

**AJES - FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ADMINISTRAÇÃO DO VALE
DO JURUENA
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**PROGRAMA 8S PARA PEQUENAS EMPRESAS, UMA ANÁLISE DA
NECESSIDADE DE IMPLANTAÇÃO EM UMA EMPRESA DO SETOR DE
SERVIÇOS.**

**Autor: JORGE DOMINGUES DA COSTA
Orientadora: Ms. CARINE HELEN GROPO**

JUÍNA/2012

**AJES - FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ADMINISTRAÇÃO DO VALE
DO JURUENA
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**PROGRAMA 8S PARA PEQUENAS EMPRESAS, UMA ANÁLISE DA
NECESSIDADE DE IMPLANTAÇÃO EM UMA EMPRESA DO SETOR DE
SERVIÇOS.**

**Autor: JORGE DOMINGUES DA COSTA
Orientadora: Ms. CARINE HELEN GROPO**

“Monografia apresentada ao curso de Bacharelado em Administração, da Faculdade de Ciências Contábeis e Administração do Vale do Juruena como exigência parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.”

JUÍNA/2012

**AJES - FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ADMINISTRAÇÃO DO VALE
DO JURUENA**

BANCA EXAMINADORA

Ms. Cleiva Schaurich Mativi

Ms. Carlos Dutra

**Ms. Carine Helen Gropo
Orientadora**

Dedico este trabalho a minha mãe
Ivanir, sem a qual eu nada teria
conseguido.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer primeiramente a DEUS que meu deu o dom da vida, e que me permitiu realizar este trabalho com sabedoria e paciência.

A minha mãe, mulher guerreira, batalhadora, que pelo seu exemplo de vida, me inspirou e me fez persistir, até conseguir o objetivo.

A minha namorada Fernanda e a sogra Arlete que tanto me incentivaram e permaneceram ao meu lado.

Também agradeço aos professores que tanto me ensinaram que dedicaram seu tempo e o seu conhecimento para que eu também pudesse adquirir conhecimento, crescendo como pessoa e como profissional.

Aos colegas de sala, em especial a “Turma do Fundão”, Rui Alves, Luiz Felipe, Willian Valando e Jhoni Freslebein, pelo tantos trabalhos feito juntos.

E por fim, a minha orientadora, Prof^a. Ms. Carine Helen Gropo, que dedicou seu precioso tempo para as orientações, e me deu apoio neste que é considerado um dos momentos mais difíceis da graduação.

A sabedoria é resplandecente, não murcha, mostra-se facilmente para aqueles que a amam. Ela se deixa encontrar por aqueles que a buscam. Ela se antecipa, revelando-se espontaneamente aos que a desejam. Quem por ela madruga não terá grande trabalho, pois a encontrará sentada junto à porta da sua casa. Refletir sobre ela é a perfeição da inteligência, e quem cuida dela ficara logo sem preocupações. Ela mesma vai por toda parte, procurando os que são dignos dela: aparece a eles bondosamente pelos caminhos, e lhes vai ao encontro em cada um dos pensamentos deles.

(Sabedoria 6, 12:16)

RESUMO

O ambiente em que atuam as pequenas empresas é altamente competitivo, ter um programa de qualidade que dê maior eficiência aos seus recursos materiais e humanos é fundamental para vencer a concorrência, pois ele permite a redução de custos, melhor organização das atividades, redução dos desperdícios entre outros. O presente trabalho abordou o PROGRAMA 8S em uma pequena empresa do setor de serviço atuante na cidade de Juína/MT, buscando as características tanto das pequenas empresas como dos programas de qualidade voltado para elas. Para isso procurou-se, por meio da bibliografia existente sobre o tema, buscar referências teóricas que melhor se adequassem ao estudo, sendo que os autores que tratam do assunto são: Abrantes, 2007; Las Casas; 2008 e Carvalho, 2011. A metodologia utilizada no trabalho foi a pesquisa de campo, onde buscou-se primeiramente, por meio da aplicação de um questionário, avaliar a situação da empresa segundo a visão dos colaboradores. Posteriormente, através da observação participativa, foi possível identificar os pontos falhos presentes na empresa, para que fossem corrigidos. De posse de todos os dados, foi realizada uma análise comparativa, entre o que pensam as pessoas que trabalham na empresa e o que realmente deve ser considerado tendo como base o PROGRAMA 8S. O resultado a que se chegou foi que a empresa tem uma visão do que são os sensores da qualidade distante da realidade, e que há mudanças a serem realizadas, desde a organização de materiais até a cultura da empresa, e que embora pareça ser um método fácil de ser implantado, é preciso ter cuidado, pois o fracasso do programa pode levar a empresa a uma situação pior do que a qual ela se encontrava.

