

**IMPLEMENTAÇÃO DE UM PROCESSO
DE QUALIDADE A PARTIR DA
METODOLOGIA DO PROGRAMA 5 “S”**

Antônio Marcos Vivan^(*)

Delsi Fries^(**)

Cladir Teresinha Zanotelli^(***)

RESUMO

Devido a busca constante de progresso e o aumento da competitividade, testou-se na prática, a implementação de um processo de qualidade a partir da metodologia do programa 5 “S”, numa empresa do ramo moveleiro na cidade de Concórdia-SC. O programa 5 “S” foi criado no Japão e adequado a língua portuguesa na forma de 5 sensores: de seleção, de ordenação, de limpeza, de saúde e de autodisciplina. Este programa objetiva principalmente promover a alteração do comportamento das pessoas, além de proporcionar total reorganização da empresa, através da eliminação de materiais obsoletos, identificação de itens, execução constante da limpeza nos setores de trabalho, construção de um ambiente que proporcione saúde física e mental e manutenção da ordem ocasionada, preservando constantemente a motivação para a realização de mudanças. As barreiras impostas, quando da implementação do programa, foram caracterizadas principalmente por paradigmas a serem rompidos, sendo que as melhorias ocasionadas nos diversos setores da empresa, proporcionaram grandes modificações em nível comportamental e organizacional. Os fatores tempo e persistência foram relevantes para o desenvolvimento do programa com sucesso, fazendo-nos repensar a amplitude da implementação de um processo de qualidade completo.

(*) Administrador, Especialista em Administração - Produtividade e Qualidade Total e Mestrando em Administração Rural, Universidade de Lavras-DAE, Av. João Aureliano, 1031, apto.02 - 37200-000 - Lavras - MG. E-mail: vhtvivan@esal.ufla.br

(**) Especialista em Administração de Empresas e Mestranda em Administração: Políticas e Gestão Institucional - UFSC - Professora da Universidade do Contestado - UnC - Campus Concórdia-SC

(***) Mestranda em Modelagem Matemática e Professora da Universidade do Contestado - UnC - Campus Concórdia-SC

Sendo assim, conclui-se que é necessário o aumento de difusores de qualidade capacitados para o desenvolvimento das pessoas, que são o ponto-chave para a implementação bem sucedida deste programa.

INTRODUÇÃO

As conquistas do homem, com o passar dos anos, caracterizam a grande capacidade criativa e motivadora, que abrem caminhos para novas tecnologias e proporcionam progresso. Porém, esse progresso fica limitado a alguns países, ou algumas pessoas, que preservam hábitos ou culturas baseadas na busca do conhecimento, na educação tradicional, e vários outros fatores que não são considerados pela grande maioria, especialmente no Brasil. A crescente ascensão de países, como o Japão, torna-se exemplo de progressão gradativa, até o atingimento do título de maior exportador de produtos do mundo e com apresentação de qualidade inigualável. Porém, tal intitulação não advém apenas de comparações ou pesquisas realizadas, mas sim através do estabelecimento de mudanças, desde 1950, quando propostas de implementação de qualidade foram adotadas pelos japoneses e aplicadas com grande empenho, devido a formação cultural, proporcionada pelos samurais, que preservavam o respeito e a utilização da mente como fator de equilíbrio físico e espiritual.

A adoção da qualidade pelos países ocidentais é considerada fator primordial para a sobrevivência das empresas e tornou-se obrigatória, devido a competitividade imposta por países orientais. No Brasil, a coqueluche “qualidade”, há alguns anos tornou-se assunto comentado em todas as pequenas, médias e grandes empresas, que estão desenvolvendo trabalhos constantes para a realização de mudanças, tão necessárias a um melhor desempenho. A criação do certificado ISO 9000, foi outro fator estimulador da qualidade, pois assim a oportunidade de exportação de produtos tornou-se próxima, além de proporcionar maior confiabilidade e segurança.

As diversas formas de implementação deste processo, são programas ou métodos que têm o intuito de reorganizar a empresa, alterar o comportamento das pessoas, quebrar paradigmas e aumentar o nível de comprometimento organizacional,

havendo assim, a possibilidade de mudança na cultura da empresa. Neste quadro, inclui-se o programa 5 “S”, que foi adotado em uma empresa do ramo moveleiro da cidade de Concórdia-SC. A situação encontrada, as realizações e as sugestões propostas apresentam-se descritas na seqüência deste trabalho.

Embasamento Teórico

A natureza do trabalho, baseada numa relação de troca, para estabelecimento de relações que atendam às necessidades dos indivíduos, gerando ou não a satisfação, despertam interesse pelas formas de seu desenvolvimento e nos fazem questionar qual é a situação das empresas atualmente.

A maioria dos empreendimentos constroem-se baseados nos princípios da Teoria Taylorista, que é reconhecida como precursora da “administração científica” e que, segundo Perel (1973), compreende quatro grandes princípios básicos de direção:

1. *Desenvolver para cada elemento de trabalho do operário uma ciência que substitua os antigos métodos empírico;*
2. *Selecionar cientificamente e em seguida instruir, ensinar e formar o operário, ao passo que no passado este escolhia seu ofício e se instruía a si mesmo, da melhor maneira, conforme suas próprias possibilidades;*
3. *Cooperar cordialmente com os operários para que todo o trabalho seja feito de acordo com os princípios científicos que se aplicam;*
4. *Distribuir eqüitativamente o trabalho e a responsabilidade entre a administração e os operários” (Perel, 1973, p.20).*

Em 1911, Frederick Winslow Taylor publicou sua obra mais famosa: “Princípios de administração científica”, que “preconizou a necessidade de separar o trabalho de planejamento da execução”; seu lema foi: “a direção deve estudar antes sistematicamente o trabalho; e depois desenvolver procedimentos adequados para aplicá-los”(Perel, 1973, p.20).

Taylor ressaltou a importância do estudo de tempos e movimentos, pois tinha uma visão mecanicista do ser humano, que deveria receber um salário com-

patível com a função e o nível de produção maximizado. Na mesma época, Henri Fayol também desenvolvia estudos sobre a administração, tendo sua maior obra publicada em 1916. Segundo Perel (1973), Fayol denominava que na teoria da administração devia-se proceder como nas ciências exatas, isto é, através de um sistema de experiência real para validar a doutrina. A linha de pensamento imposta por Fayol, era totalmente voltada ao desenvolvimento de gerências e composta por cinco partes: planejamento, organização, comando, coordenação e controle.

Em meados de 1927 e 1932, Elton Mayo criou a Escola das Relações Humanas, que teve uma preocupação psicossocial e forneceu subsídios para o atendimento das principais necessidades do ser humano. Considera-se alguns pontos principais desta nova filosofia:

- “1. *O sistema social, formado pelos grupos, determina o resultado do trabalhador individual, que quase nunca coincide com os padrões impostos pela administração;*
2. *A administração não deve estabelecer relações com o indivíduo, mas com o grupo;*
3. *O supervisor de primeira linha deixa de ser um controlador para assumir o papel de intermediário entre a administração superior e os grupos de trabalho” (Maximiano, 1990, p.77).*

Nesta década, os operários iniciaram sua caminhada, no que refere-se à participação conjunta aos objetivos próprios e da empresa, estabelecendo-se um maior poder de comunicação entre empregado/empregador, que buscava o atendimento das necessidades de ambos.

Ao chegarmos em 1945, ano de término da 2ª Guerra Mundial, detectamos perdas em todos os setores e em todo o planeta, inclusive no que refere-se à relação correta de trabalho, produtividade, motivação e dignidade. Neste contexto, encontramos o Japão, totalmente devastado pelos horrores da guerra e precisando recomeçar uma nova história. Com o decorrer do tempo, os japoneses, influenciados pela cópia de produtos com qualidade nula, reiniciaram sua entrada no mercado mundial. O mundo inteiro criou uma imagem de produtos defeituosos, baratos, de má qualidade e primitivos.

