

Dissertação para o Mestrado em Gestão da Qualidade

**A contribuição do 5S na motivação e satisfação
dos colaboradores**

Estudo de caso: Empresa de serviços nas áreas do Transporte de
Valores, Vigilância e Limpeza

**Universidade Fernando Pessoa
2010**

Orientador: Doutor Vasco Costa

Gladys Santos Gonçalves Lima

Dissertação para o Mestrado em Gestão da Qualidade

A contribuição do 5S na motivação e satisfação dos colaboradores

Estudo de caso: Empresa de serviços nas áreas do Transporte de
Valores, Vigilância e Limpeza

**Universidade Fernando Pessoa
2010**

Orientador: Doutor Vasco Costa

Dissertação apresentada à Universidade Fernando
Pessoa como parte dos requisitos para obtenção do
grau de Mestre em Gestão da Qualidade.

Gladys Santos Gonçalves Lima

Dedicatória

Ao meu marido, Jorge e aos meus
filhos Adília e Jorge Luis pelo apoio amigo
e constante.

Em especial aos meus pais, que
sempre me incentivaram à nunca desistir dos
meus objectivos. Eu amo-vos.

Agradecimentos

À Universidade Fernando Pessoa, que me proporcionou o Mestrado
Ao orientador Prof. Doutor Vasco Costa, pelo acompanhamento profissional
À Empresa Bertillon, que me proporcionou momentos de boas recordações

A todos que directa ou indirectamente contribuíram
para a realização desta pesquisa

RESUMO

O objectivo do estudo foi avaliar a contribuição da ferramenta dos cinco sentidos - 5S para a elevação do nível de motivação e satisfação dos colaboradores. A pesquisa constituiu-se num estudo de caso numa empresa do sector de serviços, cuja implementação da Qualidade decorreu no ano de 1995 e cujas características diferenciais eram de ser a “1ª empresa” no ramo “serviços” na região Norte do Brasil. O Sistema de Gestão da Qualidade - SGQ foi uma aposta de sucesso que até hoje vigora nesta empresa, que pode ser reconhecida através das certificações ISO 9001. A proposta básica para este estudo foi a realização de um questionário com o objectivo de verificar se existem conhecimentos do 5S por parte dos colaboradores e se a prática da ferramenta motiva os colaboradores, contribuindo para a sua vida profissional e realização pessoal, gerando satisfação. Para este estudo teve-se a preocupação de envolver todos os colaboradores que participam activamente do SGQ, incluindo o que é mais importante, os colaboradores que participaram desde do início do SGQ. Concluiu-se que a ferramenta 5S dentro de um contexto de SGQ, promove maior envolvimento entre pessoas e nas tarefas que executam, realiza esse envolvimento de maneira mais participativa, criativa e desenvolve um ambiente de trabalho mais agradável no que diz respeito a organização, métodos e limpeza. É uma ferramenta de utilização permanente e em todas as áreas que só contribui para a motivação e satisfação dos colaboradores de organizações que se preocupam com importância do resultado do trabalho e a qualidade da relação entre pessoas.

ABSTRACT

The aim of the study was to evaluate the contribution of the 5S Quality tool to raise the level of motivation and employee satisfaction. The research was based on a case study in business services, the implementation of a Quality Management System was held in 1995 and whose differential characteristics were to be the "1st company" in class "services" in northern Brazil. The System of Quality Management - QMS was a bet of success that so far force in this company, which can be recognized through the ISO 9000. The basic proposal for this study was the completion of a questionnaire with a view to ascertaining whether there is knowledge of 5S by employees and the practice of the tool motivates employees, contributing to their professional and personal development, generating satisfaction. For this study we had the desire to involve all employees who are actively involved in the QMS, including most importantly, employees who have participated since the start of the QMS. It was concluded that the 5S tool within the context of quality management system, promote more interaction between people and the work they do, realize that involvement in a more participatory, creative and develop a work environment more pleasant with respect to organization, methods and cleaning. It is a tool for permanent use and in all areas that only adds to the motivation and satisfaction of employees of organizations who care about the importance of task outcomes and quality of the relationship between people.

Índice

I – Introdução	1
1.1 – Enquadramento	1
1.2 – Definição do Objectivo da Investigação	4
1.3 – Formulação da questão da Investigação	6
1.4 – Metodologia	7
1.5 – Limitações do estudo	9
1.6 – Motivações	11
1.7 – Estrutura da dissertação	12
II – Revisão da Literatura	13
2.1 – Introdução	13
2.2 – Qualidade	15
2.3 – Gestão da Qualidade Total	18
2.4 – Ferramenta 5S	23
2.5 – Motivação e Satisfação	32
III – Metodologia	38
3.1 – Introdução	38
3.2 – Desenho da Investigação	41
3.3 – Identificação do Problema	43
3.4 – Objectivo	46

3.5 – Questão da Investigação	46
3.6 – Tipo de Pesquisa da Investigação	47
3.6.1 – Estudo de caso	47
3.7 – Método de recolha de dados	48
3.7.1 – Inquérito por Questionário	48
3.8 – Definição da amostra	51
IV – 5S	52
4.1 - Estudo de Caso	52
4.2 – 5S (Programa de Implementação, benefícios e dificuldades)	63
V – Apresentação e discussão dos resultados	74
5.1 – Introdução	74
5.2 – Apresentação e discussão dos resultados.....	74
VI – Conclusão	80
6.1 – Conclusão	80
6.2 – Limitações do estudo	82
6.3 – Pesquisas futuras	83
Referências Bibliográficas	85

Anexos

Anexo 1

Anexo 1.1 – Autorização	92
Anexo 1.2 – Cartas/Convites	93
Anexo 1.3 – Livros oferecidos	96
Anexo 1.4 – Cartilha do 5S	97
Anexo 1.5 – Material das Formações.....	103
Anexo 1.6 – Certificado “Programa 5S”	106
Anexo 1.7 – Fotografias	107

Anexo 2

Anexo 2.1 – Cartilha actual do 5S	110
Anexo 2.2 – Jornal interno	114

Anexo 3

Anexo 3.1 – Questionário	116
--------------------------------	-----

Gráficos

Gráfico 1.1 – Tempo de Serviço na Empresa	119
Gráfico 1.2 – Conhecimento do 5S	120
Gráfico 1.3 – Satisfação (Circular)	121
Gráfico 1.4 – Satisfação (Ambientes)	122
Gráfico 1.5 – Motivação (Circular)	123
Gráfico 1.6 – Motivação (Pessoal)	124

I - Introdução

1.1 – Enquadramento

Qualidade é a chave para orientar com eficácia qualquer empresa em qualquer parte do mundo, em crescimento de mercado e em lucratividade, por meio de liderança na qualidade (Deming, 1997)

Retirando deste enunciado palavras como “eficácia”, “mundo”, “mercado”, “lucratividade” e “liderança”, consegue-se elaborar um texto bem actual. “As empresas necessitam lutar pela sua sobrevivência no mercado global de modo que consiga com eficácia a lucratividade, baseada numa liderança inovadora e participativa com objectivo de atingir a satisfação dos seus clientes num mundo em crise”. Não é fácil!

Como é que se pode ter pessoas com melhor nível de vida? Como conseguir melhor ambiente de trabalho? Como obter produtos e serviços que satisfaçam as pessoas? Como obter confiança nos produtos e serviços? Podem surgir inúmeras perguntas, quando queremos mostrar que existem muitos problemas com relação a obtenção de um produto ou serviço com qualidade e que supere as expectativas do consumidor, de maneira profissional equilibrada.

As mudanças, tecnológicas, sociais e sobretudo mental que a humanidade experimenta, ameaçam a sobrevivência das empresas no mundo ocidental, por vários motivos, dentre eles a falta de actualização, perda de competitividade e nas exigências de normas. Dessa forma as empresas vêm-se obrigadas a criar estratégias de gestão que sejam suficientemente fortes para esse momento.

Criar condições internas que garantam a sobrevivência das empresas é uma estratégia que busca a qualidade de uma forma global e que atende perfeitamente com confiança, com baixo custo e segurança às necessidades do cliente. Ao atingir o máximo de valor (satisfação dos clientes) ao menor custo, garantimos a produtividade ou seja melhorar a qualidade é aumentar a produtividade, que por sua vez cresce o facturamento se pensarmos no cliente. A produtividade depende de três elementos básicos, os equipamentos e materiais, procedimentos e métodos e o ser humano (Campos, 1992).

Atingir o objectivo principal de uma empresa (sua sobrevivência através da satisfação das necessidades das pessoas), pela via da Gestão pela Qualidade Total, estabelece e mantém padrões, visa o melhoramento contínuo desses mesmos padrões com uma abordagem humanista. As actividades de trabalho geram um processo de relação entre as pessoas que gera um desafio permanente e motivador das condições de trabalho e exige competências maiores dos colaboradores (Campos, 1992).

A qualidade deixou de ser apenas alguma coisa relacionada somente ao seu cumprimento de tamanho, formas e eficiência. Para um melhor entendimento, qualidade

pode ser representada por sete dimensões, adaptadas da definição por Garvin (1988), que são: as Características / Especificações; Desempenho; Conformidade; Confiabilidade; Durabilidade; Imagem e Atendimento ao Cliente.

Nota-se que existe uma complexidade na obtenção de um bom resultado em todas as dimensões, contudo as dimensões se inter-relacionam e cada empresa terá que decidir qual dimensão ou dimensões que mais afecta a sua estratégia.

No caso de empresa de serviços, essas dimensões vão ter que sofrer adaptações para melhor obtenção do seu êxito e conseqüentemente as estratégias e ferramentas serão também analisadas e estudadas de forma que se enquadre num ambiente basicamente de pessoas. Foi somente no final dos anos 80 que surgiu o interesse pela qualidade dos serviços e pelo comportamento humano (Moller, 1997).

Surge uma nova consciência da qualidade, a qualidade nos esforços do indivíduo, ou seja não é só produzir produtos com qualidade, mas motivar pessoas para realizar serviços de qualidade de maneira que satisfaça as expectativas do cliente. Assim o conceito de qualidade passa de uma função relacionada somente à inspecção para uma forma mais abrangente da empresa, com função gerencial e envolvente como um todo.

Como foco de estudo será analisada a forma como a empresa Bertillon teve o cuidado de na sua estratégia de qualidade, minimizar o impacto que seus colaboradores

teriam com a implementação dessa mesma estratégia, de maneira mais participativa e atractiva de forma que atingisse o objectivo principal, que é a satisfação do cliente.

1.2 – Definição dos objectivos da Investigação

A qualidade hoje não é vista numa abordagem só correctiva, mas sistémica e holística, visando sempre o sucesso do produto ou serviço. O seu desenvolvimento histórico mostra como essa definição foi sendo alterada, de forma que primeiro teve a fase de Inspeção, depois a de Controlo estatístico da qualidade, a seguir a Qualidade assegurada (ou Garantia da Qualidade) e finalmente Gestão da Qualidade (cf. figura 1.1).

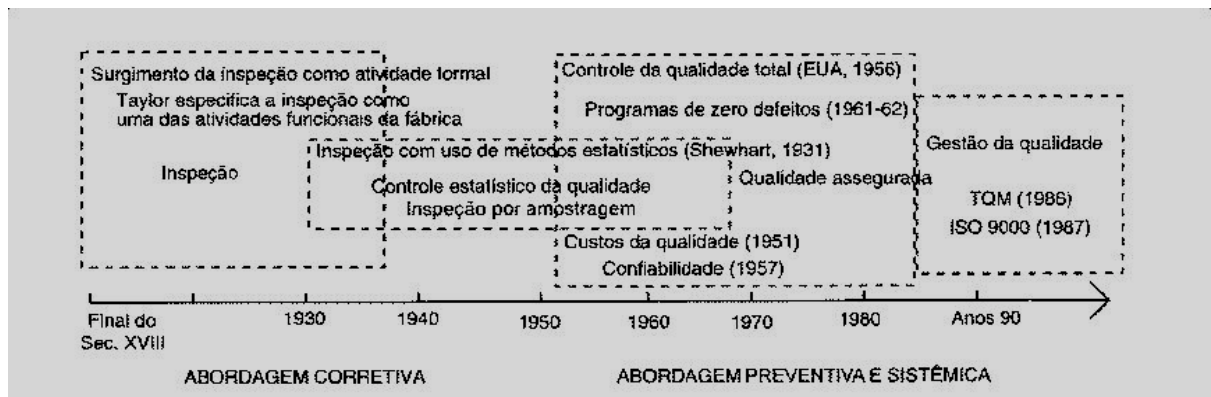


Figura 1.1 – Desenvolvimento Histórico da Qualidade (Fonte: Miguel, P. A. C.,2006)

Sabe-se hoje em dia que a qualidade é essencial também para o sector de serviços, ou seja empresas que trabalham essencialmente com prestação de serviços, tornando-se um factor importantíssimo na competitividade.

Desdobrando as dimensões da qualidade descrita por Garvin (1988) para o sector de serviço: na dimensão “Confiança”, é a forma de prestar o serviço proposto de forma segura e precisa; na dimensão “ Receptividade”, é a disposição em ajudar os clientes, além de fornecer o serviço com presteza e prontidão; na dimensão “ Segurança”, é o conhecimento e cortesia dos funcionários e suas habilidades em demonstrar confiança; na dimensão “Aspectos tangíveis”, são os aspectos físicos que circundam a actividade de prestação de serviços, tais como instalações, equipamentos e aparência dos funcionários; finalmente a dimensão “Empatia”, que mede o grau de cuidado e atenção pessoal dispensado aos clientes.

O ser humano é a base fundamental para a qualidade no sector de serviços, pois nele estão todas as etapas do “produto” daquele tipo de comércio; ele está desde a origem até o seu resultado final. Vendo desta maneira, percebe-se que é fundamental que na implementação da qualidade nos serviços tem que haver mais cuidado na sua concepção e realização. As ferramentas de apoio no SGQ devem ser escolhidas de forma que sejam extremamente eficazes e que possibilitem a obtenção mais participativa de todos os envolvidos. A interacção entre pessoas e organizações é complexa e dinâmica. Para Barnard (1971), faz uma interessante distinção entre eficácia e eficiência quanto aos resultados na interacção das pessoas com a organização. O indivíduo precisa ser eficaz (atingir objectivos organizacionais por meio de sua participação) e ser eficiente (satisfazer suas necessidades organizacionais mediante sua participação para sobreviver dentro do sistema.

A partir de dados verifica-se se os factos estão conforme o estudo aplicado e retiraram-se conclusões que contribuirão para outros estudos. A qualidade aplicada nos serviços precisa ou não de ferramentas que auxiliam nessa tarefa, possibilitando atingir objectivos de sucesso neste estudo queremos chegar à conclusão que os colaboradores de uma empresa para poderem ter papéis activos dentro de um processo de qualidade necessitam de motivação, sendo essa motivação provocada por exemplo por uma ferramenta da qualidade. Será que é uma vantagem para o sector de serviço, o recurso aos 5S? Que benefícios podem trazer para a vida profissional de cada pessoa, seja ela cliente, fornecedor ou colaborador?

1.3 – Formulação da questão da Investigação

A Gestão da Qualidade Total foi uma medida adoptada estrategicamente na empresa Bertillon, que visava um melhor desempenho dos seus serviços e um futuro de mais competitividade num mercado global.

A medida na época, além de ser uma ideia arrojada e inovadora, era paralelamente um trabalho árduo e arriscado, dado ser no ramo de serviços e ser uma das primeiras a adoptar a medida no sector, no qual na época ainda era visto com muita cautela, esse tipo de proposta.

O Programa da Gestão da Qualidade Total além de ser difícil e demorado, poderia ser menos problemático se as pessoas envolvidas conseguissem participar de maneira mais activa e motivada, daí para esse estudo a questão central está em volta do envolvimento do ser humano nesse tipo de processo. Analisar como se realizou e com que recurso foi a integração dos colaboradores da empresa nesse processo e o que isso contribuiu para o sucesso e estabilidade da empresa.

Assim o objectivo específico para esse estudo é avaliar a contribuição do 5S para a elevação do nível de satisfação e motivação do colaborador, tornando-se uma ferramenta importante para a implementação da estratégia de gestão da qualidade.

1.4 – Metodologia

Baseado em factos reais, este estudo realiza-se através de uma pesquisa aplicada, pois tem como objectivo gerar conhecimentos para uma aplicação prática dirigida à solução de problemas específicos das organizações (Gil, 1991). Os problemas serão abordados de forma quantitativa, uma vez que serão analisados através de inquérito realizado com os colaboradores da empresa Bertillon e serão traduzidos em números as suas opiniões. Através da descrição das situações decorridas desde o período de implementação da qualidade no ano de 1995 até os dias de hoje, numa empresa cujas características, são o de ser a primeira empresa de serviço na região Norte do Brasil, no ramo de segurança, transporte de valores e limpeza a implementarem SGQ e utilizar a

ferramenta 5S. Neste sentido, a escolha deste estudo de caso, torna-se muito importante na medida que fica a curiosidade de saber até que ponto, passados alguns anos, essa medida deu resultados positivos e principalmente se as ferramentas utilizadas foram ou são viáveis para dar continuidade a um projecto de alto custo nos dias de hoje.

Do ponto de vista dos objectivos (Gil, 1991) a pesquisa exploratória, visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vista torná-lo explícito ou a construir hipóteses. Envolve levantamento bibliográfico; entrevista com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; análise de exemplos que estimulem a compreensão. Assume, em geral as formas de Pesquisa Bibliográfica e Estudos de Caso.

Os procedimentos e recursos utilizados durante todo o estudo foram de muita pesquisa e exaustiva leitura, com o cuidado de explorar poucos objectos de maneira que se permitisse o seu amplo e detalhado conhecimento juntamente com o recurso da internet. Foram muitos diálogos através de correio electrónico com os colaboradores da Empresa, principalmente com o Presidente e a Coordenadora do gabinete da Qualidade, para serem colocadas as situações e dúvidas na mesa.

A pesquisa obedeceu aos critérios de um estudo científico, passando pela fase decisória, que se refere a escolha do tema, à definição e à delimitação do problema; a construção de um plano de pesquisa até à execução propriamente dita; finalmente à análise dos dados e elaboração do relatório final (Goldemberg, 1999). Foi escolhida como

população do estudo todos os indivíduos que trabalham na Sede da empresa, considerando os colaboradores administrativos, os chefes e directores, pois achou-se que assim o estudo ficaria completo, dado todos participarem da utilização da ferramenta em questão, inclusive os colaboradores que participaram da implementação.

Apesar de ter-se participado da implementação da qualidade e paralelamente da ferramenta do 5S em 1995 e actualmente a autora não ser colaboradora da empresa Bertillon, considera-se que neste estudo a observação foi não-participativa, dado a distância do objecto de estudo, porém ao elaborar o questionário e analisar as suas respostas fez com que desenvolvesse uma observação em equipa e estruturada, uma vez que houve inter-relação com os intervenientes. A definição do instrumento de colecta de dados dependerá dos objectivos que se pretende alcançar com a pesquisa e do universo a ser investigado (Barbetta, 1999).

A finalidade é que através deste estudo, possa verificar-se a ferramenta 5S é capaz de promover a mudança de hábitos de tal maneira que provoque a motivação e satisfação dos colaboradores da empresa, numa estratégia tão exigente como é o programa da qualidade, contribuindo a passagem desse conhecimento para outras empresas.

1.5 – Limitações do estudo

É fundamental num processo de estudo, termos acesso aos dados, informações e apoio das pessoas envolvidas e autorização para tal. Apesar de todo o rigor na criação de material para realizar o estudo e nos procedimentos planeados na presente pesquisa, esta apresenta algumas limitações:

- A limitação é resgatar informações através de pessoas, cuja descrição de acontecimentos passados, não são tão precisos e já passaram a recordações.
- A grande distância física entre a mestrandia e o material de estudo, também causou algumas limitações, uma vez que o factor presencial em algumas situações se fazia necessário. Mas aqui conseguiu-se colmatar o problema, dado que a internet é o meio mais rápido, com menos custo e de fácil utilização para analisar situações e até dialogar com as pessoas envolvidas.
- O tempo de preparação da investigação, também dificultou o desenvolvimento mais adequado, dado que a distância entre as partes fez com que tivéssemos uma preocupação muito maior em planear as tarefas. A internet através de correio electrónico foi amenizando esse problema, pois o diálogo quase se tornou presencial.
- Cumprimento de prazos, também notou-se pelo facto do acompanhamento não ser presencial mas depender de terceiros.

1.6 - Motivações

A globalização faz-nos pensar que cada vez mais necessitamos de inovar e fazer bem para sermos conhecidos e admirados no mundo. Todas as portas só levam a uma direcção, “Qualidade”, no sentido mais abrangente da palavra e da gestão.

Actualmente o mercado é o mundo, um mundo em crise em diversas matérias, mas que busca o equilíbrio e a arte de fazer bem. O que é a arte de fazer bem? No desenvolvimento de todo um processo de produto ou serviço até ao seu consumo, realizam-se várias etapas que nelas estão contidas sub-processos que devem estar em conformidade para na sua sequência e realização poderem atender de forma satisfatória o cliente. Em todas as fases a mão/contribuição de uma pessoa é registada, que por sua vez será finalizada também para atender um desejo de uma pessoa, ou várias pessoas.

Pensar como todo esse processo, trabalhado por pessoas, pode ser gerido de maneira mais criativa, profissional e participativa e conseqüentemente mais agradável, faz com que a dedicação maior desse estudo esteja voltada para os colaboradores da empresa e clientes.

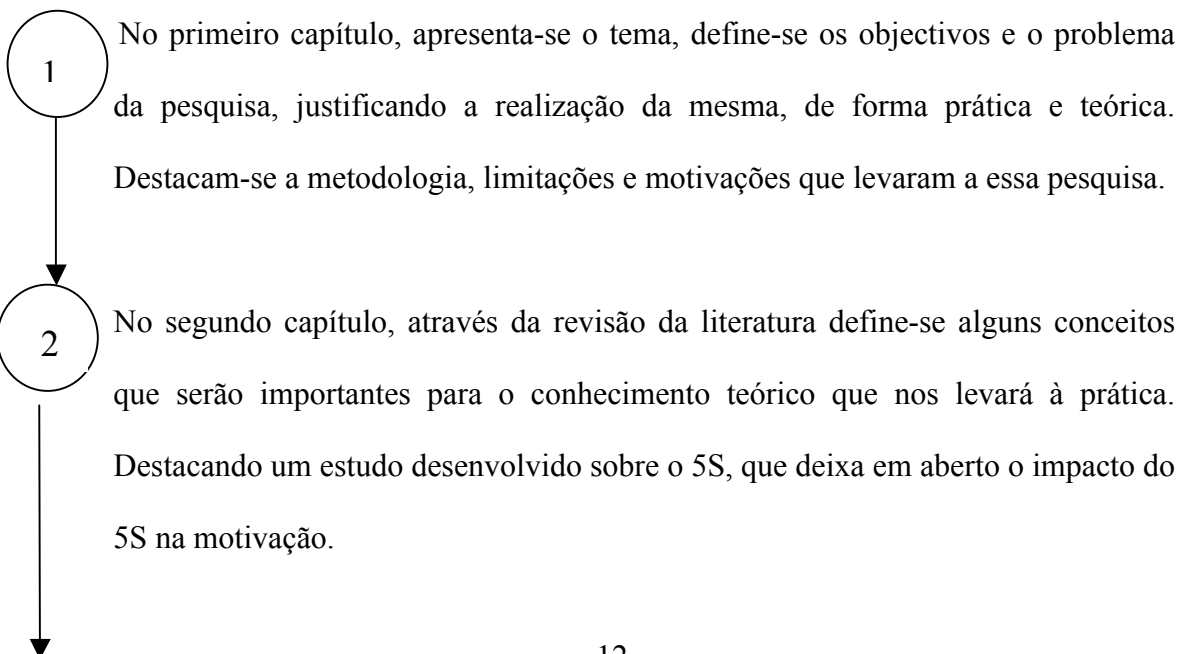
Tornar os colaboradores com postura de cliente interno perante aos processos realizados pela qualidade pelo seu antecessor, no controlo da qualidade, na responsabilidade pela qualidade das operações, é um desejo que significa exigir desse mesmo colaborador mais conhecimento, mais disponibilidade e iniciativa para agir.

