

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – LINHA DE FORMAÇÃO ESPECÍFICA EM
COMÉRCIO EXTERIOR**

ALINE SPRICIGO DE FREITAS

**IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA 5S EM UMA EMPRESA DE MOTORES
FERROVIÁRIOS NO MUNICÍPIO DE SIDERÓPOLIS/SC**

**CRICIÚMA
2014**

ALINE SPRICIGO DE FREITAS

**IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA 5S EM UMA EMPRESA DE MOTORES
FERROVIÁRIOS NO MUNICÍPIO DE SIDERÓPOLIS/SC**

Monografia apresentada para obtenção do grau de Bacharel em Administração, no curso de Administração com linha específica em Comércio Exterior, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Orientadora: Prof^a. Esp. Maria Helena Souza

**CRICIÚMA
2014**

À todos que de uma forma ou de outra contribuíram para mais esta vitória, em especial aos meus pais.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pela vida, saúde e sabedoria que concedeu, sem os quais não conseguiria alcançar este momento tão especial em que concluo uma etapa tão importante de minha vida.

Aos meus pais Valdir (In Memória) e Marilu pelo apoio durante todo o processo educacional, e pelo esforço que fizeram para me proporcionar este grau escolar.

A todos os familiares e amigos, pela força, compreensão e pelo incentivo fornecido mesmo eu estando tão ausente. Pelos colegas de classe tão prestimosos e imprescindíveis em minha formação.

E a minha Orientadora, Professora Esp. Maria Helena, por quem desenvolvi imensa admiração, por toda atenção, compreensão e conhecimentos para mim transmitidos.

Motivação é a arte de fazer as pessoas fazerem o que você quer que elas façam porque elas o querem fazer”.

(Dwight Eisenhower)

RESUMO

FREITAS, Aline Spricigo de. **Implantação do Programa 5s em uma Empresa de Motores Ferroviários no Município de Siderópolis/SC**. 2014. 65p. Monografia do Curso de Administração com linha específica em Comércio Exterior, da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, Criciúma.

Uma cultura de qualidade é uma preocupação cada vez mais frequente das organizações, com o atual crescimento da economia mundial, norteando os objetivos organizacionais. O programa Cinco Sentos (5S) visa combater eventuais perdas e desperdícios nas empresas e indústrias, educar os colaboradores envolvidos diretamente com as atividades para aprimorar e manter o sistema de qualidade. O presente trabalho tem como objetivo explorar a teoria do Programa 5S e aplicá-lo na Ino Inocência Ltda. Após uma revisão bibliográfica baseada em autores renomados da literatura do tema que abordou o conceito de qualidade antes de entrar de fato no 5S, foi realizado um plano de ação para nortear o processo de implantação da metodologia na organização estudada. O resultado da pesquisa possibilitou a elaboração do manual de avaliação da implantação de acordo com as necessidades da empresa, para o acompanhamento contínuo dos procedimentos.

Palavras – chaves: Qualidade. Cinco Sentos. Plano de ação. Manual de avaliação.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Princípios de Taylor.	17
Figura 2 - Os três níveis da Cultura Organizacional.....	18
Figura 3- Ciclo PDCA	30
Figura 4 - Diagrama de Causa e Efeito de Ishikawa	32
Figura 5- Retrato da desorganização do setor de manutenção.....	50
Figura 6 - Retrato da desorganização do setor de manutenção.....	51
Figura 7 - Retrato da desorganização do setor de manutenção.....	51
Figura 8 - Objetos pessoais presentes no setor de trabalho.	52
Figura 9 - Resultado da aplicação do Senso de Organização.....	53
Figura 10 - Resultado da aplicação do Senso de Organização.....	53
Figura 11 - Acondicionamento correto de materiais.	54
Figura 12 - Sistema de Avaliação INSOL	55

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Modelo de Westley	23
Quadro 2 - Modelo das dimensões básicas da tarefa	24
Quadro 3 - Referencial teórico da pesquisa bibliográfica	47

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

5S – Programa Cinco Sentidos.

A.C. - Antes de Cristo.

GDR – Gerenciamento de Rotina Diária.

INSOL – Ino organizada e limpa.

ISO - Organização Mundial para Normalização.

PQT – Programa de Qualidade Total.

QVT – Qualidade de vida no trabalho.

RH – Recursos Humanos.

SC – Santa Catarina.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA.....	13
1.2 OBJETIVOS	13
1.2.1 Objetivo Geral	13
1.2.2 Objetivos específicos	14
1.3 JUSTIFICAVA.....	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1 ADMINISTRAÇÃO.....	16
2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	18
2.2.1 A cultura organizacional em empresas familiares	20
2.3 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....	21
2.3.1 Fatores que influenciam a qualidade de vida no trabalho	22
2.4 PADRONIZAÇÃO.....	26
2.5 CICLO DE DEMING OU CICLO PDCA	28
2.5.1 Planejar	31
2.5.2 Fazer	32
2.5.3 Checar	32
2.5.4 Agir	33
2.6 GERENCIAMENTO DE ROTINAS	33
2.7 PROGRAMA 5S	36
2.7.2 Seiton	38
2.7.3 Seisoh	39
2.7.4 Seiketsu	40
2.7.5 Shitsuke	41
2.7.6 Processo de implantação	41
2.8 CLIMA ORGANIZACIONAL.....	42
2.9 QUALIDADE.....	43
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	45
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	45
3.1.1 Investigação Bibliográfica	46
3.1.2 Pesquisa de Campo	48
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E/OU POPULAÇÃO-ALVO	48

3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS	48
3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS.....	49
4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA	50
5 CONCLUSÃO	57
REFERÊNCIAS.....	59
ANEXO A.....	65

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos o cenário econômico mundial sofreu inúmeras modificações, pode-se observar uma busca constante por melhorias nos processos industriais, sendo que o mercado de trabalho está cada vez mais competitivo devido à globalização. Para tanto, busca-se meios e técnicas que desenvolvam atitudes e comportamentos proativos das pessoas a fim de conduzir pessoas e organizações na mesma sinergia, pois as pessoas estão inseridas e rodeadas pelas mudanças, as quais estão em toda parte e constantemente presentes (NEWSTROM; DAVIS, 1996).

Nos dias atuais as indústrias buscam cada vez mais se adequarem as exigências do mercado para conseguir acompanhar essa constante revolução industrial, tecnológica e organizacional. É de extrema importância conhecer o cenário atual da referida empresa, analisando o perfil dos colaboradores e identificar atributos da empresa que precisam ser melhorados.

Os colaboradores trazem para a organização suas bagagens psicológicas, conhecimentos, características, preconceitos, experiências afetando assim a própria organização e também sendo influenciado por ela, modificando comportamentos, atitudes e visão de mundo. (FIORELLI, 1999),

Fernandes, Silva e Oliveira (2006, p.21) consideram que “o trabalho é uma das ações mais importantes e valorizadas no que diz respeito ao desenvolvimento do ser humano”.

Em meados de 1663, o alemão Otto Von Guericke criou a primeira máquina eletrostática, em 1774 a mesma foi aprimorada pelo suíço Martin Planta. Os primeiros passos para desenvolver o motor elétrico foram dados pelo físico dinamarquês Hans Christian Oersted e o francês André Marie Ampère, que com uma agulha magnética de uma bússola constatou que a sua posição mudava de norte-sul, pois passava perto de um condutor que possuía uma corrente elétrica. A cada ano que passava alguns estudiosos desenvolviam técnicas para aprimorar o desenvolvimento do motor elétrico.

O programa 5s teve origem na década de 50 no Japão após a segunda guerra mundial, com intuito de reorganizar o país, ele foi criado pelo centro de educação para qualidade, com a liderança do Dr, KAORU ISHIKAWA (LAES E HAES, 2006).

É através da implantação de novos programas que as organizações conseguem obter sucesso em seus empreendimentos, fazendo adaptações necessárias e acompanhando o dinamismo atual do mercado. Busca-se através da apresentação deste trabalho identificar os principais conceitos e a importância da aplicação do programa 5s com a finalidade de aumentar a competitividade e projetar o desenvolvimento da empresa.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

As empresas buscam mecanismos e tecnologias que possam acelerar cada vez mais sua capacidade produtiva. Para tanto, faz-se necessário que todos os setores da instituição estejam organizados e de fácil acesso, tornando-se assim um ambiente mais agradável, onde os colaboradores possam exercer suas funções com mais segurança e agilidade, trazendo bons resultados para a organização e também para os colaboradores.

A empresa em estudo iniciou suas atividades em 1972, as quais eram voltadas para a prestação de serviços em motores elétricos de corrente alternada e de corrente contínua nas minerações de carvão, que era base da economia na época.

Baseado neste cenário esta empresa atua no setor de motores há quarenta e dois anos, seus maiores concorrentes são as grandes empresas no mercado consumidor, com isso, está sempre inovando em tecnologia de ponta para garantir o diferencial de seus concorrentes, porém apresenta problemas com a falta de organização e limpeza dificultando e atrasando assim a realização das tarefas diárias, muitas vezes diminuindo o nível produtivo dos colaboradores no ambiente de trabalho. Diante disso, a empresa para melhorar o seu posicionamento interno perante organização e limpeza, levanta a seguinte pergunta: Quais os impactos da implantação do programa 5S em relação à organização e limpeza do espaço de trabalho em uma empresa de motores ferroviários no município de Siderópolis/SC?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste estudo é analisar os impactos da implantação do programa 5S em relação à organização e limpeza do espaço de trabalho em uma empresa de motores ferroviários no município de Siderópolis/SC.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Realizar um diagnóstico para ver as condições de organização e a limpeza;
- b) Treinar os colaboradores na metodologia;
- c) Realizar limpeza e implantar os demais sensores;
- d) Implantar a metodologia da avaliação.

1.3 JUSTIFICATIVA

Com a concorrência existente no mercado nos dias atuais, é de suma importância que as empresas busquem novas tecnologias e encontrem possibilidades de melhorar continuamente seus processos organizacionais. Para tanto, investe-se cada vez mais em programas capazes de unir produção rápida e eficaz com qualidade do produto. Em uma empresa bem organizada, com materiais ordenados e bem localizados, reduzem-se os desperdícios, acelera-se a produção e se obtêm um ambiente de trabalho seguro e produtivo.

Para isso é importante a contribuição dos funcionários, com relação à limpeza e organização do ambiente de produção. Com essas adequações será possível uma maior integração e rendimento, aprimorando a produção e passando uma imagem melhor aos seus clientes e colaboradores;

Sendo assim torna-se viável a realização desta pesquisa, pois a mesma aborda sobre um programa de qualidade como o 5S, que visa para melhoria, organização, limpeza e autodisciplina; fazendo-se importante este estudo para verificar a possibilidade, o método e os benefícios da implantação do programa para a empresa. Apesar de possuir ISO 9001 e 14001, a empresa não possui um programa de qualidade do tipo 5S, o que acarreta desorganização, desperdício de tempo e rendimento.

O desenvolvimento deste estudo é de extrema importância, pelo fato de que mesmo a empresa possuindo dois certificados, ainda apresenta um déficit na organização da produção, limpeza no ambiente de trabalho, necessitando assim de

um modelo de gestão de qualidade que aperfeiçoe o seu processo produtivo.

O estudo é relevante e atual, com a crescente demanda por ferramentas que possibilitem incremento qualitativo e quantitativo na produção da organização, propiciando ainda a redução de custos. Neste momento, tornou-se oportuno pela necessidade por parte da empresa do uso de uma ferramenta para controle de qualidade, e viável por contar com disponibilidade de recursos já previamente estipulados para realizar a implantação.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O referencial teórico apresentado neste Trabalho de Conclusão de Curso engloba conceitos sobre o tema definido, identificados através da análise de diversos autores acerca do tema objeto deste estudo. Assim, abrangerão a temática dos processos organizacionais em face da implantação do programa Cinco Sentidos (5S), e a importância deste programa para o crescimento sustentável e seguro da organização.

2.1 ADMINISTRAÇÃO

A história da Administração iniciou-se na Suméria por volta do ano 5.000 a.C. quando os antigos sumerianos procuravam melhorar a maneira de resolver seus problemas práticos, exercitando assim a arte de administrar. Desde os tempos antigos até os dias de hoje a administração esta cada vez mais se aperfeiçoando conforme as necessidades atuais (DAFT, 2006).

Administrar é colocar em prática os processos de tomadas de decisões, é executar as ações das quatro funções básicas da administração, que correspondem a Planejamento, Organização, Direção e Controle. Com isso, segundo Maximiano (2004), pode-se atingir um ótimo desempenho com esses processos bem executados.