Nesta época os E.U.A eram os maiores exportadores do planeta. William Edwards Deming, americano, buscando melhorias no setor humano e produtivo, estabeleceu uma proposta de qualidade, baseada em 14 pontos:

- “01. Estabelecer a constância de propósitos para melhoria do produto ou serviço;
02. Adotar a nova filosofia;
03. Cessar a dependência da inspeção em massa;
04. Acabar com a prática de avaliar os orçamentos apenas com base no preço;
05. Melhorar constantemente os sistemas de produção e serviços;
06. Instituir treinamento e o retreinamento;
07. Adotar e instituir liderança;
08. Afastar o medo;
09. Romper as barreiras entre os diversos setores de pessoal;
10. Eliminar “slogans”, exortações e metas para a mão-de-obra;
11. Eliminar as quotas numéricas para a mão-de-obra;
12. Remover as barreiras ao orgulho da execução;
13. Instituir um sólido programa de educação e retreinamento;
14. Agir no sentido de concretizar a transformação” (Deming,1990,p.18).

Após várias tentativas sem sucesso, de implementação desta filosofia em seu país de origem, a idéia foi apresentada aos japoneses e automaticamente adotada. Segundo Yoshimoto (1992), a aceitação rápida ocorreu devido aos princípios humanitários aflorados pelo renascimento pós-guerra, onde “por necessidade de sobrevivência e principalmente pela vontade de recuperar-se , todos começaram a trabalhar com afinco; não como máquinas ou animais, mas sempre pensando na melhor maneira de fazer o trabalho, para que o tempo de sacrifício se limitasse ao estritamente necessário” (Yoshimoto, 1992, p.17). Devido à cultura do Japão apresentar determinadas características que os ocidentais não

preservavam, iniciou-se, assim, uma nova era: a era da qualidade.

Adaptando-se a esta nova fase, os japoneses foram obrigados a romper diversos paradigmas, além de desenvolver cada vez mais a capacidade criativa. Baseado nestes fatos cita-se como exemplo, a captação da idéia de construção do relógio a *quartzo*, que foi descartada pela Suíça em 1968, quando abraçava 65% do mercado mundial e 80% dos lucros na venda de relógios, sendo que, depois da desistência da nova proposta, em 1978, alcançou a pequena fatia de 10% do mercado e, em 10 anos houve a demissão de 50.000 relojoeiros. Em consequência a este fato a SEIKO do Japão tornou-se a maior fabricante de relógios a quartzo, tornando-se uma potência mundial.

A qualidade não acontece ao acaso, há necessidade de envolvimento de todas as pessoas, ocasionando mudanças culturais antigas, quebra de paradigmas, além de outros fatores, tudo isso através da motivação e força de vontade dos envolvidos. Sendo assim, destaca-se a citação de Falconi (1992, p.15): “TQC é o controle exercido por todas as pessoas para a satisfação das necessidades de todas as pessoas.”

As metodologias de implementação da qualidade são variadas, e, dentre elas podemos citar:

- JUST IN TIME: “(...) fabricação da quantidade mínima necessária, no menor tempo possível, e somente no momento exato da necessidade” (Yoshimoto, 1992, p.147).
- KAIZEN: Melhorias diárias, baseadas numa reeducação dos envolvidos com o processo.
- REENGENHARIA: Redimensionamento da estrutura organizacional a partir da implementação de um novo sistema administrativo e abolição do sistema vigente.
- KANBAN: Tradução: Registro visível. Método visual de controle de estoques e produção onde “(...)os componentes são comprados ou fabricados quando é necessário, sem qualquer previsão de demanda” (Yoshimoto, 1992, p.148).
- PROGRAMA 5 “S” : Encontra-se descrito neste relatório e, portanto, terá um detalhamento maior:

Histórico: Em 1958/1963, devido a problemas de gestão na empresa *Toyota*, a mesma resolveu im-

plementar o programa de 3 “M”, precursores do programa 5 “S”, que compreendiam à: MURI (esforço), MURA (inverter) e MUDA (perda). Estes princípios representavam que os problemas seriam resolvidos com esforço, tentando inverter a situação existente, sem ocasionar perdas a nenhuma das partes envolvidas.

A partir desta denominação surgiram então os 5 “S” que são representados da seguinte forma:

SEIRI = senso de seleção, utilização, descarte, arrumação;

SEITON = senso de ordenação, organização, sistematização;

SEISOH = senso de limpeza, zelo;

SEIKETSU = senso de saúde, higiene, asseio;

SHITSUKE = senso de autodisciplina, educação, ordem mantida, comprometimento.

Segundo Kaoru Ishikawa, as empresas devem começar a reestruturar-se a partir da uma varredura, e os princípios do Programa 5 “S”, encaixam-se perfeitamente nesta etapa, pois além de ocasionarem a inicialização de mudança comportamental, organizam literalmente toda a empresa.

A implementação do Programa 5 “S” teoricamente parece de fácil execução, pois trabalha tópicos de convivência diária dos funcionários de uma empresa como: tomar banho todos os dias, deixar o local de trabalho o mais limpo e organizado possível, ter em mãos somente o que é de uso necessário, além de outros, o que na maioria das vezes podem ser caracterizados como paradigmas a um padrão correto. Baseado neste fatos nota-se que a complexidade do programa é muito maior, envolvendo uma grande mudança de comportamento, força de vontade constante e dedicação.

Definição: Podemos caracterizar os 5 sentidos da seguinte maneira:

▪ *Senso de Utilização: Em sentido restrito, para facilitar as primeiras ações, refere-se ao descarte dos objetos e dados que não são úteis ao fim desejado. Em sentido amplo refere-se à eliminação de tarefas desnecessárias; excesso de burocracia e desperdícios de recursos em geral.*

- *Senso de Ordenação: Refere-se à disposição sistemática dos objetos e dados, bem como a uma excelente comunicação visual que facilite o acesso rápido aos mesmos, além de facilitar o fluxo das pessoas;*
- *Senso de Limpeza: Cada pessoa deve limpar a sua própria área de trabalho e, sobretudo, ser conscientizada para as vantagens de não sujar;*
- *Senso de Saúde: Refere-se à preocupação com a própria saúde nos níveis físico, mental e emocional;*
- *Senso de Autodisciplina: Quando, sem a necessidade de estrito controle externo, a pessoa segue os padrões técnicos, éticos e morais da organização onde trabalha, ter-se-á atingido esse senso” (Silva, 1994, p.15).*

Este programa é uma das metodologias mais recomendadas para introdução de um sistema de qualidade, pois atua principalmente na eliminação de desperdícios, comuns ao povo brasileiro; alteração de mentalidade; interação patrão/empregado/cliente e estimula a reflexão sobre a necessidade da qualidade de produtos, serviços e principalmente, qualidade de vida.

OBJETIVOS

GERAL: Implantar um processo de qualidade numa indústria do ramo moveleiro, a partir da metodologia do programa 5 “S”.

ESPECÍFICOS:

1. identificar problemas existentes nos processos;
2. treinar os colaboradores sobre a teoria do Programa 5 “S”;
3. quebrar crenças relacionadas à individualização do trabalho;
4. aumentar o nível de compromisso com a organização;
5. tornar o ambiente de trabalho organizado e agradável;
6. proporcionar o aumento na eficiência da fabricação de móveis, sem perda da qualidade.