Palavras-chave: Qualidade; Programa 8S; Pequenas Empresas; Serviço.

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - O que um programa de treinamento pode proporcionar.....	27
Quadro 02 - conhecimento sobre o PROGRAMA 8S.....	38
Quadro 03 - A empresa proporciona treinamento (cursos, palestras) para aperfeiçoamento das atividades desenvolvidas.....	39
Quadro 04 - Classificação dos itens úteis e inúteis.....	39
Quadro 05 - Ordenação dos materiais e documentos.....	40
Quadro 06 - limpeza do ambiente.....	41
Quadro 07 - Ruídos e Barulhos presentes no ambiente.....	41
Quadro 08 - A empresa proporciona algum tipo de ginastica laboral.....	42
Quadro 09 - A empresa implanta aspecto ergonômico.....	43
Quadro 10 - Comportamento e conduta.....	43
Quadro 11 - Pontualidade no trabalho.....	44
Quadro 12 - Combate ao desperdício.....	44

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Fluxograma das etapas do PROGRAMA 8S.....	25
Figura 2: Definição de necessário/desnecessário.....	29
Figura 3: Ciclo PDCA.....	34

LISTA DE ABREVIATURAS

ASCOM	Associação Comercial de Juina
BNDES	Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social
Detran	Departamento Estadual de Trânsito
ROB	Receita Bruta Operacional
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO	12
1.2	PROBLEMATIZAÇÃO	13
1.3	OBJETIVOS	13
1.3.1	OBJETIVO GERAL.....	13
1.3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	14
1.4	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	14
1.5	JUSTIFICATIVA.....	14
1.6	ESTRUTURA DO TRABALHO	15
2	REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1	AS PEQUENAS EMPRESAS	17
2.2	CLASSIFICAÇÃO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	17
2.3	QUALIDADE NAS PEQUENAS EMPRESAS.....	19
2.4	QUALIDADE NAS EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS.....	20
2.5	OS CUSTOS DA QUALIDADE	22
2.6	O PROGRAMA 5S	22
2.7	O PROGRAMA 8S	23
2.7.1	PRIMEIRA ETAPA: SENSO DE DETERMINAÇÃO E UNIÃO (<i>SHIKARI YARO</i>).....	26
2.7.2	SEGUNDA ETAPA: SENSO DE TREINAMENTO (<i>SHIDO</i>).....	26
2.7.3	TERCEIRA ETAPA: SENSOS DE UTILIZAÇÃO (<i>SEIRI</i>), ORDENAÇÃO (<i>SEITON</i>) E LIMPEZA (<i>SEISO</i>)	28
2.7.4	QUARTA ETAPA: SENSOS DE BEM-ESTAR (<i>SEIKETSU</i>) E AUTODISCIPLINA (<i>SHITSUKE</i>)	31
2.7.5	QUINTA ETAPA: SENSO DE ECONOMIA E COMBATE AOS DESPERDÍCIOS (<i>SETSUYAKU</i>).....	32
2.8	CICLO PDCA	33
3	METODOLOGIA	35
3.1	A EMPRESA	36