As quatro funções são inter-relacionadas e interdependentes, sendo que o Planejamento é o plano de ação antes de se iniciar um trabalho. O que se quer fazer? Aonde se quer chegar? A organização tem como objetivo reunir, organizar e alocar os recursos necessários para se realizar a atividade pretendida. É o trabalho de estruturação. A Direção consiste em fazer com que a estrutura funcione, fazendo-se uso de todos os recursos necessários. É o esforço de fazer a estrutura movimentar-se de acordo com o planejado. E por fim, o Controle nada mais é do que a avaliação de todo o trabalho realizado pela organização, para que possa haver ajustes e melhorias. As funções da Administração ocorrem de forma integrada e também influenciam continuamente umas às outras. (RAMAL e RAMAL, 2011, P. 34-35)

Para que a organização desempenhe bem as quatro funções básicas da administração de acordo com as necessidades exigidas, Silva (1994) nos aponta

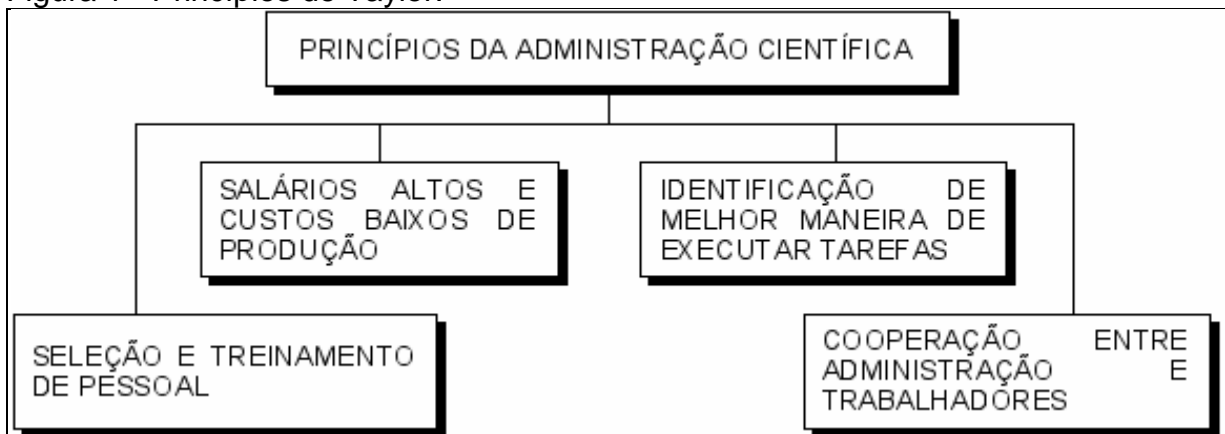
que são necessárias pessoas com um alto nível de competência e um administrador com um grau de sabedoria para poder conceder as funções com clareza.

A administração científica é o modelo criado pelo americano Frederick Winslow Taylor. Para Chiavenato (2011, p. 54):

O nome Administração Científica é devido à tentativa de aplicação dos métodos da ciência aos problemas da Administração, a fim de aumentar a eficiência industrial. Os principais métodos científicos aplicáveis aos problemas da Administração são a observação e a mensuração.

Taylor procurava uma forma de elevar o nível de produtividade conseguindo que o trabalhador produzisse mais em menos tempo sem elevar os custos de produção. Assim, ele observou que os sistemas administrativos da época eram falhos. A falta de padronização dos métodos de trabalho, o desconhecimento por parte dos administradores do trabalho dos operários e a forma de remuneração utilizada foram as principais falhas estudadas por Taylor.

Figura 1 - Princípios de Taylor.



Fonte: (MAXIMIANO, 2000, p. 165).

O Planejamento define o que o grupo de pessoas deve realizar, a organização é o alicerce da empresa, agrupando as pessoas e os equipamentos para a necessidade de realizar o trabalho, A direção envolve Coordenar e dirigir o trabalho do pessoal e o Controle verifica se os trabalhos estão sendo processados de acordo com o planejado (CHIAVENATO, 1999).

Todas as organizações têm características diferenciadas entre si, umas que visam lucros, e outras que nem sempre o visam. Mesmo com as diferenças existentes, os métodos das organizações precisam ser planejados, organizados,

direcionados e controlados para que o desempenho se torne eficaz (CHIAVENATO, 1983).

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional é um dos mais importantes aspectos da análise organizacional, capaz de oferecer os parâmetros necessários sobre o comportamento da organização. Vem ganhando importância como objeto de análise dos estudiosos de organizações, justamente por seu caráter de definidora das ações internas. (SARAIVA, 2002)

O estudo sobre cultura organizacional teve como pioneiro Edgar Schein e de sua definição muitos outros estudiosos desenvolveram seus conceitos teóricos sobre o assunto. Para (Schein,1992, p. 9):

[...] padrão de pressupostos básicos que o grupo criou, descobriu ou desenvolveu, aprendendo a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna, os quais funcionam suficientemente bem, podendo, assim, ser ensinados aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.

Figura 2 - Os três níveis da Cultura Organizacional.



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2004).

Segundo Schein (1992), a cultura manifesta-se em três diferentes níveis. No primeiro nível, denominado artefatos visíveis, é constituído pelos aspectos visíveis da organização. Neste nível os elementos culturais são de fácil visualização, porém de difícil interpretação e contém documentos como: Planejamento

Estratégico, Sistema da Qualidade (Políticas, processos e procedimentos), Organogramas, Descrições de cargo etc.

No segundo nível estão os valores compartilhados, que são as justificativas utilizadas para explicar atitudes dos membros da organização. São difíceis de serem reconhecidas diretamente e necessitam que sejam efetuadas entrevistas em profundidade. (ESTOL e FERREIRA, 2006)

Finalmente, o terceiro nível trata de manifestações culturais invisíveis, inconscientes e difíceis de serem desvendadas denominadas pressuposições básicas. O processo de assimilação destas manifestações culturais requer o enfrentamento dos problemas e sua solução adequada. O conhecimento adquirido com o obstáculo superado é assim absorvido pela organização. (ESTOL e FERREIRA, 2006)

Para Schein (1985, p.9), cultura organizacional é:

[...] um padrão de suposições básicas – inventadas, descobertas ou desenvolvidas para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna – que funcionam com eficácia suficiente para serem consideradas válidas e, em seguida, ensinadas aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir esses problemas.

Dessa forma, a cultura assume papel de destaque no comportamento das organizações, à medida que influi no modo de vida, nos padrões e nos valores das pessoas que, durante a maior parte do tempo, se dedicam às organizações, para onde transportam não apenas seus conhecimentos técnicos, como também todas as características de suas personalidades (SANTOS, 1990).

A cultura de uma organização sofre grande influência de seus fundadores e líderes, dos seus momentos críticos, do seu mercado etc. A partir da sua fundação, as organizações consolidam e perpetuam um padrão comportamental único, resultado das variáveis circunstanciais de sua história (FREITAS, 1991)

A cultura organizacional vai estar presente de maneira explícita através da missão, objetivos, visão da empresa, por exemplo, ou de forma implícita no modo de vestir, na maneira de comunicar-se, no layout dos escritórios, etc. (SANTOS, 1990).

Wagner III (2000, p. 57) aponta os aspectos mais importantes da cultura organizacional:

Dar aos membros uma identidade organizacional, facilitar o compromisso coletivo, promover a estabilidade organizacional e moldar o comportamento ao ajudar os membros a dar sentido a seus ambientes. Assim a cultura

organizacional irá determinar grande parte dos comportamentos intraorganizacionais como: as relações interpessoais, a comunicação, o processo produtivo, a busca da qualidade, entre outros e passando a exercer a função de manter, resguardar e engrandecer a organização.

2.2.1 A cultura organizacional em empresas familiares

Nas empresas familiares, a cultura organizacional é centrada na figura de seu fundador, que impõe seus princípios e os de sua família sobre a empresa e seus negócios. Assim são lançadas as bases para a cultura organizacional de uma empresa familiar.

Bernhoeft (1989) afirma que uma empresa é considerada familiar quando: “tem sua origem e sua história vinculadas a uma família ou ainda aquela que mantém membros da família na administração dos negócios”. Entretanto, diversos autores afirmam que a identificação, muito mais do que grau de parentesco, é o que distingue a empresa como familiar (DONNELLEY, 1976)

Conforme Lethbridge (1997, p. 7) existem diferentes tipos de empresas familiares:

A tradicional, que mais corresponde ao estereótipo da instituição, o capital é fechado, existe pouca transparência administrativa e financeira e a família exerce um domínio completo sobre os negócios; a híbrida, onde o capital é aberto, mas a família ainda detém o controle, havendo, contudo, maior transparência e participação na administração por profissionais não familiares; e a de influência familiar, em que a maioria das ações está em poder do mercado, mas a família, mesmo afastada da administração cotidiana, mantém uma influência estratégica através de participação acionária significativa.

É responsabilidade do corpo gestor da organização familiar, valer-se de suas vantagens com vistas à perpetuidade da empresa e reconhecer suas fraquezas com objetivo de transformar essas em melhorias para a perenidade do negócio. Dentre as principais causas de mortalidade das empresas familiares, destacam-se: falta de profissionalização, foco em apenas um produto, inexistência de um sucessor preparado e conflitos no processo sucessório (LODI, 1993; SCHEFFER, 1995).

Porém, durante processos sucessórios, surgem novas lideranças, que apresentam valores divergentes no que tange a cultura organizacional, o que pode acarretar mudanças no estilo de condução dos negócios e conseqüentemente em sua cultura. Porém, a análise da literatura nacional e estrangeira revela que a influencia dos processos sucessórios sobre a cultura de uma empresa familiar

encontra-se apenas no campo teórico, não tendo sido encontrados estudos destinados a testar diretamente esta relação. As investigações que mais se aproximam dessa questão têm se limitado a abordar as consequências que as mudanças na organização trazem para a sua cultura, embora tais mudanças não estivessem diretamente relacionadas ao processo sucessório (ESTOL e FERREIRA, 2006).

Nesse sentido, Bernhoeft (1989) assinala que as crises provocadas pela sucessão nas empresas familiares têm como ponto de partida o sucedido, com sua própria imagem na família e na empresa, seu estilo de vida e de relacionamento com a comunidade externa, valores estes que constituem a própria cultura da organização e que são difíceis de serem assimilados pelo sucessor. Por essa razão, o sucessor, seja ele membro da família ou pessoa independente, deve ser escolhido com o maior cuidado, de modo que não parem dúvidas sobre sua capacidade de manter, na medida do possível, os valores esposados pelo sucedido, o que poderá assegurar uma transição harmoniosa e sem prejuízos para a organização, muito embora o processo sucessório sempre acarrete alterações nos componentes culturais da empresa. (ESTOL e FERREIRA, 2006, p. 8)

O desenvolvimento da empresa familiar está sujeito a sua capacidade de se adequar às novas realidades impostas, seja pela estrutura familiar ou quanto ao próprio negócio. Assim, o uso da governança corporativa significa profissionalizar a empresa, prevendo a resolução dos conflitos. Com essa profissionalização, acarreta a substituição total dos membros familiares ou a modificação no sistema de gestão através da qualificação dos herdeiros (LODI, 1993), evitando assim os problemas acarretados pela sucessão em empresas familiares.

2.3 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Historicamente, a expressão qualidade de vida no trabalho (QVT) surgiu em meados de 1950, na Inglaterra, em estudos de Eric Trist e colaboradores, baseados no trinômio indivíduo, trabalho e organização. A abordagem sociotécnica da organização do trabalho, tendo como base a satisfação do trabalhador com o trabalho.

De acordo com Signorini (2000, p. 199):

O sistema produtivo pode ser visto como composto dos equipamentos, das instalações e das pessoas.[...] Dessa forma, além das pessoas, restam os equipamentos e as instalações físicas da empresa para que possamos constituí-la. Assim, já se notaria a importância que as pessoas têm na organização.

No que diz respeito ao mundo do trabalho, a ideia de qualidade de vida assume um papel amplamente difundido como instrumento de gestão de pessoas por parte das empresas, muitas das vezes com o foco na aplicação da ideia de QVT como ferramenta de incremento de produtividade de quem trabalha. A QVT pode ser definida como uma forma de pensamento que envolve pessoas, trabalho e organizações, entendendo-se estas por corporações, exércitos, escolas, hospitais e igrejas, além de empresas (LEITE et al., 2009).

Segundo Albuquerque e França (1998, p. 41)

A Qualidade de Vida no Trabalho é um conjunto de ações de uma empresa que envolve diagnóstico e implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais, dentro e fora do ambiente de trabalho, visando propiciar condições plenas de desenvolvimento humano na realização do seu ofício.

Assim, segundo os autores, é imprescindível o diagnóstico e a implantação de melhores condições para seus colaboradores, criando condições plenas para o desenvolvimento humano no exercício de suas atribuições.

Para Souza (2008, p. 137),

Ao longo dos anos, vários pesquisadores têm se dedicado à elaboração de modelos que buscam avaliar a Qualidade de Vida no Trabalho sob diversos aspectos [...] entretanto, nenhum deles incorporou todas as Dimensões ou Indicadores da Qualidade de Vida no Trabalho cientificamente reconhecidos.

A QVT envolve uma constelação de fatores, sendo eles

a satisfação com o trabalho executado; as possibilidades de futuro na organização; o reconhecimento pelos resultados alcançados; O salário percebido; os benefícios auferidos; O relacionamento humano dentro do grupo e da organização; O ambiente psicológico e físico de trabalho; A liberdade e responsabilidade de decidir; As possibilidades de participar e coisas assim. (CHIAVENATO, 2004, p. 367)

Assim, alguns modelos foram estabelecidos a partir do conceito de fatores que influenciam a QVT.

