



Diagnóstico e Plano de Implementação: Programa 5S – Estudo de Caso

Patrícia Saraiva Seben, Mayara Pires Zanotto, Ademar Galelli

RESUMO

Este estudo foi desenvolvido para analisar a ocorrência da qualidade em uma determinada empresa industrial, no intuito de realizar aproximação entre o conteúdo estudado na academia e o ambiente organizacional. Apresenta-se o referencial teórico sobre qualidade total, um breve histórico sobre a qualidade e o Programa 5S. Na seção seguinte são apresentados os procedimentos metodológicos e a maneira como foi realizado o diagnóstico, bem como as características da referida empresa. A pesquisa foi realizada por meio de um estudo de caso e para a obtenção das informações, foi utilizado um instrumento de pesquisa de forma semiestruturada, onde as perguntas foram estruturadas de maneira aberta com o intuito de propiciar que as pessoas falem sobre como a empresa opera a qualidade e/ou seus programas organizacionalmente. A pesquisa demonstrou que nesta empresa a qualidade é trabalhada informalmente, ou seja, apenas trabalhando o produto e o atendimento, bem como as relações com os fornecedores e clientes. Percebeu-se que o nível de instrução dos proprietários e a equipe técnica auxiliam a empresa a obter e a construir a qualidade de seus produtos e serviços. No final do artigo, sugere-se uma proposta de mudança para a implementação do programa 5S, encerrando com as considerações finais.

Palavras chave: Qualidade. Qualidade Total. Programa 5S. Estudo de Caso. Indústria.

1 INTRODUÇÃO

De acordo com a literatura, a qualidade total tem como objetivo o aumento contínuo da satisfação do cliente a custos reais e decrescentes, é uma abordagem sistêmica e parte de uma estratégia de alto nível. Para Becker (1993), a qualidade total tem seu destaque por meio do aprendizado e a adaptação às mudanças como fator primordial para o sucesso da organização. Neste sentido, este estudo foi desenvolvido para analisar a ocorrência da qualidade em uma determinada empresa industrial de pequeno porte. Na primeira seção apresenta-se o referencial teórico sobre qualidade total, um breve histórico sobre a qualidade e o Programa 5S. Na seção seguinte são apresentados os procedimentos metodológicos e a maneira como foi realizado o diagnóstico, bem como as características da referida empresa. A pesquisa foi realizada por meio de um estudo de caso e para a obtenção das informações, foi utilizado um instrumento de pesquisa de forma semiestruturada, onde as perguntas foram constituídas de maneira aberta para facilitar a fala das pessoas sobre como a empresa opera a qualidade e/ou seus programas organizacionalmente. A pesquisa demonstrou que nesta empresa a qualidade é trabalhada informalmente, ou seja, apenas trabalhando o produto e o atendimento, bem como as relações com os fornecedores e clientes. Inclusive, percebeu-se que o nível de instrução dos proprietários e a equipe técnica auxiliam a empresa a obter e a construir a qualidade de seus produtos e serviços. No final do artigo, sugere-se uma proposta de mudança para a implementação do programa 5S.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Serão apresentados nesta seção alguns conceitos de qualidade e uma breve explicação sobre o Programa 5S de acordo com a literatura acessada.



2.1 QUALIDADE TOTAL

A qualidade total é definida por Becker (1993) como um sistema administrativo conduzido para pessoas que têm como objetivo o aumento contínuo da satisfação do cliente a custos reais e decrescentes. Qualidade total é uma abordagem sistêmica e parte de uma estratégia de alto nível. Seu funcionamento é horizontal e atua horizontalmente por meio de funções e departamentos, age ao envolver todos os funcionários, fornecedores e clientes da empresa.

A qualidade total destaca o aprendizado e a adaptação às mudanças como fator primordial para o sucesso da organização (BECKER, 1993). De acordo com Mears (1993) qualidade total é um sistema permanente e de longo prazo, voltado para alcançar a satisfação do cliente por meio da melhoria contínua da qualidade dos serviços e dos produtos da organização. Para Aggarwal (1993), a qualidade total é uma filosofia utilizada para adquirir a confiança do cliente e garantir a rentabilidade de longo prazo da empresa. Na sequência apresenta-se a descrição do programa 5S e de seus respectivos cinco sentidos, de acordo com a literatura.