METODOLOGIA

Os tipos de pesquisa utilizadas foram pesquisa de campo e pesquisa ação, apoiadas em referencial bibliográfico. A amostra foi composta por funcionários de uma empresa do ramo moveleiro, 16 pessoas, divididas em dois sub-grupos: 1^o) proprietários (pai e filho) e 2^o) empregados (06 marceneiros, 04 auxiliares de marcenaria, 01 pintor, 02 auxiliares de pintura e 01 auxiliar de serviços gerais). Os instrumentos utilizados para o alcance dos objetivos propostos foram: entrevista estruturada, palestras, conversação formal e informal e pesquisa bibliográfica.

A análise e interpretação dos dados foram realizados qualitativamente, sendo feita uma comparação das respostas dos dois subgrupos entrevistados. A partir desta análise, com base na teoria revista, foi elaborada a proposta de execução dos trabalhos de melhoria.

Etapas definidas para implementação do projeto:

- a) filmagem da empresa na situação atual;
- b) Realização de entrevista para obtenção de dados referentes ao nível de conhecimento de processo de qualidade, relação patrão/empregado e situação organizacional;
- c) elaboração do organograma da empresa;
- d) definição dos principais problemas encontrados na empresa;
- e) definição de três (03) times de qualidade para explanação das orientações necessárias, visando a implementação do programa 5 “S”;
- f) organização de uma reunião com os proprietários e empregados para explanação sobre a situação atual das empresas no Brasil, processo de qualidade e o programa 5 “S” (durante esta e outras reuniões foram distribuídos e discutidos textos informativos referentes a estes temas);
- g) reorganização do setor de estoque da empresa, aplicando o método de controle visual denominado KANBAN;
- h) sensibilização para implementação do primeiro “S” (SEIRI=SELEÇÃO/UTILIZAÇÃO);
- i) sensibilização para implementação do segundo “S” (SEITON = ORDENAÇÃO);
- j) sensibilização para implementação do terceiro “S” (SEISOH = LIMPEZA);
- k) divisão da empresa em 09 (nove) setores e determinação de 03 (três) deles para ficarem sob responsabilidade de cada time de qualidade;
- l) aplicação dos três primeiros “S” em todos os setores pré-definidos, através da identificação dos problemas e implementação de soluções;
- m) revisão geral das atividades realizadas, analisando os problemas que ainda permaneceram, para posterior resolução;
- n) sensibilização e aplicação do quarto “S” (SEIKETSU = SAÚDE);
- o) sensibilização e aplicação do quinto e último “S” (SHITSUKE = AUTODISCIPLINA);
- p) confrontação dos dados obtidos no primeiro contato com a nova situação encontrada;
- q) nova filmagem para análise das mudanças implementadas;
- r) implementação do ciclo PDCA (Planejar, fazer, checar e agir corretivamente), para a detecção de problemas que ainda possam existir no processo funcional, buscando assim as causas e a ação corretiva;
- s) explanação, aos funcionários e proprietários, dos resultados alcançados;
- t) Conclusão sobre os dados obtidos e análise dos processos melhorados, encaminhando à empresa uma proposta para continuidade de melhorias.

A Situação Inicial

Realizou-se, primeiramente, a filmagem da empresa num dia normal de trabalho. Através da análise desta filmagem pode-se destacar o acúmulo de entulhos e materiais inutilizáveis em locais inadequados, causando má impressão, além de ocupar espaços que poderiam ser utilizados para uma melhor distribuição dos estoques de madeira, materiais de acabamento e pintura. Observou-se, também, a desorganização destes materiais,

proporcionando assim um ambiente confuso, no que diz respeito ao encontro de itens primordiais no desenvolvimento do trabalho, além da impossibilidade do controle de estoques.

Verificou-se, também, um grande desperdício de tempo dos funcionários e proprietários, devido às dificuldades no gerenciamento dos itens, pois o gerente de produção não possuía um controle de chegada e saída de materiais. Os itens recebidos eram guardados em vários locais, ocasionando compras duplicadas. Os funcionários tinham dificuldades para encontrar determinados materiais, além das ferramentas, que poderiam estar localizadas em qualquer ponto da empresa. Sendo assim, a produtividade necessária para o bom andamento do empreendimento não correspondia à realidade, devido, principalmente, ao desperdício de tempo proporcionado pela falta de organização, aperfeiçoamento dos funcionários, definição de objetivos e padronização dos processos, que são alicerces para o desenvolvimento da qualidade com sucesso.

Com base nestas observações, realizou-se uma entrevista estruturada (Apêndice 1) com proprietários e funcionários, com o intuito de aproximação, identificação de uma parcela de problemas pessoais, relação patrão/empregado e nível de conhecimento de um processo de qualidade, para assim estabelecer uma linha de atuação que levasse à resolução dos problemas encontrados. As informações obtidas da entrevista com os funcionários foram as seguintes:

1. A empresa proporciona benefícios que atraem mão-de-obra de boa qualidade, como: moradia, salário pago pontualmente, bom maquinário e um ambiente de trabalho agradável.
2. Como geradores de insatisfação encontram-se: salário, existência de muito pó, problema de relacionamento entre alguns funcionários, falta de constância na quantidade de móveis produzidos e falta de equipamento realmente adequado para o setor de pintura.
3. A grande maioria dos funcionários (65%) não busca a resolução de problemas que geram insatisfação, sendo que o restante (35%) busca, conseguindo quase sempre atingir o objetivo.
4. Apenas 22% dos integrantes da empresa possuíam conhecimento parcial sobre Qualidade

Total ou 5 S, demonstrando que os trabalhos deveriam partir de um princípio básico, que resume-se no Programa 5 “S”. Notou-se uma estreita ligação na definição de qualidade com produção de qualidade, sem preocupações com melhorias no âmbito geral da empresa e com os envolvidos no processo.

5. A participação dos funcionários na emissão de sugestões é significativa, onde 36% não sugerem, principalmente por medo de repreensões e dificuldades de relacionamento com o proprietário fundador, que apresenta uma forma de gerenciamento austera.
6. Questionados sobre sugestões que gostariam de emitir buscando melhorias, citam: água encanada e iluminação adequada em alguns setores, definição de local e acondicionamento adequado para os estoques, material de proteção adequado, substituição de equipamentos obsoletos, sistema de ventilação eficiente, liberdade ao funcionário na escolha da matéria-prima a ser utilizada na confecção de móveis, disponibilização de equipamentos de proteção e ferramentas em locais adequados, maior responsabilidade aos funcionários e melhor organização da matéria-prima (madeira).

Com base nestas informações, notou-se que os funcionários necessitam falar mais abertamente sobre problemas diários encontrados na empresa, pois os itens citados nada mais são do que entraves no desenvolvimento de um bom trabalho, além de serem agentes causadores de insatisfações.

7. Notou-se que 100% dos entrevistados estavam plenamente conscientes sobre a quantidade de pó inalado diariamente na empresa e que este agente poderia causar várias doenças. consequentemente, questionados sobre o conhecimento da existência de equipamentos de proteção fornecidos pela empresa, constatou-se que: mesmo sabendo que os equipamentos existentes não são os mais adequados, 21% dos funcionários usam-nos, 51% dos funcionários não e o restante usa de vez em quando. Os motivos são quase sempre os mesmos: por causar incômodo na execução dos serviços, por não agilizar a execução das tarefas, esquecimento e falta de costume.