2.3.1 Fatores que influenciam a qualidade de vida no trabalho

A QVT é fortemente influenciada pelo cenário econômico de um determinado período. O Modelo de Walton (1973) estabeleceu critérios para a Qualidade de Vida no Trabalho, que são a compensação justa e adequada, a segurança e saúde nas condições de trabalho, a Oportunidade Imediata para uso e

desenvolvimento da capacidade humana, a oportunidade futura para crescimento e segurança continuados, a Integração social na organização do trabalho, o Constitucionalismo na organização do trabalho e o trabalho e o espaço total de vida

Em seu modelo, Westkey, classifica os problemas vivenciados pelas pessoas no ambiente de em quatro categorias: injustiça, insegurança, isolamento e anomia (FREITAS; SOUZA, 2008). O Quadro1 apresenta o modelo de westley.

Quadro 1 - Modelo de Westley

Natureza do problema	Sintoma do problema	Ação para solucionar o problema	Indicadores	Propostas
Fatores Econômicos (1850)	Injustiça	União dos trabalhadores	- Insatisfação - Greves e sabotagem	- Cooperação - Divisão dos lucros - Participação nas decisões
Fatores Políticos (1850-1950)	Insegurança	Posições Políticas	- Insatisfação - Greves e sabotagem	- Trabalho autossupervisionado - Conselho de trabalhadores - Participação nas decisões
Fatores Psicológicos (1950)	Isolamento	Agentes de mudança	- Sensação de isolamento - Absenteísmo e <i>turnover</i>	- Valorização das tarefas - autorrealização no trabalho.
Fatores Sociológicos	Anomia	Grupos de autodesenvolvimento	- Desinteresse pelo trabalho - Absenteísmo e <i>turnover</i>	- Métodos sócio-tecnicamente aplicados aos grupos de trabalho: valorização das relações interpessoais, distribuição de (responsabilidade na equipe, etc.).

Fonte: Adaptado de Westley (1979)

De acordo com Westley (1979), os problemas oriundos do ambiente de trabalho podem ser de ordem política (insegurança), econômica (injustiça), psicológica (alienação) e sociológica (anomia).

Assim, é muito importante que as empresas pensem em consolidar suas habilidades e potenciais para aplicar um novo conceito de trabalho, bem como os desafios deste novo conceito. É preciso falar em qualidade de vida no trabalho, ressaltando-se, sempre, a abordagem deste assunto como questão de competitividade organizacional. Portanto, é perfeitamente pertinente e muito relevante o desenvolvimento de aspectos que favoreçam o atendimento e o

desenvolvimento do ser humano como ser multidisciplinar, reconhecendo suas variadas e amplas necessidades. (COSTA, 2004)

Dessa forma,

[...] estas necessidades estão relacionadas com a autonomia, variedade de habilidades, feedback, valorização do cargo, etc. A autonomia refere-se à responsabilidade pelo trabalho; a variedade de habilidades refere-se ao uso das diferentes capacidades, o feedback está relacionado às informações sobre o desempenho, e a identidade da tarefa está relacionado a entender e executar o todo do trabalho (FREITAS; SOUZA, 2008, p.141).

Quadro 2 - Modelo das dimensões básicas da tarefa

Dimensões básicas do trabalho	Estados psicológicos críticos	Resultados pessoais e do trabalho
Variedade de habilidades	Percepção da significância do trabalho	Alta motivação interna para o trabalho Produção de trabalho de alta qualidade
Identidade da tarefa		
Significado da tarefa		
Autonomia	Percepção da responsabilidade pelos resultados do trabalho	Alta satisfação com o trabalho
<i>Feedback</i>	Conhecimento dos reais resultados do trabalho	Absenteísmo e rotatividade baixas

Fonte: Adaptado de Hackman e Oldham (1975)

O Modelo de Werther e Davis (1983) baseia-se em três grupos de elementos, sendo os organizacionais, os ambientais e os comportamentais.

[...] fatores como supervisão, condições de trabalho, pagamento, benefícios e projeto de cargo influenciam a QVT. Sendo o trabalhador mais envolvido pela natureza do cargo. O objetivo destes autores era chegar a cargos produtivos e satisfatórios que trariam uma vida no trabalho de alta qualidade. (FREITAS; SOUZA, 2008, p.141).

O Modelo de Hackman & Oldham (1975) propõe que resultados positivos pessoais e do trabalho são obtidos quando três estados psicológicos críticos estão presentes para certo trabalhador.

Segundo o modelo os estados psicológicos críticos são criados pela presença de cinco dimensões básicas do trabalho, que são a Variedade de

Habilidades, a Identidade da Tarefa, o Significado da Tarefa, a Autonomia e o Feedback do próprio trabalho (FREITAS; SOUZA, 2008).

Além das dimensões acima descritas, os autores também consideram duas dimensões suplementares que têm sido úteis no entendimento dos resultados das tarefas pelos trabalhadores que são o Feedback extrínseco, que segundo Freitas; Souza (2008, p. 142) é:

[...] o grau com que os trabalhadores recebem informações claras a respeito do seu desempenho nas atividades, segundo a opinião de supervisores e companheiros, e o Inter-relacionamento que é o grau com que o trabalho requer a interação do trabalhador com outras pessoas para a realização das atividades.

Desta forma, as organizações tem buscado nos Programas de Qualidade Total (PQT) uma saída para alcançar maior produtividade e competitividade.

Porém, existem diversos contraditórios nesta questão, uma vez que em muitos casos, os programas implantados pela empresa não oferecem objetivamente nenhuma vantagem ao empregado. Existe uma distancia enorme entre o discurso da gerencia da organização e as condições efetivas de trabalho.

Assim, embora o discurso sobre qualidade total remeta por diversas vezes a palavras como comprometimento, participação e satisfação, o dia-a-dia das empresas demonstra apenas o aumento da pressão por resultados sobre os colaboradores. Por isso, por causa da execução deste modelo que é sempre feita de cima para baixo (top-down), pergunta-se até que ponto ele pode ser considerado participativo (ROESCH E ANTUNES, 1995).

Dessa forma, uma concepção ampla de QVT relacionada com qualidade de vida em geral inclui a conquista da cidadania por parte do trabalhador, compartilhando o poder de decisão com as gerências e assumindo uma forma de participação plena em todos os níveis decisórios.

Criar um ambiente onde as pessoas possam se sentir bem com a gerência, com elas mesmas e entre seus colegas de trabalho, e estar confiantes na satisfação das próprias necessidades, ao mesmo tempo em que cooperam com o grupo. As pessoas podem ser motivadas para o bem ou para o mal, fazendo aparecer o melhor ou o pior do que elas têm. Se as pessoas não estão motivadas a fazer alguma coisa ou alcançar uma meta, pode-se convencê-las a fazer algo que elas preferiram não fazer, mas a menos que estejam prontos a assumir as atitudes e valores do motivador, os comportamentos não será permanente. (Rodrigues, 1994).

2.4 PADRONIZAÇÃO

A padronização é a técnica utilizada com o objetivo de reduzir variações nos processos de trabalho sem prejudicar sua flexibilidade. Engloba todo o processo produtivo, desde a definição dos produtos, as técnicas empregadas, o sistema de qualidade utilizado, buscando a maneira mais simples, com o menor custo e com a menor variação possível (MYRRHA, 2004).

A implantação de um Programa de Qualidade Total (PQT), como da ISO 9000, envolve a padronização de processos. A Padronização é a sistemática que empresas podem utilizar para organizar suas atividades promovendo o aprimoramento de seus processos. Em síntese a padronização consiste na elaboração de procedimentos operacionais através de documentos escritos que detalham como determinada atividade ou tarefa deve ser executada. (PANDO, 2013)

Um processo padronizado é um método efetivo e organizado de produzir sem perdas. A padronização almeja o desempenho máximo dos colaboradores em suas atividades ou operações através da repetição dos movimentos e das operações. A inconstância das operações ou falta de padronização escondem as falhas e leva ao desperdício. (OLIVEIRA, 1991)

A padronização assegura que os processos e atividades serão executados segundo regras pré-estabelecidas, minimizando a ocorrência de falhas operacionais. Além disto, a padronização tem o benefício de reter na empresa o conhecimento gerado com a prática e experiência de seus colaboradores. (SILVA, 2012)

Todo o trabalho que trazer riscos operacionais, riscos de segurança e meio ambiente deve ser padronizado, ou seja, todas as atividades críticas. A organização deve estabelecer uma regra para a definição de atividade ou tarefa crítica. Por conceito, atividade crítica é aquela que tem impacto no resultado final do processo produtivo. Assim, qualquer atividade ou tarefa que possa prejudicar (ou beneficiar) os resultados de uma operação, são consideradas atividades críticas e devem, portanto, ser padronizadas. (BLOG QUALIDADE SIMPLES, 2012). Dessa forma:

O conceito de normalização e padronização é tão antigo quanto a história da civilização. A primeira necessidade foi a da comunicação oral. Foi necessário que os homens das cavernas padronizassem determinados sons, associando-os a objetos ou ações. A vida em grupo também requereu a padronização de comportamentos sociais. Esse sentimento acompanhou

a evolução da civilização. Para que o comércio funcionasse foi necessário estabelecer um padrão de valor. Começaram a cunhar as primeiras moedas em metais nobres como o ouro e a prata. Para que essas trocas funcionassem começaram a ser padronizadas as medidas de peso e comprimento. (OLIVEIRA, 1991, p. 1)

Foi dessa maneira então que a medida que surgiu a necessidade foi sendo criado o conceito de normalização. Segundo Pando (2013, p. 1)

À medida que a civilização evoluía, essa necessidade aumentava. No antigo Egito, a construção das pirâmides envolveu um grande movimento de blocos de pedras vindos de diferentes regiões. Para que a construção seguisse a contento era necessário que os blocos tivessem dimensões padronizadas. Essas ações incipientes não tiveram grande modificação até o início da revolução industrial. Com o surgimento da máquina a vapor, os aspectos de medição passaram a ser importantes. Surgiu a necessidade de se estabelecer tolerâncias para as medições. A diversidade de critérios para medições fez surgir à necessidade de padronização. Surgiram então o metro, o quilograma, etc.. Um dos benefícios da Revolução Francesa foi a adoção do sistema métrico decimal.

Com o ataque japonês a Pearl Harbour, os Estados Unidos precisaram ingressar na guerra, situação para a qual não estavam preparados. Por essa razão, suas indústrias mecânicas e metalúrgicas foram adaptadas repentinamente para produzir armas de guerra em larga escala. A produção foi dividida entre as diversas empresas que tinham mais afinidade com cada item específico. As peças foram produzidas em locais distantes geograficamente e montadas em um único local. Para que fosse possível esse sistema, foi necessário criar um sistema de padronização de medidas e tolerâncias para que as armas pudessem ser produzidas (PANDO, 2013).

Com a criação da International Standardization Organization (ISO), buscou-se uma padronização a nível mundial de forma a facilitar o comércio entre os países (SILVA, 2012).

O final da década de 70 apresentava um panorama curioso em termos de comunicação de dados em redes de computadores: por um lado, uma perspectiva de crescimento vertiginoso causado pelo investimento e pelo desenvolvimento que estavam ocorrendo, mas por outro lado uma tendência que poderia acarretar a profunda crise no setor, a heterogeneidade de padrões entre os fabricantes, praticamente impossibilitando a interconexão entre sistemas de fabricantes distintos.

A partir disso, os fabricantes começaram a perseguir alguns objetivos que os usuários também já sinalizavam como necessários para a implantação de um sistema aberto. As principais contribuições identificadas advindas da padronização

na gestão de produção são: o aumento da transparência, a formação da cultura da empresa e a redução da variabilidade. (YOSHIDA, 2010)

A padronização assegura que cada operador no processo produtivo saiba o que fazer, como fazer e quando fazer. Segundo Womack, Jones & Roos (1990, p. 3):

A produção enxuta (essa expressão foi definida pelo pesquisador do IMVP John Krafcik) é “enxuta” por utilizar menores quantidades de tudo em comparação com a produção em massa: metade do esforço dos operários na fábrica, metade do esforço para a fabricação, metade do investimento em ferramentas, metade das horas de planejamento para desenvolver novos produtos em metade do tempo.

Assim, se a demanda é alta e a produtividade é um fator fundamental para a competitividade da empresa, mas ela não dispõe de um alto nível de desenvolvimento dos recursos disponíveis, avaliamos ser mais interessante que ela adote o sistema de produção enxuta, que pressupõe obrigatoriamente a padronização.

Todo o processo realizado em determinada etapa da fabricação é registrado e documentado em instruções de trabalho. Estas instruções preveem as operações que devem ser realizadas, a sequência de cada uma delas, o tempo necessário para execução, as ferramentas necessárias, o espaço necessário, os equipamentos e dispositivos necessários e também os parâmetros do processo (regulagem de equipamentos, máquinas, etc.). O registro das operações é de grande valia para detectar as operações ou movimentos que não agregam valor ao produto, os movimentos que são desperdícios, a necessidade de equipamentos ou dispositivos.

