

## **A gestão da qualidade e o programa 5S em uma empresa de serviços**

Flaviani Souto Bolzan Medeiros (Centro Universitário Franciscano) [flaviani.13@gmail.com](mailto:flaviani.13@gmail.com)  
Eduardo Rivé Machado (Centro Universitário Franciscano) [dudusma@yahoo.com.br](mailto:dudusma@yahoo.com.br)  
Élio Sérgio Denardin (Centro Universitário Franciscano) [eliodenardin@hotmail.com](mailto:eliodenardin@hotmail.com)

### **Resumo:**

Vive-se hoje em um cenário de busca constante pela qualidade em todos os tipos de organização, sejam nos produtos, serviços como fator de sobrevivência e competitividade. E a Gestão da Qualidade Total por sua vez têm-se mostrado como uma das melhores alternativas para se alcançar vantagens competitivas, desenvolvendo habilidades gerenciais nas pessoas, uma mentalidade da produtividade e da competitividade, focalizando nos clientes internos e ampliando a capacidade de obtenção de resultados, para assegurar a sobrevivência e a prosperidade das empresas. Nesse sentido, este artigo tem como objetivo descrever a relação existente entre a gestão da qualidade e o programa 5S na administração e no desenvolvimento dos funcionários de uma empresa prestadora de serviços. Para isso, desenvolveu-se uma pesquisa quantitativa quanto à natureza, do tipo descritiva quanto aos objetivos, realizada através de um estudo de caso. Foi desenvolvido e aplicado uma entrevista estruturada composta por 25 questões fechadas a uma amostra de 30 colaboradores da empresa analisada. Como resultados, verificou-se que a direção está comprometida com a implementação da qualidade, obtendo parcerias com seus fornecedores, bem como apurando sistemáticas e analisando falhas. No entanto, constatou-se que alguns colaboradores ainda não se sentem totalmente à vontade ou esclarecidos com o processo de qualidade que está sendo implantado na instituição.

**Palavras chave:** Qualidade, Programa 5S, Empresa.

## **The quality management and 5S program in a service company**

### **Abstract**

Lives today in a scenario of constant pursuit of quality in all types of organization, whether in products, services and competitiveness and survival factor. And the Total Quality Management in turn have been as one of the best alternatives to achieve competitive advantages by developing managerial skills in people, a mindset of productivity and competitiveness, focusing on internal customers and expanding the capacity to achieve results to ensure the survival and prosperity of companies. Accordingly, this article aims to describe the relationship between quality management and 5S program administration and development of employees of a service company. For this, we developed a quantitative research on the nature, type descriptive about the objectives, accomplished through a case study. We developed and implemented a structured interview consisting of 25 multiple choice questions to a sample of 30 employees of the company analyzed. As a result, it was found that the direction is committed to the implementation of quality, obtaining partnerships with their suppliers, as well as investigating and analyzing systematic failures. However, it was found that some employees still do not feel entirely comfortable or clarified with the quality process that is being implemented in the institution.

**Key-words:** Quality, 5S Program, Company.

## 1. Introdução

A todo o momento as empresas buscam um ambiente de qualidade, havendo uma preocupação cada vez mais frequente dos seus gestores para atingir os objetivos das empresas. Dessa forma, a gestão procura o melhor envolvimento das pessoas na tomada de decisões, tornando-as mais comprometidas e responsáveis pela organização na qual trabalham.

E a Gestão da Qualidade Total por sua vez têm-se mostrado como uma das melhores alternativas para se alcançar vantagens competitivas, desenvolvendo habilidades gerenciais nas pessoas, uma mentalidade da produtividade e da competitividade, focalizando nos clientes internos e ampliando a capacidade de obtenção de resultados, para assegurar a sobrevivência e a prosperidade das empresas.

Segundo Paladini (2008) o pensamento adotado pelas empresas, nos dias de hoje, em busca da Qualidade Total, fez com que estas passassem a dar vez aos seus clientes internos, ou seja, os seus funcionários. Em virtude disto, observa-se que a satisfação dos colaboradores age diretamente no modo como é prestado o atendimento ao cliente. Sendo assim, a satisfação dos clientes internos está diretamente relacionada com a satisfação dos clientes externos.