Antes da Revolução Industrial, há havia o senso de providenciar produtos de qualidade que fossem adequados aos desejos do consumidor. Nesse sentido, os artesãos já o tinham como hábito, interagindo diretamente com os consumidores. O surgimento da qualidade total pode ser relacionado ao desenvolvimento dos modelos gerenciais e do próprio movimento da qualidade (SCHNEIDER, 1992).

O que pode ser explicado por uma sequência didática de seis momentos, alguns quase simultâneos: i) o da inspeção, ou seja, no controle do produto final, associado ao desenvolvimento do sistema de produção e consumo em massa; ii) o surgimento do foco no processo, por meio de técnicas estatísticas; iii) a integração destas técnicas num modelo gerencial restrito; iv) a incorporação de elementos comportamentais e novas práticas gerenciais junto ao aumento da competição entre empresas, ao início da flexibilização da produção e ao aumento da fragmentação dos mercados. Consagração do termo qualidade total; v) a expansão para fora das fábricas no setor de serviços e nas empresas públicas; vi) tendência de transformação profunda do modelo e/ou sua difusão nas práticas gerenciais do cotidiano (SCHNEIDER, 1992).

A maior parte dos princípios e práticas que alicerçam a qualidade total vem de contribuições deste determinado grupo. Considerados como mestres ou gurus, o conhecimento de seu trabalho é requisito para a compreensão e implementação da qualidade total nas organizações. Brocka e Brocka, e Dobyns, Craw-Ford-Mason (1991) descrevem aspectos centrais do pensamento de Philip Crosby (1990), Edward Deming (1986), Armand Feigenbaum (1988), Kaoru Ishikawa (1985) e Joseph Juran (1983) (WOOD; URDAN, 1994).

2.2 PROGRAMA 5S

O programa 5 S é composto por cinco sentidos que o nomeiam, e sua origem se dá nas iniciais das palavras japonesas *seiri*, *seiton*, *seiso*, *seiketsu*, *shitsuke*. No idioma português, esses sentidos são os sentidos de utilização, de organização, de limpeza, de saúde e de autodisciplina. O programa 5S é um sistema que organiza, mobiliza e transforma pessoas e organizações. Assim como as filosofias do *just in time* (no tempo certo), *kaizen* (melhoria contínua), controle de qualidade total, *jidoka* (autodetecção) e manutenção produtiva total. Cabe ainda destacar que o 5S visa também a melhoria do desempenho global da organização (MASIERO, 1996).

Para Silva (1996), o programa de qualidade 5S deve ter sua implementação realizada especialmente para aprimorar as condições de trabalho e configurar um ambiente de qualidade. Um espaço de trabalho limpo organizado deve preceder qualquer influência que tenha como



escopo melhorar as condições de trabalho e a qualidade dos produtos e serviços, envolvendo o dia a dia da organização. A satisfação do cliente, a qualidade, a segurança, a motivação e a economia de recursos escassos são as principais metas deste programa. O programa 5S tem como proposta criar as categorias básicas ao desenvolvimento de empresas socialmente responsáveis, sem perder de vista o seu objetivo principal, quer seja o lucro ou a plena utilização dos seus recursos.

Campos (1994), afirma que o 5S promove a aculturação das pessoas e um ambiente de economia, organização, limpeza, higiene e disciplina, fatores inerentes à alta produtividade, o que torna a motivação coletiva um conceito essencial neste programa de qualidade. Assim, motivar as pessoas a agirem e com entusiasmo e comprometerem-se dando o melhor de si são requisitos para alcançar a qualidade total. Conforme Silva (1996), a compreensão da essência do 5S ocorrerá quando os funcionários sentirem orgulho por terem erguido um local de trabalho digno e se dispuserem a melhorá-lo seguidamente.

Conforme Osada (1992) e Ribeiro (1994), o programa 5S objetiva melhorar o ambiente de trabalho ao promover o bem-estar dos funcionários e aumentar sua autoestima; racionalizar o uso de documentos, materiais e equipamentos; reduzir custos e agilizar os processos de trabalho; facilitar a participação dos envolvidos e seu inter-relacionamento, também estimular a execução de tarefas em equipe, e contribuir para a melhoria da imagem da organização. No intuito do atingimento destes objetivos, o programa 5S tem como alicerce os cinco sentidos já mencionados.