Na prática pode-se dizer que o processo se inicia na definição de um problema. Coletam-se os dados relativos a onde ele poderia estar, escolhe-se uma atividade específica de melhoria e então se identifica o que exatamente está errado.

2.5 CICLO DE DEMING OU CICLO PDCA

A produção enxuta busca, segundo Womack e Jones (2004), a perfeição, como o seu princípio fundamental, sendo que eles entendem que as empresas devem buscar a perfeição por meio de infinitas etapas.

Segundo Shiba et al(1997), o PQT utiliza a expressão melhoria contínua

para transmitir a ideia de melhoria como um processo de resolução de problemas. As melhorias originam-se a partir do uso de uma abordagem científica e de ferramentas e de uma estrutura para o esforço individual e por equipe.

O Ciclo PDCA é definido por quatro etapas sucessivas, que são: Planejar que significa estabelecer os objetivos e processos necessários para fornecer benefícios maiores de acordo com o projetado; Executar que envolve implantar o plano, executar o processo, fazer o produto; Verificar que se resume em estudar o resultado atual e compará-lo em relação aos resultados esperados; e Agir que denota tomar ações corretivas sobre as diferenças significativas entre os resultados reais e planejados. (ADMINISTRAÇÃO INTERDISCIPLINAR, 2013)

Para Colenghi (2003) o conceito de qualidade total em uma empresa envolve obrigatoriamente o aumento da eficácia de todos os setores dentro da organização e a constante qualificação de seus quadros. Faz-se necessário gerenciar a qualidade através de um planejamento estratégico e de um plano metodológico realizados em todos os níveis da cadeia de produção. Uma vez que todos os colaboradores precisam executar suas atividades dentro de padrões pré-estabelecidos, é necessário que sejam treinados e qualificados para executar suas atribuições de forma a não propiciar erros durante o processo. A empresa jamais poderá acomodar-se em seus conceitos e procedimentos, é preciso constante verificação e aprimoramento das técnicas de treinamento e do planejamento do processo, gerando um sistema de melhoria contínua e sistemática.

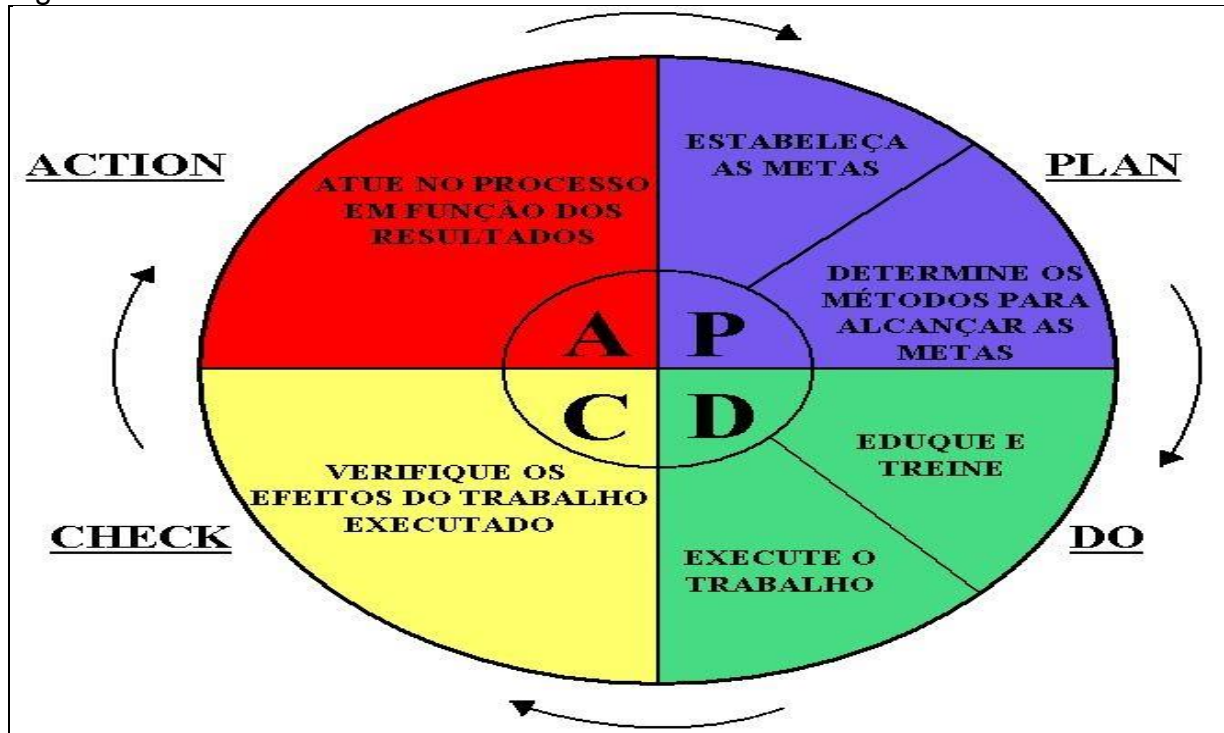
Segundo Colenghi (2003, p. 170), além da melhoria contínua, os seguintes princípios complementam o programa de qualidade total:

[...] total satisfação dos clientes; garantia de qualidade; gerência participativa; desenvolvimento humano; gerência de processos; Constancia de propósitos; poder na execução; comunicação e disseminação de informações; e busca da perfeição.

Fica claro, com a utilização do termo infinitas, de que se deve entender que este processo não é pontual e tem uma visão de longo prazo. Logo, toda melhoria pode ser refinada ainda mais. Assim, perfeição se dá quando um processo fornece puro valor, conforme definido pelo cliente, sem qualquer tipo de desperdício. Contudo, podemos nos perder se a primeira melhoria não for padronizada antes de partirmos para a próxima. (SOUZA, 2010)

A padronização pode ser atingida através do Ciclo PDCA (planejar, executar, verificar, atuar), que pode ser visualizado na figura 3:

Figura 3- Ciclo PDCA



Fonte: Campos (1996).

A aplicação desta metodologia, conhecida como melhoria proativa, enfatiza as “poucas e vitais” questões que terão maior impacto no negócio se forem aperfeiçoadas. (SHIBA ET AL, 1997).

O ciclo de melhorias é baseado no método científico de se propor uma mudança em um processo, programar essa mudança, analisar os resultados e tomar as providências cabíveis. Baseia-se em Planejar, que é estabelecer os objetivos e processos necessários para fornecer resultados de acordo com os requisitos e políticas pré-determinados, Fazer, ou seja, programar as ações necessárias, Checar, verificar e monitorar e medir os processos e produtos em relação às políticas, aos objetivos e aos requisitos estabelecidos e relatar os resultados e Agir, executar as ações para promover continuamente a melhoria dos processos. (SOUZA, 2010)

“Inúmeras melhorias podem ser atingidas na utilização de um método padrão de trabalho para a eliminação de desperdícios e sustentabilidade das implantações de fluxo contínuo” (CHAVES FILHO, 2007, p. 33).

2.5.1 Planejar

O Ciclo PDCA inicia na fase de Planejamento e corresponde a letra P. É uma etapa muito importante do Ciclo por ser o início. É a partir desta etapa que pode-se desenvolver as demais fases do ciclo. O ciclo PDCA somente atingirá o objetivo desejado se for bem planejado. É preciso desenvolver metas, métodos, ações, mão de obra, insumos e cuidados com o meio ambiente. (NASCIMENTO, 2011)

Nesta fase, é preciso identificar o problema, elaborar um plano de ação, definir indicadores para monitorar o processo, levantar os problemas existentes, estabelecer um responsável pela execução, testar e levantar possíveis causas dos problemas diante do processo de acordo com o planejamento e realizar o plano de ação. (CAMPOS, 2004)

Segundo Campos (2004), é preciso identificar o problema sempre que a empresa verificar que existe resultado diferente do esperado durante o processo produtivo. A solução para o problema depende da correta identificação das causas e levantamento das consequências advindas do mesmo.

Definir indicadores para monitorar o processo é fundamental para que se tenha um embasamento para ações que forem necessárias para que se corrijam eventuais problemas durante o processo. De acordo com Santos (2009, p.1):

Um indicador serve para conhecer sua lacuna, estabelecer meta para ele, verificar o atingimento da meta, padronizar no sucesso ou tomar ação corretiva no fracasso. Não basta olhar para o indicador, ficar alegre quando o resultado é bom e triste, em caso contrário. Resumindo: um indicador, como o próprio nome diz, deve indicar uma ação gerencial.

Dessa forma, indicadores são muito importantes para as ações gerenciais. Constituem-se de parâmetros para as atitudes gerenciais e delimitam os passos que a empresa seguirá.

Ao levantar os problemas existentes através do comparativo realizado através dos indicadores de monitoramento do processo é preciso eleger um responsável pelo levantamento das possíveis causas e execução da solução para o problema encontrado. É necessário que o responsável esteja capacitado para a realização da tarefa, pois isso pode comprometer todo o ciclo produtivo (ANDRADE, 2003).

2.5.2 Fazer

A segunda etapa do Ciclo PDCA é a etapa Fazer (Do, em inglês), onde após executar o planejamento parte-se para a ação. Está diretamente ligada ao planejamento e pode ser prejudicada se este não for realizado corretamente. Envolve as atividades do processo fabril. (NEVES, 2007)

É necessário que todos os envolvidos no processo estejam treinados e sejam conhecedores do processo a ser realizados. Cada um precisa saber sua função e suas responsabilidades durante o processo produtivo. (MACHADO, 2007)

A execução dependerá da interação entre o instrutor e os participantes, uma vez que será necessária uma perfeita harmonia e coesão de conhecimentos. (NEVES, 2007)

Nesta etapa do ciclo PDCA é utilizado o diagrama de Causa e Efeito de Ishikawa, proposto por Kaoru Ishikawa. A figura 2 mostra o modelo do diagrama de Ishikawa.

Figura 4 - Diagrama de Causa e Efeito de Ishikawa



Fonte: Mello e Camargo (1998).

Com o uso deste diagrama é possível verificar as causas e efeitos dos problemas identificados e determinar quais as ações que podem ser tomadas para evitar ou compensar possíveis perdas decorrentes das falhas.

2.5.3 Checar

Esta é a fase onde a Empresa precisa verificar a exatidão da realização da fase anterior. Para Nascimento (2011, p. 21):

O terceiro módulo do Ciclo PDCA é definido como a fase de verificação das ações executadas na etapa anterior (DO). Essa fase irá se basear no resultado das ações procedentes da fase de planejamento, e devido a esse fato, todas as ações deverão ser monitoradas e formalizadas adequadamente na fase EXECUTAR, para que a verificação dos resultados na fase em questão possa ser realizada da maneira mais eficaz possível, sendo que, na maioria dos casos, as empresas possuem sistemas de follow up padronizados, a fim de relatar todos os resultados obtidos com as ações pré-estipuladas.

Trata-se, portanto de realizar uma conferência do que foi realizado na fase anterior em comparativo com o planejado na primeira fase, verificando se os resultados foram o programado e, a partir dos dados obtidos partir para a próxima etapa do ciclo.

2.5.4 Agir

A partir dos dados obtidos na etapa anterior do Ciclo PDCA são aplicadas as correções necessárias para que o processo seja corretamente efetuado.

Neves (2007) identifica esta fase como sendo a etapa onde não se tendo atingido a meta estabelecida, é preciso tomar as atitudes corretivas para eliminar o desvio. “Ao final desta fase origina-se a primeira fase do próximo PDCA (gira o ciclo, voltando ao planejamento), permitindo que se faça o processo de melhoria contínua”. (NEVES, 2007, p. 20).

Dessa forma, o ciclo PDCA nunca termina, e a melhoria nos processos passa a ser contínua.

2.6 GERENCIAMENTO DE ROTINAS

O gerenciamento de Rotinas constitui-se em um agregador para a implantação dos sistemas de gestão de qualidade nas organizações.

Os elementos fundamentais da Gestão da Qualidade são os métodos de atuação do processo gerencial e as pessoas que os desenvolvem. Esses componentes da Gestão da Qualidade mantêm estreita relação entre si, como seria previsível imaginar. Desta forma, espera-se que atuem em perfeita adequação, ajuste e conformidade. O método é composto pelas ações gerenciais; as pessoas são os agentes (PALADINI, 2009, p.).

Para que se desenvolvam os elementos citados por Paladini (2009), é necessário que se desenvolvam métodos de atingir a perfeita adequação citada pelo autor, e estes métodos fazem parte do gerenciamento de rotinas.

De acordo com Moura (1997, p. 30), Gerenciamento de Rotinas se define como:

A ação de coordenar e executar as atividades do dia-a-dia em nível operacional, praticando o ciclo PDCA (Planejar, Desenvolver, Checar e Agir) e executando as atividades de acordo com as políticas e diretrizes da empresa.

A importância do gerenciamento de rotinas no aspecto organizacional fica evidente à medida que o sistema de gestão de qualidade é implantado. É primordial que se instalem programas e métodos de controle sobre os processos produtivos e administrativos da empresa, para que se possa efetuar comparativos e determinar o grau de aplicabilidade de uma ferramenta de controle de qualidade. Só é possível obter os resultados mediante um quadro comparativo anterior a implantação. (MOURA, 1997)

A característica fundamental do gerenciamento de rotinas é o controle dos processos de produção. A imagem de uma empresa, o trabalho do departamento de marketing para elevar o nome da empresa, tornar a marca conhecida, nada vale, se o gerenciamento interno estiver deficitário, uma vez que a qualidade do produto constitui a melhor forma de propaganda e de fomentar o nome, a marca da empresa.