Portanto, a administração deve proporcionar revisões formais e periódicas no sistema de qualidade para determinar a sua adequação e efetividade devido às alterações ambientais na implementação da política de qualidade e objetivos. Para que se obtenham bons resultados, o compromisso de todo o pessoal é necessário, onde todos os colaboradores da empresa concordem com as metas a serem alcançadas e se envolvam, buscando obter melhores resultados.

Nesse sentido, este artigo tem como objetivo geral: descrever a relação existente entre a gestão da qualidade e o programa 5S na administração e no desenvolvimento dos funcionários de uma empresa prestadora de serviços de Santa Maria - RS. Para isso, estabeleceram-se como objetivos específicos: analisar a gestão de qualidade da empresa; descrever o programa 5S que está sendo implementado na empresa; e verificar a relação existente entre a gestão da qualidade e o programa 5S no trabalho dos colaboradores da empresa.

O estudo é relevante porque visa auxiliar a empresa e aos interessados no tema uma melhor compreensão a cerca da Gestão de Qualidade Total, através de informações a respeito das ações desenvolvidas, bem como dos processos executados, possibilitando assim dados precisos para a tomada de decisão e implementação de melhorias no dia-a-dia dos negócios. Dessa forma, também procurando um ambiente de trabalho melhor, tendo em vista melhorias no atendimento de seus clientes e parceiros tanto internos como externos.

## 2. A qualidade total e sua gestão

A qualidade é um conceito no qual se concretiza o esforço para atender padrões usualmente aceitos, como aqueles definidos por organismos de normalização ou credenciamento, tendo como foco o processo em andamento na organização ou o programa que foi estabelecido, considerando-se, sempre, objetivos e missão da própria organização (PALADINI, 2008).

Já a Qualidade Total, na visão de Oliveira (2007) é a capacidade de um produto ou serviço satisfazer – ou suplantiar – as necessidades, as exigências e as expectativas dos clientes externos e internos da empresa.

Sob essa perspectiva, Brocka e Brocka (1994) enfatizam que o real significado para a Qualidade Total seria a melhor qualidade possível, a perfeição sempre almejada, mesmo que nunca atingida, pela própria impossibilidade de ser medida. Os autores complementam que a

palavra "total", neste caso, pode ser interpretada como significado de "global", de abrangência, de tudo que está envolvido em um processo.

No que se refere à Gestão da Qualidade Total quanto a sua adequação ao uso no processo produtivo, Paladini (2007) entende que quando se deseja adequar um produto ou serviço inteiramente ao uso, todos os setores, áreas, pessoas ou elementos que tiverem alguma participação, direta ou indireta, em sua produção serão igualmente responsáveis pela qualidade. Com isso, se o objetivo da empresa é produzir com qualidade, tudo que estiver atrelado a ela deverá ter comprometimento e coesão para atingir este fim, senão, será absolutamente dispensável.

Mezomo (1994) acredita que após iniciada a nova cultura na organização, é necessário um trabalho de acompanhamento permanente, para garantir que tudo o que foi planejado seja cumprido. Criar equipes responsáveis pela melhoria de qualidade nas empresas, só serão válidas e terão eficácia, se forem incorporadas na administração Total da Qualidade, dentro do contexto global da empresa. Para isso, são necessárias algumas mudanças importantes, a primeira seria a cultura da instituição via educação, através de mudanças de hábitos de como recrutar, treinar e gerenciar os colaboradores, como escolher e manter uma boa relação com os fornecedores e, principalmente como interagir com os clientes.

A qualidade não acontece só, ela necessita ser administrada, deve-se envolver todos os colaboradores que atuam no processo e ser aplicada a toda empresa. Dessa forma, entende-se que a definição da política da qualidade pela alta direção de uma organização somente será implantada, realmente, como resultado de um vasto e consistente processo de comunicação, que carece resultar no comprometimento e envolvimento de todas as pessoas envolvidas (HARGREAVES et al., 2005).

## 2.1 Os cinco sentidos da qualidade total

Segundo Costa, Pena e Boschi (1996), o programa de qualidade 5S surgiu a partir de 1950, no Japão, logo após a 2ª Guerra Mundial, para combater a sujeira das fábricas, e constitui a base da Gerência pela Qualidade Total (GQT), tem como filosofia de trabalho que busca promover a disciplina na empresa através de consciência e responsabilidade de todos, de forma a tornar o ambiente de trabalho agradável, seguro e produtivo.

