

Área temática:

Administração da informação

Título do artigo:

GESTÃO DA QUALIDADE PARA A MELHORIA CONTÍNUA: UM ESTUDO DE CASO UTILIZANDO O MÉTODO A3 NA GESTÃO DE DOCUMENTOS

RESUMO

Este artigo tecnológico apresenta um estudo de caso que utiliza a Metodologia A3 para a implementação de melhorias na gestão de documentos. Este procedimento é desafiador para a gestão de qualidade, uma vez que há a necessidade de otimização nos processos organizacionais. O objetivo da pesquisa é analisar de que forma a metodologia A3 pode contribuir de forma estratégica para a gestão documental, através das ferramentas que o Método oferece em uma empresa de grande porte do ramo de energia e para descrever o problema e propor uma solução, o método abordado foi a pesquisa-ação. Inicialmente, o indicador de gestão de documentos estava com apenas 63,43% de documentos homologados, após a implementação da Metodologia A3 para a melhoria de processo o referido indicador aumentou para 99,13% de normativos atualizados. Verificou-se que a aplicação do Método A3 possibilitou um planejamento eficiente e tomadas de decisões mais acertadas por parte da gerência responsável pelo manuseio do software, uma vez que houve melhoria na gestão de documentos, contribuindo para o alcance das metas da gerência de qualidade da empresa em estudo.

Palavras-chave: Gestão da qualidade. Método A3. Gestão de documentos.

ABSTRACT

This technological article presents a case study that uses the A3 Methodology to implement improvements in document management. This procedure is challenging for quality management, since there is a need for optimization in organizational processes. The objective of the research is to analyze how the A3 methodology can strategically contribute to document management, through the tools that the Method offers in a large company in the energy sector and to describe the problem and propose a solution, the method addressed was action research. Initially, the document management indicator had only 63.43% of documents approved, after the implementation of the A3 Methodology for process improvement, this indicator increased to 99.13% of updated regulations. It was found that the application of the A3 Method enabled efficient planning and more accurate decision-making by the management responsible for handling the software, since there was an improvement in document management, contributing to the achievement of the quality management goals of the company. company under study.

Keywords: Quality management. A3 method. Document management.

1. INTRODUÇÃO

A empresa que melhor aplica uma administração eficiente de seus recursos se sobressairá em relação às demais. Ao longo dos anos, a gestão da qualidade, tem se tornado essencial em vários ramos empresariais, visto que a competitividade no mercado tem se tornado mais acirrada. Diante disso, Bajaj, Garg e Sethi (2018) afirmam que as organizações adotam vários métodos na finalidade de melhorar o desempenho dos seus negócios, dado que a gestão da qualidade tem sido amplamente aceita pelas organizações de serviços como tentativa de melhorar o desempenho de seus negócios.

Para que uma organização consiga resolver problemas situacionais, são necessários alguns componentes básicos como planejamento, controle, garantia e melhoria da qualidade, visto que os Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ) são ferramentas que servem para estruturar, controlar e melhorar as atividades habituais que ocorrem numa organização ou serviço (Betlloch-Mas, Ramón-Sapena, Abellán-García e Pascual-Ramírez, 2019). Dessa forma, Singh, Singh e Singh (2020) destacam que uma organização que segue o sistema de gestão da qualidade ou abordagem de processo gera uma confiança na capacidade de seus processos e consequentemente aumenta a qualidade do produto, resultando em melhoria contínua. Logo, isso permitirá com que a empresa alcance o nível de excelência nos segmentos desejados.

Sabe-se que existem diversas metodologias que são oriundas dos sistemas da qualidade que têm como finalidade a resolução de problemas e a concretização da melhoria contínua, sendo a Metodologia A3 uma das que mais se destaca por conta da sua aplicabilidade. Para Anderson, Marsteller e Shah (2019), a Metodologia A3 envolve a compreensão do estado atual com uma definição clara do problema que se está tentando resolver, com a definição do estado ideal, contramedidas na finalidade de resolução de problemas para as causas raiz, no intuito de superar barreiras e melhorar continuamente em alinhamento com as metas da organização. À vista disso, o referido Método tem sua origem a partir das ferramentas da qualidade, dentre elas, o ciclo *Plan-Do-Check-Act* (PDCA). A estrutura PDCA ou ciclo de Deming é uma ferramenta prática amplamente adotada para alcançar a melhoria contínua em diferentes setores (Pašalić, Ćukušić e Jadrić, 2021).

A Metodologia A3 surgiu especificamente na Toyota como parte do Sistema Toyota de Produção (STP) na década de 1960 para resumir as atividades de melhoria ou Kaizen. Essa ferramenta é considerada importante nos momentos iniciais de preparação para implementar os instrumentos que a qualidade disponibiliza. De acordo com Pereira, Silva, Bastos, Ferreira e Matias (2019), tal Metodologia proporciona a identificação de informações centrais e fundamentais sobre um problema específico ou um complexo de problemas, que devem ser percebidos em um curto período e delineados em papel A3, visto que apresentam diferentes contextos na literatura científica, porém todas baseadas no ciclo PDCA.

Diante da ideia apresentada, a Metodologia oferece ferramentas que podem ser muito úteis à organização, pois incorpora formas de solução de maneira sucinta e integra análises de problemas. Além disso, apresenta aos tomadores de decisão uma visão sistêmica e melhores contramedidas a serem inseridas no ambiente corporativo, permitindo que a empresa esteja mais direcionada para o seu ideal.