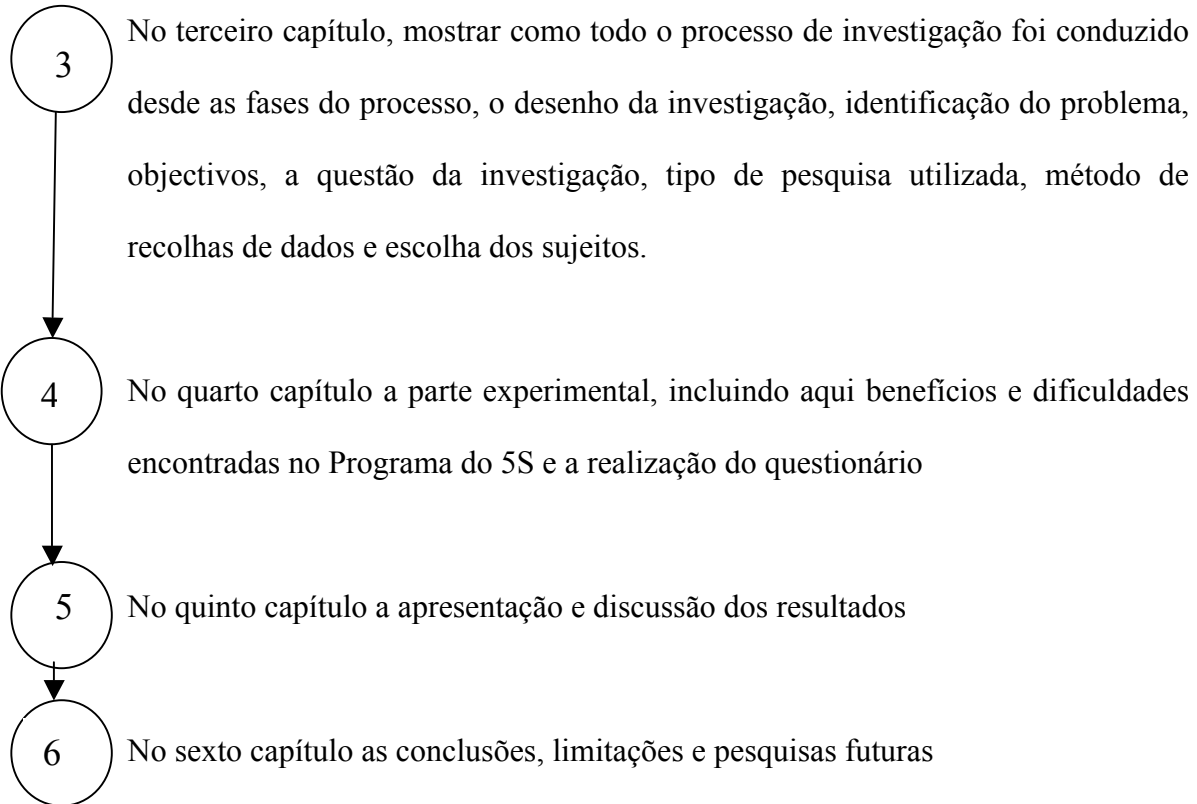
Dessa forma a empresa deve desenvolver maneiras de envolver esse colaborador para essa nova política.

As ferramentas são muito úteis dentro de um programa da qualidade e nesse caso específico o estudo de uma ferramenta que propicia alteração nos comportamentos de maneira que amenize um processo que por si só já consegue trazer mudanças fortes no estado profissional, só faz com que torne de grande interesse para o mercado de trabalho.

Espera-se assim que o presente estudo, possa ser aproveitado de uma forma prática, na utilização da ferramenta 5S em diversas áreas, melhorando assim o desempenho do Programa da qualidade.

1.7 – Estrutura da dissertação





II - Revisão da literatura

2.1 – Introdução

A exploração do tema para uma dissertação vai na busca de novos conhecimentos e estudo de assuntos ainda por ser desenvolvidos. Nesta busca encontrou-se como sugestão de pesquisa futura o impacto do 5S na motivação. Desenvolver se a metodologia

5S proporciona uma maior participação, direccionada para o trabalho em equipa, sendo uma ferramenta de estímulo para o envolvimento das pessoas e, conseqüentemente, contribuindo para sua motivação (Patrícia, 2008).

Desta forma havia um problema a pesquisar e um objecto de estudo com aspectos diferentes das situações normais que eram: ser a primeira empresa de “serviços” no ramo de vigilância, transporte de valores e limpeza da região Norte do Brasil a implementar o SGQ e a utilizar a ferramenta 5S para motivar os seus colaboradores.

A busca de material que desenvolvesse o teórico, realizou-se de maneira rápida e de forma acessível, dado ser tema da actualidade e daí existirem muitos livros publicados. Fizeram parte também do estudo, livros oferecidos pela empresa envolvida na investigação, que foram dispensados aos colaboradores da empresa durante a primeira fase de implementação da qualidade, que eram as formações. Estes documentos são visíveis nos Anexos 1.3, 1.4 e 1.5.

Dado a natureza deste estudo envolver assuntos da área de Gestão de Recursos Humanos, fez-se necessária pesquisa através de livros e textos, sobre os temas motivação e satisfação das pessoas. A pesquisa não foi difícil, dado ser uma área bem actual e com bastantes livros no mercado que ajudaram a ter mais conhecimentos para elaborar o questionário de maneira que se conseguisse obter a resposta para a situação colocada.

A parte mais prática, que seria o estudo da ferramenta 5S, foi desenvolvida através de consultas na Internet. Destacando que a empresa Bertillon disponibilizou os seus documentos relacionados aos conhecimentos do 5S (cf. Anexo 1.4), para aprendizagem e prática da ferramenta, que foi utilizado nesse estudo. Esse material e todas as conversas com os directores e responsáveis pela Gestão da Qualidade da empresa foram de extrema importância para elaboração do estudo.

De uma maneira geral, foram muitas horas de leitura e pesquisa, que fizeram com que aumentassem os conhecimentos a cerca de todos os estudos já adquiridos durante o Mestrado. O trabalho realizado na prática juntamente com os estudos só vieram sedimentar a aprendizagem.

2.2 – Qualidade

A qualidade começa com a identificação das necessidades e expectativas do consumidor, qualquer falha nesta fase pode provocar consequências importantes na qualidade do produto ou serviço, que por sua vez pode causar custos elevados. Taguchi (1990), “a qualidade e o custo de um produto são determinados em grande parte pelo seu projecto e pelo seu processo de fabricação”, sempre visando à meta principal de toda a organização, que é reduzir custos, mantendo a qualidade esperada pelos clientes.

A qualidade está relacionada com muitas, senão todas, as actividades da empresa e não só consiste somente num problema fabril, ou de fornecimento de serviço. Não se baseia em que a qualidade tem que custar mais ou que o processo de fabrico ou fornecimento de serviço é mais difícil, para isso deve-se concebê-los melhor e dessa forma uma visão de aumento de produtividade e redução de preços. Deming (1990) “a qualidade não é fruto da inspecção, mas da melhoria do processo”.

Crosby, (1990) afirma que um produto ou serviço possui qualidade, quando está conforme os requisitos do consumidor e para que isto seja atingido, é preciso envolver todas as pessoas, tanto da alta administração como das camadas inferiores da organização.

Da Revolução Industrial, o conceito de qualidade permaneceu associado à ideia de menor preço. Para os gurus da qualidade, a qualidade está associada à redução de desperdício de matéria-prima, de tempo, recursos humanos e ao melhor uso do equipamento para reduzir custos de produção. A partir dos anos 50 o produto para ter qualidade tinha que estar em conformidade com as especificações do projecto e deveria atender as necessidades dos usuários. O termo qualidade foi sendo associado à ideia de excelência ou superioridade de um produto ou serviço e aos poucos incorporando outras dimensões de natureza quantitativa (valor do mercado, preço). A partir dos anos 60 e 70, o controlo de qualidade deixa de ser uma função e responsabilidade específica de gerentes de departamentos de qualidade para ser exercida por todos os empregados em todas as fases do processo produtivo (Miguel, 2006). Segundo Ishikawa (1985), essa nova forma de perceber a questão do controle de qualidade constitui uma revolução na

forma de conceber a gestão, pois vai exigir mudanças fundamentais na organização da empresa e no tratamento de empregados e clientes.

A história da qualidade é dividida em cinco fases:

- Inspeção da qualidade (1945 – 1949);
- Controlo estatístico da qualidade (1949 – 1951);
- Sistema orientado para a garantia da qualidade (1951 – finais dos anos 60);
- Controlo da qualidade em toda a organização (fins dos anos 60 até anos 80);
- Gestão da qualidade total – SGQ (anos 80 até o presente).

Actualmente a definição mais abrangente de qualidade incorpora noções de melhor preço, ausência de defeitos, obediência ao projecto, adequação ao uso e satisfação do cliente por meio de melhoria contínua nos produtos e serviços oferecidos (Pires, 2007). Sendo que para o sector de serviços as dimensões exigidas para a satisfação do cliente são (Las Casas, 1994):

- Confiança: habilidade de prestar o serviço proposto de forma segura e precisa;
- Receptividade: disposição em ajudar os clientes, além de fornecer o serviço com presteza e prontidão;
- Segurança: conhecimento e cortesia dos colaboradores e suas habilidades em demonstrar confiança;

- Aspectos tangíveis: aspectos físicos que circundam a actividade de prestação de serviços, tais como instalações, equipamentos e aparência dos colaboradores
- Empatia: grau de cuidado e atenção pessoal dispensado aos clientes.

2.3 – Gestão da Qualidade Total

A partir do momento que a qualidade passou a ser responsabilidade de toda a organização, o novo termo utilizado passou a ser TQC (Total Quality Control, ou Controlo da Qualidade Total), cunhado por Feigenbaum após a publicação do artigo, em 1956, e mais tarde, 1961, com a publicação de seu livro Total Quality Control, Engineering and Management. A partir de 1968, essa evolução foi denominada no Japão de CWQC (Company-wide Quality Control ou Controlo da Qualidade por Toda Empresa). Mais tarde, por volta de 1986, o termo TQM (Total Quality Management ou Gestão da Qualidade Total) passou a ser mais utilizado no ocidente, principalmente na Europa, em substituição ao termo TQC.

Para Feigenbaum (1994) a definição do TQM é um Sistema eficiente para integração do desenvolvimento da qualidade, da manutenção da qualidade dos diversos grupos de uma organização para permitir produção e serviços aos níveis mais económicos, que levem em conta a satisfação do cliente.

Gestão da Qualidade Total (GQT) é uma opção para a reorientação gerencial das organizações. Tem como pontos básicos: foco no cliente; trabalho em equipa permeando toda a organização; decisões baseadas em factos e dados; busca constante da solução de problemas e da diminuição de erros.

Para Oakland (1994) “Sistemas e técnicas estatísticas de controlo são muito importantes e necessários, mas não são suficientes para o sucesso da qualidade total. A busca da qualidade total requer uma atitude mental (baseado no orgulho e prazer de produzir bem, no trabalho em equipe e no comprometimento total dos gerentes, que deve ser estendida a todos os trabalhadores em todos os níveis e departamentos”.

Para este estudo é fundamental analisar o comportamento humano, no Programa da qualidade, e para tal será importante buscar conceitos e informações que levam a esse objectivo.

A GQT trata do factor humano, pois baseia-se, essencialmente, num programa de educação e formação através do qual todas as pessoas da empresa devem mudar a sua maneira de pensar; num programa gerencial centrado nas pessoas, e está atento ao recrutamento e à selecção de pessoal; reter as pessoas na empresa de tal forma que a empresa faça parte da vida de cada funcionário ao criar condições de maneira que desenvolve no funcionário o orgulho e forte desejo de lutar pelo futuro da mesma.

As primeiras normas surgem em meados dos anos 70 e a primeira versão da norma ISO 9001 com a adesão da comunidade internacional foi em 1987. Já no ano de 2000 surge a segunda revisão, tendo mais o foco no cliente e mais adequados aos princípios do TQC. Assim qualquer empresa que tenha implementado o TQC satisfará a qualquer auditoria visando a certificação pela norma ISO 9001. A ISO - International Organization for Standardization (Organização Internacional para Normalização), uma organização não-governamental, fundada em 23/02/1947, com sede em Genebra, Suíça e tem como propósito desenvolver e promover normas e padrões mundiais que traduzam o consenso dos diferentes países do mundo de forma a facilitar o comércio internacional e uniformizar a qualidade (Guia Interpretativo ISO 9001:2000, 2003).

Com o aparecimento da norma “ISO 9001:2000 – Sistemas de Gestão de Qualidade – Requisitos” as Organizações procuram cada vez mais dar ênfase aos seus processos numa lógica de poder assegurar a sua competitividade.

O SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade - Um sistema traduz a ideia de que vários componentes elementares, interdependentes, inter-actúan e formam um todo coerente com um objectivo comum. Assim o Sistema da Qualidade é o conjunto de medidas (elementos) interligados, integrados na organização, que trabalham coordenados para alcançar a máxima confiança de que um determinado nível de qualidade aceitável, alcançado ao mínimo custo e que satisfaçam as necessidades e expectativas dos seus clientes. O SGQ é um sistema de gestão que permite dirigir e controlar uma organização no que respeita à Qualidade (IPQ, 2001).

O processo de Gestão da Qualidade é de prevenir, detectar, identificar causas e eliminar problemas e faz-se isso através de registos, validações, actuações sobre desvios. Com o objectivo de promover confiança do produto ou serviço, em conformidade com os requisitos estabelecidos.

Os passos para a implementação do SGQ: Levantamento da situação inicial, sensibilização da gestão, definição da política da qualidade, definição da equipa de projecto, definição do plano de implementação, formação da equipa de projecto em Sistemas de Gestão da Qualidade, Planeamento, Implementação e funcionamento, verificação e acções correctivas e a certificação.

O SGQ é baseado em processos (cf. Figura 2.1) e todo processo deve ser documentado.



Figura 2.1 – Modelo de um SGQ Baseado em Processos (Fonte: Pinto, A. e Soares, 2009)

A apresentação dos documentos deve ter a estrutura sugerida (cf. Figura 2.2), abaixo: Manual da Qualidade, Procedimentos requeridos, Planos de Qualidade, Formulários e Registos. A organização deve definir a estrutura da documentação usada no Sistema da Qualidade e em todas as actividades associadas.



Figura 2.2 – Estrutura com cinco níveis (Fonte: Pinto, A. e Soares, 2009)

Alguns benefícios trazidos para uma empresa certificada com relação às normas da série ISO 9000 são: Abertura de novos mercados; Maior conformidade e atendimento às exigências dos clientes; Melhores custos de avaliação e controlo; Melhor uso de recursos existentes; Aumento da lucratividade; Maior integração entre os sectores da empresa; Melhores condições para acompanhar e controlar os processos; Diminuição dos custos de remanufactura.

A certificação é o reconhecimento de que o Sistema cumpre os requisitos da norma ISO 9001. É um compromisso com a Qualidade, que torna a organização mais

competitiva e orientada para a melhoria contínua dos serviços e para a satisfação das exigências dos clientes. Não termina aqui o processo e sim traduz-se numa melhoria permanente da performance e em influenciar positivamente os resultados da Organização.

2.4 – Ferramenta 5S

Nos últimos anos verificou-se uma mudança expressiva nas condições e nas relações de trabalho, provocada pelas novas tecnologias, pelos desafios da competitividade e conseqüentemente pelas novas maneiras de gerir uma empresa.

Os planos de formação são um dos mais efectivos factores de comprometimento dos trabalhadores. Esse aspecto tem unanimidade entre todas as correntes estratégicas da qualidade (Deming, 1990; Juran, 1990 e Crosby, 1979) ao ser considerado como uma iniciativa indispensável ao envolvimento dos trabalhadores.

Das novas práticas de trabalho, a qualidade de vida no trabalho é a mais emergente dado que a tensão e preocupação de outras envolventes faz com que os empregados estejam insatisfeitos com algum aspecto relacionado ao trabalho, como: salário, benefícios, carga horária, ambiente, autonomia, importância de crescimento na carreira e segurança contra o risco de demissão.

A ordem, a limpeza, o asseio e a autodisciplina são essenciais para a produtividade com eficiência, e conseqüentemente, requisito básico para o controle do Sistema da Qualidade (Campos, 1992). Para se chegar de maneira agradável aos comportamentos que só trazem benefícios a todos que convivem no local, seja ele seu lar ou seu emprego, é fundamental utilizar a ferramenta 5S.

A ferramenta “cinco sentidos”, mais conhecido como 5S, é considerado o passo inicial para a implantação de programas da qualidade (Campos, 1992).

A aplicabilidade deste programa gera a mudança cultural de todas as pessoas envolvidas, comprometendo-as de que é importante para melhorar o ambiente de trabalho, a saúde física e mental dos trabalhadores e o sistema da qualidade.

Constatou-se que o 5S foi a base da implementação da Gestão da Qualidade na empresa o que provocou uma revolução a nível de comportamentos e conhecimentos, no sentido em que proporcionou aprendizagem na melhor maneira de produzir uma tarefa, sem desperdiçar tempo ou material, de forma padronizada.

A nomenclatura 5S significa os cinco sentidos que são abordados. Ela baseia-se nas iniciais de cada senso escrito em japonês (cf. Tabela 1.3).

5S	Conceito	O que fazer	Vantagens
1º S – SEIRI (Senso de Utilização)	Separar o útil do inútil, eliminando o desnecessário.	Nesta fase, o trabalho começa a ser colocado em ordem, para que só se utilize o que for realmente necessário e aplicável	<ul style="list-style-type: none"> • Reduz a necessidade e gastos com espaço, stocks, armazenamento e transporte. • Evita a compra de materiais em duplicidade.
2º S – SEITON (Senso de Ordenação)	Identificar e arrumar tudo, para que qualquer pessoa possa localizar facilmente	Padronizar as nomenclaturas; usar rótulos e cores vivas para identificar objectos; expor visualmente os pontos críticos, tais como extintores de incêndio, etc.; não deixar objectos ou móveis no meio do caminho, atrapalhando a locomoção no local.	<ul style="list-style-type: none"> • Menor tempo de busca. • Melhor disposição de móveis e equipamentos. • Facilita transporte interno, controlo de documentos, arquivos ou pastas.
3º S – SEISO (Senso de Limpeza)	Manter um ambiente sempre limpo, eliminando as causas da sujeira.	Procurar limpar os equipamentos após o seu uso; não jogar lixo ou papel no chão; dar destino adequado ao lixo.	<ul style="list-style-type: none"> • Maior produtividade das pessoas. • Evita perdas e danos de materiais e produtos.
4º S – SEIKETSU (Senso de Padronização/higiene)	Manter um ambiente de trabalho sempre favorável a saúde e higiene.	Ter os três S's previamente implementados; colaborar, sempre que possível, com o trabalho do colega; cumprir horários e prazos; respeitar os colegas como pessoas e como profissionais.	<ul style="list-style-type: none"> • Melhor imagem da empresa internamente e externa. • Eleva o nível de satisfação e motivação do pessoal para com o trabalho. • Melhor segurança e desempenho do pessoal
5º S – SHITSUKE (Senso de Autodisciplina)	Fazer dessas atitudes um hábito, transformando os 5S's num modo de vida	Usar a criatividade no trabalho, nas actividades; melhorar a comunicação entre o pessoal de trabalho; compartilhar visão e valores, harmonizando as metas; aplicar os 5S's sempre que necessário.	<ul style="list-style-type: none"> • Reduz a necessidade de controlo. • Facilita a execução de toda e qualquer tarefa. • Evita perdas oriundas de trabalho, tempo, utensílios, etc.

Tabela 1.3 – Significado 5S (Fonte: adaptado de Campos, V. F, 1992)

Dessa maneira o 5S visa combater eventuais perdas e desperdícios nas empresas e educar o pessoal envolvido de modo que directamente aprimora e mantém o Sistema da Qualidade.

A consciência da qualidade é essencial e, com o tempo, a implementação deste programa traz benefícios, como reduzir a necessidade constante de controlo, facilidade na execução de toda e qualquer tarefa, evitar perdas oriundas de trabalho prevendo resultados operacionais e finalmente os produtos ficam dentro dos requisitos de qualidade.

Segundo Campos (1999), o 5S visam mudar a maneira de pensar das pessoas na direcção de um melhor comportamento, para toda a sua vida. Os 5S não são somente um evento episódico de limpeza, mas uma nova maneira de conduzir a empresa com ganhos efectivos de produtividade.

Um roteiro de implementação do 5S é bastante prático para um final com resultados positivos, sendo que as figuras abaixo (Figura 2.3 – 1ª Fase Implementação, 2.4 – 2ª Fase Planeamento, 2.5 – 3ª Fase Fotos e Registos, 2.6 – 4ª Reunião, 2.7 – 5ª Fase Executar e 2.8 – 6ª Fase Acompanhamento) contém adaptações de um estudo sobre métodos dos 5S (Método_5S, 2005)

Figura 2.3 – 1ª Fase Implementação

- Na primeira fase (Implementação) criar uma equipa composta de 3 pessoas, no mínimo, de diferentes sectores e 1 pessoa da direcção, que conduza o processo, oriente, esclareça dúvidas e acompanhamento.




Figura 2.4 – 2ª Fase Planeamento

- Na segunda fase (Planeamento) a equipa elabora um cronograma, plano de orientação, determina as ferramentas que serão utilizadas e dividir tarefas.




Figura 2.5 – 3ª Fase Fotos e Registos

- Na terceira fase (Fotos e registos) deve-se registar a situação actual da organização, em todas as áreas. Reunir-se e discutir as falhas, as acções correctivas, as sugestões de melhoria baseadas nas fotos.




Figura 2.6 – 4ª Fase Reunião

- Na quarta fase (Reunião) a equipa reúne o pessoal da organização, compartilha os dados e mostra o compromisso e a disposição para implementar o método. Aqui há uma conscentização do pessoal (explicando os objectivos, vantagens e benefícios), da importância do 5S para a melhoria do trabalho.




