

**UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA – UNOESC  
CAMPUS DE VIDEIRA  
ESPECIALIZAÇÃO MBA EXECUTIVO EM FORMAÇÃO DE CONSULTORES  
EMPRESARIAIS**

**GERSON MARTINI**

**CONSULTORIA DA IMPLANTAÇÃO DE UM PROGRAMA DE GESTÃO DE  
QUALIDADE NAS ESCOLAS PÚBLICAS NO MUNICÍPIO DE CAPINZAL - SC**

**VIDEIRA, SC  
2012**

**GERSON MARTINI**

**CONSULTORIA DA IMPLANTAÇÃO DE UM PROGRAMA DE GESTÃO DE  
QUALIDADE NAS ESCOLAS PÚBLICAS NO MUNICÍPIO DE CAPINZAL - SC**

**Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado à UNOESC, como parte  
dos requisitos para obtenção do grau  
de especialista em Consultoria  
Empresarial**

**Orientador: Ms. Jucinei Nizer da Silva**

**VIDEIRA, SC  
2012**

## **FOLHA DE APROVAÇÃO**

**GERSON MARTNI**

### **CONSULTORIA DA IMPLANTAÇÃO DE UM PROGRAMA DE GESTÃO DE QUALIDADE NAS ESCOLAS PÚBLICAS NO MUNICÍPIO DE CAPINZAL – SC**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à UNOESC, como parte dos requisitos para obtenção do grau de especialista em Consultoria Empresarial.

Aprovado em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**PROFESSOR AVALIADOR**

---

Prof.: Avaliador:

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a **DEUS** em primeiro lugar, por ter me dado a vida e uma família maravilhosa, que me ensinou a sonhar e ser uma pessoa persistente na busca dos meus objetivos, com muita dignidade, ética e moral sem nunca deixar de ajudar a quem precisa.

A **MINHA FAMÍLIA**, especialmente aos meus pais pela formação, companheirismo, incentivo e pelo grande apoio que me deram durante toda a jornada de minha vida.

A professora e orientadora **JUCENEI NIZER DA SILVA** pelo incentivo e grande conhecimento que tornou a sua orientação uma valiosa colaboração para a elaboração deste trabalho.

Enfim, a todos que de uma forma ou de outra se disponibilizaram em me ajudar nesta conquista, só resta dizer: Muito Obrigado!

## EPÍGRAFE

“A muitos é dada a oportunidade de errar. A poucos é dada a sabedoria de aprender e evoluir com os seus próprios erros. Não tenha medo do futuro. Nada poderá neste mundo prejudicá-lo mais do que você mesmo.”

Lenilson Silva

## RESUMO

No passado qualidade era vista apenas como uma exigência do consumidor, mas hoje passou a ser uma obrigação. Os clientes estão cada vez mais informados pela influência da mídia ou pelas novas tecnologias, razão pela qual as organizações tanto públicas como privadas, devem enfatizar um grande esforço para melhorar a qualidade de seus produtos (bens e/ou serviços) e se manterem competitivas no mercado em que atuam. A Gestão da Qualidade visa o melhoramento do ambiente, desde os recursos físicos como a limpeza, ordenação, até os recursos humanos, através de treinamentos, de motivação, e só será possível o seu sucesso através do envolvimento e comprometimento de todos, desde a Alta Administração até os funcionários. Sendo assim, uma equipe bem preparada é capaz de fazer um suporte completo ao cliente, o qual estando bem amparado em suas necessidades se tornará fiel à organização e com certeza, estando satisfeito, além de espalhar para outras pessoas a boa aparência da empresa ou instituição, conseqüentemente estará aumentando a lucratividade e a imagem das mesmas. O foco principal deste projeto em estudo é propor a implantação de um Programa de Gestão da Qualidade nas Escolas Públicas no município de Capinzal – SC, a fim de sugerir técnicas e ações que possam melhorar significativamente a qualidade dos serviços prestados, a qualidade de vida dos funcionários, do corpo docente e discente.

Palavras-chaves: Gestão da Qualidade. Programa 5S. Ciclo PDCA. Consultoria. Escolas Públicas Município de Capinzal – SC.

## **ABSTRACT**

In the past quality was seen only as a consumer requirement, but today has become a must. Customers are increasingly informed by the influence of the media or the new technologies, which is why organizations both public and private, must emphasize a great effort to improve the quality of their products (goods and/or services) and to remain competitive in the market in which they operate. Quality management aims at the improvement of the environment, since physical resources like cleaning, sorting, to human resources, through training, motivation, and success can only be achieved through the involvement and commitment of everyone, from top management to employees. Thus, a team well prepared is able to make a full customer support, which is well supported in their needs will become loyal to the Organization and for sure, being satisfied, and spread to other people the good appearance of the company, therefore it will be increasing the profitability and the image. The main focus of this project is to propose the implementation of a quality management Program in public schools in the municipality of Capinzal-SC, in order to suggest techniques and actions that may significantly improve the quality of services provided, the quality of life of employees, faculty and students.

Key words: quality management. 5S program. PDCA Cycle. Consulting. Public schools in the municipality of Capinzal-SC

## LISTAS DE TABELAS

Tabela 01: Passos para abertura de um Comitê.....	56
Tabela 02: Programas de Qualidade conhecidos.....	74
Tabela 03: Benefícios de um Programa de Qualidade conhecidos.....	77

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
1.1 Problema da Pesquisa.....	12
1.2 Objetivo .....	13
1.2.1 Objetivo Geral .....	13
1.2.2 Objetivos Específicos .....	13
1.3 Justificativa.....	13
1.4 Estrutura do Trabalho.....	14
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>15</b>
2.1 Qualidade Total.....	15
2.1.1 Administrar de Forma Participativa .....	17
2.1.2 Estimular a Competência em seu Quadro Funcional .....	18
2.1.3 Buscar a Plena Satisfação dos Clientes.....	18
2.1.4 Estabelecer Propósitos Claros e Bem Definidos.....	19
2.1.5 Gerenciar por Processos: Veja as Partes e Enxergue o Todo.....	20
2.1.6 Melhoria Contínua .....	20
2.1.7 Permitir Autonomia e Exigir Responsabilidade.....	21
2.1.8 Ter Qualidade nas Informações .....	21
2.1.9 Garantir a Qualidade .....	21
2.1.10 Enxergar os Erros e Falhas como Grande Oportunidade para Melhoria.....	22
2.2 Parâmetros da Qualidade.....	22
2.3 Características da Qualidade .....	23
2.3.1 Qualidade de Projeto.....	23
2.3.2 Qualidade de Conformação.....	24
2.3.3 Continuidade ao Longo do Tempo .....	25
2.3.4 Confiabilidade.....	25
2.3.5 Disponibilidade.....	26
2.3.6 Manutibilidade.....	27
2.3.7 Assistência Técnica.....	27

2.4 Gestão de Qualidade .....	288
2.4.1 Qualidade e Gestão: A Gestão da Qualidade Total .....	299
2.4.2 A Evolução do Conceito de Gestão de Qualidade .....	31
2.4.3 A Inserção da Qualidade no Processo de Administração Estratégica.....	32
2.4.4 A Nova Abordagem da Gestão pela Qualidade.....	33
2.4.5 Processo de Elaboração da Política de Gestão pela Qualidade .....	344
2.4.6 Política de Gestão pela Qualidade Pessoal .....	355
2.4.7 Política de Gestão pela Qualidade na Família .....	355
2.4.8 Política de Gestão pela Qualidade no Trabalho .....	366
2.4.9 Política de Gestão pela Qualidade na Comunidade.....	366
2.5 Programa 5 “s” .....	366
2.5.1 Por Que Implantar o Programa 5s.....	388
2.5.2 Significado do Senso de Seleção.....	399
2.5.3 Significado do Senso de Ordenação.....	40
2.5.4 Significado do Senso de Limpeza .....	41
2.5.5 Significado do Senso de Bem Estar .....	42
2.5.6 Significado do Senso de Auto Disciplina .....	43
2.5.7 Filosofia do Programa 5S.....	43
2.5.8 Implantando o Programa 5S.....	45
2.5.9 O Programa 5S e os Padrões Operacionais .....	46
2.5.10 O Programa 5S e a Eficiência no Trabalho .....	47
2.5.11 O Programa 5S e a Segurança no Trabalho .....	48
2.5.12 O Programa 5S e o dia a dia .....	48
2.5.13 A Prática do Programa 5S.....	49
2.5.14 Avaliação 5S .....	51
2.5.15 Avaliador 5S.....	51
2.6 O Ciclo PDCA.....	52
2.6.1 O Ciclo PDCA e as Metas .....	54
2.7 COMITÊ OPERACIONAL.....	55
2.7.1 Passos para abertura de um Comitê .....	55
2.8 METODOLOGIA AMP .....	56
2.8.1 Princípios do Comitê Operacional.....	58
2.8.2 Composição as Equipe do Comitê.....	60

<b>3.0 METODOLOGIA.....</b>	<b>61</b>
3.1 Delimitação da pesquisa .....	61
3.2 QUESTÕES DE PESQUISA .....	61
<b>4 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DE DADOS .....</b>	<b>62</b>
<b>5 CONCLUSÃO .....</b>	<b>83</b>
<b>6 REFERÊNCIAS.....</b>	<b>84</b>
<b>7 ANEXOS.....</b>	<b>85</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Atualmente as mudanças são cada vez mais evidentes e o mundo passa por uma fase de globalização onde a concorrência é cada vez maior e mais acirrada e só os melhores irão sobreviver. Para conseguir ser o melhor, qualquer órgão tanto público como privado, precisa ter muita perseverança, disciplina e determinação. A preocupação com a qualidade está presente na história da humanidade, especialmente na relação de troca que atenda às necessidades dos indivíduos. Nesta sociedade cada vez mais competitiva, onde a população exige mais qualidade no atendimento às suas necessidades, as organizações, para se adaptarem à realidade mundial de competitividade e qualidade, têm procurado identificar quais os fatores que garantem efetivamente a excelência na prestação de seus serviços. O mau desempenho organizacional, como o descontentamento organizacional, alta taxa de rotatividade, desqualificação profissional, irá refletir no serviço oferecido ao cliente.

A real necessidade de mudar depende do envolvimento e o esforço coletivo de todos, reorganizando seus processos internos de trabalho e implicando provavelmente em uma mudança de cultura de todo o sistema organizacional que continua o mesmo há muitos anos. Para concretizar isso se dispõe de um Programa denominado Gestão da Qualidade.

O presente trabalho retrata a forma com que este Programa possa ser estudado e implantado nas Escolas Públicas no município de Capinzal – SC.

### 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

De que forma o Programa da Gestão da Qualidade pode auxiliar no controle das atividades nas Escolas Públicas?

## 1.2 OBJETIVO

Desenvolver um projeto com a finalidade de implantar um Programa de Gestão da Qualidade nas Escolas Públicas no município de Capinzal - SC.

### 1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo deste trabalho é identificar o grau de informações que os profissionais das Escolas Públicas do município de Capinzal – SC possuem sobre a Gestão da Qualidade, a fim de sugerir técnicas e procedimentos que possam viabilizar a implantação da referida Gestão.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar as causas ou problemas da não existência de um Programa de Gestão da Qualidade nas Escolas Públicas no município de Capinzal – SC;
- Analisar o impacto da introdução da Gestão da Qualidade nas Escolas Públicas no município de Capinzal – SC;
- Propor alternativas de melhorias na qualidade de vida dos funcionários, corpo discente e docente das Escolas Públicas no município de Capinzal –SC.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

A Gestão da Qualidade não é um conjunto de idéias, conceitos e recursos teóricos sem nenhum compromisso com a prática. Na verdade ao enfatizar resultados que a adoção de um Programa de Qualidade obtém na instituição como

um todo, observa-se a atenção e o zelo dedicados ao processo de implantação dos conceitos e estratégias que compõe tal programa.

A Gestão da Qualidade não se caracteriza apenas por discursos ou atitudes, mas sim pelo comprometimento e participação de todas as pessoas envolvidas; é a adoção de uma quebra de paradigmas, uma nova cultura nas instituições de ensino.

Justificam-se os esforços para a estruturação de meios perfeitamente adequados à organização para tal fim e as Instituições Públicas devem envidar todos os esforços possíveis para satisfazer as necessidades de seus funcionários, corpo docente e discente.

O presente estudo justifica-se que a Gestão da Qualidade deve estar inserida na educação do aluno no âmbito escolar, pessoal e principalmente profissional para que sirva de suporte na melhoria de sua qualidade de vida.

#### 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho está estruturado em seis capítulos: 1. Introdução; 2. Fundamentação Teórica 3. Metodologia; 4. Resultados da Pesquisa; 5. Conclusão e 6. Referências.

No primeiro capítulo, apresenta-se a introdução sendo expostas todas as orientações iniciais do trabalho. O tema está sendo apresentados, assim como o problema de pesquisa, a justificativa e os objetivos.

No segundo capítulo, evidencia-se o capítulo da Fundamentação Teórica. É neste capítulo que estão inseridas as teorias que se relacionam com o tema.

No terceiro capítulo, está exposto a Metodologia de tal maneira que seja possível a compreensão do método de pesquisa.

No quarto capítulo, encontram-se os resultados obtidos da pesquisa de campo.

No quinto capítulo, a conclusão que retrata os resultados do trabalho.

No sexto capítulo, as referências que representam as fontes de pesquisas bibliográficas utilizadas.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A Gestão da Qualidade proporciona um ganho significativo nos resultados de qualquer organização, seja ela empresarial ou até mesmo uma instituição de ensino, pois dispõe de ferramentas e técnicas capazes de modificar qualquer ambiente, desde que sejam aplicadas e mantidas de acordo com as recomendações preconizadas.

### 2.1 QUALIDADE TOTAL

Qualidade Total se caracteriza pelo comprometimento e participação de todas as pessoas, respeitadas as suas atribuições, responsabilidades e autoridades funcionais, para fazer com qualidade tudo àquilo que faz.

Qualidade é algo que sempre interessa, mas para alcançá-la é preciso mais que palavras bem intencionadas. É necessário planejamento, processos bem gerenciados e muito, mas muito esforço. Com a Qualidade Total objetivamos o envolvimento/comprometimento de todos num plano que promova a satisfação das necessidades dos clientes internos, externos, acionistas e comunidade, através de melhorias nos processos e atitudes. Portanto todos os que trabalham na empresa devem praticar a qualidade, isto é, se cada um fizer a sua parte, com responsabilidade e competência, todos os clientes ficarão satisfeitos.

A qualidade tem de ser considerada do ponto de vista do cliente, portanto usa-se como definição de qualidade tudo aquilo que melhora o produto do ponto de vista do cliente. Alguns aspectos da qualidade são identificados com facilidade, como o grau de funcionamento de alguma coisa, o grau de confiabilidade dessa coisa e quanto tempo se passam antes de ter algum problema ou defeito.

A adequabilidade deve ser entendida, pelo usuário ou consumidor, como o conjunto das características que ele considera benéfico para si próprio, ao preço que

está disposto a pagar. Portanto, diversos consumidores ou utilizadores poderão ter pontos de vistas variados a respeito da qualidade de certo produto ou serviço, dependendo das características que cada um considerar importante.

O termo Qualidade Total representa a busca da satisfação, não só do cliente, mas de todos os "stakeholders" (entidades significativas na existência da empresa) e também da excelência organizacional da empresa.

A Revolução da Qualidade Total teve início em 1950 no Japão e foi difundida por todo o mundo, mudando o panorama da competição entre as empresas, que se tornou acirrada e global. As mais ágeis ganharam novos mercados. A sociedade e o mercado se tornaram mais exigentes, punindo as empresas que não atendem suas exigências ao deixarem de adquirir seus produtos e serviços. A empresa para sobreviver neste mercado cada vez mais competitivo se viu obrigada a se voltar para as necessidades de seus clientes.

Um dos estudos mais fascinantes de Deming, que se difere totalmente do conceito convencional, são as relações que ele dá entre qualidade, custos, produtividade e lucro. Para Deming, conforme se melhora a qualidade se diminui os custos. Isso gera uma reação em cadeia. Uma empresa pode repassar parte de sua economia através de preços reduzidos, e o melhor, com a alta qualidade. Isso garante a empresa conquistar mais mercado e sua fatia sobre ele, o que por sua vez lhe garante em atividade e gerando cada vez mais empregos.

Foi essa reação em cadeia que Deming apresentou aos japoneses em suas palestras que se iniciaram em 1947. As conseqüências obtidas pelos japoneses como nação foram às conquistas de mais mercados pelas suas empresas devido à melhor qualidade, a qual gerou mais empregos e proporcionou um alto índice de vida a todos. Todas se beneficiaram do programa.

Para Aguayo (1995, pag. 123), que escreveu seu livro sobre as técnicas de Deming, segue:

[..] As conseqüências, para uma companhia isolada, são que o aumento da qualidade leva a maior produtividade, custos mais baixos, lucros maiores, preço de ação mais alto, e maior segurança para todos da companhia – os administradores, os trabalhadores e os donos”.

Podemos resumir que qualidade total é o controle exercido por todas as pessoas para a satisfação das necessidades geradas pelas mesmas e por seus respectivos setores.

Entrar para o movimento de Qualidade Total é uma decisão crucial para a organização porque dela depende o futuro.

As metodologias para a implantação da qualidade total são variadas. Dentre elas as mais divulgadas são:

- Justa In Time: (fabricação da quantidade mínima necessária, no menor tempo possível e somente no momento exato da necessidade);
- Reengenharia: (redimensionamento da estrutura organizacional com abolição do sistema vigente);
- Kaizen: (melhorias diárias baseadas em educação e treinamento);
- Programa 5s (descrito neste trabalho).

Para satisfazer as exigências, as empresas têm que se manter atualizadas, se reciclar e se organizar, de forma a garantir sua sobrevivência, e seu sucesso na busca de qualidade total.

A qualidade não é preferência, pode-se citar o exemplo, se ter uma preferência universal por bancos de couros, mas isso não indica que eles sejam melhores que os de tecido. Trata-se apenas de preferência. Claro que é necessário atender e ter conhecimento das preferências dos fregueses e fazer seus produtos para atendê-las, mas também devem oferecer qualidade aos seguimentos do mercado que servirem.

Deve-se observar rigorosamente o cumprimento dos dez princípios do trabalho com qualidade:

### **2.1.1 Administrar de Forma Participativa**

Estabeleça um vínculo de parceria entre seus colaboradores. A participação fortalece decisões, mobiliza forças e gera o compromisso de todos com os resultados.

A administração participativa é um dos campos mais complexos da moderna

teoria geral da administração, envolvendo diversos conceitos, técnicas, experiências práticas e um profundo conteúdo filosófico-doutrinário.

De maneira abrangente, administração participativa é uma filosofia ou doutrina que valoriza a participação das pessoas no processo de tomar decisões sobre diversos aspectos da administração das organizações. Essa definição tem diversas implicações:

- A participação das pessoas envolvidas nos diversos níveis de decisão contribui para aumentar a qualidade das decisões e da administração, bem como a satisfação e a motivação das pessoas.