A Metodologia A3 é mencionada por Priori e Saurin (2020) que destacam sua funcionalidade, sendo um guia de ordenação no que tange à resolução de problemas, por intermédio de um consenso entre as partes prejudicadas, que documenta os

principais problemas de um processo e propostas de melhorias. Em uma análise geral, a Metodologia é usada para estruturar, resumir e documentar um processo de pensamento (Sobek e Jimmerson, 2016).

Várias organizações de diferentes ramos e serviços utilizaram os preceitos da Metodologia A3 por proporcionar bons resultados com sua implementação, devido à sua simplicidade. Desta forma, essa Metodologia foi utilizada na gestão de projetos em uma empresa de alimentos, a fim de reduzir os riscos gerados e permitir o enfrentamento de seus projetos com maior probabilidade de sucesso gerando também a transferência e administração do conhecimento (Montes, Acosta e Cantú, 2021). O método também foi aplicado na organização ACCO Brands Portuguesa, na qual melhorou a capacidade dos membros da organização na detecção dos problemas existentes, incentivando o espírito colaborativo para a gerar soluções, bem como foi estimulada a aprendizagem organizacional (Loureiro, 2018). Houve também a aplicação em uma pediatria de um departamento de emergência para garantir uma melhoria contínua através de seus serviços (Migita, Yoshida, Rutman e Woodward, 2018) e gerou vários benefícios quando aplicada em uma emergência hospitalar (Priori e Saurin, 2020).

No decorrer do processo para executar a Metodologia, foram utilizadas algumas ferramentas que compõem a qualidade, como a 5W2H. Conforme Dixit, Routroy e Dubey (2021), a ferramenta 5W2H aborda questões com 5 “porquês” e 2 “comos” com um motivo primário para esclarecer o problema existente. A ferramenta ainda auxilia no planejamento de ações, bem como esclarece dúvidas sobre um problema específico ou contribui em uma tomada de decisão, gerando um melhor aproveitamento de informações relacionadas ao problema a ser sanado.

Diante disso, a ferramenta 5W2H é utilizada em “propor contramedidas”, uma fase que se encontra na Metodologia A3. Dessa forma, a ferramenta visa facilitar o planejamento de qualquer atividade para alcançar melhorias dentro da empresa (De Lucca, Hinnig e Dos Santos, 2020). Portanto, é usada de forma gerencial por ter como finalidade a criação de ações táticas elaboradas e fornece perguntas básicas, porém ao mesmo tempo essenciais que servem como base para a realização de um plano de ação. As perguntas a serem feitas integram a sigla 5W2H, que são as iniciais em inglês do *check-list* a seguir:

- *What* – O que será feito?
- *Who* – Quem fará?
- *When* – Quando será feito?
- *Where* – Onde será feito?
- *Why* – Por que será feito?
- *How* – Como será feito?
- *How much* – Quanto irá custar?

Diante do exposto, foi elaborado o seguinte problema de pesquisa: seriam as ferramentas da qualidade oferecidas pelo Método A3, responsáveis na identificação de problemas e no auxílio para tomada de decisões, capazes de alcançar a melhoria contínua na gestão de documentos na distribuidora de energia objeto desta investigação?

Assim, o artigo aborda como objetivo geral analisar de que forma a metodologia A3 pode contribuir de forma estratégica para a gestão documental, através das ferramentas que o Método oferece, em uma empresa do ramo de energia. São apresentados os seguintes objetivos específicos:

- Descrever sobre a importância do ciclo PDCA e o 5W2H para o processo de melhoria contínua na gestão da qualidade;
- Identificar a relevância da gestão de documentos em uma organização de grande porte;
- Verificar a importância de um software no processo de gestão de documentos.

Sobre a relevância do presente trabalho, a gestão da qualidade proporciona um gerenciamento estratégico para que se possa buscar e manter um alto nível de excelência em todas as áreas que constituem uma organização. Por esse motivo, tal justificativa culmina em uma excelência de trabalho na organização empresarial por meio de atividades que estão sendo conduzidas de forma planejada.

Um artigo que aborda essa temática, delimitando essa pesquisa em uma empresa do ramo de energia, é de suma importância para o meio acadêmico, por instigar o tema em questão, tendo como consequência um estudo mais aprofundado e consistente. Ademais, salienta-se que este estudo oferece aos pesquisadores uma análise aplicada à gestão documental, sendo essencial para garantir que todas as informações necessárias sejam rapidamente acessadas

Este artigo utilizou uma estrutura adaptada a partir de Santos Filho e Simão (2022) que originou às seguintes seções desta pesquisa-ação: *cenário e realidade da investigação* em que será contextualizada a situação no qual o estudo de caso ocorre; *diagnóstico da situação do problema*, identificando os problemas que a empresa enfrenta, ciclos de melhoria e ferramentas para solucionar o problema; *análise da situação-problema e sugestões de melhoria*, que explicarão os métodos utilizados e sua finalidade; *conclusões e contribuições*, sendo que nesta etapa serão descritas as considerações finais, como também as contribuições deste trabalho.

2. CENÁRIO E REALIDADE INVESTIGADA

Este trabalho trata de um estudo de caso que utiliza a Metodologia A3 para implementação de melhoria de processo na gestão de documentos, sendo esta uma atividade monitorada pela gestão da qualidade. A pesquisa-ação foi realizada em uma empresa localizada em uma cidade do Nordeste brasileiro que possui uma estrutura corporativa bem desenvolvida, além de ser uma organização de grande porte, dado que a empresa atende quase 13% do total de consumidores brasileiros e responde por 7% do mercado de distribuição no país em 2021.

