



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA  
CAMPUS JOÃO PESSOA  
DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR  
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS  
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Rute Lourenço Lucas**

**O GERENCIAMENTO DA ROTINA DIÁRIA DO TRABALHO: ANÁLISE DA  
IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO EM UMA EMPRESA DE SEGUROS**

**João Pessoa**

**2023**

Rute Lourenço Lucas

**O GERENCIAMENTO DA ROTINA DIÁRIA DO TRABALHO: ANÁLISE DA  
IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO EM UMA EMPRESA DE SEGUROS**



**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO** apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em **ADMINISTRAÇÃO**.

**Orientador(a):** Dra. Elaine Cristina Batista de Oliveira

João Pessoa

2023

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação – CIP  
Biblioteca Nilo Peçanha – IFPB, *campus* João Pessoa

L933g	Lucas, Rute Lourenço.  O gerenciamento da rotina diária do trabalho : análise da implantação da gestão em uma empresa de seguros / Rute Lourenço Lucas. – 2023. 32 f. : il.  TCC (Graduação – Bacharelado em Administração) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – IFPB / Unidade Acadêmica de Gestão - UAG. Orientadora : Profa. Dra. Elaine Cristina Batista de Oliveira.  1. Gestão de processos. 2. Ciclo PDCA. 3. Indicadores de desempenho. I. Título.  CDU 658.83:005.6
-------	--

Bibliotecária responsável Josinete Nóbrega de Araújo – CRB15/116



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA  
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA

## FOLHA DE APROVAÇÃO

**Rute Lourenço Lucas**

20192460094

**O GERENCIAMENTO DA ROTINA DIÁRIA DO TRABALHO: ANÁLISE DA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO EM UMA EMPRESA DE SEGUROS**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO** apresentado em **30/11/2023**

no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), Curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em **ADMINISTRAÇÃO**.

**Resultado: APROVADO**

### **BANCA EXAMINADORA:**

*(assinaturas eletrônicas via SUAP)*

**Dra Elaine de Cristina Batista de Oliveira (IFPB)**

Orientador(a)

**Esp Rosângela Madruga (IFPB)**

Examinador(a) interno(a)

**Dra. Maria da Conceição Monteiro Cavalcanti (IFPB)**

Examinador(a) interno(a)

Documento assinado eletronicamente por:

- **Elaine Cristina Batista de Oliveira**, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 07/12/2023 15:49:29.
- **Rosângela Madruga**, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 10/12/2023 21:14:59.
- **Maria da Conceicao Monteiro Cavalcanti**, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 12/12/2023 11:34:57.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 07/12/2023. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código 506124  
Verificador: 22f05bc6d8  
Código de Autenticação:



Av. Primeiro de Maio, 720, Jaguaribe, JOAO PESSOA / PB, CEP 58015-435  
<http://ifpb.edu.br> - (83) 3612-1200

*O temor do senhor é o princípio da sabedoria, e a ciência do santo a prudência. (Bíblia, Provérbios, 9:10).*

## **AGRADECIMENTOS**

A princípio, gostaria de agradecer a Deus, por ter me guiado e permitido que eu chegasse até aqui com muita determinação e saúde.

A meus pais que serviram de exemplo na minha vida e me deram todo o apoio durante a minha jornada de aprendizado, e também ao meu noivo que fez parte dessa conquista.

Gostaria também de agradecer a minha professora orientadora Elaine, por toda sua dedicação, paciência, profissionalismo e ensinamentos.

E por fim, não menos importante, a todos os professores do instituto federal da Paraíba que me ajudaram e guiaram em todo o meu aprendizado acadêmico.

## RESUMO

O presente relatório aborda o gerenciamento da rotina diária do trabalho em uma empresa familiar, com o objetivo de analisar a implantação da gestão por meio do ciclo PDCA e indicadores de desempenho em prol de melhorar os resultados obtidos na empresa. Para realização desta pesquisa foi utilizada a metodologia de natureza aplicada com caráter exploratório e estudo de caso. Além disso, a abordagem utilizada para a coleta de dados é a qualitativa, pois a pesquisa foi baseada no roteiro da observação participante, e o questionário semi estruturado para completar a coleta, e assim ter um maior aprofundamento e entendimento nos resultados atingidos.

**Palavras-chave:** Padronização. Processos. Gerenciamento.

## **ABSTRACT**

This report addresses the management of the daily work routine in a family business, with the aim of analyzing the implementation of management through the PDCA cycle and performance indicators in order to improve the results obtained in the company. To carry out this research, an applied methodology with an exploratory and case study nature was used. Furthermore, the approach used for data collection is qualitative, as the research was based on the participant observation script, and the semi-structured questionnaire to complete the collection, and thus have a greater depth and understanding of the results achieved.