Figura 1 – Sentos do programa 5S

(continua)

SENSO	COMO FUNCIONA	AUTORES
Utilização	Para eliminar o desperdício de inteligência, tempo e insumos. Para utilizar os recursos disponíveis, com bom senso e equilíbrio, evitando desatualizações e carências. Todos os funcionários devem identificar e manter no seu lugar os itens úteis a realização de seu trabalho. Denominado também como senso de organização, tem como objetivo separar as coisas necessárias das desnecessárias a partir de critérios de estratificação e classificando os objetos segundo sua ordem de importância.	Silva (1996); Prazeres (1997); Ribeiro (1994); Osada (1992).
Ordenação	Para facilitar a realização do senso de utilização ao diminuir o tempo de busca dos objetos em questão. Para promover a disposição dos recursos de forma sistemática e estabelecer um sistema de comunicação visual para rápido acesso. Assim, cada item deve ter seu lugar determinado e estar localizado em seu lugar e deve haver a padronização de nomenclaturas. Princípio conhecido como princípio de arrumação, seu significado é colocar as coisas nos lugares certos ou auxiliar para que sua disposição seja realizada de forma correta para que possam ser usadas de maneira imediata. Deve haver destaque para o gerenciamento funcional o que permite que se encontre o que se precisa quando se quer. Deve haver a formulação de regras claras para a definição da estratificação e para permitir um leiaute flexível e passível de alterações.	Silva (1996); Prazeres (1997); Osada (1992);



(conclusão)

SENSO	COMO FUNCIONA	AUTORES
Limpeza	Para eliminar a sujeira sob qualquer aspecto, promover a preservação dos equipamentos. Manter o ambiente de trabalho asseado e com agradável sensação de bem-estar e inclusive eliminar estoques não necessários. Pode ser realizada pelos operadores do trabalho, e com a responsabilização da devida manutenção de seu respectivo espaço. Desta forma, salienta-se que a limpeza pode ser considerada como uma oportunidade de monitorar, inspecionar ou reconhecer o local de trabalho, para que seja possível identificar e eliminar as causas da sujeira e consequentemente promover um ambiente impecavelmente limpo.	Silva (1996); Prazeres (1997); Ribeiro (1994); Osada (1992).
Saúde (higiene ou padronização)	Ocorrerá mediante a realização dos três sentidos anteriores e ser acompanhado de hábitos frequentes de higiene, segurança no trabalho e saúde mental. O excesso de materiais, má ordenação e sujeira são causas diretas de acidentes de trabalho e estresse. Oseiketsu é traduzido como asseio, o que indica conservar a higiene, mantendo a organização, ordem e limpeza alcançados, padronizando hábitos, normas e procedimentos. Este senso consiste em padronizar e manter a organização, a arrumação e a limpeza continuamente. Tem ênfase no gerenciamento visual e na referida manutenção das condições ideais para permitir agilidade.	Silva (1996); Ribeiro (1994); Osada (1992);
Disciplina	Para manter a ordem estabelecida. Deve cumprir religiosamente as normas e tudo o que for decidido pelo grupo de trabalho. Este senso foca na manutenção e na melhoria dos quatro sentidos anteriores e na capacidade de fazer as coisas como devem ser feitas, comprovando a interligação dos cinco sentidos.	Silva (1996); Ribeiro (1994); Osada (1992).

Elaborado pelos autores (2016).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A seguir será apresentado o delineamento da pesquisa e o procedimento técnico utilizado bem como a unidade de análise.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A pesquisa se caracteriza como exploratória e descritiva, visto que possibilita ao investigador maximizar seu conhecimento em relação à determinada problemática (TRIVINÖS, 1990), proporcionando subsídios para a realização de outras investigações (COOPER; SCHINDLER, 2016), bem como “descreve o comportamento dos fenômenos” (COLLIS; HUSSEY, 2013). Quanto à abordagem trata-se de uma pesquisa qualitativa, adotando como procedimento técnico estudo de caso.

3.2 ESTUDO DE CASO

Para Yin (2005) o estudo de caso representa a estratégia escolhida quando ao questionar o como e o por que, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos. Como estratégia de pesquisa, utiliza-se o estudo de caso em diversas situações para contribuir com o conhecimento que se tem dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo, assim como outros fenômenos relacionados. Portanto, o estudo de caso permite uma



investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real, como por exemplo, processos organizacionais e administrativos.