A organização em estudo se consolidou no cenário brasileiro, como uma *holding* de empresas com resultados de alta performance, uma vez que a estratégia principal da empresa consiste em expandir sua atuação nos segmentos de distribuição, transmissão e geração de energia no Brasil, por meio da aquisição do controle, independente ou compartilhado, de empresas do setor elétrico.

Sabe-se que em qualquer empresa independente do ramo, a gestão eficaz da documentação é um elemento estratégico, pois possibilita o acesso às informações necessárias para os colaboradores (De Moura e Neto, 2018). Desse modo, é estabelecido um conjunto de processos que visam melhorar e manter o fluxo de organização de documentos nas empresas, de modo a garantir o arquivamento e a localização destes itens, além de estarem sempre disponíveis no momento em que colaboradores e líderes precisam.

A importância estratégica da gestão de documentos consiste em administrar suas operações de maneira mais eficiente, realizando o controle e a manutenção das

informações em processos, permitindo com que haja uma descentralização de informação através de um ciclo contínuo, reduzindo a dependência de terceiros na busca pela informação.

Referente ao *software* que realiza a gestão de documentos na empresa estudada, as etapas que contemplam todo o processo de revisão para que um documento seja homologado é bastante dinâmico e inicia-se pela solicitação de cadastro/revisão por parte da gerência responsável pelo documento, atendimento da solicitação, inserção do documento no *software*, realização do consenso para verificar se o instrumento normativo está de acordo com o padrão estabelecido pela Qualidade, como fonte e seu tamanho, espaçamento, marcadores, formato do cabeçalho e itens obrigatórios relacionado ao padrão de cada normativo. Por fim, a aprovação do gestor da área que solicitou o chamado e a homologação no sistema pelo setor da Qualidade. E dessa forma, conclui-se o fluxo de revisão, resultando na atualização do documento por meio de sua homologação.

3. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Sabe-se que a Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL) determina que toda a distribuidora de energia seja certificada para atender aos seus requisitos legais. Esta verificação é realizada mediante auditorias internas que são conduzidas pela Gerência de Auditoria da empresa. As exigências da ANEEL despertam o compromisso com à melhoria contínua na prestação dos seus serviços. Desta forma, a gestão de documentos se adequa ao escopo de metas da qualidade, em virtude de ser um item obrigatório que é certificado pela auditoria, além de está relacionada ao processo de coleta, monitoramento, análise crítica dos dados e processo de apuração dos instrumentos normativos.

A Gerência Corporativa de Qualidade da organização em análise estava diante de uma situação na qual havia uma elevada quantidade de instrumentos normativos vencidos no sistema de gerenciamento de documentos. Isto é, a empresa regimentou em sua política de qualidade que todos os seis documentos, sendo eles: manuais, normas de procedimentos, normas técnicas, procedimento operacional padrão, instruções de trabalho e especificações de trabalho. Tais instrumentos normativos possuem uma data de validade de dois anos no sistema. Logo, o documento que ultrapassa esse período após a sua homologação é considerado como vencido, sendo necessária a revisão feita pelo elaborador de sua respectiva gerência para mantê-lo atualizado e ser usado pelos colaboradores da organização. Cabe ressaltar que o termo elaborador refere-se ao responsável pelo acompanhamento e revisão dos documentos das suas respectivas gerências e pela construção/revisão do documento, assim como autor por seu conteúdo técnico.

Ante o exposto, foram feitos alguns levantamentos pela equipe de qualidade referente as causas da situação-problema. O primeiro ponto foi a questão dos acessos ao sistema “Se Suíte”, responsável pela gestão de documentos. Para acessá-lo, é necessário uma Rede Privada Virtual ou, em inglês, *Virtual Private Network* (VPN) sendo que nos ambientes da empresa é possível realizar o login, porém, no período de *homeoffice* havia a necessidade do VPN para se conectar e estabelecer uma conexão segura com o sistema. Para adquirir o VPN, o colaborador solicitava um chamado de liberação da Rede Privada Virtual, sendo a Gerência de Tecnologia da Informação (T.I.) responsável em atender esses chamados, permitindo o acesso ao

software. Entretanto, poucos colaboradores realizavam todo o procedimento para conseguir logar no “Se Suíte”, gerando reduzido número de acessos.

O segundo ponto foi a falta de uma estratégia de acompanhamento dos documentos, visto que o trabalho em *home office* não permitiu que fosse realizado um planejamento eficiente em razão do baixo número de acessos ao *software* e da ausência das auditoria internas para estabelecerem as não conformidades presentes na áreas da empresa. A terceira questão foi a ausência de um colaborador responsável por apurar o indicador de gestão de documento no período de janeiro a junho de 2021 para atualizar os indicadores no sistema de metas da empresa, pois era uma vaga na gerência de qualidade que estava a ser preenchida.

Portanto, a situação-problema apresentada foi escolhida para a aplicação da Metodologia A3 por impactar de maneira estratégica o setor de qualidade da empresa em análise. Além disso, a tal metodologia formenta um cultura de resolução de problemas e melhorias operacionais, permitindo o desenvolvimento das pessoas que colocam essa ideia em prática e conseqüentemente a retomada dos ideais da gestão de qualidade, tendo como propósito o avanço do indicador de gestão de documentos.