- A alienação desperdiça o potencial de contribuição das pessoas.

- Aprimorando a decisão e o clima organizacional, a administração participativa contribui para aumentar a competitividade das organizações.

Uma definição mais prática e abrangente pode ser assim enunciada: Administrar participativamente consiste em compartilhar as decisões da empresa, não apenas com funcionários, mas também com clientes ou usuários, fornecedores, e eventualmente distribuidores ou concessionários da organização.

### **2.1.2 Estimular a Competência em seu Quadro Funcional**

É possível ter o máximo controle sobre os colaboradores, determinar normas rígidas, supervisionar, fiscalizar, estimular a competência, a habilidade e o espírito de liderança na busca pela excelência, contando com a cooperação total por parte de todos os colaboradores envolvidos.

### **2.1.3 Buscar a Plena Satisfação dos Clientes**

A empresa precisa prever as necessidades e superar as expectativas do cliente. A total satisfação dos clientes é a mola mestra da gestão pela qualidade. Os clientes são a própria razão de existência de uma organização.

A gestão pela qualidade assegura a satisfação de todos os que fazem parte dos diversos processos da empresa: clientes externos e internos, diretos e indiretos, parceiros e empregados.

O cliente em primeiro lugar. Apesar de ser frase batida, ela exprime uma postura indispensável para que qualquer organização alcance o êxito. O objetivo comum a todas as empresas é de fornecer soluções para as necessidades de seus clientes, e seu sucesso resultará de fazê-lo de modo de satisfazer o cliente. Philip Crosby ensinou que qualidade significa cumprir com os requisitos combinados com o cliente. (A ISO 9000:2000 adotou essa definição). Para fazer com que isso aconteça é necessário contar com técnicas e ferramentas que nos permitam, primeiramente, identificar quais são os requisitos desejados pelos clientes e em seguida, medir e monitorar como atendemos esses requisitos.

#### **2.1.4 Estabelecer Propósitos Claros e Bem Definidos**

O papel da administração é fundamental no acatamento e na prática dos mandamentos da Qualidade Total. A prioridade de qualquer projeto é sempre determinada pelas atitudes e cobranças dos dirigentes.

Além disso, determina comprometimento, confiança, alinhamento e convergência de ações dentro da empresa.

Estabeleça um propósito desafiador para seus resultados de todo mês. Busque envolver e contagiar toda empresa com tais propósitos estabelecidos. Acompanhe diariamente os resultados obtidos; faça ajustes e correções imediatamente quando isto se fizer necessário. Reconheça os resultados atingidos e valorize quem os realizou.

Somos todos capazes de exercer o poder num nível pessoal, mesmo que nem todos usufruam desse privilégio. Na verdade, ser "poderoso" nada mais é do que estabelecer propósitos e implementar idéias, mesmo tendo de enfrentar oposição, desânimo ou fracasso. O Poder, portanto, não é oferecido por outra pessoa, mas conquistado a partir da auto superação. O medo, o cansaço, o rancor e a inveja são sentimentos que inibem a ação do Poder em nossas vidas. Só com a

superação destes, somos capazes de exercer, de maneira plena, nosso Poder Pessoal.

Estabelecer propósitos capazes de aglutinar interesses de segmentos sociais distintos e prioridades definidas em setores específicos em torno de objetivos comuns é condição indispensável para uma atuação convergente das secretarias e órgãos públicos, evitando contradições, duplicidade de esforços e desperdício de recursos. Para que essas instâncias possam manter a coesão de suas ações, movendo-se conjuntamente numa mesma direção, é necessário, contudo, criar instrumentos e institucionalidades adequadas. O compartilhamento das decisões e a avaliação coletiva das ações, com vistas a promover ajustes, é a única forma de garantir o compromisso efetivo dos agentes com os eixos prioritários de atuação definidos.

#### **2.1.5 Gerenciar por Processos: Veja as Partes e Enxergue o Todo**

Gerenciar processos é a definição, análise e melhoria contínua dos processos, com o objetivo de atender as necessidades e expectativas dos clientes.

A empresa é um grande processo com a finalidade de atender às necessidades dos clientes/usuários, através da produção de bens e serviços, gerados a partir de insumos recebidos de fornecedores e beneficiados e/ou manufaturados com recursos humanos e tecnológicos.

#### **2.1.6 Melhoria Contínua**

O avanço tecnológico, a renovação dos costumes e do comportamento, leva a mudanças rápidas as reais necessidades dos clientes. Acompanhar, e até mesmo antecipar as mudanças que ocorrem na sociedade, é uma forma de garantir mercado e descobrir novas oportunidades de negócios.

A implantação da melhora contínua de qualidade permite a quantificação de

ocorrências com uma freqüência determinada, proporcionando assim, uma visão global possível de ser analisada estatisticamente. A análise crítica desses dados é capaz de definir propostas para os problemas identificados, assim como a verificação dos resultados dos processos implantados.

### **2.1.7 Permitir Autonomia e Exigir Responsabilidade**

O melhor controle é aquele que resulta da responsabilidade atribuída a cada um. É impossível ao empresário estar sempre presente em todas as situações, em todo o lugar e com todos ao mesmo tempo. A saída é delegar competência. Mas é necessário saber delegar, procurando sempre um líder que conheça suas obrigações perante a empresa e até onde pode ir, na tomada de decisões sem consultar o superior.

### **2.1.8 Ter Qualidade nas Informações**

A implantação da Qualidade Total tem como pré-requisito transparência no fluxo de informações dentro da empresa. Todos devem entender qual é o negócio, a missão, os grandes propósitos e os planos empresariais.

A participação coletiva na definição dos objetivos é a melhor forma de assegurar o compromisso de todos com sua execução. Serve também para promover maior conhecimento do papel que a atividade de cada um representa.

É necessário qualidade nas informações veiculadas, e não meias-verdades.

### **2.1.9 Garantir a Qualidade**

A base da garantia da qualidade está no planejamento e no rastreamento da informação. Esta, por sua vez, baseia-se principalmente na estrutura da

documentação escrita, que deve ser de fácil acesso, permitindo identificar o caminho percorrido.

O registro e o controle de todas as etapas relativas à garantia proporcionam maior confiabilidade ao produto. Em qualquer atividade produtiva, fazer certo da primeira vez é o desejável. No setor de serviços, especialmente em consumo instantâneo, acertar de primeira é fundamental.

#### **2.1.10 Enxergar os Erros e Falhas como Grande Oportunidade para Melhoria**

O padrão de desempenho desejável na empresa deve ser o de “zero defeito”. Esse princípio deve ser incorporado à maneira de pensar de empregados e dirigentes, na busca da perfeição em suas atividades.

Todos na empresa devem ter clara noção do que é estabelecido como “o certo”. Essa noção deve nascer de um acordo entre empresa e clientes, com a conseqüente formalização dos processos correspondentes dentro do princípio da garantia da qualidade.

É sempre bom lembrar que a produtividade é aumentada pela melhoria da qualidade.

## **2.2 PARÂMETROS DA QUALIDADE**

Sempre é bom que sejam agrupadas as características desejadas da qualidade em certos parâmetros, para que se tenha um melhor entendimento das necessidades e desejos do consumidor e da natureza, além da correlação das principais forças econômicas envolvidas. Isto também acarretará em melhoria na visualização dos esforços necessários que devem ser despendidos na concepção, projeto e elaboração ou preparação de um produto ou serviço, a fim de que a adequabilidade para o uso seja obtida.

Os parâmetros da qualidade são:

- Qualidade de Projeto
- Qualidade de Conformação
- Continuidade ao longo do Tempo
- Assistência Técnica

## 2.3 CARACTERÍSTICAS DA QUALIDADE

Características de Qualidade são aqueles atributos ou propriedades de produtos ou serviços que servem para definir a sua adequação para o uso. Eles se dividem nas seguintes fases:

- Tecnológicas: propriedades mecânicas, elétricas, etc. Ex.: Resistência elétrica de um cabo elétrico.
- Continuidade ao longo do tempo: confiabilidade, manutibilidade e disponibilidade. Ex.: Confiabilidade e disponibilidade de um microcomputador e sua respectiva manutenção.
- Contratuais: Ex.: Certificado de garantia.
- Éticas: Ex.: honestidade no cumprimento de contratos e nos serviços de manutenção.
- Psicológicas: beleza, sabor, status. São características subjetivas, cuja avaliação varia de indivíduo para indivíduo. Ex.: beleza de um tecido estampado (belíssimo para alguns, horrível para outros).

### 2.3.1 Qualidade de Projeto

A qualidade de projeto é aquela estabelecida para um produto ou serviço, durante suas fases de concepção e projeto. Ela pode englobar outros três subparâmetros, que se referem a diferentes etapas da concepção e elaboração de um projeto:

- Qualidade da Pesquisa de Mercado: Identificação das necessidades e

desejos do utilizador ou consumidor, bem como daquilo que ele considera como “adequabilidade para o uso”.

- Qualidade de Conceito: Escolha dos conceitos de serviço ou produto que serão responsáveis pela satisfação dos desejos e necessidades do consumidor ou utilizador.

- Qualidade de Especificação: Determinação de um conjunto de especificações, normas e desenhos detalhados que, se forem fielmente seguidos na fase de produção, permitirão que os desejos e necessidades do consumidor ou utilizador sejam plenamente atendidos.

É interessante notar que existem diferentes níveis de excelência de produtos ou serviços que atendem ao consumidor ou usuário, dependendo do preço que cada um esteja disposto a pagar. Por exemplo, se um casal que resolvesse comer fora, poderia optar por diferentes classes de restaurantes. Caso fosse escolhido um restaurante caro e de renome, possivelmente seriam muito exigentes com relação aos serviços e pratos apresentados. Se, no entanto, optassem por um restaurante barato, seriam muito mais tolerantes no julgamento efetuado.

Para Calegare: (1991, p. 93):

[...] Diferentes grupos de utilizadores terão diferentes desejos e distintos graus de satisfação pelo dinheiro que querem despende. É importante, então, que a pesquisa de mercado identifique esses desejos e que o projeto seja elaborado para atender àquele grupo específico de possíveis utilizadores.

### **2.3.2 Qualidade de Conformação**

A qualidade de conformação é a maior ou menor fidelidade de um produto ou serviço ao seu projeto e especificações. Ela é embutida no produto durante a sua fase de fabricação e depende de inúmeras variáveis do processo produtivo: mão-de-obra, máquinas e ferramentas, infra-estrutura, etc. É também chamada por outros

nomes como, qualidade de produção, qualidade do produto e qualidade de manufatura.

Entende-se, que um produto ou serviço pode ter excelente qualidade de conformação e não atender às necessidades do consumidor. Assim, o produto ou serviço estaria rigorosamente de acordo com todas as especificações estabelecidas no projeto, mas este projeto não estaria adequado por ter falhas.

### **2.3.3 Continuidade ao Longo do Tempo**

Para os produtos de longa duração, alguns fatores relacionados com o tempo são vitais a adequabilidade para o uso:

- Confiabilidade
- Disponibilidade
- Manutibilidade

Observe-se que os produtos que são consumidos logo após sua elaboração não precisam ser analisados quanto à continuidade ao longo do tempo.

### **2.3.4 Confiabilidade**

É definida como a probabilidade de um produto ter desempenho satisfatório (sem falhas), sob certas condições de uso, durante um período especificado de tempo.

A confiabilidade é determinada, de forma geral, pela qualidade de projeto, havendo em cada um deles uma “confiabilidade intrínseca”. Mas, a “confiabilidade operacional” obtida na utilização real do produto geralmente é menor que a “intrínseca”, devido a ambientes não previstos, falhas na qualidade de conformação, lapsos de manutenção preventiva ou corretiva, utilização inadequada, etc.

### 2.3.5 Disponibilidade

A disponibilidade está associada à capacidade do produto manter-se continuamente em serviço e à capacidade de reparo em caso de falhas.

Diz-se que o produto está disponível quando ele está em estado operativo que compreende tanto ao uso efetivo, como a sua prontidão para o uso. Em caso contrário, diz-se que está não disponível, podendo estar em diagnose para reparo, sendo reparado, aguardando providências.

A disponibilidade é expressa matematicamente pela razão entre dois tempos:

$$\text{DISP} = \frac{\text{Tempo Disponível}}{\text{Tempo Disponível} + \text{Tempo não disponível}}$$

Para uma série de produtos iguais, deveriam ser tiradas as médias dos tempos, resultando na seguinte expressão para a disponibilidade

$$\text{DISP} = \frac{\text{TMEF}}{\text{TMEF} + \text{TMPR}}$$

Sendo:

- DISP – Disponibilidade
- TMEF – Tempo Médio Entre Falhas
- TMPR – Tempo Médio Para Reparo

### 2.3.6 Manutibilidade

Ela está associada à capacidade de manutenção de um certo produto. Existem dois tipos principais de manutenção:

- Preventiva
- Corretiva (reparo)

Ela envolve mão-de-obra, supervisão, sobressalentes, tempo, infra-estrutura, etc. Muitas medidas de manutibilidade foram desenvolvidas, sendo que as principais estão relacionadas com o tempo de preparação, já que este fator é um dos que mais preocupam o usuário do produto. As principais medidas são:

- TMPR – Tempo Médio para Reparo
- Tempo médio para manutenção planejada
- Probabilidade de reparar o produto avariado num período de tempo especificado.

### 2.3.7 Assistência Técnica

A assistência técnica assegura a continuidade dos serviços de um produto após a sua venda, em caso de falhas.

Para que ela possa ser exercida com plenitude, os seguintes aspectos devem ser considerados:

- Parte legal, com contratos de serviços claros e inequívocos.
- Estabelecimento da capacidade adequada dos equipamentos de reparo e suprimento de sobressalentes.
- Recrutamento e treinamento de mão-de-obra qualificada para diagnosticar e reparar.
- Rapidez no atendimento aos pedidos de serviço.
- Cortesia e integridade nos serviços.

## 2.4 GESTÃO DE QUALIDADE

A Gestão da Qualidade Total consiste numa estratégia de administração orientada a criar consciência de qualidade em todos os processos organizacionais e tem sido amplamente utilizado em indústria, educação, governo e serviços. A primeira empresa a empregar a Gestão de Qualidade Total foi a Toyota no Japão.

Denomina-se total porque o seu objetivo é a implicação da empresa inteira e mais a organização estendida, ou seja, os fornecedores, distribuidores e demais parceiros de negócios. Composta de estágios tais como: planejamento, organização controle, liderança. Tanto a qualidade quanto manutenção são qualificadas de total porque cada empregado que participa é diretamente responsável pela realização dos objetivos da empresa. Sendo assim os funcionários possuem uma maior gama de qualificações. Então a comunicação organizacional (em todos os níveis) torna-se uma peça chave da estrutura da empresa.

Atualmente a Gestão da Qualidade está sendo uma das maiores preocupações das empresas, sejam elas voltadas para a qualidade de produtos ou de serviços. A conscienciatização para a qualidade e o reconhecimento de sua importância, tornou a certificação de sistemas de gestão da qualidade indispensável para as micro e pequenas empresas de todo o mundo. A certificação da qualidade além de aumentar a satisfação e a confiança dos clientes, reduzir custos internos, aumentar a produtividade, melhorar a imagem e os processos continuamente, possibilita ainda fácil acesso a novos mercados. Esta certificação permite avaliar as conformidades determinadas pela organização através de processos internos, garantindo ao cliente produto ou serviço concebido conforme padrões, procedimentos e normas.

As pessoas e as empresas que buscam qualidade devem criar uma mentalidade positiva de mudança. Qualquer melhoria, pequena ou grande é bem-vinda. Toda inovação deve ser conhecida, testada e se possível aplicada.

Uma organização que se propõe a implementar uma política de gestão voltada para a "qualidade" tem consciência de que a sua trajetória deve ser reavaliada. As mesmas precisam pôr em prática atividades que visam estabelecer e manter um ambiente no qual as pessoas, trabalhando em equipe, consigam um

desempenho eficaz na busca das metas e missões da organização.

O modelo de Gestão de Qualidade tem como objetivo primordial a sobrevivência das organizações a partir da satisfação total dos clientes e/ou usuários, através das prestação de bens e serviços que atendam às suas necessidades, e de preferência, que excedam as expectativas.

O programa 5s não é um instrumento que assegura qualidade à organização; é apenas uma ferramenta associada à filosofia de qualidade que auxilia na criação de condições necessárias à implantação de projetos de melhoria contínua. É um sistema que organiza, mobiliza e transforma pessoas e organizações. No Brasil é também conhecido como “Housekeeping” (conservação da casa).

Os custos desse programa são baixos. É um pequeno investimento que traz grande benefícios.

#### **2.4.1 Qualidade e Gestão: A Gestão da Qualidade Total**

Qualidade, enquanto conceito é um valor conhecido por todos e, no entanto, definido de forma diferenciada por diferentes grupos ou camadas da sociedade. A percepção dos indivíduos é diferente em relação aos mesmos produtos ou serviços, em função de suas necessidades, experiências e expectativas. Já o termo qualidade total tem inserido em seu conceito seis atributos ou dimensões básicas que lhe conferem características de totalidade. Essas seis dimensões são: qualidade intrínseca; custo, atendimento, moral, segurança e ética. Por qualidade intrínseca entende-se a capacidade do produto ou serviço de cumprir o objetivo ao qual se destina.

A dimensão custo tem, em si, dois focos: custo para a organização do serviço prestado e o seu preço para o cliente. Portanto, não é suficiente ter o produto mais barato, mas sim ter o maior valor pelo preço justo. Atendimento é uma dimensão que contém três parâmetros: local, prazo e quantidade, que por si só demonstram a sua importância na produção de bens e na prestação de serviços de excelência. Moral e segurança dos clientes internos de uma organização (funcionários) são fatores decisivos na prestação de serviços de excelência: funcionários desmotivados, mal-

treinados, inconscientes da importância de seus papéis na organização não conseguem produzir adequadamente.

A segurança dos clientes externos de qualquer organização, em um sentido restrito, tem a ver com a segurança física desses clientes e, em um sentido mais amplo, com o impacto do serviço prestado ou da sua provisão no meio ambiente. Hoje em dia, pode-se dizer que o foco no cliente tem primazia absoluta em todas as organizações. Finalmente, a sexta dimensão do conceito de qualidade total, a ética, é representada pelos códigos ou regras de conduta e valores que têm que permear todas as pessoas e todos os processos de todas as organizações que pretendem sobreviver no mundo competitivo de hoje.