4	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	38
4.1	ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO APLICADO AOS COLABORADORES	38
4.2	OBSERVAÇÃO PARTICIPATIVA	46
4.2.1	PONTOS OBSERVADOS PELO SENSO DE DETERMINAÇÃO E UNIÃO (SHIKARI YARO).....	46
4.2.2	PONTOS OBSERVADOS PELO SENSO DE TREINAMENTO (SHIDO)....	46
4.2.3	PONTOS OBSERVADOS PELO SENSO DE UTILIZAÇÃO (SEIRI)	47
4.2.4	PONTOS OBSERVADOS PELO SENSO DE ORDENAÇÃO (SEITON)	47
4.2.5	PONTOS OBSERVADOS PELO SENSO DE LIMPEZA (SEISO)	48
4.2.6	PONTOS OBSERVADOS PELO SENSO DE BEM-ESTAR (SEIKETSU) ..	48
4.2.7	PONTOS OBSERVADOS PELO SENSO DE AUTODISCIPLINA (SHITSUKE).....	49
4.2.8	PONTOS OBSERVADOS PELO SENSO DE COMBATE AO DESPERDÍCIO (SETSUYAKU)	49
4.3	ANÁLISE COMPARATIVA	50
4.3.1	SENSO DE DETERMINAÇÃO E UNIÃO (SHIKARI YARO)	50
4.3.2	SENSO DE TREINAMENTO (SHIDO).....	50
4.3.3	SENSO DE UTILIZAÇÃO (SEIRI)	51
4.3.4	SENSO DE ORDENAÇÃO (SEITON).....	51
4.3.5	SENSO DE LIMPEZA (SEISO).....	52
4.3.6	SENSO DE BEM-ESTAR E SAÚDE (SEIKETSU)	53
4.3.7	SENSO DE AUTODISCIPLINA (SHITSUKE).....	54
4.3.8	SENSO DE COMBATE AOS DESPERDÍCIOS (SETSUYAKU)	55
4	CONCLUSÕES.....	56
	REFERÊNCIA	58
	APÊNDICE.....	60
	APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA.....	60
	APÊNDICE 2 – TABELAS PARA VERIFICAÇÃO DA REAL SITUAÇÃO DA EMPRESA, DE ACORDO COM CADA SENSO.....	64

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Dada a importância das pequenas empresas para a economia do país, principalmente as que atuam no setor de serviço, é imprescindível o seu desenvolvimento e participação no mercado. Gerando emprego, incentivando a competitividade e a inovação. Mas, para que elas continuem no mercado, que a cada dia se torna mais competitivo, é preciso investir em qualidade, qualidade essa que melhore a produção dos seus bens e serviços para melhor atender o cliente.

No entanto, as pequenas empresas encontram muita dificuldade ao implantar programas de qualidade, uma vez que pelo seu pequeno porte e a falta de comprometimento principalmente da administração colocam em dúvida a eficácia de seus programas. No que se refere à implantação do programa de qualidade total no setor de serviço, há que se observar que nesse ramo de atividade não há possibilidade de diferenciar o processo produtivo da prestação do serviço propriamente dito, pois os dois ocorrem simultaneamente, ou seja, o processo produtivo é a prestação de serviço. Dessa forma, a qualidade é passada para o cliente no ato do atendimento. (LAS CASAS, 2008)

Com a implantação do programa de qualidade algumas melhorias são percebidas a curto prazo, como por exemplo, o clima organizacional se torna mais agradável, melhora a produtividade e rendimento dos colaboradores, resultado disso; a empresa ganha em competitividade, lucratividade e ainda tem funcionários motivados e satisfeitos. Diante disso observa-se que, a empresa obtém lucratividade, sem que isso signifique necessariamente preços mais elevados para o consumidor, pois a qualidade traduz-se em maior faturamento em função de: maior demanda por produtos e serviços que provocam a satisfação total dos clientes, redução de custos, decorrentes dos ganhos de produtividade nos processos produtivos (OLIVEIRA, 2005).

E isso pode ser alcançado pelo PROGRAMA 8S. Com base em suas cinco fases de implantação, em que é abordado os 8 sensores da qualidade, o programa

sugere desde a conscientização da alta administração, treinamento, melhor organização do ambiente e saúde das pessoas. Proporcionando melhores resultados para a empresa e para seus colaboradores (ABRANTES, 2007).

1.2 PROBLEMATIZAÇÃO

Um dos maiores obstáculos na Gestão da Qualidade é a visão limitada de que apenas as grandes empresas podem dar-se ao luxo de implantar um programa de qualidade. E infelizmente há dados que contribuem para essa afirmação. Muitos programas da qualidade para pequenas empresas desenvolvidos no Brasil mostram que os resultados obtidos por elas não são muito animadores. Costuma-se cometer alguns equívocos ao definir um modelo de Gestão da Qualidade. Entre eles, a ideia de que alguns serviços não merecem a mesma atenção, por serem menos relevantes e por isso demandam menor qualidade. Também, que serviços não necessitam de tecnologia, sendo sempre artesanal (PALADINI, 2010).