Segundo Slack; Chambers; Johnston; Betts. (2008, p. 29),

[...] a aparência exterior de um negócio e seu setor econômico são menos importantes ao determinar como suas operações deveriam ser gerenciadas do que suas características intrínsecas, como o volume de sua produção, a variedade de diferentes produtos e serviços que necessita produzir, e, acima de tudo, como está tentando competir em seu mercado.

Para se determinar o gerenciamento das operações de uma organização é necessário padronizar os procedimentos. É preciso realizar um planejamento estratégico para que o procedimento tenha fluxo contínuo, ou seja, não haja interrupções com perda de tempo e também se evite as perdas de insumos. Slack et. al. (2008) dividiu em três aspectos principais o sistema de gerenciamento de processos: gerenciamento da cadeia de suprimentos, gerenciamento da capacidade e o gerenciamento de estoques.

Dessa forma, para Slack; Chambers; Johnston; Betts. (2008, p. 226),

O gerenciamento da cadeia de suprimentos é a atividade principal do gerenciamento de operações que define o desempenho de entrega da operação, porque ele controla o fluxo dos produtos e serviços desde os fornecedores até o consumidor final.

Assim, o primeiro passo para que se obtenha o melhor gerenciamento de rotinas na organização é gerenciar a cadeia de suprimentos. Manter os estoques sempre equilibrados, controlar a entrada e saída de materiais, bem como o acompanhamento detalhado da situação da necessidade de compra de novos insumos frente a possibilidade de entrega, dentro dos prazos necessários, por parte do fornecedor. Não se pode deixar de produzir ou até mesmo de entregar o produto no prazo por falta de insumos para a realização da produção planejada.

De acordo com Slack; Chambers; Johnston; Betts (2008, p. 259),

O gerenciamento da capacidade está no coração das compensações entre serviço ao cliente e custos. A capacidade insuficiente deixa os clientes sem atendimento e o excesso de capacidade incorre no aumento de custos.

Segundo os autores, é fundamental que se efetue o planejamento dos processos de acordo com a capacidade produtiva da empresa. O gerenciamento de processos facilita essa programação, uma vez que a capacidade produtiva da empresa é aferida, através do controle contínuo, é possível estabelecer a real capacidade produtiva. É importante não acelerar esses procedimentos, nem retardá-los, para que não se perca a produtividade e também não se eleve os custos de produção com perdas de tempo e de materiais.

Slack; Chambers; Johnston; Betts. (2008, p. 292) afirmam que:

O gerenciamento de estoques é a atividade que planeja e controla os acúmulos de recursos transformados, conforme eles se movem pelas cadeias de suprimentos, operações e processos. Os acúmulos de estoques ocorrem por causa do descompasso local entre o fornecedor e a demanda. Todas as operações têm estoques de algum tipo e o gerenciamento de estoques é particularmente importante onde os estoques são centrais aos objetivos da operação e/ou de alto valor. A maneira como os estoques são gerenciados determinará o equilíbrio entre os objetivos de custo e de serviço ao cliente.

Geralmente, os estoques são vistos como fatores de risco dentro da organização. Saber como gerenciá-los pode ser a diferença entre se manter no mercado e fechar as portas. Além de representar possíveis mascaramentos nos custos de produção obtidos, ainda a o risco de se tornarem obsoletos. Se faz necessário como segurança contra a incerteza, para antecipar a demanda futura, tirar vantagens em curtos prazos ou para preencher o canal de distribuição. (SLACK;

CHAMBERS; JOHNSTON; BETTS, 2008).

É preciso definir um procedimento operacional padrão, que pode ser de acordo com Prado (2000, p. 154).

[...] um documento escrito com o objetivo de unificar e simplificar o trabalho. Pode ser representado por fluxograma, texto, figura, etc. Ele deve ser produzido de uma maneira condensada, com a participação de todos os envolvidos. Chamamos de padronização ao processo de produzir e controlar os padrões.

Nesse contexto, Abreu e Lock (2007, p. 9):

A utilização do Gerenciamento da Rotina como ferramenta da gestão pela qualidade promove uma organização dos processos, bem como estabelece a tomada de decisão baseada nos fatos identificados por meio de um controle de processos, capacitando a gerência para uma visão de futuro das metas a serem atingidas.

Dessa forma, conforme Abreu e Lock (2007), o gerenciamento da rotina promove a organização e o controle dos processos, permitindo gerenciar e planejar de forma concreta e segura.

2.7 PROGRAMA 5S

O Programa 5S foi desenvolvido por Kaoru Ishikawa, na década de 50, para aumentar a qualidade e a produtividade das empresas japonesas no período pós-guerra. Conforme Borba (2009) a cultura do programa, que é de fácil aplicação nos diversos ambientes da organização, faz com que pequenas mudanças do dia-a-dia proporcionem um grande resultado. Segundo a cartilha da biblioteca universitária de tubarão os “S” do programa são originados das palavras japonesas e em português foi acrescido o termo “Senso de” para que possa ter os 5S. (PORTAL EDUCAÇÃO, 2014)

O Programa 5s foi criado no Japão após a Segunda Guerra Mundial com o intuito de reorganizar o país, buscando melhorar o desempenho das indústrias e da produção do mesmo, pois a competitividade das empresas no mundo pós-guerra estava acirrada (GOMES, 2010).

Os cinco sentidos foram traduzidos para a língua portuguesa com a seguinte identidade: senso de utilização e descarte, senso de organização, ordenação e arrumação, senso de saúde e higiene e senso de autodisciplina (GOMES, 2010). O programa 5s é um sistema que estimula, transforma, organiza as

organizações e as pessoas que dela fazem parte. O 5s tem como objetivo nas organizações aperfeiçoar o espaço de trabalho e conceber um ambiente de qualidade. Com isso o ambiente fica organizado e limpo para qualquer modificação no mesmo que melhore cada vez mais o espaço para trabalhar com condições ótimas para os colaboradores. A meta principal do programa 5s é qualidade, segurança a satisfação do cliente e do colaborador e também a economia de materiais (VANTI, 1999).

Grandes nomes no setor do programa de qualidade começaram a desenvolver a prática da limpeza na empresa em geral. Com essa técnica de implantação do programa 5s nas empresas, foram relatadas melhorias na produtividade, na qualidade do produto e no desempenho dos colaboradores (SILVA, 1994).

O 5s é um programa de qualidade que tem como finalidade a organização e a limpeza de todo ambiente laboral, juntamente com a autodisciplina dos empregados proporciona um ambiente agradável e prolífero. Segundo Laes e Haes (2006) o programa tem como objetivo a eliminação dos desperdícios no setor de trabalho e também oportunizar mudanças nos costumes da organização.

Conforme Silva (1994), os cinco sentidos praticados separadamente não tem o mesmo resultado se executado juntos, pois apenas a junção dos mesmos cumpre o objetivo e possibilita sanar os problemas da empresa.

Um dos objetivos do programa segundo Silva (1994) 5s é satisfazer a organização como um todo, juntando clientes, funcionários e a sociedade onde está inserida. Este programa ajuda a organizar e estabelecer novos projetos de melhoria contínua fazendo com que a empresa melhore seu desenvolvimento e reduza os desperdícios. Para implantação deste programa a organização e os empregados devem se adequar as mudanças que irão ser tomadas para que o programa traga crescimento pessoal e um ótimo desenvolvimento para a instituição.

A metodologia 5s busca aprimorar um ambiente de trabalho limpo e saudável, para melhor desempenho na qualidade de vida dos colaboradores. Mais para que isso aconteça segundo Laes e Haes (2006) os próprios indivíduos possuem certas responsabilidades sendo elas: ter respeito entre si, qualidade nos produtos, trabalho em grupo e organização e limpeza no local de trabalho.

Nas considerações de Costa (2009, P. 35) o 5s resume-se por:

A redução de desperdícios, aumentará a produção; Redução de custos; Produtos e serviços com alto padrão de melhoria; Diminuição dos riscos de acidentes; Satisfação dos clientes com os produtos, e empregados mais entusiasmados trabalhando na organização.

Os cinco sentidos foram traduzidos para a língua portuguesa com a seguinte identidade: senso de utilização e descarte, senso de organização, ordenação e arrumação, senso de saúde e higiene e senso de autodisciplina (GOMES, 2010).

2.7.1 Seiri

O Senso de Utilização (Seiri) é a capacidade de definir os materiais necessários e desnecessários existentes no local de trabalho. O Senso da utilização separa o necessário do desnecessário. Segundo Costa e Rosa (2002) a forma mais prática, é colocar os materiais, maquinários em um lugar específico onde não atrapalhe o ambiente de trabalho e que o mesmo fique limpo e organizado. Não se trata apenas de separar o desnecessário, mais sim saber qualificar e reaproveitar materiais que não eram utilizados, utilizar as ferramentas de trabalho no local correto para que aumente a sua vida útil, deixar no local onde esta trabalhando somente aquilo que vai ser utilizado e o restante guardar no local certo com isso, ganhando um maior espaço de trabalho. (SILVA 1994).

Segundo Vanti (1999), utilizar os materiais que estão livres para o trabalho, e evitar o desperdício dos mesmos. Cada colaborador deve deixar no seu local de trabalho somente aquilo que será utilizado.

De acordo do Rebello (2005), é a eliminação do desnecessário, viabilizando maior espaço no local de trabalho e tendo um ambiente mais organizado.

2.7.2 Seiton

O Senso de Organização (Seiton) é a definição dos locais adequados e das formas corretas para guardar os materiais necessários, tornando rápido e fácil sua localização. Trata-se de separar os equipamentos e materiais de forma que fiquem em lugares de fácil acesso que possibilite ao colaborador, quando necessário, mais facilmente encontrar esses equipamentos mantidos em lugares específicos. Um proveito deste senso é fazer com que o colaborador diminua seu

tempo de movimentação, reduzindo o cansaço físico e facilitando sua saída em caso de perigo (SILVA 1994).

Conforme Costa e Rosa (2002, p. 14) é importante deixar os equipamentos em lugares de fácil acesso, para que o colaborador saiba onde esta, facilitando na hora de utilizá-lo:

Utilizar nomenclaturas com cores vivas para identificação; os materiais mais utilizados se parar em lugares diferentes; utilizar frases curtas e desenhos para uma melhor identificação; comprometimento de todos para deixar o local sempre organizado.

De acordo com Pertence e Melleiro (2010), é nomear e organizar o espaço de trabalho, para que facilite o colaborador no momento em que ele precisar de algum equipamento para executar o trabalho.

Conforme Vanti (1999, p. 35) é preciso:

Identificar os equipamentos para que os colaboradores não percam tempo procurando e que colocam etiquetas nomeando para facilitar o acesso de onde esta o equipamento que o colaborador esta precisando para a execução de um serviço.

2.7.3 Seisoh

O Senso de Limpeza (Seisoh) é o senso correspondente à limpeza do ambiente de trabalho, máquinas e ferramentas. Este senso abrange os cinco sentidos: Olfato, paladar, visão, audição e tato. (VANTI, 1999)

O senso da limpeza compreende limpar a sujeira para que se possa ter um ambiente limpo e organizado, fazendo com que o colaborador tenha uma boa saúde e uma boa qualidade de vida no seu local de trabalho. Vai de cada pessoa cuidar e deixar sempre limpo e organizado o seu próprio espaço de trabalho (LAES e HAES 2006).

Esse senso quando realizado traz um proveito para a organização no que diz respeito à vinda de pessoas em visita neste espaço. Os visitantes terão uma visão diferenciada, trazendo o ambiente limpo e organizado uma boa impressão.

Este processo também possibilita uma vida longa para os equipamentos, pois está sendo utilizado de forma correta e depois de usado esta sendo limpo (SILVA, 1994).

Segundo Costa e Rosa (2002) é eliminar a fonte de sujeira, vistoriando o local onde isso está ocorrendo. Manter limpo o seu local de trabalho é entender o

compromisso com a limpeza.

Para Vanti (1999) eliminar a sujeira no setor de trabalho, demonstrando uma boa impressão do local, ambiente limpo e organizado tendo um pressentimento de contentamento dos colaboradores e clientes perante o ambiente.

De acordo com Silva (1994, p. 64):

O objetivo da padronização é fazer com que os colaboradores voluntariamente e rotineiramente cumpram as suas tarefas, para que os seus resultados sejam sempre obtidos de maneira eficaz, a fim de melhorar o desempenho do ambiente organizacional.

Este senso está ligado com a implantação dos três primeiros Sensos e sua sistematização é manter a organização e a limpeza de forma contínua ter um ambiente arejado e conservado, e se preocupar sempre com a saúde mental, emocional e física dos colaboradores é fundamental neste senso. A segurança também precisa ser pensada e garantida (SILVA 1994).

Dentro da organização em que os indivíduos estão trabalhando Silva (1994) salienta que é importante eliminar e identificar os locais onde os perigos estão mais perto.