Figura 2.7 – 5ª Fase Executar

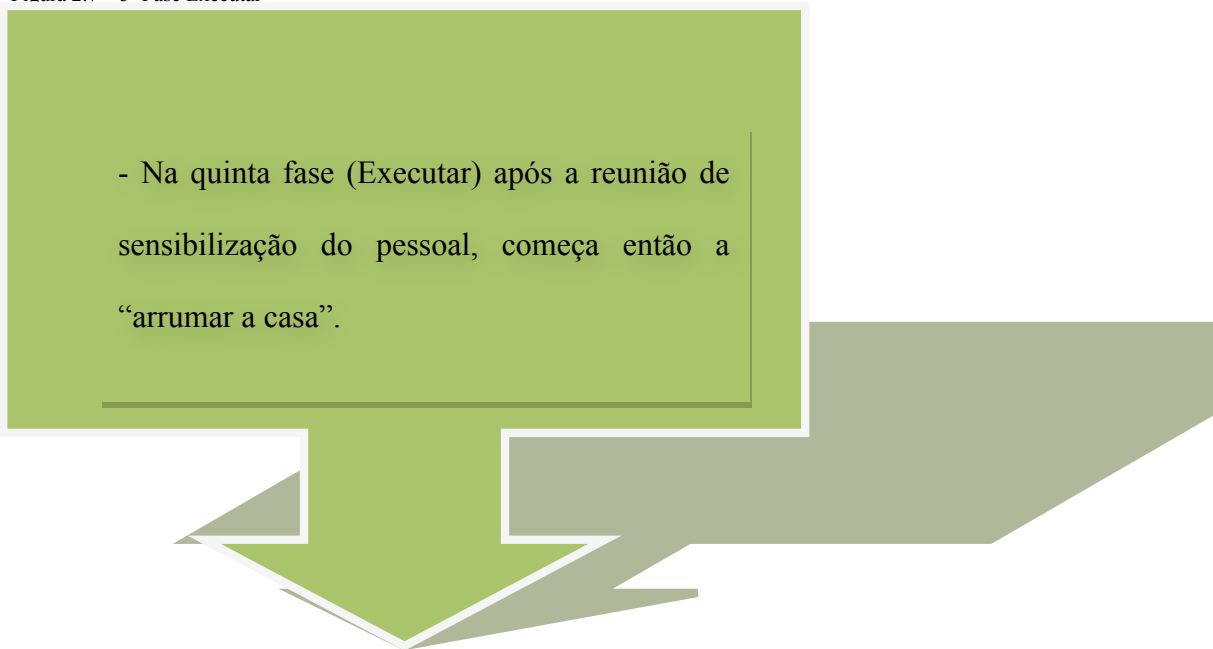
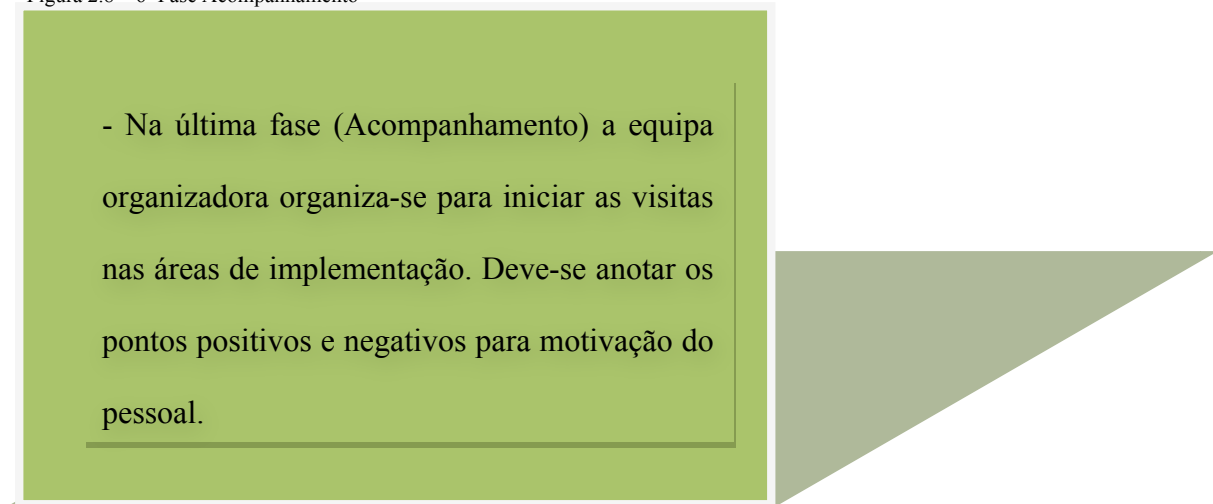


Figura 2.8 – 6ª Fase Acompanhamento



É necessário que as formações sejam realizadas periodicamente e o acompanhamento constante, assim serão verificados os resultados, avaliações do pessoal, as melhorias e o que ainda pode ser feito.

A característica para que um trabalhador normal possa transformar-se num trabalhador da qualidade são: Responsabilidade (autocontrole, autodisciplina e autogestão), participação (credibilidade das acções propostas e facilidade de implantá-las) e comprometimento (querer alcançar o objectivo).

Para verificação da eficácia da ferramenta 5S, define-se uma lista de verificações (cf. Figura 2.9) para auditoria, específico para o 5S (Christian E.,2003).

1º Senso: Utilização	
1º) Existe material desnecessário/sem uso na área (sobre bancadas, impressoras, etc.)?	
2º) Os materiais necessários para o trabalho estão nas quantidades certas?	
3º) Existe algum equipamento/material sem finalidade necessitando ser descartado?	
4º) Os funcionários sempre procuram descartar supérfluos para não haver acúmulo?	
5º) Existe material desnecessário/sem uso fora da área?	
6º) É feita etiquetagem/identificação das pendências/temas associadas à segurança?	
7º) Os funcionários da área conhecem o significado deste senso?	
8º) Os funcionários se reúnem para discutir os problemas de implementação/melhoria?	
Pontuação final do 1º Senso: _____ %	
2º Senso: Ordenação	
1º) Os stocks são mínimos possíveis?	
2º) Os objectos do sector são identificados?	

3º) As identificações são conhecidas de todos (padronizadas)?	
4º) Existem identificações dos locais de armazenagem?	
5º) A iluminação do sector é adequada? (Sentido de espaço – ordem)	
6º) A ventilação do sector é adequada? (Sentido de espaço – ordem)	
7º) Práticas de empilhamento adequadas?	
8º) Códigos de cores são usados/respeitados (segurança/pendências)?	
9º) As instruções de trabalho estão organizadas?	
10º) O local está demarcado e desobstruído?	
11º) Existe controlo visual?	
12º) Os funcionários da área conhecem o significado deste senso?	

Pontuação final do 2º Senso: _____ %

3º Senso: Limpeza

1º) Ferramentas/utensílios estão limpos?	
2º) Materiais/objectos jogados no chão?	
3º) Móveis, pisos, paredes, janelas, portas, prateleiras estão limpos?	
4º) Banheiros e vestiários estão limpos?	
5º) Parte externa da área: calçados, jardins, paredes, etc. estão limpos?	
6º) Existem procedimentos de limpeza/descarte?	
7º) As passagens estão desimpedidas?	
8º) Os funcionários da área conhecem o significado deste senso?	

Pontuação final do 3º Senso: _____ %

4º Senso: Padronização/Higiene

1º) Existem identificações claras quanto aos riscos dos equipamentos/ferramentas?	
2º) Existe sinalização de segurança geral?	
3º) Estão sendo respeitadas as indicações de segurança?	
4º) Existem ocorrências de acto inseguro nas duas últimas semanas?	
5º) Existem versões de instruções de trabalho diferentes daquelas controladas pelo CQ?	
6º) As informações nos quadros de aviso são objectivas e de fácil entendimento?	

7º) Os funcionários da área conhecem o significado deste senso?	
Pontuação final do 4º Senso: _____ %	
5º Senso: Disciplina	
1º) Os funcionários têm conhecimento formal do Programa 5S?	
2º) Existe o hábito de descartar excessos do local, de maneira adequada (código de cores)?	
3º) Existe o hábito de manter o local organizado? Existe evidência contrária?	
4º) Existe o hábito de manter o local limpo? Existe evidência contrária?	
5º) Existem ocorrências de acto inseguro nas duas últimas semanas?	
6º) Existem ocorrências de condição insegura nas duas últimas semanas? Existiu notificação formal?	
7º) Existem problemas de produção associados ao não cumprimento de instruções de trabalho?	
8º) Estão sendo feitos diálogos de segurança?	
9º) O quadro de actividades está sendo actualizado?	
10º) Os funcionários da área conhecem o significado deste senso?	
Pontuação final do 5º Senso: _____ %	

Figura 2.9 – Lista de verificação para auditoria 5S (Fonte: Christian E., 2003)

Os resultados obtidos são dispostos num gráfico e quanto mais próximo dos valores extremos (100%) melhor será a condição do processo. Fica a critério de cada organização o seu método de pontos de avaliação e quantidade de questões. Algumas questões podem e são por vezes interpretadas como utilização de dois ou mais sentidos, o que é natural, pela proximidade de sentido das próprias tarefas.

2.5 – Motivação e Satisfação

A motivação pode ser definida como o conjunto de factores que determina a conduta de um indivíduo e segundo Vroom (1964), a motivação depende de 3 factores:

- Expectativa – aquilo que cada pessoa acredita ser capaz de fazer e o que espera como resultado de seus esforços;
- Instrumentalidade – é a maneira pela qual cada indivíduo, subjectivamente, percebe a relação que existe entre o trabalho realizado e aquilo que ele traz em troca;
- Valência – refere-se ao valor, meramente pessoal, da ligação que se estabelece entre cada trabalhador e cada uma das possíveis recompensas de trabalho.

Assim tem-se que para uma pessoa sentir-se motivada ela precisa simultaneamente atribuir valor à compensação do trabalho, acreditar que através desse trabalho receberá a compensação esperada e que tem condições de realizar esse mesmo trabalho.

Esses factores são intrínsecos, pois revela o desempenho das pessoas com relação ao trabalho e todos os outros factores externos ao trabalho em si são chamados de factores extrínsecos, como o relacionamento com a chefia, as recompensas materiais e a política de recursos humanos. Os factores extrínsecos estão relacionados com a satisfação.

A teoria de Vroom é denominada Modelo Contingencial de Motivação, porque enfatiza as diferenças entre as pessoas e entre os cargos. O nível de motivação de uma

pessoa é contingente sob duas forças que actuam em uma situação de trabalho: as diferenças individuais e as maneiras de operacionalizá-las.

A viabilidade humana é enorme, cada pessoa é um fenómeno multidimensional, sujeito às influências de uma enormidade de variáveis. O raio de diferenças em aptidões é grande e os padrões de comportamento aprendidos são bem diversos. As organizações não dispõem de dados ou meios para compreender os seus membros em seu total complexidade (Thompson, 1976)

O comportamento das pessoas em uma organização é complexo, depende de factores internos (personalidade, capacidade de aprendizagem, motivação, percepção do ambiente interno e externo, atitudes, emoções, valores, etc.) e externos (as características organizacionais, sistema de recompensas e punições, factores sociais, políticas, mudança na tecnologia utilizada pela organização, os programa de formação e desenvolvimentos empregados pela organização, condições ambientais, coesão grupal existente, etc.). dentre dos factores internos que influenciam o comportamento das pessoas, a motivação é que tem mais importância neste estudo.

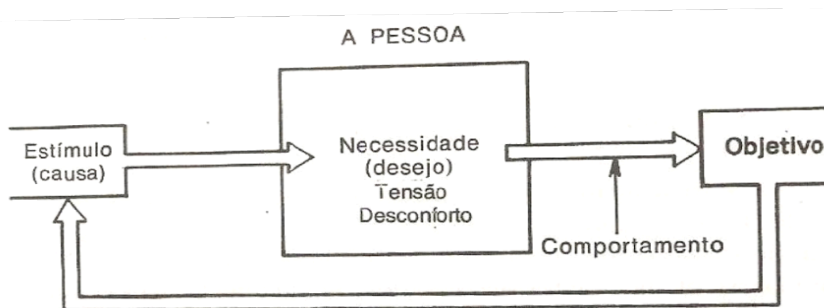


Figura 2.10 – Modelo básico de motivação (Fonte: Leavitt H. J., 1964, P.9)

Motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico (Kast, 1970).

Apesar de variar de indivíduo para indivíduo as necessidades, produzindo diferentes padrões de comportamento, todos os outros também são diferentes como os valores sociais e as capacidades, sendo que também no mesmo indivíduo são diferentes em momentos diferentes. Apesar dessas diferenças o processo que resulta é basicamente o mesmo para todas as pessoas (cf. Figura 2.10), o resultado é que poderá variar indefinidamente, pois depende da percepção do estímulo, das necessidades e da cognição de cada pessoa. A motivação das pessoas depende basicamente dessas três variáveis (Chiavenato, I.,1995).

- **Cognição** é mais do que simplesmente a aquisição de conhecimento e consequentemente, a nossa melhor adaptação ao meio - mas é também um mecanismo de conversão do que é captado para o nosso modo de ser interno. Ela é um processo pelo qual o ser humano interage com os seus semelhantes e com o meio em que vive, sem perder a sua identidade existencial.
- **Estímulo** é qualquer alteração externa ou interna, que provoca uma resposta fisiológica, ou comportamental num organismo.

- **Necessidade** é a sensação da falta de alguma coisa indispensável, útil ou cômoda ao homem que segundo Maslow (1970) estão dispostas em uma hierarquia, a saber:
- a) Necessidades fisiológicas (ar, comida, repouso, abrigo etc.);
 - b) Necessidades de segurança (protecção contra perigo ou privação);
 - c) Necessidades sociais (amizade, inclusão em grupos etc.);
 - d) Necessidades de auto-realização (realização do potencial, utilização plena dos talentos individuais etc.).

Essa hierarquia de necessidades apresenta uma configuração piramidal, apresentada na figura 2.11.

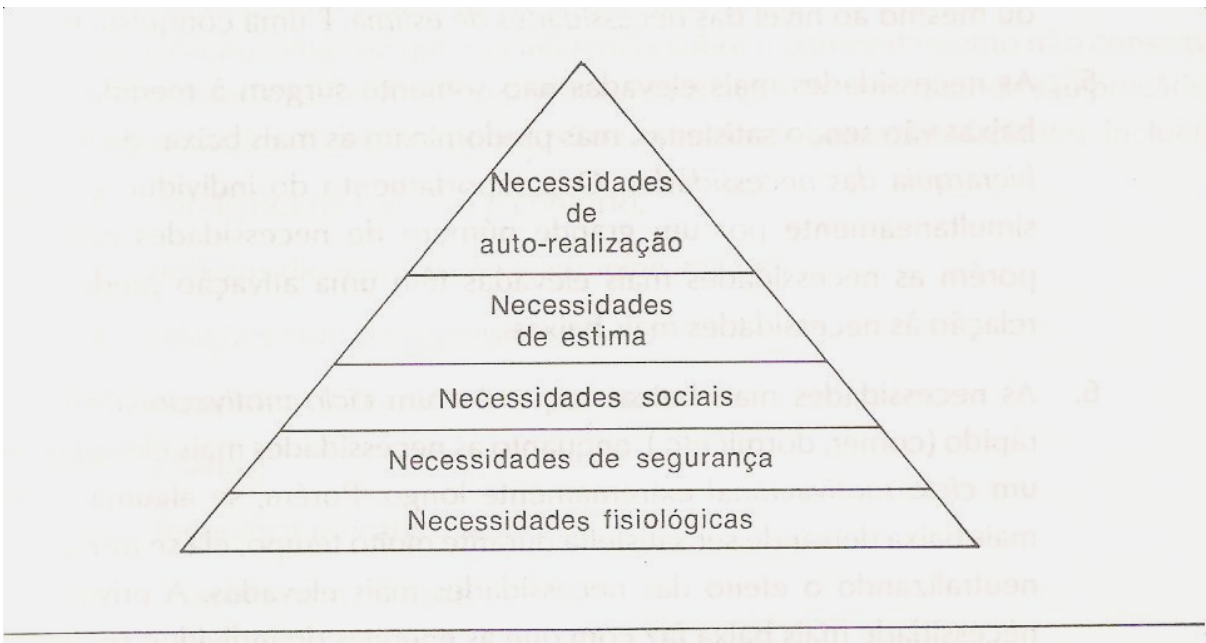


Figura 2.11 – A hierarquia das necessidades humanas, segundo Maslow (Fonte: Chiavenato, I., 1995)

Tudo começa com o surgimento de uma necessidade (ciclo motivacional) apresentada na figura 2.12. Sempre que surge uma necessidade, esta rompe o estado de equilíbrio do organismo, causando um estado de tensão, insatisfação desconforto e desequilíbrio. Nesse momento o indivíduo comporta-se ou age de forma tenso a tentar livrasse do desconforto e do desequilíbrio. Se o comportamento for eficaz, o indivíduo encontrará a satisfação da necessidade e, portanto, a descarga da tensão provocada por ela. Após conseguir satisfazer a necessidade, o organismo volta ao estado de equilíbrio anterior, à sua forma de ajustamento ao ambiente. No caso de frustração da necessidade, no ciclo motivacional, a tensão provocada encontra um obstáculo, que não encontrando uma saída normal, provoca no organismo um meio indirecto de saída, por via psicológico (agressividade, descontentamento, apatia, indiferença, etc.) ou por via fisiológica (tensão nervosa, insónia, etc.) (Chiavenato, I., 1995)

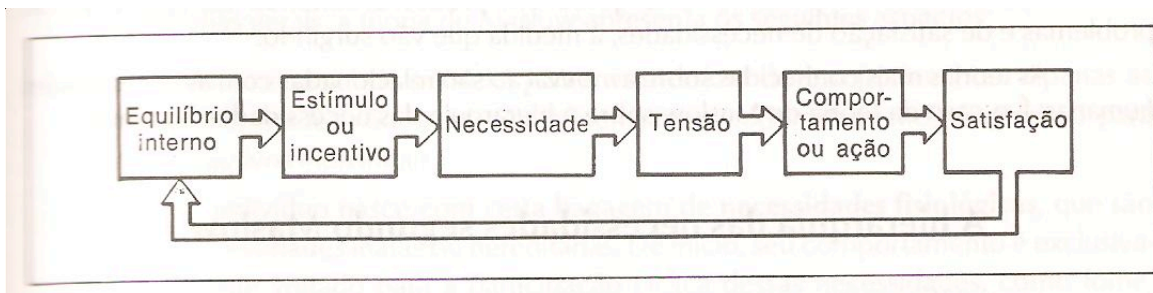


Figura 2.12 – As etapas do ciclo motivacional, envolvendo a satisfação de uma necessidade (Fonte: Chiavenato, I.,1995)

Como manter o indivíduo motivado e também satisfeito? Os factores externos ao trabalho (políticas de recursos humanos, relacionamento com chefia, ambiente de trabalho, salário) devem estar bem planeados e definidos, coerentemente com as

necessidades e objectivos organizacionais e individuais, não atrapalhando a real motivação para o trabalho (Coda, 1990).

A satisfação é o prazer que o indivíduo sente no seu trabalho devido à capacidade deste de facilitar o atendimento de seus objectivos e valores.

A satisfação e a motivação representam dois factores psicologicamente distintos, com seus próprios determinantes e que, sobretudo, não possuem laços de causalidade directa entre si. Pode-se, assim, estar satisfeito mas pouco motivado ou ainda bastante motivado e pouco satisfeito.

A organização deve dar condições para facilitar a força motivacional de cada indivíduo, a fim de que este utilize mais plenamente suas aptidões, utilizando ferramentas como reorganização de tarefas para aumentar o significado do trabalho e aumentar o significado do cargo para o trabalhador são possibilidades de estimular a motivação. Dessa maneira é recompensado com o reconhecimento de que houve satisfação das necessidades iniciais de cada indivíduo.

III - Metodologia

3.1 – Introdução

Baseado no processo de investigação científica, o pesquisador deve especificar o fenómeno em estudo, delinear estratégias de investigação e estabelecer técnicas e procedimentos de colecta e análise de dados.

Para Gil (1991), do ponto de vista dos procedimentos técnicos o estudo de caso envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objectos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento.

Este capítulo descreve um estudo de caso, escolhido para o aprofundamento dos conhecimentos adquiridos no Mestrado, tendo para tal a metodologia utilizada a partir dos conhecimentos descritos na fundamentação teórico-empírica em que a estratégia de gestão provoca mudanças na cultura organizacional de uma empresa.

O método que caracteriza esta análise é o estudo de caso que, segundo Yin (1987), é uma forma de pesquisa empírica que investiga fenómenos actuais em seu contexto real e que os limites entre o fenómeno e o contexto são utilizados várias fontes de evidências, com vista nos objectivos (Gil, 1991) de pesquisa exploratória, por proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo bibliográfico; inquéritos com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado.

A população será composta por todos os colaboradores que se encontram a trabalhar na Sede principal da empresa, tendo-se escolhido, uma vez que todos participaram da aplicabilidade da ferramenta 5S.

O instrumento de colecta de dados será o inquérito (Barbetta, 1999), dado ser a melhor maneira do estudo ser avaliado, pelas seguintes situações: obtenção de informação/opinião do próprio que realizou a ferramenta; por ser objectivo e participativo e o facto da distância entre o pesquisador e o objecto de estudo.

A escala de Likert foi utilizada, pois é a que mais se adaptava ao tipo de objectivo escolhido. A escala Likert (Alreck & Settle, 1995) diz respeito a uma série de afirmações relacionadas com o objectivo pesquisado são confiáveis, simples de construir e permitem obter informações sobre o nível de sentimentos dos respondentes.

Com os questionários consegue-se de uma forma eficiente fazer a colecta de informações de um grande nº de respondentes, são fáceis de ministrar, com certa economia de tempo, dinheiro e focalização dos dados, porém depende-se da motivação dos sujeitos e de sua honestidade.

O Questionário em questão, foi enviado por correio electrónico o que teve como vantagens a rapidez nos resultados e prática ser muito barata.

Finalmente os dados serão analisados, após a tabulação que será realizada através de recursos computacionais para dar suporte à elaboração aos gráficos, com objectivo de confirmar ou rejeitar os objectivos da pesquisa.

3.2 – Desenho da Investigação

“Sua meta é ser o melhor do mundo naquilo que você faz. Não existem alternativas” (Campos, 1994).

É baseada nesta frase que vamos justificar como e quais instrumentos foram escolhidos para se chegar aos dados e conseqüentemente a análise dos mesmos, através do fluxograma apresentado na figura 3.1.

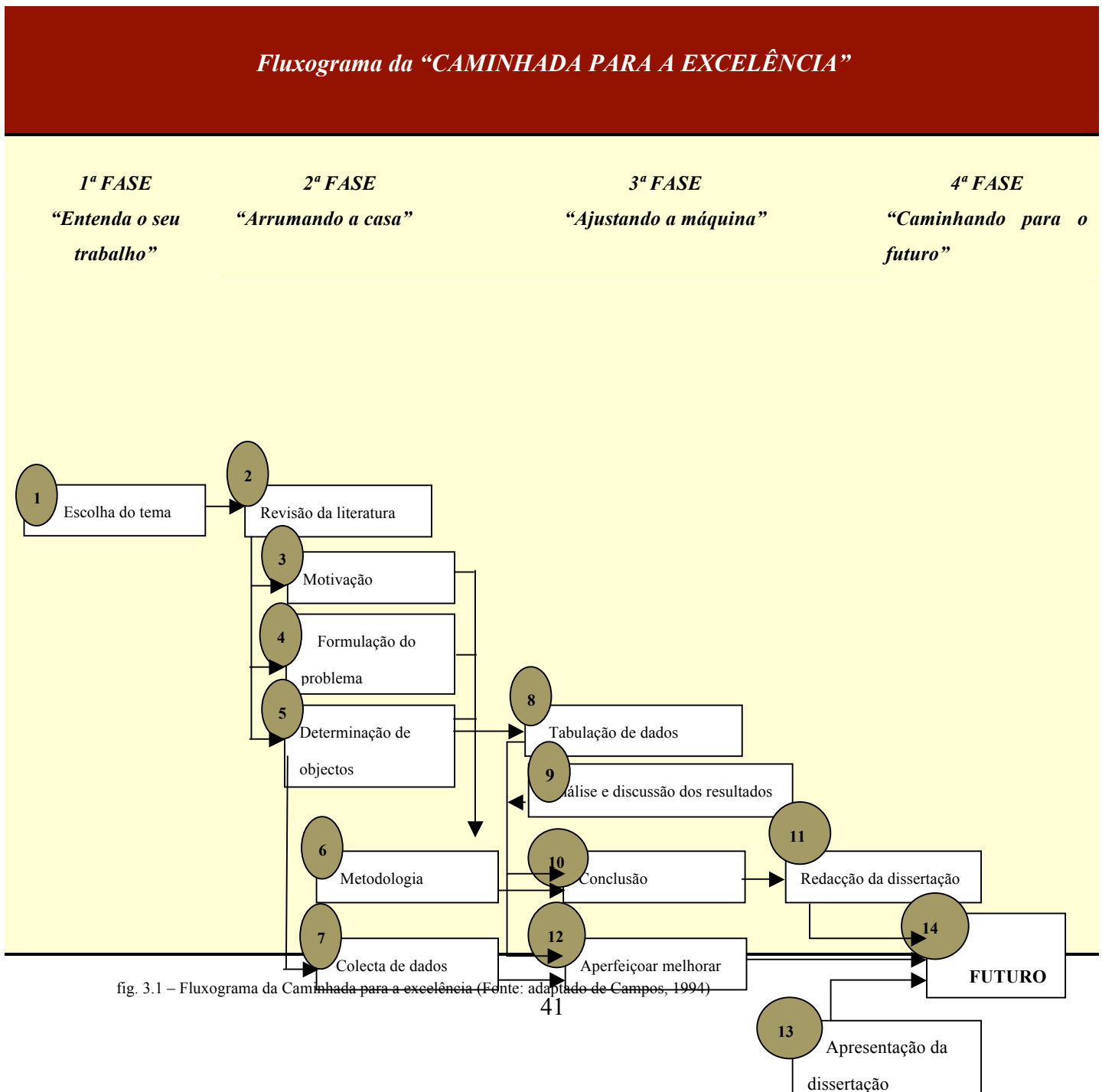


fig. 3.1 – Fluxograma da Caminhada para a excelência (Fonte: adaptado de Campos, 1994)

A investigação passa primeiro por “**entender o meu trabalho**” (investigação). O que se quer é desenvolver um estudo sobre a contribuição do 5S na motivação e satisfação dos colaboradores da empresa.