8. Questionados sobre a necessidade de agilização das ocupações diárias, verificou-se que boa parte dos funcionários deverão ser acordados de um estado de comodismo, que não contribui para o engrandecimento pessoal e da empresa e, portanto, as ações deverão objetivar a concretização deste fato.
9. Todos os envolvidos com a empresa apoiaram a idéia de reuniões para o repasse das informações sobre 5 “S” e Qualidade, aproveitando estas ocasiões para debates sobre como melhorar os processos falhos.
10. Referente a um horário de descanso (intervalo), devido ao constante barulho ocasionado pelas máquinas, verificou-se a preocupação com esta questão, havendo sugestões no sentido de se iniciar o expediente até alguns minutos antes do horário normal, com o objetivo de uma parada matutina e vespertina de pelo menos alguns minutos.
11. Quanto à quantidade de móveis produzidos diariamente, a informação de 100% dos envolvidos é de que os mesmos são fabricados conforme a entrada de pedidos de clientes, o que algumas vezes ocasiona uma aceleração demasiada na produção.
12. Todos os funcionários sentem a necessidade de uniforme.

Após esta etapa, realizou-se uma entrevista com os dois sócios-gerentes da indústria de móveis (pai e filho), permitindo analisar e observar que :

1. O sócio-fundador (pai) enfatiza vários benefícios, que voltam-se principalmente à causa material. O que não demonstra o outro entrevistado, que dá uma visão global, porém, mais voltada ao setor pessoal da relação patrão/empregado.
2. Quanto à insatisfação dos empregados, nota-se que não ocorre um envolvimento real entre os dois sub-grupos, pois um dos entrevistados acredita ser difícil dizer; enquanto o outro avalia os funcionários como eternos insatisfeitos. Neste ponto, vale a pena salientar que segundo Maslow: *“O ser humano é por natureza insatisfeito”*. Sendo assim, tanto o empregado

como o patrão devem colocar-se na mesma posição.

3. Quanto às insatisfações, os dois proprietários concordam que foram feitas algumas tentativas, mas quase sempre sem resultado. Baseado neste fato salienta-se a necessidade de um programa que cause rompimento desta barreira existente entre os envolvidos, sendo que assim, as melhorias necessárias poderão se concretizar.
4. A definição de Qualidade Total é muito bem apresentada pelo sócio (filho), formando o círculo patrão, empregado e cliente satisfeitos, enquanto que o fundador (pai) demonstra uma preocupação exclusiva com o cliente.
5. Novamente nota-se a existência de paradigmas antigos do proprietário-fundador, referente à satisfação de patrão, empregado e cliente, pois as respostas apresentadas voltam-se quase que diretamente à produção em massa e a confiança adquirida do cliente. Conforme citações apresentadas pelo entrevistado, ocorre uma comparação muito grande com a forma antiga de se administrar, onde aplicava-se a Teoria Taylorista de que o homem deveria receber um salário mínimo compatível com a função e desenvolver um bom produto, sem preocupações com o atendimento de suas necessidades psicológicas e sociais, o que, hoje em dia, é modelo administrativo em várias empresas. Já o outro entrevistado, talvez pelo nível de escolaridade, idade e uma vontade muito grande de ocasionar melhorias na empresa, procura enfatizar sempre um objetivo inter-relacionado entre todos os envolvidos no processo.
6. O mais jovem salienta que existe um distanciamento entre empregado/empregador; já o fundador, acredita que existe um diálogo aberto entre os envolvidos e salienta que o filho é quem resolve a maioria dos problemas existentes.
7. Os dois concordam que ocorrem poucas sugestões, mas enfatiza-se que normalmente, quando ocorrem, elas são acatadas, o que entra em concordância com o exposto pelos funcionários.

8. Em relação ao uso dos equipamentos de proteção (máscaras de algodão, óculos), os mesmos salientam que a empresa fornece, porém, cada funcionário é responsável pelo uso ou não destes equipamentos.
9. Questionados sobre o conhecimento do Programa 5 “S”, os mesmos afirmaram que conhecem o processo e complementaram afirmando sua participação no Programa de Qualidade Total para pequenas e médias empresas, ministrado pelo SEBRAE/SC. Além disso, salientou como necessidade primordial, um maior envolvimento dos funcionários e proprietários no sentido de ocasionar melhorias.
10. As deficiências apresentadas pelos proprietários foram as seguintes: reorganização do almoxarifado, setor de pintura e organização de matéria-prima.
11. Questionados sobre sugestões referentes a forma de implementação do programa, sugeriu-se o estabelecimento de reuniões semanais de 30 minutos com 03 subgrupos de funcionários, divididos proporcionalmente, para o repasse das informações necessárias à implementação, conforme metodologia já citada.

A Proposta Apresentada e Desenvolvida

Os funcionários da empresa foram divididos em 03 (três) subgrupos, objetivando a integração entre todos os setores, não havendo definição de critérios de nenhuma espécie para classificação, como: grau de instrução, atividade na empresa, tempo de trabalho.

Após esta estruturação inicial, estabeleceu-se que as reuniões seriam semanais e teriam a duração de no máximo 30 minutos, com o intuito de atender algumas exigências do proprietário, no sentido de que a produção não sofresse danos. Outra norma estabelecida foi a de que os proprietários participariam sempre que houvesse possibilidades, pois na maioria das vezes, as ocupações diárias não proporcionariam tempo, sendo firmado então um acompanhamento próximo de todas as atividades desenvolvidas. Para a realização do treinamento utilizou-se os seguintes instrumentos: quadro de giz, material pré-impreso, vídeos e palestras.

O Desenvolvimento dos Trabalhos

Introdução à Qualidade Total e 5 “S”

Realizou-se a primeira reunião com os grupos, com o objetivo de repassar informações referentes ao conceito de qualidade no mundo atual. Sendo assim, fez-se um apanhado geral, com exemplos práticos, salientando o que é qualidade, importância da participação de todos os integrantes da empresa, tempo de duração de implementação de um processo de qualidade, mudanças necessárias na mente dos indivíduos, além de uma rápida introdução sobre o que é o Programa 5 “S”, metodologia de aplicação (Método 5W e 1H) e a necessidade de reflexão sobre a situação atual da empresa e o que pode ser mudado, sugerindo-se que todos organizassem seu setor de trabalho, da maneira mais conveniente à opinião própria.

Aproveitando este primeiro encontro e baseado na unanimidade demonstrada quando do questionamento sobre a necessidade de uniforme na empresa, solicitou-se a votação pelo modelo considerado mais adequado por todos, para posterior investimento.

Os dados colhidos neste primeiro encontro foram os seguintes:

- os participantes mantiveram-se apáticos;
- houveram algumas demonstrações de surpresa, dúvida e medo, o que acredita-se tenha ocorrido pela novidade explanada, deixando clara a existência de alguns paradigmas, pois a proposta gerará mudanças.

Neste mesmo dia iniciaram-se as atividades de reorganização no almoxarifado.

Introdução ao 1º “S” - SEIRI (Seleção/Utilização)

Dando continuidade aos trabalhos, realizaram-se novas reuniões, com o objetivo de explanação sobre o 1º “S”, aproveitando também para expôr alguns tópicos referentes ao Programa.

A metodologia utilizada para uma demonstração mais clara dos princípios do 1º “S” foi o MÉTODO 5W E 1H:

WHY (Por quê?) - Para organizar o setor de trabalho de forma a melhorar o processo.

WHAT (O que? (item)) - Materiais de uso diário.

HOW (Como?) - Selecionando o que utiliza e o que não utiliza.

WHO (Quem?) - Todos os funcionários.

WHERE (Onde?) - Setor de trabalho.

WHEN (Quando?) - De 01 a 31 de Julho.

A participação e as sugestões continuaram escassas principalmente no início do processo. A partir da realização de caminhadas pela empresa, os envolvidos puderam verificar quais os problemas encontrados, estimulando-se assim maior participação.

