dos Funcionários às Ferramentas 5W2H e PDCA .....	37
Gráfico 4.11 - Envolvimento dos Funcionários com a Aplicação das Ferramentas.....	38
Gráfico 4.12 – Melhoria Após a Aplicação das Ferramentas 5W2H e PDCA.....	38
Gráfico 4.13 – Capacidade para Definição das Ferramentas .....	39
Gráfico 4.14 - Grau de Importância das Ferramentas nos Resultados.....	39
Gráfico 4.15 - Motivação dos Funcionários Após a Inclusão do 5W2H e PDCA .....	40
Gráfico 4.16 – Participação dos Funcionários nas Reuniões e Decisões .....	40
Gráfico 4.17 - Resultados Obtidos Segundo Semestre 2015/2016.....	41

## LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1–Ferramenta 5W2H.....	18
Figura 2.2 – Ciclo PDCA.....	22
Figura 3.1 – Organograma Agência “X”.....	28

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 2.1 – Exemplo da utilização da ferramenta 5W2H. ....	18
---	----

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>1.1 Objetivo Geral.....</b>	<b>12</b>
1.1.1 Objetivos Específicos.....	13
<b>1.2 Justificativa .....</b>	<b>13</b>
<b>CAPÍTULO 2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>16</b>
<b>2.1 A Estratégia e a ferramenta 5W2H. ....</b>	<b>16</b>
2.1.1 Planejamento Estratégico .....	19
2.1.2 Características Gerais do PDCA.....	21
<b>CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA.....</b>	<b>26</b>
<b>3.1 Agência Estudada.....</b>	<b>27</b>
<b>CAPÍTULO 4 - RESULTADOS E ANÁLISE DE DADOS.....</b>	<b>29</b>
<b>4.1 Aplicação da ferramenta 5W2H.....</b>	<b>29</b>
4.1.1 Aplicação do PDCA .....	31
<b>CAPÍTULO 5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>42</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>43</b>
<b>APÊNDICE A- QUESTIONÁRIO INVESTIGATIVO PARA ÁREA ESTRATÉGICA .....</b>	<b>48</b>

## CAPÍTULO 1 INTRODUÇÃO

Em tempos tão difíceis onde a crise econômica no país parece não ter fim, as empresas buscam saídas para driblar esta instabilidade e dar uma eventual alavancada em suas posições financeiras, buscando desta maneira resultados mais eficientes e eficazes em seus processos. Assim, o planejamento torna-se uma ferramenta imprescindível, conforme Nascimento (2011).

Planejamento é o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz (OLIVEIRA, 2004, p.36).

Porém, mesmo em meio a este cenário de caos nacional, grandes empresas têm conseguido fazer diferente e aumentar seus lucros, desta forma a crise torna-se uma ameaça para algumas empresas e oportunidade para outras. Dentre estas empresas estão os bancos, os quais buscam através da melhoria de processos e da gestão da qualidade um avanço contínuo em suas organizações e o aumento de lucros. Segundo os dados do Departamento intersindical de estatística e estudos socioeconômicos – DIEESE só os dois maiores bancos privados do país lucraram juntos no ano de 2015, cerca de 40 bilhões de reais (DIEESE, 2015). O gráfico 1.1 abaixo demonstra os resultados dos lucros dos bancos nos anos de 2014/2015.

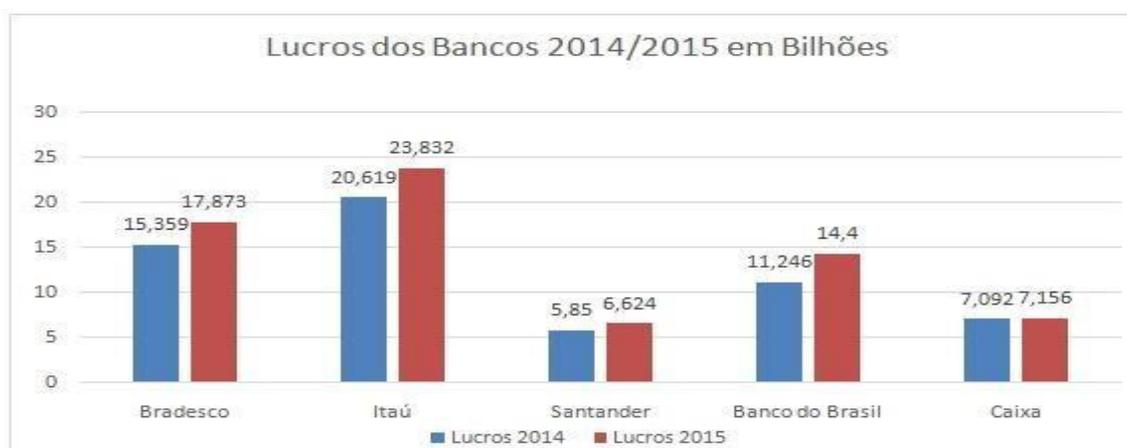


Gráfico 1.1. Lucro dos bancos

<https://www.dieese.org.br/desempenhodosbancos/2015/desempenhoBncos2015>

Neste contexto, um planejamento estratégico bem definido e pré-estabelecido torna-se necessário. O planejamento estratégico é um processo contínuo e dinâmico que consiste em um conjunto de ações coordenadas, integradas e orientadas para se atingir um objetivo futuro e/ou específico (SILVA, 2012, p. 13).

Desta forma é importante que toda a organização seja conhecedora de seus objetivos, desde a sua área operacional até a sua área gerencial proporcionando um planejamento com a qualidade necessária para a organização.

De acordo com Zanim e Santos (2006) o aumento da competitividade no mercado tem feito com que as empresas desenvolvam diferenciais estratégicos para que se possam enfrentar os desafios que tem surgido, pois a cada dia é necessário otimizar recursos e maximizar os resultados. Segundo os autores com a globalização econômica e as novas tendências tecnológicas, a qualidade deixou de ser apenas o diferencial, passando a ser algo obrigatório atualmente, sendo assim a utilização do ciclo PCDA torna-se importante na busca pela melhoria do desempenho das tarefas, e conseqüentemente promove melhorias eficazes e contínuas nas organizações.

Conforme Quinquilo (2002), o ciclo PCDA é uma metodologia que tem como objetivo principal, o auxílio no diagnóstico, a análise e prognóstico de problemas organizacionais, sendo de importante para a solução de problemas. Raros instrumentos se mostram tão efetivos para a busca do aperfeiçoamento quanto esse método de melhoria contínua, tendo em vista que ele conduz a ações sistemáticas que agilizam a obtenção de melhores resultados com a finalidade de garantir a sobrevivência e o crescimento das organizações.

Andrade (2003) afirma ainda que o PDCA é um método de melhorias embasado em conceitos simples e básicos da administração, onde se apresenta uma estrutura fácil e clara, através de ciclos que podem ser rapidamente compreendidos e gerenciados por qualquer organização que busca a melhoria contínua e o alcance dos objetivos almejados. Neste contexto questiona-se como o PDCA contribuiu para o desempenho organizacional no Banco “X”?

## **1.1 Objetivo Geral**

O objetivo deste trabalho é verificar as contribuições do 5W2H e do PDCA para o desempenho organizacional do banco “X”.

### **1.1.1 Objetivos Específicos.**

Os objetivos específicos que auxiliaram na consecução do objetivo do geral são:

- Identificar o desempenho antes da aplicação das ferramentas de gestão 5W2H e PDCA
- Verificar a percepção do gestor do banco “X”, após a aplicação das ferramentas de gestão 5W2H e PDCA.
- Verificar a percepção dos colaboradores do banco “X”, após a aplicação das ferramentas 5W2H e PDCA

### **1.2 Justificativa**

A consecução deste trabalho se dá pela importância que as ferramentas 5W2H e PDCA possuem para obtenção de melhorias no desempenho e nos resultados, o presente trabalho é o primeiro estudo de tais ferramentas aplicadas em um banco do setor privado na cidade de Caruaru – PE. O mesmo visa contribuir com informações que ajudem as empresas a passarem mais facilmente por momentos difíceis na sua busca pela sobrevivência no atual cenário vivenciado pelo país.

Segundo Barbosa e Brondani (2005) nas últimas décadas ocorreram várias alterações no cenário mundial, que provocaram e continuam provocando mudanças no processo gerencial, o que evidencia cada vez mais a necessidade de aumentar o conhecimento e de se elaborar um planejamento estratégico organizacional, e operacional como ferramentas no auxílio ao gerenciamento de rotinas, pois a cada dia o mercado se torna altamente competitivo.

De acordo com Souza e Demétrio (2010) a situação atual das empresas, faz com que as mesmas deem ênfase ao melhoramento contínuo, e a padronização dos processos como um diferencial competitivo na solução dos problemas, tendo o PDCA como uma ferramenta da qualidade que colabora com a redução dos desperdícios, auxiliando na padronização e aprimoramento contínuo.

Pereira (2012) afirma que após a utilização do PDCA na vara Federal de Lajeado, SC, verificou-se um aumento na produção da unidade, como também, ficou evidente a melhoria da qualidade, através de um maior comprometimento da equipe de servidores, como o atingimento das metas antes estabelecidas, e também, a partir da utilização do

ciclo criou-se a cultura de melhoria contínua. Além disso, a utilização do ciclo PDCA proporcionou o enfrentamento de pontos de maior resistência, promovendo uma maior maleabilidade e flexibilidade, transformando o administrador como um proponente de ações de gestão, e não apenas como um mero gestor.

Para Grosbelli (2014) o aumento dos níveis de competição entre as empresas ficou mais evidenciado pelo impacto causado pelas crises e pelas mudanças ocorridas devido a globalização, que acabou provocando a busca por alternativas inovadoras, para alcançar a sobrevivência no cenário atual, dessa forma as empresas passaram a adotar diversas estratégias buscando novas vantagens competitivas.

Nesse contexto, Nascimento (2011) afirma que o gerenciamento de atividades passou a ser um dos principais diferenciais competitivos entre as empresas, pois passaram a adotar o gerenciamento como uma forma de se manter no mercado, como também, uma forma de buscar novos campos de atuação.

Para Quinquilo (2002), a inclusão de sistemas de gerenciamento, resultam em vantagens significativas para as organizações, implicando diretamente na maximização da competitividade, promovendo a redução de custos, à melhoria da qualidade, e no aumento da produtividade.

Ainda segundo o autor, analisar a utilização do ciclo PDCA torna-se fundamental, pois independentemente do âmbito de atuação da empresa, esta ferramenta tem se demonstrado importante para as organizações, principalmente em virtude das constantes mudanças, o que exige a implementação de novos procedimentos, inovações de mercado ou de tecnologias voltadas à vantagem competitiva, sempre lembrando que a qualidade é um objetivo de todos envolvidos na organização.

A qualidade é um problema de todos e abrange todos os aspectos da operação da empresa, ou seja, a qualidade é uma questão sistêmica. Garantindo-se a qualidade do sistema, garante-se a qualidade dos produtos e serviços.  
(MAXIMIANO,1995, p. 160)

Silva e Sartori (2014) afirmam que a aplicação do PDCA, em conjunto com 5W2H, possibilitam a visão da organização com um olhar mais holístico, pois há o envolvimento de todos os níveis organizacionais, como também, proporcionam vantagens competitivas, tais como: redução de custos, diminuição do retrabalho, comprometimento organizacional, busca contínua pela qualidade, e mais habitualidade às mudanças ocorridas no dia-a-dia.

Segundo Grosbelli (2014) as empresas nacionais estão buscando cada vez mais uma maturidade em todos os aspectos, com o objetivo de chegar a patamares mais elevados em termos de qualidade e efetividade com excelência, neste sentido a autora inclui o 5W2H como um método que une uma série de ações direcionadas, permitindo identificar as rotinas mais importantes da organização.

Nesse contexto, este trabalho, tende a avaliar a eficácia de um sistema de gerenciamento de melhorias implantado em uma agência bancária do setor privado.