De acordo com Yin (2005), utiliza-se o estudo de caso em muitas situações, para contribuir com o atual conhecimento dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo, assim como outros fenômenos relacionados. Uma aplicação para o estudo de caso é a investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, principalmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

Para Yin (2005), no que se refere ao processo de investigação do estudo de caso, este enfrenta uma situação tecnicamente exclusiva em que haverá muito mais variáveis de interesse do que dados. Haverá como resultado, o desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados. Para Gil (2009), o estudo de caso é mais utilizado pelos pesquisadores por servir para: explorar situações da vida real quando não há limites devidamente definidos; descrever a situação no contexto de determinada pesquisa; explicar variáveis que causam determinado fenômeno em situações complexas que não possibilitam utilizar de outros métodos, como por exemplo, experimentos.

Yin (2010) apresenta que um estudo de caso é uma pesquisa empírica de um fenômeno contemporâneo em seu contexto do dia-a-dia, especialmente quando não há clara definição dos limites entre o fenômeno e o contexto. Consequentemente, utiliza-se o método estudo de caso para compreender, em profundidade, um determinado evento, situação, processo ou projeto, por exemplo.

O instrumento de pesquisa utilizado para a realização deste estudo encontra-se no anexo A do referido trabalho. Para a elaboração do diagnóstico empresarial, Silbiger (1996) apresenta algumas ferramentas para a análise dos ambientes externo e interno, dentre as quais se pode ressaltar o seguinte conjunto para a análise da estrutura da indústria: i) análise da cadeia de valor da empresa e do produto; ii) análise das cinco forças de Michel Porter (clientes, concorrentes, fornecedores, novos entrantes e produtos substitutos); iii) análise SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) e iv) análise do ambiente (demográfico, econômico, sociocultural e tecnológico).

3.3 UNIDADE DE ANÁLISE

A empresa X, como prefere ser identificada optou por não dizer seu nome ou sua área de atuação, é familiar e de pequeno porte. Possui cerca de 20 funcionários que atuam em três unidades, sendo uma unidade fabril, uma unidade comercial e uma unidade de prestação de serviços. A gestão administrativa é realizada por um dos dois proprietários que cuida das finanças, economia, compras, produção, pessoas e bancos. O segundo gestor administra a unidade de prestação de serviços desde compras, orçamentos para clientes, pessoal, cobrança e recebimentos. Ambos possuem conhecimento técnico das áreas pertinentes e das demais áreas organizacionais que não administram diretamente. Ambos possuem graduação em nível superior em áreas a fim do negócio empresarial que administram.

A empresa possui três equipes distintas, ou seja, a equipe que compõe a área comercial, a equipe que compõe a área industrial e a equipe que compõe a área de prestação de serviços. Hierarquicamente, há dois diretores, com formação apropriada, abaixo dos proprietários que coordenam a área comercial e a área de produção. Ambas as áreas são compostas por outros profissionais especializados tecnicamente. Na área de prestação de serviços, todos os funcionários são subordinados ao segundo gestor que coordena e acompanha a execução dos serviços realizados.



4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 DIAGNÓSTICO

Por meio da utilização de um roteiro de entrevista semiestruturado, obteve-se as respostas sobre a gestão da qualidade na empresa X. De acordo com as respostas obtidas por meio do instrumento utilizado, conclui-se que a empresa: Apesar de não dispor de um setor ou de um departamento formalmente constituído, ela preza pela qualidade de seus produtos, atendimento e relações comerciais. Quanto à definição sobre qualidade, esta não é formalizada, o que não impede do esforço em sua busca e manutenção. Para os gestores, na empresa X, a qualidade significa oferecer o melhor produto do mercado local através do melhor atendimento possível a preços competitivos e principalmente, dispor dos produtos e serviços que o cliente busca, atendendo aos princípios e valores organizacionais.

Nesta empresa não há programas formais de qualidade, o que acontece é o trabalho contínuo na busca e manutenção da qualidade. Mesmo não havendo formalização sobre a qualidade, como programas ou certificados, a qualidade dos produtos e dos serviços é medida pelos gestores que buscam a satisfação de seus clientes. Todos os funcionários são envolvidos na questão da qualidade, inclusive na questão do atendimento ao cliente, tanto interno quanto externo. Os funcionários têm o direito e a responsabilidade de se manifestar e de agir mediante as falhas internas e dentro de sua alçada de trabalho. Quando ocorre algo que não seja de sua responsabilidade, em termos de produtos e de serviços, o funcionário dirige-se ao encarregado mais próximo. Todos são diretamente responsáveis pela qualidade dos produtos e serviços.