**Keywords:** Standardization. Law Suit. Management.

## **LISTA DE FIGURAS**

<b>FIGURA 1:</b> Ciclo PDCA de Controle de Processos.....	15
<b>FIGURA 2:</b> Etapas do processo de atendimento ao cliente na empresa.....	21

## **LISTA DE QUADROS**

<b>QUADRO 1:</b> Ciclo PDCA - Melhorar o atendimento ao cliente.....	22
<b>QUADRO 2:</b> Reestruturação Ciclo PDCA - Melhorar o atendimento ao cliente...	23
<b>QUADRO 3:</b> Ciclo PDCA - Produtividade.....	24
<b>QUADRO 4:</b> Ciclo da comunicação interna da empresa.....	25
<b>QUADRO 5:</b> Lista de melhorias sugeridas na empresa.....	26

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

GRD: Gerenciamento da rotina diária

PDCA: Planejar, Executar, Verificar e Agir

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
<b>1.1. OBJETIVOS.....</b>	<b>13</b>
1.1.1 Objetivo Geral.....	13
1.1.2 Objetivos Específicos.....	13
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>14</b>
2.1 Ciclo PDCA.....	14
2.1.1 Gerenciamento da Rotina Diária.....	15
2.1.2 Indicadores de Desempenho.....	17
2.1.3 Empresas de Pequeno Porte Familiar.....	18
<b>3. METODOLOGIA DA PESQUISA.....</b>	<b>19</b>
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	19
3.2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	20
3.3 UNIVERSO, AMOSTRAGEM E AMOSTRA.....	20
<b>4. APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS E ANÁLISE DE DADOS.....</b>	<b>21</b>
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>27</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>28</b>
<b>APÊNDICE A - ROTEIRO DA OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE.....</b>	<b>30</b>
<b>APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADO.....</b>	<b>31</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A presente pesquisa trata do tema do gerenciamento da rotina diária na empresa em estudo, por meio de uma ferramenta que é composta por etapas que padronizam todo o processo organizacional, chamado Ciclo PDCA.

As pequenas empresas na maioria das vezes não possuem uma gestão eficiente para mensurar seus resultados, com isso o enfrentamento dos desafios que surgem pela frente torna-se difícil. Segundo Ballesterro Alvarez et al. (2001, p.168 *apud* Dias, 2019) todas as determinadas atividades gerenciais devem ser planejadas, em seguida executadas e verificadas, e caso seja preciso corrigidas. Este estudo propõe que o gerenciamento da rotina diária leva à melhoria contínua.

A administração do tempo dos colaboradores é essencial para atender os prazos e realizar a entrega dos resultados, com foco no atendimento, desta forma o GRD é um fator chave no fechamento dos negócios, pois aumenta a produtividade da equipe e a qualidade nos produtos e serviços oferecidos em nível superior para o cliente final. Conforme Campos (2014 *apud* Souza, 2016, p. 4), “compreende-se que a padronização proporciona agilidade no tempo gasto desempenhando as atividades, onde os colaboradores percebem melhor a importância de sua atividade, e de suas etapas no processo e conhece a função de cada unidade da empresa.”

Com a finalidade de aperfeiçoar os resultados alcançados na empresa, utilizando o ciclo PDCA que é contínuo, os colaboradores necessitam ter em mente que alcançar um resultado positivo está cada vez mais desafiador em um mercado altamente competitivo. Surgem questionamentos a respeito: como as empresas de pequeno porte podem se tornar destaque através do uso do GRD no seu ramo de atuação?

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 **Objetivo Geral**

Propor a utilização do PDCA com base na gestão da rotina diária em prol de melhorar os resultados numa empresa de seguros.

### 1.1.2 **Objetivos Específicos**

A fim de atingir o objetivo Geral, foram delineados os objetivos específicos a seguir:

- Apresentar um diagnóstico da situação atual da empresa;
- Propor um conjunto de procedimentos para a gestão da rotina diária da empresa em estudo;
- Identificar os principais problemas em cada etapa do atendimento desenvolvido pelo colaborador;

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 CICLO PDCA

De acordo com Oribe (2009 *apud* Bezerra; Albuquerque, 2017) O ciclo PDCA teve origem pelo engenheiro estadunidense Walter A. Shewhart, através da introdução do controle estatístico para o controle de qualidade, logo depois, em 1938 o físico William E. Deming descobriu a pesquisa de Shewhart e começou uma parceria com o mesmo, na qual se originou o ciclo Shewhart.

John Dewey desenvolveu a ideia do “ciclo” por meio da imaginação de como funciona a relação entre a ação humana e o domínio social no qual ele pertence. Para Dewey, a reflexão para a solução de problemas abrangia cinco passos, racionalmente distintos: percepção da dificuldade, localização e definição do problema, sugestão de possíveis soluções, desenvolvimento por raciocínio das influências da sugestão, observação posterior e experimentação em prol de levar a sua aceitação ou rejeição. Apesar de serem seguidores de doutrinas racionalistas e de método científico, tais pragmatistas acreditavam que o valor do conhecimento dependia de sua contribuição como meio para o alcance de um resultado concreto e prático para a vida.

O PDCA é caracterizado como uma ferramenta que auxilia na análise e resolução de problemas, este ciclo é composto por quatro etapas que são interligadas, a fim de garantir a melhoria contínua dos processos. Segundo Campos (2004 *apud* Possale; Callefi, 2020), essas etapas se compõem em planejamento (*plan*), execução (*Do*), Verificação (*Check*) e Atuação corretiva (*Action*).

Planejamento (*plan*): esta etapa consiste na determinação de metas e mecanismos para se atingir as metas propostas.