O programa 8S sugere a melhor organização da empresa, com ambientes mais enxutos, com cada coisa no seu lugar, transmitindo um clima mais aconchegante e mais bem organizado, permitindo a todos da empresa trabalharem melhor, produzir mais e com qualidade.

Logo, cabe a seguinte pergunta. Qual a importância de um programa de qualidade para as micro e pequenas empresas que atuam na prestação de serviço?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GERAL

- Analisar a necessidade de implantação do PROGRAMA 8S na empresa pesquisada.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Elaborar uma pesquisa de campo para identificar quais os sentidos necessitam ser implantados na empresa.
- Realizar uma observação do ambiente da empresa, a fim de levantar as falhas que podem ser abordados pelo programa.
- Apontar a correção de tais falhas, com base na metodologia do PROGRAMA 8S.

1.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A presente pesquisa procurou analisar uma empresa do setor de serviço, situada na cidade de Juína/MT, para verificar a necessidade de implantação do PROGRAMA 8S na mesma, para isso, utilizou-se dos conceitos teóricos e também da aplicação de um questionário e a análise do ambiente, com isso foi possível analisá-los e chegar a uma conclusão de quais aspectos do programa a empresa mais necessita.

Não foi abordado porém, conceitos da Qualidade Total e Gestão da Qualidade, que são temas relacionados, e podem ser alcançados através do PROGRAMA 8S, pois esses seriam os próximos passos depois de implantado o programa.

1.5 JUSTIFICATIVA

O ambiente em que atuam as micro e pequenas empresas é altamente competitivo, o mercado globalizado faz crescer o consumo de bens/serviços e obrigam as empresas a brigar não somente com seus concorrentes locais, mas sim competir com outras empresas que estão localizadas em outros estados e até mesmo em outros países.

O problema é que a taxa de mortalidade das empresas persiste, embora esteja caindo. Isso se deve a diversos fatores que quando combinados, podem

ampliar ou reduzir o risco de fechamento. A seguir são expostos os principais problemas pelos quais as pequenas e médias empresas fecham as portas nos primeiros anos de vida, segundo estudo realizado pela Serasa Experian.

- Elevada carga tributária;
- Dificuldades para obter financiamento;
- Pouco investimento em recursos tecnológicos;
- Insuficiência de capital para aporte;
- Desconhecimento do mercado;
- Gestão ineficaz;
- Interdependência entre os assuntos particulares e empresariais;
- Falta de padronização e integração com parceiros comerciais;
- Dificuldade para atender clientes cada vez mais exigentes;
- Ausência de controle de processos e resultados;
- Mão-de-obra não especializada;
- Concorrência do mercado informal. (MACHADO et. al, p. 04, 2009)

Tendo em vista que a qualidade pode melhorar de modo significativo esses fatores que contribuem para a mortalidade das pequenas empresas, aí está um motivo pelo qual investir em qualidade.

É preciso lembrar também que Juina é uma cidade que está diretamente ligada ao setor de serviço. Segundo uma pesquisa realizada pela ASCOM (Associação Comercial de Juina) 36,6 % das empresas juinense são prestadoras de serviço, e em sua quase totalidade são micro e pequenas empresas. E não é por estar localizada no interior do estado que ela está livre dos concorrentes globais.

Portanto este trabalho visa contribuir para com as pequenas empresas juinense, dando uma visão do que é o programa 8S e os benefícios dele para elas, e assim possam colocar em pratica alguns conceitos da qualidade.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho encontra-se dividido em 5 capítulos, sendo que o capítulo 1 trata da introdução, onde é encontrado a contextualização, objetivos geral e específico, justificativa, problematização e delimitação do tema.

No capítulo 2, encontra-se o referencial teórico, com as definições dos temas abordados no trabalho, bem como a estrutura do PROGRAMA 8S e a metodologia de implantação.

No capítulo 3, é possível verificar a metodologia utilizada neste trabalho, o tipo de pesquisa, como foi realizado a coleta dos dados, e a análise dos mesmos.

Já no capítulo 4, pode-se verificar os dados coletados pela pesquisa, e as informações obtidas através da análise.