4. ANÁLISE DA SITUAÇÃO-PROBLEMA E PROPOSTA DE MELHORIA

Para descrever o problema e propor uma solução, o método abordado foi a pesquisa-ação no formato de estudo de caso. Segundo Menezes, Duarte, Carvalho e Souza (2019), a pesquisa-ação é um tipo de pesquisa que se caracteriza pela relação entre pesquisadores e sujeitos que buscam resolver, ou entender, um problema determinado por meio de ações diretas. Diante disso, os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo. O estudo de caso, por sua vez, é um tipo de pesquisa que busca aprofundar uma unidade individual e pontual. Dessa forma, ele ajuda a estabelecer respostas para fenômenos mais localizados e específicos (Mazucato, 2018, p. 60).

A estrutura seguida para resolução dos problemas contém originalmente um roteiro de oito fases de acordo com a pesquisa de Santos Filho e Simão (2022). Entretanto, houve uma adequação do referido roteiro, realizada pelo gestor da área e sua equipe durante a pesquisa-ação, em virtude da situação-problema ocorrida na empresa, resultando nas seis fases a seguir:

1. Definição do problema;
2. Compreendendo o problema;
3. Observação das causas raiz;
4. Contramedidas;
5. Resultado;
6. Reflexão.

4.1 Definição do problema

A princípio, a etapa de definição do problema é o início para inserir a Metodologia A3, pois a correta definição do problema permite avançar para as demais etapas adequadamente. À vista disso, o esforço feito para defini-lo e compreendê-lo é o que consegue dar uma resposta ao problema (Orellana-Guevara, 2021, p. 340).

Desta maneira, o problema identificado pelo gestor e sua equipe após o levantamento de dados foi uma quantidade significativa de documentos vencidos no sistema que gerencia toda a documentação da empresa, gerando uma baixa efetividade na gestão de instrumentos normativos e não seguindo o que a ANEEL estabelece. Ou seja, a entidade solicita a certificação dos documentos que atesta o seu trabalho nas distribuidoras de energia. Diante do exposto, o líder juntamente com a sua equipe teve a responsabilidade de reduzir essa demanda de documentos vencidos para atender o certificado exigido pela ANEEL, conforme mostra o Gráfico 1, em consonância com o alcance da meta do indicador de gestão de documentos.

Percebe-se no Gráfico 1, que entre os meses de janeiro e junho de 2021 está contabilizado 0,00, isso significa que o indicador de gestão de documentos não estava sendo lançado nesse período, sendo detalhado no diagnóstico da situação-problema. A partir de julho de 2021, o indicador começou a ser contabilizado com 63,43%, sendo que este percentual refere-se aos documentos homologados e atualizados no sistema e naquele presente momento estava abaixo da meta.

Gráfico 1. Indicador de gestão de documentos.



Nota. Fonte: Dados da pesquisa.

4.2 Compreendendo o problema

O próximo passo é entender o problema e encontrar a sua causa raiz para que se possa utilizar a ferramenta adequada na finalidade de eliminar o problema e consequentemente evitar sua repetição.

No momento em que o indicador de gestão de documentos começou a ser contabilizado no ano de 2021, verificou-se que tal indicador estava abaixo da meta. Ou seja, a gestão de documentos possuía uma meta de 90%, sendo esse um indicador de quanto maior, melhor - quanto maior a quantidade de documentos homologados e atualizados no sistema, melhor para a empresa.

Diante disso, após o entendimento do problema, verificou-se que seria eficaz a comunicação com todos os elaboradores de cada gerência. Deste modo, utilizaram-se algumas ferramentas de comunicação. Além disso, o alinhamento com os demais

gestores de suas respectivas áreas possibilitou com que fosse reforçado o alerta sobre os deveres dos elaboradores. Assim, iniciaram-se as tratativas dos padrões tendo por finalidade a revisão e atualização dos documentos vencidos.

4.3 Observação das causas raiz

Nesta fase, apurou-se que a causa raiz do problema seria a ausência da atualização e revisão dos instrumentos normativos por parte dos elaboradores, tendo como consequência o acúmulo de documentos vencidos e gerando uma baixa efetividade no indicador de gestão de documentos, em razão de sua tardia apuração bem como a falta de um acompanhamento eficiente no intuito de verificar a real causa do amontoado de documentos vencidos.

Outra causa raiz do problema foi a ausência de conhecimento por parte dos elaboradores dos instrumentos normativos para a utilização do Se Suíte. Desse modo, verificou-se que esta análise feita pela Gerência de Qualidade contribuiu identificar os motivos para o acúmulo dos documentos vencidos no sistema.

4.4 Contramedidas

Nesta fase foi realizado o plano de ação para chegar nas melhores soluções para eliminar o problema exposto, visto que uma contramedida eficiente possibilita alcançar um nível de excelência e conseguir os melhores resultados. A contramedida nada mais é do que as ações que serão tomadas para eliminar a causa raiz do problema e devolver o processo ao seu padrão original ou melhorá-lo, como menciona Vanzolini (2017).

Desta maneira, utilizou-se a ferramenta 5W2H para auxiliar no planejamento de ações, facilitando a compreensão do problema e gerar um aproveitamento das informações listadas ao longo do processo. As contramedidas destacadas a seguir no plano de ação estão relacionadas com a baixa efetividade do indicador de gestão de documentos exemplificado na Tabela 1, no qual foram destacadas seis ações que estão associadas com as principais causas do problema, a fim de solucionar e evitar sua repetição.