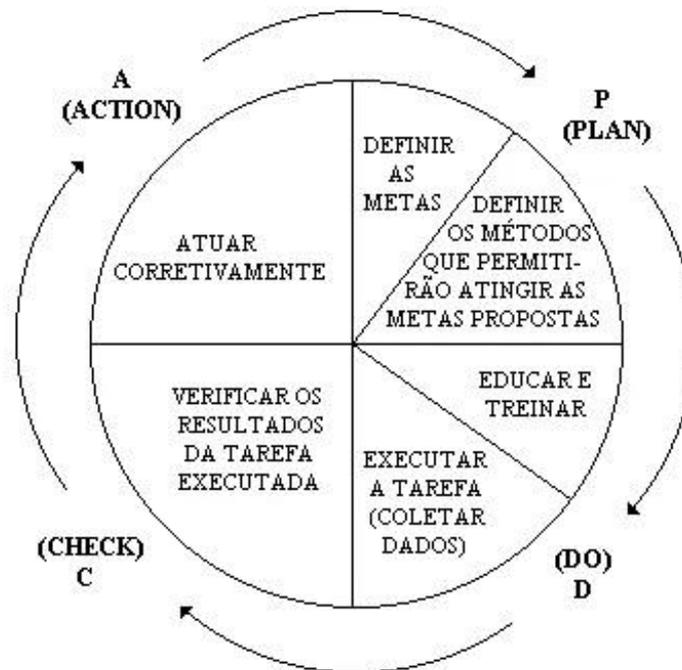
Execução (*Do*): Com base no planejamento elaborado na etapa anterior, é possível aplicar treinamentos, para executar as tarefas que foram determinadas e efetuar a coleta de dados sobre as mesmas.

Verificação (*Check*): Associar os dados que foram coletados com os resultados obtidos e a meta estipulada na etapa de planejamento.

Atuação Corretiva (*Action*): Realiza-se uma análise do processo de maneira geral, a fim de identificar possíveis falhas e atuar na sua correção para que não volte mais a acontecer.

Conforme a figura 1 podemos observar o resumo da metodologia do Ciclo PDCA e ter uma visão mais ampla e detalhada da execução de cada passo:

**Figura 1 - Ciclo PDCA de Controle de Processos**



Fonte: Campos (2004, *apud* POSSALE; CALLEFI, 2020)

A Implementação do ciclo PDCA parte do princípio de adquirir um método de gestão que visa a melhoria contínua dos processos, que é voltado para o gerenciamento da resolução de problemas, com a utilização de ações corretivas que são previamente planejadas e focadas nas causas raízes dos problemas.

### 2.1.1 Gerenciamento da Rotina Diária

As organizações de modo geral precisam gerenciar a sua maneira de trabalhar, favorecendo a forma de como as tarefas e recursos são planejados e distribuídos, de qual modo as atividades são realizadas e monitoradas diariamente, e também como a empresa proporciona as devidas melhorias operacionais, como também na administração do trabalho (Paim *et al* 2009, *apud* BRAZ *et al* 2016).

Para as empresas a gestão de processos seria uma possibilidade para o gerenciamento de suas rotinas, com a padronização do trabalho, melhoria do fluxo de informações, redução do tempo e custo de produção, elevar a produtividade e

valor agregado aos produtos, serviços e processos, a fim de garantir o aumento em seu desempenho e qualidade na entrega final.

Campos (1992, *apud* BRAZ *et al* 2016), define que “um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente.” O alinhamento da definição de parâmetros é de suma importância para serem utilizados na condução de determinadas atividades à estratégia organizacional, e encaminhar o alcance na qualidade do serviço, em prol da gestão da rotina das atividades que integram um processo. O gerenciamento da rotina tem como definição:

“ação de coordenar e executar as atividades do dia a dia em nível operacional, praticando o ciclo PDCA (Planejar, Desenvolver, Checar e Agir) e executando as atividades de acordo com as políticas e diretrizes da empresa”. Moura (1997, *apud* BRAZ *et al* 2016, p. 81)

Desta forma, o gerenciamento da rotina implica em um conjunto de atividades e processos que são executados de forma contínua, e para o seu desenvolvimento é fundamental seguir as etapas que compõem o ciclo PDCA, desde a formação das metas de desempenhos e resultados, execução dos padrões definidos para o processo, mensuração e avaliação da atuação e resultados obtidos, assim como disseminá-los, e implementar tais melhorias que possam corrigir as possíveis falhas constatadas, com o intuito de possibilitar as melhorias no processo.

## 2.1.2 Indicadores de desempenho

O ambiente de negócios encontra-se cada vez mais dinâmico e a competição do mercado global cada vez mais acirrada, para sobreviver as empresas precisam obter mais assertividade na tomada de decisões, para tal são utilizados os indicadores de desempenho.

Segundo Kaplan; Norton (1997, *apud* Ferreira et al 2008) as empresas são afetadas positivamente pelos indicadores, influenciando no comportamento dos seus colaboradores no meio externo e interno da organização, para se atingir o sucesso nesta era da informação o uso do sistema de gestão e mensuração do desempenho decorrente das suas estratégias e capacidade é crucial. Assim o alcance das metas de longo prazo se dá através da articulação dos resultados esperados com os portadores desses resultados, os administradores buscam concentrar as habilidades, energias e determinados aprendizados de todos os funcionários. A seguir temos a definição de indicadores conforme Ferreira, Cassiolato e Gonzalez (2009 *apud* Uchoa, 2013):

“O indicador é uma medida, de ordem quantitativa ou qualitativa, dotada de significado particular e utilizada para organizar e captar as informações relevantes dos elementos que compõem o objeto da observação. É um recurso metodológico que informa empiricamente sobre a evolução do aspecto observado”

Desta forma os indicadores são utilizados para verificar se as metas estabelecidas estão sendo alcançadas, caso seja positivo, podem confirmar que as estratégias estão sendo adequadas. Por meio de indicadores as empresas adquirem conhecimento a respeito de onde os recursos são pior ou melhor investidos, como também o que provoca resultados almejados.

