

**JÚLIO CÉZAR SÁ DA SILVA**

IMPLEMENTAÇÃO DO MÉTODO DE GESTÃO À VISTA, NO  
PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO, NO ÂMBITO DA GESTÃO  
DO RESTAURANTE CHELSEA PIZZA & PASTA – ESTUDO DE  
CASO DO GRUPO CHELSEA



2021

**JÚLIO CÉZAR SÁ DA SILVA**

**IMPLEMENTAÇÃO DO MÉTODO DE GESTÃO À VISTA, NO  
PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO, NO ÂMBITO DA GESTÃO  
DO RESTAURANTE CHELSEA PIZZA & PASTA – ESTUDO DE  
CASO DO GRUPO CHELSEA**

**Mestrado em Gestão Empresarial**

Trabalho efetuado sob a orientação de:

Professora Doutora Sílvia C. P. B. Fernandes, Faculdade de Economia  
da Universidade do Algarve

Professora Doutora Paula V. Martins, Faculdade de Ciências e Tecnologia  
da Universidade do Algarve

**IMPLEMENTAÇÃO DO MÉTODO DE GESTÃO À VISTA, NO  
PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO, NO ÂMBITO DA GESTÃO  
DO RESTAURANTE CHELSEA PIZZA & PASTA – ESTUDO DE  
CASO DO GRUPO CHELSEA**

**Declaração de Autoria do Trabalho**

Declaro ser o autor deste trabalho, que é original e inédito. Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam da listagem de referências incluída.

  
Júlio César Sá Da Silva

## **Direitos de cópia ou Copyright**

© Copyright: Júlio César Sá da Silva

A Universidade do Algarve reserva para si o direito, em conformidade com o disposto no Código do Direito de Autor e dos Direitos Conexos, de arquivar, reproduzir e publicar a obra, independentemente do meio utilizado, bem como de a divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição para fins meramente educacionais ou de investigação e não comerciais, conquanto seja dado o devido crédito ao autor e editor respetivos.

## **Agradecimentos**

Agradeço primeiramente à Deus, pela oportunidade que me foi concedida de conclusão deste trabalho acadêmico.

A minha adorável esposa Roseane Salomão Sá e a minha filha Júlia Sá que engrandeceram muito o meu foco nas conquistas desta vida, ou seja, tudo por elas e para elas, aos meus familiares, mãe, pai, irmãs que sempre me motivaram nesta caminhada.

Quero deixar meu muito obrigado aos colegas de classe, pelo convívio e pela oportunidade de observa-los em classe, onde pude extrair o melhor de cada um.

As minhas orientadoras, Professora Doutora Paula Ventura Martins e Professora Doutora Sílvia C. P. B. Fernandes pelo apoio e orientação incondicional durante o desenvolvimento deste trabalho.

## Resumo

Este trabalho tem por objetivo a implementação do método de gestão à vista (GV), como mecanismo facilitador da tomada de decisão dos gestores, bem como ampliação da percepção dos colaboradores no local de trabalho.

Face ao mencionado anteriormente, foi necessário utilizar ferramentas para avaliar, analisar e acompanhar a resolução de problemas, seguindo etapas e definindo uma sequência lógica. Para avaliar os diferentes processos do restaurante objeto de estudo utilizou-se o método SQCDM (Segurança, Qualidade, Custos, Eficiência, Pessoal). Em seguida, para analisar os principais problemas encontrados foi utilizado o método 5W2H (*What? Who? Where? When? Why?; How? How much?*).

Com o intuito de mapear e descrever as etapas dos processos problemáticos, recorreu-se a fluxogramas. Para investigação dos processos, dando continuidade, utilizou-se o método PDCA (*Plan, Do, Check, Action*) para acompanhar a evolução das ações propostas. Em seguida, obtiveram-se dados para serem expostos no painel de GV. Este passo foi possível através da extração de informações da base de dados SQLITE (utilizada pelo restaurante), para que fosse realizado o *input* na base de dados criada. Estes dados foram extraídos durante oito meses (de jun/18 a jan/19), com o intuito de gerar informações.

Através destes métodos foi possível evidenciar falhas, analisá-las, propor soluções e implementá-las. Também foram implementados métodos de verificação para que não voltem a ocorrer os mesmos problemas.

O desenvolvimento e implementação da GV facilita a agilização da divulgação de informações dentro da empresa, principalmente quanto às metas de desempenho especificadas, além de permitir um *feedback*, em períodos de tempo adequados e flexíveis, dos resultados das atividades de produção para a gestão e para os funcionários. As atitudes e comportamentos das pessoas podem ser influenciadas pela comunicação. A essência de mudá-los está em ganhar aceitação através da exibição direta e clara dos resultados.

**Dissertação de Mestrado – Gestão Empresarial**

A comunicação visual providencia uma ferramenta para que os funcionários focalizem os propósitos comuns, reforçando as práticas existentes. É prática de ‘organizações de nível mundial’ pois é parte do processo de gestão das mesmas.

O projeto foi realizado no Restaurante Chelsea Pizza & Pasta em Faro (Algarve). A implementação da GV na empresa proporcionou uma maior consciencialização nos funcionários, pois os resultados das suas atividades estavam dispostos a todos.

Palavras-Chave: Gestão Visual, Gestão do conhecimento, Padronização, Eficiência.

## **Abstract**

This work aims to implement the visual management method (VM), as a mechanism to facilitate decision-making by managers, as well as increase the perception of employees in the workplace.

In view of the above, it was necessary to use tools to assess, analyze and monitor the resolution of problems, following the steps and defining a logical sequence. To evaluate the different processes of the restaurant case, the SQCDM method (Safety, Quality, Costs, Efficiency, Personnel) was used. Then, to analyze the main problems found, the 5W2H method was further used (What? Who? Where? When? Why?; How? How much?).

In order to map and describe the stages of problematic processes, flowcharts were used. To investigate the processes, it was used the PDCA method (Plan, Do, Check, Action) to monitor the evolution of the proposed actions. Then, data were obtained to be displayed on the VM panel. This step was made possible by extracting information from the SQLITE database (used by the restaurant), so that the entries could be performed in the database. These data were extracted for eight months (from Jun/18 to Jan/19), in order to generate information.

Through these methods it is possible to highlight failures, analyze them, propose solutions, and implement them. Verification methods have also been implemented so that the same problems do not recur.

The development and implementation of VM facilitates the dissemination of information within the company, especially regarding specified performance targets, in addition to allowing feedback, in adequate and flexible periods of time, on the results of production activities for management and for employees. People's attitudes and behavior can be influenced by communication. The essence of changing them is gaining acceptance through the direct and clear display of results.

Visual communication provides a tool for employees to focus on common purposes while reinforcing existing practices. It is a practice of 'world-class organizations' as it is part of their management process.

**Dissertação de Mestrado – Gestão Empresarial**

This project was carried out at the Chelsea Pizza & Pasta Restaurant in Faro (Algarve). The implementation of VM in the company provided greater awareness among employees, as the results of their activities are available to everyone.

Keywords: Visual Management, Knowledge Management, Standardization, Efficiency.

## Índice Geral

<b>1. Introdução .....</b>	<b>13</b>
1.1 Enquadramento.....	13
1.2 Formulação do Problema .....	14
1.3 Objetivos do Trabalho.....	16
1.4 Estruturação do Trabalho .....	17
<b>2 Revisão da Literatura .....</b>	<b>19</b>
2.1 Método de Gestão à Vista .....	19
2.2 Método SQCDM .....	22
2.3 Método 5W2H.....	25
2.4 Fluxogramas .....	28
2.5 Diagrama de Ishikawa .....	30
<b>3. Estudo de caso .....</b>	<b>32</b>
<b>4. Discussão .....</b>	<b>44</b>
<b>5. Conclusões .....</b>	<b>50</b>
<b>Referências Bibliográficas.....</b>	<b>54</b>

## Índice de Figuras

Figura 1. Exemplo de Painel de Gestão à Vista.....	14
Figura 2. Exemplo atual de Painel de Gestão à Vista.....	22
Figura 3. Exemplo de Painel de SQCDM.....	24
Figura 4. Exemplo de reunião GV com colaboradores.....	25
Figura 5. Exemplo de Análise 5W2H.....	28
Figura 6. Símbolos para fluxogramas.....	29
Figura 7. Exemplo de Diagrama de Ishikawa.....	31
Figura 8. Fluxograma atual do processo.....	34
Figura 9. Fluxograma proposto do processo.....	35
Figura 10. Cálculos para o tempo de espera.....	38
Figura 11. Relatório de análise do alto tempo de espera.....	40
Figura 12. Acidentes com e sem afastamento.....	41
Figura 13. Relatório de análise do entupimento da tubulação de esgoto.....	42

## **Índice de Tabelas**

Tabela1. Plano de Atividades a serem implementadas .....	32
Tabela 2. Objetivos e metas do restaurante Chelsea Pizza & Pasta (no BSC). .....	46

## Lista de Abreviaturas

5W2H - *What? Who? Where? When? Why? ; How? How much?*

GV – Gestão à vista (ou Gestão visual)

PDCA - Plan, Do, Check, Action

SQCDM – Security, Quality, Costs, Delivery, Morale (Segurança, Qualidade, Custos, Eficiência, Pessoal)

SQLITE – biblioteca que implementa base de dados SQL embutida (SQL - *Structured Query Language* - linguagem estruturada de *queries*)

WTO – *World Trade Report*

PIV – Ponto de Inspeção Vital

BSC – *Balanced Scorecard*

## 1. Introdução

A gestão de operações nas empresas tem sido estudada quanto aos seus benefícios e funções. Nesse contexto, a técnica de gestão à vista/visual (GV) não tem sido investigada sistematicamente (Kurpjuweit et al., 2019). No entanto, as melhores práticas observadas fornecem *insights* sobre as suas vantagens e como implementá-la (Yik & Chin, 2019). E é esse o principal objetivo deste trabalho, discutir e fomentar a GV por meio de um quadro funcional de métodos relacionados para informar generalizada e visualmente os vários colaboradores (de uma empresa objeto de estudo) acerca das suas atividades no momento, no sentido de integrar e agilizar as respostas da empresa aos seus clientes.

### 1.1 Enquadramento

Na atividade de certos departamentos estratégicos, táticos ou operacionais, talvez se possa observar um quadro de planeamento de atividades exposto na área de trabalho. Tais quadros são bons exemplos de práticas de GV (gestão à vista). Muitas vezes são os mais utilizados e, sem dúvida, influenciam na prospeção de grandes resultados considerando o facto de estarem difundindo informação a todos os colaboradores (Chen et al., 2009). O aspeto de todos estarem caminhando com o mesmo nível de informação pode ser muito relevante em termos de motivação e eficiência.

Ou seja, no restaurante/grupo objeto de estudo, desde o gerente ao empregado de mesa, passando pelas secções de cozinha e confeção dos pratos. Todos dispõem do mesmo conhecimento e, dessa forma, todos passam a ter uma visão holística (inteira) do seu trabalho.

As informações devem estar bem visíveis e ser fáceis de entender (Tonkin, 1998, Lins & Holanda, 2011). Resumindo, devem ser:

- informativas - transferindo informações úteis, estimulantes e motivadoras para quem as consulta;

## Dissertação de Mestrado – Gestão Empresarial

- benéficas - permitindo um serviço fácil, rápido, seguro e satisfatório;
- atraentes - interessantes, coloridas e apreciáveis para o observador.

Tais informações podem ser apresentadas em vários formatos: tabelas, gráficos, painéis, murais, faixas, cartazes, banners, lâmpadas, meio eletrônico em geral (principalmente em redes de computadores), etc. (figura 1).



Figura 1. Exemplo de Painel de Gestão à Vista.  
Fonte: Tonkin (1998)

*“Nada custa mais caro que a ausência da informação.”*  
Valeria Nunes Almeida e Almeida

### 1.2 Formulação do Problema

No mundo global em que vivemos, ter acesso à informação nas áreas de atuação tornou-se crucial para o bom desempenho das atividades, sobretudo, torna-se um fator diferenciador no mundo dos negócios. O autor deste projeto, através da análise de estudos (Costa et al., 2015; Ward & Dagger, 2017; Yik & Chin, 2019) que propõem aplicações destes conceitos no âmbito dos serviços, mostra que o presente trabalho está orientado para responder às seguintes questões (ou situações) de investigação:

*Qi1. De que forma a gestão à vista (GV) pode auxiliar nas principais dificuldades, decorrentes da falta de informação, acerca das atividades relacionadas com o atendimento na área da restauração?;*

*Qi2. Quais os benefícios da implementação dos métodos de difusão de informações na organização objeto de estudo relacionadas com a gestão à vista?*

Estas questões terão resposta através do *case study* realizado na empresa objeto de estudo, do setor da prestação de serviços alimentares.

Nas organizações o sistema de GV procura melhorar o desempenho organizacional por meio da disposição da visão, dos valores, dos objetivos e da cultura da empresa, com outros tipos de gestão, como os processos e elementos de trabalho, em conjunto com as partes interessadas, por meio de estímulos visuais (Tezel et al., 2009).

Para que a GV seja eficiente, não basta que sejam escolhidos indicadores alheios e fixados pela empresa, pois isso não conduz a resultado algum, e pode até gerar confusão. Tem-se de selecionar os indicadores mais adequados, organizá-los de forma clara e apresentá-los às pessoas certas, ou seja, colocá-los nos locais certos.

Uma empresa que trabalha hoje sem indicadores de gestão, ou mesmo que trabalha com indicadores não representativos, pode estar operando ‘às cegas’, o que levará esta empresa a trabalhar com custos mais elevados e menor qualidade. Fatores que a levarão para fora do mercado moderno, altamente competitivo.