A segunda fase é “**arrumar a casa**”. Na revisão da literatura, procura-se fazer um levantamento de todo material disponibilizado pela empresa e recolha de informações, junto com o presidente da empresa, ler livros e textos disponíveis para o tema e colocar de lado as informações que não correspondem ao assunto. Planear o tempo disponível para a escrita e organizar o espaço que será realizado o estudo; Na motivação, vai a procura do porquê da realização da pesquisa, na busca da identificação das razões pela preferência do tema e sua importância; Indicar o problema que pretende resolver na pesquisa e se vale a pena encontrar uma solução; Determinar objectivos, mostrar a onde se quer chegar ou o que se pretende alcançar; A onde e como será realizada a pesquisa, define a metodologia; Na fase de colecta de dados, tem que se ter paciência e persistência.

Na terceira fase “**Ajustando a máquina**”, inicia-se a fase de organizar os dados obtidos e que devem ser analisados através de recursos informáticos, onde se conseguirá obter informações mais precisas e daí explicitar se os objectivos foram atingidos ou não. Após análise dos resultados, é chegado o momento de comparar a teoria com a prática e chegar a uma conclusão. O texto será ajustado, conforme a conclusão. É um trabalho de aperfeiçoamento e análise da solução do problema.

A quarta e última fase “ **caminhando para o futuro**”. A dissertação conforme Azevedo (1998) argumenta que o texto deverá ser escrito de modo apurado, isto é, “gramaticalmente correcto”, fraseologicamente claro, terminologicamente preciso e estilisticamente agradável”. O que se pretende é que este estudo tenha qualidade suficiente para que possa ser utilizado na prática noutras empresas de serviço.

3.3 – Identificação do problema

Maslow (1970) refere que a motivação é um dos grandes segredos de qualquer organização que busca a melhoria e o aumento de produtividade.

A introdução do modelo americano de qualidade (“ênfase na satisfação do cliente”) no Japão a partir de 1954 foi fortemente influenciada pela obra de Maslow que representa uma nova imagem do homem, que se baseia em dois pontos fundamentais:

- a) O homem tem natureza superior que é instintiva (aptidão inata).
- b) Esta natureza humana tem uma característica profundamente holística (“A Revolução Desaparecida” - defende a importância da compreensão integral dos fenómenos e não a análise isolada dos seus constituintes).

De acordo com Maslow (1970), três premissas influenciaram fortemente a política de recursos humanos das empresas japonesas:

- a) O potencial mental das pessoas (sua maior ou menor velocidade de aprendizado) é aleatoriamente distribuído na face da Terra não sendo, na sua origem, afectado por nenhum factor. O potencial mental poderá diminuir, mas nunca aumentar durante a vida do ser humano.
- b) A insatisfação é um estado natural do ser humano. O ser humano fica satisfeito em situações momentâneas, retornando sempre ao seu estado natural que é a insatisfação.
- c) O ser humano tem necessidades básicas que devem ser satisfeitas simultaneamente. No entanto, quando o homem está ainda muito primitivo de ter suas necessidades básicas atendidas, ele dará mais importância às necessidades fisiológicas que às outras e assim por diante. Em cada estágio haverá ênfase em uma das necessidades, mas todas estarão presentes sempre.

Assim sendo não se consegue avaliar a satisfação de um grupo de pessoas através de uma pessoa, pois esta pode estar satisfeita hoje e insatisfeita amanhã. Tem-se que ter o nível de satisfação médio do grupo a que Maslow (1970) atribui o nome de moral, sendo que esta satisfação é a “motivação”. Quando o grupo de pessoas tem suas “Necessidades Básicas” atendidas, ficam satisfeitas, logo tem um maior nível de motivação.

A motivação pelo trabalho também pode ser conseguida através da condução que o superior hierárquico exerce durante um longo tempo, a medir o moral (efeito) e actuar (exercendo controlo) nas causas, que são as necessidades básicas.

O superior hierárquico pode e deve procurar atender, na sua equipa, às “necessidades básicas” sociais, de ego ou estima e de auto-realização (Campos, 1992):

- a) Promover o trabalho em grupo de várias maneiras, inclusive utilizando o 5S.
- b) Promover eventos nos quais as pessoas possam mostrar suas realizações. Elogiando as boas realizações.
- c) Promover desafios para o grupo (solucionar problemas). Isto conduzirá o grupo à auto-realização.
- d) Promover formações contínuas.
- e) Discutir com o grupo uma “visão de futuro”.

A ferramenta 5S, visa mudar a maneira de pensar das pessoas na direcção de um melhor comportamento para toda a vida. Ele abrange toda a empresa, deve ser liderado pela gestão de topo da empresa e é baseado em educação, formação e prática em grupo.

Paladini (1990) definiu que a consecução da qualidade depende de cinco factores principais: objectivos, recursos, ambiente, competição (saber realizar um trabalho de qualidade) e motivação (vontade de fazer). Destes factores, os mais complexos são os dois últimos.

Segundo Campos (1992) as técnicas de motivação são: Círculos de controlo da qualidade; Sistema de sugestões; Programa de reuniões-relâmpago; Programa 5S.

McDermott, Mikulak & Beauregard (1996) acrescentam à lista proposta por Campos mais quatro técnicas, todas provenientes do Empowerment: Equipas de projecto de melhoria contínua; Sistema de ideias impulsionadas pelos empregados; Células de trabalho e Equipas de trabalho autogerenciadas.

A escolha de uma ferramenta que melhor adaptasse as características apresentadas pela empresa seria uma nova situação que os gestores de topo teriam que decidir, pois isso seria fundamental para o sucesso do programa da qualidade.

3.4 – Objectivo

O objectivo é analisar a contribuição do 5S na motivação e satisfação dos colaboradores da empresa.

3.5 – Questão de investigação

Será que é viável a utilização da ferramenta 5S para elevar o nível de satisfação e motivação nos colaboradores num SGQ?

3.6 – Tipo de pesquisa de investigação

3.6.1 - Estudo de caso

De acordo com YIN (1989), a preferência pelo uso do Estudo de Caso deve ser dada quando do estudo de eventos contemporâneos, em situações onde os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas onde é possível se fazer observações directas e entrevistas sistemáticas. Apesar de ter pontos em comum com o método histórico, o Estudo de Caso se caracteriza pela "... capacidade de lidar com uma completa variedade de evidências - documentos, artefactos, entrevistas e observações."

O enquadramento do “estudo de caso” dentro dos planos qualitativos é uma questão controversa, não havendo consenso entre os investigadores. Como referem Coutinho & Chaves (2002) “se é verdade que na investigação educativa em geral abundam sobretudo os estudos de caso de natureza interpretativa/qualitativa, não menos verdade é admitir que, estudo de caso existe em que se combinam com toda a legitimidade métodos quantitativos e qualitativos”.

A utilização de estudo de caso nesta investigação, foi a estratégia adequada para resolver o problema proposto e apesar de ser considerado um tipo de análise qualitativa, para melhor interpretação dos dados será realizada como uma análise quantitativa dos dados.

3.7 – Métodos de recolha de dados

3.7.1 - Inquérito por Questionário

O Questionário é um instrumento de observação não participativa, baseado numa sequência de questões escritas, que são dirigidas a um conjunto de indivíduos, envolvendo as suas opiniões, representações, crenças e informações factuais, sobre eles próprios e o seu meio. (Quivy & Campenhoult, 1992)

A empresa Bertillon escolhida para este estudo de caso tem factores determinantes para o estudo que é ter realizado o Sistema de Gestão da Qualidade e ter utilizado a ferramenta 5S. Com estes factores consegue-se elaborar questões que se traduziram em análise de um estudo.

Os instrumentos de recolha de dados requerem validação, para detectar eventuais erros e proceder à sua reformulação, para tal o questionário elaborado foi submetido a um teste preliminar, aplicado em 4 elementos da população pesquisada. A finalidade deste teste preliminar, foi evidenciar falhas na redacção do questionário, tais como: compreensão das questões, questões desnecessárias e sugestões de novas questões. Após a aplicação do mesmo, os respondentes foram questionados acerca das dificuldades encontradas, para um eventual ajuste nas questões. A resposta dada pelo grupo foi de que estava tudo dentro de uma compreensão acessível.

O questionário apresentado no anexo 3.1, foi elaborado para que todos os colaboradores que praticam activamente a ferramenta 5S e integrados no SGQ, possam demonstrar os seus sentimentos e conhecimentos com relação a ferramenta 5S.

As questões foram elaboradas no sentido de avaliar em que medida a ferramenta 5S contribui para a elevação do nível de satisfação e motivação do colaborador, quando na aplicação de uma estratégia tão exigente como o SGQ.

Para a realização do pré-teste, o questionário foi enviado por correio electrónico para a colaboradora do Gabinete da Qualidade da empresa, que após realizado uma leitura e realizado o pré-teste, confirmaram que o objectivo estava alcançado. A opinião da Coordenadora do Gabinete de Qualidade é importante, pelo facto de estar mais familiarizada com a linguagem escrita utilizada na organização e que fosse compreensível para os colaboradores. A Coordenadora do Gabinete de Qualidade foi responsável da preparação da informação interna, elucidando o motivo do questionário e o envio aos colaboradores e consequentemente envio das respostas dos questionários de maneira confidencial ao pesquisador para a devida análise. Este processo teve aproximadamente a duração de dois meses.

A partir dos questionários, foi efectuada a tabulação dos dados para a análise final dos resultados, que consistia em verificar se é viável a utilização da ferramenta 5S para

elevant o nível de satisfação e motivação nos colaboradores dado o impacto do Programa da Qualidade.

O questionário em questão foi constituído com os seguintes aspectos:

- As três primeiras questões têm como finalidade descrever como é formado o grupo de colaboradores da Empresa, no que diz respeito a tempo de serviço e desenvolvimento profissional. É importante saber se existe ou não uma estabilidade profissional na empresa.

- As questões na caixa “Ferramenta 5S” têm por finalidade fornecer dados em que se verifiquem o grau de conhecimento dos colaboradores com relação à ferramenta:
 - Ter conhecimento do 5S de maneira formal
 - Se há comprometimento e empenho da administração para a divulgar
 - Se o material de aprendizagem do 5S foi bem concebido pela empresa
 - Se com o conhecimento do 5S ajudou nas tarefas do seu dia-a-dia
 - Se com o conhecimento do 5S melhorou o trabalho em equipa
 - Se pratica o 5S após ter conhecimento da ferramenta

- A seguir solicitou-se um pequeno texto, que mostrasse a opinião sobre a importância da ferramenta. Aqui é importante conhecer o que o colaborador entende sobre o significado do 5S e sua aplicação.

- As questões na caixa “Satisfação” têm por finalidade fornecer dados em que se verifique o nível de satisfação que os colaboradores sentem, após conhecimento e aplicação da ferramenta dentro de um contexto de exigência que é o Programa da Qualidade. Tendo o cuidado de mostrar nas questões que a satisfação aqui é no sentido de espaço físico, provocado pela prática da ferramenta. Se conseguiu ter um ambiente mais amigável, educado, saudável, de confiança, de disciplina e de equipa.
- As questões na caixa “Motivação” têm por finalidade fornecer dados em que se verifique o nível de motivação que os colaboradores têm com o conhecimento da ferramenta 5S, tendo em conta que a motivação está relacionada directamente com a pessoa. Se conseguiu ser mais consciente nas suas tarefas, evitando o desperdício e ser organizado, sentir-se importante e capaz naquilo que faz, ou seja, estando bem consigo mesma e consequentemente gostar do seu trabalho.

3.8 – Definição da amostra

Apesar de existirem 2453 colaboradores hoje na empresa, participaram neste estudo 85 colaboradores, sendo todos da área administrativa da empresa, incluindo gerentes e pessoal técnico. Tratam-se dos colaboradores que compõem a empresa “mãe” (Sede) e que estão incluídos 19 colaboradores que estiveram na implementação da qualidade desde do início. Distribuídos da seguinte maneira: 2368 são colaboradores

operacionais como vigilantes, limpeza e transporte de valores, 17 auxiliar administrativo, 24 assistente administrativo, 4 assistente operacional, 3 psicólogos, 13 inspectores, 1 contabilista, 5 gerentes, 4 engenheiros, 4 técnicos de segurança no trabalho, 1 técnico de enfermagem no trabalho e 9 consultores de venda.

IV – 5S

4.1 – Estudo de caso

A escolha da empresa Bertillon como estudo de caso, com a devida autorização (cf. Anexo 1.1) não foi por mero acaso. A participação da autora na empresa como responsável pela área de informática, a aprendizagem diária e sentido de profissionalismo, que era inculcido de maneira gradual no sentido de garantir o conhecimento, auto-disciplina, organização e métodos e ainda a responsabilidade de ter sido a primeira empresa de “serviços” no ramo de vigilância, transporte de valores e limpeza da região Norte do Brasil, são motivos bem expressivos para a escolha.

Em 1976, nasceu a Bertillon Vigilância e Transportes de Valores Ltda., empresa especializada em serviços de vigilância, segurança, transporte de valores, asseio e conservação. Doze anos depois a empresa já se firmava como um sólido grupo de prestação de serviços no Estado do Pará. Hoje, o Grupo Bertillon compreende quatro

empresas e um objectivo comum: garantir aos seus clientes segurança e satisfação, exigências do mundo globalizado.

Consciente do século XXI, a empresa Bertillon adoptou modernos processos administrativos e operacionais de treinamento e avaliação de seu pessoal, utilizando tecnologia de ponta.

Além da capital, Belém, a Bertillon está presente em mais de quarenta municípios do interior do Estado do Pará, com destaque para Santarém, Castanhal e Marabá e o Estado do Amapá. Assim, o Grupo Bertillon atende às solicitações do mercado, investindo permanentemente em instalações, tecnologia e recursos humanos, procurando aliar preços compatíveis e alta qualidade de serviços.

Especializada em prestação de serviços de vigilância e transportes de valores, segurança física e patrimonial, asseio e conservação de móveis e imóveis, segurança electrónica e cursos de formação profissional em seus segmentos.

Sua missão é prestar serviços de vigilância, segurança física e patrimonial, transporte de valores e serviços de limpeza que satisfaçam plenamente o cliente e a todos atingidos pelos seus resultados, visando ser reconhecida como modelo empresarial do segmento, com resultados que garantam seu gradual e constante crescimento, através de valores como: ética na condução dos negócios, credibilidade e compromisso com a satisfação dos nossos clientes; cooperação e valorização dos colaboradores, padrões consistentes de produtividade e rentabilidade.

O SGQ é vivenciado no Grupo BERTILLON desde 1995, quando da implantação da ferramenta 5S, preparando a base de seu efectivo para processos mais avançados de gestão. Com o amadurecimento do referido programa, a partir de 1997, a empresa inicia o Gestão pela Qualidade Total – GQT, projecto este que possibilita o avanço da Empresa no conhecimento de técnicas e ferramentas de padronização e indicadores de desempenho.

Tem como missão prestar serviços que satisfaçam plenamente o cliente e a todos atingidos pelos seus resultados, com ética, cooperação e valorização da pessoa. Está certificada pelo Norma ISO9001 e garante a satisfação do cliente, com atendimento de qualidade, assegurando gradual e constante crescimento de si e de seus profissionais.

Os Principais Benefícios do SGQ

- Foco no cliente;
- Liderança;
- Envolvimento de pessoas;
- Abordagem de processo;
- Abordagem sistémica para a gestão;
- Melhoria contínua;
- Abordagem factual para tomada de decisão;
- Benefícios mútuos nas relações com fornecedores.

É uma empresa inovadora, no sentido que se destaca nas suas iniciativas e nos contributos para o mercado, como por exemplo o Sistema TOTUM, criado para si e

comercializado para atender as áreas administrativas, financeira e operacional do segmento de segurança, asseio e conservação e transporte de valores. Outro excelente exemplo foi ser a pioneira da época, implementando o Sistema de Gestão da Qualidade, visão de um futuro próximo de um mercado competitivo e global.

A ideia de ser primeira, diferente e principalmente estrategicamente preparada para o futuro, pensando na sua estrutura sólida, organizada e profissional, fez com que em 1995, com o apoio da Fundação Cristiano Ottoni realizasse esse novo projecto.

O novo projecto era inovador no ramo, era trabalhoso por ser do tipo “serviço” uma vez que as pessoas envolvidas no serviço (produto) são a imagem da empresa e assim haveria muito empenho e comprometimento da direcção para que desse certo.

Sensibilização e a aprendizagem, eram sem dúvida temas fundamentais que mais comprometia o projecto, logo o planeamento estratégico tinha que ser feito de maneira objectiva, clara e participativa.

Para melhor compreensão, o processo de implementação deve ser visto através do modelo do Ciclo PDCA (Plan – Planear; Do – Fazer; Check – Verificar; Act – Actuar).

Controlar a qualidade é adoptar a “abordagem por processos” e gerir pelo Ciclo PDCA da Rotina. Isto Significa que o controle da qualidade é conduzido com o objectivo de eliminar a causa fundamental dos problemas e depende de se ter padrões estabelecidos,

análise de processo para buscar a causa fundamental de problemas e um procedimento de verificação para detectar problemas (Campos, 1990).

Para Marshall (2006), o Ciclo PDCA constitui um meio de promover a melhoria continua em quatro fases que se praticadas de forma correcta e ininterrupta é umas das ferramentas mais importantes para o SGQ. As fases são as seguintes:

- *Plan* (Planeamento): deve-se estabelecer missão, visão, objectivos (metas), procedimentos e processos (metodologias) necessários para o alcance dos resultados;
- *Do* (Execução): realizar, executar as actividades;
- *Check* (Verificação): monitorar e avaliar periodicamente os resultados, avaliar processos e resultados, confrontando-os com o planejado, objectivos, especificações e estado desejado, consolidando as informações, eventualmente confeccionando relatórios e;
- *Act* (Acção): agir de acordo com o avaliado e de acordo com os relatórios, eventualmente determinar e confeccionar novos planos de acção, de forma a melhorar a qualidade, eficiência e eficácia, aprimorando a execução e corrigindo eventuais falhas.

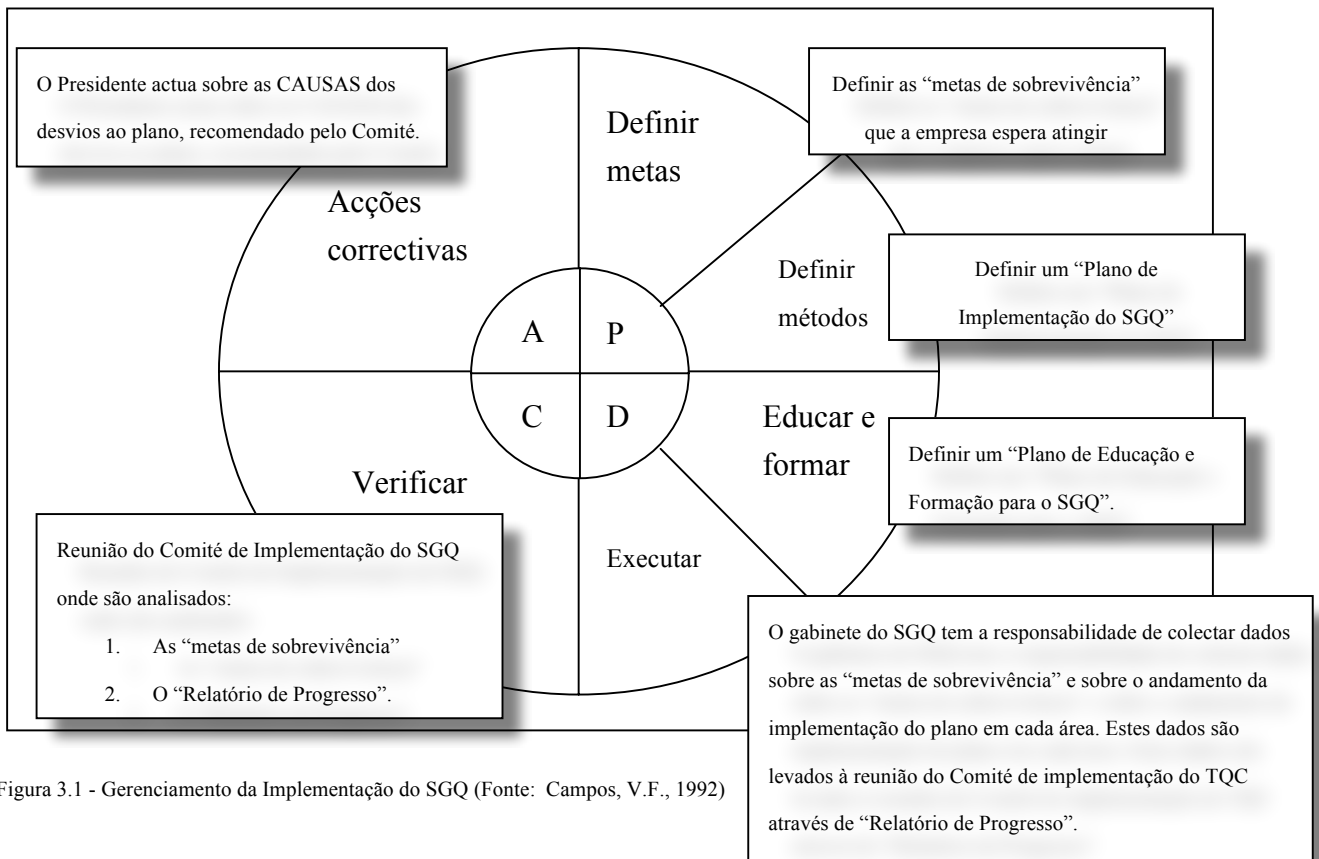


Figura 3.1 - Gerenciamento da Implementação do SGQ (Fonte: Campos, V.F., 1992)

O pontapé de saída tinha sido dado, agora era enfrentar uma das maiores dificuldades que as empresas encontram para a implementação efectiva da Qualidade Total que é a mudança de cultura em todos os níveis hierárquicos, ponto fundamental para a busca de excelência de seus processos.

O 5S a ferramenta escolhida e utilizada, que apesar de origem japonesa, tem conceitos universais e independente do tamanho, localização e tipo de empresa, transforma-se numa ferramenta indispensável para a implementação da Gestão da Qualidade.

Silva (1996) expõe que a partir de 1950, a ferramenta 5S foi formalizado no ambiente empresarial japonês e após anos de aplicação bem sucedida, colaboradores de empresas adoptantes do programa passavam a sentir-se orgulhosos e motivados com seus locais de trabalho, propondo-se a melhorá-lo continuamente tendo assim compreendido a essência desse sistema. As palavras japonesas que deram origem ao 5S foram: *seiri* (organização, utilização, descarte), *seiton* (arrumação, ordenação), *seiso* (limpeza, higiene), *seiketsu* (padronização) e *shitsuke* (disciplina). Porém essa filosofia foi analisada para se adequar à realidade brasileira, onde se tem evidenciado que a essência do 5S é a autodisciplina.

“Para aquelas pessoas que tiverem do 5S apenas uma visão restrita, ligada a arrumação e limpeza, é preciso que fique claro: o que importa é o ambiente da qualidade, no qual as pessoas tenham um senso de qualidade” Silva (1996).

Marshall (2006) define os cinco sentidos como sendo um método de gestão que promove a mobilização dos colaboradores, por meio de mudanças no ambiente de trabalho, abrangendo a eliminação de desperdícios, arrumação e limpeza de salas e estações de trabalho. Seu foco principal é modificar a forma de pensar dos colaboradores, visando um comportamento melhor não somente no âmbito profissional, mas sim para toda a vida. Esse método incentiva a criatividade mediante a formação de grupos de trabalho para eliminar papéis inutilizáveis, arrumar e manter salas e corredores limpos.