Robles Jr. e Bonelli (2006) explicam que o programa 5S tem como objetivo mudar a maneira de pensar das pessoas na direção de um melhor comportamento para toda a vida, não sendo somente um evento episódico de limpeza, mas uma nova maneira de conduzir a empresa com ganhos efetivos de produtividade. O autor acrescenta que o termo "Senso de" significa exercitar a capacidade de apreciar, julgar e entender, significando ainda a aplicação correta da razão para julgar ou raciocinar em cada caso particular. Ao conhecer o significado de cada S o funcionário poderá avaliar melhor o porquê do uso desse termo auxiliar.

Marshall Jr. et al. (2008) mencionam que o programa denomina-se 5S, pois, em japonês, as palavras que designam cada fase de implantação começam com o som da letra S, que são: *Seiri* – organização/utilização/descarte; *Seiton* – arrumação/ordenação; *Seisou* – limpeza/higiene; *Seiketsu* – saúde/padronização; e *Shitsuke* – autodisciplina, todos a seguir descritos:

a) **SEIRI**: significa onde separar o que se utiliza do que não se necessita e não se usa no qual tem como vantagens de liberação de utensílios, equipamentos e documentos desnecessários; redução do tempo de procura, e melhor visualização do local de trabalho;

b) **SEITON**: significa onde cada material tem seu lugar, no qual tem como vantagens de rapidez e facilidade na busca de documentos e objetos; redução da perda de tempo; controle

do uso de equipamentos e documentos necessários; estímulo à criatividade; facilidade de comunicação, e redução dos riscos de acidentes;

c) **SEISOU**: significa onde a melhor forma de limpar é não sujar, no qual tem como vantagens de higiene no local de trabalho; autoconhecimento de equipamentos e documentos; eliminação de desperdício, e satisfação de quem executa;

d) **SEIKETSU**: significa onde se deve manter a higiene em todos os locais frequentados, verificando o estado de implantação dos “5S”, quer sob o aspecto físico, quer sob o aspecto mental, no qual tem como vantagens de higienização mental e física; melhoria do ambiente de trabalho, e melhoria das áreas comuns (refeitório, sanitários etc.); condições de trabalho favoráveis à saúde; e

e) **SHITSUKE**: tem como vantagens do cumprimento natural dos procedimentos; disciplina moral e ética; cultivo de bons hábitos; efetivação da administração participativa, e garantia da qualidade de vida (COSTA; PENA; BOSCHI, 1996).

Ballestero-Alvarez (2010) entende que programa 5S foi criado com o objetivo de promover um ambiente de trabalho adequado para incrementar a produtividade, e se constitui como um processo educacional que visa promover a mudança comportamental das pessoas por meio de práticas participativas e do conhecimento de informações, mudança comportamental essa que proporcione suporte e apoio filosófico à qualidade de forma ampla e à melhoria contínua em todos os âmbitos da vida humana.

### 3. Metodologia

A presente pesquisa classifica-se como quantitativa quanto à sua natureza. De acordo com Pizzinatto e Farah (2012) o termo quantitativo diz respeito à quantificação possível de variáveis preditivas (independentes) e de resposta (dependentes), sendo uma função da matemática, da probabilidade e da estatística estabelecer as relações entre o modelo teórico e os dados observados.

No que se refere aos objetivos, à pesquisa caracteriza-se como descritiva. Gil (2009) explica que a pesquisa descritiva tem como objetivo descrever as características de determinada população ou fenômeno, identificando relações entre as variáveis. Quanto aos procedimentos técnicos, o estudo caracteriza-se como de caso. Appolinário (2004) entende que este consiste em um estudo realizado com um único sujeito, seja uma pessoa, empresa etc., permitindo assim, uma profundidade na análise a ser realizada.

Para a coleta dos dados, utilizou-se primeiramente uma pesquisa bibliográfica. Severino (2007) afirma que esse tipo de pesquisa se realiza em a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos tais como livros, artigos, teses entre outros. Posteriormente, foi desenvolvida e aplicada uma entrevista estruturada composta por 25 questões fechadas a uma amostra de 30 colaboradores da empresa analisada.