Um aspeto a referir é a região onde se localiza esta empresa, no Algarve, pelo tipo de clientes esperado. O continente Europeu é o que recebe mais turistas internacionais, em virtude de um conjunto de países que tem vindo a apostar no seu crescimento. Portugal é um bom exemplo, com um crescimento em 2016 de 12,7% e acima dos 11% no ano de 2017, quando comparados com períodos homólogos (WTO, 2018a).

De acordo com a *Trading Economics* (2018a), Portugal registava em 2018 cerca de 10,29 milhões de habitantes e uma taxa de desemprego de 6,7%. Relativamente ao turismo, os dados são positivos, uma vez que em 2010 o país registava 6.832 milhões de chegadas internacionais (WTO, 2018a). No ano de 2016, este número ascendeu a 18.200 milhões de chegadas (WTO, 2018b). Em 2017 registou-se um crescimento de 11,7% neste mesmo indicador, sendo que as previsões a partir de 2018 apontam para um aumento da procura (WTO, 2018b).

De acordo com o Relatório Culinário e Enológico do Algarve, emitido pelo Turismo do Algarve (Setembro de 2018) que aborda temas de suma importância para o desenvolvimento sustentável da gastronomia algarvia, constata-se que o setor das viagens e do turismo contribuiu cerca de 10,2% na economia global em 2016 e cerca

### **Dissertação de Mestrado – Gestão Empresarial**

de 6,6% no total das exportações (World Economic Forum, 2017). Este setor gerou 292 milhões de empregos (1 em cada 10 pessoas trabalham neste setor) e obteve um valor considerável de 1,2 mil milhões de chegadas internacionais, tendo ultrapassado 1,3 mil milhões em 2017 (WTO, 2018a).

Com base nestas informações, é inegável que os estabelecimentos precisam estar preparados para um atendimento de excelência, levando ao cliente produtos e serviços de maior qualidade.

### **1.3 Objetivos do Trabalho**

Os gestores em todo o mundo devem desenvolver o sentimento, estado de espírito, paixão e desejo de ser eficaz (Gibson et al., 2012) criando produtos de alta qualidade e oferecendo o melhor serviço possível.

Nos últimos anos, a gestão de recursos humanos nas empresas de alimentação vem passando por mudanças. Um dos fatores é a própria dinâmica de mercado das novas necessidades, resultantes das inovações tecnológicas na prestação de serviço e na relação de trabalho. No que diz respeito aos serviços de restauração, a motivação e a liderança têm um papel significativo no perfil dos profissionais que aí atuam (Ward & Dagger, 2017).

No contexto empresarial, denota-se a importância de seguir uma regra a nível global que, na prática, oriente a empresa a produzir muito gastando relativamente pouco. Com base nesta premissa, muitas organizações têm-se preparado rotineiramente em estimular os seus colaboradores na prática do ‘intra-empendedorismo’. Seguindo os passos do mercado global, o restaurante/grupo objeto de estudo passará a adotar a técnica de GV e métodos de suporte importantes tais como: SQCDM (Segurança, Qualidade, Custos, Eficiência, Pessoal); 5W2H (*What? Who? Where? When? Why? How? How much?*); Fluxogramas; e PDCA (*Plan, Do, Check, Action*).

Trata-se de métodos de GV holística com vantagens de partilha, difusão e monitorização atempada de informação de gestão entre processos e equipas para o sucesso sustentável do modelo de negócio. Pretende-se com este projeto alcançar os

### Dissertação de Mestrado – Gestão Empresarial

objetivos de discutir e implementar na empresa objeto de estudo a importância do método de GV, por meio de uma *framework* que integre os métodos mencionados.

Essa discussão tem por base a investigação pelas respostas às questões centrais formuladas no ponto anterior (*Qi1* e *Qi2*) por meio da análise do *case study* proposto. Recursos que ajudarão à *framework* integradora incluem a verificação e visualização de resultados mensais, trimestrais, semestrais e anuais, por secção do restaurante. O uso desse quadro funcional, na perceção e entendimento do método de GV, tornará possível a interpretação e monitorização no devido tempo por parte dos vários colaboradores.

#### 1.4 Estruturação do Trabalho

Este trabalho está dividido em cinco capítulos principais. O segundo capítulo apresenta a fundamentação teórica subjacente, o que inclui uma revisão bibliográfica sobre a técnica de GV e suas vantagens, bem como os métodos que auxiliam no levantamento e tratamento dos seus dados tais como SQCDM (Segurança, Qualidade, Custos, Eficiência, Pessoal), 5W2H (*What? Who? Where? When? Why? How? How much?*), PDCA (*Plan, Do, Check, Action*) e fluxogramas. No terceiro capítulo apresenta-se o estudo de caso do restaurante/grupo algarvio objeto de estudo onde é analisado o cenário atual, bem como a identificação de problemas, propostas de melhoria pela GV e resultados obtidos. No quarto capítulo é feita uma discussão dos resultados e comparada a técnica visível holística usada com o método BSC (*Balanced Scorecard*). No quinto capítulo são tecidas as conclusões deste trabalho, sendo incluídas as limitações, implicações para a gestão e trabalho futuro a realizar.

Portanto, ter as questões de investigação bem presentes (fase de pré-campo), permite uma compreensão clara dos objetivos do estudo ao abordar os participantes pela metodologia. A fase de pré-campo baseia-se no desenho das questões de investigação, metodologia, considerações éticas, recolha de evidências, interpretação e análise (Yin, 2009). O processo de envolvimento dos participantes é então projetado com a intenção de obter deles as informações desejadas. Isto enquadra-se nomeadamente numa abordagem metodológica interpretativa, assente num estudo de

**Dissertação de Mestrado – Gestão Empresarial**

caso. Segue-se a fase de campo, onde a interação real com os participantes é gerida. É uma etapa crucial, pois permite explorar e compreender um fenómeno através dos olhos dos atores envolvidos. Garante que os participantes estejam cientes da sua contribuição na pesquisa (Rashid et al., 2019). Depois é a fase da descrição do caso, onde são descritos os métodos e participantes. Também documenta os detalhes dos passos seguidos, interpretação do material empírico e análise. No final, o trabalho é concluído com a síntese do perfil do caso, factos e resolução do problema em estudo. Se estas fases forem bem realizadas e relatadas, podem gerar perceções poderosas sobre muitos aspetos importantes (Crowe et al., 2011).

## 2 Revisão da Literatura

A pesquisa para fundamentação teórica do trabalho é essencial para identificar o universo de conceitos relacionados com a temática em análise. Tais conceitos serão apresentados aqui, onde se abordam os principais aspetos dos métodos referidos SQCDM, 5W2H, Fluxograma, PDCA. Bem como os respetivos indicadores cruciais para o bom desempenho nas avaliações, análises e ações que serão utilizadas ao longo dos tópicos relacionados com o caso de estudo pela aplicação da GV.

### 2.1 Método de Gestão à Vista

A Gestão à Vista (GV) é um assunto que vem sendo muito discutido nesta última década, por especialistas da área e líderes das organizações face a incertezas ambientais, organizacionais e operacionais. O ambiente organizacional altera-se de modo muito rápido, trazendo uma preocupação constante aos seus líderes, os quais buscam novas estratégias para continuarem competitivos (Rangel et al., 2010). Também os consumidores estão exigindo melhor qualidade do produto/serviço, a preços atrativos (Pinto et al., 2006; Shirai, 2015).

Quando falamos de GV, é notório que iremos pensar em quadros espalhados pelos diversos setores (ou departamentos) de uma organização. Efetivamente, este método é uma alternativa importante para difundir informação dentro dos departamentos. A sua função é sobretudo transmitir conteúdos de forma fácil e rápida para todos os envolvidos naquele ambiente (Kурpjuweit et al., 2019).

É um facto comprovado que, como seres humanos, processamos as informações visuais com mais rapidez do que qualquer outra forma de estímulo, ou seja, cerca de 60000 vezes mais rápido do que texto em si. A informação visual também é armazenada de maneira única: mais de 80% do que aprendemos é visual, e esses dados são memorizados com maior eficiência do que se estivéssemos simplesmente lendo texto (Packer & Suski, 2013). Daí a dimensão visual ser uma tendência crescente em outras esferas, como o Instagram no caso das redes sociais e os *dashboards* para suporte à decisão.

Para Araújo (2009), a GV já constituía um modelo que permite disponibilizar itens de controlo vitais para equipas inteiras. Tais itens incluem gráficos, dados e informações de gestão que podem ser rápida e facilmente interpretados por todos os participantes de um projeto. Isso pode ser feito de maneiras diversas: desde um quadro branco na sala de ‘descanso’ a projeções de vídeo nos departamentos. O que significa que qualquer informação apresentada através da GV, não é apenas compreendida rapidamente, mas também é retida de forma mais eficaz (Packer & Suski, 2013; Silva & Loos, 2017). Assim, a GV pode ser uma ferramenta fantástica em poupar tempo e esforço de trabalho. Além disso, as equipas que são geridas por meio da GV estão comprovadamente mais envolvidas do que equipas geridas por outros mecanismos (Torghabehi et al., 2016).

A equipa pode ter mais sucesso se os seus participantes tiverem ideia do que está acontecendo. Equipas capacitadas sabem a pontuação, conhecem o seu desempenho e sabem como causam impacto no quadro geral. Tal comunicação visual garante que todos possam consultar facilmente como é que o seu desempenho está alinhado com os objetivos da empresa (Lins & Holanda, 2011).

Silva & Loos (2017) reforçam que a gestão à vista é uma ferramenta capaz de gerar aumento da produtividade e melhoria da qualidade, pela melhoria na comunicação interna, do fluxo de informações como suporte à tomada de decisões. A GV pode transformar o ambiente de trabalho num modelo representativo da realidade. Os seus principais objetivos são: conceder acessibilidade e simplicidade à informação, permitindo facilitar o trabalho realizado no dia-a-dia e motivando a trabalhar com maior qualidade (Mello, 1998; Neese & Kong, 2007); disseminar a uma maior quantidade de pessoas o conhecimento adquirido; reforçar a autonomia dos funcionários a fim de auxiliar melhores relacionamentos incentivando a participação; e fazer com que a informação visual passe a ser uma questão de cultura dentro do ambiente de trabalho (Murata, 2019).

Para vários autores, o motivo mais importante para implementar o sistema de GV é introduzir uma cultura de solução de problemas, adotando uma abordagem orientada para melhoria do tempo de resposta de equipas que trabalham continuamente para eliminar problemas destacados através de indicadores visuais. A GV destina-se a divulgar de forma clara e sucinta a informação relevante sobre o

### Dissertação de Mestrado – Gestão Empresarial

desempenho atual da empresa, e de cada setor em que esta opera, para todos os funcionários e num local visível a todos. Assim, todos estão conscientes das suas metas e objetivos. Além disso, os funcionários aprendem como cada equipa se comporta em relação às restantes aumentando assim a produtividade (Souza et al., 2014). Para este autor, os principais objetivos da GV são: oferecer informações acessíveis capazes de facilitar o trabalho diário. Todos os dias as pessoas registam a produtividade atingida, as paragens por interferências externas e/ou internas, as peças defeituosas, difundindo essa informação ao maior número de colaboradores. Semanalmente são realizadas reuniões em frente do quadro de GV para troca de conhecimento, avaliação de resultados e avaliação por todos da equipa se os números coincidem com a realidade.

Como todos têm a oportunidade de participar das decisões e levantamento da causa (raíz) para a solução dos problemas, o grau de assertividade advém elevado facilitando a comunicação entre as pessoas e entre turnos de trabalho. O registo das informações é feito por pessoas de turnos diferenciados, existindo desta forma um intercâmbio entre as equipas (Silva & Loos, 2017). Todos têm a mesma responsabilidade de ‘alimentar’ o quadro com informações de produtividade da ‘célula’, sua qualidade, número de defeitos gerados, paragens provenientes de problemas internos/externos e gastos com material de consumo.

Antes de referir alguns exemplos de GV, algumas precauções são necessárias tais como:

- Definir os indicadores que serão incluídos e também estabelecer os padrões visuais que serão adotados. É fundamental limitar as escolhas a métricas relevantes, evitando a inclusão de dados desnecessários para os grupos de trabalho. Também é importante a criação de uma equipa responsável por recolher toda a informação com segurança e que atualize continuamente os padrões (Lins & Holanda, 2011).
- Preparar os gestores para usar a ferramenta de modo eficiente a fim de que possam disseminar o conceito entre os restantes funcionários (Wills, 2013).

A figura 2 apresenta um exemplo atual de painel de GV.



Figura 2. Exemplo atual de Painel de Gestão à Vista.  
Fonte: qualityway.wordpress.com

Estes painéis de GV geralmente promovem uma ‘concorrência’ saudável e estimulante entre as diferentes áreas da empresa (Neese & Kong, 2007, Catalysis, 2019). Este trabalho é realizado comparando metas definidas, desempenho e metas atingidas. Os autores na área salientam que o quadro deve ser atualizado regularmente para evitar que os dados fiquem desatualizados e o valor acrescentado diminua.

No caso de estudo subjacente ao presente trabalho, as técnicas de SQCDM, 5W2H, PDCA e fluxogramas foram usadas como uma *framework* de suporte ao método de GV proposto, pelo que são descritos a seguir. Técnicas essas que auxiliam na dita atualização e monitorização contínua.