Os principais indicadores de desempenho que podem estar associados às áreas chaves da gestão, e serem utilizados na grande parte das empresas de serviços/ indústrias são os indicadores de eficiência, preço, qualidade, prazo de entrega, pontualidade, flexibilização de produção, serviços ao cliente, inovação, marketing de vendas, desempenho financeiro e indicadores sociais. (INDICADORES, 2000 *apud* De Oliveira et al 2016)

### **2.1.3 Empresas de pequeno porte familiar**

Os pequenos negócios normalmente são administrados por membros da família, ou seja, essa cultura de empreendedorismo entre os membros familiares se constitui muito forte no Brasil. Com isso, torna-se imprescindível o investimento em profissionalização da gestão entre o relacionamento dos parentes, a fim de evitar conflitos e discussões desnecessárias.

De acordo com Lanzana e Constanzi (1999, apud Bender; De Souza, 2004) “existem grupos de empresas familiares que estão conseguindo sobreviver e competir com as grandes corporações. Isso se dá na medida em que se organizam, abrem o capital, profissionalizam a gestão, fazem protocolos familiares, planejam a sucessão, conquistam o mercado internacional, melhoram a capacidade tecnológica, reduzem o número de parentes na gestão e transferem parte desses familiares para o conselho de administração.”

Em relação ao processo de sucessão do poder em uma empresa familiar, essa escolha deve ser acompanhada de uma forma justa, com bastante planejamento e pelo mérito merecido. As empresas deste porte precisam tomar decisões assertivas, em prol de alocar melhor os seus recursos, como também, proporcionar satisfação entre todos os envolvidos.

“A empresa familiar está permeada por várias dificuldades características desta forma organizacional, se a pessoa que irá assumir o comando não possuir conhecimento para de fato gerenciar estas dificuldades, dificilmente a empresa irá perdurar. A gestão pelo fundador é muito diferente para a do sucessor, por isto que este deve estar preparado de fato para assumir o comando.” (Bender; De Souza, 2004, p. 8)

Desta forma, é de suma importância o investimento das empresas de pequeno porte familiares na gestão eficiente, para organizar e separar as finanças da empresa com as pessoais, a relação familiar profissional da pessoal, e também definir regras e subdividir todas as atribuições e responsabilidades entre os membros familiares, a fim de garantir a expansão dos negócios da família.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Em relação a sua natureza, a presente pesquisa é classificada como aplicada, pois gera conhecimento para aplicação prática e de maneira imediata, em prol de solucionar um problema específico.

Quanto à abordagem adotada, trata-se de uma pesquisa de caráter qualitativo. A princípio, foi utilizado como instrumento de coleta de dados o roteiro de observação participante (Apêndice A), na qual o pesquisador observa, participa, interpreta e dialoga os hábitos diários. “Uma pesquisa com essa abordagem caracteriza-se pelo enfoque interpretativo. Desse modo, as técnicas de investigação não constituem o método de investigação.” (ERICKSON, 1989 *apud TEIS 2006*).

Tendo como base a observação, foram elaborados instrumentos em prol de padronizar e acompanhar o processo de execução do atendimento ao cliente final, com isso as ferramentas utilizadas para o desenvolvimento dos resultados foram o ciclo PDCA, indicadores de desempenho e o software de apoio Microsoft PowerPoint® para elaboração dos fluxogramas. Para complementar a coleta de dados foi elaborado um questionário semi-estruturado, sendo um total de 9 questões (Apêndice B), com perguntas fechadas e abertas, e também com a possibilidade de perguntas que podem surgir fora do roteiro durante a entrevista.

Na tipologia escolhida a pesquisa é classificada como exploratória e estudo de caso. É exploratória pois ainda na fase inicial é possível explorar as diversas possibilidades e cenários que ainda não foram descobertos. Kinneer e Taylor (1987, *apud RÉVILLION 2015*, p. 24) afirmam que “as pesquisas exploratórias são usualmente utilizadas na investigação preliminar da situação com um mínimo de custo e tempo, auxiliando o pesquisador a conhecer mais acuradamente o assunto de seu interesse.”

Além disso, é também definida como estudo de caso, sendo possível o pesquisador investigar um fato a fundo dentro do seu real contexto. “o estudo de caso favorece uma visão holística sobre os acontecimentos da vida real, destacando-se seu caráter de investigação empírica de fenômenos contemporâneos.” (Yin 2005, *apud Gomes 2008*).

### 3.2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A organização escolhida para a presente pesquisa foi uma empresa familiar que atua no ramo seguros, há mais de 20 anos no mercado sendo responsável por comercializar serviços oferecidos por diversas seguradoras e intermediar a relação entre o cliente e seguradora, oferecendo soluções em seguros automobilísticos, residenciais, empresariais, seguros de vida, seguro saúde, dentre outros. Atualmente possui apenas uma unidade localizada no centro de João Pessoa, na Paraíba. A empresa conta com uma equipe de três funcionários para o atendimento ao cliente.