Salienta-se que as informações referentes à mesma foram obtidas por meio de observação *in loco*, bem como pela participação em reuniões realizadas com os gestores seguidos de pesquisa documental em arquivos da instituição. Após a coleta dos dados, os mesmos foram tabulados com o auxílio do *software* Sphinx Léxica - V5 e analisados sob a ótica qualitativa.

### 4. Análise e discussão dos resultados

#### 4.1 Perfil dos pesquisados

Constatou-se que 76,7% dos entrevistados são do sexo feminino, pois ao se tratar de uma empresa de prestação de serviços médicos, encontra-se uma grande quantidade de mulheres, sendo as mesmas enfermeiras, técnicas de enfermagem, secretárias, ajudantes em geral. E,

23,3% são homens e atuam em setores como administrativo, logística, departamento contábil e faturamento.

No entanto, destaca-se que 80% dos colaboradores da empresa possuem idade entre 31 e 40 anos, e 63,30% possuem nível superior completo, o que pode-se dizer que os colaboradores possuem experiência e competências para a aplicação do processo de gestão de qualidade.

#### 4.2 Gestão da qualidade total na empresa

Conforme a Tabela 1 observa-se que 70% dos colaboradores concordam totalmente, e 30% deles concordam em parte de que existe um comprometimento da alta administração com o processo de gestão da qualidade na empresa.

Opções	Frequência	Percentual
Concordo totalmente	21	70%
Concordo em parte	9	30%
Indiferente	0	0,00%
Discordo em parte	0	0,00%
Discordo totalmente	0	0,00%
Total	30	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 1 - Existe comprometimento da alta administração com o processo de qualidade

O fato de haver um comprometimento da alta administração demonstra que há uma noção do qual o real significado para a Qualidade Total. No entanto, Brocka e Brocka (1994) lembram que a perfeição é algo sempre almejado, mesmo que nunca atingido, pela própria impossibilidade de ser medida.

Percebe-se na Tabela 2 que 50% dos colaboradores concordam em parte, 26,7% concordam totalmente, perfazendo 76,7% do total, e 23,3% discordam em parte, a respeito de aonde a empresa quer chegar e qual a contribuição de cada um.

Opções	Frequência	Percentual
Concordo totalmente	8	26,7%
Concordo em parte	15	50%
Indiferente	0	0,00%
Discordo em parte	7	23,3%
Discordo totalmente	0	0,00%
Total	30	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 2 - Todos os colaboradores sabem aonde a empresa quer chegar

A maioria dos colaboradores tem clareza sobre onde à empresa quer chegar, principalmente os gerentes de setor, mas para uma parte ainda é necessário que a administração forneça mais esclarecimentos. Os 5S têm papel importante na visão de Marshall Jr. et al. (2008) como instrumento para a união dos colaboradores. Como o objetivo principal da qualidade é mudar a maneira de pensar desses colaboradores, a fim de que procurem ter um comportamento melhor em toda a vida, tanto profissional quanto familiar.

Verificou-se na Tabela 3, que 40% dos colaboradores concordam em parte que a empresa ouve o cliente através de canais específicos de comunicação e transforma seus desejos em ações concretas, e 33,3% dos colaboradores discordam em parte, pois acreditam que esse processo não é repassado em ações concretas e 26,7% dos colaboradores relatam ser indiferentes, do modo em que a empresa ouve seus clientes através dos canais de comunicação e de que forma as transforma em desejos.



Opções	Frequência	Percentual
Concordo totalmente	0	0,00%
Concordo em parte	12	40%
Indiferente	8	26,7%
Discordo em parte	10	33,3%
Discordo totalmente	0	0,00%
Total	30	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 3 - A empresa ouve o cliente e transforma seus desejos em ações concretas

Percebe-se que uma parte da direção ouve os clientes, e mesmo assim não traduzem em melhorias. Sugere-se que além de dar uma maior atenção aos clientes, que procure estudá-las e na medida do possível aplicá-las.