A Gestão da Qualidade Total (GQT) é uma opção para a reorientação gerencial das organizações. Tem como pontos básicos: foco no cliente; trabalho em equipe permeando toda a organização; decisões baseadas em fatos e dados; e a busca constante da solução de problemas e da diminuição de erros. A GQT valoriza o ser humano no âmbito das organizações, reconhecendo sua capacidade de resolver problemas no local e no momento em que ocorrem, é a busca permanentemente a perfeição. Precisa ser entendida como uma nova maneira de pensar, antes de agir e produzir. Implica uma mudança de postura gerencial e uma forma moderna de entender o sucesso de uma organização.

É uma nova filosofia gerencial que exige mudanças de atitudes e de comportamento. Essas mudanças visam ao comprometimento com o desempenho, à procura do autocontrole e ao aprimoramento dos processos. Implica também uma mudança da cultura da organização. Sistemas de controle são necessários em qualquer organização; porém, se forem burocráticos ou tradicionais, as pessoas reagem com pouca participação, pouca criatividade e pouca responsabilidade.

O autocontrole significa que a responsabilidade pela qualidade final dos serviços e/ou produtos é a consequência do esforço conjugado de todas as áreas da empresa, onde todos precisam saber, a todo o momento, o que fazer e como fazer, com informações objetivas e imediatas sobre o seu desempenho. Permite que as pessoas respondam com participação, criatividade e responsabilidade. Como se trata de uma mudança profunda, a implantação desse modelo enfrenta várias barreiras, pois mexe com o status quo, como imobilismo, com o conformismo e com os privilégios. Portanto, deve-se ver a Gestão da Qualidade não como mais um

programa de modernização. Trata-se de uma nova maneira de ver as relações entre as pessoas, na qual o benefício comum é superior ao de uma das partes.

Da gestão da qualidade total depende a sobrevivência das organizações que precisam garantir aos seus clientes a total satisfação com os bens e serviços produzidos, contendo características intrínsecas de qualidade, a preços que os clientes possam pagar, entregues dentro do prazo esperado. É fundamental atender e, preferencialmente, exceder às expectativas dos clientes. A obtenção da qualidade total parte de ouvir e entender o que o cliente realmente deseja e necessita, para que o bem ou serviço possa ser concebido, realizado e prestado com excelência.

A GQT ocorre em um ambiente participativo. A descentralização da autoridade, as decisões tomadas o mais próximo possível da ação, a participação na fixação das metas e objetivos do trabalho normal e as metas e objetivos de melhoria da produtividade são considerações essenciais. O clima de maior abertura e criatividade leva a maior produtividade. A procura constante de inovações, o questionamento sobre a forma costumeira de agir e o estímulo à criatividade criam um ambiente propício à busca de soluções novas e mais eficientes.

#### **2.4.2 A Evolução do Conceito de Gestão de Qualidade**

A preocupação com a qualidade, no sentido mais amplo da palavra, começou com W.A. Shewhart, estatístico norte-americano que, já na década de 20, tinha um grande questionamento com a qualidade e com a variabilidade encontrada na produção de bens e serviços. Shewhart desenvolveu um sistema de mensuração dessas variabilidades que ficou conhecido como Controle Estatístico de Processo (CEP). Criou também o Ciclo PDCA (Plan, Do, Check e Action), método essencial da gestão da qualidade, que ficou conhecido como Ciclo Deming da Qualidade.

Logo após a Segunda Guerra Mundial, o Japão se apresenta ao mundo literalmente destruído e precisando iniciar seu processo de reconstrução. W.E. Deming foi convidado pela Japanese Union of Scientists and Engineers (JUSE) para proferir palestras e treinar empresários e industriais sobre controle estatístico de processo e sobre gestão da qualidade. O Japão inicia, então, sua revolução

gerencial silenciosa, que se contrapõe, em estilo, mas ocorre paralelamente, à revolução tecnológica “barulhenta” do Ocidente e chega a se confundir com uma revolução cultural. Essa mudança silenciosa de postura gerencial proporcionou ao Japão o sucesso de que desfruta até hoje como potência mundial.

O período pós-guerra trouxe ainda dimensões novas ao planejamento das empresas. Em virtude da incompatibilidade entre seus produtos e as necessidades do mercado, passaram a adotar um planejamento estratégico, porque caracterizava uma preocupação com o ambiente externo às empresas.

A crise dos anos 70 trouxe à tona a importância da disseminação de informações. Variáveis informacionais, sócio-culturais e políticas passaram a ser fundamentais e começaram a determinar uma mudança no estilo gerencial. Na década de 80, o planejamento estratégico se consolida como condição necessária, mas não suficiente se não estiver atrelado às novas técnicas de gestão estratégica. A gestão estratégica considera como fundamentais as variáveis técnicas, econômicas, informacionais, sociais, psicológicas e políticas que formam um sistema de caracterização técnica, política e cultural das empresas. Tem também, como seu interesse básico, o impacto estratégico da qualidade nos consumidores e no mercado, com vistas à sobrevivência das empresas, levando-se em consideração a sociedade competitiva atual.

A competitividade e o desempenho das organizações são afetados negativamente em termos de qualidade e produtividade por uma série de motivos. Dentre eles destacam-se: a) deficiências na capacitação dos recursos humanos; b) modelos gerenciais ultrapassados, que não geram motivação; c) tomada de decisões que não são sustentadas adequadamente por fatos e dados; e d) posturas e atitudes que não induzem à melhoria contínua.

### **2.4.3 A Inserção da Qualidade no Processo de Administração Estratégica**

O processo de administração estratégica, estruturado para garantir a gestão estratégica nas organizações, requer o suporte de conceitos e ferramentas oriundos da Gestão pela Qualidade, que passa a ser adotada como um importante

instrumento de orientação e viabilização, principalmente, da etapa de operacionalização.

Ao repensar uma atividade e/ou planejar um projeto, utiliza-se das ferramentas da qualidade para buscar indicadores de avaliação e de melhoria com foco na satisfação do cliente.

A Qualidade atua também no sentido de reorientar as estruturas organizacionais, de modo a proporcionar o equilíbrio entre as orientações de estratégicas e as necessidades operacionais, buscando a eficiência e a eficácia nos processos da organização.

Portanto, a Gestão pela Qualidade atua tanto como Negócio a ser disponibilizado para os clientes, quanto inserida no planejamento funcional.

#### **2.4.4 A Nova Abordagem da Gestão pela Qualidade**

A partir da constatação do que se passava com os Programas de Qualidade, a evolução da abordagem da Gestão pela Qualidade passou a incorporar os conceitos de gestão estratégica e foi inserida no processo de administração estratégica em implantação.

Gestão estratégica é hoje entendida como um modelo de gestão no qual as organizações orientam sua atuação por referenciais identificados a partir do ambiente externo, gerenciando as ameaças e oportunidade apresentadas, de modo a implementar um posicionamento que assegure o seu futuro.

Nesse sentido, a gestão estratégica pela qualidade deve se ocupar de criar condições para a internalização da gestão estratégica na organização, devendo ser direcionada para contribuir e atingir os referenciais estratégicos da empresa. Os programas de qualidade passaram a ser, então, elaborados e desenvolvidos de modo a contribuírem para o futuro da organização, face às perspectivas antevistas para o ambiente externo, identificadas nesses referenciais estratégicos.

### 2.4.5 Processo de Elaboração da Política de Gestão pela Qualidade

Política de Gestão pela Qualidade, concebida a partir dessa nova abordagem, destaca:

- Institucionalização da prática de Gestão Estratégica pela Qualidade;
- Foco nos referenciais estratégicos da instituição, definidos no processo de implantação da Administração Estratégica;
- Foco na contínua atualização da abordagem da Qualidade.

Entendida como um conjunto coerente e integrado de diretrizes, a Política de Gestão pela qualidade busca assegurar a implementação e a condução da Gestão Estratégica pela Qualidade.

O processo de elaboração da atual política tomou como pilares os seguintes aspectos:

- análise dos referenciais estratégicos da instituição, de modo a identificar o foco de competência da gestão pela qualidade, ou seja, as áreas temáticas que devem orientar a política.

Dessa análise destacam-se demandas por:

- agregar valor aos processos de atendimento a clientes;
- desenvolvimento de uma nova forma de gestão baseada em processos e na cultura pela Qualidade;
- aperfeiçoamento contínuo dos processos de educação profissional, adequando-os às demandas de mercado.
- análise da evolução da abordagem da gestão pela qualidade, de modo a garantir a atualidade dos conceitos praticados na organização além de estabelecer premissas (pré-requisitos) necessárias à Política.

Assim, a Gestão pela Qualidade deve:

- estar direcionada para resultados;
- buscar a satisfação dos clientes;
- ser de competência das lideranças organizacionais;
- administrar os impactos que os processos de mudanças provocam na cultura organizacional vigente;
- contribuir para o processo de descentralização;

- estar adequada às demandas de cada região e Departamentos Regionais;
- estimular a formação de parcerias;
- estar articulada com estratégias de mudanças na organização.

As áreas temáticas e premissas constituem o que denominamos de "referenciais estratégicos para a gestão pela qualidade". Tais referenciais foram utilizados para a definição da presente Política de Qualidade.

#### **2.4.6 Política de Gestão pela Qualidade Pessoal**

De nada adianta pregarmos a Qualidade Total por toda a empresa se não há qualidade em nossos hábitos, nos costumes, nos princípios e valores éticos, nas crenças, em nossos relacionamentos e, acima de tudo, não temos a necessária qualidade de vida. Sabemos que o mundo moderno nos conduz a uma vida estressante, mas dentro de nossa agenda devemos dar um espaço ao nosso lazer e ao exercício do corpo. Também devemos nos lembrar que qualidade de vida anda junto com qualidade de amor, de respeito, de perdão e de humildade no relacionamento com nosso semelhante.

#### **2.4.7 Política de Gestão pela Qualidade na Família**

Não há mais como separar a família da empresa. Fatalmente os problemas que enfrentamos em nossos lares acabam se transferindo para nossas empresas e vice-versa. Os problemas oriundos do relacionamento entre pais e filhos, do relacionamento conjugal ou de doença na família acabam interferindo no desempenho do trabalho. Problemas como estes poderão interferir na qualidade do trabalho desenvolvido, razão pela qual os gestores devem estar atentos a estes casos e tomar as providências com pro atividade.

#### **2.4.8 Política de Gestão pela Qualidade no Trabalho**

É difícil haver qualidade numa empresa ou instituição onde o ambiente é tenso ou inseguro, onde há dificuldades no relacionamento e na comunicação interna. Difícil, também, encontrar qualidade quando as ordens são emanadas de maneira autoritária, quando não existe um clima de participação ou quando não há clareza quanto aos objetivos, as metas, as diretrizes ou as políticas da empresa e da diretoria. Só conseguiremos internalizar a qualidade quando criarmos um clima de abertura, de transparência, de flexibilidade, de valorização e reconhecimento dos nossos colaboradores. É impossível construir qualidade e ter uma empresa ou instituição nota 10 com funcionários nota 05.

#### **2.4.9 Política de Gestão pela Qualidade na Comunidade**

As comunidades devem ter conhecimento da existência das empresas ou instituições, de seus produtos ou serviços, da geração de empregos diretos ou indiretos e de sua contribuição para o desenvolvimento e crescimento da sociedade. Quando as empresas ou instituições não estão lado a lado com as comunidades os sucessos, as dificuldades dificilmente poderão ser compartilhadas.

Todos nós devemos buscar a interação e a preservação do meio ambiente a fim de perpetuarmos o planeta terra e podermos dar condições dignas de sobrevivência aos nossos filhos. Não podemos aspirar qualidade de vida sem a preservação da natureza e do ar que respiramos.

### **2.5 PROGRAMA 5 “S”**

O Programa 5S é a autodeterminação de organizar o local de trabalho, mantendo-o arrumado, limpo, padronizado e com disciplina. Tem como objetivo

dotar a empresa de uma ferramenta que concretize o efetivo trabalho em equipe, a melhoria contínua e a eliminação de desperdício, bem como solidificar a disciplina e o processo de transformação cultural da empresa de forma simples, natural e constante. Visa mudar a maneira de pensar das pessoas na direção de um melhor comportamento para toda a vida. Somente com uma disciplina de avaliações constantes será possível transmitir claramente a mensagem de que manter a conformidade do ambiente é importante e que depende de cada funcionário.

O 5S ou Programa 5S como também é conhecido, é um conjunto de cinco conceitos simples que, ao serem praticados são capazes de modificar o seu humor, o seu ambiente de trabalho, a maneira de conduzir suas atividades rotineiras e as suas atitudes.

O termo 5S é derivado de cinco palavras japonesas, todas iniciadas com a letra S. Na interpretação dos ideogramas que representam essas palavras, do japonês para o inglês, conseguiu-se encontrar palavras que iniciavam com a letra S e que tinham um significado aproximado do original em japonês. Porém, o mesmo não ocorreu com a tradução para o português. A melhor forma encontrada para expressar a abrangência e profundidade do significado desses ideogramas foi acrescentar o termo Senso antes de cada palavra em português que mais se aproximava do significado original. O nome 5S vem das iniciais de cinco palavras japonesas que foram traduzidas para o nosso idioma como:

SEIRI – Senso de Seleção

SEITON – Senso de Ordenação

SEISO – Senso de Limpeza

SEIKETSU – Senso de Bem Estar

SHITSUKE – Senso de Autodisciplina

O termo Senso significa exercitar a capacidade de apreciar, julgar e entender. Significa ainda a aplicação correta da razão para julgar ou raciocinar em cada caso particular.

Hirano (1994, p.67) descreve: Os benefícios da implantação de um Programa de Gestão pela Qualidade para as organizações são inúmeros e, geralmente do conhecimento de todos. Dentre estes benefícios, talvez os mais importantes sejam a sobrevivência e a evolução operacional.

Qualidade Total antes de ser a máxima (total) qualidade das pessoas é a soma das qualidades de todos.

É neste contexto que se insere o Programa 5S, como ferramenta de inigualável valor na capitalização da Garantia da Qualidade Total (G.Q.T), através de uma ampla mobilização do pessoal em torno de objetivos simples e aparentemente fáceis de se atingir, gerando resultados que irão sustentar a motivação do pessoal envolvido.

Da mesma forma que a G.Q.T procura restabelecer valores, infelizmente esquecidos por uns e até desconhecidos por outros, o programa de 5S procura orientar atitudes que, uma vez transformadas em hábitos, certamente contribuirão para resgate destes valores perdidos.

A visão das organizações preocupadas com a sua sobrevivência em mercados cada vez mais competitivos e seletivos está refletida na integração entre o Sistema de Gestão da Qualidade, a Gestão do Meio Ambiente e a Gestão da Saúde e da Segurança Operacional. São chamadas organizações QUENSH (Quality, Environment, Safety and Health), que já estão sendo implantadas em maior escala em seus sistemas produtivos, onde são submetidos às normas das séries ISO-9000, 14000 (Meio Ambiente) e 18000 (Saúde e Segurança Operacional).

### **2.5.1 Por Que Implantar o Programa 5s**

O Programa 5S é um programa de fácil aplicação no trabalho, não exigindo grandes custos iniciais, além de ser facilmente assimilado por todos. Em muitos casos, a implantação dos 5S é fruto de uma visão equivocada e míope da alta administração das organizações que não conseguem ver este programa como uma ferramenta da Garantia da Qualidade, para fomentar a mobilização de todos, concorrendo para a mudança de seus hábitos. Erradamente se considera o 5S por si só um programa de Qualidade Total.

Todos os funcionários devem praticar o 5S, uns mais ativamente no início, outros se conscientizando com o tempo. Não se pode esquecer que em mudanças as pessoas tendem a oferecer alguma resistência inicial. É preciso incentivá-las a se

engajar no Programa, a mostrar de maneira clara e precisa que o Programa é algo que será implantado com o objetivo de facilitar a vida de todas as pessoas ligadas à organização, em todos os sentidos.

Osada (1992, p.2) descreve: O movimento dos 5S não é só indispensável para que todos participem como também é uma atividade no qual grandes progressos são prontamente atingíveis.

A participação de todo o corpo funcional da organização é fundamental para o levantamento de problemas que afetam o dia a dia das pessoas, servindo assim, como complemento dos problemas identificados no diagnóstico efetuado no início da implantação do Programa.

### **2.5.2 Significado do Senso de Seleção**

Ter senso de utilização é identificar materiais equipamentos, ferramentas, utensílios, informações e dados necessários e desnecessários, descartando ou dando a devida destinação àquilo considerado desnecessário ao exercício das atividades. É a separação do útil do inútil, desenvolvendo o hábito de manter no local de trabalho apenas o necessário, buscando a eliminação de desperdícios e otimização dos recursos.

Observe que guardar constitui instinto natural das pessoas. Portanto, o Senso de Seleção pressupõe que além de identificar os excessos e/ou desperdícios, estejamos também preocupados em identificar o porquê do excesso, de modo que medidas preventivas possam ser adotadas para evitar que os acúmulos destes excessos voltem a ocorrer. Na terminologia da Qualidade, denominamos esta ação de bloqueio das causas.

Osada (1992, p.26) descreve: Existem muitas teorias diferentes sobre como organizar seu trabalho, mas, em todas elas, o primeiro passo é separar as coisas e agrupá-las pela ordem de importância.

Este conceito pode ser aplicado em casa, na escola, no lazer, etc. Como exemplo, basta verificar aquele espaço da casa onde colocamos tudo que não serve como os brinquedos quebrados que as crianças não usam mais, a roupa velha que

guardamos, as revistas e jornais que jamais serão lidos novamente, dentre outros exemplos que você já deve estar imaginando.

Como praticar?

- Manter no local de trabalho apenas o necessário;
- Classificar objetos, equipamentos, documentos, entre outros em servível (em condições de uso), reparável (necessita de conserto) e inservível (sem condições de uso/descarte);
- Selecionar e identificar a área de descarte;
- Evitar desperdícios de origem comportamental.

### **2.5.3 Significado do Senso de Ordenação**

Ter senso de ordenação é definir local apropriado e critérios pra estocar, guardar ou dispor materiais, equipamentos, ferramentas, utensílios, informações e dados de modo a facilitar o seu uso e manuseio, facilitar a procura, localização e guarda de qualquer item. Popularmente significa um lugar para cada coisa e cada coisa no seu devido lugar.

Na definição dos locais apropriados, adota-se como critério a facilidade para estocagem, identificação, manuseio, reposição, retorno ao local de origem após o uso, consumo dos itens mais velhos primeiro, dentre outros.

Osada (1992, p.27) descreve: O princípio de ordenação aplica-se a toda nossa sociedade e a todos os aspectos de nossa vida.

Da mesma forma que o Senso de Seleção, este senso se aplica no dia a dia. Não é incomum para você a cena de correria pela manhã à procura da agenda, dos documentos, dos cadernos, das chaves do carro, dos documentos do carro. E na hora de declarar o imposto de renda? É aquela luta par encontrar os documentos, os recibos e a declaração do ano anterior. Essas e outras cenas são evitáveis com a aplicação do Senso de Ordenação.