### 3.3 UNIVERSO, AMOSTRAGEM E AMOSTRA

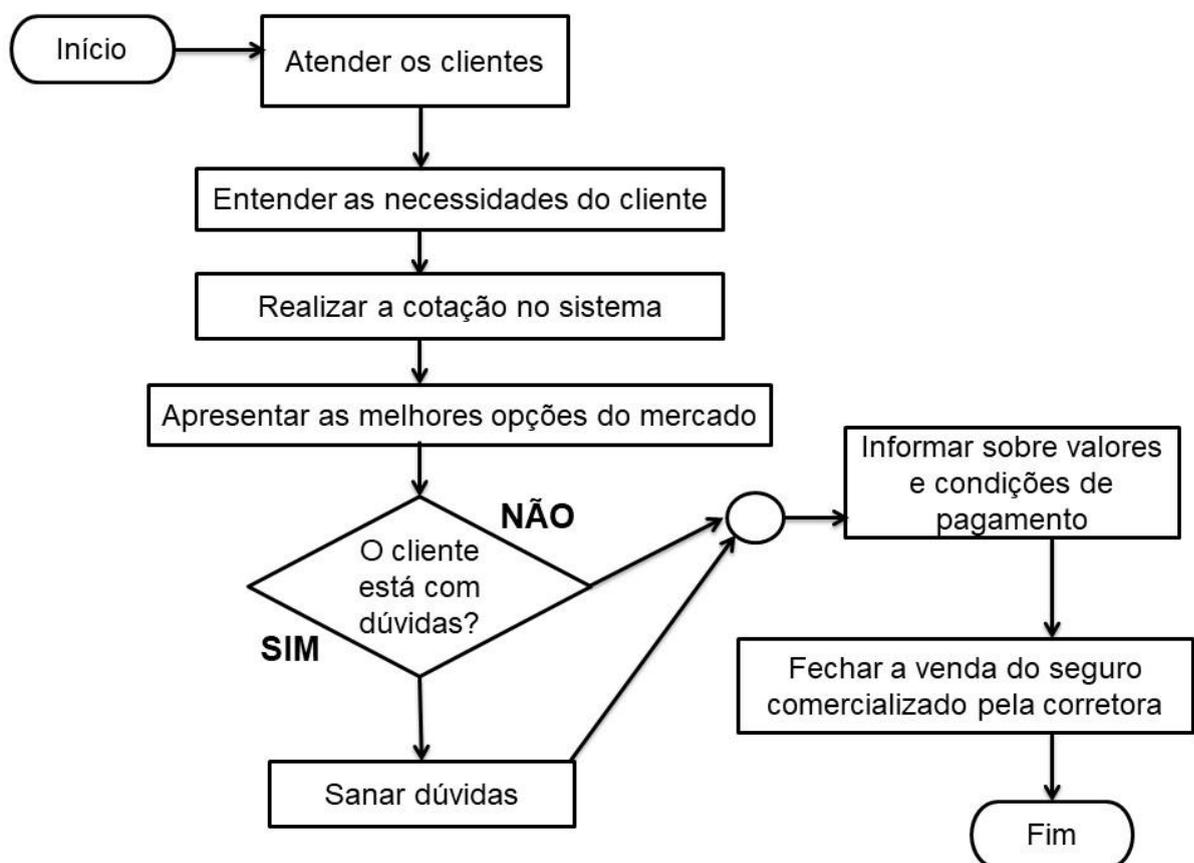
No que se refere ao universo da pesquisa, o questionário foi aplicado com todos os colaboradores da empresa, totalizando 3 respondentes, foi selecionada a abordagem não probabilística para discussão da amostragem pela facilidade de obter os dados e também pelo conhecimento da equipe em todos os processos da empresa, por serem a comissão de frente no atendimento ao cliente, e atuarem na área comercial.

Segundo Oliveira et al (2007, p. 5) “A amostragem não probabilística poderá ser intencional, quando realizada com objetivos específicos do investigador, ou não intencional, regida por critérios de conveniência e/ou de disponibilidade.” Ou seja, a sua obtenção de respostas ocorre de forma mais rápida e eficaz, pois os membros que compõem a amostra estarão mais motivados a responder o questionário.

#### 4 APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS E ANÁLISE DE DADOS

A pesquisa busca a implantação do gerenciamento da rotina diária na empresa, para isso foi elaborado um roteiro de observação participante sendo apresentado no Apêndice A, onde se inicia com a definição do processo prioritário, que no caso foi escolhido o atendimento ao cliente final, tal processo deve ser padronizado, conforme Campos (2004). A figura 2 apresenta um fluxograma com as principais etapas que ocorrem durante o processo de atendimento:

**Figura 2:** Etapas do processo de atendimento ao cliente na empresa



Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

A verificação de cada etapa do atendimento é imprescindível para identificar os possíveis gargalos que podem influenciar de maneira negativa no alcance do

objetivo geral do estudo. Desta forma, por meio do serviço prestado a empresa pretende atingir um nível superior de satisfação ao cliente.

Além disso, com base no questionário semi estruturado (Apêndice B) que também foi aplicado para complementar a coleta de dados, observa-se que todos os respondentes sentem dificuldades para sanar dúvidas dos clientes, visto que para se manter atualizado no seu ramo é complicado, pois o controle das atualizações de produtos não são passados com agilidade. Logo abaixo, no quadro 1 podemos direcionar a análise do atendimento ao cliente através do ciclo PDCA:

**Quadro 1:** Ciclo PDCA - Melhorar o atendimento ao cliente

	Ciclo PDCA - Melhorar o atendimento ao cliente
Plan	Padronizar o processo de atendimento ao cliente por meio do treinamento
Do	Investir em treinamento para os colaboradores desenvolverem a comunicação Aplicar incentivos que possam motivar o colaborador no seu engajamento Desenvolver um roteiro de atendimento padronizado
Check	Fazer feedback semanal com os colaboradores, para verificar o seu nível de satisfação e desenvolvimento com os clientes. Acompanhar de maneira individual a evolução de cada colaborador no alcance da meta estabelecida no planejamento.
Action	Surgimento de situações problemas no dia a dia que requerem um aprofundamento melhor, dificultando o tempo de resposta ao cliente final.