O envolvimento dos proprietários e dos diretores é direto e pontual, sendo ligado à questão da qualidade, através da observação diária e objetiva de todos os processos, conforme a sua área de atuação, podendo interferir por meio de diálogos com as outras áreas. O envolvimento dos clientes e fornecedores é habitual e corriqueiro, pois o cliente satisfeito indica o trabalho para outros e volta a realizar novas compras e serviços. O cliente não aceita sair insatisfeito, até mesmo porque normalmente ele está realizando um sonho, não podendo ser desapontado por quaisquer problemas como não cumprimento de prazos ou acordos firmados através de acordos. No caso dos fornecedores, podem ser desenvolvidos novos produtos de acordo com a demanda da clientela, o que demanda uma parceria robusta em termos de qualidade e responsabilidade.

A empresa ainda não utilizou ferramentas formais de qualidade, por isso não teve problema com descontinuidade. A empresa não utiliza programas de qualidade, mas consegue perceber a necessidade da assertividade em investir tecnicamente na qualidade dos produtos e dos serviços, o que gera retorno por meio das vendas aos clientes. Essa qualidade é buscada nos produtos e serviços comprados o que direta ou indiretamente é repassada aos clientes que buscam uma qualidade cada vez maior. Esta qualidade buscada pelos clientes poder ser no próprio produto e/ou serviço, no atendimento, nos preços, condições de pagamento, entrega e prazos de entrega. Ou seja, há a necessidade de fazer o melhor com os recursos que se tem, para que o cliente saia encantado após qualquer relacionamento com a empresa.

Apesar do posicionamento da empresa na linha de tempo da qualidade, este encontra-se nos primórdios da qualidade. Apesar de ser verificado que a empresa é voltada para a qualidade, o que pode ser observado tanto na unidade fabril quanto na unidade comercial, por meio da observação dos produtos. Neste momento os funcionários trabalham em prol do futuro da organização, dedicando-se em realizar suas tarefas da melhor forma possível. De acordo com a opinião dos gestores, não há necessidade de redirecionamento quanto às ações de qualidade da empresa. O que pode haver é alguma intervenção para a diminuição de custos, o que afeta diretamente a qualidade percebida pelo cliente. A qualidade sempre pode ser melhorada e no momento não há necessidade de alterar a configuração dos trabalhadores.



Portanto, mesmo não trabalhando diretamente com programas ou certificados de qualidade, há a mentalidade da qualidade de produtos e serviços prestados. Essa qualidade também é buscada junto aos fornecedores e ao prestar atenção ao que o cliente busca. Esta qualidade é mantida de forma direta e pontual, pois o encantamento do cliente com os produtos e serviços garante a perpetuidade da organização. Ao ouvir o cliente, é possível deixar de produzir determinados produtos antes que a demanda baixe consideravelmente. Ao ouvir o cliente, e ao saber diagnosticar corretamente estas manifestações, é possível permanecer no mercado e garantir índices de crescimento pertinentes ao momento econômico e social do país.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 PROPOSTA DO PLANO DE MUDANÇA

De posse da análise dos resultados obtidos, e com a ciência de que a empresa é consistente em suas ações de busca e de manutenção da qualidade, sugere-se a proposta do plano de mudança. Esta empresa não apresenta problemas gerais de qualidade, de acordo com o observado e percebido mediante as entrevistas realizadas. No entanto, como sempre há a possibilidade de melhoria, e ao perceber as intenções dos proprietários em tornar a área comercial ainda mais atrativa, sugere-se a implantação do programa 5 S. Para exemplificar, a utilização deste programa de qualidade pode promover ganhos na aparência visual da área comercial, pois o senso de ordenação pode auxiliar.

O plano de mudança consiste basicamente em realizar uma reunião prévia para a apresentação da proposta de implementação do Programa 5S e palestra motivacional para o engajamento da equipe. Na sequência, é apresentado o cronograma de atividades para a implementação de cada senso.