Na dimensão mais ampla, ter Senso de Ordenação é distribuir adequadamente o seu tempo dedicado ao trabalho, ao lazer, a família, aos amigos. É ainda não misturar suas preferências profissionais com as pessoais, ter postura

coerente, serenidade nas suas decisões, valorizar e elogiar os bons atos, incentivar as pessoas e não somente criticá-las.

Como praticar?

- Guardar e organizar os objetos, equipamentos e informações de modo que possam ser encontrados e utilizados de forma rápida por todos;
- Utilizar a comunicação visual através de etiquetas ou placas para identificação dos locais, equipamentos, documentos, pastas, arquivos, etc.

#### **2.5.4 Significado do Senso de Limpeza**

Ter Senso de Limpeza é eliminar a sujeira ou objetos estranhos para manter limpo o ambiente bem como manter todas as informações e dados atualizados para garantir a correta tomada de decisões. O mais importante neste conceito não é o ato de limpar, mas o ato de não sujar. Isto significa que além de limpar é preciso identificar a fonte de sujeira e as respectivas causas, de modo a podermos evitar que isso ocorra novamente.

Neste senso devemos manter no ambiente, materiais, equipamentos, entre outros, nas melhores condições de uso, prezando pela conservação, limpeza, bom aspecto do ambiente evitando contaminações.

No conceito amplo, ter senso de limpeza é procurar ser honesto ao expressar, ser transparente, sem segundas intenções com os amigos, com a família, com os subordinados, com os vizinhos, etc.

Osada (1992, p.30) descreve: A limpeza pode ter, portanto, um tremendo impacto sobre o tempo de manutenção, a qualidade, a segurança, a moral e todos os outros aspectos operacionais.

Como praticar?

- Deixar o ambiente, materiais e equipamentos limpos e nas melhores condições de uso;
- Eliminar maus hábitos, desperdícios de origem estrutural e qualquer tipo de poluição;

- Manter o bom aspecto dos locais.

### 2.5.5 Significado do Senso de Bem Estar

Ter Senso de Bem Estar, significa criar condições favoráveis à saúde física e mental, garantir um ambiente não agressivo e livre de agentes poluentes, manter boas condições sanitárias nas áreas comuns (lavatórios, banheiros, cozinha, restaurante, etc.), zelar pela higiene pessoal e cuidar para que as informações e comunicados sejam claros, de fácil leitura e compreensão.

Significa ainda, ter comportamento ético, promover um ambiente saudável nas relações interpessoais, seja sociais, familiares ou profissionais, cultivando um clima de respeito mútuo nas diversas relações, auxiliando na saúde e segurança das pessoas.

Para Maitland (2000, p. 61):

Obviamente, é importante não apenas que as instalações apresentem as condições mínimas de segurança, mas apresentem também condições positivas de saúde. Os funcionários que trabalham em um ambiente agradável têm muito mais probabilidade de se tornarem receptivos a motivações do que outros, que executam tarefas em um ambiente com espaço precário, quente, frio ou barulhento demais, e assim por diante.

Como praticar?

- Cuidar do bem estar físico e mental;
- Falar com as pessoas e não das pessoas;
- Trabalhar em equipe, respeitando superiores e colegas;
- Seguir as normas de segurança;

- Cumprir as recomendações da medicina do trabalho.

### **2.5.6 Significado do Senso de Auto Disciplina**

Ter Senso de Auto Disciplina é desenvolver o hábito de observar e seguir normas, regras, procedimentos, atender especificações, sejam elas escritas ou informais. Este hábito é o resultado do exercício da força mental, moral e física e se pré dispor a desenvolver ou querer de fato algo.

Não se trata pura e simplesmente de uma obediência cega, submissa. É importante que o seu desenvolvimento seja resultante do exercício da disciplina inteligente que é a demonstração de respeito a si próprio e aos outros.

Ter Senso de Auto Disciplina significa ainda desenvolver o autocontrole, (contar sempre até dez), ter paciência, ser persistente na busca dos seus sonhos, anseios e aspirações, respeitar o espaço e vontade alheia.

Osada (1992, p.12) descreve: As pessoas não precisam ser tão rigorosas em relação à disciplina. É preciso esclarecer que ela é algo que aprendemos com o objetivo de facilitar a vida, sendo à base da civilização.

Como praticar?

- Comunicar e dar orientações corretamente;
- Organizar as coisas de modo que todos se sintam responsáveis pelo que fazem;
- Ter claro as suas responsabilidades;
- Comprometer-se a praticar os sentidos anteriores.

### **2.5.7 Filosofia do Programa 5S**

Aparentemente é simples compreender o Programa 5S e fácil colocá-lo em prática. Por que, então muitas empresas têm problemas em implantá-lo? É porque o Programa 5S, inicialmente, é simples de compreender e todos partem do princípio de que é muito fácil implementar e, então, ninguém realmente se dedica a

compreendê-lo mais profundamente.

De início pode parecer diferente de todos os outros programas de que se ouve falar ou mesmo de que já participa a organização. Não é um projeto temporário, com início, meio e fim. Compreende-se que o Programa 5S é para ser entendido, incorporado e praticado diariamente por todos os funcionários da organização partindo das chefias, pois é impossível alcançar os objetivos se todos os gerentes não estiverem comprometidos para seu sucesso. É imprescindível que todos se coloquem a frente do projeto, comprometendo-se sinceramente com o 5S, criando um efetivo sinérgico. Visa à melhoria contínua entre outras metas, evitando desperdícios e garantindo um ambiente de trabalho cada vez mais saudável, podendo facilmente ser estendido aos lares dos funcionários.

Os 5Ss estão intimamente ligados, compondo um verdadeiro sistema. É um programa de execução, baseado em ferramentas práticas e simples, no tocante à melhoria da qualidade de vida dos empregados, como também na melhoria do meio ambiente e, conseqüentemente, à melhoria da qualidade de seus produtos ou serviços.

A revolução japonesa não surgiu de imediato, foi conseqüência de uma série de adversidades pelas quais passou o país. Foi importante para a evolução do pensamento do povo, e a definição dos objetivos básicos da política do país.

O Programa 5S se baseia nos seguintes pontos:

- Tornar próspera a nação;
- Manter boas relações com todos os países;
- Ouvir a opinião pública através de consultas;
- Formar equipes de trabalho fortes;
- Estimular a busca de crescimento individual do cidadão;
- Abandonar as más práticas utilizadas no passado;
- Fortalecer a aquisição de conhecimento em todo o mundo.

O Programa 5S pode perfeitamente funcionar como um instrumento para se repensar a cultura das empresas e instituições brasileiras, através de uma análise que reflita sobre as diferenças de conduta no aproveitamento de novas oportunidades, como também sobre a tendência de se procurar perpetuar posturas

comprovadamente ultrapassadas em nome de manter tradições, o que impede o desenvolvimento das empresas e por consequência dos cidadãos brasileiros.

Uma visão mais profunda do significado do Programa 5S é de vital importância para o combate às sérias deficiências culturais existentes nas empresas brasileiras. Segundo esta visão, o Programa 5S pode ter uma série de desdobramentos, entre os quais:

- 1° Planejamento e controle;
- 2° Obrigação e Objetividade;
- 3° Eliminação do erro e cultura do certo;
- 4° Persistência e Garantia da Qualidade;
- 5° Vivência e Total Envolvimento.

Hirano (1994, p.58) descreve: O Programa 5S arruma muito bem à mesa para um grande banquete, que é a Gestão pela Qualidade Total. Ele dará a todos oportunidade de opinar, ajudando a introduzir a gestão participativa na Empresa.

Para implantar o Programa 5S é necessário definir e/ou esclarecer a missão, além da definição da visão, estratégias e metas para fazer com que haja comprometimento sincero de todos os funcionários.

### **2.5.8 Implantando o Programa 5S**

A implantação do Programa 5S depende da cooperação de cada funcionário, pois assim se alcançará o máximo de resultados e se obterá o sucesso do programa. Como citado anteriormente, o 5S é fácil de ser entendido, porém é só com a prática que realmente as pessoas o assimilam. Não existem atalhos para a compreensão, há apenas a prática.

Cabe à gerência propiciar aos funcionários a vivência do trabalho em equipe, explicitando a cada um deles, o motivo de realizarem suas tarefas, incentivando-os a fazer um bom trabalho.

Não se pode queimar etapas em um Programa 5S, o mais importante é a manutenção correta das idéias. Deve-se observar que em todos os sentidos, após o

esforço inicial, é preciso sempre avaliar a situação e tomar as ações necessárias caso algum desvio seja identificado.

É fácil iniciar as atividades dos 5S's, mas é muito difícil manter um ritmo constante e conseguir ser realmente eficiente em todos os aspectos. Entretanto, se você não continuar andando para frente, perceberá que está andando para trás. É essencial que todos estejam comprometidos com a implementação do programa. (OSADA, 1992, p.41).

### **2.5.9 O Programa 5S e os Padrões Operacionais**

Padrões operacionais são descrições que especificam os métodos, procedimentos e condições de trabalho de tal forma que ao serem adotadas, as qualidades requeridas do resultado do trabalho possam ser obtidas.

Ao mesmo tempo, tais padrões devem garantir a execução das tarefas de forma fácil, correta e segura, sem riscos e um ambiente relaxado.

Padrões operacionais não descrevem apenas seqüências de tarefa ou ações, mas devem especificar também os recursos necessários para sua execução.

Isto se torna relevante, pois a partir do conhecimento disto, o executante pode controlar a eficiência do seu trabalho em termos de facilidade de execução, qualidade do resultado e segurança nas ações.

Em outras palavras, a repetitividade dos resultados das tarefas não é assegurada sem a existência de padrões operacionais a serem seguidos, constituindo isto uma das etapas da jornada em busca da produtividade. A adoção de padrões operacionais conduz, portanto para uma redução de erros e falhas e conseqüentemente a eliminação de desperdício, seja de tempo, energia, ou materiais.

Entretanto, é difícil consolidar a adoção de padrões operacionais em ambientes e situação de desordem relativa a equipamentos, peças, materiais, ferramentas, etc. Da mesma forma, a existência de objetos estranhos, poeira, lama, lixo e outros nos locais de trabalho, podem não somente influenciar negativamente na saúde e integridade dos executantes como também causar danos, defeitos e falhas em equipamentos. Os resultados disso são quebras inesperadas de equipamentos, ferramentas não disponíveis, deterioração de peças e materiais.

Deste modo, o sucesso na adoção de padrões operacionais pode ser obtido somente depois de estabelecido os padrões ambientais de Seleção, Ordenação e Limpeza, bem como o desenvolvimento do senso de Bem Estar e educação para execução dos padrões, disciplinadamente. Em outras palavras, a adoção dos conceitos do Programa 5S constitui um passo importante e fundamental no desenvolvimento de atitudes positivas na condução de padronização de tarefas.

A tendência de uma equipe de sucesso é criar sua própria estrutura na qual seus componentes desempenham papéis diversos, dependendo da ocasião, de acordo com as necessidades e aptidões. Um membro com experiência em uma tarefa especial pode organizar as outras por certo período. Já outro membro assumirá outra tarefa, com a qual se familiariza mais. Desenvolve-se, assim, paralelamente a essa estrutura, um código informal, sem palavras, que todos acatam. Como regras não-escritas pode-se mencionar: sair do recinto para fumar, avisar aos colegas sobre a conclusão de uma determinada tarefa, ou fazer uma análise com outro membro da equipe antes de levar adiante um dever específico (MAITLAND, 2000, p.24).

#### **2.5.10 O Programa 5S e a Eficiência no Trabalho**

Observando a execução de tarefas, normalmente notamos que diversas ações não significam diretamente trabalho produtivo, isto é, não agregam valor. Tais ações improdutivas envolvem manuseio, transporte de objetos, (materiais, peças, ferramentas, etc), procura de algum item, locomoção, escolha de alguma coisa, solicitação de algo, dentre outros. Certamente, nestas situações, os distúrbios causados pelos movimentos de desperdício mencionados, não contribuem para que as pessoas se concentrem na execução do serviço, além de significar perda de tempo.

Observe que identificação dos itens necessários no local de execução da tarefa, o descarte dos itens desnecessários, a disposição destes itens em locais próximos ao uso ou aplicação, a identificação dos mesmos de modo que qualquer pessoa possa reconhecer e localizar facilmente, a limpeza, a disciplina em manter o ambiente organizado constitui ações que eliminam este desperdício, e aumentam a eficiência do trabalho.

### **2.5.11 O Programa 5S e a Segurança no Trabalho**

A busca de procedimento seguro conduz a elaboração de padrões operacionais ideais. Operação segura é garantida quando os padrões operacionais são observados, constituindo o Programa 5S uma boa ferramenta para obtenção de condições ambientais seguras, onde as pessoas podem exercer sua função confortavelmente, além de constituir um instrumento poderoso de educação, na adoção de atitudes pró-ativas na busca da melhoria do ambiente de trabalho.

Objetos desnecessários nos locais de trabalho podem ser agentes causadores de acidentes. A definição de área para trânsito de pessoas, carga de materiais indicadas claramente, sinalização adequada de áreas são ações de prevenção de acidentes.

A regulamentação de uso/manuseio de materiais perigosos, avisos de advertência com sinalização visível são fundamentais para que cada pessoa possa visualmente reconhecer e conduzir ações seguras nos locais de trabalho.

Obstáculos próximos ou obstruindo saídas de emergência ou extintores de incêndio, devem ser removidos para permitir ações rápidas em caso de emergência. A identificação de locais perigosos e riscos no ambiente de trabalho é o primeiro passo para adoção de medidas corretivas (eliminação de poeira, fumaça, mau cheiro, excesso de umidade, calor, etc.) buscando contribuir para a manutenção da saúde e integridade das pessoas.

Do mesmo modo, o ambiente de trabalho pode fazer com as pessoas se sintam bem, ou desmotivadas, caso não seja tão satisfatório quanto desejam. Talvez você esteja em posição de garantir condições de trabalho seguras e oferecer um ambiente saudável. Além disso, você pode achar interessante conhecer a legislação a respeito, a fim de garantir que sua empresa esteja cumprindo as obrigações legais relativas a seus funcionários (MAITLAND, 2000, p.13).

### **2.5.12 O Programa 5S e o dia a dia**

A contratação de uma faxineira periodicamente pode nos transmitir a certeza

de ter a casa sempre limpa e organizada. A faxineira é capaz de dispor adequadamente todo mobiliário e utensílio da casa, retirar a sujeira do chão, do teto, gavetas, organizar os armários e prateleiras.

Porém é fato que algum tempo depois de executado seu trabalho, às vezes, os chinelos estarão novamente espalhados e fora do lugar, o tapete sujo, gavetas desarrumadas, etc.

Além da arrumação visível, a faxineira não é capaz de identificar se os remédios devem ficar aqui ou ali. Se estiverem no lugar que deveriam estar, se estão vencidos e devem ser descartados, se os eletrodomésticos estarão sempre disponíveis em seus lugares, fáceis de serem encontrados, limpos, e em perfeito estado. Se os procedimentos dos membros da família no cotidiano refletem preocupação com a segurança, com economia, com o não desperdício, com a afetividade e a compreensão.

Não é incomum adquirir um novo abridor de lata, pois não encontramos o antigo. Os armários e gavetas estarem sendo ocupados por objetos sem serventia. Alimentos sendo consumidos com data de validade vencidos. Crianças se acidentando com facas ou fósforos esquecidos sobre algum móvel. Muitas cenas como estas também não são incomuns. Basta parar e observar.

Da mesma forma que a faxineira, o trabalho dos garis não impedem que haja lixo nas ruas das cidades e que as lixeiras públicas, permaneçam vazias ou depredadas.

A partir deste exemplo se pode avaliar a aplicação dos conceitos dos 5 Sensos na nossa vida e como podem ajudar a melhorar a nossa rotina, o nosso bolso, o nosso ambiente e constituir um instrumento de educação para o convívio com o nosso dia a dia.

### **2.5.13 A Prática do Programa 5S**

Há quem diga que praticar o Programa 5S é praticar bons hábitos ou bom senso. Apesar das simplicidades dos conceitos e da facilidade da aplicação na prática, a sua implantação efetiva não constitui uma tarefa simples. Isto porque a

essência dos conceitos é a promoção de mudança, de atitudes e hábitos das pessoas. Hábitos e atitudes extras, constituídos e incorporados pela convivência e experiência destas pessoas ao longo de suas vidas.

De repente, ao tomarmos conhecimentos destes conceitos tão óbvios, nos sentimos seduzidos a iniciar já a sua implantação. Mas, certamente as atitudes e hábitos da prática do Programa 5S irão se chocar com os nossos incorporados na nossa maneira de ser e agir.

Este constitui um aspecto crítico da implantação. É a dificuldade de romper com os conceitos e pré-conceitos enraizados em nós. É preciso que seja criado um clima adequado e condições de alavancagem dessas mudanças. É preciso dar suporte àqueles que estão conseguindo romper e ajudar àqueles que ainda não o fizeram, para que possam seguir a mesma direção dos outros.

A prática destes conceitos de maneira forçada pode promover uma mudança apenas aparente, existente até que cesse a força que o impeliu a adotar aquela atitude de falsa mudança.

Portanto, a implantação do Programa 5S precisa ser sistematizada e planejada em todos os passos, se quisermos garantir a longevidade da mudança incorporada pela adoção daqueles conceitos simples. Quando maior e mais complexa a organização, maior será a necessidade desta estruturação e mais detalhada ele deverá ser.

No ambiente familiar, a implantação é muito mais simples, não somente pelo número de pessoas envolvidas, mas principalmente pela natureza da relação entre essas pessoas, onde a credibilidade, a confiança, o respeito mútuo e a união estão fortemente sendo exercitados, construídos e compartilhados entre seus membros.

Da mesma forma, a natureza e a intensidade das relações presentes no ambiente organizacional vão influenciar fortemente e pode constituir o fator de sucesso ou insucesso na implantação do Programa 5S. A implantação será tão mais facilitada quanto mais o clima organizacional se aproximar do modelo das relações familiares.

### **2.5.14 Avaliação 5S**

É um processo sistemático, documentado e interdependente que através de verificação determina o nível de atendimento aos critérios do Programa 5S, a fim de manter o pleno andamento do mesmo. É realizada mensalmente pelos avaliadores do Programa, baseada em uma planilha que deve ser elaborada pela equipe de Gestão da Qualidade.

Para realizar a avaliação, o avaliador deve ter critério (é um guia de referência que estabelece as regras para se caracterizar ou não uma evidência). Caso haja algo que não esteja em acordo caracteriza-se como uma evidência (situação comprovada que está em desacordo aos conceitos estabelecidos nos critérios de avaliação do Programa 5S, gerando uma não conformidade).

O resultado da avaliação de acordo com a planilha deve ser baseado em cores relacionadas ao número de evidências encontradas, onde o verde é ótimo, o amarelo é satisfatório e o vermelho é ruim. Todas as evidências encontradas deverão ter um plano de ação a fim de propor alternativas para a solução das mesmas.