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Em relação a implantação de melhorias no atendimento, a maioria dos colaboradores receberam treinamento inicial, mas de formas divergentes, ou seja, não seguiu uma padronização, visto que para atingir excelência no atendimento ao cliente as empresas precisam investir em treinamentos e incentivos que podem ser financeiros.

Um indicador importante que pode ser implementado na nova proposta é o indicador de qualidade, desta forma o retrabalho é reduzido, pois será avaliado o que está sendo entregue ao cliente, com o comparativo exigido pelos mesmos, como também o esperado pela empresa.

A fim de garantir que as dúvidas que surgirem durante o atendimento sejam sanadas, foi reestruturado um novo ciclo PDCA com as devidas melhorias implantadas, conforme o quadro 2:

**Quadro 2:** Reestruturação Ciclo PDCA - Melhorar o atendimento ao cliente

	Reestruturação do Ciclo PDCA - Melhorar o atendimento ao cliente
Plan	Sanar as dúvidas que ocorrem durante o processo de atendimento ao cliente para serem resolvidas de maneira ágil e eficaz.
Do	Os principais parceiros devem manter os colaboradores atualizados semanalmente das principais mudanças que ocorrem nos produtos. Disponibilizar materiais que contenham todas as especificações dos produtos ofertados.
Check	Visita dos gestores parceiros na empresa semanalmente para acompanhamento dos colaboradores durante o processo. Utilização de indicadores de qualidade
Action	Quando os principais gestores parceiros estiverem com alta demanda, o material pode ajudar o colaborador na resolução de determinada dúvida com agilidade.

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Segundo Macedo (2012, p. 113) “O conceito de produtividade se refere à capacidade da empresa gerar “produto” no seu processo produtivo . A eficiência desse processo não se restringe ao “mundo” da produção.” De tal forma a equipe se sente sobrecarregada no processo produtivo, pois a demanda acaba não sendo bem distribuída entre os colaboradores, além de uma parte executar funções que não fazem parte da área comercial.

### **Quadro 3:** Ciclo PDCA - Produtividade

	Ciclo PDCA - Produtividade
Plan	Aumentar a produtividade dos colaboradores.
Do	Definir diariamente as atividades executadas por cada colaborador. Realizar a distribuição de maneira adequada das novas atividades.
Check	Por meio da utilização de indicadores de produtividade.
Action	Determinadas atividades requerem um maior tempo para serem executadas.

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Conforme o quadro 3, existem alguns gargalos que reduzem a produtividade dos colaboradores, e na maioria das vezes a demanda se concentra em apenas um colaborador, deste modo as atividades cotidianas devem ser bem distribuídas entre os membros da equipe, a fim de eliminar a sobrecarga entre os colaboradores.

Para verificar a produtividade na empresa será utilizado indicadores de produtividade, com isso é possível mensurar o tempo de cada processo, e se os colaboradores estão cumprindo com o prazo de entrega que os clientes desejam.

Em relação ao questionamento do ciclo de comunicação entre os colaboradores, ambos relataram que a comunicação é ruim, pois não ocorre de maneira fluida, e existem alguns ruídos durante este processo. Neste caso falta comprometimento de cada membro da equipe, visto que é uma empresa de pequeno porte e tem poucos colaboradores, para que a mensagem chegue ao receptor final com eficiência. Conforme podemos observar no quadro 4, o mesmo foi elaborado mediante o roteiro de observação participante de cada colaborador da comunicação interna da empresa:

**Quadro 4:** Ciclo da comunicação interna da empresa

	Comunicação Interna
Colaborador 1	O colaborador 1 tem mais facilidade de se comunicar com o colaborador 2, pelo maior envolvimento do mesmo.
Colaborador 2	O colaborador 2 tem facilidade de se comunicar com ambos os colaboradores, tentando mantê-los atualizados.
Colaborador 3	O colaborador 3 é um pouco mais retraído e tem mais facilidade de se comunicar com o colaborador 2.

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Finalizando a análise de dados, segue a lista de melhorias que foram sugeridas resultantes da implementação do gerenciamento da rotina diária no processo do atendimento ao cliente na empresa em estudo, (quadro 5).

**Quadro 5:** Lista de melhorias sugeridas na empresa

Numeração	Melhoria	Acompanhamento
1	Definir o processo prioritário da empresa	Implementada
2	Investimento em treinamentos para os colaboradores	Implementada
3	Reuniões de acompanhamento semanais com a equipe	Implementada
4	Desenvolver um roteiro de atendimento ao cliente	A implementar
5	Padronização da comunicação com o cliente durante o atendimento	A implementar
6	Realizar o controle semanal de cada membro referente ao atendimento ao cliente	A implementar
7	Realizar a distribuição da demanda de maneira adequada para cada colaborador	A implementar
8	Disponibilizar incentivos financeiros para os colaboradores	Para análise da chefia
9	Realizar uma pesquisa de satisfação com os clientes a respeito do atendimento recebido	Para análise da chefia
10	Disponibilizar palestras para o melhor desenvolvimento da comunicação interna e trabalho em equipe na empresa.	Para análise da chefia

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

As empresas de pequeno porte familiares têm um impacto significativo no cenário econômico brasileiro, pois a mesma gera muitos empregos na atualidade. Com isso, a pesquisa apresentada se constitui na análise da implantação do gerenciamento da rotina diária do trabalho.