## **CAPÍTULO 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Este capítulo, apresenta de forma breve uma revisão sobre planejamento estratégico, o modelo PDCA e a ferramenta 5W2H.

### **2.1 A Estratégia e a ferramenta 5W2H.**

Segundo Oliveira (2004) a palavra estratégia tem sua origem na Grécia, esta foi muito utilizada pelos militares durante séculos, visando obter vitórias nas guerras. Segundo a autora, estratégia é um conjunto de decisões fixadas em um planejamento organizacional, que engloba missão, objetivos e sequência de ações administrativas. Porém, ainda segundo a autora hoje é preciso não somente ter uma estratégia para cada situação, é também preciso agir com inteligência competitiva, monitorando a concorrência e estando atento as novas tecnologias.

Mintzberg, Ahlstrand, e Lampel (2000) visualizam estratégia como uma forma de elaboração de um plano para chegar a um determinado objetivo almejado, esse tipo de abordagem alega que a estratégia deve ser formada dentro da organização por meio de um processo formal, seguindo o envolvimento de todos.

Conforme Kluyver (2007) a administração estratégica é um dos processos mais difíceis dentro de uma organização, face as dificuldades e mutações sofridas no mercado, a cada dia corrido se faz necessário o estabelecimento de bases para o crescimento organizacional, a fim de se manter o sucesso, sem perder o foco no mercado competitivo e complexo.

A formação de uma estratégia, significa a forma de como a empresa direcionará o seu planejamento. A essência da estratégia é escolher desempenhar atividade diferentemente do que os concorrentes fazem (PORTER, 1996, p. 64).

Meirelles e Gonçalves (2001) defendem que a estratégia pode ser elaborada para atingir uma simples meta, como também, para atingir objetivos mais amplos, porém, é necessário que as empresas definam seus objetivos, e criem formas de alcança-los.

Quando a empresa traça objetivos e metas, e busca alcança-los, ela tem claramente definido o porquê ela existe, o que e como faz, e onde quer chegar (DRUCKER, 1997, p. 47).

Barbosa e Brondani (2005) afirmam que em geral a estratégia tem em seu objetivo ser capaz de posicionar corretamente as decisões a serem tomadas, mesmo que a empresa esteja frente a situações de incertezas e períodos de turbulências, ainda segundo os autores para auxiliar na execução da estratégia, recomenda-se a utilização da técnica 5W2H, este modelo é de fundamental importância para colocar em prática um plano de ação.

Conforme Grosbelli (2014) a ferramenta 5W2H foi criada como um método auxiliar na utilização do PDCA, com enfoque no planejamento, sendo esta ferramenta criada por profissionais da indústria automobilística no Japão. De acordo com a autora, o 5W2H é um método de elaboração de planos de ação, simples, objetivo e que dá orientação as ações a serem tomadas, o objetivo básico da ferramenta é permitir que todas as atividades planejadas possam ser discutidas, executadas de forma objetiva e eficaz.

Para Pasello (2009) o 5W2H é uma ferramenta, utilizada por administradores para planejar certas ações em uma organização, pois seu método é simples, de fácil aplicação, mas principalmente de fácil entendimento por qualquer pessoa.

Lisboa e Godoy (2012) afirmam que a elaboração de um plano de ação, deve seguir uma metodologia, dessa forma, o método 5W2H seria indicado, pois permite a qualquer momento identificar dados e rotinas mais importantes de uma organização.

A técnica 5W2H é chamada de plano de ação, sendo capaz de orientar as diversas ações que deverão ser implementados. Uma ferramenta de caráter gerencial, que se aplica à realidade das equipes de aprimoramento no planejamento e condução de suas atividades identificando as ações e as responsabilidades de forma organizada para sua execução (OLIVEIRA, 1996, p. 113).

O 5W2H é uma ferramenta que visa pôr em prática um plano de ação, onde apresentam de forma clara e objetiva as tarefas a serem executadas, e quem as executará. Abaixo, a figura 2.1 exemplifica o método.



**Figura 2.1-** Ferramenta 5W2H

Fonte: <http://www.portal-administracao.com/2014/12/5w2h>

Segundo Reyes (2000) a implementação desta ferramenta deve responder as perguntas que são levantadas, assim é possível acompanhar as tarefas, bem como os responsáveis pela execução de cada atividade.

Nakagawa (2014) afirma que esta ferramenta é de fundamental importância pois é útil tanto para ser aplicada sozinha, colocando em prática decisões desde as mais simples até as mais complexas, como para ser utilizada junto outras ferramentas analíticas ou planos que requeiram a intervenção de ações. O quadro 2.1 exemplifica a aplicação da ferramenta.

	O quê? (Medida ou ação a ser tomada)	Quando?	Onde?	Quem?	Por que? (Razão ou motivo)	Como? (Procedimento)	Quanto? (RS)
Exemplo	Recadastramento de Clientes	Segunda quinzena de cada mês.	Setor de cadastro	Pessoal do setor de cadastro	Atualização da renda ou faturamento dos clientes	Através da atualização dos dados cadastrais	Sem custos para a atividade

**Quadro 2.1**– Exemplo da utilização da ferramenta 5W2H

Fonte: Autor do Trabalho

Como pode ser observado no quadro 2.1 e de acordo com Neto, Oliveira, e Coelho (2016) a ferramenta tem uma linguagem objetiva e clara, sendo de fundamental importância para o melhor entendimento dos envolvidos, pois suas perguntas são claras, e isto requer respostas objetivas.

Segundo Santos (2014) a partir do alinhamento das atividades do dia-a-dia de um banco público com as ferramentas 5W2H e PDCA, foi possível comprovar a necessidade de aplicar um planejamento estratégico, pois através da aplicação das ferramentas em conjunto com o planejamento, observou-se a maximização de resultados através da motivação e do envolvimento de todos os funcionários na execução das atividades.

### **2.1.1 Planejamento Estratégico**

Elaborar um plano de ações é uma das atividades primordiais em uma empresa que almeja voar longe, e alcançar de fato os seus objetivos, proporcionando um crescimento, não só para a empresa, como também, para seus colaboradores. Planejar é a formulação sistemática de objetivos e ações alternativas, que darão norte para a escolha da melhor ação a ser tomada. Planejar está interligado a implicações futuras nas decisões presentes, devido ao planejamento ser um processo de decisões recíprocas, que visam alcançar os objetivos anteriormente definidos (Barbosa; Brondani 2005).

Para Almeida (2010) o planejamento estratégico está interligado a promover ideias com foco a nortear o caminho que a organização seguirá, segundo o autor é necessário criar formas de se atingir os objetivos, o mais rápido possível e com o mínimo de recursos possível.

De acordo com Netto (1999) planejamento estratégico é um instrumento ou técnica, aplicada junto ao processo gerencial, tendo como foco o alcance de objetivos, englobando decisões a longo prazo, estratégias e ações a fim de se definir a aplicação correta de recursos, visando otimizar e maximizar o ambiente em que a organização está inserida. Ainda segundo o autor é necessário que exista um pensamento estratégico, ou seja, imaginação, e capacidade de raciocínio lógico, pois estes proporcionam maior rapidez e adequação a mudanças, promovendo maior competitividade.

Toda empresa tem em seus objetivos o desejo de que seu planejamento estratégico possa ser executado com exatidão por todos os seus funcionários, mas de fato isso não

ocorre na maioria das vezes, seja por falta de comprometimento ou por falta de conhecimento do planejamento estratégico da empresa pelo funcionário(Santos 2014).

Ainda segundo o autor é imprescindível que a empresa além de preparar seus funcionários, propague com eficiência o seu planejamento e ajuste-o ao cotidiano dos trabalhadores para que eles possam executar o que fora planejado.

Antes de agir, ou de tomar qualquer decisão, é necessário pensar, para que se possa tomar decisões que não comprometam o bom andamento da organização. Segundo Bateman e Snell (1998) o ato de planejar precisa ser anterior ao de organizar, executar e/ou controlar, pois sem realizar planos, nenhuma organização sabe qual o seu rumo. Já para Cunha (1996) planejar está inteiramente ligado à criação de objetivos, e de formular meios e alternativas de se chegar a execução dos mesmos.

Desta forma, planejar estrategicamente significa usar recursos disponíveis de forma eficaz e eficiente de forma a aumentar a produtividade.

O exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos, desafio, e metas estabelecidas pela empresa, (OLIVEIRA, 2002, p. 36).

O processo de planejamento estratégico proporciona maiores probabilidades de sucesso, quando ocorre uma abertura da alta administração com o quadro funcional, agregando valores e compartilhando as decisões, quando a administração está aberta às mudanças, quando ocorre a capacitação e treinamento dos funcionários, quando se têm uma visão do futuro bem definida, e comprometimento dos funcionários com os planos e objetivos da organização, o planejamento estratégico pode aumentar as possibilidades de sucesso da organização, e tais possibilidades são ampliadas, caso haja uma visão dividida do sucesso obtido com os líderes, diretores e toda a equipe envolvida no processo (ALISSON; KAYE, 1997; CARVALHO, 2004)

Já Afonso (2012) afirma que o planejamento estratégico é uma forma de expor os valores e pensamentos do sistema e dos gestores da organização, oferecendo a todos envolvidos um norte para que a organização possa seguir, provocando uma união entre todos.

O planejamento estratégico é de fato um conjunto de atividades que tem por objetivo elaborar um plano, seja ele de curto, médio ou longo prazo. O planejamento estratégico como um todo tem sua importância arraigada em contribuir para a adequada alocação de recursos e tornar a organização cada vez mais forte. De acordo com Afonso

(2012) a utilização do modelo PDCA proporciona uma maior eficiência e eficácia a organização.

O ciclo PDCA é executado por quatro simples tarefas que visam auxiliar e incrementar uma melhoria contínua nas empresas, o significado das letras vem de sua origem inglesa, onde demonstram que todas empresas deveriam passar por esses quatro pontos. Plan (Planejar), Do (Executar), Check (Verificar) e Act (Atuar).

Além de se induzir melhorias e otimizar as diretrizes de controle, o PDCA parte do pressuposto de que as coisas sempre podem ser melhoradas além do status que já se encontram. Portanto deve-se sempre está atento as possíveis causas de desvios e estratificações de baixa qualidade em relação ao que foi pré-planejado.

### **2.1.2 Características Gerais do PDCA**

O PDCA teve sua origem na década de 1930 nos EUA, pelo estatístico W.

Shewhart, onde foi definido como um modelo estatístico de controle de processos que poderia ser aplicado a qualquer tipo de problema. Mas passou a ser popularizado a partir de 1950, desta vez pelo também estatístico E. Deming que aplicou o modelo dentro de conceitos ligados a qualidade total, em seus trabalhos realizados no Japão (Pereira 2013).

O PDCA é um método de gerenciamento de sistemas ou de processos, é o caminho para se atingir as metas atribuídas aos produtos dos sistemas empresariais. Assim para que se possa aplicar o PDCA, o primeiro passo é definir aonde se quer chegar (CAMPOS, 1996, p. 262).