Para solucionar o problema e reduzir à quantidade de documentos vencidos, cujo problema raiz era a falta de atualização dos mesmos, foi necessário emitir um relatório dos documentos vencidos que o próprio sistema disponibiliza. Esse relatório demonstra as informações necessárias que a equipe de qualidade precisou no intuito de realizar o levantamento de dados de forma mais eficiente, pois concede a quantidade exata de instrumentos normativos desatualizados, assim como sua data de vencimento e identifica as gerências que possuíam a maior quantidade de documentos obsoletos. A Tabela 1 demonstra o total de documentos vencidos de cada gerência.

Tabela 1. Quantidade de documentos vencidos por gerência.

Data: 10/08/2021	
Gerências	Quantidade de documentos
Operações	74
Relacionamento com o cliente – Corporativo	26
Serviço Técnicos Comerciais – Corporativo	23
Facilities e Folha	16
Planejamento	13
Receita	10
Compras e Contratação	10
Operações Financeiras	8
Recuperação de Energia	7
Centro de Operações	5
Tecnologia da Informação	5
Gente e Gestão	4
Segurança do Trabalho	4
Relações Trabalhistas	4
Normas, Padrões e Qualidades e Desenvolvimento	4
Relacionamento com Cliente Norte	3
Engenharia	3
Auditoria	2
Regulação e Mercado	1
Estratégia Financeira	1
Organização, Remuneração e Benefícios	1

Nota. Fonte: Dados de Pesquisa.

Através do relatório obtido pelo sistema de gerenciamento dos instrumentos normativos, averigou-se a quantidade em número de documentos vencidos, onde totalizaram 224 documentos e 21 gerências apuradas. Em seguida, foi realizada a divisão da quantidade de documentos para três colaboradores da qualidade na finalidade de iniciarem os contatos com os elaboradores das áreas especificadas na Tabela 1. Os meios de comunicação utilizados nesse processo foram o (1) o e-mail (outlook) - no qual foi criado uma mensagem padrão como primeiro contato; e o (2) microsoft teams - ferramenta mais usada tanto para enviar as mensagens quanto para acompanhar o processo, e quando possível pessoalmente, com a presença do gestor caso precisasse.

Em alguns momentos desta fase, foi preciso realizar treinamentos para alguns elaboradores sobre como utilizar o *software* em razão de terem sido admitidos recentemente pela empresa. Além disso, a equipe da qualidade sempre prestava o suporte aos elaboradores no decorrer do processo com a finalidade de concluir as tratativas rapidamente.

As reuniões semanais realizadas pela equipe de qualidade foram essenciais para acompanhar as gerências que realmente estavam realizando a revisão dos instrumentos normativos. Ademais, foi definido que o elaborador tivesse o prazo de no máximo 5 dias para dar *feedback* sobre o caso após o primeiro contato com gerência da qualidade. Caso contrário, a intervenção do gestor desta área seria acionada. Outro ponto importante que se colocou em pauta nas reuniões de acompanhamento foi a necessidade de atualizar o *software* de gestão documental, assim como a inserção de novas ferramentas no sistema no propósito de estimular mais a sua utilização pelos colaboradores da organização, ampliando as funcionalidades do *software* para além do gerenciamento de documentos. A Tabela 2 sintetiza e oferece mais detalhes sobre as principais ações executadas.

Tabela 2. Ferramenta 5W2H.

		5H			2H	
What	Why	Who	Where	When	How	How much
O que	Por que	Quem	Onde	Quando	Como	Quanto
Reduzir a quantidade de documentos vencidos no sistema	Manter o gerenciamento de documentos da maneira adequada	Equipe da gestão de qualidade juntamente com os elaboradores das demais gerências	Gerência da qualidade com abrangência nas demais gerências da empresa	01/08/2021 a 01/12/ 2021	Reuniões de planejamento para estabelecer as áreas mais críticas	Por se tratar de uma metodologia, não houve custos adicionais
Melhorar o indicador de gestão de documentos	Manter o indicador igual ou acima da meta	Equipe da gestão de qualidade juntamente com os elaboradores das demais gerências	Gerência da qualidade com abrangência nas demais gerências da empresa	01/08/2021 a 30/09/2021	Anexar os documentos revisados e homologados no sistema	Por se tratar de uma metodologia, não houve custos adicionais
Emitir relatório de documentos a vencer	Estabelecer o controle dos próximos documentos a vencer	Equipe da gestão da qualidade, sendo um assistente administrativo júnior, um analista júnior e um executivo	Gerência de qualidade	Início em 01/08/2021	A emissão do relatório será feita semanalmente em um dia específico	Por se tratar de uma metodologia, não houve custos adicionais
Melhorar a comunicação com os elaboradores	Manter uma comunicação mais estreita para fins de acompanhamento das tratavas dos documentos vencidos	Facilitadores da qualidade juntamente com os elaboradores.	Gerência da qualidade com abrangência nas demais gerências da empresa	10/08/2021 a 01/10/2021	A comunicação por meio do e-mail (outlook), Microsoft teams e pessoalmente.	Por se tratar de uma metodologia, não houve custos adicionais
Realizar treinamentos relacionados ao software de gerenciamento de documentos	Adquirir conhecimento do software por parte dos elaboradores, bem como aperfeiçoar o manuseio	Facilitadores da gerência de qualidade, sendo um assistente administrativo júnior e dois estagiários.	Gerência de qualidade	01/12/2021 a 20/12/2021	Realizar vídeos de treinamento com duração de até 1min30seg sobre cada módulo que o sistema oferece.	Por se tratar de uma metodologia, não houve custos adicionais
Atualizar e aprimorar o software de gestão de documentos	Deixar o sistema mais robusto e com mais ferramentas, ampliando sua utilização para todos os colaboradores da empresa	Gestor da qualidade juntamente com o executivo e um analista júnior	Gerência de qualidade	10/02/2022	Reuniões com a equipe do suporte do sistema, para alinhar os módulos que serão atualizados e os novos componentes que serão inseridos	R\$ 3.000,00

Nota. Fonte: Dados de Pesquisa.