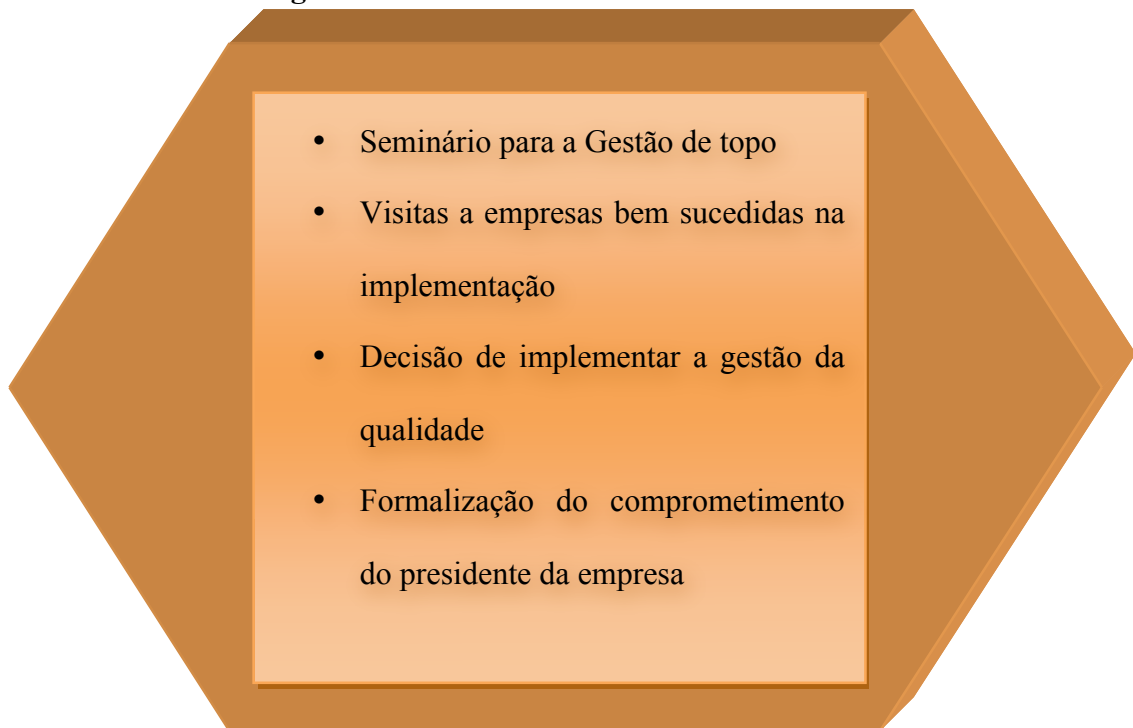
As empresas se beneficiariam reduzindo desperdício, economizando espaço, recursos físicos, humanos, tempo de produção evitando trabalho e, dessa forma,

aumentando a produtividade. São inovadores, desenvolveriam novos produtos e novas formas de organizar o processo produtivo.

A empresa Bertillon, em 1995 tinha 2500 colaboradores, sendo que 52 faziam parte da administração (áreas: Financeira, Pessoal, Contabil, Stock, Vendas, Informática, Património) os outros funcionários, cerca de 2448, eram da área operacional (vigilantes, limpeza e transporte de valores).

As etapas da fase de implementação do SGQ são apresentadas a seguir. Na figura 3.2 - Procedimentos iniciais; na figura 3.3 - Comunicação aos colaboradores e a figura 3.4 - Formações.

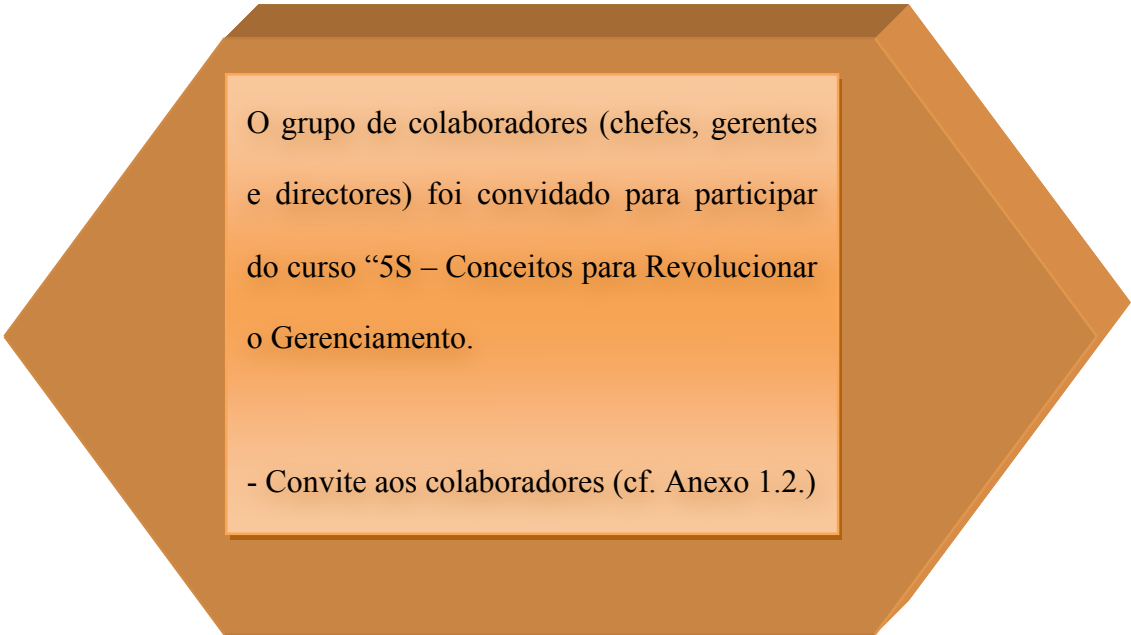
Figura 3.2 - Procedimentos iniciais



Foi realizada uma apresentação de abertura do novo projecto, mostrando o compromisso que a Presidência da Bertillon tinha a partir daí com os seus clientes e colaboradores.

- Situação actual da empresa no mercado
- Estabelecer de metas de sobrevivência
- Estratégia para atingir as metas
- Estabelecer do comité de implementação do SGQ
- Nomear coordenador do SGQ

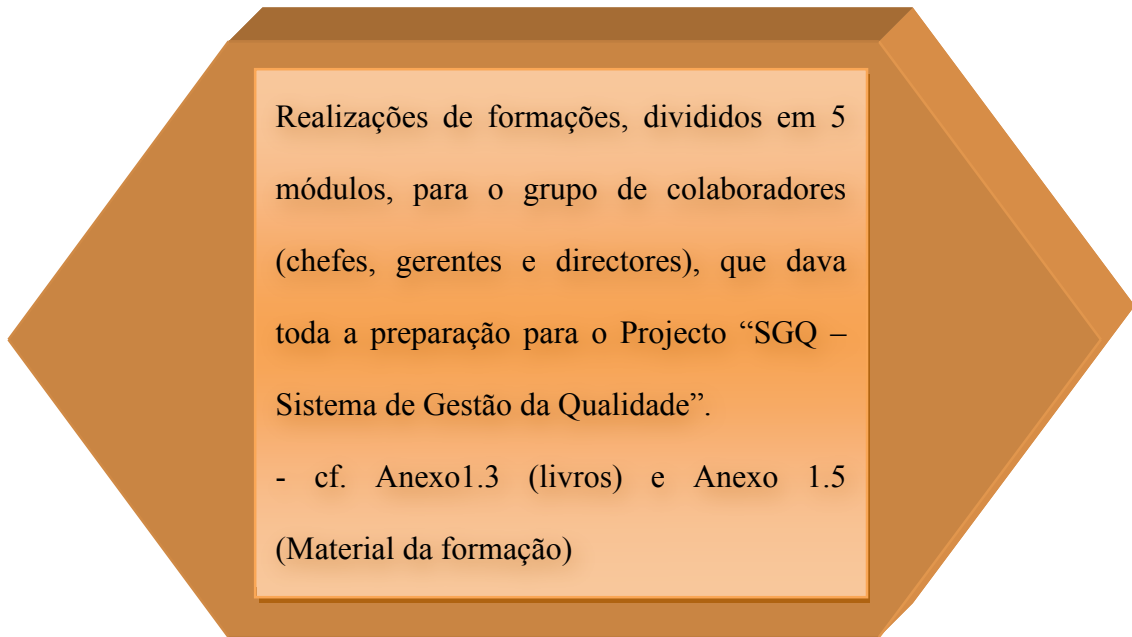
Figura 3.3 - Comunicação



O grupo de colaboradores (chefes, gerentes e directores) foi convidado para participar do curso “5S – Conceitos para Revolucionar o Gerenciamento.

- Convite aos colaboradores (cf. Anexo 1.2.)

Figura 3.4 – Formações



As formações tinham como objectivos, transmitir conhecimentos da ferramenta 5S e conceitos da Qualidade; prepará-los para actuar como disseminadores da cultura da Qualidade aos demais colaboradores e mostrar uma nova maneira de se relacionar com o trabalho e colegas.

Esta fase provocou uma certa agitação dentro da empresa, uma vez que a participação era geral e fez com que todos começassem a ter noção de suas tarefas e importância profissional dentro da empresa. Todos queriam participar, descrevendo o que faziam e como faziam, dando sugestões e chegando nalgumas vezes em que havia tarefas

repetitivas, trabalhos realizados de maneira pouco produtivas e muitas vezes sem atingir objectivos.

Foi uma fase muito especial e importante, visto que dali saíram todos os processos e melhores atitudes profissionais para com o trabalho com os colegas como para o cliente.

Fase do projecto, chamado “Arrumar a casa”, conforme figura 3.5.

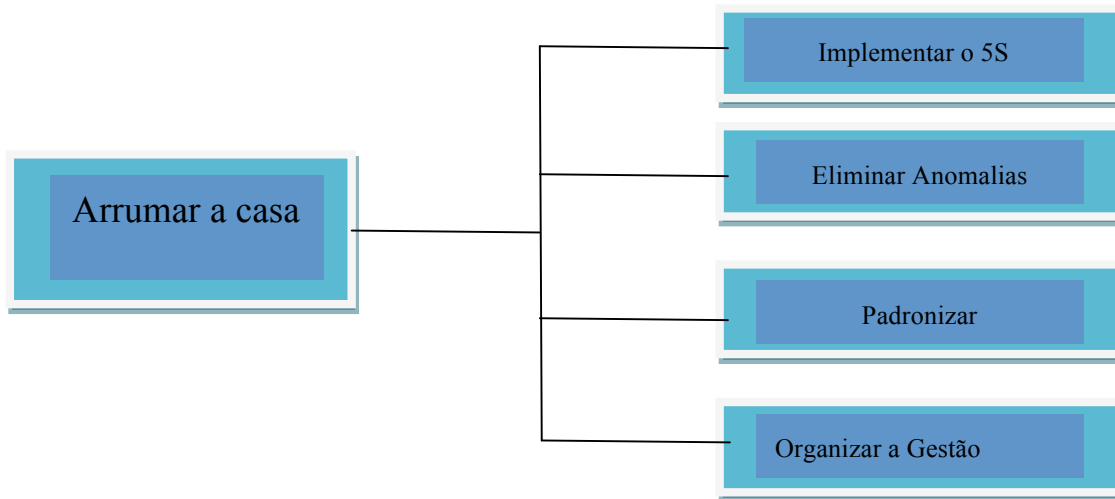


Figura 3.5 – Arrumar a casa (Fonte: Campos, 1994)

Após formação dada aos colaboradores, para o conhecimento da ferramenta 5S, iniciou-se o processo de organização, limpeza e auto-disciplina na “casa”. Iniciou-se uma verdadeira “limpeza” nos sectores, eliminando material sem utilização, identificando as ferramentas e documentos, fazendo uma análise das tarefas com o objectivo de eliminar tarefas repetitivas e melhorar outras tarefas. Foi uma fase de muito trabalho, dedicação e companheirismo, porque através desta ferramenta conseguiu-se analisar o que realmente fazíamos, como fazíamos e porque fazíamos as tarefas. Passou-se a ter mais

conhecimento das tarefas e se estávamos a executá-las com desperdício, ordem e no tempo certo.

Neste momento a movimentação e entrosamento entre colegas verificou-se em maior proporção e notou-se perfeitamente pelas próprias palavras e comentários que estava a haver uma mudança de mentalidade, até com relação à sua vida pessoal. Chegou-se a ouvir o seguinte comentário de um colega “ até lá em casa já se pratica o 5S”. Foram momentos muito agradáveis de trabalho, que ficarão sempre na memória (cf. Anexo 1.6).

4.2 - 5S (Programa de Implementação, benefícios e dificuldades)

O 5S é utilizado até hoje na empresa Bertillon (cf. Anexo 1.7), principalmente para entrada de novos colaboradores e corrigir algumas situações que se verifiquem. Iremos analisar o seu contributo para a implementação da Gestão da Qualidade.

A Cartilha utilizada no início da implementação (cf. Anexo 1.4) do SGQ foi actualizada e hoje existe uma nova cartilha (cf. Anexo 2.1).

A ferramenta 5S foi utilizada na primeira fase da implementação da qualidade e continua a ser utilizada na entrada de novos colaboradores da empresa e noutros casos quando se verifica a sua necessidade.

A cartilha de leitura sobre a ferramenta 5S utilizada pela empresa e oferecida aos colaboradores com objectivos de adquirir conhecimentos no que diz respeito ao comportamento de eficiência no trabalho, daí não se fez necessário a elaboração de um plano de implementação da ferramenta e sim apenas a verificação da sua eficiência.

Saber o significado, praticar os cinco sentidos e ter o sentimento de que algo foi alterado no seu comportamento, no que se diz respeito ao trabalho é que durante esses anos todos de aplicação demonstra se houve ou não aproveitamento do mesmo na sua vida profissional.

Para que esta ferramenta seja efectivamente incorporada pela organização e não se torne mais um “modismo” ou que caia no descrédito teve sempre alguns factores (pilares) que sustentaram esse modelo que são:

- a) O comprometimento e empenho do pessoal da administração;
- b) A definição de rotinas de 5S no dia-a-dia, que são as normas claras para que as pessoas saibam qual a sua especialidade e o que deve ser feito.
- c) Avaliações ou auditorias periódicas, que são um factor fundamental para a manutenção do 5S no longo prazo.

- d) Motivação, que deve ser gerada pelo processo de competição entre equipas por ocasião das auditorias e outras acções como palestras e programas de sugestões e estar nos incentivos da organização.

A seguir é apresentado um roteiro criado pela empresa que orienta todo o processo de implementação da ferramenta 5S, conforme as Tabelas **3.1**- Estruturação, **3.2** – Estruturação (cont.1), **3.3** – Estruturação (cont.2), **3.4** – Estruturação (cont.3) + Logística, **3.5** – Logística (cont.1), **3.6** – Logística (cont.2) + Operacionalização, **3.7** – Operacionalização (cont.1) + Manutenção e **3.8** - Manutenção.

A contribuição do 5S na motivação e satisfação dos colaboradores

ETAPA (quando fazer)	ACÇÕES (o que fazer)	RESPONSÁVEL (quem vai fazer)	LOCAL (onde será feito)	DESCREVER (como fazer)	BENEFÍCIOS (porque fazer)	DIFICULDADES	SUGESTÕES
Estruturação	Comprometer a administração	Dirigentes	Áreas-chaves	Comunicação verbal e escrita do 5S	Conscientização e dotar a organização e buscar a participação em todos os níveis da organização	Subestimar a importância e alcance do programa	Atrelar o Programa à visão estratégica, valores e crenças da administração
				Participar activamente dos eventos do 5S	Reforçar a necessidade de aprender e treinar os conceitos	Não priorizar o programa	Coerência entre o discurso e a prática
				Incluir o 5S na pauta de reuniões periódicas	Informar sobre o 5S	Excesso de informação para o mesmo momento	Reuniões que não excedam 30 minutos
				Liderar uma faxina no escritório da administração	Servir de exemplo e motivação, demonstrando o comprometimento	Resistência das chefias superiores	Exemplo da alta administração
				Realizar visitas periódicas aos sectores, com foco no 5S	Disseminar o espírito do 5S	Alegação de falta de tempo	Criar controlo de visitas
				Introduzir o 5S na análise de resultados de cada área	Acompanhar assimilação / multiplicar conceitos e a prática do 5S		Estabelecer itens de controlo mensuráveis
				Avaliar cada etapa do 5S na organização	Dar exemplo de giro do PDCA		

Tabela 3.1 – Estruturação

A contribuição do 5S na motivação e satisfação dos colaboradores

ETAPA (quando fazer)	ACÇÕES (o que fazer)	RESPONSÁVEL (quem vai fazer)	LOCAL (onde será feito)	DESCREVER (como fazer)	BENEFÍCIOS (porque fazer)	DIFICULDADES	SUGESTÕES	
	Criar estrutura de Apoio	Dirigente da organização	da Estrutura formal da empresa	Criar o Gabinete da Qualidade	Dar “status” ao programa, divulgar informações e acompanhar cronograma	Morosidade na divulgação das informações /falha no cronograma		
				Nomear Coordenador estabelecendo competências			Deve ser uma pessoa competente, inovadora, promotor e persistente	
				Estrutura informal da empresa	Criar comité de implementação do 5S	Comprometer chefia intermediária com a prática do 5S na empresa		
				Coordenador do 5S	Gabinete da Qualidade	Estruturar rede de Facilitadores	Facilitar processo de criação de uma nova cultura dentro da organização; Preparar mais pessoas para liderar sessões de educação e formação em 5S; desenvolver lideranças	
	Conscientizar todos os níveis de chefia	Consultor/Especialista de fora da organização	Sala de Formação	Envolver todas as pessoas com cargo de chefia, com potencial para cargos de chefia e formadores de opinião na organização	Disseminar conhecimento e promover a reflexão colectiva sobre o tema	Obter o comprometimento efectivo das chefias; Atingir a totalidade das pessoas chave, repassando os conceitos no mesmo momento	Deixar claro que a responsabilidade pela implementação é das chefias; Marcar eventos fora da empresa em data/hora não útil	

Tabela 3.2 – Estruturação (cont.1)

A contribuição do 5S na motivação e satisfação dos colaboradores

ETAPA (quando fazer)	ACÇÕES (o que fazer)	RESPONSÁVEL (quem vai fazer)	LOCAL (onde será feito)	DESCREVER (como fazer)	BENEFÍCIOS (porque fazer)	DIFICULDADES	SUGESTÕES
	Orçar custos de implementação	Coordenador do 5S	Gabinete de Qualidade	Levantar custos	Garantir recursos financeiros para a implementação	Orçar como custo do 5S as pendências que são de responsabilidade da empresa	Orçar consultoria; formações; eventos; visitas; divulgações; promoções. Custos com eliminação de pendências/melhorias das instalações não devem ser computados no 5S
	Promover comprometimento do corpo funcional	Dirigente da Organização	Evento de Lançamento	Explicar a razão da adopção do 5S pela empresa; Apresentar metas a serem alcançadas na empresa com implementação do 5S; Apresentar cronograma de implementação do 5S	Promover o 5S por toda a empresa; Sensibilizar todos os envolvidos na implementação do 5S, directa ou indirectamente; Desenvolvimento de equipas e lideranças		Dar ênfase à mudança de hábitos pela prática permanente e não apenas no aspecto físico
		Coordenador do 5S	Gabinete de Qualidade	Coordenar concurso interno para criar o símbolo 5S na empresa	Conquistar a simpatia dos funcionários através da participação; Motivar equipas; Incentivar a criatividade		Não criar expectativas além do necessário; Premiar a criatividade com criatividade; Evitar premiar em espécie.

Tabela 3.3 – Estruturação (cont.2)

A contribuição do 5S na motivação e satisfação dos colaboradores

ETAPA (quando fazer)	ACÇÕES (o que fazer)	RESPONSÁVEL (quem vai fazer)	LOCAL (onde será feito)	DESCREVER (como fazer)	BENEFÍCIOS (porque fazer)	DIFICULDADES	SUGESTÕES
	Formar equipa de Multiplicadores e Facilitadores	Coordenador do 5S	Gabinete de Qualidade	Apresentar Plano de formação para a equipa; Apoiar tecnicamente os Multiplicadores/Facilitadores	Elaborar plano de formação para secções/departamentos	Disponibilidade de tempo para multiplicação; Chefia sem domínio técnico e capacidade didáctica; Omissão dos Multiplicadores como disseminadores dos conceitos; pensa que é da responsabilidade do gabinete	Iniciar a elaboração do Plano de Acção após o término da formação; Educar e formar o nível gerencial / facilitadores; Enfatizar que a formação é de responsabilidade indelegável dos gerentes / líderes
Logística	Definir área de descarte	Coordenador do 5S	Gabinete de Qualidade	Escolher o local	Evidenciar desperdício, reforçando implementação		
				Elaborar padrão de procedimentos	Evitar “bagunça”; Evitar descarte de documento de guarda obrigatória por lei; Preservar o “histórico” da empresa	Misturar materiais	Treinar padrão
				Designar responsável pela área	Coordenar o processo; Mensurar ganhos	Manter materiais na área descarte indefinidamente; Falta controle do destino dado aos materiais	Definir responsável pela área descarte e destino dos materiais

Tabela 3.4 – Estruturação (cont.3) + Logística

A contribuição do 5S na motivação e satisfação dos colaboradores

ETAPA (quando fazer)	ACÇÕES (o que fazer)	RESPONSÁVEL (quem vai fazer)	LOCAL (onde será feito)	DESCREVER (como fazer)	BENEFÍCIOS (porque fazer)	DIFICULDADES	SUGESTÕES	
	Preparar lançamento	Coordenador do 5S	Gabinete de Qualidade	Definir local	Divulgar evento na organização; Emitir convites para clientes e fornecedores, se for o caso	Obter comprometimento de todos os atingidos pelo 5S		
	Definir material didáctico, de apoio e de divulgação	Coordenador do 5S	Gabinete de Qualidade	Seleccionar material: cartazes, faixas, selos, cartilhas, veiculação interna, brinde, filmes e livros; Providenciar aquisição / confecção do material	Reforçar a identidade da empresa; Incluir custos no orçamento		Preservar cultura e identidade da empresa	
	Preparar implementação	Coordenador do 5S	Gabinete de Qualidade	Definir data e local para o evento	Definir denominações: Dia D, Dia do Grande Seiri; Dia da Faxina Geral; Dia da Largada	Marcar o início da implementação do 5S		
				Providenciar material de limpeza	Divulgar amplamente	Promover o trabalho em equipa		

Tabela 3.5 – Logística (cont.1)

A contribuição do 5S na motivação e satisfação dos colaboradores

ETAPA (quando fazer)	ACÇÕES (o que fazer)	RESPONSÁVEL (quem vai fazer)	LOCAL (onde será feito)	DESCREVER (como fazer)	BENEFÍCIOS (porque fazer)	DIFICULDADES	SUGESTÕES
		Líderes com seus colaboradores	Sector do trabalho	Registrar a situação actual	Mostrar a impressão que um cliente teria ao visitar a empresa; Possibilitar a comparação com o “depois”, mostrando, visualmente, as melhorias que o 5S promove; Visualizar pontos críticos a serem trabalhados	Entendimento negativo sobre o objectivo do registo	Registrar imagens de impacto e de pontos críticos que sofrerão melhorias com a prática do 5S, esclarecendo os reais objectivos do registo e os benefícios da prática do 5S
		Chefias	Sector de trabalho	Elaborar Plano de Acção para Implementação	Definir metas e cronograma sectorial	Fazer plano de acção sozinha	Envolver a equipa
Operacionalização	Multiplicar formação	Multiplicadores (chefias) e Facilitadores	Nas equipas	Apresentar 5S aos formandos como filosofia prática; Apresentar conceitos básicos do 5S; Distribuir material: cartilha 5S, Pin ou botton, certificado de conclusão	Promover o entendimento dos conceitos do 5S; Despertar a necessidade da prática; Despertar a necessidade da mudança de atitude e de comportamento; Dar exemplo pessoal de comprometimento com a prática do 5S	Relaxamento pela ausência de prática	Educar para promover a mudança de hábito

Tabela 3.6 – Logística (cont.2) + Operacionalização

A contribuição do 5S na motivação e satisfação dos colaboradores

ETAPA (quando fazer)	ACÇÕES (o que fazer)	RESPONSÁVEL (quem vai fazer)	LOCAL (onde será feito)	DESCREVER (como fazer)	BENEFÍCIOS (porque fazer)	DIFICULDADES	SUGESTÕES
	Implementar o 5S	Chefias	Nos sectores	Colocar em prática o Plano de Acção Sectorial	Melhorias no ambiente de trabalho; Preparar o ambiente para a Qualidade Total	Adopção da ideia simples do descarte, ao invés da plena utilização dos recursos	Manter reflexão sobre a real amplitude do 5S
Manutenção	Definir Sistema de Avaliação	Coordenador do 5S (com a equipa de Facilitadores)	Gabinete de Qualidade	Desenvolver sistema para avaliação, definindo: conceitos das dimensões, tabelas de pontuação, formulários, procedimento padrão	Aferir todas as dimensões do 5S, girando o PDCA		Observar a cultura e a peculiaridade da organização; Estabelecer questões tangíveis, que tenham factos e dados e de fácil observação; Educação x Formação
				Definir cronograma de avaliação			Áreas resistentes à avaliação; Há pouca melhoria entre uma avaliação e outra
	Apresentar Sistema de Avaliação	Coordenador do 5S	Reunião com a Directoria e Chefias	Expor o Sistema de Avaliação elaborado, solicitando contribuições / Sugestões do Comité da Qualidade	Ressaltar o papel dos multiplicadores e facilitadores na aplicação do sistema		Validar o sistema com todos os membros do Comité; Ouvir e analisar todas as sugestões

Tabela 3.7 – Operacionalização (cont.1) + Manutenção

A contribuição do 5S na motivação e satisfação dos colaboradores

ETAPA (quando fazer)	ACÇÕES (o que fazer)	RESPONSÁVEL (quem vai fazer)	LOCAL (onde será feito)	DESCREVER (como fazer)	BENEFÍCIOS (porque fazer)	DIFICULDADES	SUGESTÕES
			Sala de aula	Treinar avaliadores		Comportamento inadequado de avaliadores	Estabelecer critérios de avaliação para o desempenho dos avaliadores
	Implementar o cronograma de avaliações	Coordenador do 5S (com Facilitadores e Directores)	Sectores de trabalho e	Adoptar os procedimentos previstos no padrão; Montar duplas de avaliadores	Obter consenso, sempre		
	Apresentar os resultados das avaliações	Coordenador do 5S	Reunião com Directoria e Chefias na própria empresa	Registrar resultados em relatórios, mapas estatísticos, gráficos de controlo, etc.; Realizar visitas periódicas em outras áreas da empresa, em estágios mais avançados	Manter sob controlo a evolução do 5S na organização; Detectar pontos fracos que poderão ser melhor trabalhados	Surgimento dos “prejudicados” e disseminadores de desestímulo de continuidade do Programa	Destacar somente os bons resultados, divulgando-os amplamente, valorizando com visitas internas e externas

Tabela 3.8 – Manutenção (cont.1)

V – Apresentação e discussão dos resultados

5.1 – Introdução

Diversas são as metodologias e ferramentas de gestão usadas para o SGQ, cujos resultados dependem de uma série de factores organizacionais, estruturais e comportamentais. Uma das maiores dificuldades que as empresas encontram no SGQ é a mudança de comportamento em todos os níveis hierárquicos.