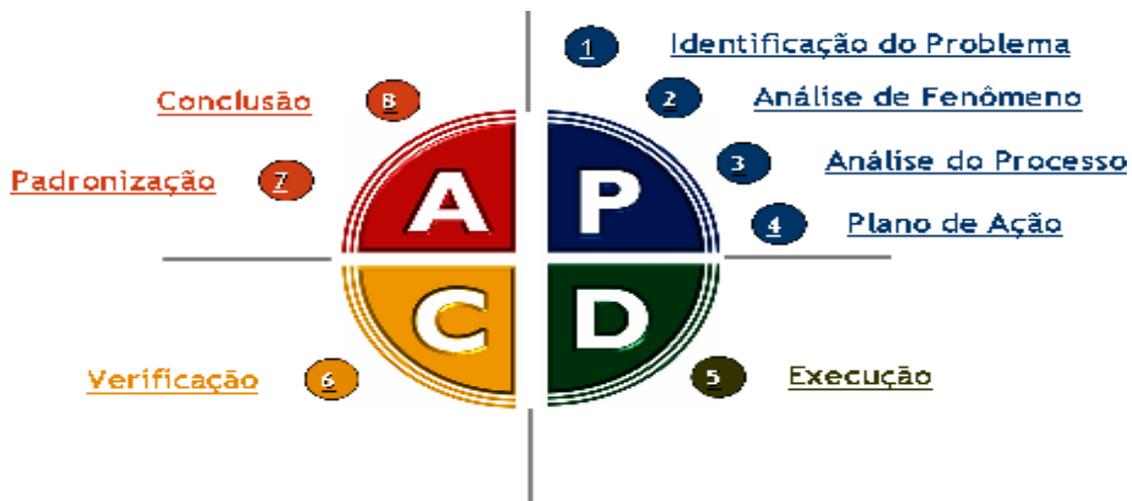
Para Baena (2009) o ciclo tem seu foco no processo de melhoria contínua da qualidade e no aprendizado, assim o PDCA é uma técnica que permite o acompanhamento de processos de gestão, e pode ser utilizado também com uma forma de gerenciamento de rotinas.

O ciclo PDCA é uma ferramenta gerencial aplicada na tomada de decisões, com a ênfase de garantir o alcance dos objetivos que são necessários para a existência da organização, é uma ferramenta que visa aplicar ações de controle nos processos, através do estabelecimento de planejamento de qualidade, e manutenção da padronização, visando realizar melhorias continuamente, é um método que orienta e supervisiona a sequência de atividades, estando esta ferramenta embasada em conceitos de

administração, tornando-o de fácil compreensão (LIMA, 2006; MOURA, 1997; WERKEMA, 1995).

Já para Slack, Chambers e Johnston (2008) para que o PDCA seja executado com eficiência, se faz necessário a interação entre todas as fases do ciclo, pois o melhoramento contínuo torna-se um processo sem fim, e cada aplicação do método implica em mais absorção de conhecimento.

O PDCA é um modelo dinâmico, percebe-se que ao completar uma volta no ciclo, se chegará ao início do próximo ciclo. E assim por diante. Partindo do pressuposto da melhoria contínua, o processo sempre pode ser parado e reanalisado e gerando um novo processo de mudança. A figura 2.2 abaixo detalha as partes do processo.



**Figura 2.2-** Ciclo PDCA

Fonte: Peters 1998, p. 108

O planejamento é o primeiro passo do PDCA, *PLAN*, este fator tem fundamental importância no processo, isso se deve pelo fato de que um planejamento bem feito, e difundido irá nortear dados e informações para as demais fases.

Nesta fase, deve acontecer o envolvimento de todas as pessoas da organização, sempre com o intuito de identificar o objetivo e definir formas de chegar até o mesmo, é neste momento em que são estabelecidos os objetivos e processos necessários para fornecer resultados de acordo com os desejos que foram almejados, partindo deste ponto a elaboração de atividades que levarão a organização a executar suas atividades com êxito.

Para Grosbelli (2014) a primeira fase do ciclo é composta por planejamentos, e nestes, a organização deve estabelecer todas as metas, e além de mostrar, deve envolver

todas as pessoas neste processo. Segundo a autora, esta etapa é fundamental pois nela é identificado o problema, e o grau de relevância pertinente a ele, e tais informações são essenciais para elaborar o melhor plano de ação.

Segundo Campos (2004) a fase de planejamento é subdividida em 5 etapas: (1) Identificação do Problema, (2) Estabelecimento de metas, (3) análise, (4) análise das causas, (5) plano de ação.

Para Costa (2014) é fundamental que o planejamento, esteja de acordo com as políticas e diretrizes da organização, pois os mesmos são princípios que conduzirão a empresa, e serão seguidos pelas pessoas que a compõem, criando normas de conduta que podem resultar no comprometimento dos envolvidos, e que ajudarão a dirigir a tomada de decisões.

O segundo passo do PDCA, *DO*, se dá pela execução de tudo aquilo foi planejado na primeira etapa, colocar em prática os objetivos e metas traçados anteriormente são devidamente formalizados e transformados em plano de ação.

Para Campos (2004) esta fase só terá uma eficiência desejada através de duas atividades principais que são: treinamento e execução das ações, pois um funcionário que não foi treinado, dificilmente irá colocar em prática o plano de ação definido no primeiro passo do processo, e conseqüentemente não estará preparado para tornar o ciclo em processo eficaz.

Pinotti e Guth (2014) ressaltam que as ações pertinentes a preparação e treinamento de uma equipe, devem ser incluídas sempre em primeiro plano, para que assim os funcionários possam obter conhecimentos e preparo para a execução das ações, após o devido treinamento.

Segundo Campos (2004) para que se possa manter um plano de ações mais eficiente, deve-se aplicar itens de verificação e controle para que não se fuja daquilo que foi planejado. O item de controle pode ser definido como um item de gerenciamento, e pode ser gerado todas as vezes que uma meta é estipulada, ou pode ser contido no gerenciamento de controle.

Pinotti e Guth (2014) afirmam que através da verificação constante e adequada dos itens de controle, tais ações promoverão um gerenciamento da rotina, e dessa forma, a empresa poderá contar com um controle mais amplo e exato das medidas contidas no planejamento.

Para Campos (2004) o terceiro passo do ciclo, *CHECK*, está embasado na verificação das ações tomadas no passo anterior, isto quer dizer que deve-se monitorar

todas as ações que foram aplicadas na etapa *DO*. Nesta fase deve-se então analisar a eficácia das ações tomadas frente aos objetivos iniciais e se os resultados obtidos foram aceitáveis ou não.

Para então analisar adequadamente essas questões, Melo (2001) propõe dividir essa etapa em três fases, as quais são: (1) Comparação dos resultados, (2) Listagem dos efeitos secundários, (3) Verificação da continuidade ou não problema.

Sendo assim, este passo do ciclo concerne em sustentar uma confirmação da efetividade da ação. Ainda segundo o autor quando o resultado da ação é tão satisfatório quanto o esperado, a organização deve certificar-se de que todas as ações planejadas foram implementadas de acordo com o plano inicial. Ou seja, mesmo que o resultado seja bom, deve-se analisar se de fato tudo ocorreu como definido, pois se chegou-se ao resultado desejado, mas de maneira diferente da planejada, a aplicação do método ocorreu de maneira equivocada.

Segundo Pretto, Nara e Storch (2007) essa fase está atrelada ao evento de avaliar os resultados obtidos, analisando-os com o que fora planejado, e com os objetivos, para que se possa coletar informações e posteriormente confeccionar relatórios de verificação.

Para Pinotti e Guth (2014) esta fase é considerada a mais importante do ciclo, devendo as empresas dar mais ênfase a ela, a fim de obter resultados mais satisfatórios e eficazes ao final de cada ciclo, extraindo quais ações obtiveram os melhores resultados e quais não chegaram a um nível de eficácia almejada.

No último passo do ciclo, o *ACT*, ele é caracterizado pelo processo de padronização das ações executadas, gerando assim uma melhoria contínua.

Andrade (2003) diz que o processo de padronização, consiste em elaborar um novo padrão, ou alterar o já existente, nesse caso, a organização deve esclarecer no padrão os itens fundamentais de sua estrutura, tais como: o que fazer, quem deverá executar tal tarefa, quando a mesma deve ser executada, onde deve ser executada, e principalmente por que essa tarefa deve ser executada, sendo que esses itens deverão permear todas as atividades incluídas ou alteradas nos padrões já existentes.

Após aplicação dos padrões na organização, eles devem ser acompanhados regularmente a fim de se verificar o cumprimento da padronização. Segundo Melo (2001) as empresas devem evitar que um problema reapareça devido ao não cumprimento dos padrões, dessa forma, o ciclo chega ao final proporcionando o início de um outro processo de suma importância, o da melhoria contínua.

Conforme Pereira (2012) o ciclo deve ser aplicado sempre mediante a análise de cenários em que a empresa está envolvida, a partir da coleta de informações em um certo momento. A execução do PDCA promoverá levantamento de dados, treinamento e desenvolvimento da equipe para que se possa realizar todas as etapas do processo, análise e ações corretivas, padronização, além da divulgação e manutenção dos resultados obtidos.

Para Pinotti e Guth (2014) utilizar o PDCA engloba distintas possibilidades, dessa forma o ciclo pode ser implementado para estabelecer metas de melhorias oriundas das diretrizes da alta administração, tendo como objetivo planejar e coordenar ações para atingir a melhoria contínua, destacando que cada fase de um projeto de melhoria, deve começar por um planejamento bem definido, e resultar em ações corretivas e efetivas, para assim, maximizar a eficiência, obtendo melhores resultados.

Observa-se que nos dias atuais é necessário utilizar estratégias, e colocar em prática o planejamento, visto que, o diferencial competitivo está ligado a gerenciar com inteligência, estando aberto a mudanças, e pronto para os imprevistos que surgem, de forma que possam acontecer desvios durante a caminhada, mas que nunca se fuja do foco principal, atingindo objetivos, proporcionando crescimento e propagando conhecimentos a todos envolvidos.

## CAPÍTULO 3 METODOLOGIA

Pesquisa do tipo descritiva, com abordagem qualitativa, realizada em uma Instituição Bancária “X” na cidade de Caruaru- PE, e de referência para a região. No estudo da aplicação das ferramentas, foi utilizado o método de observação por parte do autor, entrevistas informais, como também o acolhimento de relatos de funcionários, além da aplicação de questionários no banco “X” estudado, a fim de se obter dados que comprovem a melhoria ou não, dos métodos aplicados.

Conforme Triviños (1987) a pesquisa descritiva exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar, esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade.

Gil (2009) afirma que o estudo de caso, tem como principal objetivo familiarizar a pesquisa com o problema, tornando-o mais explícito, e identificar informações que não estão adequadamente organizadas

Segundo Yin (1994), o estudo de caso é uma abordagem metodológica de inspeção, principalmente, quando objetiva-se compreender, explorar ou descrever fatos. Sendo uma excelente oportunidade para que se possa identificar, e analisar os processos de uma organização.

Para corroborar com o estudo de caso que pôde se observar como a teoria é aplicada na prática foi realizado no mês de Maio de 2017 a aplicação de questionários junto à organização estudada, sendo os questionários de forma estruturada, e aplicados em uma população de 30 funcionários que vivenciaram os dois momentos da agência “X”, antes e depois da aplicação das ferramentas.

Segundo Martins e Moreira (2014) a aplicação de questionários se torna uma forma prática de investigação, a qual proporciona conhecimento rápido ao pesquisador, além de obter um número elevado de respostas ao mesmo tempo, oferece um custo reduzido, e maior facilidade para analisar as informações coletadas.

Para verificar os resultados obtidos pela organização, compondo a parte prática do estudo, foram realizadas visitas semanais no Banco “X” estudado, a fim de analisar a utilização das ferramentas.