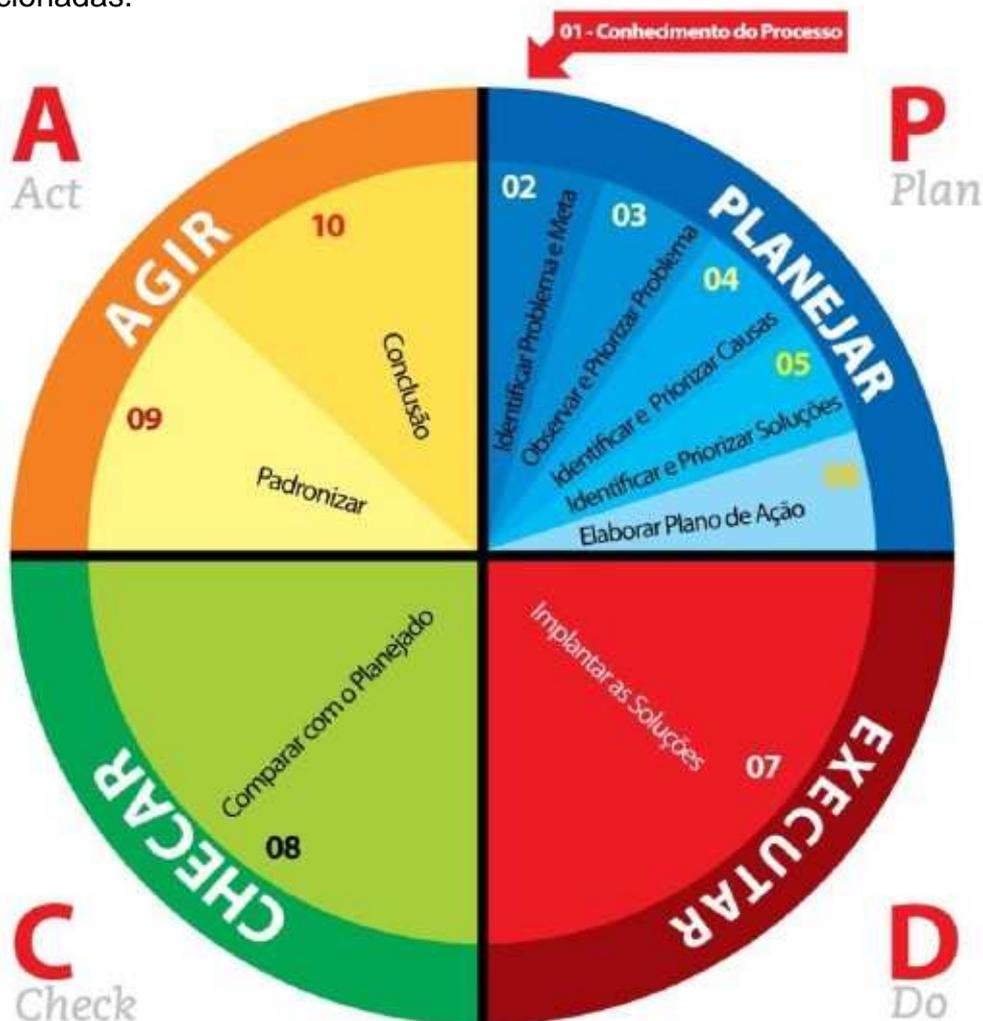
### **2.5.15 Avaliador 5S**

É um funcionário com competência para realizar a avaliação do Programa 5S. O avaliador do Programa 5S tem por finalidade avaliar e, sobretudo orientar os conceitos e práticas do Programa 5S, verificando se estão coerentes entre si e se necessitam de ajustes e melhorias.

O avaliador acumula funções, atua como colaborador para a disseminação e manutenção do 5S. Essa participação promove a valorização profissional do funcionário, destacando suas habilidades dentro da organização.

## 2.6 O CICLO PDCA

A busca da melhoria do desempenho é uma meta constante da Qualidade Total. Com qualidade os produtos e serviços têm mais valor, a produtividade e a competitividade crescem garantindo a sobrevivência da empresa. A organização busca a excelência na prestação de seus serviços através do aperfeiçoamento contínuo se perguntando: O que fazer? Como fazer? Quem faz, para que os objetivos sejam atingidos? O que fazer é definido como a razão de ser da organização; o como fazer é garantido pelo método ciclo PDCA e o quem faz é o patrimônio humano da organização. O conceito do ciclo evolui ao longo dos anos vinculando-se também com a idéia de que, uma organização qualquer, encarregada de atingir um determinado objetivo necessita planejar e controlar as atividades a ela relacionadas.



Para que as empresas sejam capazes de promover as mudanças necessárias, em um tempo adequado, é preciso que tenham um sistema de gestão que as ajudem a enfrentar os desafios que irão encontrar. O sistema de gestão, que deverá ser utilizado para defrontar esses desafios, é o PDCA com foco no gerenciamento pelas diretrizes.

A seguir, a aplicação do ciclo de aperfeiçoamento contínuo por meio do Método PDCA:

- PLAN (Planejamento) : No planejamento é quando se estabelece a missão, a visão, e os objetivos (metas), procedimentos e processos (metodologias) necessários para o atingimentos dos resultados propostos.
- DO (Execução) : realizar, executar as atividades. Para a execução dos planos de ação, as pessoas são treinadas nesses planos. A seguir, os planos são implementados e são coletados todos os dados que possam fornecer informações sobre a obtenção da meta.
- CHECK (Verificação) : monitorar e avaliar periodicamenteos resultados, avaliar processos e resultados, confrontando-os com o planejado, objetivos, especificações e estado desejado, consolidando as informações, eventualmente confeccionando relatórios.
- ACT (Ação) : Agir de acordo com o avaliado e de acordo com os relatórios, eventualmente determinar e confeccionar novos planos de ação, de forma a melhorar a qualidade, eficiência e eficácia, aprimorando a execução e corrigindo eventuais falhas.

Aguiar (2002, p. 89) tem a seguinte opinião a respeito:

[...]Enfim o PDCA é utilizado para resolver qualquer problema e/ou realizar qualquer gerenciamento. A integração das ferramentas da qualidade no PDCA será feita para cada utilização específica e ficará restrita aos gerenciamentos para manter, melhorar e inovar.

De acordo com o tipo do gerenciamento a ser realizado, o giro do PDCA assume características diferentes.

### 2.6.1 O Ciclo PDCA e as Metas

Há dois tipos de metas:

- Metas para manter:

Exemplos de metas para manter: Atender ao telefone sempre antes do terceiro sinal. Estas metas podem também ser chamadas de "metas padrão". Teríamos, então, qualidade padrão, custo padrão, prazo padrão, etc.

O plano para se atingir a meta padrão é o Procedimento Operacional Padrão (POP). O conjunto de procedimentos operacionais padrão é o próprio planejamento operacional da empresa.

O PDCA utilizado para atingir metas padrão, ou para manter os resultados num certo nível desejado, pode então ser chamado de SDCA (S de standard).

- Metas para melhorar:

Exemplos de metas para melhorar: Reduzir o desperdício em 100 unidades para 90 unidades em um mês ou aumentar a produtividade em 15% até dezembro.

De modo a atingir novas metas ou novos resultados, a "maneira de trabalhar" deve ser modificada; por exemplo, uma ação possível seria modificar os Procedimentos Operacionais Padrão.

## 2.7 COMITÊ OPERACIONAL

Equipe de pessoas que se reúnem, estudam, melhoram processos e/ou resolvem problemas utilizando a metodologia AMP - Análise e Melhoria de Processo (consiste em analisar o processo em estudo, apoiando-se na metodologia do PDCA para a busca do fortalecimento e o desenvolvimento dos processos, conduzindo ao caminho da excelência). A equipe se dissolve após a implantação das soluções e estabilização dos indicadores.

A ferramenta Comitê Operacional busca promover a melhoria dos processos de forma a racionalizar os custos, adequar a qualidade de produtos e serviços à satisfação de consumidores, funcionários, acionistas, fornecedores e comunidade em geral.

Os benefícios dos Comitês Operacionais são:

- Melhoria contínua de todos os processos e a satisfação de todas as pessoas envolvidas;
- Uso da metodologia AMP em todos os estágios de desenvolvimento de trabalhos;
- Integração dos setores envolvidos nos processos trabalhados pelos Comitês;
- Promoção de “quebra de paradigmas” relativos às dificuldades em se trabalhar em equipe e resistência a mudanças;
- Participação, desenvolvimento e motivação dos funcionários da empresa na busca dos melhores resultados.

### 2.7.1 Passos para abertura de um Comitê

Para que um comitê tenha êxito desde seu início é necessário que seja seguido algumas etapas, as quais estão descritas na tabela 01.

Tabela 01: Passos para abertura de um Comitê

AÇÃO	PASSOS	INSTRUÇÕES
Decisão de abrir um Comitê	1	O idealizador do comitê sugere a criação do trabalho ao padrinho. Após o padrinho, identifica e formaliza a equipe, definindo o processo a ser analisado.
	2	Marcar a primeira reunião, convidando todos os participantes, pré-validados para estruturar a equipe.
Reunião inicial	3	O padrinho do Comitê explica para a equipe o objetivo da reunião.
	4	Formaliza-se a composição do Comitê: padrinho, coordenador, ferramenteiro, secretário, fornecedor, executor, cliente do processo em análise e participantes especiais.
	5	O padrinho e/ou o idealizador expõe a proposta de estudo para direcionamento da equipe (problema de oportunidade de melhoria).
	6	Define-se o nome e a missão do comitê com base no problema ou oportunidade de melhoria do processo.
Continuidade	7	Concluídas todas as ações acima, seguem-se as etapas da AMP.

Fonte: O autor

## 2.8 METODOLOGIA AMP

A metodologia para a realização do comitê operacional é denominada AMP (Análise e Melhoria de Processo) e baseia-se em seguir o ciclo PDCA. O PDCA é utilizado na gestão para resolver problemas, manter ou melhorar processos e é dividido em quatro etapas: PLAN (Planejar), DO (Executar), CHECK (Checar), ACT (Agir).

Passos para montar um comitê:



Fonte: Manual da Qualidade Empresas Perdigão

Etapas para montar um comitê:

	ETAPAS		FERRAMENTAS
P	1º	Conhecer Processo	Indicadores Fluxograma/Funcionograma Diagrama de Processo Normas /Procedimentos/Instruções Visita no local
	2º	Identificar Problema e Meta	Indicadores (gráficos) Brainstorming GUT
	3º	Observar e Priorizar problema	Visita no local Estratificação (local, tempo e tipo) Gráfico de Pareto/Histograma
	4º	Identificar e Priorizar Causas	Brainstorming + Diagrama de Causa e Efeito Teste de Hipótese Análise de Pareto Diagrama de Dispersão Matriz de Priorização de Causas 5 Por quês
	5º	Identificar e Priorizar Soluções	Brainstorming Benchmarking Teste de Hipótese Matriz BASICO Análise de Problemas Potenciais Benefícios Gerais /Financeiros Análise de Avaliação Econômica Padrão
	6º	Elaborar Plano de Ação	5W2H
D	7º	Implantar Soluções	5W2H
C	8º	Comparar com o Planejado (Verificação)	Indicador/Meta (gráficos) Gráfico de Pareto Benefícios Gerais /Financeiros Avaliação Econômica Padrão
A	9º	Padronizar	Procedimentos/Normas/Instruções
	10º	Concluir	Reflexão Apresentação formal

Fonte: Manual da Qualidade Empresas Perdigão

### 2.8.1 Princípios do Comitê Operacional

**a) Visão de Processo:** processo é um conjunto de atividades interligadas que utilizam recursos gerenciados de forma a possibilitar a transformação de entradas em saídas. Cada processo possui clientes, executores e fornecedores. Na execução do Comitê Operacional é de fundamental importância uma análise abrangente do processo e de seus resultados para gerar a visão do processo.

**b) Capacitação:** é uma importante premissa para o Comitê Operacional a capacitação dos ferramenteiros e líderes na metodologia AMP. O conhecimento técnico da ferramenta para a solução de problemas ou na melhoria de processos é indispensável para execução do trabalho. Uma vez seguida a metodologia tem-se garantia do resultado.

**c) Trabalho em equipe:** no Comitê Operacional, as equipes necessariamente

são multifuncionais, garantindo a visão de processo. A combinação dos talentos dos indivíduos gera resultados maior do que é possível individualmente. Com isso atinge-se o conhecimento das interfaces entre clientes e fornecedores, pois com equipes multifuncionais é possível buscar a sinergia necessária para captura do resultado (meta).

**d) Metodologia:** este princípio deve garantir o uso correto das ferramentas durante o Comitê Operacional. Partindo do pré suposto que a metodologia é o estudo de métodos e técnicas embasadas cientificamente que garante o atingimento do resultado almejado. No Comitê Operacional utiliza-se a metodologia da Análise e Melhoria de Processos seguido do PDCA para auxílio na melhoria de processo e ou solução de problemas.

**e) Reconhecimento:** reconhecer os trabalhos é importante para a valorização dos participantes e fortalecimento do programa. Por isso, as seguintes formas de reconhecimento podem ser utilizadas:

- Apresentação dos trabalhos;
- Entrega de prêmios;
- Participação em eventos de reconhecimento.

**f) Compromisso com a Gerência:** para garantir a interfuncionalidade e a execução do Comitê Operacional, o compromisso da gerência é fundamental. É este princípio que permite que os cinco primeiros sejam colocados em prática.

Os Comitês Operacionais são aplicados na análise e melhoria de indicadores ou situações estratégicas identificadas dentro do processo, tais como:

- Para problemas crônicos; advindos da priorização de não conformidades;
- Quando não se conhece a solução para atingimento das metas do desdobramento;
- No tratamento de indicador que está fora da meta por três meses consecutivos e que não se conhece a causa e a solução para o problema;
- Na busca da melhoria contínua de um processo.

## 2.8.2 Composição da equipe do Comitê

**a) Padrinho:** principal gestor da área em análise.

**b) Coordenador:** condutor do trabalho, faz acontecer, estimula a participação e a cooperação de todos, juntamente com o ferramenteiro acompanha a utilização adequada da metodologia. Geralmente nomeado pelo padrinho do Comitê Operacional.

**c) Ferramenteiro:** é o conhecedor da metodologia da Análise e Melhoria de Processos seguindo o PDCA, dá apoio técnico aos trabalhos, responsável para orientar as etapas e ferramentas a serem seguidas durante o Comitê e também serve de multiplicador destas técnicas para toda a equipe.

**d) Secretário:** cuida dos aspectos formais do comitê (atas, avisos).

**e) Participantes:** equipe multidisciplinar com representantes do fornecedor, executor e cliente do processo em análise.

**f) Participantes especiais ou esporádicos:** pessoas que detêm profundo conhecimento do processo em estudo. Exemplo: especialista de produto, processo ou serviço.

Nota 1: Recomenda-se que o comitê tenha de 05 a 10 participantes.

Nota 2: Recomenda-se a participação de 2 ferramenteiros por comitê.

### 3.0 METODOLOGIA

A pesquisa será realizada com material bibliográfico, artigos de internet, questionários com perguntas abertas e fechadas destinados ao corpo discente e funcionários das Escolas Públicas no município de Capinzal - SC, com o propósito de analisar a interação dos mesmos com a implantação de um Programa de Gestão da Qualidade nas instituições de ensino deste município.

#### 3.1 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Para alcançar os objetivos pretendidos deste trabalho além de uma pesquisa bibliográfica, também se faz necessário efetuar uma pesquisa de campo através de questionários, com perguntas abertas e fechadas destinada ao corpo discente e funcionários das Escolas Públicas no município de Capinzal – SC.

#### 3.2 QUESTÕES DE PESQUISA

Quais as causas ou problemas da não existência de um Programa de Gestão da Qualidade nas Escolas Públicas no município de Capinzal – SC?

Qual o impacto da introdução da Gestão da Qualidade nas Escolas Públicas no município de Capinzal - SC?

Quais as alternativas de melhorias que possam ser aplicadas para melhorar a qualidade de vida dos funcionários, corpo discente e docente das Escolas Públicas no município de Capinzal - SC?

#### 4 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DE DADOS

Na seqüência serão apresentados os resultados referentes à pesquisa realizada nas Escolas públicas do município de Capinzal - SC.

O gráfico 01 tem por objetivo identificar o sexo dos professores e funcionários das Escolas Públicas do município de Capinzal - SC.

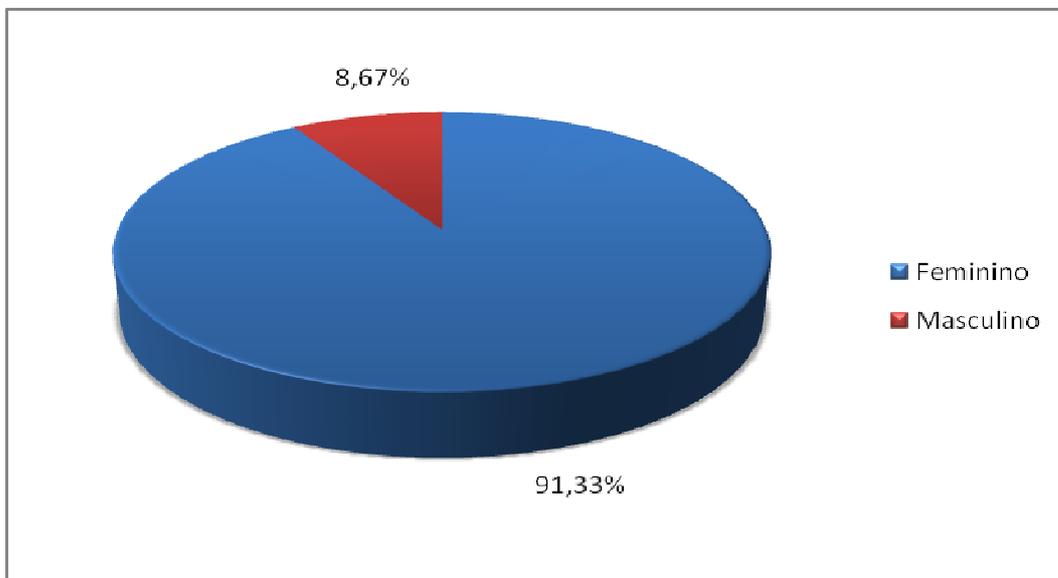


Gráfico 01: Sexo  
Fonte: O Autor

Constata-se que a grande maioria dos professores e funcionários pertencem ao sexo feminino, correspondendo a 91,33%. Isso demonstra um maior interesse das mulheres no trabalho com a educação.

O gráfico 02 tem por objetivo identificar a faixa etária dos professores e funcionários das Escolas Públicas do município de Capinzal – SC.