## 2.2 Método SQCDM

SQCDM (Segurança, Qualidade, Custos, Eficiência, Pessoal) oferece um método de medição de processos, sendo aplicável a processos de negócio simples ou complexos. É uma abordagem de gestão que foi originalmente criada para auxiliar empresas do setor automóvel Britânico. Inicialmente era designada por QCD (Qualidade, Custo, Eficiência), em seguida passou a ser designada de SM (Segurança, Pessoal) tornando-se depois em SQCDM. Este método centra-se nas pessoas dos

### **Dissertação de Mestrado – Gestão Empresarial**

vários departamentos de uma empresa e estabelece uma metodologia que permite medir o seu desempenho nos seus procedimentos (Jolimont, 2019). Uma outra função é a capacidade de medir o relacionamento com clientes/fornecedores na cadeia de abastecimento da empresa, usando as novas ideias e sugestões para melhorá-la continuamente. A principal característica do SQCDM é o envolvimento metódico das pessoas que usam dados minuciosos e registados graficamente nas reuniões semanais. Foi projetado para processar problemas potencialmente grandes e dividi-los em problemas menores. Estes problemas menores podem ser priorizados, e os esforços e recursos necessários podem ser alocados para garantir o funcionamento desejado. Outro benefício é que pode ser aplicado em qualquer indústria (automobilística, eletrônica, aeroespacial, telecomunicações, têxteis, produtos de construção, processamento de alimentos, produtos químicos).

Quando nos referimos ao método SQCDM (figura 3), é importante conhecer o significado de cada uma das siglas (Domingo, 2015). Um facto é que a ordem das siglas pode mudar, mas a sua definição e objetivos são os mesmos:

- **Qualidade** - a qualidade dos produtos produzidos deve ser alta. Igualmente importante é que a qualidade deve ser consistentemente boa.
- **Custo** - o custo dos produtos deve ser mantido competitivo. Não importa quão alta seja a qualidade de um produto, muitas pessoas não o comprarão se fôr demasiado caro. A gestão de custos pode ser feita reduzindo o desperdício ou melhorando a eficiência.
- **Entrega** - os clientes precisam de produtos entregues no prazo, senão poderão procurar outra empresa que atenda as suas necessidades. O planeamento e a implementação adequada de todas as ordens garantirão a entrega no prazo.
- **Segurança** - com um foco mais interno, a segurança beneficiará a todos os presentes na instalação. Identificar os perigos e eliminá-los deve ser uma prioridade para os que trabalham com qualquer tipo de produto.

**Dissertação de Mestrado – Gestão Empresarial**

- Moral - manter a moral dos funcionários elevada pode ter um impacto positivo em muitas áreas do negócio. As empresas com moral elevada têm consistentemente um desempenho melhor.

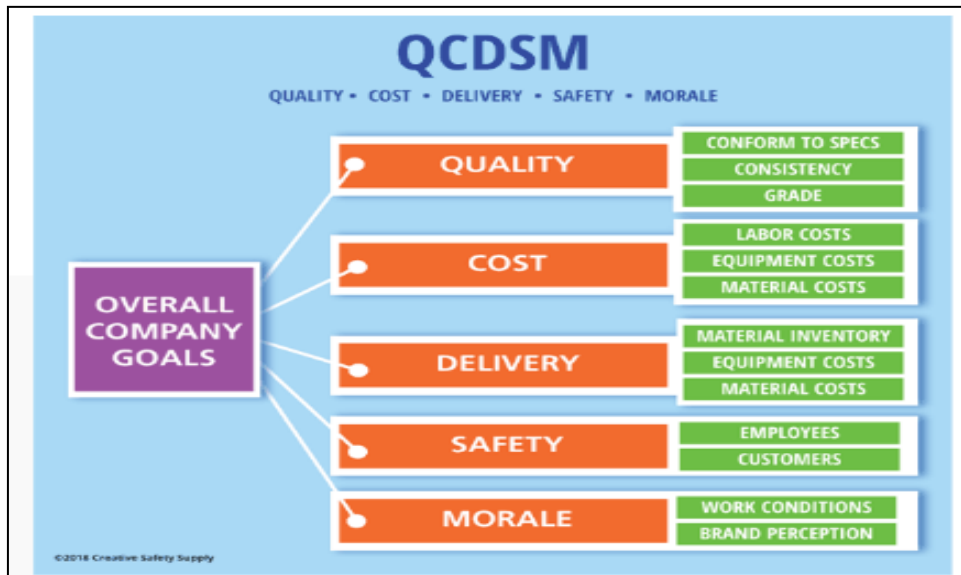


Figura 3. Exemplo de Painel de SQCDM.  
Fonte: [creativesafetysupply.com/articles](http://creativesafetysupply.com/articles)

Outra vantagem deste método está relacionada com o envolvimento dos funcionários, onde estes se tornam promotores, controladores ou ‘guardiões’ do seu trabalho. Dessa forma, são capazes de gerir os resultados das suas áreas de atuação. Este facto também se aplica à estrutura administrativa de uma empresa, ou seja, a estrutura de gestão deve facilitar o envolvimento das pessoas e usar os mesmos princípios para gerir as suas funções (figura 4).



Figura 4. Exemplo de reunião GV com colaboradores.  
Fonte: QCDSM (2015)

No mundo competitivo atual, as empresas procuram modos de alcançar os seus clientes, melhorar a sua participação no mercado, e expandir os seus negócios. E, muitas vezes depois, é que estão preocupadas com o envolvimento dos seus funcionários. Capacitar os funcionários a não apenas partilhar os seus objetivos, mas também a ativamente participarem neles, e promovê-los, constitui um importante desafio.

### 2.3 Método 5W2H

Problemas resistentes/persistentes indicam que existem alguns desafios enraizados, havendo a necessidade de eliminar a sua causa (raíz). Parece conveniente corrigir imediatamente os problemas superficiais, uma vez que requerem menos tempo. No entanto, muitas vezes essas correções não são permanentes ou duradouras e tornam-se num desperdício de tempo e recursos.

O método 5W2H é considerado uma das ferramentas de gestão de qualidade mais eficazes, já que é fácil e simples de usar. Essa abordagem não é mais do que um plano de ação hábil, organizado, analítico e prático, que tem diferentes etapas até à sua conclusão. Num mundo de negócios produtivo e notavelmente competitivo, tanto as atividades práticas como as comunicações organizativas precisam ser rápidas e ágeis, pois muitos problemas podem surgir de informações transmitidas com erros. É

### Dissertação de Mestrado – Gestão Empresarial

por isso que este método foi criado para tornar as informações seguras e livres de erros (Silva et al., 2013).

Conforme Marshall Júnior et al. (2008, p. 112) “..esta ferramenta é utilizada principalmente no mapeamento e padronização de processos, na elaboração de planos de ação e no estabelecimento de procedimentos associados a indicadores”. O método 5W2H é referido por alguns autores como “o sonho do subordinado” ou “a esperança do gerente”, porque o empregado sempre ‘sonha’ receber as ordens sob a forma 5W2H e o chefe ‘sonha’ que os subordinados apresentem os problemas sob a forma 5W2H (Polacinski, 2012).

É factual que as ideias se tornam válidas a partir do momento em que são registadas no papel. A análise 5W2H pode ser uma ferramenta projetada para prepará-las de maneira inata e operacional, através da utilização de uma lista. O nome 5W2H pode parecer complexo, mas o seu conceito é interessante. Envolve 5 Ws e 2 Hs que segundo Alves (2010), são:

- Quando?
- Onde?
- Quem?
- Por quê?
- O quê? /
- Como?
- Quanto?

A resolução de problemas é o método para esclarecer situações complexas e difíceis por meio de técnicas e documentação adequadas. Na verdade, é um processo ou análise completa de como o problema específico surgiu e o 5W2H é usado. Esta abordagem não é útil apenas para organizações de grande dimensão, mas também pode ser aplicada em empresas de pequena dimensão (Polacinski, 2012).

As ideias isoladas não têm importância até serem transformadas em ações práticas. O método 5W2H é de grande utilidade quando o *brainstorming* é necessário para qualquer plano de ação ou resolução de problemas. É em parte semelhante à abordagem de dividir e conquistar. O problema é segmentado em partes diferentes que

### Dissertação de Mestrado – Gestão Empresarial

facilitam a sua resolução. Em primeiro lugar, é preciso encontrar respostas para as seguintes perguntas (Silva et al., 2013):

- O que precisa ser feito?
- Por que isso deveria ser feito?
- Quando fazer?
- Onde isso deve ser feito?
- Quem vai fazer?
- Como fazer isso?
- Quanto orçamento é necessário para fazer isso?

Estas questões requerem a descrição completa do problema e o que precisa ser feito. O método analisa toda a situação e avalia se as medidas são necessárias ou não. Alves (2010) descreve o significado dos pontos:

Porquê? - compreende todas as possíveis razões para a questão específica.

Quando? - é um pensamento vital a entender, uma vez que a dificuldade prevalece. Analisar a frequência do assunto e o tempo de incidência ajudarão a criar precauções.

Onde? - auxilia no conhecimento da localização do defeito e ajuda a examinar a distribuição geográfica das reclamações dos clientes.

Quem? - identifica as causas relacionadas ao assunto. Pode ser pessoal ou de processos. Caracteriza os compradores que reclamam e determina os operadores que estão com dificuldades.

Como? - é necessário investigar o tipo de cenário e também suas dificuldades. Examinar os procedimentos aplicados à resolução de problemas.

Quanto? - requer determinar o orçamento disponível ou necessário para a resolução de problemas.

Silva et al. (2013) salientam que o método 5W2H é de grande importância na gestão e melhoria de processos, pois:

- é uma técnica mais simples e eficiente na resolução de problemas do que outras ferramentas de gestão de qualidade.

**Dissertação de Mestrado – Gestão Empresarial**

- usando esta metodologia, muitos problemas associados ao problema principal também podem ser descobertos.

- geralmente, nenhum dado estatístico é necessário para realizar o processo.

Esta ferramenta também ajuda na análise da causa principal, juntamente com a resolução do problema (figura 5). Portanto, em relação a outras ferramentas de gestão de processos, o método 5W2H é uma ferramenta completa e dinâmica.

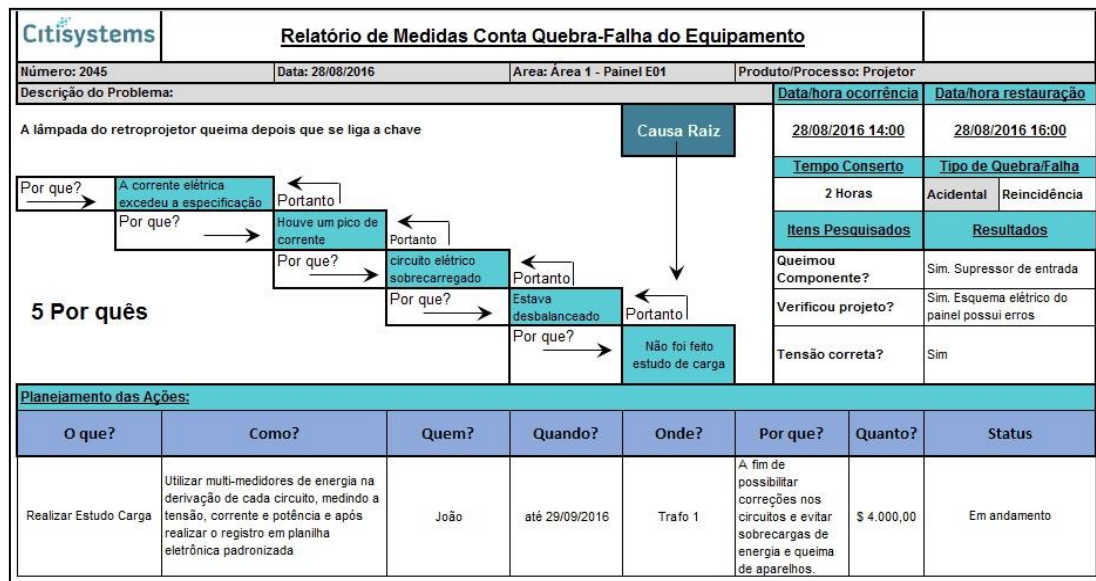


Figura 5. Exemplo da técnica 5W2H.

De acordo com Marshall Júnior (2008, p. 107) “..fluxograma é uma representação gráfica que facilita a visualização dos passos de um processo. Apresenta a sequência lógica e encadeamento de atividades e decisões”. Portanto, percebe-se a importância do fluxograma do processo, pois este analisa e caracteriza todos os passos e responsáveis do referido processo.

Segundo Oliveira (2011, p. 93-4), o fluxograma apresenta uma série de vantagens, que podem ser resumidas em:

- Apresentação real do funcionamento de todos os componentes de um método administrativo. Este aspeto proporciona e facilita a análise da eficiência do sistema;

**Dissertação de Mestrado – Gestão Empresarial**

- Possibilidade da apresentação de uma filosofia de administração, atuando principalmente como fator psicológico;
- Possibilidade de visualização integrada de um método administrativo, o que facilita o exame dos vários componentes do sistema e suas possíveis repercussões, tanto positivas quanto negativas. Normalmente os outros métodos apresentam um mecanismo de leitura mais lento e menos claro, o que pode dificultar a sua análise;
- Propiciar o levantamento e a análise de qualquer método administrativo desde o mais simples ao mais complexo, desde o mais específico ao de maior abrangência.

Verifica-se que a elaboração de um fluxo de informação e submissão para comentários ocorre numa rota de pessoas predeterminada e que tenham domínio do processo. Os fluxogramas são comumente utilizados para descrever seqüências na cadeia de processos de produção, mostrando o início e fim das etapas a serem cumpridas. As representações dos fluxogramas podem ser variadas, tais como: gráficos, caixas de texto em seqüência, símbolos, entre outros. Ao todo existem oito tipos básicos de símbolos de fluxogramas (figura 6).