A difusão dos conceitos do 5S no ambiente organizacional tem se desenvolvido em escala progressiva, em decorrência de sua simplicidade de metodologia e dos benefícios gerados com sua implementação, como: melhoria de qualidade do produto/serviço, aumento de eficiência, eliminação do desperdício, melhoria do ambiente de trabalho, optimização do espaço físico, padronização dos processos, mudança de comportamento e hábito, prevenção de quebras e acidentes, detecção precoce de anomalias, redução de custos e espírito de equipa.

5.2 – Apresentação e discussão dos resultados

A população da prática do 5S foi delimitada aos colaboradores da empresa Bertillon, formada por 2453 trabalhadores, sendo para este estudo seleccionados uma amostra de 85 colaboradores da administração da empresa.

Os resultados são demonstrados através de gráficos, que extraem as informações de maneira relevante e objectiva. A análise foi composta por 85 questionários, sendo que 8 questionários não foram respondidos, e inseridos na estatística com código “1” (sem opinião), que representa 9% aproximadamente da população.

Verifica-se na primeira parte (cf. Gráfico 1.1) que 32% dos colaboradores tem mais de 5 anos na empresa e que 68% são colaboradores considerados novos na empresa, e em se tratando de uma empresa com muitos anos de certificação da ISO, implica uma maior preocupação por parte da empresa em realizar formações de adaptação e conhecimentos para garantir a qualidade, desta forma são realizadas sempre formações do 5S como instrumento de correcções de maus hábitos. Nota-se (cf. Tabela 5.1) também que em relação ao tempo no mesmo cargo é de 72% de mudar em menos de 2 anos, o que significa existir a preocupação por parte da empresa em adaptar o perfil e desempenho do colaborador no cargo mais compatível às suas capacidades.

Colaboradores (tempo de serviço)	%
Com mais de 5 anos	32%
Considerados ainda novos	68%
Com duração no mesmo cargo	72%

Tabela 5.1 - Colaboradores

Na segunda parte (cf. Gráfico 1.2) são perguntas relacionadas ao conhecimento e prática da ferramenta, e verificou-se que os colaboradores têm bastante conhecimento (47%) e 20% conhecem muito, distinguem bem os 5 sentidos dentro das suas tarefas, produzindo desta maneira trabalhos organizados, práticos e identificados preocupados com a limpeza. Os colaboradores acham, que faltam melhorar o material didático e que há pouco comprometimento da direcção (cf. Tabela 5.2).

Conhecimento da ferramenta 5S	%
Com “Muito” e “Bastante”	67%
Observações a destacarem	Melhorar o material didático
	Pouco comprometimento da direcção

Tabela 5.2 – Conhecimento 5S

Na terceira parte (cf. Gráfico 1.3) os colaboradores na sua grande maioria sentem, 52% (Bastante) e 10% (Muito) satisfeitos. Distribuídos da seguinte maneira, conforme a Tabela 5.3:

Satisfação	% (Muito e Bastante)
Ambiente amigo	76%
Ambiente educado	52%
Ambiente Saudável	75%
Ambiente de confiança	56%
Ambiente de disciplina	82%
Ambiente de equipa	66%

Tabela 5.3 – Satisfação

Destacando que de um modo geral 73% sentem-se **muito** satisfeitos, sendo que 61% dos colaboradores sentem bastante satisfeito em relação ao ambiente em geral, se a satisfação é o prazer que o indivíduo sente no seu trabalho devido à capacidade deste dar condições para facilitar as necessidades iniciais, concluem-se que os colaboradores sentem-se muito satisfeitos.

Na quarta parte (cf. Gráfico 1.6) tem-se a motivação dos colaboradores. Segundo Vroom a motivação depende de expectativa, instrumental e valência que são variáveis intrínsecas; na variável extrínseca está relacionada com a satisfação. Dos dados recolhidos tem-se, como mostra a Tabela 5.4, o seguinte:

Motivação	% (Muito e Bastante)
Sou capaz	84%
Trabalho sem desperdício	89%
Sinto-me importante	76%
Faço bem	45%
Sinto-me bem comigo mesmo	34%
Gosto de trabalhar	76%
Sou organizado	84%

Tabela 5.4 - Motivação

Se considerarmos que 15% estão **muito** motivados, 64% **bastante** motivados, tendo na terceira parte que os colaboradores sentem-se muitos **satisfeitos** e que é uma variável para a motivação além de mais duas variáveis que se pode analisar: a

cognição (aquisição de conhecimentos) – ferramenta 5S e o **estímulo** (qualquer alteração externa ou interna) – SGQ, prazer pelo trabalho e pelo seu bem-estar.

Conclui-se que os colaboradores estão neste momento **muito** motivados.

Em relação aos comentários realizados pelos colaboradores foram todos (os que responderam) na mesma direcção:

“Ao obter conhecimento da ferramenta 5S, temos a oportunidade de trabalhar em um ambiente mais organizado, limpo e prover nossa auto-disciplina, facilitando o dia-a-dia do trabalho e as relações interpessoais, visto que equipes dividem os mesmos espaços. Este método ainda nos ajuda a levar os benefícios da ferramenta para nossas vidas pessoais.”

VI – Conclusão

6.1 - Conclusão

As actividades sequenciais e cíclicas que compõem o 5S actuam de forma mais imediata e notória na transformação do ambiente. No entanto não se deve particularizar e confundir o 5S com uma “grande limpeza”. O 5S é um processo educacional que visa a transformação do indivíduo. As mudanças proporcionadas nos aspectos físicos das instalações das organizações provocam mudanças no comportamento das pessoas e, com a frequência deste comportamento, as pessoas adquirem o hábito. Essas mudanças incentivam as pessoas num ciclo de aprendizagem permanente.

Na Qualidade precisam-se de pessoas com responsabilidades, participativas, existir comprometimento e, para a ferramenta 5s pretende-se que em equipa consiga obter-se um trabalho com tarefas padronizadas, exigindo ambiente limpo, com ordem, disciplina, de fácil utilização, tudo isso também de maneira responsável, participativa e com comprometimento. A vantagem é que seja praticada de modo que contribua para a motivação e satisfação dos colaboradores, evitando a tensão e falta de incentivos para um programa de qualidade, que necessita no seu todo do recurso humano da organização para o seu sucesso.

O programa da qualidade é muito exigente em termos de conhecimento e prática, torna-se necessário a utilização de ferramentas que amenizem as exigências, criando um

ambiente mais agradável e ao mesmo tempo que fortaleça o colaborador através de conhecimentos tornando-o mais seguro e capaz.

A participação dos colaboradores através do questionário notou-se bastante expressiva ainda que 68% dos colaboradores sejam considerados novos na empresa, demonstrando conhecimentos da ferramenta 5S e interesse em por em prática os seus conhecimentos, até porque isso lhes traz um trabalho organizado, que facilita no seu dia-a-dia, ou seja, trabalho com qualidade e sentem prazer em trabalhar.

Identifica-se como pontos positivos: gerar ambiente agradável; trabalho em equipa; aumentar conhecimentos; diminuir desperdícios; gerar trabalho eficiente e eficaz e gerar importância de crescimento na carreira. Os pontos negativos são: Poder gerar falta de bom comportamento de alguns; dentro do plano de implementação da ferramenta, a chefia ter que elaborar planos, sozinha; dividir o tempo entre as tarefas do 5S com a rotina do trabalho e custos para a empresa. Mas pode-se verificar que ao longo desses anos, a empresa Bertillon conseguiu as certificações, inclusive a mais recente que é a ISO 9001:2008 (cf. Anexo 2.1), com a participação de todos e que utiliza o 5S para fazer com que todos consigam atingir este objectivo, de uma forma mais agradável e eficiente.

Constatou-se que os colaboradores sentem que existe um ambiente disciplinado (82%), ambiente amigo (76%) e saudável (75%) e ainda em relação aos outros sentimentos como: ambiente educado, de confiança e de equipa ultrapassa os 50%. Sendo que de um modo geral, 73% dos colaboradores sentem-se muito satisfeitos.

Com relação a motivação, nota-se que a grande maioria, 79 % dos colaboradores sentem-se motivados (entre bastante e muito) e dentro deste percentual destaca-se que 89% dos colaboradores acham, que trabalham sem desperdício e 84% sentem que tanto são capazes como organizados.

Através deste estudo constatou-se que torna-se viável a utilização do 5S para elevar o nível de satisfação e motivação dos colaboradores da empresa Bertillon, e o mesmo pode ser utilizado em qualquer tipo de empresa que deseja implementar o programa da qualidade, pois o 5S cria nas pessoas as bases fundamentais para a estrutura de um trabalho organizado, limpo, em equipa, disciplinado e rico em conhecimentos não só para a vida profissional como na vida pessoal.

6.2 – Limitações do estudo

Os limites do estudo encontrados foram:

- Tratando-se de um estudo de caso, os resultados apresentados podem ser incompletos ou comparados com outras situações, como também não podem ser generalizados e nem utilizados a outras populações.

- Apesar de existir um espaço no questionário para uma pergunta aberta, não foi aproveitada pelo colaborador, porque existiram muitas respostas em branco.
- O inquirido poderá ter optado por uma resposta que se aproxima mais da sua opinião não sendo talvez a sua representação fiel da realidade.
- Em função do período que foi realizado o questionário (período mais usual de férias dos colaboradores), poderia ter um percentual maior de questionários não respondidos.

6.3 – Pesquisas Futuras

Através deste estudo ficam algumas necessidades importantes de análise para futuras pesquisas como:

- **Analisar situações em que não se consegue aplicar a ferramenta 5S, ou seja, que não é viável a sua utilização.**

A ferramenta 5S pode ser aplicada em variadas situações ou tipos de negócios, como empresas privadas, empresas públicas, fábricas e indústrias, serviços, pequenas empresas, grandes empresas, etc. Será que existe algum tipo de negócio que não é viável à sua aplicação?

- **Os 5S entre o “desafio” e o “stress” dos colaboradores**

O “stress” e o “desafio” do colaborador nas empresas estão normalmente associados ao processo de gestão de mudança, causando por um lado perdas de eficiência e por outro excesso de confiança. As empresas devem gerir essas reacções, adoptando ferramentas para contornar essas situações. Os 5S aumenta as reacções stressantes ou de desafios nos colaboradores? Existe relação entre os 5S e essas reacções extremas dos colaboradores?

Referências Bibliográficas

- ALRECK, P; SETTLE, R. (1995). *The Survey Research Handbook* 2ª ed. Boston, MA: Irwin/McGraw-Hill.
- AZEVEDO, I. B. (1998). *O prazer da produção científica: directrizes para a elaboração de trabalhos académicos*. Paracicaba: Ed. da UNIMEP.
- BARBETTA, P.A., (1999). *Estatística aplicada às ciências sociais*. Florianópolis: Ed. UFSC.
- BARNARD, C., (1971). *As funções do executivo*. São Paulo: Atlas.
- CAMARA, P. B., GUERRA, P.B.; RODRIGUES, J.V. (1997). *Novo Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Dom Quixote.
- CAMPOS, V.F (1990). *Gerenciamento pelas directrizes*. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni. Escola de Engenharia da UFMG
- CAMPOS, V.F. (1992). *Qualidade Total: Padronizações de empresas*. Belo Horizonte: Fundação Cristiano Ottoni.
- CAMPOS, V.F. (1999), *TQC – Controlo da Qualidade Total. Ed. Desenvolvimento Gerencial*. 8ª ed., Belo Horizonte.
- CHIAVENATO, I. (1995). *Recursos Humanos – Edição Compacta*. São Paulo: Atlas
- CHRISTIAN, E. (2003). Artigo: *Implementação de um Programa 5S*. XXIII Encontro Nac. Eng. Produção – Minas Gerais.
- CODA, R. (1990). *A relação entre Motivação, Satisfação no Trabalho e Administração de R.H. In: Bergamini e Coda. Psicodinâmica da Vida Organizacional – Motivação e Liderança*. São Paulo: Pioneira.
- COUTINHO, C. & CHAVES, J. (2002). *O estudo de caso na investigação em Tecnologia Educativa em Portugal*. Revista Portuguesa de Educação, 15(1), pp. 221-224. CIEd – Universidade do Minho.

- CROSBY, P. (1990). *Qualidade – falando sério* (Tradução: José Carlos Barbosa dos Santos; Revisão técnica: Carlos de Mathias Martins). São Paulo: McGraw-Hill.
- DEMING, E., (1986). *Org. Out of Crisis*. Cambridge, MIT.
- DEMING, E., (1990). *A Revolução da Administração*. Rio de Janeiro: Editora Marques-Saraiva.
- DEMING, E., (1997). *A Nova Economia da Administração*. Rio de Janeiro: Ed. Marques-Saraiva, Segunda Edição
- FEIGENBAUM, A. V. (1994). *Controle da Qualidade Total*. São Paulo: Makron Books.
- GARVIN, G. (1988). *Managing Quality: The Strategic and Competitive Edge*, Ed. The Free Press
- GIL, A. C. ,(1991). *Como elaborar projectos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- GOLDEMBERG, M. (1999). *A arte de pesquisar*. Rio de Janeiro: Record.
- Guia Interpretativo ISO 9001:2000, (2003). APCER, Portugal.
- ISHIKAWA, K. (1985). *What is Total Quality Control? The Japanese Way*, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, N.J.
- IPQ - Instituto Português da Qualidade (2001). NP EN ISO 9001:2000 – Sistema de Gestão da Qualidade. Fundamentos e Vocabulário. IPQ.
- HILL, M.; HILL, A. (2005). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edições Silabo.
- JURAN, J.M., Gryna (1988). *F.M. Juran-Controle da qualidade nadbook*. São Paulo: McGraw Hill.
- KAST, F. E.; ROSENZWEIG, J. E. (1970). *Organization and management: a systems approach*. Tóquio: McGraw-Hill Kogakusha.
- LAS CASAS, A. L., (1994). *Qualidade Total em Serviços*. São Paulo: Ed. Atlas.

- LEANDRO, S. A.; FREIRE, T. (2003). *Metodologia da Investigação em Psicologia e Educação*. Braga: Psiquilibrios.
- LEAVIT, H. J. (1964). *Managerial psychology*. Chicago: University of Chicago Press.
- LEVY-LEBOYER, C. (1994). *Acrise das motivações - Vroom, V. Work and motivation, 1964* (Tradução de Roberto Coda e Cecília W. Bergamini). São Paulo: Atlas.
- MASLOW, A. H. (1970). *Motivation and Personality* 2ª ed. New York: Harper & Row Publishers.
- MARSHALL Jr., I. et al. (2006). *Gestão da Qualidade*, 8ª ed.. Rio de Janeiro: FGV
- McDERMOTT, R. L., MILKULAK, R. & BEAUREGAR, M. (1996). *Qualidade impulsionado pelos empregados*. (Trad. José Carlos Barbosa Santos). São Paulo: Makron Books.
- Método_5S(2005). [Em linha]. Disponível em http://www.anvisa.gov.br/reblas/procedimentos/metodo_5s.pdf. [Consultado em 24/10/2009)
- MIGUEL, P. A. C., (2006). *Qualidade: Enfoques e Ferramentas*. São Paulo: Ed. Artliber.
- MOLLER, C., (1997). *O Lado Humano da Qualidade: Maximizando a qualidade de produtos e serviços através do desenvolvimento das pessoas*. São Paulo: Pioneira.
- OAKLAND, J. S. (1994). *Gerenciamento da Qualidade Total – TQM*, São Paulo: Livraria Nobel.
- PALADINI, E. (1990). *Controle da Qualidade: uma abordagem abrangente*. São Paulo: Atlas.
- PALADINI, E. (1994). *Qualidade total na prática: implantação e avaliação de sistemas de qualidade total*. São Paulo: Atlas.

- PATRÍCIA, P. (2008). *A Contribuição da Implementação do 5S para a melhoria contínua da Qualidade num Serviço de Imagiologia*. Dissertação de Mestrado, Porto, UFP. 103.
- PINTO, A. e SOARES, I. (2009). *Sistema de Gestão da Qualidade – Guia para a sua implementação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- PIRES, A. R., (2007). *Qualidade – Sistemas de gestão da qualidade*. Lisboa: Edições Sílabo.
- PURI, S. C.(1994). *ISO 9000 Certificação – Gestão da Qualidade Total*. Ed. Qualitymark.
- QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L. (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- REA, L.M; PARKER, R.A. (2002). *Metodologia de Pesquisa: do Planeamento à Execução – (Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. - Original em inglês: Designing and Conducting Survey Research: A Comprehensive Guide)*, São Paulo, Pioneira
- SHIBA, S.; GRAHAM, A.; WALDEN, D. (1993). *A new American TQM*. Portland , Productivity Press.
- SILVA, J. M. (1994). *5S: O ambiente da qualidade*. Belo Horizonte, Fundação Christiano Ottoni.
- SILVA, J.M (1996). *Ambiente da Qualidade na Prática-5S*. Belo Horizonte, Fundação Christiano Ottoni, Qfco.
- TAGUCHI, G.; ELSAYED, A. e HSIANG, T. (1990), *Engenharia da Qualidade em Sistemas de Produção*, McCraw-Hill.

THOMPSON, J. D. (1976). *Dinâmica organizacional: fundamentos sociológicos da teoria administrativa*. São Paulo: McGraw-Hill.

VROOM, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley & Sons.

YIN, R. (1987). *Case Study Research – Desing and Metods*. Beverly Hills: Sage, 7^a Edição.

YIN, R. (1989). *Case Study Research – Desing and Metods*. USA: Sage Publications Inc.

Anexos

Anexo 1

Anexo1.1 – Autorização da empresa para este estudo.

Empresas Bertillon

Tv. Djalma Dutra, 381 Belém – Pará - Brasil

Exmo. Sr. Presidente

Dr. Guilherme Alexandre Santos

Assunto: Pedido de autorização para realizar estudos na empresa

No âmbito do estudo de Mestrado em Gestão da Qualidade na Universidade Fernando Pessoa, com morada na Praça 9 de Abril 340 Porto – Portugal, venho por este meio solicitar autorização para realizar estudos e publicação sobre dados recolhidos, análise e conclusão sobre a V. empresa com objectivo de desenvolver uma dissertação, intitulada **Contribuições do 5S para a motivação e satisfação dos colaboradores na Certificação de Qualidade**.

No término do estudo que decorrerá até meados de Outubro de 2009, antes da apresentação e publicação, o mesmo será enviado para a vossa apreciação.

Caso não haja qualquer inconveniente, favor autorizar neste próprio documento.

Obrigada,

Com os melhores cumprimentos.

Gladys Santos Gonçalves Lima

Aluna do Mestrado em Gestão da Qualidade

Universidade Fernando Pessoa

Porto, Fevereiro de 2009

Resposta ao pedido de autorização

Autorizo.

Guilherme Santos

(Favor escrever a mão, digitalizar e devolver por e-mail)

Anexo 1.2 – Cartas / convites enviados aos colaboradores para as formações

Belém(PA), 26.04.95

Gladys Gonçalves

Como é de seu conhecimento, para darmos continuidade a implantação do Nosso Programa de Qualidade Total, estaremos realizando, no decorrer do mês de maio/95, o curso “5S - Metodologia e Manutenção”; e, com o objetivo de aproveitarmos ao máximo o conteúdo a ser exposto e esclarecermos todas as nossas dúvidas a respeito do assunto, enviamos anexo - com antecedência de 20 dias - o seu livro sobre 5S, para que você possa lê-lo e realizar o curso com maior segurança.

Atenciosamente


Reika Santos/Georgete Costa

OBS : 1 - Você ainda irá receber o convite com todas as informações pertinentes para a realização do curso.
 2 - No dia do curso, você deverá levar o seu livro, pois não teremos outro para substituí-lo.

Belém(PA), 08.05.95

GLADYS GONÇALVES

Você está convidado(a) para participar do curso "5S - Conceitos para Revolucionar o Gerenciamento", que realizar-se-á conforme dados abaixo :

DIA : 19.05.95
LOCAL : Novotel
Av. Bernardo Sayão, 484
HORÁRIO : 8 às 18 h

Atenciosamente



REIKO SANTOS / GEORGETE COSTA

OBS : Lembre-se de levar o seu livro sobre 5S.

Belém(PA), 07.08.95

**“A produtividade é aumentada pela
melhoria da qualidade. Este fato, infelizmente,
só é conhecido por uma seleta minoria”
Deming**

Gladys Lima

É com imensa satisfação que convidamos-lhe para participar do curso **“Controle da Qualidade Total para Gerentes/Serviços”**; momento este considerado fundamental para a perfeita compreensão/realização de todas as nossas expectativas positivas para o contínuo crescimento da **BERTILLON**.

Objetivando melhor controle de seu planejamento, informamos abaixo os dados necessários:

Dias - 12, 18, 19, 25 e 26.08.95
Local - Novotel - Av. Bernardo Sayão, 484
Horário - 8 às 18 h
às 12:30 h - intervalo para almoço
às 10 h - intervalo para coffee-break
às 16 h - intervalo para o cafezinho
Consultores - Profo. Aulus Safar - FCO - Administrador - I Etapa
Profo. Mauro N. Fontenelle - FCO - Engenheiro - II Etapa
Profo. Carlos A. Pelúcio - FCO - Engenheiro - III Etapa

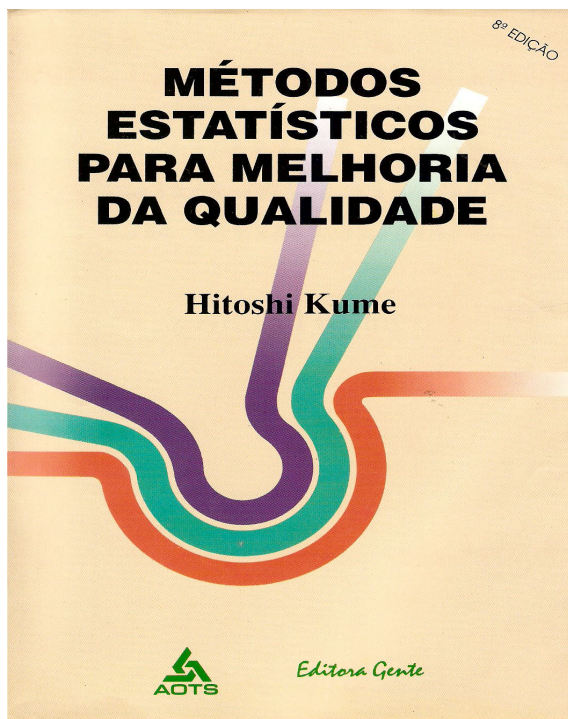
OBS - Solicitamos, caso seja possível, que cada participante leve uma calculadora (simples).