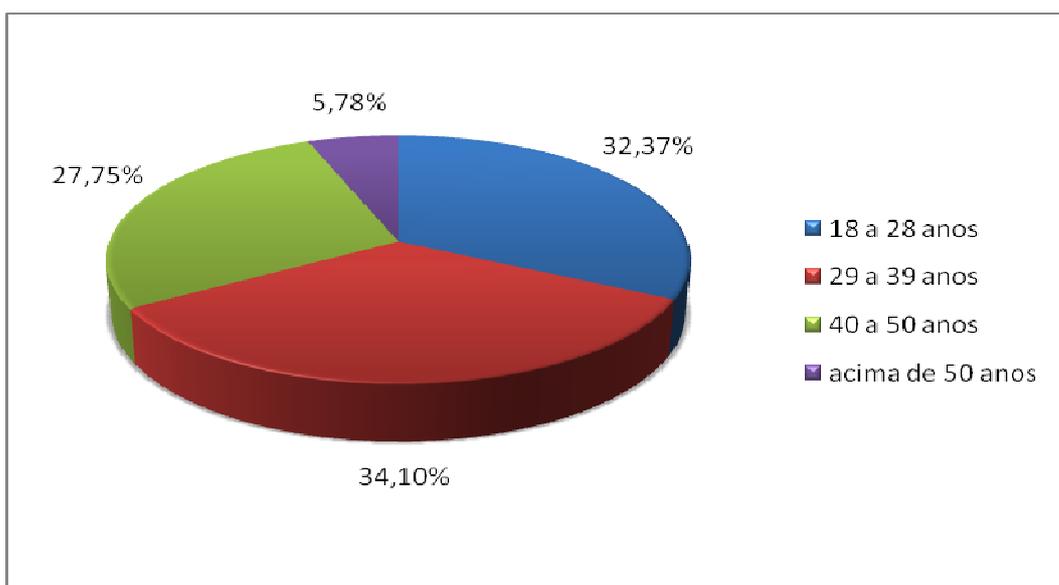


Gráfico 02 : Faixa etária  
Fonte: O Autor

Percebe-se que a maioria dos professores e funcionários possuem idade que varia de 29 a 39 anos representando 34,10%, seguido de 32% que possuem de 18 a 28 anos e 27,75% com idade entre 40 a 50 anos. Isso demonstra que as escolas estão servidas de profissionais com faixa etária bem variada.

O gráfico 03 objetiva identificar o estado civil dos professores e funcionários das Escolas Públicas do município de Capinzal – SC.

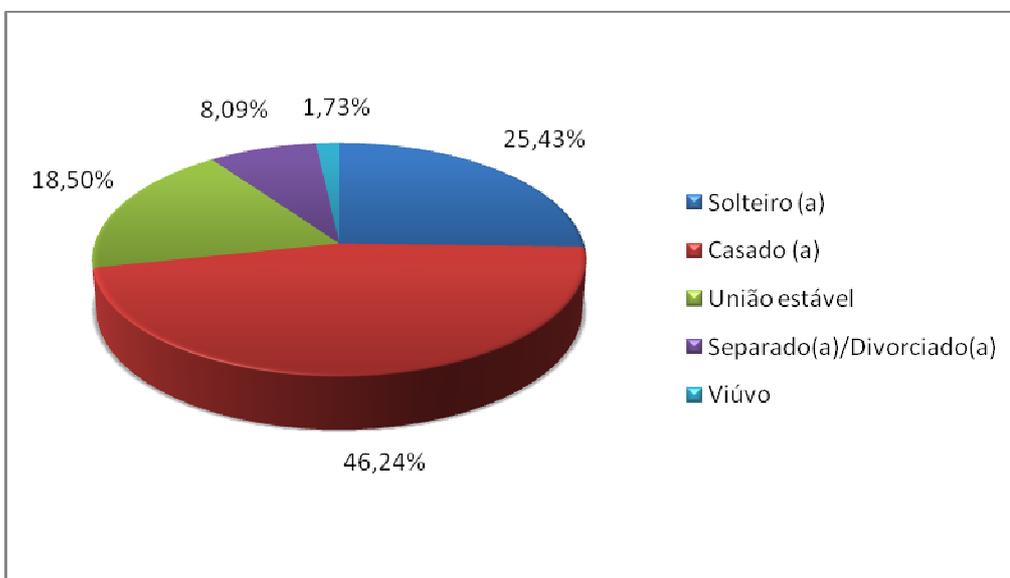


Gráfico 03 : Estado civil  
Fonte: O Autor

Nota-se que a maioria dos professores e funcionários são casados, totalizando 46,24%, seguido de 25,43% de solteiros, 18,50% em união estável, 8,09% separados ou divorciados e 1,73% de viúvos.

No gráfico 04 objetiva-se identificar a renda mensal dos professores e funcionários das Escolas Públicas do município de Capinzal – SC.

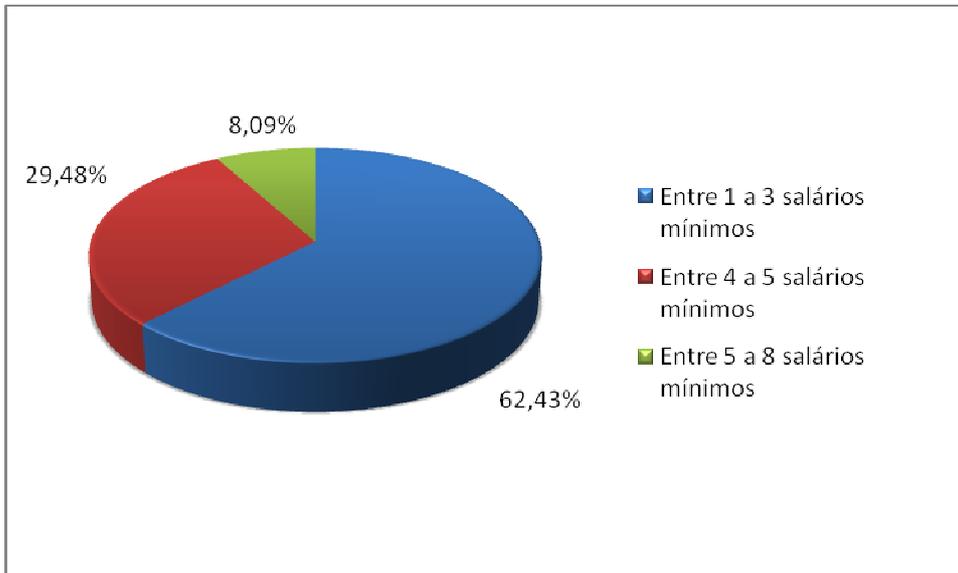


Gráfico 04 : Renda mensal  
Fonte: O Autor

Analisando o fator rendimento nota-se que a maioria dos professores e funcionários possuem renda mensal de 01 a 03 salários mínimos, correspondendo a 62,43%, 29,48% recebem de 04 a 05 salários mínimos e apenas 8,09% recebem entre 05 a 08 salários mínimos.

O gráfico 05 tem por objetivo identificar a quantidade de filhos que os professores e funcionários das Escolas Públicas do município de Capinzal – SC possuem.

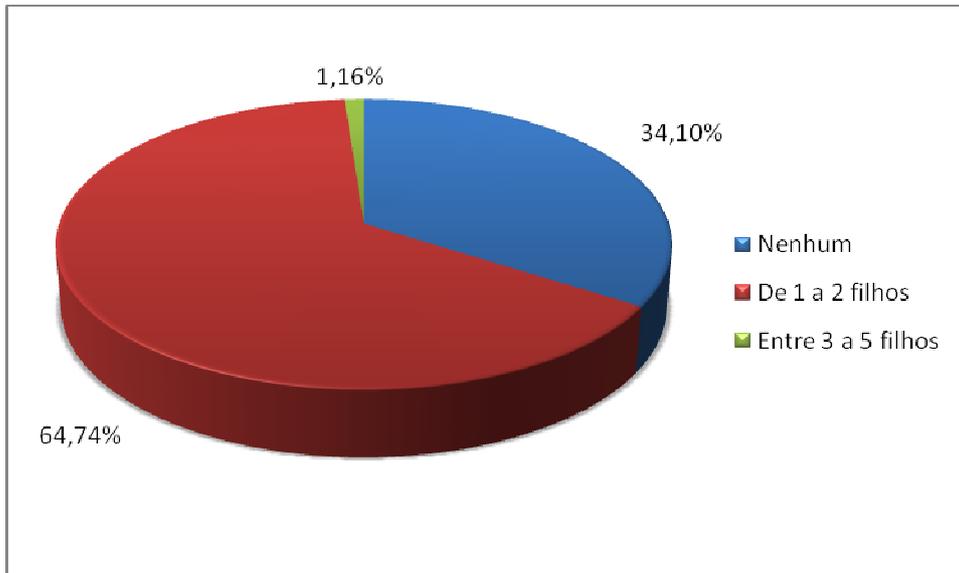


Gráfico 05: Número de filhos  
Fonte: O Autor

Constata-se que a grande maioria dos professores e funcionários possuem de 01 a 02 filhos totalizando 64,74%, seguido de 34,10% que não possuem filhos e apenas 1,16% com 03 a 05 filhos.

No gráfico 06 identifica-se qual a formação escolar dos professores e funcionários das Escolas Públicas do município de Capinzal – SC.

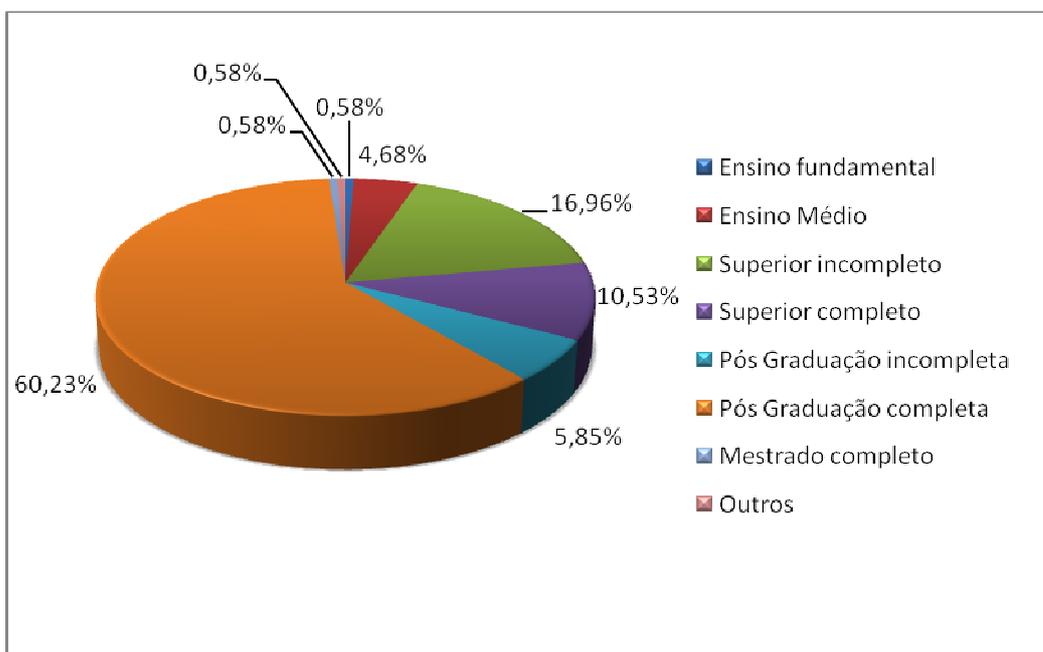


Gráfico 06: Formação escolar  
Fonte: O Autor

Observa-se que a grande maioria dos professores e funcionários possuem formação escolar com Pós Graduação Completa perfazendo um total de 60,23%, seguido de 16,96% com Ensino Superior Incompleto, 10,53% com Ensino Superior Completo, 5,85% com Pós Graduação Incompleta e 4,68% com Ensino Médio e os demais em menor escala.

O gráfico 07 mostra a opinião dos professores e funcionários das Escolas Públicas do município de Capinzal – SC a respeito da organização administrativa das escolas.

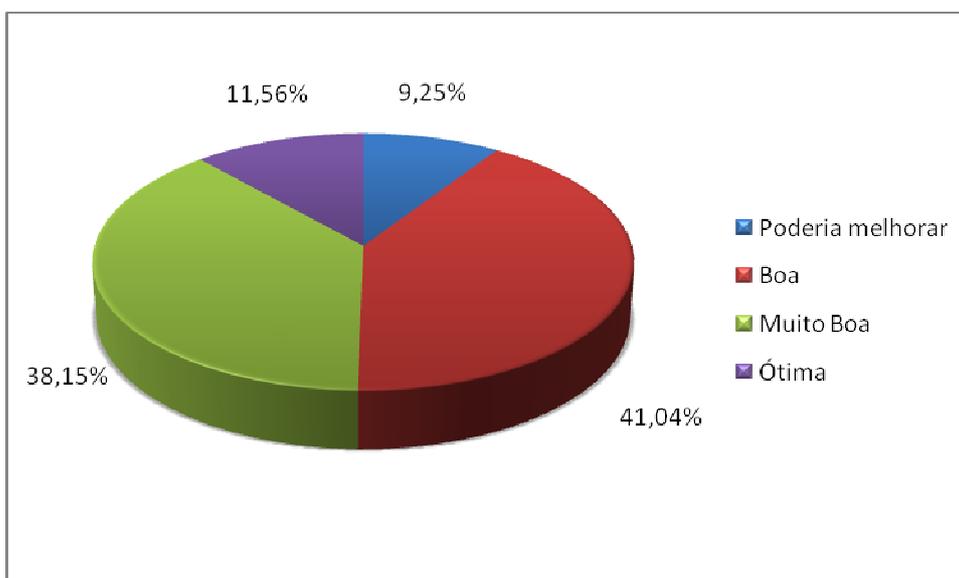


Gráfico 07: Opinião sobre a organização administrativa da escola  
Fonte: O Autor

Percebe-se que a organização administrativa das escolas está num bom nível, pois 41,04% dos professores e funcionários consideram boa, 38,15% muito boa, 11,56% ótima e apenas 9,25% que poderia melhorar.

O gráfico 08 tem por objetivo mostrar a visão dos professores e funcionários das Escolas Públicas do município de Capinzal – SC a respeito da estrutura física das escolas.

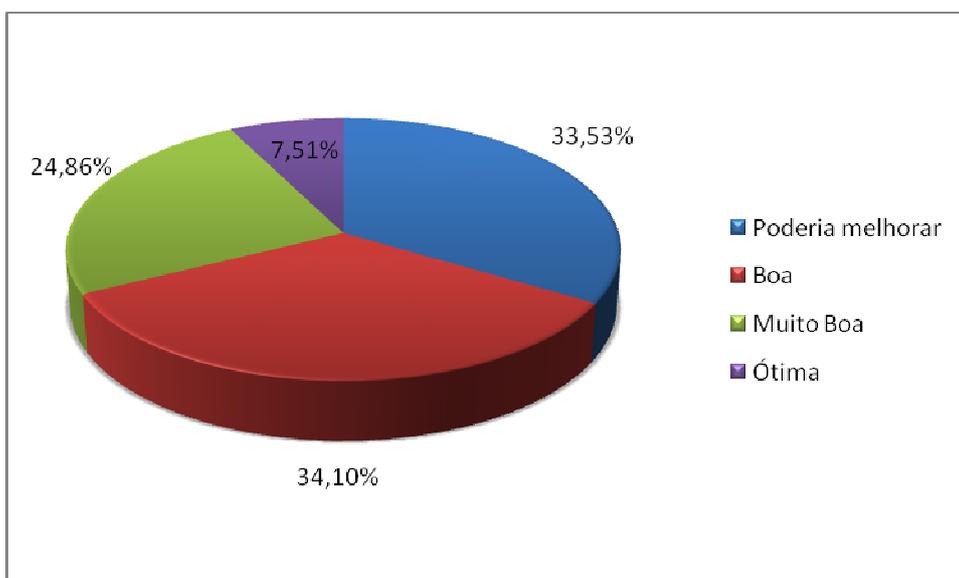


Gráfico 08: Visão da estrutura física das escolas  
Fonte: O Autor

Nota-se que a estrutura física das escolas pode ser melhorada, pois 34,10% dos professores e funcionários consideram boa, 33,53% indicam que poderia melhorar, 24,86% muito boa e apenas 7,51% ótima.

O gráfico 09 objetiva mostrar a opinião do relacionamento dos professores e funcionários nas Escolas Públicas do município de Capinzal – SC.

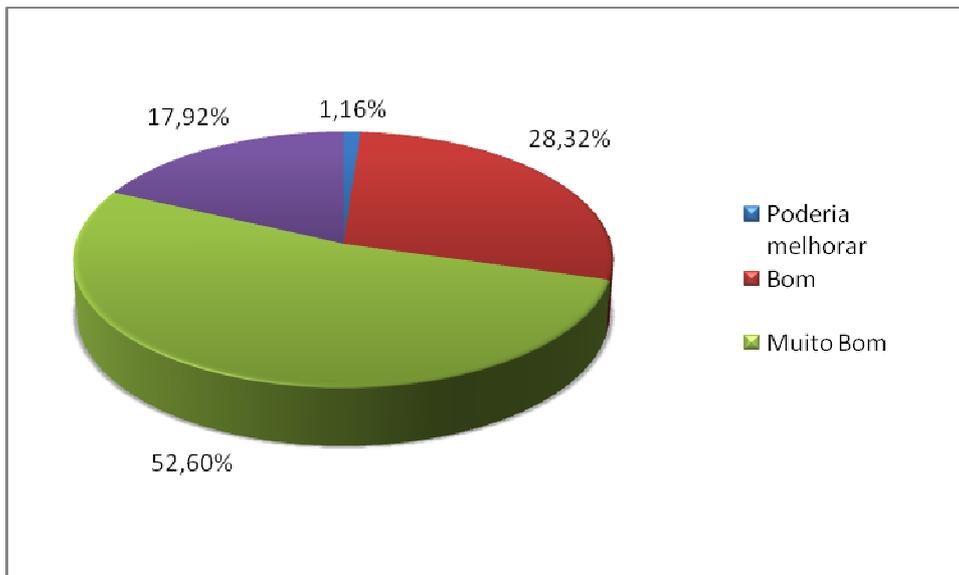


Gráfico 09: Opinião do relacionamento dos funcionários e professores.  
Fonte: O Autor

Percebe-se um clima muito bom no relacionamento entre os professores e funcionários, pois 52,60% consideram muito bom, 28,32% bom, 17,92% ótimo e apenas 1,16% consideram que poderia melhorar.

No gráfico 10 objetiva-se mostrar a opinião dos professores e funcionários sobre a comunicação e divulgação das informações nas Escolas Públicas do município de Capinzal – SC.