### 3.1 Agência Estudada

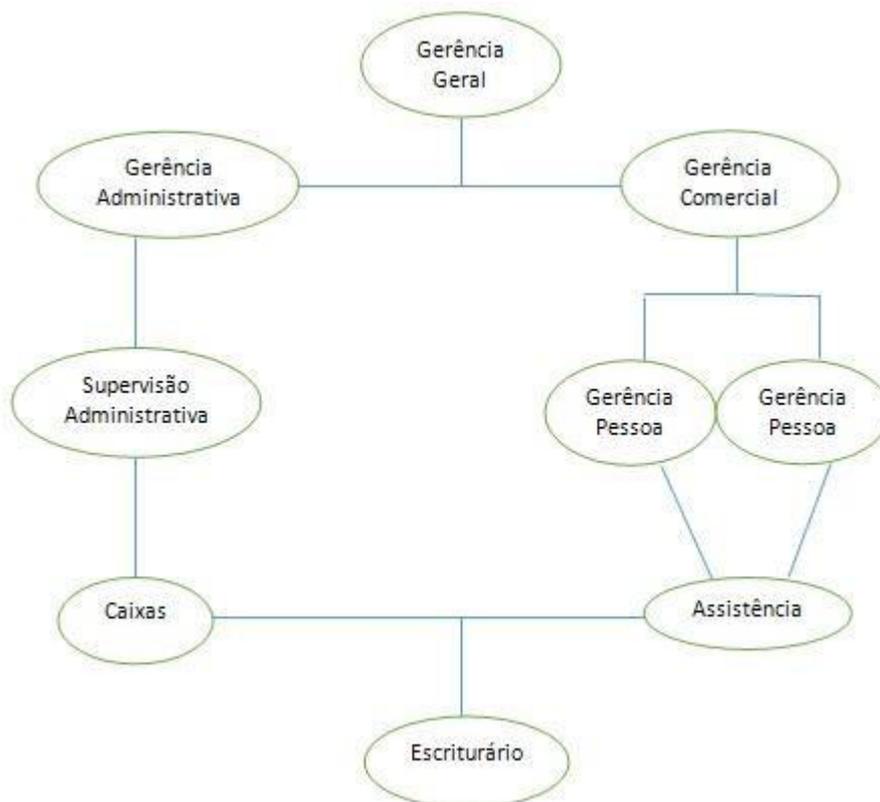
A agência “X” estudada neste trabalho, faz parte de um dos bancos mais sólidos do país, onde o mesmo proporciona a seus funcionários a possibilidade de carreira fechada, que é a possibilidade de crescimento dentro da organização, onde se pode entrar como escriturário que é o cargo inicial, e chegar até a presidência, e isto atrai vários jovens para a organização, face o interesse no crescimento profissional.

O referido Banco possui 05 agências na cidade de Caruaru – PE, sendo quatro agências do segmento varejo, e uma no segmento Prime. A agência fruto do presente trabalho está incluída como uma agência da rede de atendimento varejo, classificada como uma agência de porte Mega<sup>2</sup>, possuindo aproximadamente cerca de 40.000 contas ativas, e 45 funcionários em seu quadro, desta forma pode se observar, que o fluxo da agência é muito alto. De acordo com o gerente administrativo diariamente a agência recebe cerca de 3000 pessoas, entre clientes e usuários. Ainda segundo o gerente administrativo é muito difícil realizar uma gestão eficiente, face a impossibilidade de atender a demanda, e isto, gerou diversas reclamações nos canais de atendimento ao consumidor do banco, bem como reclamações presenciais, ainda segundo o mesmo, a maioria das reclamações poderiam ser evitadas se houvesse uma maior interação entre o cliente x funcionário.

Segundo relatos de um dos gerentes (pessoa jurídica), durante a gestão do gerente “M”, a agência quase sempre conseguiu obter os resultados necessários para cumprimento de metas, mas sempre obtidos pela pressão exercida pelo gestor, o que começou a gerar atritos entre os funcionários, bem como, uma desmotivação do quadro funcional para com a gestão do banco, gerando um quadro altamente rígido e burocrático, que passou a realizar apenas aquilo que lhes era obrigado, isto, porém, passou a refletir nos resultados da agência, que mesmo atingindo as metas, nunca conseguiu ficar entre as 3 primeiras agências do Nordeste no ranking de programas de objetivos do banco, este que é a maior qualificação que um gestor e/ou agência pode receber internamente.

Ao observar a ocorrência dos fatos relatados, a cúpula estratégica do banco, decidiu implementar mudanças, na gestão da agência, assumindo a gestão o Gerente “R”, o que pôde trazer um novo ânimo para os funcionários. A partir deste ponto, o banco passou a incluir medidas estratégicas, de forma a melhorar o envolvimento e o bem estar dos funcionários, como também, os resultados obtidos pela agência.

No novo modelo da organização, a agência passou a ser dividida por setores, visando de forma estratégica tornar as decisões mais ágeis, fragmentando a agência em setores administrativo, e comercial, selecionando pessoas específicas, com formação e conhecimento em suas áreas de atuação, a figura 3.1 a seguir demonstra como ficou o organograma da agência “X” no novo formato, com isso o planejamento estratégico da agência passou a ser mais integrado e direcionado pela estratégia organizacional.



**Figura 3.1-** Organograma da Agência “X”

Fonte: Dados cedidos pela Gerência Geral

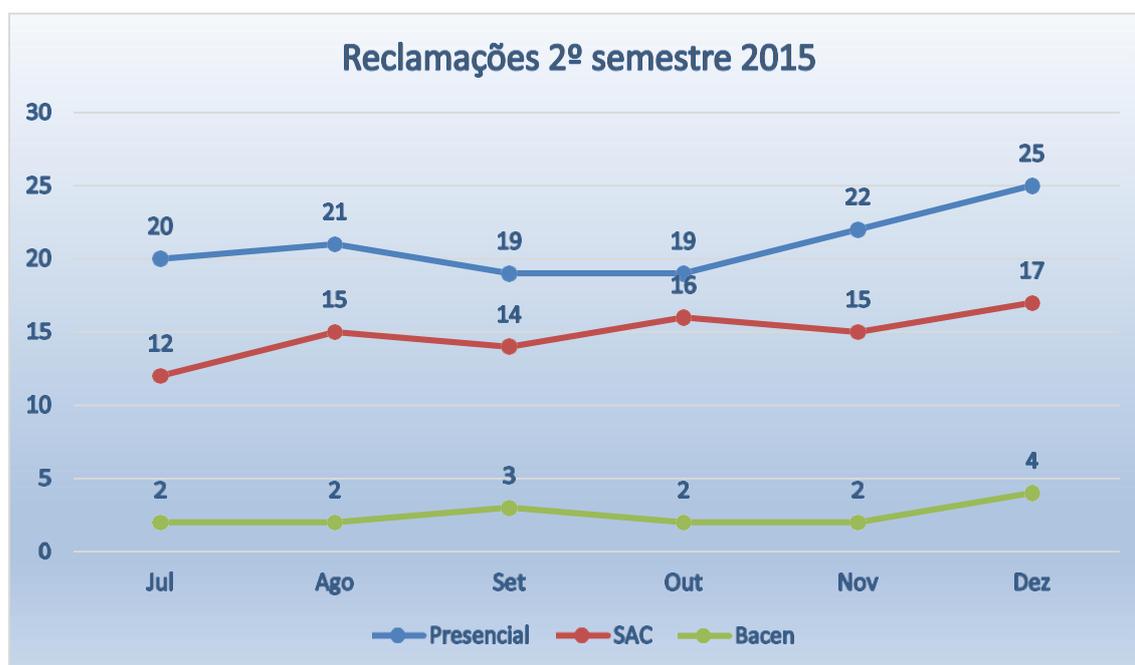
Visando melhorar os resultados obtidos pela agência, foram aplicadas as ferramentas 5W2H e PDCA, para solucionar a priori, problemas encontrados na agência, como o alto índice de reclamações, a motivação do quadro funcional, e o grande número de horas extras realizadas. Desta forma, fora selecionado para a resolução das reclamações a aplicação da ferramenta 5W2H, e a aplicação do modelo PDCA para minimizar os outros problemas anteriormente mencionados.

## CAPÍTULO 4 RESULTADOS E ANÁLISE DE DADOS

### 4.1 Aplicação da ferramenta 5W2H

De acordo com a gerente comercial da agência, no primeiro momento, o principal objetivo da aplicação desta ferramenta foi minimizar a distância e a frieza na relação entre os consumidores e o banco, já que só havia um relacionamento mais próximo com clientes que tinham suas contas gerenciadas por algum gerente pessoa física ou pessoa jurídica.

O gráfico 4.1 abaixo mostra o número de reclamações recebidas pela agência durante o segundo semestre de 2015, ou seja, antes da aplicação da ferramenta 5W2H.



**Gráfico 4.1:** Índice de reclamações 2015

Fonte: Dados cedidos pela Gerência geral.

Desta forma, a ferramenta 5W2H pôde auxiliar, por se tratar de uma ferramenta simples e objetiva, de fácil aplicação, e rápida adaptação por parte dos funcionários. Visando de forma rápida, estreitar o relacionamento com os clientes, fora decidido criar uma ação para recepcionar a todos, com presteza e bom humor na abertura do banco.

Estruturando as respostas concernentes as perguntas que a ferramenta proporciona, segue abaixo o que fora definido através do método 5W2H.

- O que fazer? Criar uma ação de “Bom Dia” no horário de abertura do banco para recepcionar os clientes, minimizando a distância, e criando laços com os mesmos.

- Porquê? Primeiramente é uma forma de diminuir a frieza entre as partes, com isso há mais flexibilidade e leveza, favorecendo a criação de uma relação mais próxima.

- Quem irá fazer? A priori, foi definido um funcionário, cujo ficou nomeado como agente da qualidade, onde o mesmo ficou encarregado não só por realizar esta ação, mas também, por tratar todas as atividades relacionadas ao atendimento ao cliente que está insatisfeito com algo. Neste caso, a funcionária escolhida foi a de cargo de Gerente Comercial, a qual ficou diretamente responsável por 05 funcionários que lhes auxiliaram na ação do “Bom Dia”.

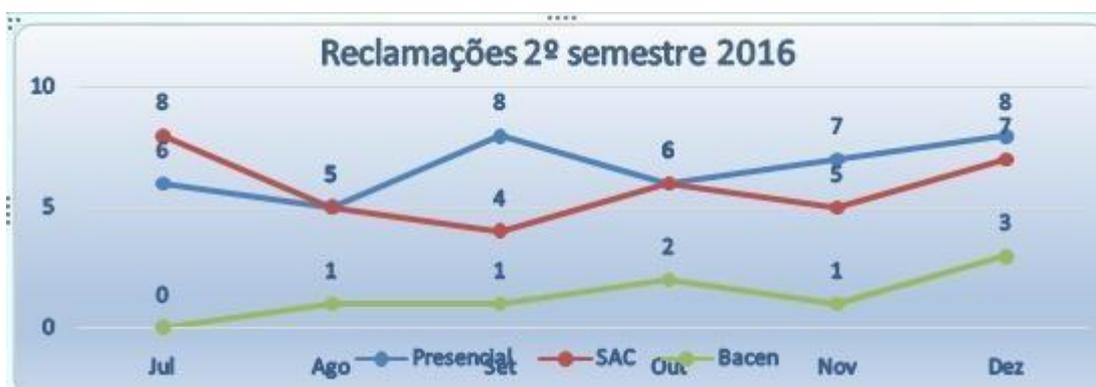
- Onde será realizado? A ação será realizada na própria agência bancária.

- Quando será feito? A ação do Bom Dia, será realizada diariamente, para que o cliente sinta-se acolhido e satisfeito, todos os dias que precisar ir ao banco.

- Como será feito? Todos os dias aproximadamente 10 minutos antes da abertura do banco será feito um corredor de forma que todos os clientes que adentrem à agência passem pelo mesmo, e seja cumprimentado pelos funcionários com um belo bom dia, e um saudoso aperto de mão.

- Quanto Custa? A realização da ação do Bom Dia, não irá gerar nenhum custo para a organização, visto que a mesma é realizada por 6 funcionários ao todo, e enquanto os mesmo a realizam, os demais já estão em atendimento. Desta forma, não irá ocorrer a postergação de atividades, bem como não será necessário a execução de horas extras.

De acordo com o Gerente “R” ficou evidente que a implantação da ação do bom dia, através da ferramenta 5W2H impactou positivamente na redução das reclamações, bem como no relacionamento com os clientes, pois tornaram as pessoas envolvidas mais flexíveis, e abertas ao diálogo. O gráfico 4.2 abaixo representa as reclamações recebidas, durante o mesmo período no ano de 2016, ou seja, após a aplicação da ferramenta.