Verificou-se na Tabela 4, que 73,3% dos colaboradores concordam totalmente e 20% concordam apenas em parte e ainda 6,7% se mostram indiferentes, do modo como os fornecedores são vistos.

Opções	Frequência	Percentual
Concordo totalmente	22	73,3%
Concordo em parte	6	20%
Indiferente	2	6,7%
Discordo em parte	0	0,00%
Discordo totalmente	0	0,00%
Total	30	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 4 - Os fornecedores são visto como parceiros

Portanto, os fornecedores são vistos como parceiros, pela maioria (93,33%) dos dirigentes na visão dos colaboradores. Essa posição reafirma o exposto por Kotler e Armstrong (1999) a respeito da qualidade e da disposição dos fornecedores em colaborar no sentido de ter um grande impacto no sucesso da empresa. O que por sua vez, pode afetar muito o bom funcionamento de uma organização.

Ao analisar a Tabela 5, 36,7% dos colaboradores se posicionaram como indiferentes, já 13,3% discordam em parte e 26,7% discordam totalmente, enquanto que 13,3% concordam totalmente, e 10% concordam em parte que à empresa busca melhorar seu desempenho de acordo com seus principais concorrentes motivando os colaboradores a estímulos de melhoria.

Opções	Frequência	Percentual
Concordo totalmente	4	13,3%
Concordo em parte	3	10%
Indiferente	11	36,7%
Discordo em parte	4	13,3%
Discordo totalmente	8	26,7%
Total	30	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 5 – Existe preocupação da empresa com seus principais concorrentes

É importante levar em considerações a posição dos concorrentes como destaca Hall (2004), em função do ritmo de mudanças tecnológicas e as demais condições ambientais não constantes as empresas precisam desenvolver mecanismos de resposta para cada situação.

Nota-se na Tabela 6, que 33,3% dos colaboradores concordam totalmente e 26,7% concordam em parte, enquanto que 20% discordam em parte e 16,7% são indiferentes, e ainda 3,33% discordam totalmente quanto à implementação de melhorias de fato dos gerentes.

Opções	Frequência	Percentual
Concordo totalmente	10	33,3%
Concordo em parte	8	26,7%
Indiferente	5	16,7%
Discordo em parte	6	20%
Discordo totalmente	1	3,3%
Total	30	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 6 - Os gerentes atuam como promotores de melhoria

Os autores Lapa, Barros Filho e Alves (1998) mencionam que os gerentes são destinados a promoverem reuniões onde é necessário executar as tarefas e descartar aquilo julgado desnecessário, assim procurando melhorias e trabalhando como promotores da empresa.

Verificou-se na Tabela 7 que 73,3% dos colaboradores concordam totalmente e 20% concordam em parte que os processos produtivos são estáveis ao longo do tempo e dentro das especificações. E ainda 6,7% são indiferentes ao exposto.

Opções	Frequência	Percentual
Concordo totalmente	22	73,3%
Concordo em parte	6	20%
Indiferente	2	6,7%
Discordo em parte	0	0,00%
Discordo totalmente	0	0,00%
Total	30	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 7 - Os processos produtivos têm um padrão de resultado

De acordo com a Tabela 8, nota-se que 30% dos colaboradores concordam totalmente e 26,7% são indiferentes com a afirmação, ou seja, que a empresa possui uma forma sistemática para apuração dos resultados, análise de falhas e identificação das causas dos problemas. Já 23,3% discordam em parte e 20% concordam em parte.

Opções	Frequência	Percentual
Concordo totalmente	9	30%
Concordo em parte	6	20%
Indiferente	8	26,7%
Discordo em parte	7	23,3%
Discordo totalmente	0	0,00%
Total	30	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 8 - A empresa possui uma forma sistemática para apuração dos resultados

Observa-se na Tabela 9 que 70% dos colaboradores concordam totalmente e 20% concordam em parte que a segurança, organização e a limpeza são fatores fundamentais para a qualidade. E outros 10% se mostraram indiferentes à questão.

Opções	Frequência	Percentual
Concordo totalmente	21	70%
Concordo em parte	6	20%
Indiferente	3	10%
Discordo em parte	0	0,00%
Discordo totalmente	0	0,00%
Total	30	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 9 - Segurança, organização e limpeza são consideradas fundamentais para a qualidade

Percebe-se na Tabela 10, que 56,7% dos colaboradores concordam totalmente e 36,7% dos colaboradores concordam em parte e 6,6% e outros são indiferentes a respeito dos custos da não qualidade serem apurados.