Por fim, no capítulo 5, tem-se os resultados a que se chegou com a pesquisa, que a partir da análise da bibliografia e dos dados coletados, foi possível interpreta-los e afirmar a necessidade da empresa em implantar o PROGRAMA 8S.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 AS PEQUENAS EMPRESAS

As pequenas e médias empresa têm um papel importante na economia e desenvolvimento do País, afinal, elas produzem uma parte considerável do total de bens e serviços consumidos e até mesmo exportam. São elas responsáveis pelo maior contingente de pessoas empregadas com carteira assinada, e ainda contribuem com a arrecadação de impostos, ajuda a estimular a inovação e a competição (MACHADO et. al, 2009)

Segundo dados do CAGED (cadastro geral de empregados e desempregados), “As micro e pequenas empresas foram responsáveis por 71,5% do saldo líquido de empregos gerados em Fevereiro de 2012.” Desse percentual, 65,1% foram gerados por empresas com até quatro colaboradores, o que representa um número expressivo para a economia do país, tanto na geração de emprego quanto na distribuição de renda.

Em um estudo realizado pela SERASA EXPERIAN (MACHADO et. al, 2009) em que foram consideradas como pequenas e médias empresas, aquelas que têm faturamento de até 25 milhões, chegou-se a conclusão de que 99% das empresas brasileiras se enquadram nesse critério.

2.2 CLASSIFICAÇÃO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

É importante ressaltar que para a classificação das Micro e Pequenas Empresas são utilizados critérios diferentes, dependendo de qual órgão as classifica. Por exemplo, o Sebrae utiliza-se de dois tipos de classificação, sendo que um deles é com base o Decreto nº 5028/2004, de 31 de março de 2004 onde diz que:

I - microempresa, a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que tiver receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 433.755,14 (quatrocentos e trinta e três mil, setecentos e cinquenta e cinco reais e quatorze centavos);

II - empresa de pequeno porte, a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que, não enquadrada como microempresa, tiver receita bruta anual superior a R\$ 433.755,14 (quatrocentos e trinta e três mil, setecentos e cinquenta e cinco reais e quatorze centavos) e igual ou inferior a R\$ 2.133.222,00 (dois milhões, cento e trinta e três mil, duzentos e vinte e dois reais). (Decreto nº 5028/2004, de 31 de março de 2004)

O outro critério utilizado pelo Sebrae leva em conta o número de funcionários que a empresa possui, e é estabelecido pela “*Nota Metodológica para Definição dos Números Básicos de MPE*” (DIEESSE, p.13, 2011) por este critério considera-se:

Microempresa:

A – na indústria e construção as empresas que tem até 19 funcionários.

B – no comércio e serviços as empresas que tem até 09 funcionários.

Pequena Empresa:

A – na indústria e construção as empresas que tem de 20 a 99 funcionários.

B – no comércio e serviços as empresas que tem de 10 a 49 funcionários.

Já o BNDES (BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL) classifica as empresas segundo a sua Receita Operacional Bruta (ROB), e é definida pela Circular Nº 34, de 06 de Setembro de 2011, sendo assim:

Microempresas: ROB anual ou anualizada inferior ou igual a R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais);

Pequenas Empresas: ROB anual ou anualizada superior a R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais) e inferior ou igual a R\$ 16.000.000,00 (dezesseis milhões de reais);

Médias Empresas: ROB anual ou anualizada superior a R\$ 16.000.000,00 (dezesseis milhões de reais) e inferior ou igual a R\$ 90.000.000,00 (noventa milhões de reais);

Médias-Grandes Empresas: ROB anual ou anualizada superior a R\$ 90.000.000,00 (noventa milhões de reais) e inferior ou igual a R\$ 300.000.000,00 (trezentos milhões de reais);

Grandes Empresas: ROB anual ou anualizada superior a R\$ 300.000.000,00 (trezentos milhões de reais). (Circular Nº 34, de 06 de Setembro de 2011)

2.3 QUALIDADE NAS PEQUENAS EMPRESAS

Segundo Oliveira (2005) o mercado ao qual estão inseridas as pequenas empresas é muito competitivo. Frente a essa situação, é necessário que a empresa tenha vantagens competitivas comparadas a seus concorrentes, para assim manter e ampliar seus cliente, afinal o mercado cresce rapidamente, e o que se vê é a exigência cada vez maior por partes dos consumidores. Portanto é necessário que a empresa esteja atenta ao mercado, oferecendo sempre produtos e serviços de qualidade para seus clientes a fim de mantê-los sempre fieis a ela.