**Gráfico 4.2** – Reclamações 2016

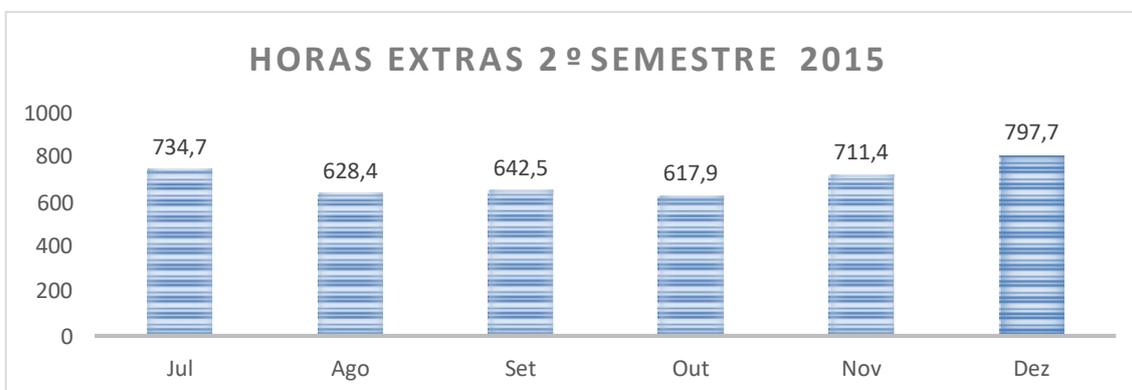
Fonte: Dados cedidos pela Gerência geral.

### 4.1.1 Aplicação do PDCA

Segundo o gerente “R”, a escolha pela aplicação da ferramenta se deu pela facilidade da aplicação da mesma, e por ter em suas características a possibilidade de interromper o processo caso tenha sido detectado algum erro, e começar um novo processo.

O primeiro passo para aplicação do PDCA, foi detectar e identificar os problemas. Percebeu-se que na agência era realizado um alto índice de horas extras trabalhadas, o que ocasionava um incômodo nos funcionários, pois os mesmos passavam mais tempo envolvidos no trabalho, do que propriamente com seus familiares, e isso desmotivava o quadro de forma que não havia harmonia entre eles. A partir deste ponto, pôde-se observar que tais problemas eram decorrentes da ausência de um plano de ação que envolvesse todo o quadro, unificando a equipe, de forma que a soma dos esforços de cada colaborador resultasse no sucesso de todos. A implementação do PDCA se deu a partir do primeiro semestre 2016, visando-se obter resultados a partir do segundo semestre do ano mencionado.

Observou-se que quanto mais os funcionários trabalhavam acima da sua carga horária diária, mais alto era o nível de insatisfação. Notificou-se, no entanto, que este fato estava ocorrendo porque a agência estava cometendo um erro de percepção no atendimento. A agência era aberta ao atendimento diariamente às 8h da manhã, objetivando adiantar o serviço. Porém ao invés de melhorar, estava atraindo clientes de outras instituições, aumentando o fluxo e o trabalho no final do dia. O gráfico 4.3 mostra o número de horas extras realizadas na agência durante o segundo semestre do ano de 2015, antes da aplicação do PDCA.



**Gráfico 4.3** - Quantidade de Horas Extras 2015

Fonte: Dados cedidos pela Gerência geral.

Desta forma, visando minimizar as horas extras, e conseqüentemente maximizar a motivação do quadro funcional, fora definido o seguinte plano de ação:

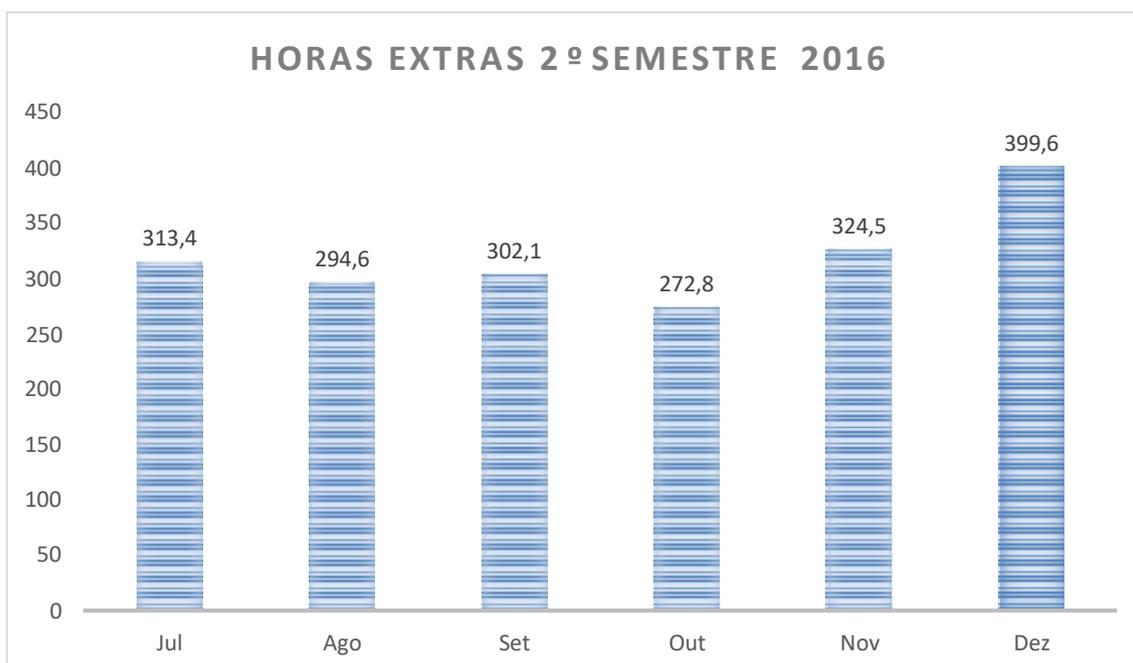
- 1) A agência passou a abrir apenas 15 minutos antes do horário habitual, para que pudesse realizar uma triagem de atendimento, bem como para realizar a ação do Bom dia;
- 2) Eliminação do guichê de caixa para atendimento a empresas, visando minimizar o alto fluxo de pagamentos, e a diminuição de riscos operacionais, diminuindo o fluxo de dinheiro na agência e por outro lado incentivando o uso de mídias digitais, diminuindo os custos para as empresas, e proporcionando mais comodidade para as mesmas;
- 3) Cumprimento da jornada de trabalho: foi criado um cargo de supervisor para que o mesmo pudesse verificar e atuar junto aos funcionários, monitorando os horários de entrada e saída;
- 4) Maior transparência com os funcionários: passou a serem realizadas reuniões para mostrar os objetivos e metas da agência, atribuindo a importância de todos na organização, proporcionando que os funcionários dessem ideias para o alcance das metas, de forma que todos pudessem crescer juntos, e ao mesmo tempo.
- 5) Elaborar reuniões periódicas para orientar os funcionários, dando um feedback, mostrando os pontos a serem melhorados, como também exaltar os pontos positivos.

O plano de ação passou a ser aplicado gradativamente na agência, visando causar menos impactos e transtornos, tanto para com clientes, como também para funcionários, para isso foi preciso a colaboração e conscientização de todos, evidenciando que o resultado só poderia vir com a participação da equipe.

Para a etapa de verificação da aplicação do plano de ação, as reuniões passaram a ser mais comuns, e frequentes, sempre incentivando o quadro a praticar o que fora estabelecido no plano de ações, como também, realizando a correção das lacunas que foram surgindo durante o processo de aplicação do PDCA.

Ao longo da aplicação do ciclo, observaram-se as ações que obtiveram êxito, e foram definidas como via de regras, padronizando a execução de atividades, e criando um padrão de atendimento na agência, e as ações que não obtiveram o resultado esperado, foram deslocadas para uma melhor análise, visando aplica-las posteriormente após correção das mesmas, dessa forma a agência passou a ser a primeira na cidade com aplicação de ferramentas da qualidade, como diferencial no atendimento. O gráfico 4.4

demonstra a redução de horas extras que ocorreram durante o mesmo período no ano de 2016, evidenciando a melhoria que foi efetivada, face a aplicação do modelo PDCA.



**Gráfico 4.4-** Quantidade de Horas Extras 2016

Fonte: Dados cedidos pela Gerência Geral

De acordo com o Gerente “R”, a aplicação das ferramentas superou as expectativas, pois além de alcançar os objetivos que eram de aumentar a motivação do quadro funcional e minimizar o índice de reclamações e horas extras trabalhadas, as ferramentas proporcionaram o envolvimento do quadro nas atividades, e como consequência houve um engajamento e uma conscientização de que o sucesso só é obtido através da união do quadro. Desta forma, os resultados foram obtidos e o prêmio que a agência tanto buscava que era ficar em primeiro lugar no ranking do programa de objetivos do banco pôde ser conquistado. Em fevereiro de 2017 a agência foi contemplada com o primeiro lugar, obtendo o melhor resultado dentre as agências de porte Mega do Nordeste durante o ano de 2016.

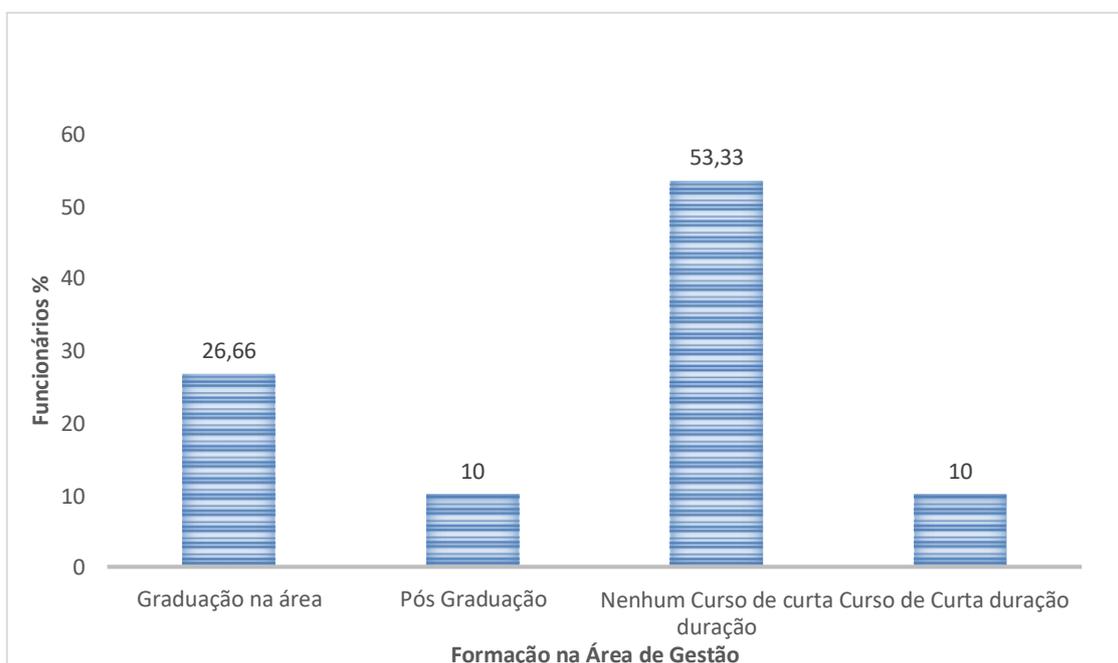
## 4.2 Análise de Dados

Para identificação e confirmação do modo como o 5W2H e o PDCA auxiliaram nos resultados obtidos pelo banco, foram aplicados questionários a fim de identificar como estas ferramentas puderam contribuir para o desempenho organizacional, bem

como para melhoria motivacional dos funcionários e sua percepção sobre este novo recurso.