4.5 Resultado

As contramedidas foram implementadas entre os meses de agosto a dezembro de 2021. Os relatórios emitidos semanalmente pelos colaboradores que estavam à frente do processo foram essenciais para acompanhar o progresso do indicador de gestão de documentos. Além das reuniões para manter o controle das tratativas, houve avanços nos resultados da gestão eficiente de documentos de forma gradual, como demonstra o Gráfico 2.

Gráfico 2. Indicador gestão da documentação.



Nota. Fonte: Dados da pesquisa.

Percebe-se que a meta não só foi atingida como foi superada. A meta da gestão de documentos é 90% e foi superada no mês de setembro (93,81%), mantendo-se nos demais meses um percentual acima da meta, finalizando o ano de 2021 com o real acumulado de 99,13% (maior meta atingida do ano por um indicador). Todo esse resultado foi fruto de uma dedicação ímpar dos colaboradores da gestão da qualidade em consonância com os elaboradores das demais gerências, visto que a comunicação foi uma ferramenta de suma importância neste processo e o *feedback* dos colaboradores permitiu com que o processo desse continuidade, não desencadeando outras formas de intervenção, ou seja, o gestor era raramente acionado.

4.6 Reflexão

A última etapa deste trabalho foi o momento de reflexão sobre as ações feitas no início e no decorrer do processo pela equipe da qualidade bem como os benefícios alcançados para a empresa e lições aprendidas.

A primeira lição foi o entendimento sobre a gestão documental, ou seja, ter um *software* de gerenciamento de instrumentos normativos não é somente inserir os dados no sistema, mas garantir um acompanhamento eficiente. Dessa forma, *software* foi configurado para avisar com antecedência aos elaboradores responsáveis com notificações via *e-mail* sobre o vencimento dos documentos das suas respectivas gerências. Além disso, ficou clara a importância de emitir os relatórios dos padrões

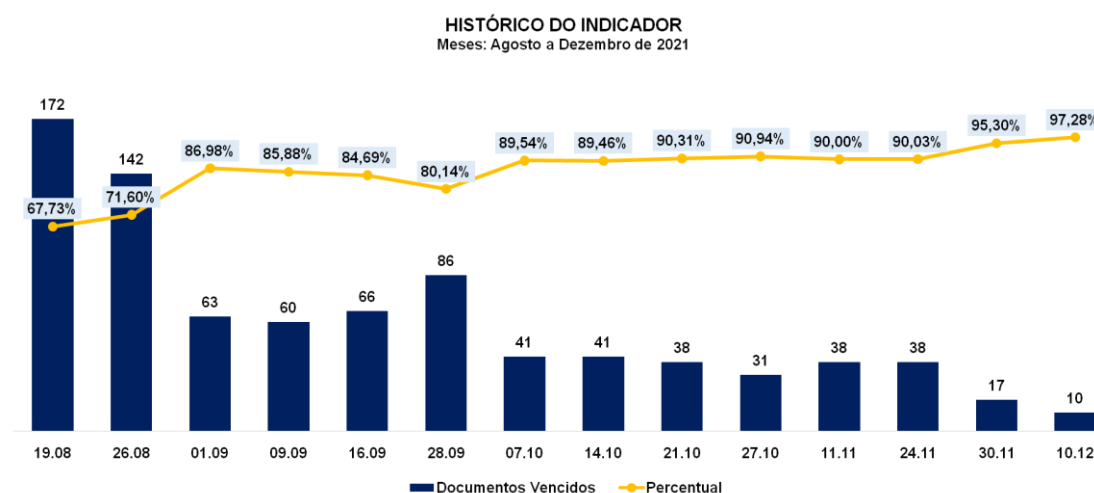
vencidos semanalmente. Isto beneficiou a equipe da qualidade em proceder uma análise das áreas que mais interferiram no indicador da gestão documental. Após a apuração, o contato é realizado de forma imediata para receber o *feedback* rapidamente.

A segunda lição aprendida foi a necessidade da realização dos treinamentos relacionados ao sistema que gerencia toda a documentação da empresa. Foram produzidos vários vídeos de treinamento com duração de até 1 minuto e 30 segundos com instruções sobre a utilização do sistema que foram disponibilizados no portal do colaborador da empresa. Outrossim, foi criado um Procedimento Operacional Padrão (POP) sobre o *software*, um documento que auxilia o colaborador a entender o sistema da organização e sua complexidade. À vista disso, os funcionários puderam absorver os conteúdos com maior facilidade e em um curto período de tempo.