Necessitando de maiores informações ou desejando esclarecer dúvidas, entre em contato conosco pelo ramal 2013.

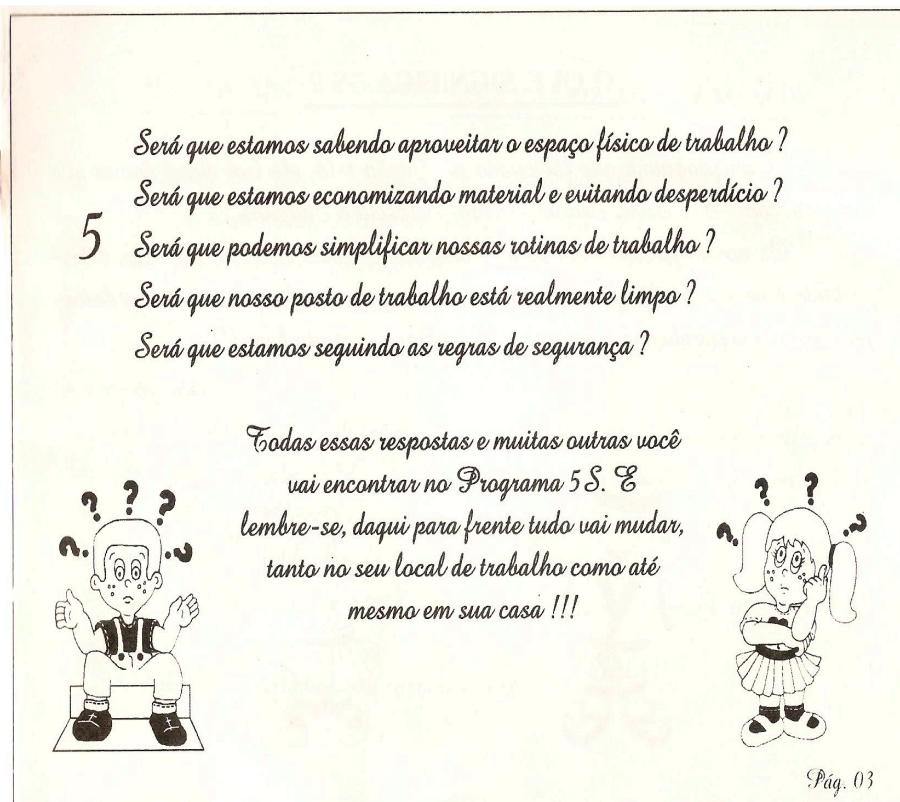
Atenciosamente


COORDENAÇÃO DO QT

Anexo 1.3 – Alguns livros oferecidos pela Empresa Bertillon para os colaboradores que participaram das formações.



Anexo 1.4 - Cartilha do 5S oferecida aos colaboradores em 1995



O QUE SIGNIFICA 5S ?

É um programa que foi criado no Japão e lá, ele tem cinco nomes que começam com "S" : Seiri, Seiton, Seisoh, Seiketsu e Shitsuke.

Os nomes parecem um pouco complicados, mas isso não importa, o importante é você saber que esse programa surgiu para combater a sujeira, a desorganização, o desperdício e a poluição. E funciona, e muito bem !!!



Pág. 04

PRATICANDO O SEIRI - SENSO DE UTILIZAÇÃO

Manter no local de trabalho apenas o que realmente necessitamos e usamos. Uma dica : Olhe ao seu redor e tome as devidas providências :

Se for útil para o seu trabalho, mantenha em local apropriado :

- 1. Se for usado toda hora, mantenha bem próximo de você.*
- 2. Se for usado todo dia, coloque em local de fácil acesso para quando tiver necessidade.*

3. Se for usado toda semana, encaminhe para as áreas específicas na Empresa; por exemplo : Livro (Biblioteca), Ferramenta (Ferramentaria), Blocos de Papel (Almoxarifado) etc.

Se estiver com defeito, encaminhe para o conserto.

Se não for útil ao seu trabalho, descarte seguindo o procedimento padrão da empresa.

Consulte o seu chefe em caso de dúvida.

Pág. 05

PRINCIPAIS OBJETIVOS DO SENSO DE UTILIZAÇÃO

1. *Ganhar espaço em seu local de trabalho;*
2. *Não perder tempo (localizar no máximo em 1 minuto) e gastar o mínimo de energia para ter as peças, ferramentas ou relatórios que você precisa;*
3. *Eliminar acidentes no trabalho;*
4. *Eliminar perdas.*



Pág. 06

PRATICANDO O SEITON - SENSO DE ORDENAÇÃO

Ao iniciar o Senso de Ordenação, você ficará ainda mais satisfeito ao perceber que, com tudo ordenado, em seu devido lugar, a vida se torna mais fácil.

Mas, para praticar o Senso de Ordenação, precisamos seguir os procedimentos abaixo relacionados e, em caso de dúvida, peça orientação ao seu chefe:

1. *Utilize etiquetas padronizadas em todos os objetos que ficaram, fazendo a identificação através de cores e letras fáceis de serem lidas;*
2. *Guarde os objetos de maneira prática (o primeiro que entra é o primeiro que sai) e de fácil localização;*
3. *Sinalize os locais de trabalho (placas indicativas, faixas coloridas etc), utilize placas de sinalização quando conveniente.*

Pág. 07

PRINCIPAIS OBJETIVOS DO SENSO DE ORDENAÇÃO

1. *Facilitar ao máximo o acesso aos materiais;*
2. *Verificar, de imediato, se algum material foi retirado do seu local;*
3. *Melhorar a comunicação entre todos os colaboradores através de faixas, etiquetas, placas etc.;*
4. *Eliminar acidentes no trabalho.*



Páa. 08

GANHEI !
ACABEI DE ARRUMAR
PRIMEIRO QUE VOCÊ !



PRATICANDO O SEISOH - SENSO DE LIMPEZA

Com a chegada do Seisoh, todos nós estamos convidados a fazer uma Super Limpeza e também, estaremos permanentemente comprometidos em mantê-la para sempre !

Podemos praticar o Senso de Limpeza fazendo o seguinte :

1. *Descobrimo tudo o que estiver sujo e limpar, principalmente o teto, parede e locais altos;*
2. *Verifique também os pisos, descubra manchas sujeiras e remova-as;*
3. *As paredes estão precisando de uma nova pintura, com uma cor mais clara para identificar a sujeira com mais facilidade ? Existem latas de lixo suficientes e nos locais necessários ? Você também pode pintá-las para chamar mais atenção !*
4. *Limpe e conserve os jardins;*
5. *Outra dica importante : Não force os equipamentos além do indicado nos manuais, pois podem quebrar, causando desperdício de tempo e gerando custo !*

PRINCIPAIS OBJETIVOS DO SENSO DE LIMPEZA

1. Melhorar e humanizar as condições dos locais de trabalho;
2. Eliminar acidentes no trabalho;
3. Facilitar a inspeção de equipamentos;
4. Acabar com os desperdícios.



Pág. 10

PRATICANDO O SEIKETSU - SENSO DE SAÚDE

*Ter os 3S anteriores bem feitos e continuar cada dia fazendo melhor.
Não dê moleza para a sujeira.*

*Cuide sempre da higiene do corpo, limpando diariamente os dentes,
lavando rigorosamente as mãos sempre que necessário e mantendo sempre as
roupas limpas.*

Siga corretamente os procedimentos de Segurança do Trabalho.

*Mantenha o ambiente de trabalho bem organizado, evitando as fofocas, as
brincadeiras de mau gosto e as discussões sem sentido.*

Pág. 11

PRINCIPAIS OBJETIVOS DO SENSO DE SAÚDE

1. Melhorar as condições de higiene no local de trabalho;
2. Prevenir doenças relacionadas a falta de higiene;
3. Melhorar o ambiente mental no local de trabalho;
4. Eliminar acidentes no trabalho.



Pág. 12

PRATICANDO O SHITSUKE - SENSO DE AUTODISCIPLINA

" Só a prática leva à perfeição "

É você saber de suas responsabilidades em cada tarefa e da qualidade tanto do seu trabalho quanto da sua vida.

É você colaborar, mesmo quando não é solicitado.

É você praticar, disciplinadamente, os 4 S anteriores.

" Atingir o Senso de Autodisciplina não significa ter chegado à perfeição. O principal objetivo do Programa 5 S é a constante evolução, é acreditar que sempre é possível fazer melhor ! "



Pág. 13

Anexo 1.5 - Material das formações



FUNDAÇÃO CHRISTIANO OTTONI
PROJETO "TQC - CONTROLE DA QUALIDADE TOTAL"

PROJETO "TQC - CONTROLE
DA QUALIDADE
TOTAL"


CÓPIA DAS TRANSPARÊNCIAS
APRESENTADAS PELO INSTRUTOR

MÓDULO 1

Curso "Controle da Qualidade Total para Gerentes"

QTG.030

Projeto "TQC - Controle da Qualidade Total"
Centro de Treinamento da Qualidade - Rua Guaicurus, 200 - 2º andar - 30111.060 - Belo Horizonte - Minas Gerais
Tels. (031) 238.1824 - 238.1825 - Fax. (031) 222.6340 - CGC 18.218.909/0001-86



FUNDAÇÃO CHRISTIANO OTTONI
PROJETO "TQC - CONTROLE DA QUALIDADE TOTAL"

QFCO

CURSO "5S - CONCEITOS PARA REVOLUCIONAR O GERENCIAMENTO"

Duração: 7 horas-aula

PROGRAMA

- O Contexto
A busca da Qualidade Total como a nova realidade mundial. Brasil: o país do desperdício. Iniciando a revolução do gerenciamento pelo 5S.
- O Programa 5S
O 5S no Japão: Seiri, Seiton, Seisou, Seiketsu, Shitsuke. O 5S no Brasil: os cinco sentidos (utilização, ordenação, limpeza, saúde, autodisciplina) e outras interpretações. Relação com o TQC, CCQ, ISO 9000, JIT, KANBAN, entre outros.
- O 5S Centrado na Pessoa
Reflexões sobre o comportamento humano e processos de mudança. O 5S e a mudança comportamental.
- O 5S na Prática
Começando pela alta administração. Criando e preparando o grupo de apoio. Elaborando o plano. Educando, treinando e executando. Fazendo a avaliação. Tomando ações de manutenção e melhoria. Apresentação de casos.

MATERIAL DIDÁTICO

- Livro "5S - O Ambiente da Qualidade" de autoria do Prof. João Martins da Silva.

QT5.011

Projeto "TQC - Controle da Qualidade Total"
Centro de Treinamento da Qualidade - Rua Guaicurus, 200 - 2º andar - 30111.060 - Belo Horizonte - Minas Gerais
Tels. (031) 238.1824 - 238.1825 - Fax. (031) 222.6340 - CGC 18.218.909/0001-86

↳ Implantar 5S

Vantagens

- Empregado
- Utilização correta do material (Evitar desperdício)
 - Agilidade nas tarefas

• Aprender a ser organizado

• Comunicação (gera interação)

• Produtividade (participação do lucro)

• Bom ambiente de trabalho (relacionamento das pessoas)

• Padronização (conhecimento)

Empresa

- Economia e ampliação do espaço físico

- Aumento das produtividade

- Agilidade das tarefas

- transparência nas informações

- Produtividade = lucro

- Marketing (imagem junto ao cliente)

- Padronização (eficiência)

⇓⇓
« Qualidade de Vida »

Anexo 1.6 – Certificado “Programa 5S”



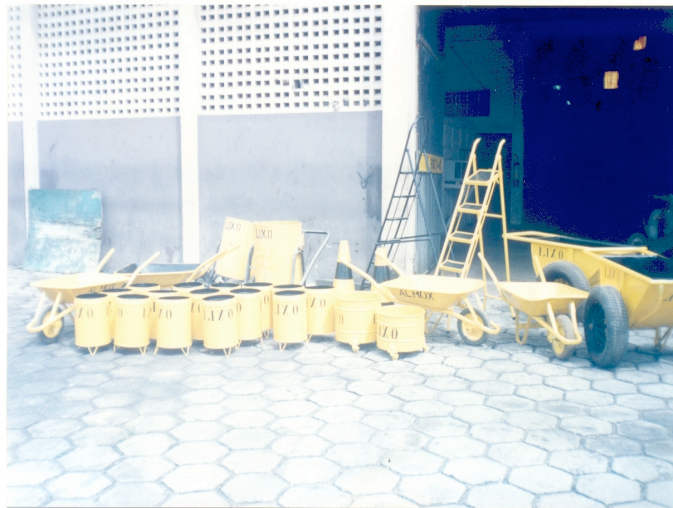
Anexo 1.7 – Fotografias



1ª REUNIÃO DO MOMENTO NACIONAL PELA QUALIDADE TOTAL
CENTRO DE TREINAMENTO DA NOVA SEDE
EM 16 MARÇO | 1997



1ª REUNIÃO DO MOMENTO NACIONAL PELA QUALIDADE TOTAL
CENTRO DE TREINAMENTO DA NOVA SEDE
EM 16 MARÇO | 1997



REAPROVEITAMENTO DE MATERIAL QUE SERIA DESCARTADO A UM CUSTO QUASE ZERO. SEOFI/GEPAT. MAIO.96

Anexo 2


Anexo 2.1 – Cartilha actual do 5S



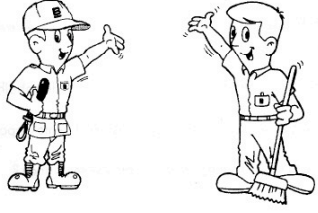
5

- Será que estamos sabendo aproveitar o espaço físico de trabalho ?
- Será que estamos economizando material e evitando desperdício ?
- Será que podemos simplificar nossas rotinas de trabalho ?
- Será que nosso posto de trabalho está realmente limpo ?
- Será que estamos seguindo as regras de segurança ?

Todas essas respostas e muitas outras você vai encontrar no Programa 5S. E lembre-se, daqui para frente tudo vai mudar, tanto no seu local de trabalho como até mesmo em sua casa !!!

B 


O QUE SIGNIFICA 5S ?



É um programa que foi criado no Japão e lá, ele tem cinco nomes que começam com "S": Seiri, Seiton, Seisoh, Seiketsu e Shitsuke.

Os nomes parecem um pouco complicados, mas isso não importa, o importante é você saber que esse programa surgiu para combater a sujeira, a desorganização, o desperdício e a poluição. E funciona, e muito bem!!!

02

 **B**

PRATICANDO O SEIRI - SENSO DE UTILIZAÇÃO

Manter no local de trabalho apenas o que realmente necessitamos e usamos. Uma dica : Olhe ao seu redor e tome as devidas providências:

Se for útil para o seu trabalho, mantenha em local apropriado:


1. Se for usado toda hora, mantenha bem próximo de você.
2. Se for usado todo dia, coloque em local de fácil acesso para quando tiver necessidade.
3. Se for usado toda semana, encaminhe para as áreas específicas na Empresa; por exemplo : Livro (Biblioteca), Ferramenta (Ferramentaria), Blocos de Papel (Almoxarifado) etc.

Se estiver com defeito, encaminhe para o conserto.

Se não for útil ao seu trabalho, descarte seguindo o procedimento padrão da empresa.


Consulte o seu chefe em caso de dúvida.

03


B 

PRINCIPAIS OBJETIVOS DO SENSO DE UTILIZAÇÃO

1. Ganhar espaço em seu local de trabalho;
2. Evitar desperdícios
3. Eliminar acidentes no trabalho;
4. Eliminar perdas.



04


 **B**

PRATICANDO O SEITON - SENSO DE ORDENAÇÃO

Ao iniciar o Senso de Ordenação, você ficará ainda mais satisfeito ao perceber que, com tudo ordenado, em seu devido lugar, a vida se torna mais fácil.

Mas, para praticar o Senso de Ordenação, precisamos seguir os procedimentos abaixo relacionados e, em caso de dúvida, peça orientação ao seu chefe:

1. Utilize etiquetas padronizadas em todos os objetos que ficaram, fazendo a identificação através de cores e letras fáceis de serem lidas;
2. Guarde os objetos de maneira prática (o primeiro que entra é o primeiro que sai) e de fácil localização;
3. Sinalize os locais de trabalho (placas indicativas, faixas coloridas etc), utilize placas de sinalização quando conveniente.



05

B



PRINCIPAIS OBJETIVOS DO SENSO DE ORDENAÇÃO

1. Facilitar ao máximo o acesso aos materiais;
2. Verificar, de imediato, se algum material foi retirado do seu local;
3. Melhorar a comunicação entre todos os colaboradores através de faixas, etiquetas, placas etc.;
4. Eliminar acidentes no trabalho.
5. Não perder tempo (localizar no máximo em 1 minuto de ordenação e gastar o mínimo de energia para ter as peças, ferramentas ou relatórios que você precisa;



06



B

PRATICANDO O SEISOH - SENSO DE LIMPEZA

Com a chegada do Seisoh, todos nós estamos convidados a fazer uma Super Limpeza e também, estaremos permanentemente comprometidos em mantê-la para sempre!

Podemos praticar o Senso de Limpeza fazendo o seguinte:

1. Descobrir tudo o que estiver sujo e limpar, principalmente o teto, parede e locais altos;
2. Verifique também os pisos, descubra manchas sujeiras e remova-as;
3. As paredes estão precisando de uma nova pintura, com uma cor mais clara para identificar a sujeira com mais facilidade? Existem latas de lixo suficientes e nos locais necessários? Você também pode pintá-las para chamar mais atenção!
4. Limpe e conserve os jardins;
5. Outra dica importante: Não force os equipamentos além do indicado nos manuais, pois podem quebrar, causando desperdício de tempo e gerando custo!



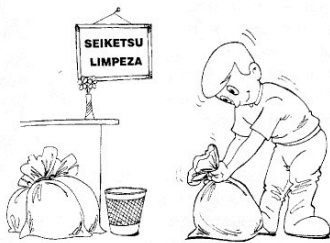
07

B



PRINCIPAIS OBJETIVOS DO SENSO DE LIMPEZA

1. Melhorar e humanizar as condições dos locais de trabalho;
2. Eliminar acidentes no trabalho;
3. Facilitar a inspeção de equipamentos;
4. Acabar com os desperdícios.



08



B

PRATICANDO O SEIKETSU - SENSO DE SAÚDE

É ter os 3S anteriores bem feitos e continuar cada dia fazendo melhor. Não dê moleza para a sujeira.

Cuide sempre da higiene do corpo, limpando diariamente os dentes, lavando rigorosamente as mãos sempre que necessário e mantendo sempre as roupas limpas.

Realize os exames periódicos solicitados pela empresa e cuide dos seus exames preventivos.

Siga corretamente os procedimentos de Segurança do Trabalho.

Mantenha o ambiente de trabalho bem organizado, evitando os focos, as brincadeiras de mau gosto e as discussões sem sentido.



09



PRINCIPAIS OBJETIVOS DO SENSO DE SAÚDE

1. Melhorar as condições de higiene no local de trabalho;
2. Prevenir doenças relacionadas a falta de higiene;
3. Melhorar o ambiente mental no local de trabalho;
4. Eliminar acidentes no trabalho.



PRATICANDO O SHITSUKE - SENSO DE AUTODISCIPLINA

"Só a prática leva à perfeição"

É você saber de suas responsabilidades em cada tarefa e da qualidade tanto do seu trabalho quanto da sua vida.

É você colaborar, mesmo quando não é solicitado.

É você realizar, no seu no seu local de trabalho, somente atividades próprias às suas tarefas.

É você praticar, disciplinadamente, os 4S anteriores.

"Atingir o Senso de Autodisciplina não significa ter chegado à perfeição. O principal objetivo do Programa 5S é a constante evolução, é acreditar que sempre é possível fazer melhor !"

11



"Qualidade nunca é um acidente : É sempre o resultado de nobres intenções, esforço sincero, direção inteligente e esmerada execução. Ela representa a escolha sábia entre todas as alternativas".

Autor Desconhecido

Ao elaborarmos esta pequena cartilha, pudemos constatar que as grandes obras, tais como uma catedral, uma usina hidrelétrica e até mesmo um sistema gerencial que busca a sobrevivência da empresa através da felicidade das pessoas, são construídas através de pequenas realizações do dia-a-dia, que requerem educação, comprometimento sincero e muita persistência.

É com este objetivo, valorizando as pequenas realizações, estimulando a persistência em superar obstáculos, que nós, da BERTILLON - iniciando pela alta administração da Empresa - estamos acreditando na implantação do Programa 5S como o primeiro passo para o início do nosso Programa de Qualidade Total.

Esperamos que todos nós, Colaboradores, possamos fazer o melhor por nós e pela Empresa, tendo a certeza de que estamos no caminho certo.

Guilherme Santos
Presidente

12

Anexo 2.2 – Jornal interno da empresa

Certificação ISO9001: 2008, uma vitória de todos!!

Após cinco dias de auditoria, 48 colaboradores entrevistados (26 colaboradores entre ASG, Vigilantes e Porteiros, nos postos de serviço e 22 das áreas administrativas), 16 postos percorridos e 8 clientes visitados, conquistamos a certificação ISO9001 versão 2008!

Sabemos que toda essa vitória foi possível porque também pudemos contar com o apoio dos nossos clientes: Sr. Lennon (Schicariol); Sra. Milena (Rapidão Cometa); Sr. Ricci (TCB); Sr. José Maria (TRT); Srs. Breno e Luiz Guedes (Celpa); SESP/ URE DIPE, IFPA e Ibama Conselheiro, que foram incansáveis no acompanhamento da auditoria, oferecendo-nos as instalações e disponibilizando suas equipes. Nosso muito obrigada.

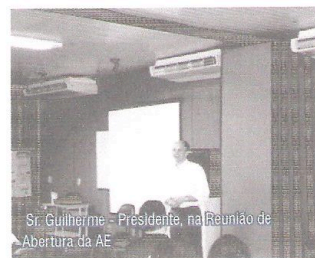
Parabéns a todos nós, colaboradores, que participamos ativamente do processo de planejamento, que marcamos presença nos treinamentos, que nos empenhamos para tratar as não-conformidades, que nos fizemos presente nas reuniões e acompanhamos de perto o Dia do Colaborador (afinal, nele, nos mantemos atualizados de todos os assuntos que envolvem a Empresa)!

E um parabéns especial aos colegas lotados nos postos de serviço: Suelen

(Recepcionista); Luiz Carlos, Vanderlei, Francisco Feio, Alexandre Conceição Rilton Veras e Luiz André (Vigilantes); Deise Daniela, Anderson José, Ederson e Wagner José (Porteiros); Fabio, Adriano, Samara, Janilza, Silvia Goreti, Sidnei Braga, Moisés, Maria da Paz, Maria Herondina, Henrique e Manoel Mathias (ASGs); Paulo (Monitoramento); Mário e Lucieuzza (Encarregados); André Nascimento (Técnico), Paulo Lima (Auxiliar).

Agradecemos pelo empenho de cada um de vocês, pela cortesia e simpatia com que fomos recebidos em todos os postos, onde demonstraram o comprometimento e a vontade de dar o melhor de si. Valeu pessoal!! A Certificação é nossa!

(Veja outras fotos nas págs. 2 e 3)



BERTILLON

B
NOTÍCIAS

Ano 7 - número 29
Agosto - 2009

Editorial

Certificação ISO9001: 2008, uma conquista

Mania de fazer bem feito tem aquele que acredita em si, que busca as melhores práticas, que vai atrás das inovações, que tem a certeza que pode fazer e ser melhor que antes. Aliás, não deve nem ser visto como mania, e sim, como condição básica que cada ser humano deve trazer dentro de si.