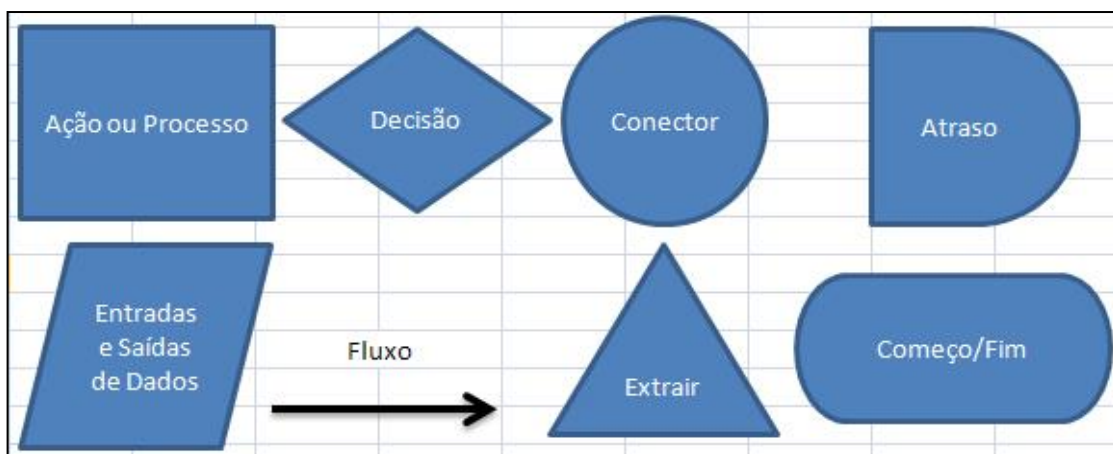


Figura 6. Símbolos para fluxogramas.  
Fonte: [www.fm2s.com.br/tudo-sobre-fluxograma/](http://www.fm2s.com.br/tudo-sobre-fluxograma/)

## 2.5 Diagrama de Ishikawa

“O diagrama de causa e efeito, também conhecido como diagrama de Ishikawa ou diagrama espinha de peixe, é uma ferramenta de representação das possíveis causas que levam a um determinado efeito..” (Marshall Júnior et al., 2008, p. 104).

As causas principais geralmente enquadram-se em seis categorias: método, mão-de-obra, material, máquina, medição, meio-ambiente (figura 7). Para Louzada et al. (2014, p. 17) o diagrama de causa-efeito pode ser construído da seguinte forma:

1. Definir o problema (efeito indesejável) a ser analisado.
2. Levantar e discutir as possíveis causas desse problema com os integrantes da equipa, nas chamadas sessões de brainstorming.
3. Desenhar a linha central do diagrama. À sua direita, especificar o problema (efeito) e, ao seu redor, colocar as caixas onde as principais categorias de causas potenciais são listadas. Essas caixas devem estar ligadas à linha central.
4. Determinar, para cada categoria (causas principais), o que pode ter contribuído para a ocorrência do problema (subcausas ou causas secundárias).

Assim, a causa-efeito permite a organização da informação, possibilitando a identificação das possíveis causas de um determinado problema. Permite identificar com razoável clareza a relação entre o efeito sob investigação e suas causas.

**Dissertação de Mestrado – Gestão Empresarial**

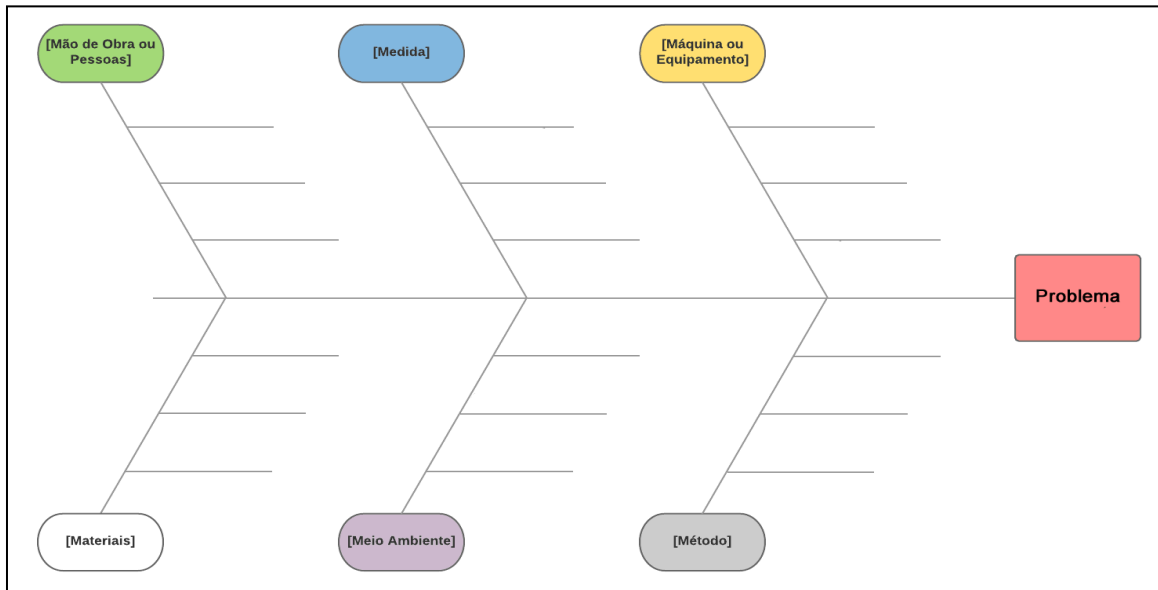


Figura 7. Exemplo de Diagrama de Ishikawa.

Fonte: [www.citissystems.com.br/diagrama-de-causa-e-efeito-ishikawa-espinha-peixe/](http://www.citissystems.com.br/diagrama-de-causa-e-efeito-ishikawa-espinha-peixe/)

### 3. Estudo de caso

No contexto da empresa em estudo, do setor da restauração, durante a execução das atividades percebeu-se que havia muitos problemas relacionados a: falta de controlo, reclamação nas mesas, pratos ‘despadronizados’, e demora na entrega dos pratos pedidos. Pensando nisso, resolveu-se aplicar junto com o método de GV as ferramentas de controlo referidas – SQCDM, 5W2H, PDCA e fluxogramas – aos processos envolvidos nos problemas identificados, para que houvesse uma melhor aplicabilidade e padronização na realização das tarefas.

Para a implantação do projeto de melhoria, o planeamento da solução será seguido conforme a Tabela 1.

Tabela1. Plano de Atividades a serem implementadas

IDENTIFICAR OS GARGALOS NO ATENDIMENTO AO CLIENTE						
	Responsáveis:	Data Elaboração:	Responsáveis pela Atualização:	Data Revisão:	P= Programado	
	Equipe	10 mar. 2018	Terlica, Júlio e Rógerio	10 jun. 2018.	R= Realizado	
PLANEAMENTO DAS AÇÕES						
5W				2H		
What - O que fazer (ação, problema, desafio)	Why- Porquê (Justificativa, explicação, motivo)	Who - Quem (Responsável)	Where - Onde (Local)	When - Quando (Prazo, cronograma )	How - Como (Procedimentos, etapas)	How Much - Quanto (Custo, desembolsos)
Ouvir os colaboradores sobre as maiores dificuldade no momento do atendimento	Para identificar o gargalo no atendimento ao cliente	Terlica e Júlio	Própria empresa	P = 20/03/18 R = 27-03/18	Reunir com os colaboradores semanalmente e propor um novo fluxo	£ 20,00 com os formulários, pastas e canetas.
Pesquisa de satisfação ao cliente	Para conhecer os conceitos dos clientes referente ao restaurante	Terlica e Rogerio	Própria empresa	P = 28/03/18 R = 29/03/18	Criando um questionário de cinco perguntas objetivas e repassando aos clientes para	£ 00,00

**Dissertação de Mestrado – Gestão Empresarial**

					identificar as melhorias para o restaurante		
Propor um programa de qualificação de mão-de-obra	Para melhorar a capacitação profissional referente ao atendimento ao cliente	Júlio, Terlica e Rogerio	Própria empresa	P	Pesquisar empresas de treinamentos e qualificações na área de restaurantes	£ 500,00	
				=			01/06/18
				R			
				R			

Fonte: Elaboração própria (2018)

Como vantagem de aplicação da GV em relação à adoção da ferramenta do 5W2H, pode dizer-se que: as dificuldades encontradas são solucionadas pela equipa responsável pela atividade com participação de todos; trabalhadores mais satisfeitos; visibilidade dos administradores; melhoria nos indicadores de produtividade; aumento de produtividade e maior comprometimento da equipe.

Junto ao 5W2H, apresenta-se o fluxograma atual do processo (figura 8) da empresa em estudo e, posteriormente, o fluxograma proposto (figura 9).

## Dissertação de Mestrado – Gestão Empresarial

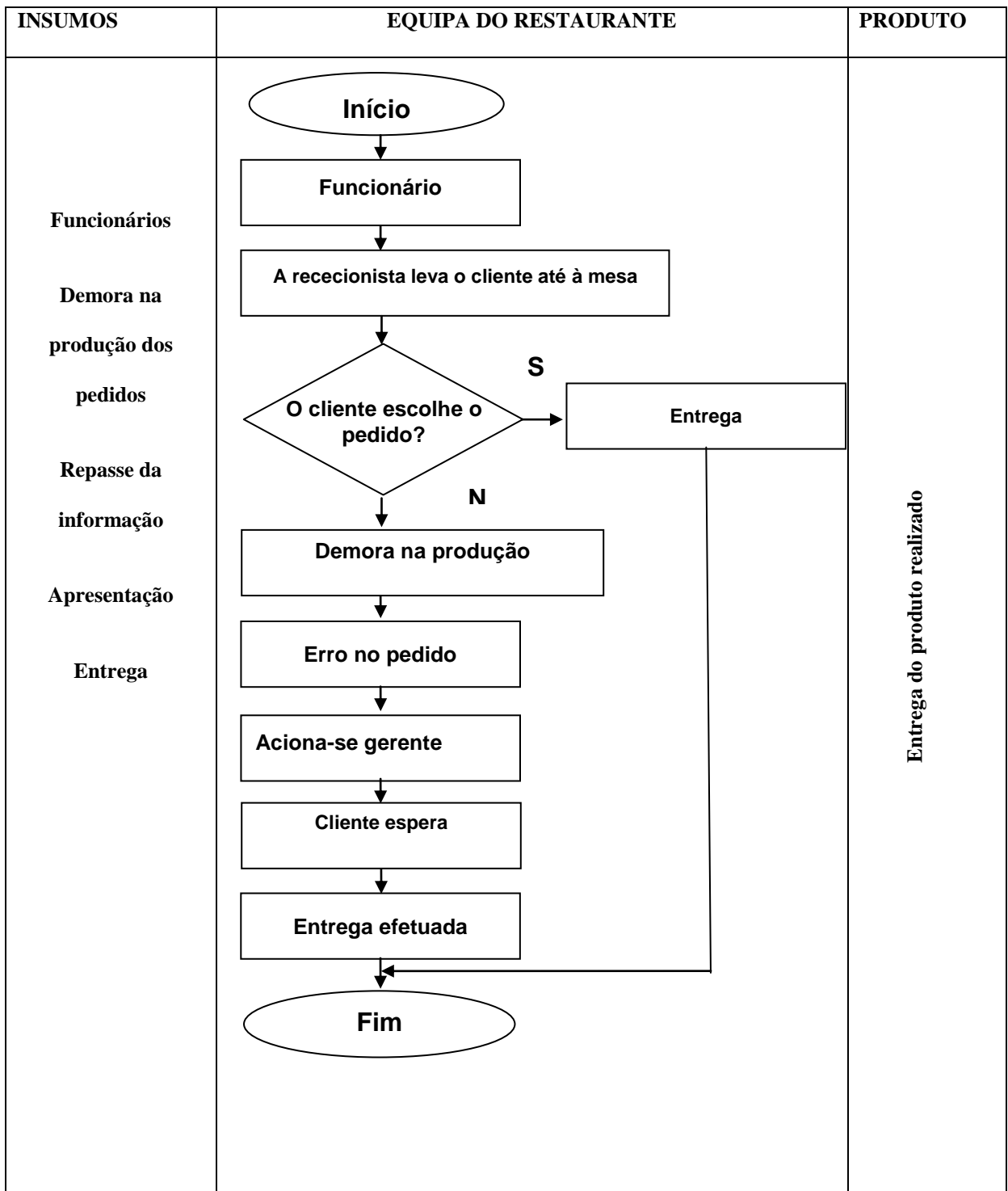


Figura 8. Fluxograma atual do processo.  
 Fonte: Elaboração própria em concordância com o Restaurante.

**Dissertação de Mestrado – Gestão Empresarial**

A figura 9 apresenta o fluxograma proposto à empresa.