Portanto, foi observado que a padronização dentro do ambiente de trabalho é crucial, pois o processo de atendimento ao cliente depende da equipe como um todo, e desta forma a empresa deve proporcionar aos seus colaboradores condições favoráveis para o seu desenvolvimento, por meio de treinamentos e incentivos motivacionais.

A empresa em estudo, necessita de um acompanhamento constante para com os seus colaboradores durante a execução das atividades, normalmente empresas neste formato possuem liderança liberal, onde cada colaborador detém mais autonomia na tomada de decisão, tal fator torna-se crítico no andamento do processo que nem todos têm domínio.

As limitações da pesquisa foram em relação a coleta de dados, pois não foi possível entrevistar o CEO da empresa, visto que o mesmo não tem muita disponibilidade de horário, como também, a questão de ser uma empresa de pequeno porte familiar, e na maioria das vezes é complicado a separação dos interesses profissionais com os pessoais.

Propõe-se, ainda, que este trabalho sirva como base para contribuição da empresa em estudo, como também para as demais empresas de pequeno porte familiar, através da utilização do gerenciamento da rotina diária do trabalho em prol de melhorar os resultados obtidos, visto que é habitual esta falta de análise em empresas deste porte.

## REFERÊNCIAS

BRAZ, Cíntia Cristina; QUEVEDO, Andressa Pacífico Franco; CAFFÉ FILHO, Hesler Piedade. Implementação de uma Ferramenta de Gerenciamento de Rotina e Produtividade. **ID on line. Revista de psicologia**, v. 10, n. 30, p. 78-91, 2016.

Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/401>.

Acesso em: 17 de outubro de 2023.

BENDER, Luis Gustavo Jucá; DE SOUZA, Levi Pereira Granja. A importância da profissionalização da gestão em organizações familiares de pequeno porte.

**Simpósio de Excelência em B Gestão e Tecnologia**, v. 8, 2004. Disponível em:

<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/41014476.pdf>.

Acesso em: 05 de dezembro de 2023.

BEZERRA, Marlene Jesus Soares; DE ALBUQUERQUE, Ilram Vitoriano.

aPLICAÇÃO DO CICLO PDCA nO GRUPO CuLTuRaL RECONCa RIO. *Diretor-Geral*, v. 20271, n. 25, p. 85, 2015. Disponível em:

[https://www.researchgate.net/profile/Mariza-Almeida/publication/280627217\\_Quem\\_sao\\_os\\_fas\\_de\\_K-pop\\_no\\_Brasil/links/55bff4f308ae092e9666a412/Quem-sao-os-fas-de-K-pop-no-Brasil.pdf#page=86](https://www.researchgate.net/profile/Mariza-Almeida/publication/280627217_Quem_sao_os_fas_de_K-pop_no_Brasil/links/55bff4f308ae092e9666a412/Quem-sao-os-fas-de-K-pop-no-Brasil.pdf#page=86). Acesso em: 12 de outubro de 2023.

DIAS, Guilherme Silvério. Aplicação do método PDCA de melhorias em uma pequena empresa familiar de embalagens. IX CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2019. Disponível em:

[https://aprepro.org.br/conbrepro/2019/anais/arquivos/09302019\\_220919\\_5d92a8e3782f6.pdf](https://aprepro.org.br/conbrepro/2019/anais/arquivos/09302019_220919_5d92a8e3782f6.pdf). Acesso em: 01 de novembro de 2023.

DE OLIVEIRA SOUZA, Natália Campos et al. Gerenciamento da rotina de trabalho. 2016. Disponível em: <http://hdl.handle.net/1843/42663>. Acesso em: 01 de novembro de 2023.

FERREIRA, Mauro Pacheco et al. Gestão por indicadores de desempenho: resultados na incubadora empresarial tecnológica. **Production**, v. 18, p. 302-318, 2008. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/prod/a/JYYPy6K4chhTNFtLCMHbXkp/?lang=pt>.

Acesso em: 24 de outubro de 2023.

GOMES, Alberto Albuquerque. Estudo de caso-Planejamento e métodos. **Nuances: estudos sobre Educação**, v. 15, n. 16, 2008. Disponível em:

<https://revista.fct.unesp.br/index.php/Nuances/article/download/187/257>. Acesso em:

30 de outubro de 2023.

MACEDO, M. de M. Gestão da produtividade nas empresas. Revista Organização Sistêmica, [S. l.], v. 1, n. 1, p. 110–119, 2012. Disponível em: <https://revistasuninter.com/revistaorganizacaoSistemica/index.php/organizacaoSistemica/article/view/65>. Acesso em: 13 de novembro de 2023.

MORAES, Fernanda de Souza; COSTA, Gabriel Alexandre da Silva; BENTES, Flavio Maldonado. CICLO PDCA: Implementação da Ferramenta para Redução de Manutenções Corretivas de uma Empresa Varejista. v. 6, n. 3, p. 21, 2021. Disponível em: <https://revistas.unisuam.edu.br/index.php/projectus/article/view/999>. Acesso em: 12 de outubro de 2023.

NASCIMENTO, Francisco Paulo do; SOUSA, F. L. Classificação da Pesquisa. Natureza, método ou abordagem metodológica, objetivos e procedimentos. **Metodologia da Pesquisa Científica: teoria e prática—como elaborar TCC. Brasília: Thesaurus**, 2016. Disponível em: <http://www.franciscopaulo.com.br/arquivos/Classificando%20a%20Pesquisa.pdf>. Acesso em: 30 de outubro de 2023.