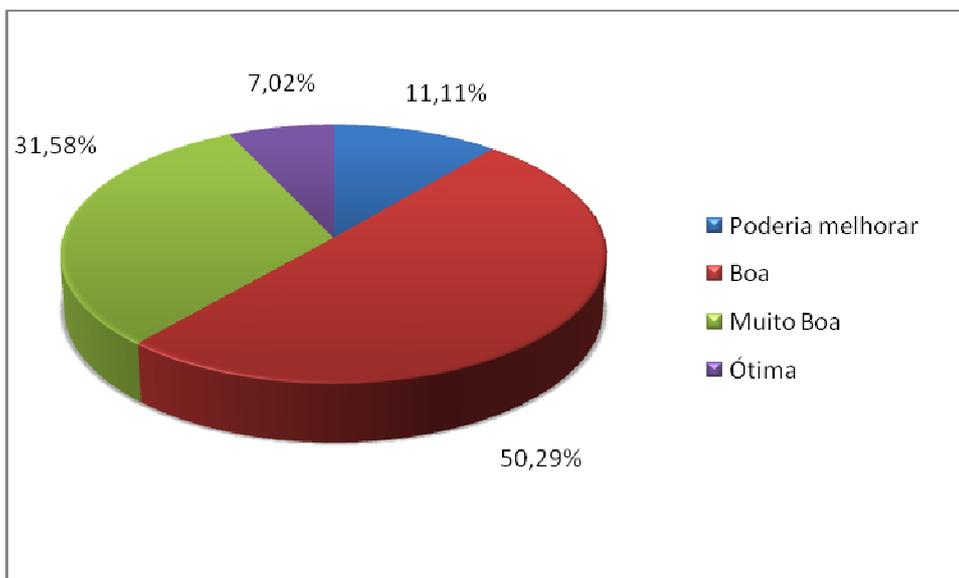


Gráfico 10: Avaliação do processo de comunicação e divulgação das informações das escolas.  
Fonte: O Autor

Observa-se que o processo de comunicação e divulgação das informações nas escolas está sendo bem efetuado, pois 50,29% dos respondentes consideram boa, 31,58% muito boa, 11,11% poderia melhorar e 7,02% ótima.

O gráfico 11 tem por objetivo mostrar a opinião dos professores e funcionários sobre o atendimento dos pais e alunos nas Escolas Públicas do município de Capinzal – SC.

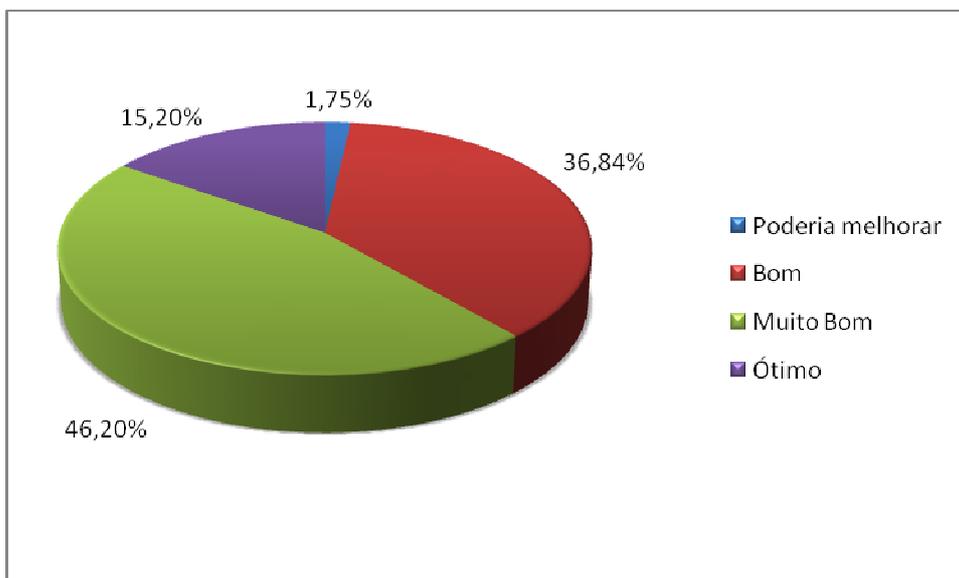


Gráfico 11: Processo de atendimento aos pais e alunos nas escolas.  
Fonte: O Autor

O atendimento aos pais e alunos está sendo muito bem feito, pois 46,20% dos respondentes consideram muito bom, 36,84% bom, 15,20% ótimo e apenas 1,75% consideram que poderia melhorar.

O gráfico 12 objetiva mostrar como os professores e funcionários se sentem trabalhando nas Escolas Públicas do município de Capinzal – SC.

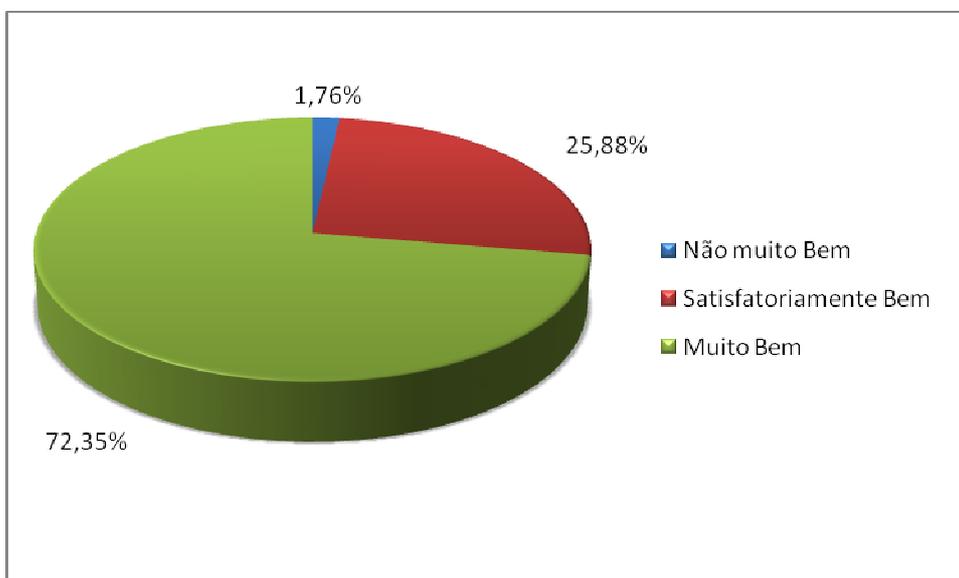


Gráfico 12: Como se sente trabalhando nas escolas.  
Fonte: O Autor

Os profissionais estão muito satisfeitos no que fazem, pois 72,35% dos mesmos sentem-se muito bem, 25,88% sentem-se bem e apenas 1,76% não se sentem bem.

O gráfico 13 tem por objetivo identificar se os professores e funcionários das Escolas Públicas do município de Capinzal – SC conhecem algum Programa de Gestão da Qualidade.

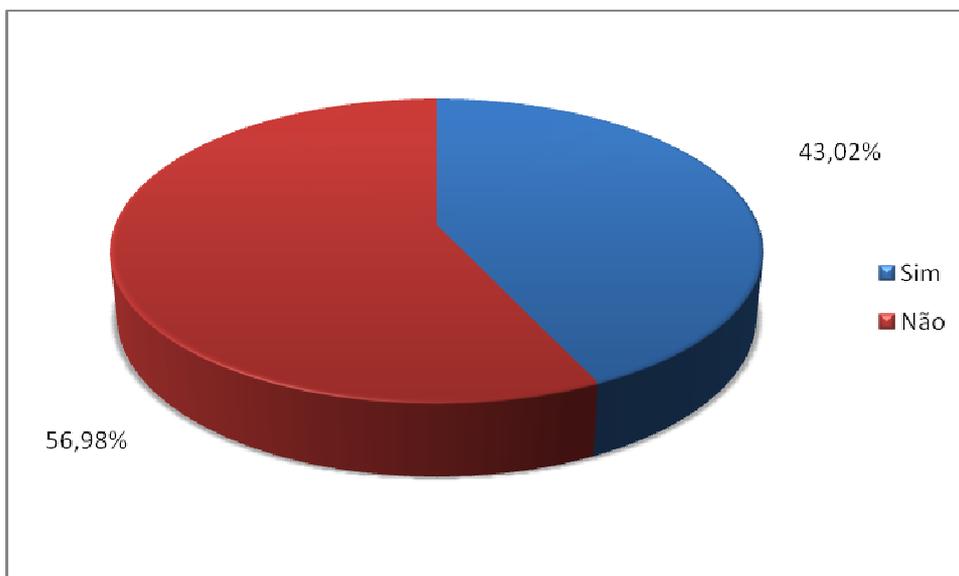


Gráfico 13: Conhece algum Programa de Gestão da Qualidade.  
Fonte: O Autor

Percebe-se um maior número de profissionais que não conhecem algum Programa de Gestão da Qualidade totalizando 56,98% dos respondentes. Já os que não conhecem somam 43,02%

Tabela 02: Programas de Qualidade conhecidos

Respostas	Percentual
Programa 5S	79,25%
Gincana Viver Bem	13,20%
Outros	7,55%

Fonte: O Autor

Dos que responderam que conhecem algum Programa de Gestão da Qualidade 79,25% conhecem o Programa 5S e 13,20% o Programa Gincana Viver Bem.

O gráfico 14 tem por objetivo identificar se as Escolas Públicas do município de Capinzal – SC possuem algum Programa de Gestão da Qualidade implantado.

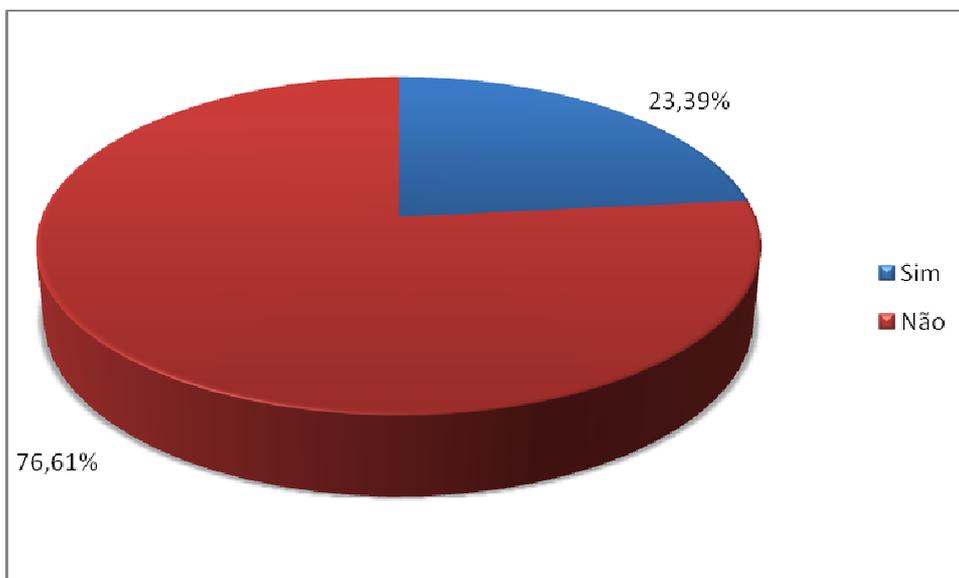


Gráfico 14: A instituição que trabalha tem Programa de Gestão da Qualidade implantado.  
Fonte: O Autor

Constata-se que há um grande número de escolas que não possuem um Programa de Gestão de Qualidade implantado, totalizando 76,61% e as que não possuem são 23,39%.

O gráfico 15 tem por objetivo identificar o interesse que os professores e funcionários das Escolas Públicas do município de Capinzal – SC possuem interesse para implantar um Programa de Gestão da Qualidade.

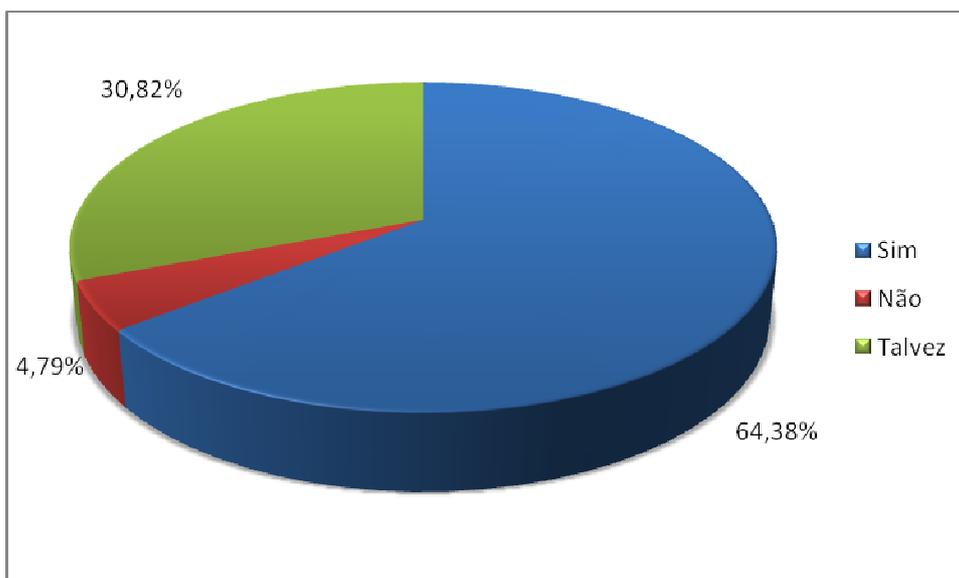


Gráfico 15: Interesse na implantação de um Programa de Gestão da Qualidade.  
Fonte: O Autor

Constata-se que há um grande interesse na implantação de um Programa de Gestão de Qualidade, pois, 64,38% dos respondentes disseram sim, 30,82% talvez e apenas 4,79% não.

No gráfico 16 objetiva-se mostrar se os professores e funcionários das Escolas Públicas do município de Capinzal – SC conhecem os benefícios de um Programa de Gestão de Qualidade.

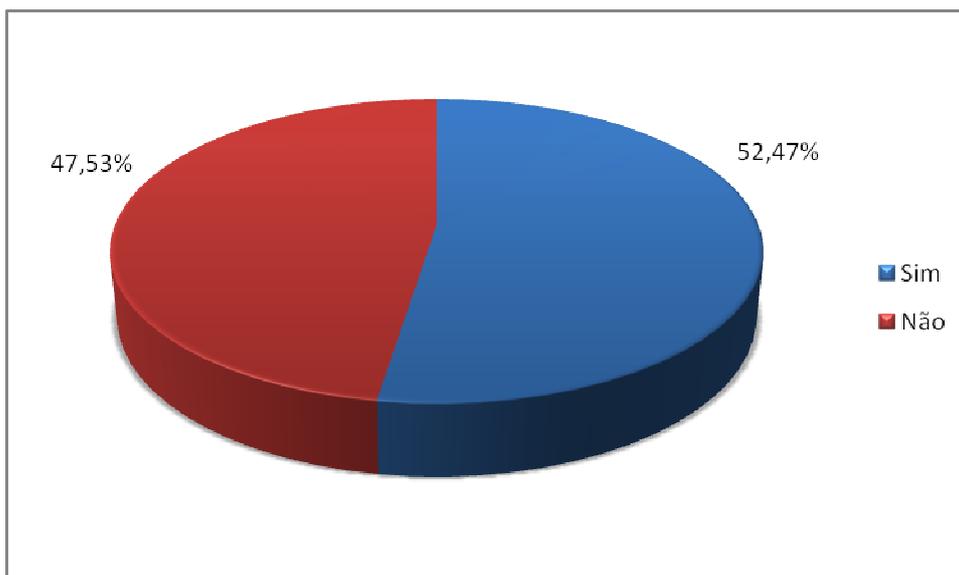


Gráfico 16: Conhece os benefícios de um Programa de Gestão da Qualidade.  
Fonte: O Autor

Percebe-se que está bem dividido o conhecimento dos benefícios de um Programa de Gestão de Qualidade pelos profissionais, pois 52,47% dos mesmos conhecem e 47,53% não conhecem.

Tabela 03: Benefícios de um Programa de Qualidade conhecidos

Respostas	Percentual
Organização	54,55%
Conscientização	6,06%
Economia	4,55%
Higiene Ambiental	4,55%
Reciclagem	9,09%
Limpeza	6,06%
Garantia da Qualidade	4,55%
Outros	10,61%

Fonte: O Autor

Dos respondentes que conhecem os benefícios de um Programa de Gestão de Qualidade o item organização com 54,55% foi o que mais se destacou, seguido de reciclagem com 9,09%.

O gráfico 17 objetiva mostrar se um Programa de Gestão de Qualidade for implantado poderá melhorar a qualidade de vida dos professores e funcionários das Escolas Públicas do município de Capinzal – SC.

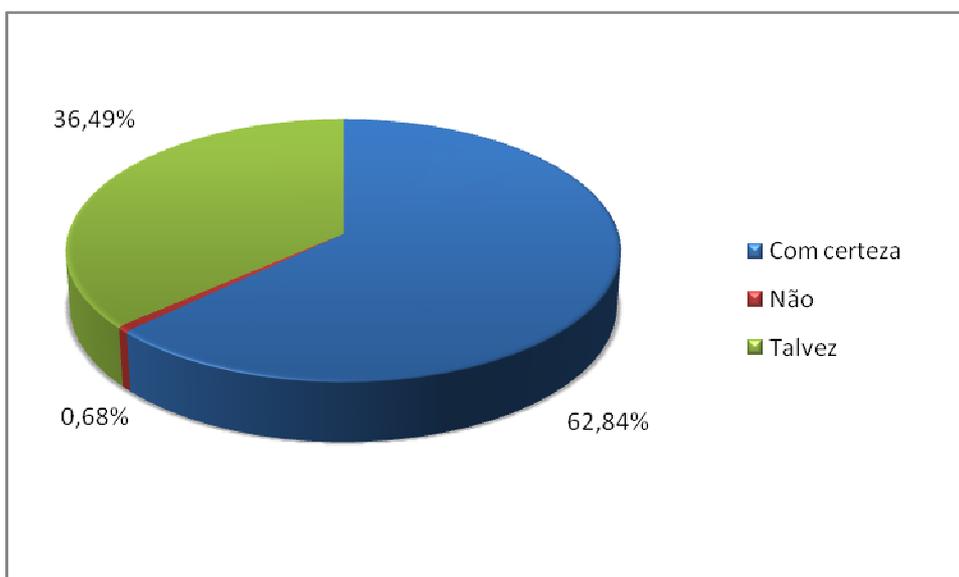


Gráfico 17: Sua qualidade de vida pode melhorar com a implantação de um Programa de Gestão da Qualidade.  
Fonte: O Autor

Percebe-se que os profissionais acreditam muito na melhora de sua qualidade de vida através de um Programa de Gestão de Qualidade, pois 62,84% possuem certeza, 36,49% responderam que talvez melhore sua qualidade de vida e um pequeno número 0,68% não acreditam.

No gráfico 18 objetiva-se identificar se os professores e funcionários das Escolas Públicas do município de Capinzal – SC consideram importante uma Consultoria para a implantação de um Programa de Gestão de Qualidade.