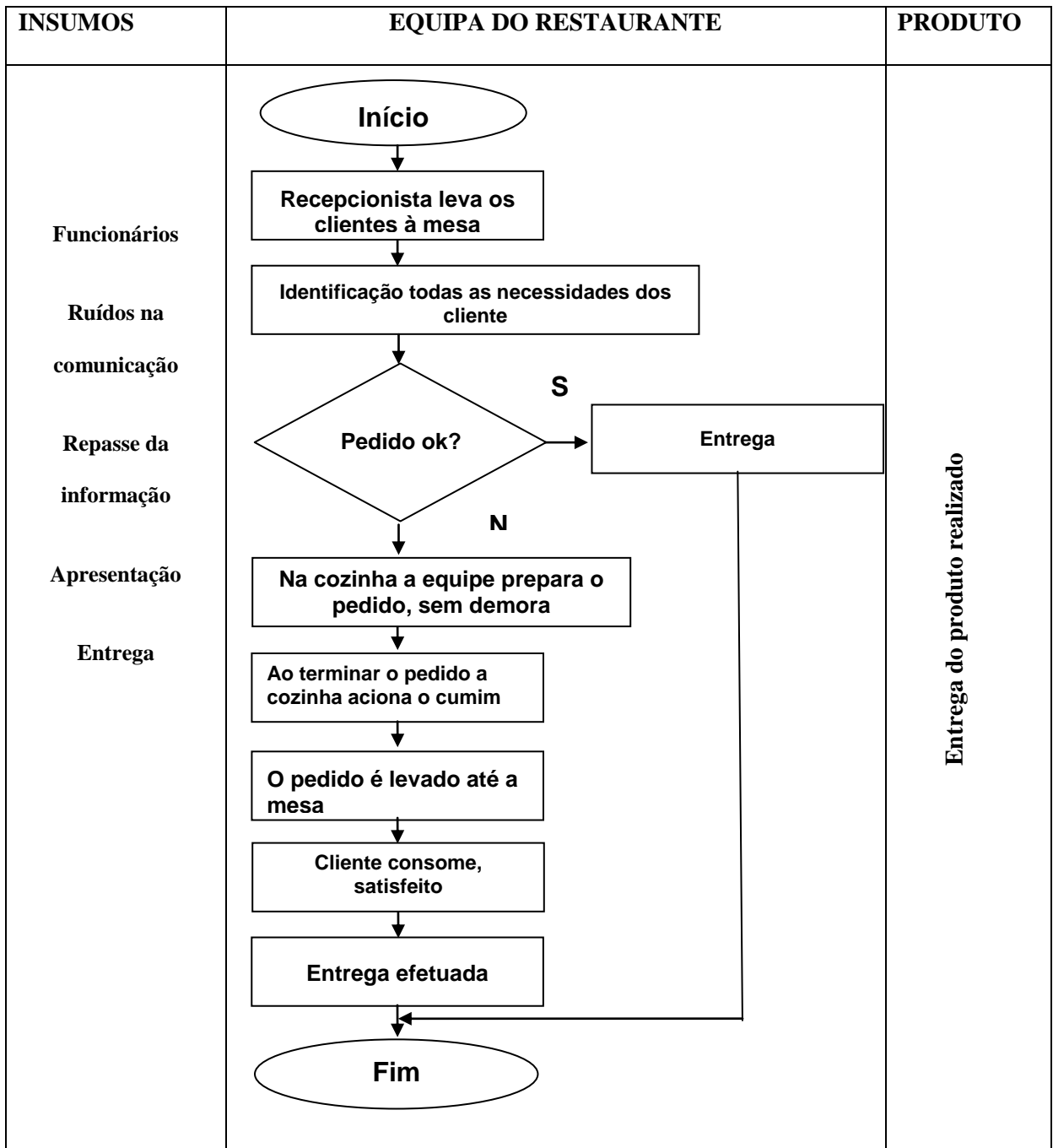


Figura 9. Fluxograma proposto do processo.  
 Fonte: Elaboração própria em concordância com o Restaurante.

Constata-se que o fluxograma, junto aos procedimentos de um sistema de GV mostraram-se realmente como uma ótima saída nos âmbitos de clareza, motivação, revisão de processos, reais conhecimentos de resultados, e facilitação dos focos de

### Dissertação de Mestrado – Gestão Empresarial

gestão e correção, especialmente no que concerne à demora dos pedidos, principal problemática evidenciada na empresa.

Tendo em conta a primeira questão de investigação - *Qi1. De que forma a gestão à vista (GV) pode auxiliar nas principais dificuldades, decorrentes da falta de informação, acerca das atividades relacionadas com o atendimento na área da restauração?*

1) o primeiro passo foi observar o restaurante de um modo macro, pretendendo-se ‘visualizar’ que departamentos vendiam mais, sendo também importante saber os que vendiam menos. Com base nesta primeira necessidade, recorreu-se ao uso da metodologia SQCDM (Segurança, Qualidade, Custos, Eficiência, Pessoal). Ao usar esta técnica, tornamo-nos mais específicos e diretos nos aspetos que iremos medir: como está a segurança da empresa? como essa avaliação é vista pelos seus clientes? qual é o seu tempo de entrega do serviço? a equipa de trabalho está devidamente preparada para a execução das suas atividades?

2) assim, dentro de cada tópico do SQCDM, utilizou-se uma sub-máscara de acompanhamento mensal para avaliar o desempenho do restaurante. Esta elaboração deu-se da seguinte forma: organizou-se uma base de dados em Excel que contempla todos os itens vendidos no restaurante para, de seguida, realizar-se um input diário de Junho a Janeiro 2019 em termos de:

S (Segurança) - neste tópico optou-se por avaliar os itens de segurança predial (instalações) e acidentes com e sem afastamento. Nas instalações observou-se pontos sobre a estrutura do prédio onde se encontra o restaurante, com intuito de identificar possíveis pontos irregulares. Para reforçar as possíveis falhas em equipamentos, criaram-se *check-lists* para garantir que diariamente todos os eletrodomésticos fossem verificados, de modo a antecipar possíveis acidentes (protegendo a integridade do colaborador e conservando a vida útil do equipamento);

Q (Qualidade) - neste tópico verificou-se o índice de avaliação do restaurante junto aos clientes, recolhendo informações dos sites de avaliação (*Google, Facebook, Trip Advisor*) considerando-se o total de avaliação em todos mensalmente e a % total de avaliação/total de reclamação. Observou-se que o maior questionamento por parte

### Dissertação de Mestrado – Gestão Empresarial

dos clientes foi a demora na entrega do serviço. Na medida em que o volume aumentava, o tempo de espera também aumentava. Isso resultava na demora para entrega de pizza e assim elaborou-se uma análise para entender o motivo da demora. Foi evidenciado que a demora se dava devido ao forno não ter capacidade de atendimento da procura por hora, recorrendo-se então às ferramentas da qualidade;

C (Custos) – dividiu-se o levantamento em dois tópicos, um para custos com instalações e outro para custos com insumos, subdividindo este último por departamento. Não houve nenhuma ação robusta para este tópico; o importante era mostrar de modo claro ao proprietário que departamento consumia mais;

D (Eficiência) – este ponto está diretamente ligado aos pontos levantados na Q (Qualidade), então não existem ações específicas para este tópico, acreditando-se que, à época, melhorando a avaliação com relação aos clientes e reduzindo o tempo de espera, estar-se-ia melhorando a eficiência;

M (Pessoal) – neste ponto foi elaborado o organograma, com matriz de versatilidade para acompanhar a evolução de cada colaborador no restaurante. Uma dificuldade percebida foi que na hora de se vender o cardápio na mesa, os clientes faziam perguntas mais profundas onde os empregados de mesa não sabiam detalhes do preparo. Para solucionar isso, criaram-se fichas técnicas dos pratos a fim de melhor informá-los para um atendimento assertivo, o que por consequência levaria a vendas mais robustas.

Após estas avaliações (por meio do método SQCDM) optou-se por incidir no indicador KPI (*key-performance indicator*) mais preocupante: “o cliente reclamando da demora”. Ou seja, o foco foi reduzir o tempo de espera por parte dos clientes, propondo ao proprietário a instalação de um forno de maior capacidade, sugerindo-se assim que trouxessem o forno maior presente em outro estabelecimento do grupo conforme avaliação apresentada à frente no presente trabalho. No caso da organização em análise, a figura 10 mostra que a demora no tempo de espera se deve, especialmente, à quantidade de fornos.

**Dissertação de Mestrado – Gestão Empresarial**

Formula: CF (Capacidade Fisica) x TTS (Tempo Total de Serviço) / TTC (Tempo Total de Ciclo)

Capacidade de Mesas	In	Out	Total	Total de Mesas
Qty Mesas Verão	40	72	112	56
Qty Mesas Inverno	40	40	80	40
Tempo de Serviço	480'	Cap. de Ver. (Clientes)		672
Tempo de Ciclo Inv.	40'	Cap. de Inv. (Clientes)		960
Tempo de Ciclo Ver.	80'	Cap. Forno (8h/dia)		480
Cap. Forno	60/h			

Number of pizzas 30 cm.	4
Productivity per hour.	60
Consumption of firewood per hour /kg./	3-4
Weight / kg /.	950
Electrical supply is 230 Volt/50-60 Herz.	

**OBS DAS ANALISES:**

1- CAP. DE VERÃO (CLIENTES) 672.

2- CAP. DE INVERNO (CLIENTES) 960.

3- CAP. FORNO (PIZZAS) 480.

→ ① Pizzas (Jun-Jan 11.611) / (Verão 7.679) = 67%.

→ ② Pão D'alho (Jun-Jan 2.550) / (Verão 1.681) = 66%.

→ ③ Fomarina (Jun-Jan 404) / (Verão 258) = 64%.

→ ④ Brusqueta's (Jun-Jan 798) / (Verão 351) = 44%.

Total 15.363 Produzido no Forno.

Figura 10. Cálculos para o tempo de espera.

Fonte: Elaboração própria

É possível ‘observar’ que o espaço físico suporta mais clientes do que se pode atender, tendo em conta o número de fornos. Esse facto torna o tempo de espera do cliente elevado, uma vez que não há fornos suficientes para atender os pedidos.

Embora muitos atrasos sejam causados por ineficiências no processo de entrega do serviço em causa, a espera em algumas situações parece quase inevitável. Por exemplo, os consumidores geralmente não chegam a um restaurante em sequências de intervalos iguais, mas sim de uma maneira menos previsível. Além disso, alguns serviços podem sobrepor-se aos de outros clientes, provocando situações de espera.

Os gerentes podem ter dificuldades em coordenar essas situações. No entanto, mesmo nesses casos, um prestador de serviços pode ser capaz de diminuir o impacto negativo de tais atrasos se tiver conhecimento sobre os fatores situacionais que influenciam as reações dos consumidores aos atrasos (Qi1). Ao descobrir os fatores que influenciam as reações à espera, e os contextos em que tais fatores

### Dissertação de Mestrado – Gestão Empresarial

ocorrem, os gerentes podem desencadear um impacto significativo na satisfação dos consumidores pelo encontro do serviço.

Maister (2013) propôs vários efeitos situacionais na percepção de espera dos consumidores. Este autor sugeriu quatro proposições: (1) o tempo desocupado parece mais longo que o tempo ocupado; (2) as esperas de pré-processamento parecem mais longas do que as esperas em processo; (3) as esperas incertas são mais longas do que as esperadas (esperas finitas); (4) as esperas inexplicadas são maiores que as esperas explicadas. As afirmações de Maister são intuitivamente plausíveis, mas nenhuma delas foi testada empiricamente. Tão pouco este ou outros autores tentaram relacionar essas proposições com uma evidência teórica mais ampla.

Recordando a segunda questão de investigação - *Qi2. Quais os benefícios da implementação dos métodos de difusão de informações na organização objeto de estudo relacionadas com a gestão à vista?*

Podemos responder pela metodologia proposta ao teste empírico das afirmações de Maister:

1) verificamos que a visita de um indivíduo a um restaurante pode ser dividida em três fases relativamente distintas: (1) uma fase de pré-processamento, desde a chegada de um cliente ao restaurante até que ele solicite a refeição; (2) uma de processo que inclui realizar pedidos e consumir a refeição; e (3) uma fase pós-processo de pagamento e fatura até que o cliente saia do restaurante. Durante cada uma dessas fases, há um ‘intervalo natural’ que os clientes esperam encontrar. No entanto, o que acontece se esse intervalo se estender além das expectativas dos clientes e causar um atraso?

Seguindo a teoria de campo de Lewin (2010) previmos que os atrasos, nas diferentes fases da estadia no restaurante, terão efeitos diferentes no comportamento dos clientes. Além disso, previmos que o grau de incerteza sobre a duração do atraso e o estado da necessidade de um indivíduo influenciaria a sua percepção de atraso e avaliação do serviço de restaurante. Todas essas informações são dinâmicas, cujos dados, se coletados e compartilhados visualmente, podem ser uma fonte relevante de coordenação e controlo (Qi2).

**Dissertação de Mestrado – Gestão Empresarial**

A figura 11 apresenta um relatório sobre os tempos de espera, um dos principais problemas apontados na qualidade do atendimento no restaurante objeto de estudo.