Figura 2 – Plano de Mudança

SENSOS	PROPOSTA (5W2H)
Utilização	O que: utilização dos recursos disponíveis de forma eficiente. Por que: para ter mais agilidade no cotidiano. Onde: em todas as áreas. Quando: Terceira semana do mês. Quem: todos os funcionários (por setor). Como: identificar e manter no lugar os itens úteis ao trabalho. Quanto: investimento de tempo.
Ordenação	O que: dispor os recursos sistematicamente e estabelecer um sistema de comunicação visual para seu rápido acesso; colocar as coisas nos lugares certos e dispô-las de forma correta para que possam ser usados imediatamente. Por que: para ter mais agilidade no cotidiano. Onde: em todas as áreas. Quando: Terceira semana do mês junto a implementação do senso de utilização. Quem: todos os funcionários (por setor). Como: através de etiquetagem, colocação ao alcance do uso diário. Quanto: investimento de tempo, etiquetas, caixas.
Limpeza	O que: Eliminação da sujeira, boa preservação dos equipamentos. Por que: para ter um ambiente de trabalho limpo, com agradável sensação de bem-estar e eliminação de estoques desnecessários. Onde: em todas as áreas. Quando: Terceira semana do mês junto a implementação do senso de utilização e ordenação. Quem: todos os funcionários (por setor). Como: limpeza geral e minuciosa e manutenção preventiva de equipamentos (se for o caso). Cada um se torna responsável pela manutenção do seu espaço.



	<p>Quanto: investimento de tempo, luvas descartáveis, produtos de limpeza como vassouras, baldes, panos (de preferência descartáveis).</p>
Saúde (higiene ou padronização)	<p>O que: manter hábitos rotineiros de higiene, segurança no trabalho e saúde mental. Por que: para ter um ambiente de trabalho limpo, com agradável sensação de bem-estar. Onde: em todas as áreas. Quando: Quarta semana do mês após a implementação do senso de utilização, ordenação e limpeza. Quem: todos os funcionários (por setor). Como: conservar a higiene, sem descuidar os estágios de organização, ordem e limpeza alcançados. Manter a organização, arrumação e limpeza com ênfase no gerenciamento visual. Quanto: investimento de tempo, luvas descartáveis, produtos de limpeza como vassouras, baldes, panos (de preferência descartáveis).</p>
Disciplina	<p>O que: busca permanente para manter e melhorar os quatro sentidos anteriores e a capacidade de fazer as coisas como devem ser feitas. Por que: para ter um ambiente de trabalho limpo, organizado, seguro e com agradável sensação de bem-estar. Onde: em todas as áreas. Quando: Permanentemente após a implementação dos quatro sentidos. Quem: todos os funcionários (por setor). Como: através da verificação constante do encarregado do setor e através da avaliação do 5S, cuja periodicidade será definida pelos gestores. Após, os dados são tabulados pelos avaliadores e repassados para os gestores que repassam os resultados aos demais funcionários, dando ênfase aos itens que devem ser melhorados e parabenizando a manutenção do Programa 5S. Quanto: investimento de tempo dos encarregados e gestores, impressão de relatório para a avaliação.</p>

Elaborado pelos autores (2016).

Portanto, havendo o aceite do plano de mudança, o Programa 5S pode ter sua implantação iniciada no início da terceira semana do mês. O que facilita para a empresa, principalmente quanto ao movimento da área comercial. Todo o programa pode ser implementado no decorrer de duas semanas, desde que haja o apoio e disponibilidade de todos os envolvidos. O que pode ser feito, e provavelmente seja o ideal, é implementar o programa de qualidade 5S em duas etapas, ou seja, inicialmente na área comercial e depois na área de produção ou vice-versa.

A pesquisa demonstrou que é possível ter e trabalhar a qualidade até mesmo informalmente, ou seja, apenas trabalhando o produto e o atendimento, bem como as relações com os fornecedores e clientes. Por mais que a empresa não utilize quaisquer ferramentas, processos ou programas de qualidade, a visão de mercado de seus gestores está alinhada a literatura abordada, visando atender com eficiência ao cliente e trabalhar o decréscimo dos custos de produção e administrativos. Percebeu-se que o nível de instrução e técnica auxilia a empresa a obter e construir a qualidade de seus produtos e serviços. Quanto ao aprendizado, fica a certeza de que a academia deve buscar aproximação com as organizações empresariais até mesmo para que a teoria seja confirmada e que esta seja aplicada. A aplicação da teoria nas organizações pode sim facilitar o trabalho de gestão e operação.