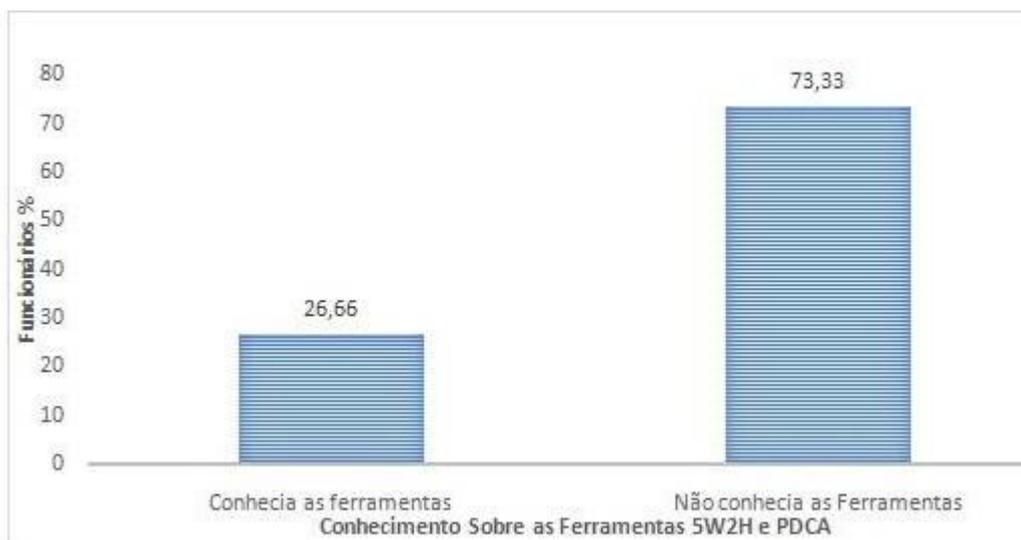
O público escolhido para aplicação dos questionários foi composto por funcionários que vivenciaram os momentos do antes e depois da implementação das ferramentas. Foram aplicados 30 questionários durante o mês de maio do corrente ano, com o objetivo de avaliar a importância das ferramentas para a organização.

No gráfico 4.5 abaixo, pode se observar que 53,33% dos entrevistados não possuem nenhum curso na área de gestão, o que mostra ainda a necessidade do banco em capacitar cada vez mais seus profissionais.



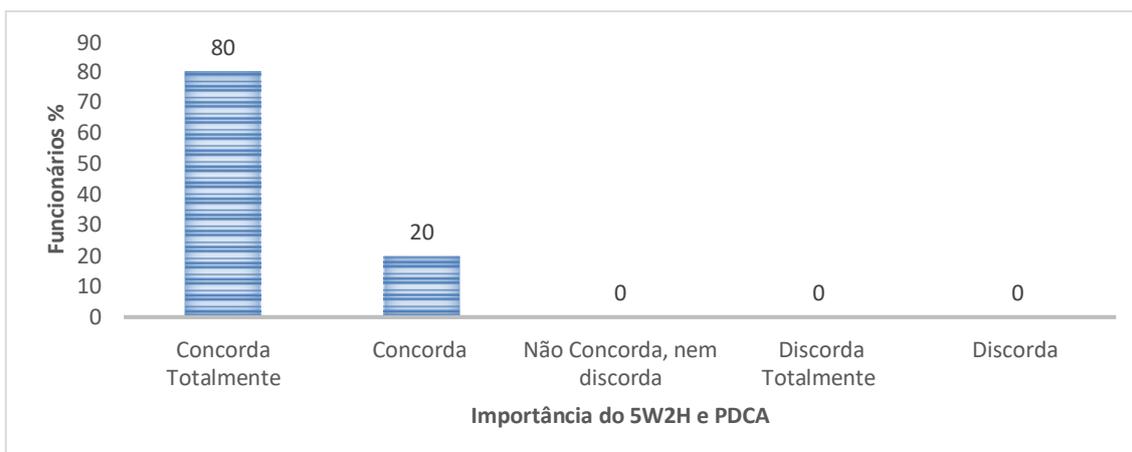
**Gráfico 4.5:** Formação Acadêmica dos Profissionais

Já no tocante ao conhecimento sobre as ferramentas 5W2H e PDCA, o gráfico 4.6 comprova que a maioria absoluta dos entrevistados 73,33% não conheciam as ferramentas aplicadas e que apenas 26,66% já conheciam as mesmas.



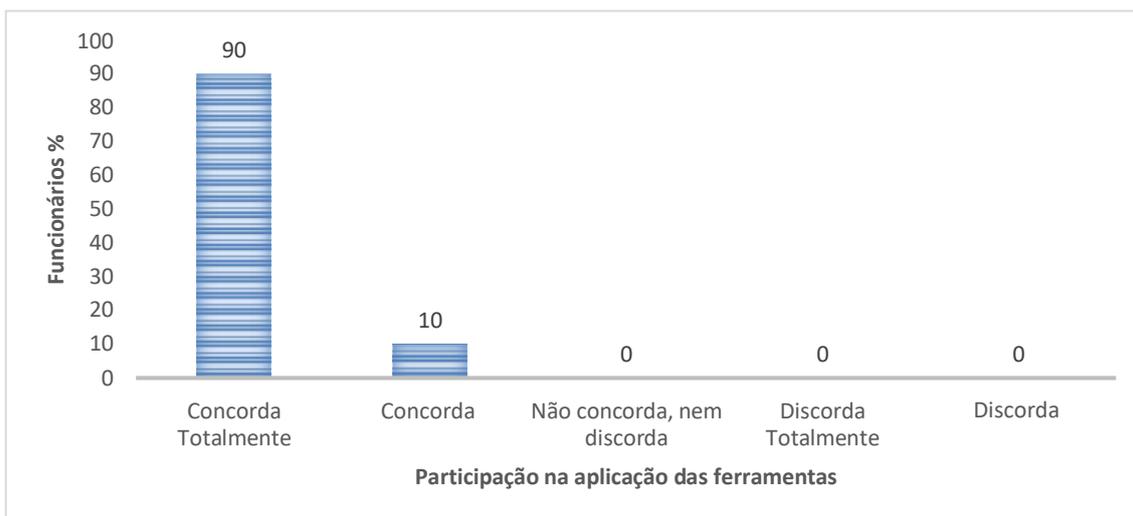
**Gráfico 4.6:** Conhecimento a respeito das Ferramentas 5W2H e PDCA

No gráfico 4.7 a seguir, ficou notório a importância das ferramentas para o desenvolvimento da instituição, onde 80% dos entrevistados concordaram totalmente que as ferramentas foram importantes para a instituição.



**Gráfico 4.7:** Grau de Importância das ferramentas para a instituição

Quando refere-se a participação dos funcionários na aplicação das ferramentas, observa-se que a grande maioria 90% participaram de todas as etapas do processo, e 10% dos entrevistados alegam que participaram, mas que por certos motivos não estiveram presentes em todo o processo, conforme o gráfico 4.8 abaixo.



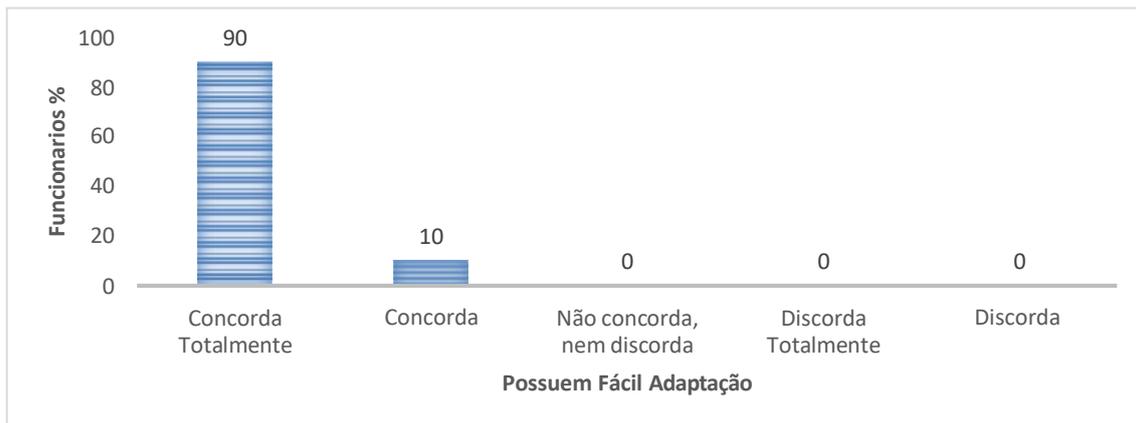
**Gráfico 4.8** Participação dos funcionários na aplicação das ferramentas

O gráfico 4.9 a seguir reflete a opinião dos funcionários quanto a melhoria no convívio entre os funcionários e os gestores proporcionado pela inclusão das ferramentas na instituição, onde a resposta foi unânime 93,33 % concordaram totalmente, e 6,66% concordaram, ou seja, as ferramentas proporcionaram sim uma melhoria no convívio profissional.



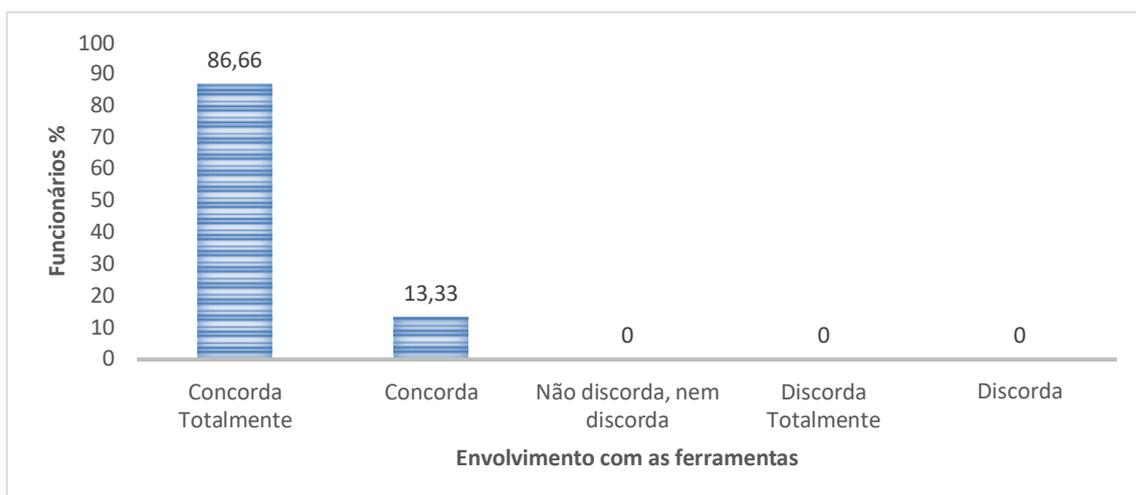
**Gráfico 4.9:** Relação entre Funcionários x Gestores

Já quanto a facilidade para adaptação às ferramentas 5W2H e PDCA, o gráfico 4.10 mostra que todos funcionários concordam que as ferramentas possuem fácil adaptação, onde 90% dos entrevistados concordaram totalmente, e apenas 10% concordam com tal afirmação.



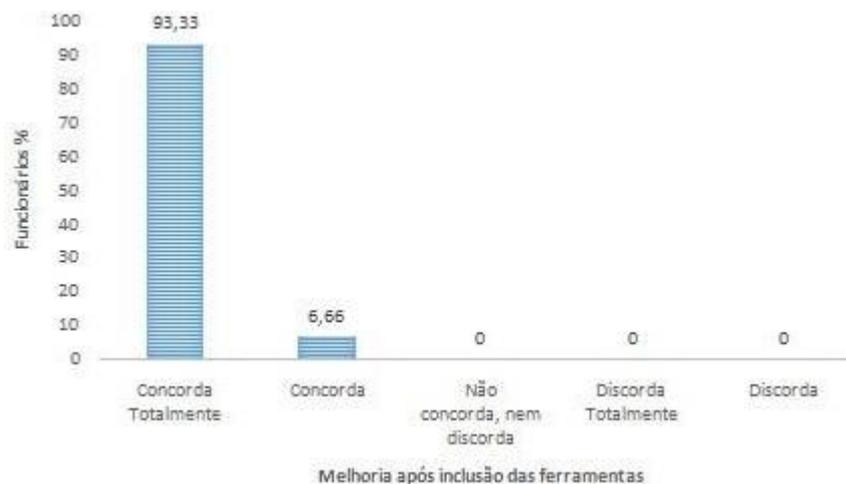
**Gráfico 4.10:** Adaptação dos Funcionários às ferramentas 5W2H e PDCA

Quanto ao envolvimento do quadro na aplicação das ferramentas, 86,66% dos entrevistados concordaram totalmente que foram envolvidos com as ferramentas, conforme o gráfico 4.11 abaixo.