Laes e Haes (2006) mostram alguns procedimentos no senso da saúde, que são, “Manter o ambiente limpo e organizado; Ter hábitos de higiene pessoal; Impedir qualquer tipo de sujeira no local de trabalho, melhorando o mesmo”.

Segundo Costa e Rosa (2002), “ter um ambiente de trabalho favorável á saúde dos colaboradores. A higiene pessoal quanto organizacional é o principal foco para os objetivos alcançados não se retrocederem”.

2.7.4 Seiketsu

O Senso de Saúde (Seiketsu) é o zelo pelas condições físicas e saúde no local de trabalho. Condições físicas são as máquinas e ferramentas. E saúde são os sons, visualização, linguagem na comunicação e cuidado de si mesmo. É muito importante manter a mentalidade do correto e ajudar as pessoas a evitar erros operacionais (SILVA, 1994).

Visa à melhoria da qualidade de vida, criando condições que favoreçam a saúde física, mental e emocional, a partir de práticas de higiene. O senso de higiene reforça a necessidade de uma mudança comportamental. Cuidar da higiene é, além da sua limpeza pessoal, também cuidar da sua imagem e da mente. É recomendado

usar uma boa imagem pessoal, o corte dos cabelos, da barba e das unhas, usando, na medida do possível, sempre roupas e sapatos limpos. E, no aspecto psicológico, trabalhar a autoestima dos colaboradores, administrar problemas e conflitos emocionais, expulsando os maus sentimentos (VANTI, 1999).

Além disso, é preciso estar atento ao bem estar coletivo. É preciso manter um bom clima organizacional, zelar pela qualidade das relações de trabalho e manter o local de trabalho e as áreas comuns organizados e limpos (COSTA e ROSA, 2002).

2.7.5 Shitsuke

O Senso de Autodisciplina (Shitsuke): é o senso que visa consolidar os princípios básicos dos sentidos anteriores, ou melhor, utilização, organização, limpeza e saúde. Ter o senso de autodisciplina é desenvolver o hábito de observar as diretrizes e atendê-las (VANTI, 1999).

Shitsuke significa o aprimorar de ideias diferentes, onde tudo pode melhorar, fazendo com que os colaboradores pratiquem seus trabalhos diários, assim melhorando cada vez mais o relacionamento entre os mesmos (COSTA e ROSA 2002).

Conforme Silva (1994) é fundamental ter colaboradores comprometidos com os cumprimentos devidos dos padrões técnicos, éticos e com a melhoria contínua em nível pessoal e organizacional.

O último senso da autodisciplina segundo mostra que os colaboradores devem cumprir com as ordens estabelecidas, cumprir os padrões técnicos e éticos para que se obtenha uma melhora no ambiente organizacional e pessoal de cada indivíduo (COSTA e ROSA, 2002).

É fazer esta metodologia tornar-se um hábito como modo de vida, pois se cada colaborador limpar, cuidar, organizar, o ambiente ficará com uma boa apresentação e não haverá desperdício de matéria prima, pois a organização é a segunda casa dos colaboradores (PERTENCE e MELLEIRO, 2010).

2.7.6 Processo de implantação

A implantação deste programa implica numa mudança da cultura organizacional, sendo que o mesmo passa por uma reorganização interna nos

processos de trabalho, segundo as considerações de Laes e Haes (2006, p.192) “um sistema de qualidade tem o objetivo de detectar desvios e levantar problemas, que devem ser encarados como oportunidades a melhoria”.

Para aplicação desse programa se faz necessário à realização de um diagnóstico para levantar os problemas decorrentes no trabalho, quais as suas causas e o que deve ser mudado. Devem-se estabelecer primeiramente quais necessidades prioritárias a fim de iniciar a mudança no ambiente organizacional.

Toda mudança no ambiente de trabalho requer muita atenção e cuidado, pois neste processo de implantação não pode ocorrer um baque entre local estudado para implantação e a cultura organizacional (RIBEIRO, 1995).

Este programa busca algo inovador sendo necessário empreender e mudar certos comportamentos obsoletos a fim de conquistar bons resultados para o ambiente de trabalho, segundo Silva (1994), o crescimento no ambiente de trabalho depende mutuamente dos colaboradores, pois são os mesmos que pensam, sentem, e agem criativamente alcançando assim melhores resultados.

2.8 CLIMA ORGANIZACIONAL

De acordo com Chiavenato (2004), o clima organizacional nada mais é do que a exposição de como está o ambiente de trabalho entre os membros da organização e como a qualidade do ambiente é percebida e experimentada pelos indivíduos.

É o indicador de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como: políticas de RH, modelo de gestão, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa. Tanto os colaboradores como a própria empresa devem manter um bom ajustamento, gerando situações favoráveis para bons relacionamentos e novas aprendizagens gerando assim um clima organizacional positivo (BERGAMINI e CODA, 1997).

Cada colaborador ao desejar um ambiente de trabalho sadio, deve se ajustar reciprocamente com a organização a qual trabalha. Um dos fatores importantes para tornar um clima favorável é o grau de motivação em que o colaborador se encontra, pois ajuda a construir um bom clima organizacional. Pois

Chiavenato (2004, p.74) afirma que “o clima organizacional está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus colaboradores”.

Dessa forma, o clima organizacional é uma variável que influi diretamente na produtividade, pois o grau de salubridade de uma organização depende de sua atmosfera psicológica. Esta atmosfera é fruto do conjunto de percepções das pessoas que compartilham seu dia-a-dia com a organização.

O clima organizacional pode ser avaliado através de uma pesquisa interna realizada pelo RH com os colaboradores da empresa. “Através da pesquisa de clima organizacional busca-se obter repostas que auxiliem a identificar possíveis falhas ou oportunidades de melhoria” (FRANCISCO, 2009, p. 24).

Esse tipo de pesquisa tem feito parte do dia a dia das empresas por causa das muitas mudanças que por vezes ocorrem, especialmente devido aos processos de automação, que reduzem o quadro de colaboradores. O clima organizacional então age como um indicador de como as mudanças estão afetando a organização.

Outro ponto que favorece a realização da pesquisa de clima organizacional é a questão da imagem da empresa. Os colaboradores são os primeiros clientes que a empresa precisa conquistar para que, depois possa conquistar o mercado. De nada adianta, por exemplo, uma empresa fazer uma campanha publicitária milionária a respeito da sua responsabilidade social ou ambiental para os clientes externos, se seus clientes internos não estão satisfeitos com as condições de trabalho ou não sabem de nada que empresa realiza a respeito destas questões (FARIA, 2008, p. 1).

Alguns sinais podem ser indicadores de como o clima organizacional se encontra na empresa. Quando predominam atitudes positivas, o clima é bom. Quando existe tensão, erros constantes, e principalmente a alta rotatividade de funcionários, o clima está ruim. (FARIA, 2008)

Se a qualidade do trabalho for boa, conduzirá a um clima de confiança e respeito mútuo, no qual o indivíduo tenderá a aumentar suas contribuições e elevar suas oportunidades de êxito psicológico e a administração tenderá a reduzir mecanismos rígidos de controle social (FRANCISCO, 2009).

2.9 QUALIDADE

As empresas estão cada vez mais investindo em programas de qualidade tanto para produtos quanto para serviços.

Segundo Silva (1994), para uma empresa conseguir sobreviver no mercado atual não é só a qualidade do produto e serviço que vai direcionar o posicionamento da mesma, mas sim o atendimento, a inovação e o custo que são elementos consideráveis para que isso proporcione a empresa melhores colocações no mercado de trabalho.

O mercado consumidor esta cada vez mais exigente perante os produtos e serviços. Antigamente as inspeções nos produtos acabados eram feitas somente quando o mesmo ia ser entregue ao consumidor final. O controle de qualidade esta em constante evolução e a gestão da qualidade esta mais concentrada, desde a matéria prima até a expedição final, sendo o processo de produção uma parte elementar do controle de qualidade do produto final. (PALADINI, 2004)

O controle de qualidade é nomeado como um processo a fim de verificar o nível de qualidade do produto em fabricação, podendo fazer alguma alteração e compará-lo com o produto desejado. Para isso o processo industrial tem que estar apetecível na linha de qualidade e o produto estar em boa condição de uso (MOREIRA, 1993).

É o aprimorar de ideias diferentes, onde tudo pode melhorar, fazendo com que os colaboradores pratiquem seus trabalhos diários, assim melhorando cada vez mas o relacionamento entre os mesmos (Costa e Rosa, 2002).

Conforme Silva (1994) é fundamental ter colaboradores comprometidos com os cumprimentos devidos dos padrões técnicos, éticos e com a melhoria contínua em nível pessoal e organizacional.

O último senso da autodisciplina segundo Vanti (1999) mostra que os colaboradores devem cumprir com as ordens estabelecidas, cumprir os padrões técnicos e éticos para que tenha uma melhora no ambiente organizacional e pessoal de cada indivíduo.

É fazer essa metodologia virar um habito como modo de vida, pois se cada colaborador limpar, cuidar, organizar, o ambiente ficará com uma boa impressão e não terá desperdício de matéria prima, pois a organização é a segunda casa dos colaboradores (PERTENCE e MELLEIRO, 2010).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente capítulo abordará quais os tipos de metodologia que serão utilizadas para a realização deste trabalho, será definido o tipo de pesquisa e seus conceitos a fim de promover um melhor entendimento e organização deste projeto.

Método nada mais é do que atingir o resultado desejado da pesquisa por meio de investigação, pesquisa, estudo. Os cientistas através de suas investigações anotavam sempre os passo a passo do processo em pesquisa para que no final sempre acreditar num resultado (CERVO; BERVIAN, 2002).

Segundo Fachin (2001), métodos científicos são os meios sistemáticos com características de temas em análise, e tem duas finalidades: a da categoria do projeto em estudo e a da própria pesquisa.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para fins de compreender os diferentes fatos ocorridos no meio econômico, social e político sem que haja qualquer espécie de adulteração dos dados, este tipo de pesquisa analisa, associa e verifica fenômenos ou acontecimentos da realidade dos indivíduos em estudo bem como de países e organizações (CERVO; BERVIAN, 2002).

Esta etapa refere-se aos aspectos adotados para categorizar os meios de investigação e também quanto aos fins utilizados para a elaboração desta pesquisa.

Nas considerações de Gil (1991, p.45) “toda e qualquer classificação se faz mediante algum critério”. Para tanto esta pesquisa será com fim exploratório e quanto aos meios de investigação, apresenta-se como: pesquisa de campo, bibliográfica e pesquisa-Ação.

Quanto aos fins, a pesquisa será exploratória, que é o primeiro passo desta etapa, conforme afirma Andrade (2005, p. 104):

Para se obter um bom trabalho científico, a pesquisa exploratória deve ser o primeiro passo desta etapa, pois a mesma proporciona maiores informações sobre o estudo, facilita a delimitação de um tema, ajuda a definir e formular hipóteses de uma pesquisa, constituindo assim um trabalho preliminar a outro tipo de pesquisa.

O objetivo desta pesquisa é o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Conforme cita Gil (2002, p.41):

Proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições.

O planejamento desta pesquisa é bastante flexível devido aos variados aspectos relativo ao assunto pesquisado.

3.1.1 Investigação Bibliográfica

É uma pesquisa bastante ampla, sendo que o pesquisador pode encontrar muitas publicações para o assunto pesquisado, pois a mesma abrange vários segmentos. O objetivo desta pesquisa é coletar informações e reproduzi-las de acordo com o assunto.

De acordo com as considerações de Fachin (2001, p. 124):

Pesquisa bibliográfica constitui ao ato de ler, selecionar, fichar, organizar e arquivar tópicos de interesse para a pesquisa em pauta [...] é a base as demais pesquisas e pode-se dizer que é uma constante na vida de quem se propõe a estudar.

Para Lakatos e Marconi (2001), os mesmos descrevem a pesquisa bibliográfica como sendo o objetivo de colocar o pesquisador em contato direto sobre o assunto estudado, sendo este, escrito, dito ou filmado. Ainda nas afirmações destes autores, toda bibliografia pública é abrangida pela pesquisa bibliográfica, que varia desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, etc.

Exemplificando a finalidade de uma pesquisa bibliográfica, “a pesquisa bibliográfica tem por finalidade conhecer as diferentes formas de contribuição científica que se realizam sobre determinado assunto ou fenômeno”. Oliveira (1999, p.119)

A pesquisa bibliográfica tem como ponto de partida materiais de autores, onde se busca através deste a explicação de um determinado problema. (CERVO; BERVIAN, 2002).

Segundo Severino (2007, p.122) a pesquisa bibliográfica é:

[...] aquela que se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses, etc. Utiliza-se de dados ou de categorias teóricas já trabalhados por outros pesquisadores e devidamente registrados. Os textos tornam-se fontes dos temas a serem pesquisados. O pesquisador trabalha a partir das contribuições dos autores dos estudos analíticos constantes nos textos.

Embasada no exposto, a pesquisa ora em foco é bibliográfica, sendo que a tabela abaixo mostra os principais autores utilizados como referencial teórico para esta pesquisa.