Opções	Frequência	Percentual
Concordo totalmente	17	56,7%
Concordo em parte	11	36,7%
Indiferente	2	6,6%
Discordo em parte	0	0,00%
Discordo totalmente	0	0,00%
Total	30	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 10 - Os custos da não qualidade são apurados

Costa, Pena e Boschi (1996) recomendam que para que seja garantida a manutenção do programa é necessário que as ações propostas e implementadas sejam padronizadas através dos procedimentos simples que garantam que as causas dos maus resultados não se repetirão.

Verifica-se na Tabela 11 que 50% dos colaboradores concordam totalmente e 23,3% concordam em parte que a empresa busca a melhoria contínua nos processos. Já 16,7% dos colaboradores se mostram indiferentes à questão e apenas 10% discordam em parte.

Opções	Frequência	Percentual
Concordo totalmente	15	50%
Concordo em parte	7	23,3%
Indiferente	5	16,7%
Discordo em parte	3	10%
Discordo totalmente	0	0,00%
Total	30	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 11 - A empresa busca a melhoria contínua dos processos

Conforme a Tabela 12, 53,4% dos colaboradores concordam totalmente, já outros 33,3% concordam em parte que a cultura e os valores da organização favorecem o trabalho de equipe, a confiança do indivíduo, a visão de longo prazo, bem como a iniciativa e inovação. E ainda 13,3% discordam em parte com tal afirmação.

Opções	Frequência	Percentual
Concordo totalmente	16	53,4%
Concordo em parte	10	33,3%
Indiferente	0	0,00%
Discordo em parte	4	13,3%
Discordo totalmente	0	0,00%
Total	30	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 12 - A cultura e os valores favorecem o trabalho de equipe

Ressalta-se o enfatizado por Chiavenato (2007), que a cultura organizacional é importante na definição de valores que orientam a organização e seus membros. Os líderes assumem um papel importante ao criar e sustentar a cultura organizacional através das suas ações, de seus comentários e das visões que adotam.

Nota-se na Tabela 13 que 46,7% dos colaboradores concordam em parte a empresa possui uma estrutura ágil, capaz de posicionar-se rapidamente em função das mudanças de mercado.



Já outros 23,3% são indiferentes e 16,7% discordam totalmente, enquanto que 13,3% concordam totalmente com a afirmação.

Opções	Frequência	Percentual
Concordo totalmente	4	13,3%
Concordo em parte	14	46,7%
Indiferente	7	23,3%
Discordo em parte	0	0,00%
Discordo totalmente	5	16,7%
Total	30	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 13 - A empresa possui uma estrutura ágil

Constata-se na Tabela 14 que 73,3% concordam totalmente que os diversos setores da empresa relacionam-se como clientes internos, estimulando a integração através do estabelecimento de metas comuns. Outros 20% concordam em parte e apenas 6,7% se mostraram indiferentes ao exposto.

Opções	Frequência	Percentual
Concordo totalmente	22	73,3%
Concordo em parte	6	20%
Indiferente	2	6,7%
Discordo em parte	0	0,00%
Discordo totalmente	0	0,00%
Total	30	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 14 - Os diversos setores relacionam-se como clientes internos

Verifica-se na Tabela 15 que 73,3% dos colaboradores concordam totalmente que as atribuições de cada setor estão melhor definidas. Já outros 16,7% concordam em parte e apenas 10% são indiferentes ao questionamento.

Opções	Frequência	Percentual
Concordo totalmente	22	73,3%
Concordo em parte	5	16,7%
Indiferente	3	10%
Discordo em parte	0	0,00%
Discordo totalmente	0	0,00%
Total	30	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 15 - As atribuições de cada setor estão melhor definidas

Percebe-se na Tabela 16 que 70% dos colaboradores concordam totalmente que ao buscar o equilíbrio entre a responsabilidade exigida dos funcionários e a autoridade delegada é uma preocupação constante. Outros 26,7% concordam em parte e 3,3% julgam-se indiferentes nesse aspecto.