OLIVEIRA, Maria Lúcia Magalhães de; AQUINO, José Aury de. Amostragem. 2007. Disponível em: <http://mineralis.cetem.gov.br/bitstream/cetem/1018/1/Cap%201%20Amostragem.pdf>. Acesso em: 10 de novembro de 2023.

POSSALE, S.; CALLEFI, J. S. Implementação e continuidade do Ciclo PDCA: Um estudo de caso no setor metal mecânico. Revista Gestão da Produção Operações e Sistemas, [S. l.], v. 15, n. 3, p. 155, 2020. DOI: 10.15675/gepros.v15i3.2572. Disponível em: <https://revista.feb.unesp.br/gepros/article/view/2572>. Acesso em: 12 de outubro de 2023.

RÉVILLION, A. S. P. A Utilização de Pesquisas Exploratórias na Área de Marketing. Revista Interdisciplinar de Marketing, v. 2, n. 2, p. 21-37, 14 fev. 2015. Disponível em: <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/rimar/article/view/26692/14330>. Acesso em: 30 de outubro de 2023.

TEIS, Mirtes Aparecida; TEIS, Denise Terezinha. A abordagem qualitativa: a leitura no campo de pesquisa. **Biblioteca On-line de Ciências da Comunicação**, v. 1, p. 1-8, 2006. Disponível em: <https://www.bocc.ubi.pt/pag/teis-denize-abordagem-qualitativa.pdf>. Acesso em: 30 de outubro de 2023.

UCHOA, Carlos Eduardo. Elaboração de indicadores de desempenho institucional. 2013. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/2403>. Acesso em: 04 de novembro de 2023.

## APÊNDICE A - ROTEIRO DA OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE

**Quadro 1:** Roteiro da observação participante

	Definir o processo prioritário (atendimento ao cliente)
	Verificar as etapas desempenhadas no processo
	Definir metas a serem alcançadas no final do processo
	Verificar os principais gargalos que implicam no processo
	Implantar melhorias para potencializar os resultados obtidos
	Reestruturar o processo conforme as melhorias que foram implantadas
	Definir indicadores para controle e avaliação do processo
	Analisar resultados obtidos

**Fonte:** Elaborado pelo autor, 2023

## APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADO

1. Qual é a sua área de atuação na empresa?

( ) Recursos humanos

( x) Comercial

( ) Administrativo

( ) Finanças

( ) Outros

2. Como você lida com o atendimento ao cliente?

**R:** Ambos responderam que é complicado, pois cada pessoa tem uma personalidade distinta, e na maioria das vezes não tem a resposta para sanar determinada dúvida.

3. Você conhece seu principal papel de atuação na empresa?

**R:** Eles atuam como assistentes de seguros, Alguns dos colaboradores responderam que já participaram dos recursos humanos no momento da contratação de um novo colaborador, como também já fez as artes de divulgação da empresa.

4. Em relação às funções desempenhadas, você considera que são bem divididas?

**R:** Todos os colaboradores responderam que não, pois na maioria do tempo a demanda é maior para uma pessoa, e determinada pessoa acaba ficando ociosa, não tendo empatia para ajudar a equipe.

5. Em relação ao treinamento inicial, você recebeu algum treinamento?

**R:** Ambos responderam que receberam treinamento, porém de formas divergentes. A maioria dos colaboradores tiveram a oportunidade de receber diretamente dos

gerentes comerciais das seguradoras, o outro respondeu que aprendeu com a prática do dia a dia, que sempre foi bem corrida.

6. O treinamento foi suficiente para que você pudesse exercer suas atividades com eficiência?

**R:** Ambos responderam que não, pois a cada dia surgem situações diferentes de lidar.

7. Como você considera o ciclo de comunicação entres os colaboradores?

Extremamente bom

Muito bom

Bom

Ruim

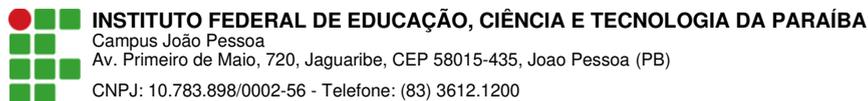
Péssimo

8. Referente a pergunta anterior, o que interfere no ciclo de comunicação entre a equipe?

**R:** Os colaboradores alegam que a comunicação na maioria das vezes é distorcida ou acaba nem chegando ao receptor.

9. A empresa possui algum tipo de roteiro de atendimento?

**R:** Os colaboradores responderam que não, o atendimento não segue nenhum roteiro padronizado. Assim cada colaborador tem sua maneira de interagir com o cliente.



## Documento Digitalizado Ostensivo (Público)

### Entrega da Versão Final TCC

**Assunto:** Entrega da Versão Final TCC  
**Assinado por:** Rute Lucas  
**Tipo do Documento:** Anexo  
**Situação:** Finalizado  
**Nível de Acesso:** Ostensivo (Público)  
**Tipo do Conferência:** Cópia Simples

Documento assinado eletronicamente por:

- **Rute Lourenço Lucas, ALUNO (20192460094) DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO - JOÃO PESSOA**, em 15/12/2023 22:17:52.

Este documento foi armazenado no SUAP em 15/12/2023. Para comprovar sua integridade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/verificar-documento-externo/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 1025643  
Código de Autenticação: c94b0cd96e