No tocante aos benefícios, conforme demonstrado na análise da situação-problema, o indicador de gestão de documentos apresentou um histórico abaixo da meta estipulada quando foi apurado em junho de 2021. Após todo o plano de ação mediante as ferramentas da qualidade foi possível alcançar a meta e ultrapassá-la. Diante disso, além de ser uma conquista para a área, foram compartilhados, nas reuniões de resultados da empresa, os feitos realizados pela equipe da qualidade em conjunto com os elaboradores da empresa. Ademais, foi desenvolvido um gráfico no objetivo de acompanhar o indicador, tal como sua evolução gradual e a diminuição dos padrões vencidos.

No Gráfico 3, é possível identificar o percentual de documentos homologados destacados pela linha amarela horizontal, na qual sobe à medida que a quantidade documentos vencidos diminui, destacados em barra pela cor azul. O trabalho para alcançar tal feito foi iniciado em agosto e finalizado em dezembro de 2021. Após quatro meses de tratativas, verificou-se a consolidação do trabalho realizado com a manutenção do o indicador acima da meta (90%) nos meses posteriores de dezembro de 2021.

Gráfico 3. Histórico do indicador de documentos.



Nota. Fonte: Dados da pesquisa.

A gerência da qualidade que estava à frente desse processo de reduzir a quantidade de documentos vencidos realizou reuniões com a equipe de suporte do *software* com o propósito de aprimorá-lo. O sistema operacional foi atualizado e

adquiridas novas ferramentas na finalidade de deixá-lo mais robusto. Os módulos que foram implementados permitiram a padronização para uma melhor apuração e acompanhamento do indicador de gestão de documentos a fim de evitar dados em computadores pessoais e melhorar o controle de *backup* das informações.

Além disso, outras ferramentas foram incrementadas no sistema para gerar um acompanhamento mais eficiente sobre os próximos documentos a vencerem, como o módulo *processo*. Essa ferramenta tem como finalidade garantir a modelagem e a análise de processos visualmente além de ser avançada e fácil de manusear. O módulo *processo* irá ajudar a empresa a compreender, documentar e implementar processos operacionais da melhor forma possível. Já o módulo *auditoria* será essencial para ajudar a gerência de auditoria em realizar as auditorias internas, permitindo um controle mais eficiente do que o controle por planilhas de Excel atualmente ainda realizado.

Percebe-se na Figura 1 que apenas 28,6% do sistema era utilizado, sendo 57,1% o disponível que será aproveitado pela empresa, além dos 14,3% adicionais, totalizando 100% das ferramentas que serão utilizados pelos colaboradores do grupo.

Figura 1. Componentes do software gestão de documentos.



Nota. Fonte: Dados da pesquisa.

5. CONCLUSÃO E CONTRIBUIÇÕES

Diante do caso analisado, constata-se que o Método A3 usado para garantir a melhoria contínua e a resolução de problemas é imprescindível para qualquer organização empresarial, independente do porte e do ramo, uma vez que as ferramentas que usadas pela Metodologia A3 são dinâmicas, flexíveis e simples ao serem inseridas quando se tem o problema definido pelos líderes de uma gerência.

Anderson et al. (2019) afirmam que o pensamento A3 é um processo dinâmico baseado em treinamento e aprendizado. Embora alcançar os resultados identificados seja importante, o foco principal é garantir uma compreensão mais eficiente da lacuna entre o estado atual e estado onde se deseja alcançar, dado que reflete o quanto é

aprendido no processo de testar contramedidas e como as lições são repassadas aos demais colaboradores.

O Método A3 possibilitou usar o ciclo PDCA para alinhar os processos na finalidade de definir e compreender o problema, alcançar as metas e concretizar o plano de ação realizado pela equipe de qualidade. O PDCA fornece uma base para uma atitude de melhoria contínua e a implementação subsequente de uma nova prática de conduta por parte dos funcionários de uma empresa (Zann, Harwayne-Gidansky e Maa, 2021).

Referente às contribuições teóricas, a estrutura que foi desenvolvida neste artigo que teve como modelo o trabalho de Santos Filho e Simão (2022) que possuía como roteiro original oito etapas relacionadas à análise da situação-problema e proposta de melhoria, entretanto, mesmo com um modelo reduzido de oito para seis etapas foi possível identificar o problema e saná-lo, pois a situação tratada no modelo original ocorreu em um contexto empírico diferente, envolvendo maquinários e processos de produções de motocicletas.

Após a realização de todo o plano de ação através do Método A3, verificou-se que a primeira contribuição prática foi incentivar uma cultura de atualização dos instrumentos normativos. Percebeu-se que os elaboradores adotaram um hábito de realizar o controle pessoal dos documentos de sua gerência, permitindo uma organização mais eficiente e evitando com que houvesse instrumentos normativos desatualizados no sistema.

A segunda contribuição prática refere-se aos treinamentos que foram conduzidos pela Gerência de Qualidade relacionada ao *software* de gestão documental. Verificou-se a necessidade de realizá-los a fim de capacitar os elaboradores, visto que o sistema requer um conhecimento especializado. Desta maneira, a equipe de qualidade realizou vídeos curtos com duração de 2 minutos no máximo para que o colaborador possa absorver o conteúdo repassado de forma eficiente. Os vídeos foram compartilhados no portal do colaborador da empresa, tendo um *feedback* positivo por parte dos funcionários devido à didática para repassar as informações.