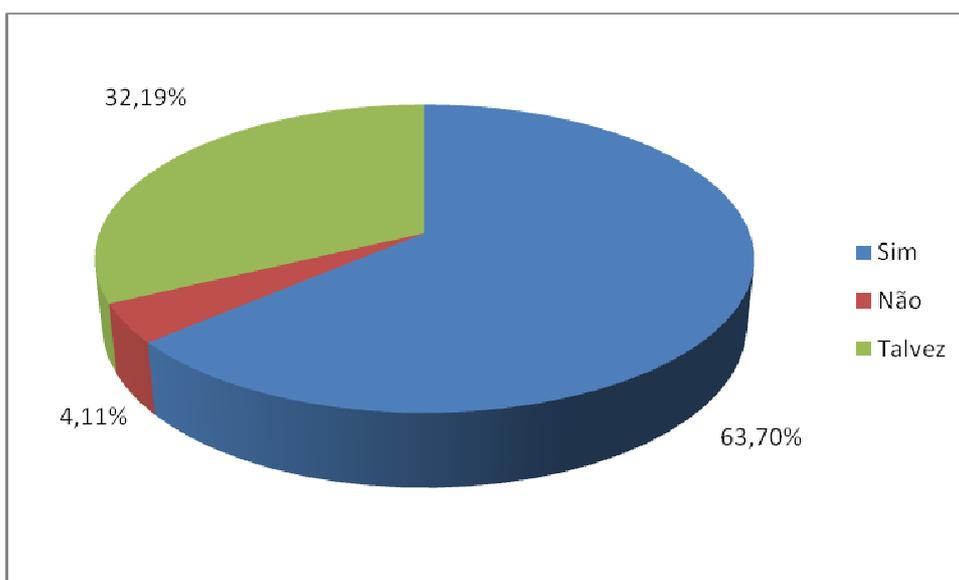


Gráfico 18: Você considera importante uma Consultoria para a implantação de um Programa de Gestão da Qualidade.

Fonte: O Autor

Identifica-se que uma consultoria seria de suma importância na implantação de um Programa de Gestão de Qualidade, pois 63,70% dos profissionais concordam, 32,19% talvez consideram importante e apenas 4,11% não consideram importante.

O gráfico 19 tem por objetivo identificar se os professores e funcionários das Escolas Públicas do município de Capinzal – SC se adaptariam com as mudanças de cultura na implantação de um Programa de Gestão da Qualidade.

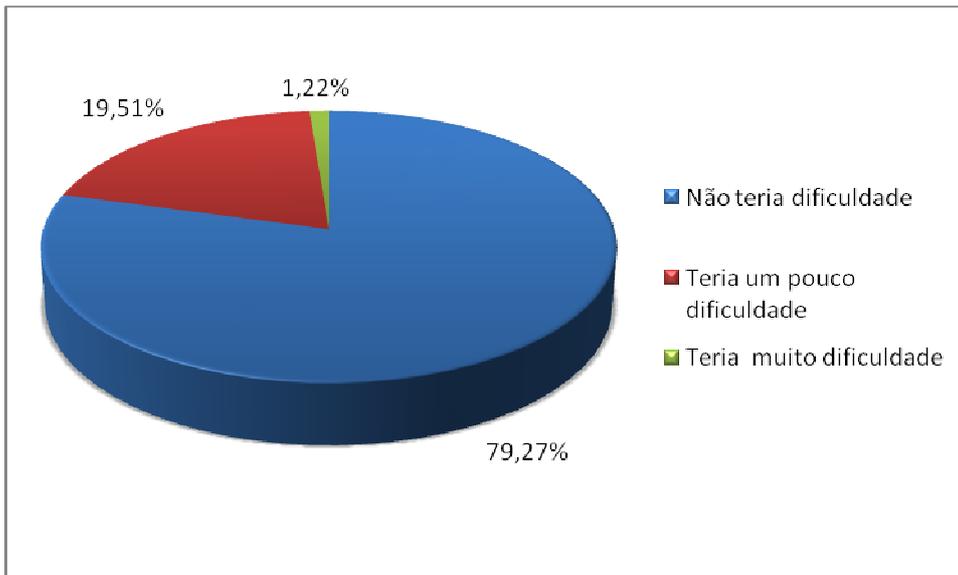


Gráfico 19: Adaptação as mudanças de cultura em relação à implantação de um Programa de Gestão da Qualidade .  
Fonte: O Autor

Percebe-se que os profissionais praticamente não terão dificuldades em se adaptar a uma nova cultura, caso seja implantado um Programa de Gestão de Qualidade, pois 79,27% responderam que não teriam dificuldades, 19,51% teriam um pouco de dificuldade e apenas 1,22% teriam muita dificuldade.

No gráfico 20 objetiva-se mostrar se as Escolas Públicas do município de Capinzal – SC possuem missão, visão e valores definidos.

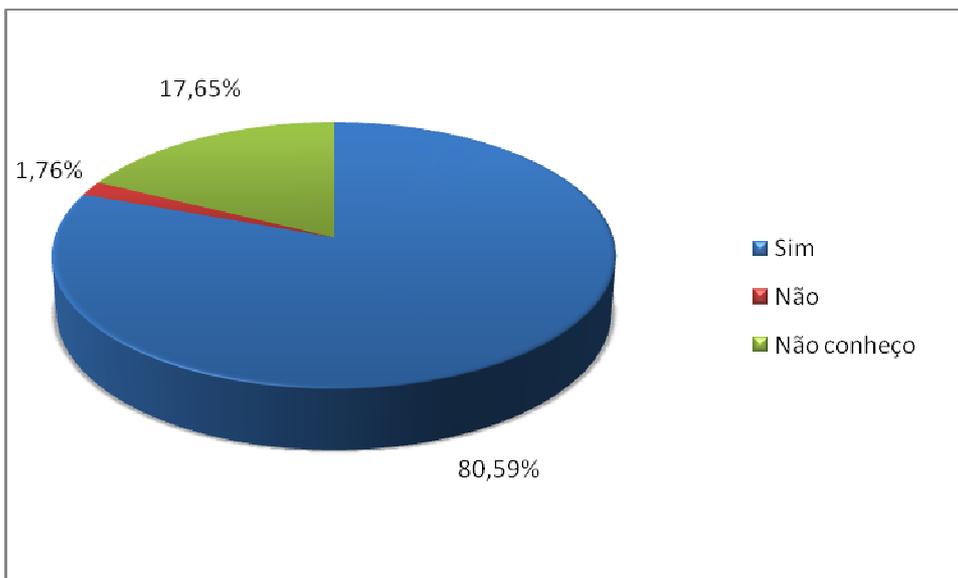


Gráfico 20: A instituição que trabalha possui missão, visão e valores definidos .  
Fonte: O Autor

Percebe-se um grande número de escolas com missão, visão e valores já definidos totalizando 80,59%, e apenas 1,76% não possuem, porém 17,65% dos profissionais não conhecem a missão, a visão e valores.

O gráfico 21 objetiva mostrar se os professores e funcionários das Escolas Públicas do município de Capinzal – SC consideram importante inserir na Matriz Curricular a Disciplina da Gestão da Qualidade.

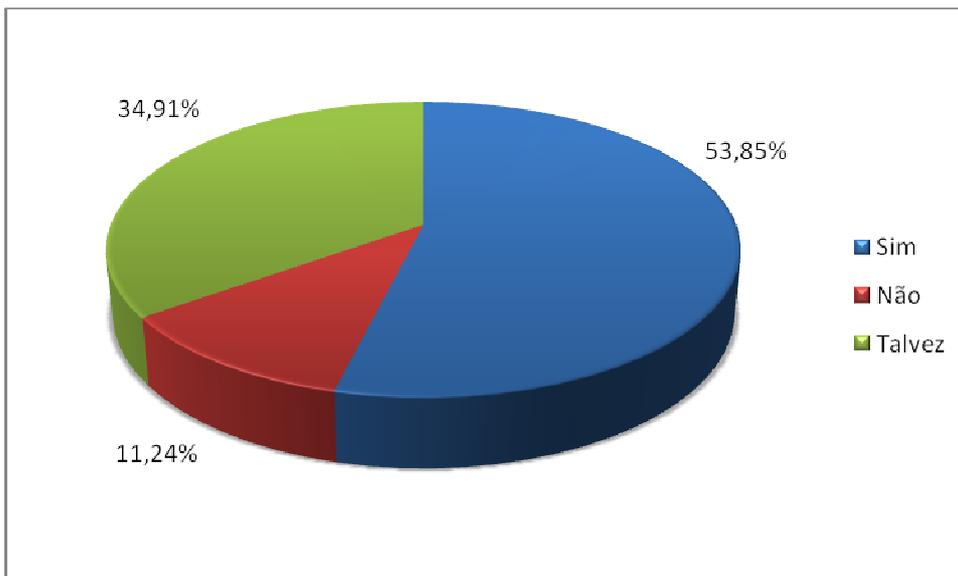


Gráfico 21: Considera importante inserir na Matriz Curricular a Disciplina da Gestão da Qualidade.  
Fonte: O Autor

Identifica-se que há um grande interesse dos profissionais para que seja inserida na Matriz Curricular a Disciplina de Gestão da Qualidade, pois 53,85% dos profissionais concordam 34,91%, talvez consideram importante e 11,24% não consideram importante.

A maioria dos profissionais entende que se for inserida na Matriz Curricular a Disciplina de Gestão de Qualidade, melhorará a organização nas escolas e servirá de base para um melhor ambiente escolar e em conseqüência uma melhor qualidade de vida dos alunos.

## 5 CONCLUSÃO

De acordo com a hipótese do trabalho, sobre a implantação de um Programa de Gestão da Qualidade nas Escolas Públicas do município de Capinzal - SC enfatiza-se que se for de interesse das entidades, a implantação é positiva e bem aceita pelos seus integrantes.

Analisando os aspectos propostos, conclui-se que um Programa de Gestão da Qualidade, especialmente o Programa 5S será muito útil para as entidades, pois poderá auxiliar em seus processos educacionais. Entrando nos conceitos propostos pelo Programa 5S, afirma-se que sem seleção, organização, limpeza, bem estar e autodisciplina, não se obtém em lugar nenhum do mundo perfeição naquilo que se faz, por isso, a importância de sua implantação.

Também se pode afirmar que há uma grande necessidade de divulgação das mudanças culturais em relação aos conceitos e objetivos do Programa. Sabe-se que a maioria dos integrantes das entidades possui interesse na implantação, mas não conhecem detalhadamente o Programa. Portanto, sua correta aplicação fará com que tudo no ambiente de trabalho se torne mais agradável, gerando um senso de satisfação entre os funcionários e alunos, dando-lhes oportunidades mais favoráveis à aplicação das suas atividades diárias e abrindo caminhos para a melhoria contínua do processo educativo local.

Baseado nas definições e fatos relacionados neste trabalho, concluiu-se que a implantação de um Programa de Gestão da Qualidade melhorará todos os aspectos sociais e físicos das Escolas Públicas do município de Capinzal - SC necessitando apenas da colaboração positiva das pessoas que delas fazem parte.

Sugere-se aos gestores responsáveis que avaliem os dados contidos neste relatório e que, ao optarem pela implantação de um Programa de Gestão da Qualidade, trabalhe os problemas e sugestões propostas, visando o melhoramento de todo o ambiente escolar e assim atingindo os objetivos planejados.

## REFERÊNCIAS

AGUAYO, Rafael. **Dr. Deming: O Americano que Ensinou A Qualidade Total aos Japoneses**. Tradutor Luiz Carlos do Nascimento Silva – Rio de Janeiro: Editora: Record, 1993.

AGUIAR, Silvio. **Integração Das Ferramentas da Qualidade ao PDCA e ao Programa Seis Sigma**. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 2002.

CALEGARE, Álvaro Jose de Almeida. **Técnicas de Garantia de Qualidade**. Rio de Janeiro: LTC – Livros e Técnicas e Científicos; Editora: S.A., 1991.

HIRANO, Hiroyuki. **5S na Prática**. São Paulo: Editora Iman, 1994.

MAITLAND, Ivan. **Como Motivar as Pessoas**. São Paulo: Noel, 2000.

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

## ANEXOS

Anexo 01 – Números de alunos nas Escolas municipais no Município de Capinzal - SC ano e 2012 .....	85
Anexo 02 – Números de alunos nas Escolas Estaduais no Município de Capinzal - SC ano e 2012 .....	86
Anexo 03 – Questionário da pesquisa.....	87

## ANEXO 01

Número de alunos nas Escolas Municipais no município de Capinzal-SC ano 2012

ESCOLA	NÚMERO DE ALUNOS			TOTAL POR ESCOLAS
	EDUCAÇÃO INFANTIL	ANOS INICIAIS	ANOS FINAIS	
EM VIVER E CONHECER	135	415	276	826
EM BERNARDO MORO SOBRINHO	124	197	---	321
EM DR. VILSON PEDRO KLEINUBING	103	286	186	575
EM BELISÁRIO PENA	43	208	---	251
EM IVO SILVEIRA	---	28	69	97
EM ERNESTO HACHMANN	---	64	62	126
EM CARLOS JAIME DA ROCHA	---	74	---	74
CMEI CONQUISTANDO MJEU ESPAÇO	133	---	---	133
CMEI PINGUINHO DE GENTE	180	---	---	180
CMEI CRESCENDO JUNTOS	132	---	---	132
CMEI MUNDO COLORIDO	69	---	---	69
CMEI FADA MADRINHA	47	---	---	47
CM PRIMEIROS PASSOS	77	---	---	77
<b>TOTAL DE ALUNOS</b>	<b>1.043</b>	<b>1.272</b>	<b>593</b>	<b>2.908</b>

Fonte: Secretaria Municipal de Educação Capinzal - SC

## ANEXO 02

Número de alunos nas Escolas Estaduais no município de Capinzal - SC ano 2012

ESCOLA	NÚMERO DE ALUNOS			TOTAL POR ESCOLAS
	ANOS INICIAIS	ANOS FINAIS	ENSINO MÉDIO	
E E BELISÁRIO PENA	-	271	-	271
E E MATER DOLORUM	70	151	334	555
E E SÃO CRISTÓVÃO	173	356	203	732
<b>TOTAL DE ALUNOS</b>	<b>243</b>	<b>778</b>	<b>537</b>	<b>1.558</b>

Fonte: Escolas Estaduais no município de Capinzal - SC

**ANEXO 03**

UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA - UNOESC  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO MBA EXECUTIVO EM FORMAÇÃO DE  
CONSULTORES EMPRESARIAIS

A presente pesquisa tem por objetivo identificar o conhecimento dos servidores públicos nas Escolas do município de Capinzal – SC e reunir informações para o Projeto Universitário - **Consultoria da Implantação de um Programa de Gestão da Qualidade nas Escolas Públicas no município de Capinzal – SC**, a qual faz parte da conclusão do Curso de Pós-Graduação MBA Executivo em Formação de Consultores Empresariais. Esta pesquisa está sendo desenvolvida pelo pós-graduando **Gerson Martini**. Todas as informações prestadas serão analisadas no conjunto e nenhum dado individual será divulgado, garantindo assim a privacidade das pessoas que contribuíram com a pesquisa.

**1 – Qual seu sexo?**

- ( ) Masculino
- ( ) Feminino

**2 – Qual sua faixa etária?**

- ( ) 18 a 28 anos
- ( ) 29 a 39 anos
- ( ) 40 a 50 anos
- ( ) Acima de 50 anos

**3 – Qual seu estado civil?**

- ( ) Solteiro (a)
- ( ) Casado
- ( ) União estável
- ( ) Separado(a)/Divorciado(a)
- ( ) Viúvo

**4 – Qual é a sua renda mensal?**

- ( ) Entre 1 a 3 salários mínimos
- ( ) Entre 4 a 5 salários mínimos
- ( ) Entre 5 a 8 salários mínimos

( ) Acima de 8 salários mínimos

**5 - Qual é o número de filhos?**

( ) Nenhum

( ) De 1 a 2 filhos

( ) Entre 3 e 5 filhos

( ) Acima de 5 filhos

**6 - Qual sua formação escolar?**

( ) Ensino fundamental

( ) Ensino Médio

( ) Superior incompleto

( ) Superior completo

( ) Pós Graduação incompleta

( ) Pós Graduação completa

( ) Mestrado incompleto

( ) Mestrado completo

( ) Outros.

Qual? \_\_\_\_\_

**7 - Qual a sua opinião sobre a organização administrativa da escola? (Identificações, layout, livros, arquivos, entre outros).**

( ) Poderia melhorar

( ) Boa

( ) Muito Boa

( ) Ótima

**8 - Na sua visão, como é a estrutura física da escola? (Pátio, paredes, pinturas, limpeza, etc.).**

( ) Poderia melhorar

( ) Boa

( ) Muito Boa

( ) Ótima

**9 – Na sua opinião, seu relacionamento com os funcionários e professores é:**

( ) Poderia melhorar

( ) Bom

( ) Muito Bom

( ) Ótimo

**10 - Como você avalia o processo de comunicação e divulgação das informações dentro da escola?**

( ) Poderia melhorar

( ) Bom

( ) Muito Bom

Ótimo

**11 – Você considera o processo de atendimento aos pais e alunos na escola:**

- Poderia melhorar
- Bom
- Muito Bom
- Ótimo

**12 - Como você se sente trabalhando na escola? (Aspectos sociais e estrutura física).**

- Muito Mal
- Não muito Bem
- Mais Mal do que Bem
- Satisfatoriamente Bem
- Muito Bem

**13 - Você conhece algum Programa de Gestão da Qualidade?**

- Sim       Não

Se sim, qual? \_\_\_\_\_

**14 - A instituição que você trabalha possui algum Programa de Gestão da Qualidade implantado? Exemplo o Programa 5S.**

- Sim
- Não

**15 – Caso sua instituição não possui nenhum Programa de Gestão da Qualidade, terias interesse que algum fosse implantado? Obs. Se possui não responder.**

- Sim
- Não
- Talvez

**16- Você conhece os benefícios de um Programa de Gestão da Qualidade?**

- Sim
- Não

Se sim, cite um: \_\_\_\_\_

**17 – Com a implantação de um Programa de Gestão da Qualidade, sua qualidade de vida poderá melhorar? Obs. Se possui não responder.**

- Com certeza
- Não
- Talvez

**18 – Caso sua instituição não possui, você considera importante uma Consultoria para a implantação de um Programa de Gestão da Qualidade?**

- Sim
- Não
- Talvez

**19- Você como servidor público, se adaptaria as mudanças de cultura em relação à implantação de um Programa de Gestão da Qualidade?**

- Não teria dificuldade
- Teria um pouco dificuldade
- Teria muito dificuldade

**20- A instituição que você trabalha possui missão, visão e valores definidos?**

- Sim
- Não
- Não conheço

**21 - Você considera importante inserir na Matriz Curricular a Disciplina da Gestão da Qualidade?**

- Sim
- Não
- Talvez

Porquê?

---