Opções	Frequência	Percentual
Concordo totalmente	21	70%
Concordo em parte	8	26,7%
Indiferente	1	3,3%
Discordo em parte	0	0,00%
Discordo totalmente	0	0,00%
Total	30	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 16 - Equilíbrio entre a responsabilidade exigida dos funcionários e a autoridade delegada

Conforme a Tabela 17, 46,6% dos colaboradores discordam em parte que o treinamento é valorizado como instrumento de capacitação. Já outros 26,7% concordam em parte e 16,7% concordam totalmente, e ainda apenas 10% são indiferentes a tal afirmação.

Opções	Frequência	Percentual
Concordo totalmente	5	16,7%
Concordo em parte	8	26,7%
Indiferente	3	10%
Discordo em parte	14	46,6%
Discordo totalmente	0	0,00%
Total	30	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 17 - O treinamento é valorizado como instrumento de capacitação

Observa-se na Tabela 18 que 40% dos colaboradores concordam totalmente e 23,3% concordam em parte que o plano de carreira e a avaliação de desempenho são instrumentos gerenciais para fomentar o aperfeiçoamento contínuo. Enquanto que 20% discordam em parte e 16,7% são indiferentes.

Opções	Frequência	Percentual
Concordo totalmente	12	40%
Concordo em parte	7	23,3%
Indiferente	5	16,7%
Discordo em parte	6	20%
Discordo totalmente	0	0,00%
Total	30	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 18 - O plano de carreira e a avaliação de desempenho são instrumentos gerenciais

Menciona-se o exposto por Marshall Jr. et al. (2008), ou seja, que os grandes instrumentos gerenciais que fomentam o aperfeiçoamento contínuo acontece de maneira em que existe um plano de carreira dentro da empresa e, para que esse possa ser alcançado de tal forma é preciso algumas atividades para a organização desses processos.

Verifica-se na Tabela 19 que 33,3% dos colaboradores concordam totalmente e 30% discordam em parte que a política salarial e os benefícios são compatíveis com o grau de contribuição do funcionário. Já outros 26,7% concordam em parte e apenas 10% são indiferentes ao questionamento.

Opções	Frequência	Percentual
Concordo totalmente	10	33,3%
Concordo em parte	8	26,7%
Indiferente	3	10%
Discordo em parte	9	30%
Discordo totalmente	0	0,00%
Total	30	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 19 - A política salarial e os benefícios são compatíveis

De acordo com a Tabela 20, 36,6% dos colaboradores discordam em parte e 26,7% concordam em parte que as pessoas que questionam e propõe soluções criativas são valorizadas pela empresa. Outros 20% concordam totalmente, 10% discordam totalmente e apenas 6,7% são indiferente.

Opções	Frequência	Percentual
Concordo totalmente	6	20%
Concordo em parte	8	26,7%
Indiferente	2	6,7%
Discordo em parte	11	36,6%
Discordo totalmente	3	10%
Total	30	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 20 - As pessoas que questionam e propõe soluções criativas são valorizadas

Na Tabela 21 percebe-se que 53,3% dos colaboradores discordam totalmente e 23,3% concordam em parte que existem canais de comunicação bem definidos para que os colaboradores possam expressar suas sugestões e reivindicações. Já 16,7% discordam em parte e 6,7% são indiferentes à afirmação.

Opções	Frequência	Percentual
Concordo totalmente	0	0,00%
Concordo em parte	7	23,3%
Indiferente	2	6,7%
Discordo em parte	5	16,7%
Discordo totalmente	16	53,3%
Total	30	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 21 - Existe canais de comunicação bem definidos

Nesse sentido, recomenda-se que a direção de maior atenção às soluções criativas e aos canais de comunicação, aplicando e trazendo benefícios para recompensar os funcionários que contribuem. Para isso, é necessário que a direção procure satisfazer as necessidades, sugestões e reivindicações de seus clientes internos e externos. Albercht (1992) destaca que para a melhoria de serviços é necessário que se obtenha soluções criativas que possam satisfazer uma necessidade, resolver um problema ou fornecer benefícios a alguém.