É essa condição que distingue os perseverantes, os perfeccionistas, ou seja, todos os que não se conformam diante dos obstáculos. Condição que faz com que as melhores empresas sobressaiam e se tornem líderes ou especialistas no segmento que atuam.

E falando de superação de obstáculos, determinação e comprometimento com a qualidade, percebemos que já percorremos "um bom pedaço de estrada"; que não mais estamos no "beabá" do processo de gestão da qualidade.

Já vivenciamos nove ciclos completos de auditoria interna, duas pesquisas de clima organizacional, inúmeras pesquisas de satisfação do cliente, mais de vinte mil horas de treinamento nos últimos anos, pois é...

Com toda a energia gerada pelo constante movimento do Sistema de Gestão da Empresa, estamos transformando esse "gás" em resultados concretos e a nossa mais recente vitória foi obter a recomendação para certificação ISO9001 versão 2008, após auditoria externa realizada pela Fundação Vanzolini.

Mas ainda estamos no meio do caminho. Nosso compromisso com a gestão da qualidade é de longo prazo, muito ainda temos para crescer, aprimorar, sem atalhos, respostas fáceis ou gratificações instantâneas. Para todos nós, Colaboradores, conquistar a Certificação ISO9001:2008, significa que precisamos nos perguntar permanentemente: o que estamos fazendo é necessário para o crescimento da Empresa? O que é feito, está sendo feito corretamente?

Até a próxima Auditoria!

Georgete Costa
georgete.costa@bertillon.com.br

Anexo 3

Anexo 3.1 - Questionário

QUESTIONÁRIO – Colaboradores do Grupo Bertillon

O presente questionário insere-se no contexto da investigação para a realização da dissertação de Mestrado em Gestão da Qualidade, leccionado na Universidade Fernando Pessoa - Portugal, devendo ser respondido com a maior sinceridade e abertura.

O tratamento de dados estatísticos é absolutamente **confidencial e anónimo**.

Relativamente a Contribuição do 5S para a motivação e satisfação dos colaboradores no Programa da Qualidade, e de acordo com a sua **percepção pessoal**, por favor responda às seguintes questões, assinalando com uma cruz a opinião que considera mais apropriada:

Nota: Para cada questão deverá assinalar uma única opção.

Dados demográficos (tempo de serviço)

1 = menos de 1, 2 = Entre 1 e 2, 3 = Acima de 2 e menos que 5, 4 = Acima de 5 e menos de 10 e 5 = Mais de 10

1 – Frequência					
Questões:	Tempo				
	1	2	3	4	5
Trabalho há (Preencher no tempo) anos na empresa?					
Eu ocupei (Preencher no tempo) cargos durante esse tempo?)					
A minha frequência de anos por cargo, é de (Preencher no tempo)?					

Factores relacionados ao significado da ferramenta 5S (Certificação da Qualidade na empresa, tendo como recurso de preparação a ferramenta 5S)

1 = Sem opinião, 2= Nada, 3 = Pouco, 4 = Bastante e 5 = Muito

2 – Ferramenta 5S					
Questões	Grau de sentimento				
	1	2	3	4	5
Tenho conhecimento formal do 5S, daí os pratico com frequência?					
Acho que há comprometimento e empenho pessoal da alta administração para a divulgação do 5S?					
Acho que material de aprendizagem do 5S foi bem concebido pela empresa?					
Acho que o 5S me mostrou como trabalhar de maneira prática e organizada?					
Acho que o 5S ajudou na realização das minhas tarefas do dia-a-dia?					
Acho que o 5S ajuda a desenvolver um trabalho em equipa?					
Consigo distinguir após o conhecimento do 5S os sentidos na minha rotina de trabalho (por exemplo: ter o essencial/necessário da mesa de trabalho – sentido de utilização)?					
Acho que o 5S fez com que tivesse mais cumprimento da realização das tarefas na data marcada?					
Acho que após aplicação do 5S, fez-se notar diferença a limpeza do ambiente?					
Aprendi que devo manter os objectos e lugares identificados?					

A contribuição do 5S na motivação e satisfação dos colaboradores

Na minha opinião o 5S ajudou para que todo um Programa de mudança fosse realizado com mais motivação?					
---	--	--	--	--	--

A importância do 5S (Na sua opinião o que mais destaca nesta ferramenta)

Factores de Satisfação (O que o 5S pode provocar em termos de Satisfação – tendo que na satisfação os factores que contribuem não estão directamente ligados a própria pessoa mas que provocam este sentimento)

1 = Sem opinião, 2= Nada, 3 = Pouco, 4 = Bastante e 5 = Muito

3 – Satisfação					
Questões	Grau de sentimento				
	1	2	3	4	5
Acho que com o 5S me tornei participativo no trabalho do dia-a-dia? (Ambiente amigo)					
Acho que com o 5S me fez se sentir mais amigo/educado no contacto com outras pessoas? (Ambiente educado)					
Acho que o 5S fez com que o ambiente de trabalho tornasse mais agradável? (Ambiente saudável)					
Acho que o 5S o ajudou para conhecer melhor as minhas tarefas? (Ambiente de confiança)					
Acho que após o 5S, se consegue aumentar a eficiência do serviço? (Ambiente de disciplina)					
Acho que cresceu o espírito de equipa? (Ambiente de equipa)					
De uma maneira geral sente-se satisfeito com o seu ambiente de trabalho?					

Factores de Motivação (O que o 5S pode provocar em termos de Motivação – tendo que na motivação os factores que contribuem estão directamente ligados a própria pessoa)

1 = Sem opinião, 2= Nada, 3 = Pouco, 4 = Bastante e 5 = Muito

4 – Motivação					
Questões	Grau de sentimento				
	1	2	3	4	5
Acho que o 5S é importante para mostrar que o meu trabalho pode ser mais produtivo? (Sou capaz)					
Acho que o 5S é importante, pois consigo com que trabalhe de maneira mais prática? (Sem desperdício, sei poupar)					
Acho que o 5S me ajudou a dar valor as minhas tarefas? (Sinto-me importante)					
Acho que com a prática do 5S, consegui ser mais eficiente? (Faço bem)					
Acho que com a prática do 5S, consegui ter mais auto-estima e realização pessoal? (Sinto-me bem comigo mesmo)					
Acho que o 5S fez com que as minhas actividades fossem realizadas com prazer e satisfação? (É bom trabalhar!)					
Acho que o 5S me ensinou a trabalhar com disciplina e método? (Sou organizado)					
Sinto-me motivado para o trabalho?					

Gráficos

Gráfico 1.1 – Tempo de serviço na Empresa

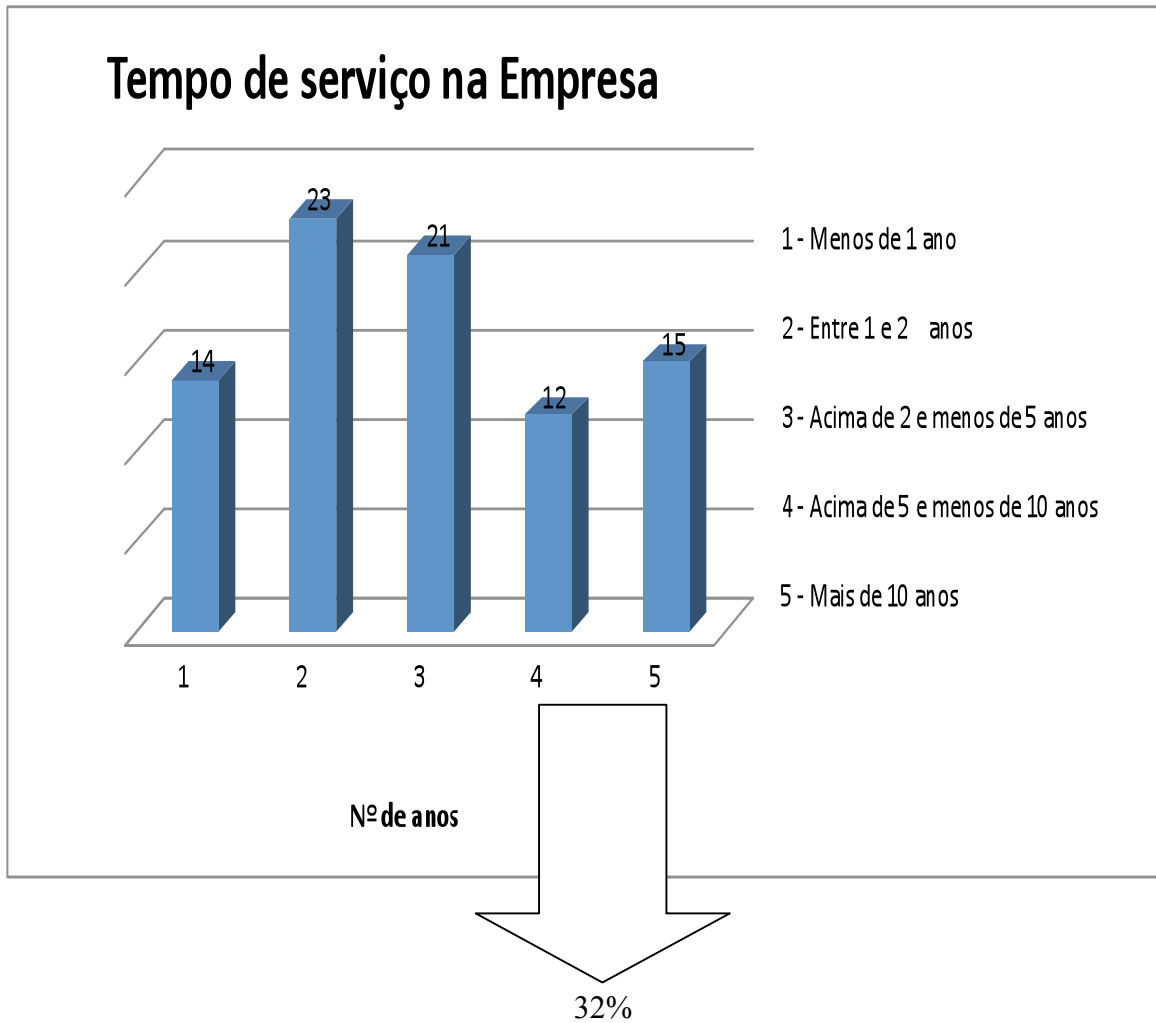


Gráfico 1.2 – Conhecimento do 5S

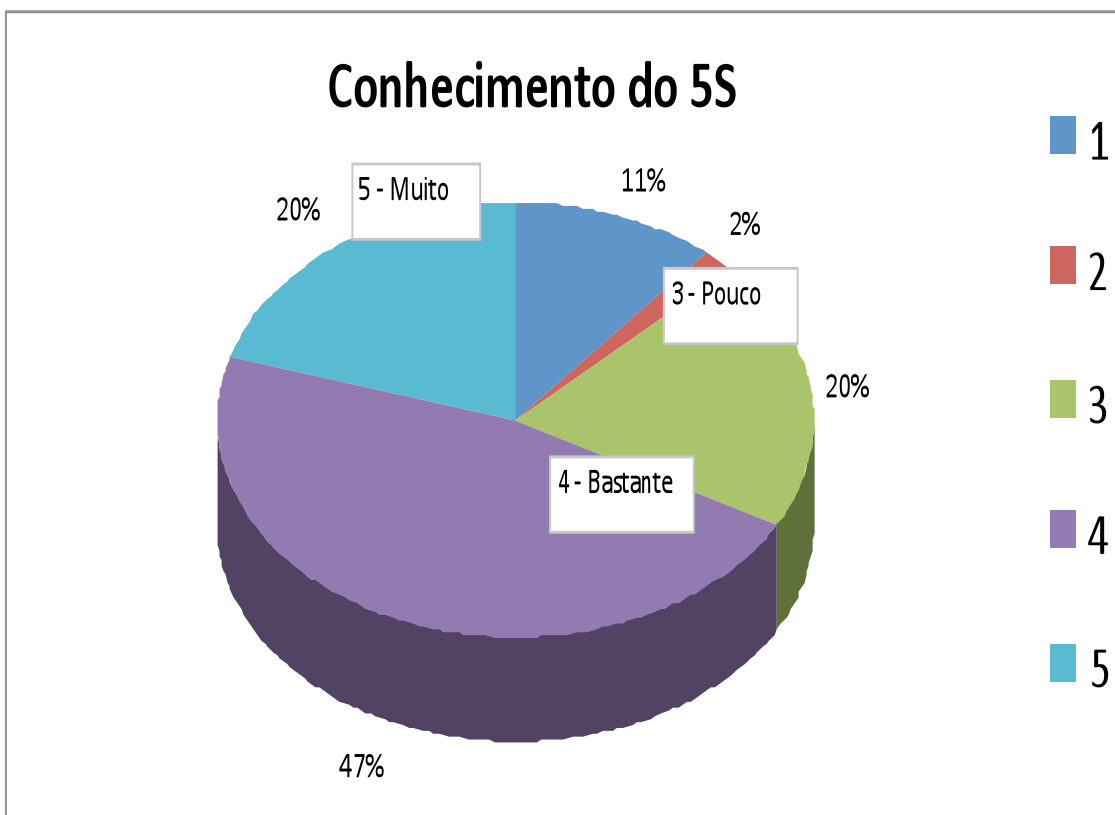


Gráfico 1.3 – Satisfação (Circular)

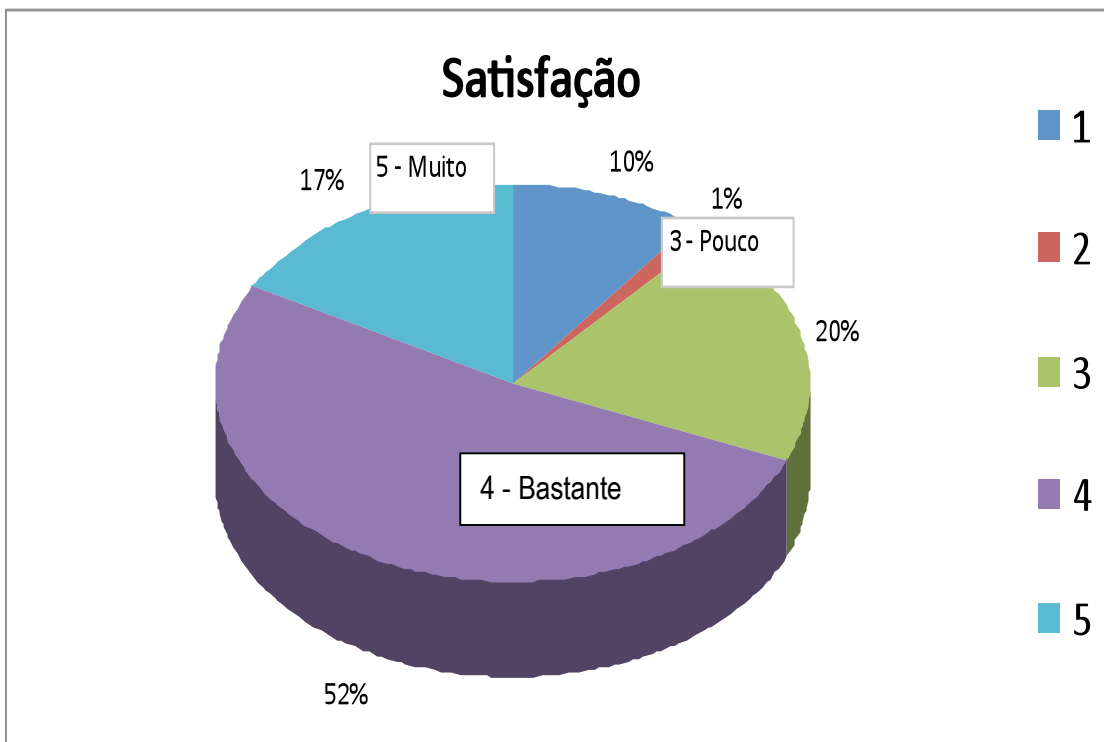


Gráfico 1.4 – Satisfação (Ambientes)

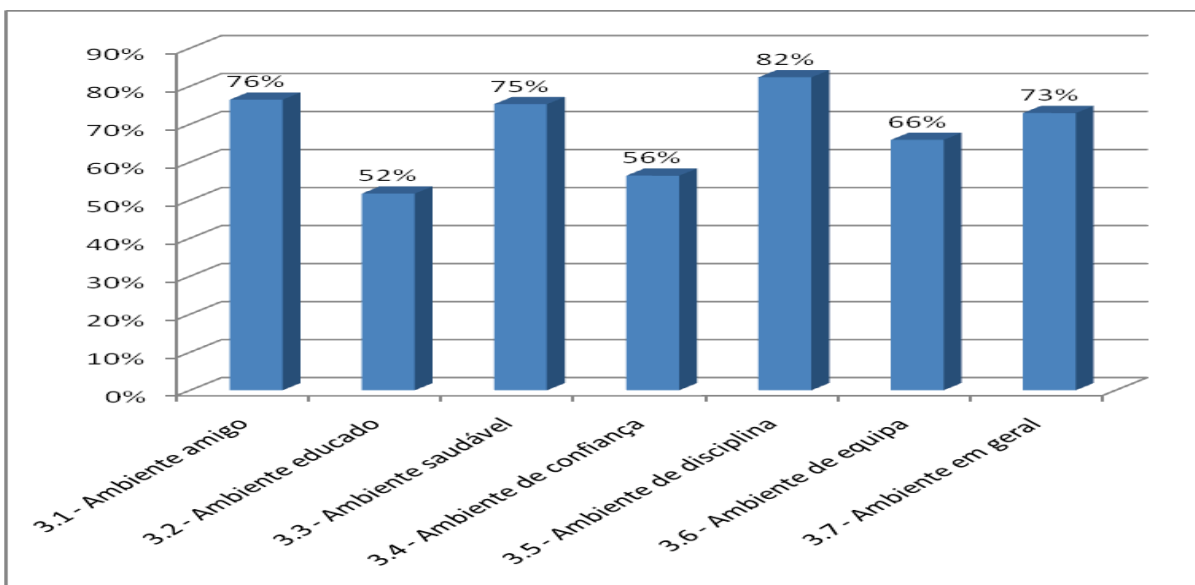
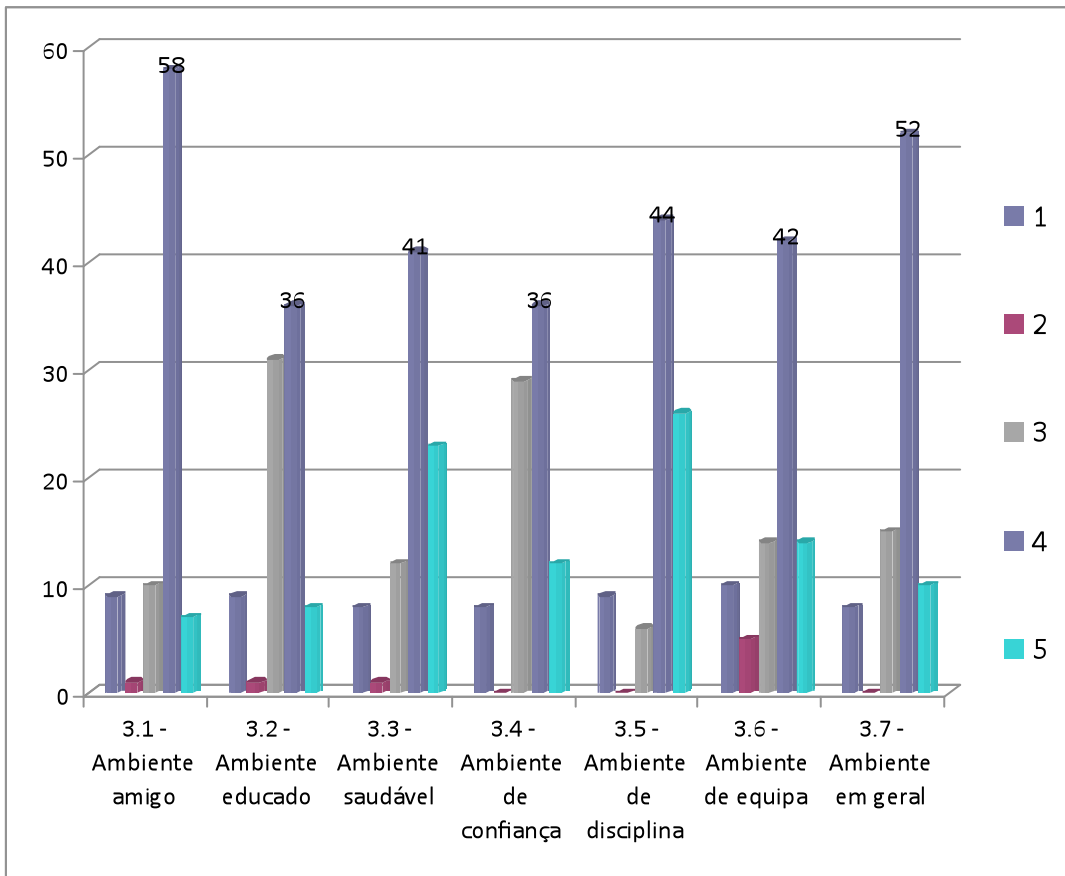


Gráfico 1.5 – Motivação (Circular)

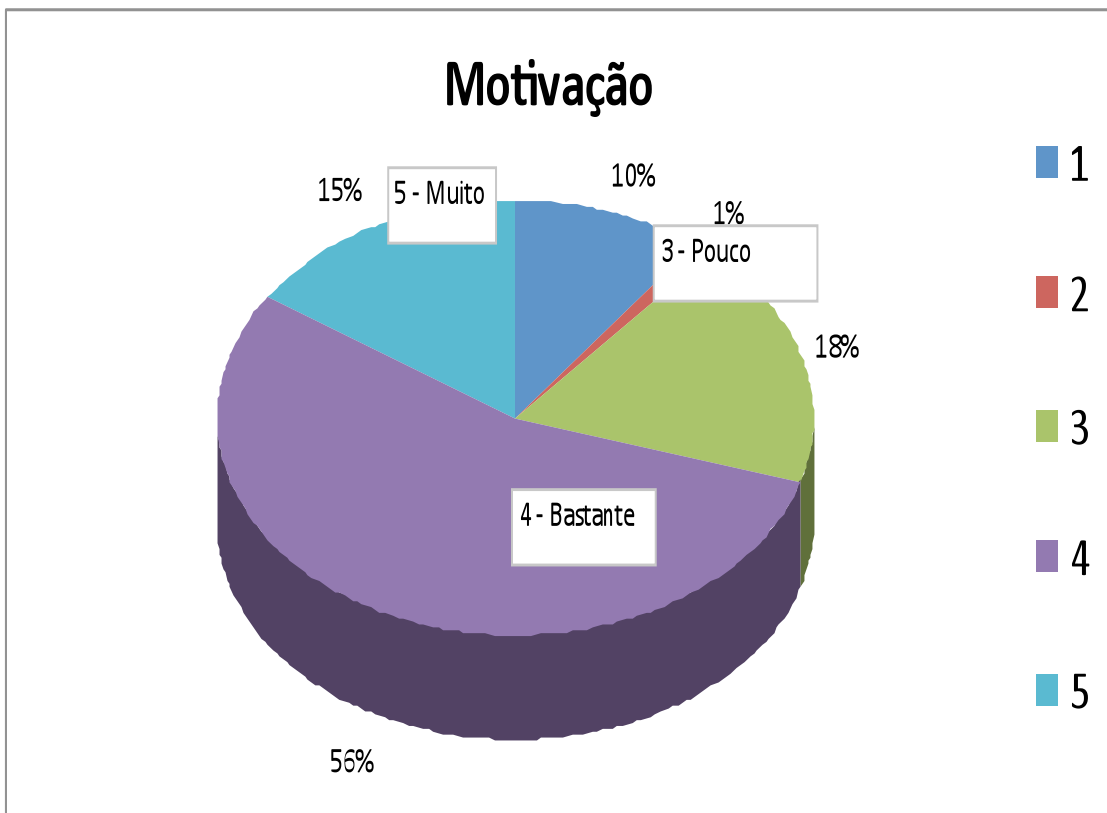


Gráfico 1.6 – Motivação (Pessoal)