A terceira contribuição prática relaciona-se ao aprimoramento do sistema que gerencia toda a documentação da empresa. Inicialmente o sistema contava com apenas quatro ferramentas, posteriormente a concretização do plano de ação, o *software* foi atualizado e adquiridos novos os módulos que estavam ainda não estavam habilitados mediante o contrato vigente entre o grupo e a empresa responsável pelo *software*. À vista disso, o sistema contou com dez ferramentas sendo duas adicionais na finalidade de atender melhor a Gerência de Qualidade, em virtude de ser o setor responsável pela apuração dos normativos do grupo, bem como acompanhar os próximos documentos a vencerem. Além disso, as ferramentas que foram introduzidas após a atualização serviram para ampliar sua funcionalidade, no propósito de não se limitar apenas em gerenciamento de documentos.

Diante disso, cabe ressaltar que o Método A3 poderá ser aplicado para trabalhos futuros com seis a oito etapas, dependendo da complexidade do problema a ser solucionado. Embora a metodologia tenha sido implementada em apenas uma única empresa utilizando um *software* de gestão de documentos, ela poderá servir de guia para gestores implementarem ou melhorarem distintos processos gerências, bem como desenvolver os colaboradores através do ciclo PDCA.

Em síntese, o Método A3 oferece ferramentas de qualidade apropriadas para uma organização empresarial, em razão de permitir elencar os principais problemas a serem corrigidos para chegar nos melhores resultados, assim como o estado ideal

que se deseja alcançar. Dessa forma, quando executada adequadamente, assegura com que a empresa adote uma visão estruturada para resolução de problemas e melhoria contínua na organização.

REFERÊNCIAS

Anderson, J. B., Marsteller, H., & Shah, K. (2019). Lean thinking for primary care. **Primary Care: Clinics in Office Practice**, 46(4), 515-527.

Bajaj, S., Garg, R., & Sethi, M. (2018). Total quality management: a critical literature review using Pareto analysis. **International Journal of Productivity and Performance Management**, 67(1), 128-154.

Betlloch-Mas, I., Ramón-Sapena, R., Abellán-García, C., & Pascual-Ramírez, J. C. (2019). Implementation and operation of an integrated quality management system in accordance with ISO 9001: 2015 in a dermatology department. **Actas Dermo-Sifiliográficas (English Edition)**, 110(2), 92-101.

De Moura, R. K. G., & Neto, P. A. B. (2018). Políticas de informação aplicadas à Gestão Documental. **Revista Informação na Sociedade Contemporânea B2**, 2, 1-13.

deLucca, T. A., Hinnig, M. P. F., & dos Santos, N. (2020). PMO as a tool for the organizational knowledge management: case study in a project-based company of the sanitation service sector. **International Journal of Project Management**, 4(1), 10-35.

Dixit, A., Routroy, S., & Dubey, S. K. (2021). Analyzing the operational barriers of government-supported healthcare supply chain. **International Journal of Productivity and Performance Management**.

Loureiro, M. A. (2018). Aplicação da metodologia A3 problemsolving como instrumento de melhoria do nível de serviço ao cliente (Master's thesis).

Mazucato, T. (2018). Metodologia da pesquisa e do trabalho científico. *Penápolis: FUNEPE*.

Menezes, A. H. N., Duarte, F. R., Carvalho, L. O. R., & Souza, T. E. S. (2019). Metodologia científica: teoria e aplicação na educação a distância. Universidade Federal do Vale do São Francisco, Petrolina-PE.

Migita, R., Yoshida, H., Rutman, L., & Woodward, G. A. (2018). Quality improvement methodologies: principles and applications in the pediatric emergency department. **Pediatric Clinics of North America**, 65(6), 1283-1296.

Montes, A. C., Acosta, M. L., & Cantú, J. M. V. (2021). Adaptación de la herramienta a3, para la gestión del conocimiento y su impacto en la disminución de riesgos en la gestión de proyectos, en una empresa alimenticia. *Revista Inclusiones*, 55-66.

Orellana-Guevara, C. (2021). ¿Cómo definir un problema de investigación? Propuesta ABP para la Gestión Educativa. *Revista Electrónica Calidad en la Educación Superior*, 12(1), 338-361.

Pašalić, I. N., Ćukušić, M., & Jadrić, M. (2021). Smart city research advances in Southeast Europe. *International Journal of Information Management*, 58, 102127.

Pereira, J., Silva, F. J. G., Bastos, J. A., Ferreira, L. P., & Matias, J. C. O. (2019). Application of the A3 methodology for the improvement of an assembly line. *Procedia Manufacturing*, 38, 745-754.

Priori, FR, & Saurin, TA (2020). Solução de problemas em uma emergência hospitalar: Avaliação dos métodos a3 e análise de causa raiz. *Revista Produção Online*, 20(1), 63–94.

Santos Filho, G. M., & Simão, L. E. (2022). A3 methodology: going beyond process improvement. *Revista de Gestão*, (ahead-of-print).

Singh, A. P., Singh, A. P., & Singh, N. (2020). Quality management systems & ISO 9000 effectiveness: A review. *Indian J Pharm. Pharmacol*, 7(3), 142-146.

Sobek, DK, & Jimmerson, C. (2016). Relatório A3: Ferramenta para melhorias de processos. Em *LI Brasil* (Ed.). Lean Institute Brasil. disponível em https://www.lean.org.br/comunidade/artigos/pdf/artigo_90.pdf (Acessado em 6 de abril de 2022).

Vanzolini, F. (2017). A3 solução de problemas. São Paulo: Fundação Vanzolini.

Zann, A., Harwayne-Gidansky, I., & Maa, T. (2021). Incorporating Simulation Into Your Plan-Do-Study-Act Cycle. *Pediatric Annals*, 50(1), e25-e31.