Definiu-se que os grupos seriam chamados de “times de qualidade”, buscando uma maior interação dos envolvidos com a verdadeira filosofia da qualidade. Foram realizados debates sobre os problemas detectados, verificando-se quais os materiais realmente necessários e a frequência de uso, buscando um consenso que realmente atendesse à vontade de todos. Para tanto, aos materiais utilizados “*toda hora*”, foi estabelecida uma amostra-piloto em uma bancada de trabalho, onde cada funcionário teria suas ferramentas dispostas no sentido vertical e com local definitivo, estabelecendo assim a padronização. Para os materiais utilizados “*às vezes*”, determinou-se que seria criado um painel de ferramentas de uso comunitário, e para complementar, o proprietário sugeriu a reforma e pintura das bancadas, com cores diferentes umas das outras, sendo que cada funcionário teria uma ficha correspondente a sua cor e com nome gravado, para que quando fosse utilizar instrumentos do painel de uso comunitário, deixasse esta referência, podendo ser facilmente identificado. Para os materiais utilizados “*muito pouco*”, definiu-se que deveriam permanecer no almoxarifado da empresa.

O proprietário propôs-se a pagar horas extras para os trabalhos que necessitassem ser desenvolvidos fora do expediente, o que repercutiu como estímulo funcional. Com base em comentários realizados pelos envolvidos, notou-se que realmente existe um grande paradigma por parte do sócio-fundador, principalmente no que tange à eliminação de materiais obsoletos e inservíveis, dificultando assim a boa aplicação do Programa. Definiu-se a confecção

do uniforme, baseado na escolha feita pelos empregados.

Introdução ao 2º “S” - SEITON (Ordenação)

A introdução ao 2º “S”, indiretamente já havia sido feita durante a determinação da frequência de uso dos materiais, o que comprova a interligação muito forte entre todos os sentidos, principalmente entre os dois primeiros. Para uma melhor explanação deste senso, novamente foi utilizado o método dos 5W e 1H e a tabela de frequência de uso dos materiais (Tabela 01):

WHY (Por quê?) - Para organizar o setor. Os materiais devem ser dispostos de maneira que todos tenham condições de trabalhar em qualquer setor (individualmente).

WHAT (O que? (item)) - Materiais de uso diário.

HOW (Como?) - Após a seleção, determinar qual o melhor local para dispor o material de forma que a sua identificação e utilização se torne prática, rápida e ágil.

WHO (Quem?) - Todos os funcionários.

WHERE (Onde?) - Setor de trabalho.

WHEN (Quando?) - De 01 a 31 de Agosto.

TABELA 01 - Frequência de Uso de Materiais

<i>Frequência de uso</i>	<i>Onde guardar</i>
Toda hora	No local de trabalho
Todo dia	Próximo ao local de trabalho
Toda semana	Almoxarifado
Pouco uso	Colocar à disposição

Devido à falta de participação dos colaboradores no processo de mudança, estabeleceu-se uma nova estratégia de atuação, com o principal objetivo de aumentar a motivação dos funcionários que ficou assim descrita: os componentes de cada time foram relocados para novos times, conforme o setor de trabalho, objetivando maior empenho no tocante as mudanças. A empresa foi dividida em vários setores e cada time teve algumas áreas da empresa sob sua responsabilidade:

- DIVISÃO A - TIME 01 (setor de depósito de chapas, setor de recepção e setor de montagem).
- DIVISÃO B - TIME 02 (setor de depósito de madeiras, setor de banheiros e vestiários e setor de pátio externo).
- DIVISÃO C - TIME 03 (setor de máquinas, setor de pintura e acabamento e setor de depósito de móveis acabados).

Além disso, foram escolhidos um coordenador e um vice-coordenador de cada time de qualidade, pois assim os mesmos ficariam responsáveis pelo repasse de todas as idéias dos times e representariam o grupo na tomada de algumas decisões. Definiu-se a realização de, no mínimo, uma reunião mensal para discussão das realizações e estabelecimento de objetivos a serem cumpridos no decorrer da implantação do Programa.

Dando continuidade aos trabalhos, foi proporcionado aos funcionários uma palestra sobre o funcionamento e objetivos do CENTRO DE EDUCAÇÃO DE ADULTOS - CEA, de Concórdia-SC, com o intuito de estimular a todos para que retomassem os estudos e despertassem para a necessidade de crescimento e busca de conhecimentos, pois dentro da filosofia de vida japonesa, a educação e a cultura são primordiais para a obtenção do sucesso.

Revisão Sobre os Dois Primeiros “S” e Introdução ao 3º “S” - SEISOH (Limpeza)

Através da utilização de recurso audio-visual educativo, produzido pelo SEBRAE, demonstrou-se a aplicação dos 3 primeiros “S” num barco de passeio. A fita demonstra a aplicação do programa, patenteado pelo SEBRAE com o nome D-OLHO (descarte, organização, limpeza, higiene e ordem mantida), que representa todos os “S” japoneses. Quanto as realizações efetivadas pelos times até o momento do repasse de informações sobre o 3º “S” (SEISOH=Limpeza), foram levantados vários problemas referentes ao relacionamento do proprietário-fundador com os funcionários, quando da execução de tarefas cabíveis aos times de qualidade, ocasionando desmotivação na maioria dos funcionários.

Na tentativa de explanação referente ao terceiro “S” (Limpeza), optou-se pelo adiamento da abordagem devido ao clima de insatisfação generalizado instaurado na empresa, resultante do choque de idéias entre os funcionários e o sócio fundador. Exemplificado através do depoimento de um dos funcionários:

“Se existe um exaustor que diminui a quantidade de pó existente, por que o mesmo não fica ligado durante um espaço de tempo maior ou o dia inteiro?”

Em função da situação vigente, optou-se, primeiramente, pela resolução dos problemas existentes, para posteriormente dar seqüência ao trabalho.

A Participação dos Coordenadores

Em reuniões realizadas somente com os coordenadores dos times e proprietário (filho), buscou-se discutir os assuntos referentes à desmotivação de alguns integrantes e definição de objetivos a serem concretizados no decorrer da implantação do programa. Desta forma, através de sugestões já expostas pelos integrantes de cada time, foi estabelecida uma relação de atividades de melhoria que deveriam ser realizadas conforme sua prioridade, respeitando os setores onde cada time responsabilizou-se pelas tarefas. Com base nesta programação, definiu-se que toda sexta-feira, no período da tarde, os times reuniram-se para a realização dos objetivos estipulados.

Quanto às causas de desmotivação, a grande maioria alegou problemas de relacionamento com o sócio-fundador, sendo que o filho solicitou paciência, devido à idade avançada e pelo fato de o mesmo ter sido o fundador da empresa. Os funcionários buscaram o entendimento da situação e os trabalhos decorreram normalmente.

Novamente o 3º “S” - SEISOH (Limpeza)

Novamente foi utilizado o mesmo método de explanação usado anteriormente, 5W e 1H:

WHY (Por quê?) - Para deixar o local de trabalho mais agradável e limpo, evitando acidentes, além de proporcionar bem-estar.

WHAT (O quê? (item)) - A empresa toda (materiais de uso diário, máquinas, além de aplicação na própria residência).

HOW (Como?) - Não sujando. Conscientizando-se e conscientizando os que estão à volta, de que o hábito da organização e limpeza são saudáveis.

WHO (Quem?) - Todos os funcionários.

WHERE (Onde?) - Setor de trabalho. Empresa como um todo.

WHEN (Quando?) - De 01 a 30 de Setembro.

Nesta etapa, o banheiro da empresa foi o principal alvo para iniciação dos debates, pois o assunto já havia sido tratado anteriormente, e para tanto, os problemas existentes, teoricamente, deveriam ter acabado. Um fato verificado foi a detecção de que nem todos os envolvidos haviam abraçado a causa proposta. Primeiramente, devido a comentários de um dos funcionários de que não preocuparia-se com os setores do qual não tivesse nenhuma responsabilidade e segundo, pela prova concreta, demonstrada pela falta de comprometimento de todos no intuito de melhorar completamente as condições do banheiro, e o mesmo não ter acontecido até esta etapa.