Porem há um grande problema para as pequenas empresas, alguns mitos as cercam no que se refere à implantação de um programa de qualidade, e o maior deles é o de que programas de qualidade são exclusividade das grandes empresas. Dados comprovam que muitos dos programas de qualidade desenvolvidos no Brasil, voltados para as pequenas empresas, acabam por fracassar, no entanto o problema não está nas empresas e sim nos programas. É o que mostra um estudo realizado na região sul do país, nos estados de Santa Catarina e Rio Grande do Sul, onde o resultado a que se chegou foi que:

- O programa costuma chegar às cidade prometendo resolver todos os problemas da pequenas e microempresas. Cria uma expectativa que dificilmente consegue concretizar-se – até porque fornece a ideia de que, de um modo ou outro, o programa vai dar certo. A frustração gerada a seguir é difícil de ser revertida.
- Centra-se o programa em conceitos e estratégias que são muito simplificados, para fornecer uma ideia de que são fáceis de implantar e totalmente viáveis. Isso acaba por desvirtuar a correta noção da qualidade e compromete a estratégia.
- Acusa-se o programa de tentar massificar a questão da qualidade, impondo os mesmos conceitos e estratégias a quaisquer empresas cujo único traço em comum é o seu porte. (Paladini, 2010, p. 198)

Mas para evitar que o programa encontre dificuldades e que os resultados sejam satisfatórios, é importante fazer uma análise da viabilidade de implantação do programa, segundo Zanella (2009, p. 19) essa análise deve “abranger basicamente a verificação das condições de implantação ou execução do projeto de qualidade e a disponibilidade de recursos para atender os objetivos e metas estabelecidas”. Nesse sentido, é preciso que, se houver áreas que apresentem deficiências, tais como falta de tecnologia, ausência de sistema gerencial para controle de custos, vendas entre

outros, estas devem ser corrigidas antes de se iniciar a implantação, para que assim minimizem-se os riscos de o programa falhar.

Mas diante de todo este contexto que envolve as dificuldades encontradas pelas pequenas e médias empresas há que se observar que elas também apresentam algumas vantagens em relação às grandes empresas e que facilitam a implantação do programa de qualidade, Paladini (2010, p. 200), cita como exemplos: “visão de conjunto facilitada; flexibilidade administrativa; mão-de-obra mais facilmente envolvida; decisões quase sempre abrangentes...” Outro fator que contribui para com a implantação do programa de qualidade nas pequenas empresas é o fato de que, nas grandes empresas é necessário dividir a empresa em pequenos módulos para assim facilitar a implantação do programa, ou seja, as grandes empresas imitam as pequenas buscando a facilidade que elas oferecem.

2.4 QUALIDADE NAS EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS

Para Las Casas (2008) existem vários tipos de serviço. Um consultor, por exemplo, vende o seu conhecimento, embora se utilize de materiais para a prestação do serviço, o que está sendo negociado é o seu conhecimento. No entanto também existem serviços que são prestados juntamente com produtos. É o caso de um restaurante, o serviço consiste no atendimento do garçom, na preparação dos alimentos pelas cozinheiras e o atendimento pela recepção, já o produto é a refeição escolhida pelo cliente.

Paladini (2010) diz ainda que, na área de prestação de serviço, é muito difícil separar o serviço prestado e o bem propriamente dito, pois um se confunde com o outro. Desta forma, Deming (2003) diz que a qualidade de um serviço tende a ser percebida no instante em que ele é realizado. Um cliente ao receber uma consultoria, avalia no mesmo instante se ela foi útil e atendeu a sua necessidade. Diferentemente de um produto, onde o cliente demora algum tempo até ter uma opinião sobre ele. Ao comprar um carro o indivíduo pode levar meses até o reconhecer a sua qualidade.