Ca. chelsea		RELATÓRIO DE ANÁLISE				02/19																					
Tema: ALTO TEMPO DE ESPERA		Data: 30/12/2018		EMI: SÃO RELATÓRIO			APROVAÇÃO RELATÓRIO																				
Local/Casa: CHELSEA PIZZA/PASTA		LOGO: PASTA / PIZZAS		ELABORADOR: JULIO SA	TERMOLOGOR: TERUCA	APROVADOR: STEVAN M.	TERMOLOGOR: / /	APROVADOR: / /	APROVADOR: / /																		
		RENOVIDENTE? NÃO		30/12/2018	06/01/2019	06/01/2019																					
<b>1. OCORRÊNCIA</b> - Fato do problema a informar, redação, resultados, ações, medidas, etc.				<b>3. ANÁLISE</b> - Causa primária dos dados de criação de afluência (U x tempo)																							
<p>O que? Alto tempo de espera            Quem? Diversos            Quando? Vários dias (Temp. Verão)            Quanto? Tempo não citado pelos clientes (Suposição 40' à 80')            Onde? Rest. Pizzaria / Pasta.            Como? Durante o processo de produção de Pizzas.            Por quê? Capacidade do Forno não atende demanda do Restaurante.            Ação Imediata? Programação de médio prazo para instalação forno novo. (Maior capacidade)</p>				<div style="display: flex;"> <div style="flex: 1;">  </div> <div style="flex: 1; border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p><b>OK</b> - Se levamos em consideração a capacidade do forno, seriam de que ter apenas 24 mesas ou seja, ocupamos a sala e um a pequena área da espalçada.</p> <p><b>N/C</b> - No entanto, temos mesas em quantidade maior do que se pode atender, com o mostra o gráfico acima exposto.</p> </div> </div>																							
<b>2. LOCAL</b> - Análise da situação e atuação no local onde ocorre o problema / análise e dos fatores				<b>4. RECONSTITUIÇÃO</b> - Confirmação de Causa e como ocorreu problema, se se de reconstituição																							
<p>FLUXO: <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Brotinho/Pão</span> <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Preparação</span> <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Entrega</span> <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Paga</span> <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Serviço</span></p> <p><input type="button" value="Calcular Capacidade"/></p>																											
<p>Referência:</p> <p>facebook 4,8    tripadvisor 4,0    Google 4,2</p> <p><small>As avaliações não refletem a real condição de avaliação da casa, uma vez que estas referem-se a um dia de todas as demais restaurantes.</small></p>				<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>DATA</th> <th>APROVADOR</th> <th>TERMOLOGOR</th> <th>SIGNATURE</th> <th>VERB</th> <th>DATA</th> <th>RESP.</th> <th>APROV.</th> <th>COMENTÁRIOS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>						DATA	APROVADOR	TERMOLOGOR	SIGNATURE	VERB	DATA	RESP.	APROV.	COMENTÁRIOS									
DATA	APROVADOR	TERMOLOGOR	SIGNATURE	VERB	DATA	RESP.	APROV.	COMENTÁRIOS																			
<b>5. PROVIDÊNCIAS</b> - Ações corretivas para evitar reincidência do problema				<b>6. IMPLANTAÇÃO</b> - Verificação da Implantação das Providências																							
TP	DESCRIÇÃO DAS AÇÕES			PRAZO	RESP.																						
1	Instalação de Forno de maior capacidade			Jan/19	Américo/Julio																						
2	Definição dos novos fluxos de processo			Jan/19	Américo																						
3	Treinamento sobre utilização do forno			Jan/19	Américo																						
4																											
5																											

Figura 11. Relatório de análise do alto tempo de espera.  
 Fonte: Elaboração própria

Nesta figura, bem como em outras figuras ilustrativas da metodologia proposta em ação, pode ver-se o recurso às técnicas referidas de 5W2H, PDCA e fluxogramas. O método 5W2H é uma ferramenta interessante para mapear processos, elaborar planos de ação e estabelecer procedimentos e seus indicadores. Este método de questionamento é muito útil, pois o problema é segmentado em diferentes partes tornando-o mais fácil de ser resolvido.

Na empresa em estudo, 58% das avaliações nas redes sociais (Facebook/Tripadvisor/Google) refletem que as pessoas não gostaram do tempo que aguardaram pelos seus pedidos. Esse atraso deveu-se à capacidade necessária do forno existente. Com ele, o número ideal de mesas atingido é 24. Mas no verão eram 52, o que

**Dissertação de Mestrado – Gestão Empresarial**

significa que a procura de verão pode tornar-se inatingível. Após as mudanças propostas, como a troca do forno atual por outro de maior capacidade (de 480 pizzas/dia para 1080 pizzas/dia), o tempo de espera diminuiu significativamente (de 60'/80' para 15'). Para instalar o forno maior, o restaurante precisa alterar o seu layout para abrigá-lo.

Considerar os métodos de GV tornará a empresa mais analítica sobre os seus processos. Sem dúvida, todos trabalharão com mais precisão. Usar esta abordagem é importante, pois torna-se mais fácil saber quem/o que contribui (ou não) para o desempenho da empresa. A sua implementação também trará uma mudança cultural para o grupo. Qualquer situação de mudança, para produzir resultados efetivos, requer a participação de todos os níveis.

2) Um outro ponto levantado, muito importante de ser controlado e ultrapassado, foram os acidentes (com e sem afastamento do local de trabalho) conforme ilustrado na figura 12. Aqui, teve-se a ideia de registar possíveis ocorrências com relação a acidentes e incidentes.

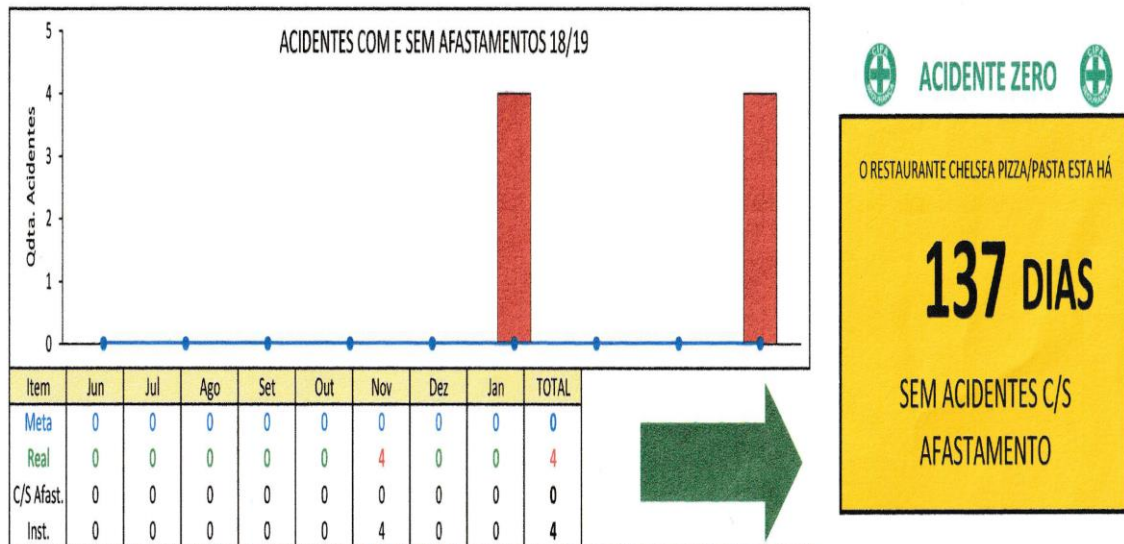


Figura 12. Acidentes com e sem afastamento.  
 Fonte: Elaboração própria

Verifica-se, conforme a figura, que o único mês em que houve acidentes foi Novembro de 2018. Embora os clientes associem os restaurantes a conforto e prazer, podem ser locais com riscos reais e acidentes o que constitui uma das situações de

**Dissertação de Mestrado – Gestão Empresarial**

afastamento do local de trabalho (Albuquerque et al., 2012). Os empregadores devem lembrar que a contratação de trabalhadores substitutos, horas extras e reciclagem são custos para a empresa. Mas o sofrimento e a incapacidade experimentados por trabalhadores, como resultado de acidentes de trabalho, são de importância maior do que custos financeiros.

3) Outro tipo de acidentes (operacionais): no caso em estudo, constatou-se que havia um problema na tubulação da cozinha com entupimento, conforme detalhado na figura 13.

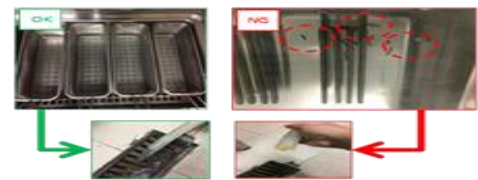
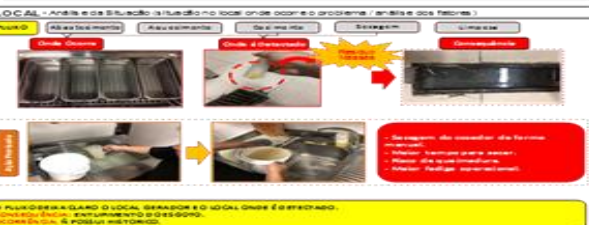

Ca. Chelsea		RELATÓRIO DE ANÁLISE				FOLHA: 01/19																																																		
Tema: TUBULAÇÃO DO ESGOTO ENTUPIDO		Data: 22/12/2018		EMISSÃO RELATÓRIO		APROVAÇÃO RELATÓRIO																																																		
Local/Prato: Cozinha		Emissão: 22/12/2018		ELABORADOR: JULIO SA	REVISOR: TEREZA	APROVADOR: STEVAN M.	REVISOR: OSVALDO																																																	
Local/Prato: CHELSEA PIZZA/PASTA		Emissão: 22/12/2018		REVISOR: A	REVISOR: C	REVISOR: /	REVISOR: /																																																	
RECORRIDO: NÃO		RECORRIDO: NÃO		RECORRIDO: /	RECORRIDO: /	RECORRIDO: /	RECORRIDO: /																																																	
<b>1. OCORRÊNCIA</b> - Fato do Problema (síntoma, reclamação, frequência, ação imediata, etc.) <b>O que?</b> Tubulação do esgoto entupido <b>Quem?</b> Cozinheiro <b>Quando?</b> Varios meses ao longo de 2017/2018 d/300d (100%) <b>Onde?</b> Cozinha Pizzeria. <b>Como?</b> Durante o processo de despejo de residuos de massas do cozedor. <b>Por que?</b> Falta de método definido para limpeza. <b>Ação Imediata?</b> Secar de forma manual (vasilhas).				<b>3. ANÁLISE</b> - Causa Primária (relação da ocorrência da peça / fatores)  <p>CONDICÃO DE O.D. DA SIA, COMO DEVE SE PROCESSAR COM O EQUIPAMENTO, E AO LADO, CONEXÃO ATUAL.</p>																																																				
<b>2. LOCAL</b> - Análise da Situação (situação no local onde ocorre o problema / análise das fontes)  <p>O PROBLEMA OCORRE NO LOCAL, SEMPRE E O LOCAL ONDE É EFETUADO.          CONDIÇÃO ATUAL: EQUIPAMENTO OBSOLETO, INCONVENIENTE E POSSUI MÉTODOS.</p>				<b>4. RECONSTRUÇÃO</b> - Confirmação da Causa e como ocorre o problema, antes de reconstrução.  <p>1ª - CONEXÃO DO FLUXO DE PROCESSO DE O.D. E 2ª - CONEXÃO DO FLOW DE RESÍDUOS DE MASSAS DE SIA, COM O EQUIPAMENTO.</p>																																																				
<b>5. PROVIDÊNCIAS</b> - Ações corretivas para esta ocorrência do problema <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>NR</th> <th>DESCRIÇÃO DAS AÇÕES</th> <th>PRAZO</th> <th>RESP.</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1.</td> <td>Elaboração de PIV (Plano de Inspeção Visual)</td> <td>Jan/19</td> <td>Julio SA</td> </tr> <tr> <td>2.</td> <td>Orientação dos colaboradores (Cozinha)</td> <td>Jan/19</td> <td>Julio SA</td> </tr> <tr> <td>3.</td> <td>Incluir no checklist de verificação dos itens da cozinha.</td> <td>Jan/19</td> <td>Julio SA</td> </tr> <tr> <td>4.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>5.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				NR	DESCRIÇÃO DAS AÇÕES	PRAZO	RESP.	1.	Elaboração de PIV (Plano de Inspeção Visual)	Jan/19	Julio SA	2.	Orientação dos colaboradores (Cozinha)	Jan/19	Julio SA	3.	Incluir no checklist de verificação dos itens da cozinha.	Jan/19	Julio SA	4.				5.				<b>6. IMPLANTAÇÃO</b> - Verificação de implementação das providências <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>VERIF.</th> <th>DATA</th> <th>RESP.</th> <th>APROV.</th> <th>COMENTÁRIOS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				VERIF.	DATA	RESP.	APROV.	COMENTÁRIOS																				
NR	DESCRIÇÃO DAS AÇÕES	PRAZO	RESP.																																																					
1.	Elaboração de PIV (Plano de Inspeção Visual)	Jan/19	Julio SA																																																					
2.	Orientação dos colaboradores (Cozinha)	Jan/19	Julio SA																																																					
3.	Incluir no checklist de verificação dos itens da cozinha.	Jan/19	Julio SA																																																					
4.																																																								
5.																																																								
VERIF.	DATA	RESP.	APROV.	COMENTÁRIOS																																																				

Figura 13. Relatório de análise do entupimento da tubulação de esgoto.  
 Fonte: Elaboração própria

A figura revela que essa problemática está relacionada com os restos de comida, o que provoca o entupimento das pias da cozinha ocasionando perda de tempo no processo. Uma das providências foi a elaboração do PIV e orientação aos colaboradores acerca do método correto para tratamento dos resíduos de alimentos.

Resumindo, a detecção dos departamentos que vendem mais (ou menos) e causas, a instalação de um forno de maior capacidade com definição de novos fluxos de processo e treino sobre a sua utilização, análise dos tempos de espera pelos

**Dissertação de Mestrado – Gestão Empresarial**

clientes, e dos acidentes de trabalho e operacionais foram as principais providências adotadas por meio da metodologia para evitar a reincidência dos problemas detetados. Trata-se de um manual de informação que ressalta deste método esmiuçador de rotinas e processos de gestão diária, numa perspectiva de divergência-convergência por meio da sua visualização, partilha e alinhamento imediato.

## **4. Discussão**

A essência da GV é tornar tudo claro e visível. Junto às ferramentas da qualidade, em que no presente trabalho se utilizaram o 5W2H e o Fluxograma, a comunicação de informações estratégicas é colocada de uma maneira rápida e intuitiva para aumentar a independência dos colaboradores (Oliveira et al., 2015).

A GV, em consonância com os métodos utilizados, segundo Packer e Suski (2013) surge para facilitar e otimizar os processos e para melhorar as estratégias de gestão de pessoas que já existem. Essa prática aumenta a motivação e a autogestão dos funcionários, além de trabalhar o envolvimento das equipas.