Porém, com persistência de todos os envolvidos que estavam preocupados com a melhoria contínua, os trabalhos de conscientização prosseguiram. Foi solicitado novamente que todos se comprometessem com a empresa e com eles próprios, pois todos sairiam ganhando e satisfeitos.

Quanto à nova estratégia de ação adotada, observou-se que alguns objetivos estabelecidos em reunião anterior, já haviam sido concretizados e concluiu-se que os trabalhos deveriam ter sido desenvolvidos desta forma, desde o início da implementação, pois traria resultados mais rápidos, além de uma participação mais ativa dos envolvidos.

Avaliação Importante

Com a visualização de algumas melhorias realizadas durante o processo de desenvolvimento dos trabalhos, os participantes ficaram mais animados

com a nova proposta de realização de mudanças, baseado nesta observação, solicitou-se que sempre que houvesse horários disponíveis, os problemas menores deveriam ser resolvidos ou pelo menos discutidos entre os envolvidos.

Novamente foram retomados alguns assuntos referentes à limpeza, sugerindo-se que todos mantivessem seu local de trabalho o mais limpo possível, sem esperar que o responsável pela limpeza resolvesse o problema, assim o funcionário poderia ocupar-se com outras obrigações, além do ambiente tornar-se mais agradável. Nesta data foi solicitado pela empresa, que o implementador do programa relatasse quais as mudanças ocorridas a partir do início dos trabalhos, para que a descrição fosse encaminhada ao SEBRAE, como parte integrante do curso de qualidade total nas pequenas e micro empresas.

Quanto a avaliação, verificou-se que as melhorias estavam acontecendo dentro da medida do possível, pois muitas vezes haviam prazos de entrega de produção a serem cumpridos e, portanto, a produção não podia ser interrompida. Foi solicitado a entrega, por todos os times, de cronogramas das atividades já desenvolvidas e atividades a serem concretizadas.

Introdução ao 4º “S” - SEIKETSU (Higiene)

Relacionado à implementação do quarto “S”, repassou-se algumas informações sobre a necessidade constante da manutenção de um local de trabalho agradável e feliz, evitando-se acidentes e prezando sempre pela qualidade física e mental. Objetivando repassar embasamento teórico referente à implementação do quarto “S” (SEIKETSU=Higiene), foram proporcionadas, aos colaboradores, palestras, sendo a primeira com um Técnico em Assistência às Empresas, do SENAI de Concórdia-SC, sobre “Segurança e prevenção de acidentes no trabalho”, buscando assim, demonstrar aos funcionários a importância do uso de equipamentos de proteção e formas de prevenção de acidentes. Especialmente porque os dados numéricos apresentados anteriormente, comprovam que não há boa vontade no sentido de utilizar os equipamentos de proteção. A segunda palestra abordou

a “Higiene pessoal e higiene no trabalho” e foi ministrada por acadêmicas do Curso de Enfermagem e Obstetrícia da Universidade do Contestado-UnC (Concórdia-SC). Os assuntos apresentados foram referentes à prevenção de doenças, consideradas comuns aos funcionários de uma indústria de móveis, necessidade do uso de equipamentos de proteção e assuntos de âmbito geral, relacionados à saúde dos funcionários.

A Revisão (PDCA)

Este encontro objetivou a aplicação do ciclo PDCA, realizando assim uma análise para verificação do nível de aceitação da proposta, realizações até o momento, melhorias referentes aos aspectos físico, mental e motivação. Baseado na realização geral das mudanças ocorridas até este momento, verificou-se que em relação ao tempo disponível para aplicação da teoria exposta, as melhorias alcançavam uma proporção realmente satisfatória, tanto no aspecto gerencial, como no humano. Para detecção do nível de aceitação da proposta, solicitou-se que os funcionários emitissem sua opinião sobre as mudanças realizadas, entendimento do programa, itens falhos ou recomendações referentes a melhorias que poderiam ser adotadas. Alguns, dentre vários registros, foram os seguintes:

“Bom, depois que foi implantado os 5 “S”, muita coisa melhorou, mas ainda há um ponto que eu acho importante, e que deve ser melhorado, seria o respeito entre os colegas, e também o reconhecimento pela parte do patrão pelo serviço bem feito, e não apenas reconhecer os erros dos funcionários... Um elogio da parte do patrão, levanta a moral do funcionário, daí passando a ter orgulho do trabalho executado. Isto é fundamental para a empresa, pois aí todos trabalham em harmonia.”

“Minha maior desmotivação é a respeito dos meus próprios colegas de trabalho, pois muitos problemas existem, a gente tem a missão de fazer as coisas certas e quer fazê-las, mas esbarra na falta de interesse, na harmonia que não existe, vamos fazer melhor? Vamos! Mas

na verdade não fazemos, continuamos fazendo as coisas de qualquer jeito.”

“Eu acho que está ficando cada vez melhor, mas para isso está faltando empenho, colaboração, participação, boa vontade das duas partes. É claro que isso vai ocorrendo aos poucos. Com certeza com mais participação futuramente todos nós sairemos ganhando. Eu espero que isso continue e que não morra assim como está, todo esforço será válido e valorizado com o tempo. Tudo isso será compensado mais cedo ou mais tarde.”

A partir destas opiniões observou-se que existe grande preocupação dos funcionários com relação à manutenção do que foi melhorado até o momento e há a necessidade de formação de um grupo mais unido e consciente de seus objetivos. Nota-se, também, que são necessárias estas avaliações para que os envolvidos descubram seu poder de mudança e motivem-se cada vez mais.

A Implementação dos Dois Últimos “Ss”

Nesta etapa iniciou-se a sensibilização para o quinto e último “S” (SHITSUKE=Autodisciplina), através de recursos audiovisuais (fita de vídeo - SEBRAE), aproveitando para relembrar itens importantes referentes ao quarto “S”.

Nesta etapa foi apresentado novamente o método de 5W e 1H, para um melhor entendimento da proposta senso de higiene:

WHY (Por quê?) - Para buscarmos a melhoria da saúde física e mental que é necessária ao nosso dia-a-dia, trazendo assim maior satisfação no trabalho e em casa.

WHAT (O quê? (item)) - A empresa toda, mas principalmente os funcionários, que necessitam constantemente deste item para o bom desenvolvimento dos trabalhos, além de aplicação na própria residência.

HOW (Como?) - Evitando a sujeira, evitando deixar materiais jogados pelo chão, fazendo a higiene pessoal adequada, utilizando equipamento de proteção individual, embelezando o local de trabalho, etc..

WHO (Quem?) - Todos os funcionários e proprietários.

WHERE (Onde?) - Setor de trabalho. Empresa como um todo. Em casa.

WHEN (Quando?) - De 01 a 24 de Outubro.

O Último “S” - SHITSUKE (Autodisciplina)

O encontro referente à explanação do último “S” do programa, também serviu como motivo para a realização de um debate sobre o clima organizacional, administração atual, padronização de atos necessários para um boa conduta dentro da empresa, capacidade de mudança existente em cada colaborador, além de outros assuntos voltados à área pessoal. Para o repasse das informações referentes ao último “S”, novamente aplicou-se o método de 5W e 1H:

WHY (Por quê?) - Pela necessidade de se manter constantemente acessa a chama da mudança, buscando as causas de problemas e sua resolução, além de padronizar-se, de maneira correta, as normas diárias da empresa. Para fazer o trabalho com qualidade.

WHAT (O quê? (item)) - O funcionário como pessoa, aplicando seus conhecimentos e hábitos sadios na empresa como um todo.