REFERÊNCIAS

AGGARWAL, Sumer. A quickguide to total quality management. *Business Horizons*. Greenwich, v. 36, p. 66-8, May/June 1993.

BECKER, Selwyn W. **TQM does work: ten reasons why misguidedly failed** (discussion of O. Harari's Jan. 1993 article). *Management Review*, Saranac Lake, v. 82, n. 5, p. 30, May 1993.



BROCKA, Bruce, BROCKA, M. Suzanne. Op. cit.

CAMPOS, Vicente Falconi. TQC: gerenciamento da rotina de trabalho do dia-a-dia. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1994.

COLLIS, Jill.; HUSSEY, Roger. **Business Research**: Um guia prático para estudantes de graduação e pós-graduação .PalgraveMacmillan, 2013.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. Métodos de Pesquisa em Administração-12ª Edição. McGraw Hill Brasil, 2016.

CROSBY, Philip B. Qualitytsfree. New York: McGraw-Hill, 1990.

DEMING, W. Edward. Out ofticticls. Cambridge, Mass.: Mil 1986.

DOBYNS, Lloyd, CRAWFORD-MASON, Clare. Qualityorelse. New York: HoughtonMifflinCompany, 1991.

FEIGENBAUN, Armand V. Total QualityControl. New York: McGraw-Hill, 1988.

GIL, A. C.**Estudo de caso**. São Paulo: Atlas, 2009.

ISHIKAWA, Kaoru. Whatis total quality contrai? The Japaneseway. EnglewoodCliffs: Prentice Hau, 1985.

JURAN, Joseph M. QualityControlHandbook. New York: McGraw-Hill, 1983.

MASIERO, Gilmar. Introdução à Administração de Empresas. São Paulo: Atlas, 1996.

MEARS, Peter. Howto stop talkingaboutI, andbeginprogresstoward, total quality management. Business Horizons, Greenwich, v. 36, p. 11-4, May/June 1993.

OSADA, Takashi. Housekeeping, 5S's: seiri, seiton, seiso, seiketsu, shitsuke. São Paulo: IMAM, 1992.

PRAZERES, Paulo Mundin. Minidicionário de termos de qualidade. São Paulo: Atlas, 1997.

RIBEIRO, Haroldo. 5S: um roteiro para uma implantação bem sucedida. Salvador: QualityHouse, 1994.

SILBIGER, Steven. MBA em 10 lições. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

SILVA, João Martins de. O ambiente da qualidade na prática - 5S. 3. ed. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1996.

WOOD JR, Tomaz; URDAN, Flávio Torres. **Gerenciamento da qualidade total**: uma revisão crítica. Revista de Administração de Empresas, v. 34, n. 6, p. 46-59, 1994.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.



ANEXO A - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

- 1 – A empresa possui um setor/departamento formalmente constituído, responsável pela Qualidade?
- 2 – A empresa definiu o que é Qualidade?
- 3 – A empresa possui um ou mais Programas de Qualidade implementados ou em implementação? Quais os nomes dos Programas? Quais os objetivos de cada um? Quem coordena cada um deles? Quais os principais resultados obtidos?
- 4 – A empresa envolve todos os funcionários na implementação dos Programas de Qualidade?
- 5 – Como é o envolvimento da Direção/Gerência nos Programas de Qualidade?
- 6 – A empresa envolve fornecedores e clientes no Programa de Qualidade?
- 7 – A empresa já tentou implementar (ou implementou) Programa de Qualidade no passado e o mesmo não teve continuidade? Quais teriam sido as prováveis causas da interrupção?
- 8 – A empresa consegue associar o Programa de Qualidade com o desempenho da empresa, reconhecendo-o como decisivo para o sucesso empresarial?
- 9 – Pode-se considerar que a empresa tem uma cultura organizacional voltada para a Qualidade? Como está o “moral da tropa”? Os funcionários estão motivados e participativos? Pode-se utilizar expressões do tipo “vestem a camisa” e “pegam junto”?
- 10 – O momento é favorável para uma intervenção que vise redirecionar o Movimento para a Qualidade na empresa? Se não houver necessidade de redirecionar, pelo menos intervir para provocar um empuxo na energia e motivação dos envolvidos?