Quadro 3 - Referencial teórico da pesquisa bibliográfica

Assunto	Autores	Tema abordado
ADMINISTRAÇÃO	Daft (2006), Maximiano (2004), Silva (1994), Maximiano (2000), Chiavenato (1983).	Conceitos de Administração.
CULTURA ORGANIZACIONAL	Schein (1992), Chiavenato (2004), Freitas (1991), Wagner III (2000), Bernhoeft (1989), Donnelley (1976), Lethbridge (1997), Lodi (1993), Scheffer (1995), Lodi (1993).	Definições de Cultura Organizacional.
QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	Goulart e Sampaio (1999), Signorini (2000), Walton (1973), Westkey (1979), Hackman e Oldham (1975), Werther & Davis (1983), Roesch e Antunes (1995).	A importância da Qualidade de vida no Trabalho.
PADRONIZAÇÃO	Womack, Jones & Roos (1990)	A importância da Padronização.
CICLO DE DEMING	Womack & Jones (2004), Shiba et al. (1997), Colenghi (2007), Campos (2004), Ishikawa (1985), Trigueiro (2001), Moura (1997) Prado (2000), Santos, Lima e Abrantes (2006), Abreu & Lock (2007).	O Ciclo PDCA como ferramenta de Gestão.
GERENCIAMENTO DE ROTINAS	Campos (2004), Trigueiro (2001), Moura (1997), Prado (2000), Abreu & Lock (2007).	Importância do Gerenciamento de rotinas.
PROGRAMA 5S	Borba (2009), Gomes (2010), Vanti (1999), Silva (1994), Laes e Haes (2006), Costa (2009), Costa e Rosa (2002), Rebello (2005), Pertence e Melleiro (2010), Ribeiro (1995).	Conceito da filosofia dos 5s, utilização, metodologia e implantação.
CLIMA ORGANIZACIONAL	Chiavenato (2004)	Importância do Clima Organizacional
QUALIDADE	Silva (1994), Paladini (2004), Moreira (1993), Costa e Rosa (2002), Vanti (1999), Pertence & Melleiro (2010).	Procedimentos de Controle de Qualidade.

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

3.1.2 Pesquisa de Campo

É uma pesquisa realizada em campo, ou seja, os dados serão coletados no próprio local de estudo, sendo que neste local os fenômenos ocorrem espontaneamente sem interferência do pesquisador. Nas afirmações de Lakatos e Marconi (2001, p. 186):

Pesquisa de campo é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles.

3.1.3 Pesquisa-Ação

É uma pesquisa onde a investigação tem como característica a ação planejada sobre os problemas detectados, sendo que, tanto o pesquisador como os pesquisados participam do processo interativamente elucidando a realidade em que convivem, identificando assim problemas coletivos. (MARTINS; THEOFILO, 2009).

3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E/OU POPULAÇÃO-ALVO

A pesquisa foi realizada em uma empresa de motores ferroviários, localizada na Cidade de Siderópolis/SC. É uma empresa familiar e atua no mercado há 40 anos, presta serviço de recuperação dos motores de tração, que são motores de trem, para vários estados brasileiros,

Hoje a empresa conta com cerca de 120 colaboradores, incluindo fábrica e escritório. O seu maior objetivo é a qualidade na prestação do serviço, utilizando sempre matéria prima de ponta, para que o seu serviço tenha uma garantia e que seus clientes sintam-se satisfeitos com o trabalho realizado em seus motores.

O presente estudo tende a mostrar ganhos em seu ambiente organizacional, com a aplicação do sistema 5s.

3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

Os dados desta pesquisa serão obtidos através de análise de conteúdo e observação (BARDIN, 1995), aonde o próprio pesquisador vai a busca de informações. Utilizando-se de fontes primárias e secundárias (BARDIN, 1995), e

atendendo assim as necessidades específicas.

Foi feito um levantamento de dados de origem primária de abordagem qualitativa, como instrumento a pesquisa de entrevista em profundidade, sendo que os dados serão coletados diretamente pela autora da pesquisa no próprio local de estudo, para avaliar os impactos da implantação do programa 5s.

3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS

Para análise dos dados desta pesquisa será utilizado o método qualitativo, com o envolvimento de todos no local de trabalho, pois é realizado através dos dados coletados, delineando a pesquisa narrativamente e interpretando os resultados através de experiências diárias. (DIEHL; TATIM, 2004)

Foram acompanhadas as atividades programadas para a implantação da ferramenta 5S na empresa Ino Inocência Ltda durante os meses de agosto a outubro de 2014. Durante este período foi constantemente monitorado o atendimento às datas propostas pelo programa 5s, as despesas com a implantação do programa, a adequação das atividades desenvolvidas e a absorção dos conceitos do programa pelos colaboradores através da realização de auditorias de acompanhamento.

Durante a implantação, através das auditorias de acompanhamento realizadas, foi possível constatar os fatos mais relevantes registrados no decorrer do processo, as maiores dificuldades para atingir as metas estabelecidas e os benefícios oriundos do programa implantado, que puderam ser verificados desde o início das atividades desenvolvidas.

Os métodos desenvolvidos para atingir os objetivos gerais e específicos deste estudo foram o de coleta de dados através de formulários específicos, observação e registro da situação pré-existente com a verificação dos problemas existentes, bem como a necessidade da implantação do programa e o comparativo com a realidade obtida após a utilização da ferramenta 5S. Também foram realizadas diversas palestras e treinamentos sobre o funcionamento da ferramenta e sua aplicação na empresa.

4 ANALISE DOS DADOS DA PESQUISA

Neste capítulo será apresentada a análise dos dados da pesquisa. Os primeiros resultados alcançados, os visuais, serão expostos mediante acompanhamento do aspecto do ambiente da empresa antes e depois da implantação do programa 5S. Posteriormente serão discutidos os resultados intangíveis obtidos.

Foram realizados vários treinamentos em todos os setores da empresa visando aprofundar os conhecimentos, sanar dúvidas e introduzir o objetivo de todo o processo para todos os colaboradores. Palestras com consultores técnicos especialistas e visitas técnicas em outras empresas para visualizar o processo já em andamento também foram organizadas.

O primeiro Senso utilizado foi o de organização. Foi verificado através da observação que na empresa não havia o aproveitamento correto dos espaços, nem tampouco havia qualquer tipo de organização. Esta afirmação encontra-se retratada nas figuras 5, 6 e 7:

Figura 5- Retrato da desorganização do setor de manutenção.



Fonte: Dados obtidos com a Pesquisa (2014)

Figura 6 - Retrato da desorganização do setor de manutenção.



Fonte: Dados obtidos com a Pesquisa (2014)

Figura 7 - Retrato da desorganização do setor de manutenção.



Fonte: Dados obtidos com a Pesquisa (2014)

Como fica evidente pelas imagens, a situação era de extremo desperdício em diversos aspectos. Materiais para descarte encontravam-se juntos com peças de reposição, ferramentas jogadas de qualquer maneira sem nenhuma ordem, formulários de execução de procedimentos junto a cabos elétricos totalmente emaranhados e até mesmo materiais inflamáveis e/ou tóxicos, tudo isso em um único setor, o que refletia a realidade do ambiente do restante do parque fabril.

Partindo desta análise, Fez-se necessário utilizar outro “S” da ferramenta: O Senso de Utilização.

Diversos materiais ali encontrados estavam em desuso ou quebrados, muitos deles sem possibilidade de recuperação. Muitos dos papéis encontravam-se já apagados pelo tempo, danificados por derramamento de líquidos sobre os mesmos, etc., e alguns dos itens ninguém sabia sequer como vieram parar ali. Aliados a isso objetos pessoais faziam-se presentes também no ambiente de trabalho, como é evidenciado pela figura 8:

Figura 8 - Objetos pessoais presentes no setor de trabalho.



Fonte: Dados obtidos com a Pesquisa (2014)

O espaço caracterizava-se também pela sujeira presente no ambiente de trabalho, o que pode acarretar efeito sobre a aplicação do terceiro Senso da

ferramenta 5S: o Senso de Saúde. Assim, a sujeira do setor pode ser a causadora de doenças ocupacionais, acidentes de trabalho e até mesmo de fadiga para os colaboradores.

Partiu-se para o dia do descarte, onde se reuniram os colaboradores para realização da organização do setor e a devida destinação do que não era útil ou que não pertencia ao local, etiquetando e classificando os materiais de acordo como o perfil de cada ambiente. O resultado pode ser apreciado a partir das figuras 9 e 10.

Figura 9 - Resultado da aplicação do Senso de Organização.



Fonte: Dados obtidos com a Pesquisa (2014)

Figura 10 - Resultado da aplicação do Senso de Organização.



Fonte: Dados obtidos com a Pesquisa (2014)

Foi realizada a devida etiquetação e separação de todos os materiais e foram acondicionados da forma correta como determina a norma, o que facilitou muito o trabalho de todos. Com todos os produtos devidamente etiquetados e colocados em ordem e em seus devidos lugares, tornou-se mais ágil encontrar os materiais, ganhou-se um tempo precioso que se transformou em maior satisfação para todos na equipe pelos resultados alcançados. A etiquetação foi realizada como mostra a figura 11:

Figura 11 - Acondicionamento correto de materiais.



Fonte: Dados obtidos com a Pesquisa (2014)

Foi criado um sistema de avaliação baseado em cores para identificar os resultados do processo de implantação da ferramenta 5S na empresa. Este sistema avaliativo recebeu o nome de INSOL, que significa Ino organizada e limpa. Através do código de cores, foram auferidos conceitos para que os colaboradores tivessem o feedback de como estava o andamento do seu próprio setor. Quando um conceito estava fora do objetivo, os próprios colaboradores passaram a apresentar sugestões e com iniciativas próprias conseguiram melhor seus índices, em pouco tempo, e com eficiência. Várias soluções foram encontradas para os defeitos de produtos e do processo de produção a partir dos próprios trabalhadores. A Figura 12 mostra o sistema de avaliação.

Figura 12 - Sistema de Avaliação INSOL



Fonte: Ino Inocência Ltda. (2014).

Os operadores das máquinas aprovaram as mudanças realizadas através da organização, o que permitiu melhorar o acesso a elas facilitando o trabalho e evitando acidentes. Também os mecânicos de manutenção citaram os benefícios de se ter mais espaço para operar as máquinas e também para realizar os reparos, além de encontrar as ferramentas em seus locais apropriados sempre que precisar.

A pesquisa teve como fonte de dados observação direta dos setores. No que se refere aos meios, foi utilizado estudo de caso, isto é pesquisa focada em análise da empresa, através da observação direta, com análise qualitativa. Os instrumentos de coletas utilizados foram a observação detalhada com o auxílio do check-list de diagnóstico dos Cinco Sentidos (ANEXO A, p.64).

A análise foi qualitativa e individualizada, ou seja, um tratamento não estatístico baseado na observação, de forma a permitir uma síntese do encontrado,

auxiliando no processo da proposta de implantação.

5 CONCLUSÃO

Considera-se que a implantação do programa 5S trouxe nova energia para o dia-a-dia dos colaboradores da empresa. Para atingir os objetivos traçados, foram identificados em primeira instancia os setores mais críticos dentro da organização. O resultado apreciado foi impressionante, devido a medidas simples tomadas de forma sistemática obtiveram um resultado muito acima do esperado.

Dessa forma, é possível concluir que foi importantíssima a inclusão desta ferramenta para a agilidade e a qualidade dos processos de trabalho. Ocorreu uma melhoria no ambiente físico e organizacional, proporcionando maior agilidade dos processos, agregação de qualidade, melhoria da relação interpessoal dos colaboradores, melhor disposição de equipamentos e utensílios facilitando o acesso, ambientes limpos e organizados, uso correto de materiais evitando o desperdício e melhoria da qualidade de vida de todos.

Sem dúvida, o maior ganho obtido foi a sensibilização dos funcionários no que diz respeito ao impacto de seu trabalho. Na mudança da percepção do trabalho do ponto de vista dos próprios colaboradores, essenciais para o alcance desses resultados e manutenção do Programa.

Ao analisar criticamente o modelo de implantação utilizado pela Ino Inocência Ltda, conclui-se que todas as etapas tiveram suas atividades completadas com êxito. Vale ressaltar, porém, que mais importante do que a implantação de um programa, é a garantia de sua sustentabilidade e consistência. Para tanto, foi estabelecido um cronograma periódico de auditorias internas cruzadas, a fim de verificar e garantir a prática dos 5 Sentidos no dia-a-dia dos funcionários.

Com isso, foi possível atingir os objetivos específicos deste estudo. Através da realização do diagnóstico para ver as condições de organização e limpeza, conseguiu-se identificar os setores mais críticos da empresa e levantar quais ferramentas seriam utilizadas para a correção dos problemas. Foi realizado várias etapas de treinamento com os colaboradores da empresa para que os mesmos se conscientizassem da metodologia 5 S.

Foi realizada a limpeza, e implantado gradativamente cada um dos sentidos no setor de manutenção, conseguindo-se um aproveitamento de espaço, materiais e melhorando o desempenho da área de manutenção da empresa. Por fim,

foi implantado o INSOI, metodologia da avaliação, para que o programa de melhorias possa ser contínuo, atingindo cada vez mais padrões altamente elevados dentro da organização.