HOW (Como?) - Tendo força de vontade na busca de melhorias, tendo disciplina, cumprindo as normas estipuladas conjuntamente, habituando-se a fazer sempre bem feito na primeira vez e manter este padrão.

WHO (Quem?) - Todos os funcionários e proprietários.

WHERE (Onde?) - Setor de trabalho. Empresa como um todo. Em casa.

WHEN (Quando?) - De 24 de Outubro a 21 de Novembro.

Após a explanação, realizou-se uma volta ao passado para a avaliação do que foi realizado, constatando-se que realmente a capacidade de mudança, a partir do trabalho conjunto, é muito grande.

Em relação ao clima organizacional e administração atual da empresa, todos concordaram que a

situação está melhorando gradativamente, apesar de existirem ainda alguns desencontros entre funcionários e o sócio-fundador.

Quanto à padronização de atos que demonstrassem boa conduta dentro da empresa, salientou-se alguns pontos como:

- confirmação da presença diária na empresa através do cartão-ponto;
- uso do uniforme;
- tranquilidade na resolução de problemas;
- desempenho máximo na produção, com qualidade, evitando desperdício de materiais e de tempo;
- necessidade de comunicação aos líderes quando impossibilitados de comparecerem à empresa.

Numa nova reunião com os coordenadores dos times e proprietário (filho), explanou-se sobre a importância de um líder de grupo e a relação salário/produzividade/qualidade. Quanto aos líderes, enfocou-se tópicos relacionados à realidade da empresa, como:

- necessidade de manutenção da motivação, otimismo e bom clima organizacional entre os envolvidos;
- caracterização das responsabilidades atribuídas aos coordenadores;
- difusão da necessidade de diálogo.

Relacionado às atribuições a serem designadas aos coordenadores, solicitou-se que os mesmos se colocassem ou não à disposição para atuarem como multiplicadores da filosofia de qualidade e mantenedores do programa proposto e idealizado, sendo que, após o término das reuniões semanais, estabelecidas pela metodologia, haveria a necessidade diária de um trabalho mais próximo. Todos os coordenadores colocaram-se à disposição para esta função. Além disso, estabeleceu-se também, que os objetivos a serem concretizados, propostos anteriormente, seriam implementados conforme a disposição de tempo.

Quanto à relação salário/produzividade /qualidade, o proprietário (filho) informou sobre a importância

da participatividade, melhoria da qualidade, aumento de produtividade e repasse de salário. Enfatizando o último assunto, explanou sobre a importância dos salários para a satisfação das necessidades, porém salientou que a empresa passa por uma adaptação ao novo processo econômico do país, demonstrando que, atualmente, a argumentação para melhorias salariais não advém somente dos aumentos embutidos sobre os produtos de mercado, mas sim da produtividade, desempenhada de maneira exemplar quando do envolvimento acirrado do empregado com a empresa.

Finalmente, no último encontro entre colaboradores, proprietário e implementador do processo, buscou-se sensibilizar os colaboradores, sobre a validade da manutenção e continuidade das mudanças, ressaltando, em especial, o esforço dispensado por todos durante o período dos trabalhos.

A Nova Caracterização do Almoxarifado

Quanto às mudanças realizadas no almoxarifado, primeiramente ocorreu uma “limpeza geral”, onde foram retirados muitos itens obsoletos e sem condições de uso. Posteriormente, iniciou-se uma “reorganização geral”, devido à inexistência de controle de estoque e também porque muitos materiais estavam misturados, com itens iguais em vários locais do almoxarifado, causando dificuldades para localização. Depois de selecionados os materiais, procedeu-se a classificação, obedecendo o critério igualdade e frequência de uso, visando proporcionar maior comodidade ao usuário e facilidade na identificação.

Para que se estabelecesse um controle de estoque mais rápido e prático, utilizou-se o MÉTODO KANBAN, que faz um apelo visual de identificação. A representação deste tipo de controle, baseado numa legenda pré-definida, ficou assim distribuída:

	<i>Tem o suficiente e no balcão de estoque</i>
	<i>Tem o suficiente</i>
	<i>Comprar, terminando</i>
	<i>Já foi comprado</i>

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Baseado no exposto neste trabalho, constatou-se:

- os envolvidos possuíam muito medo de emitir opiniões e sugestões, devido, principalmente, à cultura institucional existente na empresa, quando de sua formação. No entanto, devido às oportunidades oferecidas, os mesmos tornaram-se participantes ativos, concluindo que o programa 5 “S”, permitiu maior liberdade de expressão, concretizando este princípio;
- relacionamento existente entre os funcionários e os proprietários, não alcançava níveis ótimos de parceria, tornando-se, assim, fator negativo para implementação da qualidade. É necessário comentar a dificuldade de relacionamento entre o sócio-fundador e a maioria dos colaboradores, que, provavelmente, ocorre devido aos paradigmas absorvidos pelo proprietário no decorrer da vida, através do gerenciamento baseado nas teorias tayloristas. Porém, devido a algumas mudanças ocorridas e pela rotatividade dos funcionários, os trabalhos encerraram-se com melhorias neste sentido;
- conceito de qualidade, que por parte dos funcionários, voltava-se muito e quase que somente à produção; mudou a partir do início dos trabalhos, onde preservou-se, principalmente, a qualidade de vida;
- Durante as reformulações ocorridas nos setores, foi necessária a construção de algumas prateleiras e armários, destacando-se neste ponto o grande reaproveitamento de materiais, diminuindo assim as despesas e proporcionando condições de uma maior organização da empresa;
- entusiasmo demonstrado pelo proprietário (filho), foi fator muito importante para as realizações ocorridas, dispondo-se até mesmo a pagar horas extras aos funcionários, quando da necessidade de trabalho fora do expediente. Este ato não foi necessário, pois as mudanças aconteceram lentamente;
- a estratégia de implementação dos 5 “S” foi alterada algumas vezes, buscando sempre a concretização dos objetivos estabelecidos pelo programa;

- a rotatividade de funcionários foi fator constante no período de desenvolvimento dos trabalhos, o que caracterizou muitas vezes: insatisfação, seleção de pessoal indevida, problemas de relacionamento, entre outros. Estes itens foram debatidos com o proprietário, que buscará a solução deste problema. Quanto à condução da implementação, os trabalhos desenvolveram-se normalmente;
- a conscientização foi, e continuará sendo o princípio mais utilizado para a alteração de comportamento necessária para a boa aplicação da teoria repassada;
- referente à implementação do 3º “S” - Limpeza - os objetivos previstos foram parcialmente atendidos, pois a forma de aplicação foi considerada ineficiente para o completo alcance dos princípios estabelecidos, restando assim uma lacuna nesta terceira etapa. Porém, o gerente de produção e os colaboradores comprometeram-se em alterar este quadro;
- a implementação do método KANBAN também foi importante, pois sua aplicação correta, no setor de almoxarifado, ocasionou mudanças salutares no setor de controle de estoques, além de servir como estímulo à aplicação em outros setores.
- a mudança ocorrida na forma de gerenciamento da empresa foi assunto comentado em várias reuniões e, principalmente após o início da Gestão da Qualidade, proporcionou uma maior abertura de expressão, gerando mais democracia, tornando-se fator extremamente positivo à implementação da qualidade;
- durante as reuniões realizadas, constatou-se que os funcionários quase sempre apoiaram todas as propostas apresentadas, não gerando muitas críticas, porém não houve o comprometimento esperado pelo implementador e o gerente de produção (proprietário - filho). Mas os trabalhos terão continuidade e espera-se que, com o passar do tempo, os envolvidos conscientizem-se;
- relacionado às sugestões expressas e aos objetivos a serem concretizados, foi apresentado à Empresa um balancete das realizações e do que

deixou de ser feito, para posterior tomada de providências.