Além disso, quando as informações estão facilmente disponíveis, as pessoas recebem mais autonomia para tomar decisões, o que impacta positivamente na satisfação pessoal dos seus colaboradores. Essa autonomia, no estudo de caso, permitiu que os problemas fossem solucionados mais rapidamente, resultando em menores perdas produtivas. As perdas, que geram custos e não agregam valor, impactam na eficiência das operações. E quanto maior for a eficiência, maior é a produtividade, a competitividade e o ganho.

Com todas estas vantagens citadas, o resultado não poderia ser outro senão o aumento da produtividade. E esta é mais uma das vantagens que a GV pode proporcionar para a organização.

Conforme Oliveira et al. (2015), com os colaboradores tendo acesso a informação, visão ampla do negócio, foco nas metas, envolvidos e desenvolvendo autonomia, a produtividade aumentará e tudo isso graças a uma mudança na comunicação. Informar é muito importante, mas comunicar pontos estratégicos como os métodos utilizados na presente pesquisa, fornecendo conhecimento do negócio a todos os colaboradores proporciona diversas vantagens. A prática irá auxiliar no desenvolvimento do negócio.

Moutinho e Santos (2016) apontam que a utilização de métodos modernos de GV devem sempre garantir que desafios de desempenho sejam buscados. Os colaboradores devem identificar rapidamente os seus pontos fortes e fracos para que possam desenvolver as suas habilidades e o seu conhecimento no sentido de atender

### Dissertação de Mestrado – Gestão Empresarial

com maior qualidade aos seus objetivos e metas, assim como os descritos no 5W2H proposto.

A GV é uma metodologia intimamente ligada à preocupação com a qualidade. Dentro desse âmbito, o desenvolvimento das ferramentas de 5W2H e Fluxograma atuam de forma intensa no sentido de permitir que grandes saltos de qualidade interna sejam dados por meio da prática da GV. Para Bayo-Moriones et al. (2010), as ferramentas da qualidade buscam reduzir perdas e otimizar a qualidade e a produtividade através da manutenção de ordem no local de trabalho, usando indicações visuais para obter resultados operacionais mais consistentes.

Por outro lado, sendo o método de desempenho BSC (*Balanced Scorecard*) muito falado, inclusive no contexto da restauração (Abdhillah & Diana, 2018), e diante de todo o cenário do caso em estudo, comparou-se com o BSC.

#### 4.1 Comparação com o método *Balanced Scorecard*

O BSC é um modelo que permite avaliar o desempenho de uma empresa/ organização com base em objetivos e indicadores de desempenho (financeiros e não-financeiros). É uma ferramenta de suporte ao processo de gestão estratégica e à tomada de decisão (Portal Gestão, 2018), baseada em quatro perspectivas de análise que refletem a forma como a organização está a cumprir a estratégia traçada:

1) Perspetiva financeira: para a maioria das organizações, com fins lucrativos, o lucro aparece no topo. Portanto, a perspetiva mais importante é sobre objetivos financeiros. Qualquer objetivo relacionado com o desempenho financeiro da empresa pode ser incluído nesta perspetiva. Receita e lucro são objetivos óbvios que a maioria das organizações refere;

2) Perspetiva do cliente: indica como a estratégia e as operações da empresa agregam valor para os clientes;

3) Perspetiva interna: indica a capacidade dos processos de negócio internos de agregar valor aos clientes e melhorar o património dos acionistas;

4) Perspetiva de aprendizagem e crescimento: indica a força da infraestrutura para inovação e crescimento no longo prazo.

**Dissertação de Mestrado – Gestão Empresarial**

A Tabela 2 contém o preenchimento das perspetivas usadas no BSC com objetivos da empresa em estudo, em termos financeiros, de clientes, internos e de aprendizagem/crescimento.





PERSPETIVA	MAPA DA ESTRATÉGIA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	METAS	AÇÕES
FINANCEIRA		<ul style="list-style-type: none"> <li>*Aumentar a rentabilidade da empresa</li> <li>*Reduzir custos fixos e variáveis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Lucratividade</li> <li>*Rentabilidade</li> <li>*Custos fixos</li> <li>*Custos variáveis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Aumentar a lucratividade e rentabilidade em 12%</li> <li>*Reduzir custos fixos e variáveis em 5%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Otimizar os recursos disponíveis</li> <li>*realizar parcerias com novos fornecedores</li> </ul>
CLIENTES		<ul style="list-style-type: none"> <li>*Aumentar a satisfação do cliente</li> <li>*aumentar a capacidade do estacionamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Pesquisa de satisfação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Aumentar índice de satisfação em 20%</li> <li>*Reduzir índice de reclamações em 20%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*abrançar outras zonas de entrega</li> <li>*criar parcerias com as empresas próximas que possuem estacionamentos próprios</li> </ul>
PROCESSOS INTERNOS		<ul style="list-style-type: none"> <li>*Melhorar o reforço periódico dos processos e avaliações</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Índice de Eficiência operacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Padronizar processos e operações em 40%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Mapeamento de processos</li> <li>*Implementar uma gestão baseada em metas</li> </ul>
APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO		<ul style="list-style-type: none"> <li>*Melhorar a valorização dos colaboradores</li> <li>*Investir em treinamento</li> <li>*Melhorar a comunicação interna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Motivação dos colaboradores</li> <li>*quantidade anual de horas/treinamento</li> <li>*falta de conhecimento de certos assuntos relevantes da empresa e dos colaboradores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Aumentar em 80% a satisfação dos colaboradores</li> <li>*possuir 80% dos colaboradores com carga horária de treinamento superior a 50h</li> <li>*conhecer 30% dos colaboradores até dezembro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*revisar p plano de cargos e salários</li> <li>*revisar todas as praticas de RH para melhoria da função</li> <li>*interação com os funcionários através de reuniões mensais</li> </ul>

Tabela 2. Objetivos e metas do restaurante Chelsea Pizza & Pasta (no BSC).  
Fonte: Elaboração própria

O BSC é o método que procura esclarecer, comunicar e alinhar a estratégia da organização por meio da tradução da sua visão e missão num conjunto abrangente de objetivos e medidas de desempenho (CEEM, 2018). Esse método tem por objetivo a integração e balanceamento adequado de todos os indicadores que medem o desempenho da organização, desde os processos administrativos aos processos internos. De modo a alinhar os diversos indicadores externos (clientes, acionistas) e internos (inovação, aprendizagem e crescimento).

Apesar dos pontos positivos que constatamos (através do quadro 1) sobre a aplicação do BSC, há autores que discutem sobre os benefícios da sua implantação.

### Dissertação de Mestrado – Gestão Empresarial

Por exemplo, Costa (2003) alerta que os mapas estratégicos do BSC, por serem estáticos e lineares, não captam os efeitos decorrentes do tempo, sendo insuficientes para mostrar as consequências dos objetivos estratégicos na organização ao longo do tempo.

Mas quando dados estratégicos são sabiamente divulgados, motivam os empregados pois geram um senso de pertença e importância na organização. Essa divulgação faz parte da gestão à vista. Metas e ações, sendo constantemente publicadas e atualizadas, em todos os setores da empresa, faz com que as equipas não percam o foco no objetivo a ser alcançado. Assim, cada líder pode avaliar, em tempo real, como está a performance da sua equipa podendo agir em pouco tempo para corrigir problemas, como alocação incorreta de recursos ou caminho percorrido indevido, evitando perda de tempo e recursos importantes para a organização.

Quando a GV é bem executada, torna-se fácil ver e entender o fluxo do trabalho e como está a progredir. Permite trazer ‘vida’ à análise do BSC - *helping lean principles come to life* (TRACC, 2020). Além do que pode ser delineado no BSC, a GV ajuda a: identificar situações fora de controlo, níveis de variabilidade e tendências positivas/negativas. É interessante notar que gestores com uma perceção mais voltada para os KPI (*key performance indicators*), ou seja fatores chave de performance, estão mais propensos a usar (ou combinar) o método de GV (Jang & Lim, 2009). Quanto mais visual e direta for a informação para quem está visado, maior a possibilidade desse colaborador se sentir responsável pela melhoria do indicador (PROGIC, 2017).

O mapeamento de processos contribui para tornar as operações mais simples, além de trazer clareza na assimilação do BSC, facilitando o modo de como fazer GV. A vantagem do BSC para quem quer implantar a GV é que ele apresenta indicadores de desempenho claros e para diversas áreas da empresa, o que combina muito bem com a ideia da GV.

#### 4.2 Tendência da analítica visual

A gestão à vista, conforme atrás descrita e suportada por resultados efetivos do caso de estudo, é entendida como um método claro e direto de comunicação. Tem por objetivo oferecer informações capazes de facilitar o trabalho diário, aumentando a vontade de se trabalhar de forma assertiva melhorando a qualidade. Contribui para

### Dissertação de Mestrado – Gestão Empresarial

reforçar a autonomia dos funcionários, incentivando a sua participação. Permite que todos os funcionários entendam como eles afetam o desempenho geral das operações. É importante para a empresa que os seus funcionários se sintam como participantes que entendem o que está a acontecer e percecionem as suas atividades com base nesse entendimento (CEEM, 2018).

Também fica mais fácil para o gestor ou gerente entender quem merece alguma bonificação, tornando o processo de decisão mais assertivo. Os alvos mais comuns que os tomadores de decisão precisam atingir são os financeiros. As abordagens de GV mostrarão facilmente o valor financeiro das recomendações e quanto custará se não agirem.

É por isso que no desenvolvimento deste trabalho, optou-se por aprofundar e aplicar este método, uma vez que o seu enfoque é mais direcionado ao quotidiano, ou seja, às rotinas do dia-a-dia. Um meio de afinar o desempenho de gestão, simples e direto, enxergando os problemas diários e exatamente onde melhorar cada um deles. O caso de estudo contribui para validá-lo como uma framework holística (global), quer ao nível dos colaboradores e serviços abrangidos, quer ao nível da integração das técnicas de suporte aplicadas (SQCDM, 5W2H, Fluxogramas, PDCA).

A framework GV usada no presente estudo provou ser uma excelente opção em termos de clareza, motivação, revisão de processos, conhecimento real de resultados e procedimentos de correção. Usando este método (não descartando a sua combinação com outros métodos), é ainda possível cruzar os dados obtidos de diversas maneiras a fim de produzir vários cenários, o que pode ser considerado como ‘Analítica Visual’ (*Visual analytics*). Esta é uma tendência (Halvorsen, 2021), a qual até mesmo tem ajudado na conceção e proliferação de plataformas digitais de *dashboards* de indicadores visuais de gestão, como é o caso do *Power BI*.

Esta analítica visual coletiva é uma prática a ser discutida e aplicada. Pode ser facilmente desenvolvido um aplicativo móvel para este tipo de trabalho colaborativo, seja entre funcionários ou com os clientes. Além disso, uma “taxonomia de situação” seria útil para categorizar várias situações e capturar os seus atributos essenciais. Essa taxonomia serviria como uma estrutura concetual de gestão das situações.

Quando as informações sobre os processos estão se disseminando bem, a tendência é fazer as tarefas com mais eficiência, o que aumenta a agilidade e a

**Dissertação de Mestrado – Gestão Empresarial**

produtividade das equipas. A GV pode oferecer isso a todos os funcionários de uma forma standard. Todos saberão desenvolver as suas próprias atividades em direção aos resultados desejados. Assim, eles podem tomar medidas para fortalecer esse caminho ou para melhorá-lo.

## **5. Conclusões**

A implementação da Gestão à Vista (GV) irá trazer para a empresa objeto de estudo uma mudança cultural. É interessante que os colaboradores da empresa, envolvidos neste estudo, consideram isso mesmo. Ou seja, constataram que em qualquer situação de mudança, para que produza bons resultados, requer a participação de todos os níveis da empresa. Existiram alguns pontos de resistência que necessitaram de ser trabalhados. No entanto, com a demonstração dos resultados foram superados.

Deste caso de estudo, analisado e vivido, constatamos que o uso adequado do método de GV eleva o nível de produtividade, pois promove uma maior integração/comunicação entre as pessoas e equipas de trabalho. E permite divulgar metas pertinentes, reduzir custos e orientar os órgãos de gestão na tomada de decisões. Constatou-se que a aplicação e procedimentos desta metodologia mostraram ser realmente uma excelente opção no âmbito de: clareza, motivação, revisão de processos, conhecimento real de resultados e facilitação dos focos de correção.

Os especialistas em melhoria de processos geralmente alertam os gestores da necessidade de avaliar e melhorar continuamente os processos a todos os níveis da organização (holístico e contínuo). E isso está na linha do funcionamento da GV. Portanto, esta perspetiva faz falta para que o entusiasmo da melhoria de processos não siga um rumo indiscriminado, que pode levar a melhorar as atividades erradas e ignorar as que realmente importam.

As empresas que concorrem fornecendo aos clientes produtos/serviços consistentes, confiáveis e de baixo custo, precisam melhorar continuamente uma ampla gama de processos operacionais de suporte. É verdade que, em muitas empresas, muitos processos não precisam de ajustes contínuos. Mas as prioridades estratégicas e a definição dos processos mais importantes podem mudar com o tempo. Mudanças de liderança, ciclos económicos, fusões, aquisições, pressões de acionistas, reorganizações e mudanças nos sistemas de incentivos podem afetar as prioridades estratégicas. E numa desaceleração económica drástica, como a que decorre das

### Dissertação de Mestrado – Gestão Empresarial

circunstâncias atuais, quando as empresas precisam reduzir custos de forma rápida e substancial, a visualização rápida dos processos é muito importante para avaliar diretamente a questão de cortes nos gastos ou no número de funcionários.

Perante todos estes fatores, os defensores da melhoria de processos devem ajudar a administração a determinar onde concentrar a atenção. Devem mostrar claramente porquê, como e onde as alterações são estrategicamente importantes. Precisam traduzir a estratégia competitiva da empresa (ou seja, porque os clientes compram suas ofertas e não as da concorrência) numa estratégia de melhoria de processos em que determinadas atividades (entre centenas delas) significarão a diferença entre receita significativa *versus* pouca receita/prejuízo.