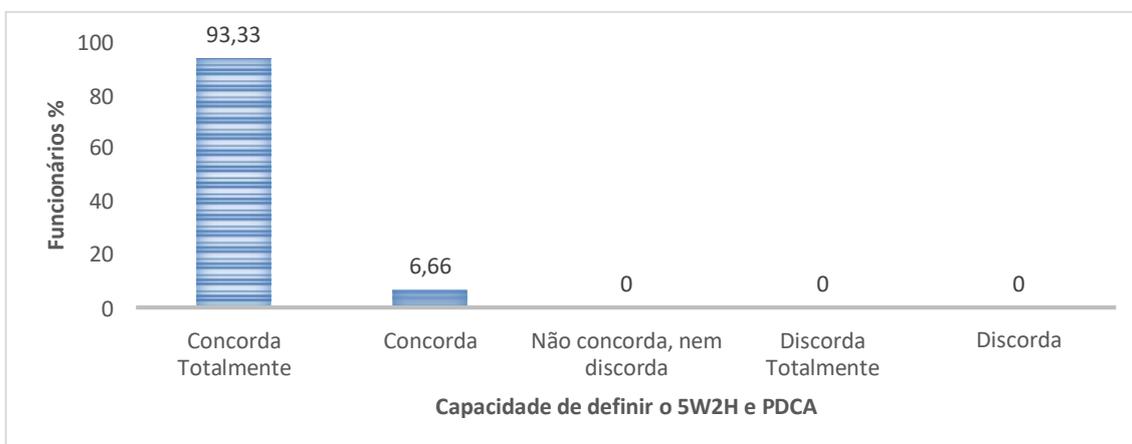
**Gráfico 4.11:** Envolvimento dos funcionários com a aplicação das ferramentas

O gráfico 4.12 a seguir mostra a opinião dos funcionários quanto a melhoria ou não após a inclusão das ferramentas 5W2H e PDCA, onde 93,33% concordaram totalmente com a afirmação de que as ferramentas proporcionaram melhorias para a instituição.



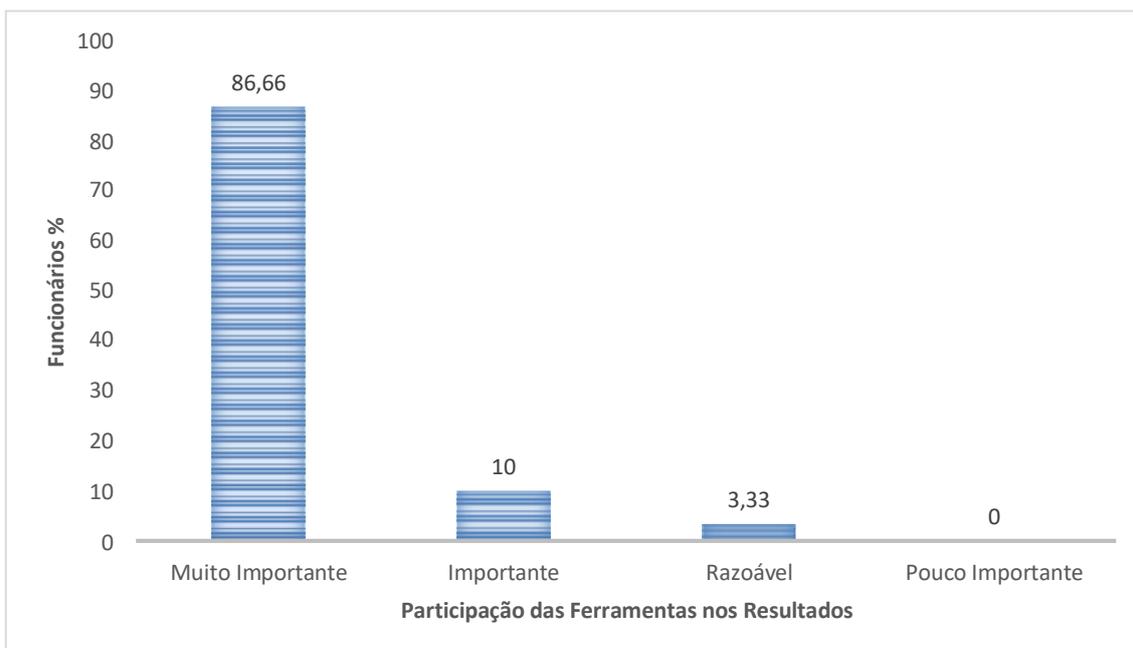
**Gráfico 4.12:** Melhorias após aplicação das ferramentas 5W2H e PDCA

Quando questionados se hoje se sentem capazes de definir as ferramentas 5W2H e PDCA, todos afirmaram se sentir capazes de definir as ferramentas, onde 93,33 % concordaram totalmente e 6,66% concordam que sentem capaz para tal, conforme o gráfico 4.13 a seguir.



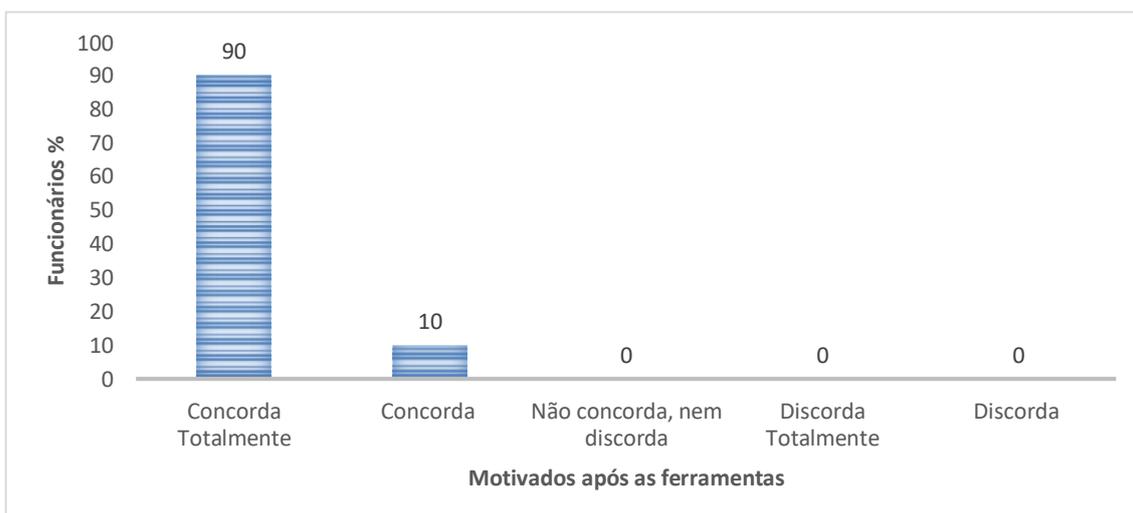
**Gráfico 4.13:** Capacidade para definição das Ferramentas

Já o gráfico 4.14 reflete a opinião dos funcionários quanto ao grau de participação das ferramentas nos resultados da instituição, onde para 86,66% alegaram ser muito importante, 10% julgaram ser importante, e 3,33% classificaram como razoável.



**Gráfico 4.14:** Grau de importância das ferramentas nos resultados

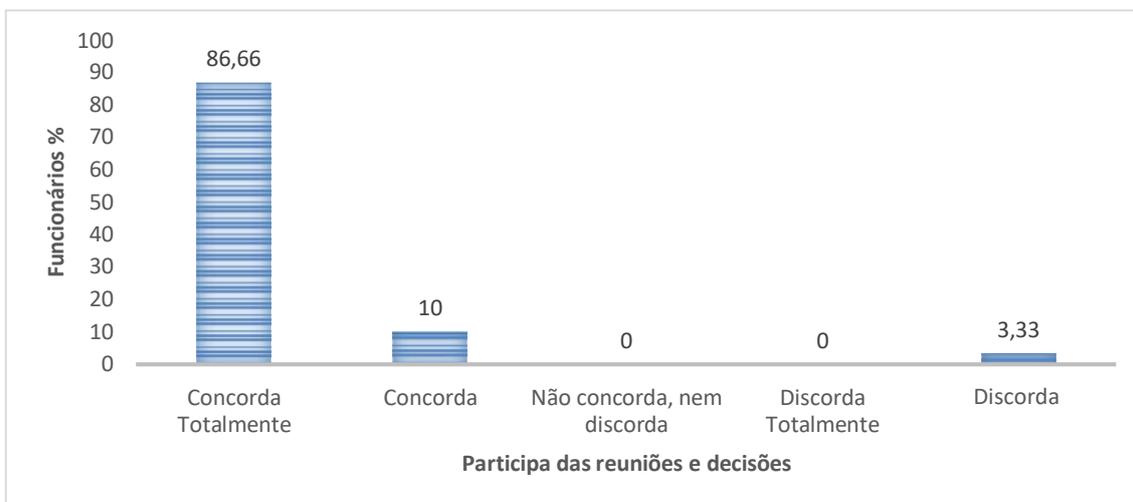
Referindo-se a motivação dos funcionários após a inclusão das ferramentas, todos se classificaram como mais motivados, sendo que 90% dos entrevistados concordaram totalmente com esta linha de raciocínio, e 10 % apenas concordam, conforme o gráfico 4.15 demonstra abaixo.



**Gráfico 4.15:** Motivação dos Funcionários após a inclusão do 5W2H e PDCA

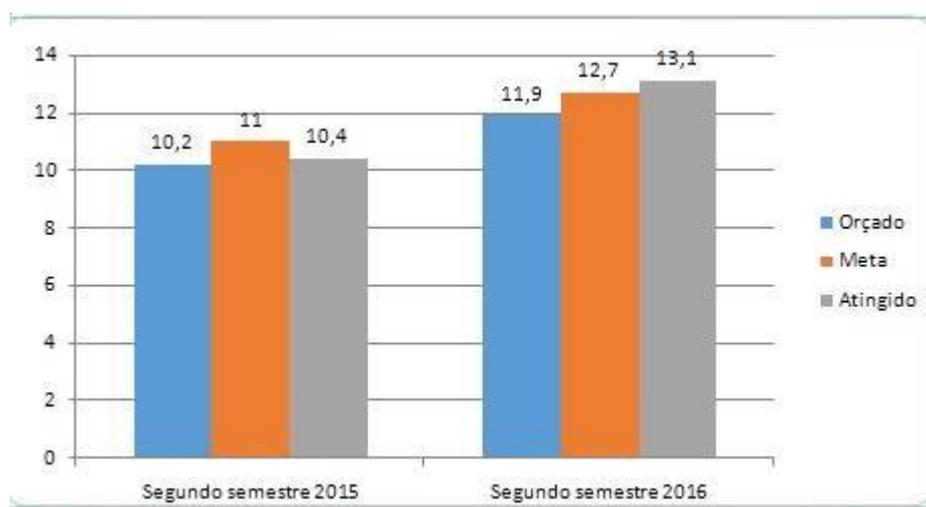
O gráfico 4.16 demonstra a opinião dos funcionários quanto a participação dos mesmos nas reuniões e na tomada de decisões, onde 86,66% concordaram totalmente que tem participação nas reuniões e na tomada de decisões, para 10% afirmaram que apenas

concordam e 3,33% dos entrevistados discordaram da participação deles nas reuniões e na tomada de decisões.