CONCLUSÃO

O resultado obtido pela pesquisa e prática desenvolvida contribuiu, principalmente, para a constatação da dificuldade de implementação de um processo de qualidade nas empresas, ocasionado pelo fator humano, que representa uma das fatias necessárias à geração de empreendimentos.

Dentre os fatores de mudança, salienta-se a diminuição do desperdício de tempo, ocasionado pela pouca organização, que foi proporcionada lentamente pelo programa implementado, além da total reorganização da empresa, que ainda apresenta itens a serem concretizados e alguns a serem revidos.

Relacionado à conscientização necessária, a constante insatisfação de todos os envolvidos, demonstrou a existência de muitos paradigmas, futurismo exagerado, falta de planejamento e desorganização, entre outros. Fatores estes que contribuem largamente para dificultar a aplicação dos princípios de qualidade, mas que são considerados também, barreiras a serem ultrapassadas.

A partir da instituição de uma nova mentalidade, obtida através da persistência e otimismo, os elos que removiam às idéias passadas de gerenciamento quebraram e, a partir daí, uma nova filosofia foi introduzida: a filosofia da qualidade.

RECOMENDAÇÕES

Com base em observações e análises efetuadas e visando contribuir para o aprimoramento no cumprimento da principal missão da empresa, recomenda-se:

- promover um estudo aprofundado do *layout* (localgrama) da empresa por um engenheiro do trabalho, para que as atividades possam ser desenvolvidas a partir das normas legais de disposição de maquinário devido ao nível de ruído ocasionado, disposição de luminosidade, quantidade de poeira, equipamentos de proteção, além de outros;

- priorizar a informatização;
- oportunizar o aperfeiçoamento técnico constante dos proprietários e funcionários, conforme as áreas de trabalho.
- evitar a rotatividade de funcionários, utilizando artifícios como benefícios, prêmios, salários compatíveis, bom clima organizacional, satisfação das necessidades prioritárias, além de outras técnicas que vêm ao encontro da filosofia da Qualidade;
- trabalhar constantemente conceitos de relações humanas, pois assim gera-se um grupo com maior força e união;
- contratar um assessor para desenvolver trabalhos de controle diretamente na fábrica;
- demonstrar mais credibilidade nos empregados, pois a empresa somente obterá crescimento a partir do momento em que empresário e empregados trabalharem com um objetivo único;
- promover rodízio nos setores de responsabilidades dos times, ou seja, por exemplo, os que são responsáveis pelo setor de madeiras, passam a ser responsáveis pelo setor de chapas e aglomerados e vice-versa, com o objetivo de ocasionar um envolvimento maior dos colaboradores com toda a empresa;
- dar continuidade ao processo de implementação da qualidade total, através da mobilização dos funcionários e participação constante dos proprietários, com apoio das ferramentas disponíveis para alcance de sucesso;
- criar círculos de controle de qualidade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS-ABNT.** *Referências bibliográficas-NB 66.* Rio de Janeiro: ABNT, 1989.
- CAMPOS,** Vicente Falconi. *TQC: Controle da Qualidade Total* (no estilo japonês). Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni: Escola de Engenharia da UFMG, 1992.
- DEMING,** W. Edwards. *Qualidade: a revolução da administração.* Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.
- MARANHÃO,** Mauriti. *ISO série 9000: Manual de Implementação.* Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.
- MAXIMIANO,** Antônio César Amaru. *Introdução à administração.* 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- NAJJAR,** Eduardo Rienzo. 5 “S” *uma base para a implantação da Qualidade Total.* Palestra proferida no II Congresso Brasileiro de Qualidade no Ensino Superior. O palestrante é professor da Escola Superior em Marketing e consultor de empresas.

NÓBREGA, Kléber Cavalcanti. *Programas de Melhoria de Qualidade*. Módulo utilizado no curso de pós-graduação “lato-sensu” em Produtividade e Qualidade Total, 1994.

PEREL, Vicente I. *Teorias e Técnicas de Administração*. Argentina: Ediciones Macchi 1972.

SEBRAE. *Programa de Qualidade Total para pequenas e micro-empresas*. Vídeo educativo para implantação de um processo de Qualidade Total em micro e pequenas empresas.

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

YOSHIMOTO, Tsikara. *Qualidade, produtividade e cultura: o que podemos aprender com os japoneses*. São Paulo: Saraiva, 1992.

APÊNDICE 1

Entrevista realizada com os funcionários da empresa para levantamento da situação organizacional atual:

01. Você tem motivos de satisfação pelo trabalho realizado na empresa? Cite alguns.
02. No caso de insatisfação, o que você gostaria de destacar?
03. Você já tentou mudar esta situação de insatisfação?
04. Quais os resultados?
05. Já ouviu falar em qualidade total ou 5 S?
06. Em caso afirmativo, qual a sua definição sobre o assunto?
07. Normalmente, você dá sugestões aos responsáveis pela empresa, buscando melhorias no processo de trabalho? Por quê?
08. Gostaria de sugerir algo, neste momento, que até agora não foi realizado e que agilizaria o serviço? Cite.
09. Você está consciente sobre a quantidade de pó e sujeira que é produzida diariamente e de que isto pode acarretar em problemas de saúde futuros?
10. Você tem conhecimento da existência de equipamentos de proteção na empresa?
11. Você costuma usar normalmente os equipamentos de proteção?
12. Em caso negativo, por que não utiliza o equipamento?
13. Você gostaria de agilizar mais o seu trabalho? Se os materiais estivessem ordenados conforme o grau de necessidade de utilização e identificados, o processo melhoraria? Por quê?
14. Você sente a necessidade de mudança para melhorias no seu trabalho e na empresa?
15. Você tem interesse em participar desta melhoria?
16. Gostaria que fosse realizada uma reunião com todo o grupo, para que pudéssemos debater sobre o que são os 5 Ss, como podemos utilizá-los no nosso dia a dia e quais são as melhores formas de andamento do trabalho?
17. Você tem horário de descanso? Gostaria de ter um lugar especial para seus minutos de descanso?

18. Você tem uma determinada quantidade de móveis para fabricar diariamente? Qual é o processo?
19. Sente a necessidade de existência de uniforme?

Entrevista realizada com os proprietários da empresa para levantamento da situação organizacional atual:

01. Quais são os benefícios que a empresa oferece aos funcionários buscando aumento da satisfação dos mesmos?
02. São detectados problemas relacionados à insatisfação dos empregados em relação à empresa? Cite-os.
03. Em caso positivo, já houve tentativas de mudança para esta situação?
04. Quais os resultados?
05. Qual sua definição de QUALIDADE TOTAL?
06. Quais os principais objetivos da empresa em buscar a melhoria da qualidade?
07. Existe diálogo aberto entre empregado/empregador?
08. Os empregados apresentam sugestões? Elas são acatadas? A decisão a respeito da sugestão é tomada somente pelo proprietário ou em conjunto com os empregados?
09. Devido ao problema da existência de pó em grande quantidade, perigo ao trabalhar com máquinas cortantes, além de outros, quais são os equipamentos de proteção fornecidos pela empresa e em que quantidade os mesmos ficam à disposição dos empregados?
10. Existe algum tipo de cobrança em relação ao uso dos equipamentos de proteção? Qual é a sua diretriz de pensamento, relacionada a este assunto?
11. Você já tinha conhecimento do programa dos 5 Ss? Quais são os anseios referentes à implantação?
12. Cite as principais deficiências que a empresa possui, hoje, referente aos processos rotineiros e aos de ordem administrativa.
13. Dê sugestões referentes a melhor maneira de condução da implantação do programa e quais as necessidades urgentes de empresa.