## 5. Considerações finais

A competitividade aumenta entre essas empresas a todo o momento, com a modernização, as grandes corporações continuam se atualizando e buscando novos processos e meios de crescerem no mercado. Por isso, a gestão da qualidade total e os processos para a sua implementação tem um papel estratégico para as empresas, devendo ser tratadas com o máximo de seriedade.

Com a realização desse estudo, pode-se verificar que a direção está comprometida com a implementação da qualidade, obtendo parcerias com seus fornecedores, dos processos produtivos resultando como padrões estáveis, apurando sistemáticas e analisando falhas, interagindo com as fases do programa do 5S no qual é uma ferramenta de grande importância nesse processo.

Observou-se ainda que a mesma busca priorizar e identificar o custo da não qualidade para que possa ser trabalhada junto com a cultura e valores da empresa, de tal forma que se obtenha a melhoria contínua dos processos. Percebeu-se também que alguns colaboradores ainda não se sentem totalmente à vontade ou esclarecidos com o processo de qualidade que está sendo implantado na instituição. Dessa forma, sugere-se a empresa estabelecer maiores recursos e oportunidades para que esses colaboradores, bem como os demais, possam vir a gerar maior produtividade e responsabilidade na questão qualidade total e na gestão dos 5S.

Destaca-se também que a empresa obteve alguns aspectos de negatividade onde é preciso um maior comprometimento e análise para que o processo se complete como um todo. Se à

empresa enfatizar melhor os processos de comunicação diante dos seus clientes internos e externos, ouvindo-os e melhorando as condições de trabalho e atendimento, bem como a remuneração e os benefícios recém disponibilizados pela empresa, e os treinamentos que são de grande importância para a capacitação.

Acredita-se que, implantando-se os projetos de qualidade e processos com comprometimento e foco nos resultados desejados, seja possível alcançar novos patamares de excelência e a tão desejada satisfação de seus clientes. Como sugestão de estudo futuros, sugere-se que esse trabalho ou semelhantes possam ser realizado em outras empresas a fim de pesquisar os objetivos alcançados com o programa da qualidade total e a utilização do programa 5S.

### Referências

- ALBRECHT, K.** *Revolução nos serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes*. São Paulo: Pioneira, 1992.
- APPOLINÁRIO, F.** *Dicionário de metodologia científica: um guia para a produção do conhecimento científico*. São Paulo: Atlas, 2004.
- BALLESTERO-ALVAREZ, M. E.** *Gestão de qualidade, produção e operações*. São Paulo: Atlas, 2010.
- BROCKA, B.; BROCKA, M. S.** *Gerenciamento da qualidade*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- CHIAVENATO, I.** *Administração: teoria, processo e prática*. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- COSTA, R. M. C.; PENA, S. M. do N.; BOSCHI, C. M.** *Como praticar os 5s na escola*. 2. ed. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1996.
- GIL, A. C.** *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- HALL, R. H.** *Organizações: estruturas, processos e resultados*. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- HARGREAVES, L. et al.** *Qualidade em prestação de serviços*. 2. ed. Rio de Janeiro: Senac, 2005.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G.** *Princípios de marketing*. 7. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- LAPA, R. P.; BARROS FILHO, A. M.; ALVES, J. F.** *Praticando os cinco sentidos*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.
- MARSHALL JR., I. et al.** *Gestão da qualidade*. 9. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2008.
- MEZOMO, J. C.** *Gestão da qualidade na escola: princípios básicos*. São Paulo: Terra, 1994.
- OLIVEIRA, D. de P. R. de.** *Administração de processos: conceitos, metodologia, práticas*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- PALADINI, E. P.** *Gestão estratégica da qualidade: princípios, métodos e processos*. São Paulo: Atlas, 2008.
- \_\_\_\_\_. *Gestão da qualidade: teoria e prática*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- PIZZINATTO, N. K.; FARAH, O. E. (Orgs.)**. *Pesquisa pura e aplicada para marketing: processos e aplicações*. São Paulo: Atlas, 2012.
- ROBLES JR., A.; BONELLI, V. V.** *Gestão da qualidade e do meio ambiente: enfoque econômico, financeiro e patrimonial*. São Paulo: Atlas, 2006.
- SEVERINO, A. J.** *Metodologia do trabalho científico*. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.