Por exemplo, do caso de estudo, vemos que a qualidade no atendimento é um ingrediente crucial na capacidade da empresa em manter o lucro e o sucesso contínuo do seu negócio. Essa qualidade não cria apenas lealdade, tanto à empresa quanto ao produto/serviço, mas contribui para a viabilidade da empresa no diversificado e competitivo mercado atual. Assim, os resultados obtidos durante este projeto corroboram que a empresa objeto de estudo venha a melhorar esses aspetos, especialmente quanto ao problema do tempo de espera. Por meio da metodologia proposta, foram dadas soluções práticas e viáveis que a empresa aceitou e aplicou. Permitiu-lhe visualizar aspetos que lhe passavam despercebidos, mas muito relevantes para uma empresa/grupo em que é importante fidelizar os clientes não apenas pelo nome, mas sobretudo pelo serviço prestado.

Por fim, desenvolver um relacionamento positivo e assertivo com os vários colaboradores refletiu-se no relacionamento com os clientes, por meio de serviços de maior qualidade. Ter acesso direto ao melhor tipo de ‘pesquisa de mercado’ – os próprios clientes - ao exporem diretamente o que desejam, dá a oportunidade de mudar o produto/serviço para satisfazê-los.

Abordagens holísticas de gestão são cada vez mais relevantes, pois aumentam a transparência, a disciplina, os recursos compartilhados, o envolvimento de equipa e a mentalidade aberta (Torghabehi et al., 2016). Elas auxiliam na obtenção de melhorias de processo concretas.

### *Limitações do estudo*

As principais limitações pautam-se na questão da influência da gestão para o aprimoramento do método proposto e sua posterior implementação. Nem todos os colaboradores estão logo aptos a mudanças. Portanto, há ainda necessidade de um maior entendimento por parte dos gestores para os benefícios do método de GV. Existirão alguns pontos de resistência que necessitarão de ser trabalhados, mas a demonstração dos resultados até agora e da eficiência relacionada ajudarão a superá-los.

### *Implicações de gestão*

O sistema de GV ressalta que as competências de melhoria de processos tomam vantagens de esforços motivados, partilhados e contínuos. Em vez de uma instância ou referência única, para serem capazes de acompanhar a análise de todas as áreas de melhoria. Tais melhorias podem ser realizadas modificando, complementando com outro processo, ou eliminando completamente um processo existente. Quando estas competências de desempenho de processos são efetivamente utilizadas numa organização, isso resulta numa maior qualidade do produto/serviço, satisfação no trabalho, maior produtividade, lealdade do cliente e, por fim, num retorno mais rápido do investimento feito.

A implementação da GV irá trazer para a empresa objeto de estudo uma mudança cultural, envolvendo a participação de todos os níveis organizacionais. É de realçar que isso se repercutirá no grupo que a empresa integra. O uso adequado do método analisado promoveu uma maior e melhor comunicação entre colaboradores, na divulgação e alinhamento de metas pertinentes, reduziu custos variados e elevou o nível de produtividade.

*Pesquisa futura*

Um ponto a frisar é o conhecimento adquirido pelo autor do presente estudo sobre o método GV e sobre as ferramentas de suporte abordadas, o que facilitou a sua abordagem direta na empresa objeto de estudo onde também estagiou.

Mas o trabalho em torno deste modelo não encerra aqui, servindo como ponto de partida para que novas estudos sejam feitos, em outras empresas/grupos do setor ou de outros setores de atividade. Na intenção de alcançar mais conhecimentos acerca da temática abordada, um ponto a investigar é o contributo do método para delinear estratégias sustentáveis para as empresas da região pois o turismo e gastronomia são setores que muito influenciam o afluxo, escolhas e satisfação dos nossos turistas e residentes.

## Referências Bibliográficas

- Abdhillah, F. & Diana, I. (2018). Balanced scorecard implementation in restaurant management. *E-Journal of Tourism*, 30. Doi: 10.24922/eot.v5i1.38458.
- Albuquerque, E. N. et al. (2012). Riscos físicos em uma unidade de alimentação e nutrição: implicações na saúde do trabalhador. *Revista da Associação Brasileira de Nutrição*, vol. 4, nº 1, 40-47.
- Alves, T P. C. (2010). *Melhoria contínua: importância e aplicação no processo produtivo de uma indústria metalúrgica*. São Paulo: Manole.
- Araújo, L. E. D. (2009). Nivelamento de capacidade de produção utilizando quadros heijunka em sistemas híbridos de coordenação de ordens de produção. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Dissertação de Mestrado. São Carlos, SP.
- Bayo-Moriones, A., Bello-Pintado, A. & Merino-Díaz de Cerio, J. (2010). 5S use in manufacturing plants: Contextual factors and impact on operating performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 27 nº 2, 217-230. Doi: 10.1108/02656711011014320.
- Bezerra, I. S. (2013). *Qualidade do ponto de vista do cliente*. São Paulo: Biblioteca 24 horas.
- Catalysis (2019). Five benefits of visual management, <https://createvalue.org/blog/five-benefits-of-visual-management/>
- CEEM (2018). Gestão à vista: como o BSC se aplica à área financeira?, <https://blog.ceem.com.br/gestao-a-vista-como-o-bsc-se-aplica-a-area-financeira/>
- Chen, Y., Yang, J. & Ribarsky, W. (2009). Toward effective insight management in visual analytics systems. *IEEE Pacific Visualization Symposium*, Beijing, 49-56.
- Cobra, M. (2013). *Administração de Marketing no Brasil*. São Paulo, Cobra Editora de Marketing.
- Costa, D. (2003). Diretrizes para concepção, implantação e uso de sistemas de indicadores de desempenho para empresas da construção civil. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil.

**Dissertação de Mestrado – Gestão Empresarial**

- Costa, A. S.; Santana L. C. & Trigo A. C. (2015). Qualidade do atendimento ao cliente: Um grande diferencial competitivo para as organizações. *Revista de Iniciação Científica*, vol. 2, nº 2, 155-172.
- Crowe, S., Cresswell, K., Robertson, A., Huby, G., Avery, A. & Sheikh, A. (2011). The case study approach. *BMC Medical Research Methodology*, 11, 100. Doi: 10.1186/1471-2288-11-100.
- Domingo, R. (2015). The QCD approach to operations management, <http://www.rtdonline.com/BMA/MM/qcd.htm>.
- Ferreira, C. J. (2006). Avaliação de desempenho na perspectiva do balanced scorecard: Um estudo da dimensão do aprendizado e crescimento nos restaurantes de Natal. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, Brasil.
- Halvorsen, J. (2021). Visual performance management with digital boards, <https://www.digilean.com/visual-performance-managment/>.
- Jang, K. & Lim, H. (2009). The effect of BSC implementation on restaurant managers' perception of KPIs. *Journal of Korean Society of Food Culture*, nº 24.
- Jolimont, C. (2019). What is a visual management board (or SQCD/QRQC)?, <https://www.pingflow.com/what-is-a-visual-management-board-or-sqcd-qrqc/?lang=en>.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1997). *A estratégia em ação: Balanced scorecard*. 4th Ed. Rio de Janeiro: Campus.
- Kotler, P. (2012). *Administração de Marketing*. 24ª Ed. São Paulo: Prentice Hall.
- Kurpjuweit, S., Reinerth, D., Schmidt, C. & Wagner, S. (2019). Implementing visual management for continuous improvement: barriers, success factors and best practices. *International Journal of Production Research*, vol. 57, nº 17, 5574-5588. Doi: 10.1080/00207543.2018.1553315.
- Lewin, K. (2010). Defining the Field at a Given Time. *Psychological Review*, nº 50, 292-310.
- Lins, N. V. M. & Holanda, M. S. (2011). Proposta de Gestão Visual da Produção Naval em Estaleiros. XXII Copinaival - Congresso Panamericano de Engenharia Naval, Transporte Marítimo e Portuária. Buenos Aires, Argentina.

**Dissertação de Mestrado – Gestão Empresarial**

- Lobos, J. (2011). *Encantando o Cliente externo e interno*. 15ª Ed., São Paulo: Makron Books.
- Louzada, F. et al. (2016). *Controle estatístico de processos: Uma abordagem prática para cursos de Engenharia e Administração*. São Paulo: LTC.
- Maister, D. H. (2013). The Psychology of Waiting Lines. Managing Employee/Customer Interaction in Service Businesses. In J. A. Czepiel; M. R. Solomon & C. F. Surprenant (Eds). Lexington: Lexington Books, 113-123.
- Marshall Junior, I. et al. (2008). *Gestão da Qualidade*. 6ª Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Mello, C. H. P. (1998). Auditoria contínua: Estudo de implementação de uma ferramenta de monitoramento para sistema de garantia da qualidade com base nas normas NBR ISO9000. Dissertação de Mestrado. EFEI, Minas Gerais.
- Moutinho, B. & Santos, I. (2016). Gestão à vista: Contexto, teoria, aplicação e estudo de caso. Projeto de Graduação, Universidade Federal do Rio de Janeiro.
- Murata, K. (2019). On the role of Visual Management in the era of digital innovation. *Procedia Manufacturing*, nº 39, 117-122. Doi: 10.1016/j.promfg.2020.01.246.
- Neese, M. & Kong, S. M. (2007). *Driving lean through the visual factory: visual instructions offer the simplicity employees need*. Circuits Assembly.
- Oliveira, D. P. (2011). *Sistemas, organização e métodos: Uma abordagem gerencial*. 16ª Ed. São Paulo: Atlas.
- Oliveira, M. et al. (2015). Impactos da implantação da gestão à vista: Estudo de caso. XXXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Fortaleza, Brasil.
- Packer, C. L. & Suski, C. (2013). *Gestão à vista na produção como ferramenta de trabalho*. São Paulo: Inovva.
- Paladini, E. P. (2011). *Gestão da qualidade: Teoria e prática*. 2ª Ed. São Paulo: Atlas.
- Pinto, S. H. B.; Carvalho, M. M. D. & Ho, L. L. (2006). Implementação de programas de qualidade: Um survey em empresas de grande porte no Brasil. *Gestão & Produção*, nº 13, 191-203.
- Portal de Gestão (2018). BSC: visão e estratégia, <https://www.portal-gestao.com/artigos/8036-bsc-vis%C3%A3o-e-estrat%C3%A9gia.html>.
- PROGIC (2017). Gestão à vista nas empresas: Tudo o que você precisa saber para aplicar na sua, <https://endomarketing.tv/gestao-a-vista/>.
- QCDSM (2015). Lean Business Experts, <http://www.qcdsm.com/>.

**Dissertação de Mestrado – Gestão Empresarial**

- Rangel, A. S.; Silva, M. M. & Costa, B. K. (2010). Competitividade da indústria têxtil brasileira. *Revista de Administração e Inovação*, vol. 7, nº 1, 151-174.
- Rashid, Y. et al. (2019). Case study method: A step-by-step guide for business researchers. *International Journal of Qualitative Methods*, 18, 1-13. Doi: 10.1177/1609406919862424.
- Silva, A.; Roratto, L.; Servat, M. E.; Dorneles, L. & Polacinski, E. (2013). *Gestão da qualidade: Aplicação da ferramenta 5W2H como plano de ação para projeto de abertura de uma empresa*. Horizontina, Brasil.
- Silva, J. N. & Loos N. J. (2017). Proposta de implementação da gestão à vista no auxílio à produtividade. *Revista Espacios*, vol. 38, nº 37, 34-46.
- Slack, N. C. & Stuart, J. (2012). *Administração da Produção*. 3. Ed. São Paulo: Atlas.
- Schwartz, B. (2015). *Queuing and Waiting*. Chicago: University of Chicago Press.
- Shirai, M. (2015) Impact of “High quality, Low price” appeal on consumer evaluations. *Journal of Promotion Management*, vol. 21, nº 6, 776-797. Doi: 10.1080/10496491.2015.1088922.
- Souza, R. P.; Hékis, H. R.; Ribeiro, R. M. & Valentim, R. A. (2014). Avaliação e monitoramento de processos de produção utilizando recurso da gestão à vista em uma grande indústria do setor têxtil no estado do Rio Grande do Norte. *Revista de Administração e Inovação*, vol. 11, nº 1, 162-180.
- Teixeira, F. A. (2008). *Satisfação do Consumidor*. 28 f. Monografia (Administração). Centro Universitário de Brasília.
- Tezel, B. A.; Koskela, L. J. & Tzortzopoulos, P. (2009). Visual management: A general overview. Fifth International Conference on Construction in the 21st Century (CITC-V). Istanbul, Turkey.
- Torghabehi, Y., Maki, A., Kurczewski, K. & Abdekhodae, A. (2016). Visual management, performance management and continuous improvement: A lean manufacturing approach. *International Journal of Lean Six Sigma*, vol. 7, nº 2, 187-210. Doi: 10.1108/IJLSS-09-2014-0028.
- TRACC (2020). When metrics matter – why you need visual management, <https://traccsolution.com/blog/visual-management/>.
- Ward, T. & Dagger, T. (2017). *The complexity of relationship marketing for service customers*. Brisbane: Journal of Services Marketing.

**Dissertação de Mestrado – Gestão Empresarial**

Wills, S. (2013). *Insight management: A new profession*. Insight Management Academy. USA.

Yik, L. & Chin, J. F. (2019). Application of 5S and Visual Management to improve shipment preparation of finished goods. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 530. Doi: 10.1088/1757-899X/530/1/012039.

Yin, R. (2009), *Case Study Research: Design and Methods*, 4th Ed., e-book, Sage.