Este trabalho permitiu destacar a importância da constante mudança e aprimoramento dos processos, de forma contínua e sustentável, a fim de garantir às empresas um lugar de destaque frente ao mercado competitivo atual.

REFERÊNCIAS

ABREU, V. B. L., LOCK, F. N. **O Controle e o Gerenciamento da Rotina de Trabalho na busca pela Qualidade em Prestação de Serviços**. 2007, 14p.

Disponível em: <http://cascavel.ufsm.br/revistas/ojs-2.2.2/index.php/sociaisehumanas/article/view/829>. Acesso em: 15 out. 2013.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2005. 174p.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa, Edições 70, 1995.

BERNHOEFT, R. **Empresa Familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: Nobel, 1989.

BORBA, Heitor de Araújo. **A ferramenta 5S**. 2009. Disponível em <http://www.webartigos.com/artigos/a-ferramenta-5s/18309/>. Acesso em: 14 de outubro de 2011.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. 8. ed. Nova Lima/MG: INDG, 2004.266p.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 5. ed. SÃO PAULO: Prentice Hall, c2002. 242p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1983. São Paulo: 617 p.

_____. **Administração nos novos tempos**. Elsevier: Rio de Janeiro, 2004.

COLENGHI, V.M. **O&M e Qualidade Total: Uma integração Perfeita**. Uberaba: Ed. V. M. Colenghi, 2007

COSTA, José. **10 Páginas sobre Gestão 5s**. 2009. Disponível em: <http://www.geprix.com/sites/default/files/downloads/mediateca/documentos/GX%20m1036-QLD-10PagesOn-5S-V20091004.pdf> Acesso em 07/09/2014.

COSTA, Maria Lívia da Silva; ROSA, Vera Lúcia do Nascimento. **5s no canteiro**. 3. ed. São Paulo: O Nome da Rosa, 2002. 95p.

DAFT, Richard L. **Administração**. 6 Ed. São Paulo.Thomson, 2006. 581p.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em Ciências Sociais**

aplicadas: métodos e técnicas. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004. 168p.

DONNELLEY, R. **A Empresa Familiar**. São Paulo: Abril, 1976.

ESTOL, Kátia M.F; FERREIRA, Maria C. **O processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira**. Revista de Administração Contemporânea. ISSN 1982-7849. Curitiba: Scielo, 2006.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. 5 Ed. São Paulo: Saraiva, 2001. 209 p.

FERNANDES, Almesinda Martins de Oliveira; SILVA, Milena Oliveira, OLIVEIRA, Cássio Fernandes. **Psicologia e Relações Humanas no Trabalho**. Volume 1. Goiânia: AB, 2006.

FIORELLI, José Osmir. **Psicologia para administradores:** integrando teoria e prática. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

FRANCISCO, Rosinéa. **Clima Organizacional:** Investigação e diagnóstico. Rio de Janeiro: UCM, 2009. 116 p.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional:** formação, tipologias e impacto. São Paulo: Makron Books, 1991.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas I**. São Paulo; Atlas, 2001.

GOMES, Renato Dabul. **Conceitos do programa 5s**. 2010. Disponível em: <<http://www.rtcconsultoria.com.br/2010/03/09/conceitos-do-programa-5s/>>. Acesso 10/10/ 2014.

GOULART, I. Barbosa; SAMPAIO, Jader dos Reis. **Qualidade de vida no trabalho:** uma análise da experiência de empresas brasileiras. IN: SAMPAIO, Jäder dos Reis (Org.). Qualidade de vida, saúde mental e psicológica social: estudos contemporâneos II. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1999, p.19-37

HACKMAN, J. Richard, OLDHAM, Greg R. **Development of the Job Diagnostic Survey**. *Journal of Applied Psychology*. vol. 60, no. 2, 159-170, 1975.

INO INOCÊNCIO LTDA, **história da empresa**. Disponível em <http://www.ino.com.br>. Acesso em 10 agosto 2014,

ISHIKAWA, K., (Lu. D. J. trans.). **What is Total Quality Control?**, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, NJ, 1985.

LAES & HAES. **PROGRAMA 5S: uma das ferramentas para implantar a**

Qualidade Total em uma empresa, São Paulo , v. 27, n. 161 , p. 78-96, jun./jul.2006.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica**. 4.ed. São Paulo :Ed atlas S.A, 2001. 288p.

LEITE, J. V.; FERREIRA, M. C.; MENDES, A. M.. **Mudando a gestão da qualidade de vida no trabalho**. Rev. Psicol. Organ. Trab. [online]. 2009, v.1.9, n.2, p. 109-123. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1984-66572009000200010&script=sci_arttext>. acesso em 19/11/2014.

LETHBRIDGE, E. **Tendências da Empresa Familiar no Mundo**. In: Revista do BNDES, v. 1, n.1, pág. 185-199, 1997.

LODI, J. B. **A empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1993.

MARTINS, Gilberto de A; THEOPHILO, Carlos R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**, 2. ed., São Paulo: editora atlas S.A, 2009.

MAXIMIANO, A. C. A. Teoria Geral da Administração. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MELLO, Joamel Bruno, CAMARGO, Marlene O. **Qualidade na Saúde: Práticas e Conceitos**. Normas ISO nas Áreas Médico-Hospitalar e Laboratorial – São Paulo: Editora Best Seller, 1998.

MOREIRA, Daniel Augusto. **Administração da produção e operações**. São Paulo: Thomson, 1993.

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

NEVES, Thiago Franca. **Importância da utilização do ciclo PDCA para garantia da qualidade do produto em uma industria automobilística**. Monografia. 2007. Engenharia de Produção da Universidade Federal de Juiz de Fora, MG

NEWSTROM, John W.; DAVIS, Keith. **Comportamento humano no trabalho**. V.2, São Paulo: Pioneira, 1996,

OLIVEIRA, Marcos. **Uma barreira para a normalização técnica: Anais do 2º Congresso Internacional de Normalização e Qualidade**. São Paulo: ABNT, 1991.

OLIVEIRA, Silvio L. **Tratamento de Metodologia Científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira Thonson Learning, 2002.

PALADINI, Edson P. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. 2. ed São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Gestão Estratégica da Qualidade: Princípios, Métodos e Processos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PANDO, Daniel Abraão. **Normalização Bibliográfica**. 2013. Programa de Capacitação Descentralizada Teia do Saber. Disponível em: www.firb.br/editora/index.php/teste/article/download/15/7. Acesso em 19/11/14.

PERTENCE, Poliana Prioste; MELLEIRO, Marta Maria. **Implantação de ferramenta de gestão de qualidade em Hospital Universitário**. Rev. esc. enferm. USP, São Paulo, v.44, n.4, Dec. 2010. <http://dx.doi.org/10.1590/S0080-62342010000400024> acesso em 09/10/2014.

PRADO, Darci Santos do. **Gerenciamento de projetos nas organizações**. Belo Horizonte, MG: Ed. De Desenvolvimento Gerencial, 2000.

RAMAL, Andrea Cecília; RAMAL, Silvina Ana. **Administração, secretariado, comércio** : módulo 1. 2.ed. Rio de Janeiro : Fundação Roberto Marinho, 2011. 306 p.

REBELLO, Maria Alice de França Rangel. **Implantação do programa 5 s para a conquista de um ambiente de qualidade na biblioteca do hospital universitário da universidade de São Paulo**. Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação, Campinas, v. 3, n. 1, p. 165-182, jul./dez. 2005. Disponível em <http://polaris.bc.unicamp.br/seer/ojs/index.php/rbci/article/view/327>. Acesso em 15/10/2014.

RIBEIRO, Haroldo. **Os 5s em quadrinhos**. Salvador: Casa da Qualidade, 1995.

RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de vida no trabalho** : Evolução e Análise no nível gerencial. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

ROESCH, S. M. A.; ANTUNES, E. DI D. **Gestão da qualidade total** : liderança top-down versus gerenciamento participativo. Revista de Administração, v. 30, n. 3, p. 38-49, jul./set. 1995.

SANTOS, A. M. **Cultura organizacional e motivação para o poder**: um estudo comparativo entre o setor bancário oficial e privado de Belo Horizonte. Belo Horizonte, 1990. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais.

SANTOS, Marcos. **O Significado dos Indicadores**. 2009. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/o-significado-dos-indicadores/34566/>

SARAIVA, Luiz Alex Silva. **Cultura organizacional em ambiente burocrático**. 2002. Revista de Administração Contemporânea. On-line version ISSN 1982-7849.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational Culture and Leadership: a dynamic view**. (2nd ed) São Francisco, Jossey Bass, 1992.

SHIBA, S.; GRAHAM, A.; WALDEN, D. TQM: **Quatro Revoluções Na Gestão da Qualidade**. Artes Médicas, Porto Alegre, 1997.

SIGNORINI, Mario. **Qualidade de vida no trabalho e as dimensões da satisfação, do saber e do sagrado no trabalho significativo**. Rio de Janeiro: Taba Cultural, 2000

SILVA, João Martins da. **5S: o ambiente da qualidade**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1994.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert; BETTS, Alan. **Gerenciamento de Operações e de Processos: princípios e práticas de impacto estratégico**. porto alegre: bookman, 2008.

SOUZA, Daniel Luiz de. **Planejamento Estratégico em Organizações Públicas: Planejamento de longo prazo em organizações públicas com a utilização do Balanced Scorecard e de cenários prospectivos**. Brasília, 2010.

TRIGUEIRO, Fernando G.R. **Qualidade em serviços e atenção ao cliente**. Olinda: Focus Edições. 2001.

VANTI, Nadia. **Ambiente de qualidade em uma biblioteca universitária: aplicação do 5S e de um estilo participativo de administração**. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 28, n. 3, Dec. 1999.

WAGNER III, J. A. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2000.

WALTON, Richard E. **Quality of Working Life: What is it?** Sloan Management Review, 15,1, pp. 11-21, 1973.

WERTHER, W.; DAVIS, K. **Administração de pessoal e recursos humanos**. São Paulo: McGraw Hill, 1983.

WESTLEY, William A. **Problems and Solutions in the Quality of Working Life.** Humans Relations, v. 32, n. 2, p. 111-123, 1979.

Womack, J. P., Jones, D. T., & Roos, D. **The Machine that Changed the World: The Story of Lean Production.** New York, EUA: Rawson Associates, 1990.

Womack, J. P., & Jones, D. T. **Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation.** New York, EUA: Simon and Schuster, 2004.

ANEXO A

CHECK LIST DE AVALIAÇÃO DO INSOL						
Data:			Setor:			
Avaliador:						
	Pontuação				NA	Sugestões
	Ruim	Regular	Bom	Otimo		
	0 a 4,9	5 a 6,9	7 a 8,9	9 a 10		
1- O setor está devidamente organizado?						
2 - As informações no mural estão atualizadas?						
3 - Os objetos (armários, gavetas, arquivos e estantes) estão identificados com as etiquetas padrão INSOL?						
4- Os objetos e documentos estão devidamente organizados e sem excessos?						
5 - Os extintores estão em local de fácil acesso e devidamente sinalizados?						
6 - As lixeiras estão identificadas e padronizadas com as cores da coleta seletiva conforme necessidade do setor?						
7 - As paredes, piso, forro e vidros estão limpos e em bom estado de conservação?						
8- Os banheiros e bebedouros estão em boas condições físicas e em perfeito estado de higiene?						
9- O pátio, as calçadas e os muros estão conservados?						
10 - O ambiente é confortável (iluminado, ventilado e outros) ?						
11- O refeitório e a cozinha estão limpos, sem resíduos de alimentos e em perfeitas condições de higiene ?						
12 - A separação e o recolhimento dos resíduos são realizadas frequentemente ?						
	Pontuação				NA	Sugestões
	Ruim	Regular	Bom	Otimo		
	0 a 4,9	5 a 6,9	7 a 8,9	9 a 10		
13- Os colaboradores utilizam devidamente os crachás e equipamentos de segurança necessários para o setor?						
14 - As máquinas e equipamentos estão devidamente identificadas?						
15 - As mesas, cadeiras, estantes e arquivos estão livres de poeiras e em bom estado de conservação?						
16 - Os objetos de uso pessoal estão armazenados em local específico?						
17 - Os componentes das máquinas estão conservados e não estão expostos, colocando em risco a saúde dos colaboradores?						
18- Quando aplicável as luminárias são desligadas no horário do almoço?						
19 - Os espaços são ocupados de forma adequada não comprometendo a qualidade, produtividade e/ou segurança e saúde dos colaboradores?						
20- Há livre acesso ao quadro de aviso, equipamentos e espaço para circulação?						
21- Os equipamentos e as ferramentas de trabalho estão limpos e em bom estado de conservação?						
22- Comunicados, cartazes e adesivos estão adequadamente expostos sem causar poluição visual?						
23- Quando aplicável os colaboradores utilizam uniformes e os mesmos estão limpos e conservados?						
24 As regras da empresa em geral estão sendo cumpridas?						
25 - Os colaboradores implantam as melhorias no setores?						
26- Os colaboradores conhecem a Política da Qualidade da Empresa?						
Média						