**Gráfico 4.16:** Participação dos funcionários nas reuniões e decisões.

No tocante a melhoria obtida nos resultados, o gráfico 4.17 a seguir mostra a evolução nos lucros do banco “X” em comparação dos segundos semestres do ano de 2015 e 2016.



**Gráfico 4.17:** Resultados obtidos no segundo semestre 2015/2016 em milhões

Fonte: Dados cedidos pela gerência do Banco “X”

Observa-se, no entanto, que os resultados obtidos pela agência após a inclusão das ferramentas, consolidam os dados que foram levantados a partir da aplicação de questionários, onde segundo os funcionários da organização as ferramentas 5W2H e

PDCA tiveram fundamental importância nos resultados e impactaram diretamente na melhoria da agência como um todo.

## CAPÍTULO 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se, portanto, que no cenário cada vez mais conturbado, competitivo e exigente as organizações necessitam de novos modelos e de uma gestão inteligente através da utilização de estratégias e planejamentos rigorosos. Dessa forma, como estudado e apresentado pelo banco “X”, percebeu-se que a utilização das ferramentas 5W2H e PDCA podem ser aplicadas tanto para a obtenção de melhores resultados, redução de custos, minimização do retrabalho, como também para a resolução de problemas.

Sendo assim as ferramentas se tornam mais importantes do que se percebe, pois além de serem utilizadas como ferramentas de gestão, as mesmas passam a ser ferramentas de apoio, não só na implementação de soluções estratégicas, mas também com fundamental importância no âmbito da área motivacional dos funcionários, proporcionando o envolvimento de todos, tanto na localização e identificação dos problemas, como na busca pela resolução dos mesmos.

Como observado no último gráfico apresentado ficou evidente a importância das ferramentas, destaca-se ainda o impacto gerado na motivação, promovendo melhorias no âmbito operacional. Como sugestões para estudos futuros sugerem-se, a expansão dos campos estudados, como também a abrangência dos segmentos estudados, não se atendo apenas para o setor privado proporcionando assim uma aplicação das ferramentas em empresas do segmento público.

Quanto às limitações encontradas para consecução do estudo, citam-se a dificuldade para se fazer entrevistas, em face de necessidade de esperar o fluxo de pessoas no interior da agência diminuir; a burocracia para se reter informações e dados da organização, as quais devem ser submetidas aos diretores do banco, bem como a escassez de tempo, haja visto, que as instituições bancárias funcionam apenas de segunda a sexta, o que dificultou os horários para execução de pesquisas junto a organização.

## REFERÊNCIAS

AFONSO, R. A. Proposição de um método de planejamento e gestão estratégica de clusters. 2012.

ALISSON, M.; KAYE, J. Strategic planning for nonprofit organizations: a practical guide and workbook. New York: John Wiley & Sons, 1997.

ALMEIDA, M. I. R. Manual de planejamento estratégico 3. Ed. São Paulo: Atlas 2010.

ANDRADE, F. F. O Método de Melhorias PDCA. 2003. 157 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Construção Civil e Urbana) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, 2003.

BAENA, W.C. – gerenciamento de projetos pequenos: uma metodologia simplificada. 2009.

BARBOSA, E. R. e BRONDANI, G. Planejamento estratégico organizacional. In: Revista Eletrônica de Contabilidade. Volume I, nº 2, dez/2004 – fev/2005.

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. Administração: construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.

CAMPOS, V. F. Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia. Belo Horizonte: Editora Fundação Christiano Ottoni, 1996.

CAMPOS, V. F. Gerenciamento pelas diretrizes. 4. ed. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 2004.

CARVALHO, F. Práticas de planejamento estratégico e sua aplicação em organizações do terceiro setor. 2004.

COSTA, L. Contribuições para um modelo de gestão de água para a produção de bens e serviços a partir do conceito de pegada hídrica. 2014.

- DRUCKER, P. F. Inovação e espírito empreendedor. Editora pioneira, 1987
- FALCONI, V. Gerenciamento pelas Diretrizes. 2 ed. Belo Horizonte: QFCO, 1996.
- GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa 4 ed. Atlas, 2009.
- GROSBELLI, A. Proposta de melhoria continua em um almoxarifado utilizando a ferramenta 5W2H. 2014. <http://www.portal-administracao.com/2014/12/5w2h-o-que-e-e-como-utilizar.html> acessado em 25/02/2017
- KLUYVER, C. A. estratégia: uma visão executiva. 2. Edição, São Paulo, 2007.
- LIMA, R. A.- como a relação entre clientes e fornecedores internos à organização pode contribuir para a garantia da qualidade: o caso de uma empresa automobilística. 2006
- LISBOA, M.; GODOY, L. Aplicação do método 5W2H no processo produtivo do produto: A jóia. 2012
- MAXIMIANO, A. C. A. Introdução à Administração, 4º ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- MEIRELLES, A. M.; GONÇALVES, C. A. O que é estratégia: histórico, conceito e analogias. In: GONÇALVES, C. A.; REIS, M. T.; GONÇALVES, C. (Orgs.). Administração estratégica: múltiplos enfoques para o sucesso empresarial. Belo Horizonte: UFMG/CEPEAD, 2001.
- MELO, C. P. PDCA método de melhorias para empresas de manufatura – versão 2.0 Belo Horizonte: Fundação de Desenvolvimento Gerencial. 2001.
- MIGUEL, P. A. C. Gestão da Qualidade: TQM e Modelos de Excelência. Cap. 3, p. 86-87. In: CARVALHO, M. M (Org.). Gestão da Qualidade: teoria e casos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005 – 7ª reimpressão.
- MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre. Bookman, 2000.

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

NAKAGAWA, M. Ferramenta 5W2H – Plano de ação para empreendedores. 2014.

NASCIMENTO, A. F. G. A utilização da metodologia do ciclo PDCA no gerenciamento da melhoria contínua. Tese (MBA em Gestão Estratégica da Manutenção, Produção e Negócios) – Núcleo de Pós Graduação e ao Instituto Superior de Tecnologia – ICAP-MG, Faculdade Pitágoras, Minas Gerais, 2011.

NETO, C; OLIVEIRA, J; COELHO, S. Aplicação do 5W2H para criação do manual interno de segurança do trabalho. 2016.

OLIVEIRA, D. P. R. de. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, D. P. R. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, e práticas. 2012.

OLIVEIRA, L. A Estratégia Organizacional na Competitividade: Um Estudo Teórico. Revista Eletrônica de Administração. Porto Alegre, Edição 40, v. 10, n 4, jul-ago 2004.

OLIVEIRA, S. T. Ferramentas para aprimoramento da qualidade. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1996.

PACHECO, A. P. R. O Ciclo PDCA na Gestão do Conhecimento: uma abordagem sistêmica. Disponível em: <<http://www.issbrasil.usp.br>>. Acesso em: 15/03/2017

PASELLO, A. 5W2H: uma ferramenta administrativa 2009.

PEREIRA, F. D. Conceitos baseado no ciclo pdca para melhoria no processo produtivo: estudo de caso da aplicação na manufatura de tubos em fibra de vidro. 2013.

PEREIRA, J. O ciclo PDCA na prática, a experiência da vara federal e JEF criminal adjunto de Lajeado. 2012.

PETERS, T. O círculo da inovação. São Paulo: Harbra, 1998.

PINOTTI, F.; GUTH, S. A importância do PDCA na gestão de projetos em empresas de pequeno e médio porte. 2014.

PORTER, M. E. What is strategy? Harvard Business Review, v. 74, n. 6, nov. 1996.

PRETTO, V. B.; NARA, E.O.B.; STORCH, C.R.R. Responsabilidade social focada num plano de necessidades: estudo de caso de uma indústria de porte médio para apoio a tomada de decisão. 2007.

QUINQUIOLO, J. M. Avaliação da eficácia de um sistema de gerenciamento para melhorias implantado na área de carroceria de uma linha de produção automotiva. Taubaté, SP: Universidade de Taubaté, 2002.

REYES, A. E. L. implantação de um sistema de qualidade, São Paulo: USP, 2000.

SANTOS, S. B. Alinhamento das atividades do dia a dia com Planejamento Estratégico em um banco público. Brasília, 2014.

SILVA, P. M.; SARTORI, M. M. A utilização prática do pdca e das ferramentas da qualidade como provedoras intrínsecas para melhoria contínua nos processos produtivos em uma indústria têxtil. 2014.

SLACK, N; CHAMBLERS, S; JOHNSTON, R. Administração da produção 2ª edição, São Paulo: Atlas, 2008.

SOUZA, R.; DEMÉTRIO, T.: O ciclo PDCA e DMAIC na melhoria do processo produtivo no setor de fundição: um estudo de caso da empresa deluma indústria e comercio LTDA. 2010.

WERKEMA, M. C. C. As ferramentas da qualidade no gerenciamento de processos. 1995.

YIN, Robert (1994). Case Study Research: Design and Methods (2<sup>a</sup> Ed) Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 1994.

ZANIM, D. M.; SANTOS, Z. Análise da utilização do ciclo PDCA de melhorias para aumento da vantagem competitiva: O caso de uma mineradora localizada em Minas Gerais. Ouro Preto. In: XIII Simpósio de Engenharia de Produção, 2006, Bauru. Universidade Estadual Paulista, 2006. p. 1256.

**APÊNDICE A– QUESTIONÁRIO INVESTIGATIVO PARA ÁREA  
ESTRATÉGICA**

1) Quanto à sua formação na área de gestão, assinale:

- Graduação na área
- Pós-graduação
- Nenhum curso de curta duração na área de gestão
- Graduação e/ou Pós-graduação em outra área, mas com cursos de curta duração na área de gestão

2) Você Conhecia as ferramentas 5W2H e PDCA?

- Sim  Não

3) Na sua opinião as ferramentas PDCA e 5W2H foram importantes para o desenvolvimento da instituição?

- Concordo Totalmente
- Concordo
- Nem concordo, nem discordo
- Discordo
- Discordo Totalmente

4) Você participou da aplicação das ferramentas?

- Concordo Totalmente
- Concordo
- Nem concordo, nem discordo
- Discordo
- Discordo Totalmente

5) Na sua opinião a inclusão das ferramentas proporcionou uma maior aproximação, e em consequência um melhor relacionamento entre funcionários x gestores?

- Concordo Totalmente
- Concordo
- Nem concordo, nem discordo
- Discordo
- Discordo Totalmente

6) As ferramentas 5W2H e PDCA possuem fácil adaptação?

- Concordo Totalmente
  - Concordo
  - Nem concordo, nem discordo
  - Discordo
  - Discordo Totalmente
- 7) Os funcionários da instituição se envolveram com a aplicação das ferramentas?
- Concordo Totalmente
  - Concordo
  - Nem concordo, nem discordo
  - Discordo
  - Discordo Totalmente
- 8) Para você, houve melhoria após a inclusão das ferramentas?
- Concordo Totalmente
  - Concordo
  - Nem concordo, nem discordo
  - Discordo
  - Discordo Totalmente
- 9) Hoje você é capaz de definir as Ferramentas?
- Concordo Totalmente
  - Concordo
  - Nem concordo, nem discordo
  - Discordo
  - Discordo Totalmente
- 10) Para você, qual grau de participação das ferramentas nos resultados?
- Um pouco
  - Razoável
  - Importante
  - Muito importante
- 11) Após a inserção das ferramentas nesta instituição bancária, hoje você se sente mais motivado para realizar seu trabalho?
- Concordo Totalmente
  - Concordo
  - Nem concordo, nem discordo
  - Discordo
  - Discordo Totalmente
- 12) Você participa das reuniões e das decisões na instituição?
- Concordo Totalmente

- Concordo
- Nem concordo, nem discordo
- Discordo
- Discordo Totalmente