Sendo assim é preciso entender que um programa de qualidade voltado para as empresas prestadoras de serviço não devem limitar-se aos clientes externos, mas sim considerar todos aqueles que participam do processo, ou seja, os colaboradores e os administradores. Pois, como afirma Las Casas (2008, p. 10) “os serviços, sendo atos, desempenho e ação, pressupõem que cada pessoa próxima ao indivíduo é considerada um cliente”. No entanto Paladini (2010) cita alguns equívocos cometidos ao definir um programa de qualidade para empresas do setor de serviço. Alguns deles são:

- A ideia de que os serviços são menos importantes, e portanto não são merecedores de boa qualidade.
- Acredita-se que o serviço, por ser efetivamente prestado no ato de seu consumo, e de fato artesanal e não necessita de tecnologia.
- Tem-se em mente que o serviço só pode ser realizado em pequena escala
- E por fim, que a qualidade de um serviço, depende da percepção de cada pessoa.

Em contrapartida Las Casas (2008) coloca alguns pontos que podem ser alcançados pela empresa ao conquistar bons clientes em função da qualidade:

- Aumento do porte de compras a longo prazo: o seu pequeno cliente de hoje pode crescer e se tornar o seu grande cliente. Portanto manter a qualidade pode ajudar a empresas a crescer junto com seus clientes.
- Venda cruzada de outro produto: com a qualidade, o cliente passa comprar com mais frequência, o que permite a empresa ampliar suas vendas, seja através da maior quantidade vendida, a venda de novos produtos ou até mesmo produtos de empresas parceiras.
- Espírito de cooperação: clientes satisfeitos com o atendimento recebido passam a indicar novos clientes, fazendo com a empresa aumente sua clientela.

- Menor sensibilidade a preços: uma vez que o cliente confia na qualidade oferecida pela empresa, este não se queixará ao pagar mais pela qualidade recebida.

2.5 OS CUSTOS DA QUALIDADE

Para Dummond (1998) qualidade quase sempre é associado a preços mais elevados, de fato um produto com maior qualidade tende a custar mais, um vez que se tem custos para produzi-lo, custos esses que são necessários, pois para que o produto tenha qualidade é preciso investir em pesquisa e desenvolvimento de tal, buscando sempre a sua melhoria. Porém o que se deve levar em consideração é que, assim como diz Slack (2009, p. 637), “bens e serviços de alta qualidade podem dar a uma organização considerável vantagem competitiva”. Afinal um bom sistema de qualidade reduz custos, pelo motivo de os produtos/serviço apresentarem menos defeitos ou falhas, conseqüentemente há menos reclamações, tudo isso resultando em clientes satisfeitos que é o que busca toda empresa nos dias atuais e um dos principais motivos de se implantar um sistema de qualidade.

Las Casas (2008) cita que algumas pesquisas revelam que empresas que buscam atender bem o cliente e buscam a qualidade tem crescimento médio anual em torno de 10% em comparação com empresas que não o fazem.

2.6 O PROGRAMA 5S

Embora o trabalho seja voltado para o PROGRAMA 8S, é importante falar também sobre o PROGRAMA 5S, pois foi com base nele que surgiram os 3S que complementaram o programa, buscando atender a realidade das empresas brasileiras.

Segundo Carvalho (2011, p. 57) “o método é chamado de 5S, pois em japonês as iniciais de cada fase da implantação do programa começam com a respectiva letra”, sendo:

- *Seiri* – Organização/utilização/descarte;
- *Seiton* – arrumação/ordenação;
- *Seisou* – limpeza/higiene;
- *Seiketsu* – padronização;
- *Shitsuke* – disciplina.

Para Carvalho (2011) o programa 5S é uma filosofia que se volta para a conscientização dos colaboradores, através da inserção de mudanças no ambiente de trabalho, como evitar desperdícios, melhor arrumação de salas e limpeza do ambiente. E ainda é considerado uma ferramenta importante na busca pela qualidade, pois assim como afirma Zanella, (2009, p. 118) “o programa “5S” poderá se constituir em um instrumento técnico de suporte dos programas de gestão de qualidade...”

Portanto, o que se percebe é que o método traz inúmeros benefícios para a empresa, pois com a adoção e implementação dos critérios estabelecidos no Programa 5S tem-se a possibilidade de se alcançar vários resultados que são muito relevantes para a empresa, como:

- a melhoria na utilização dos espaços físicos da empresa e a disponibilização de melhores opções para a ocupação destes;
- a redução dos percentuais de desperdício de materiais, energia, mão de obra e a consequente melhoria dos resultados dos custos industriais.
- o aumento dos índices e padrões de qualidade dos produtos e/ou serviços oferecidos pela empresa;
- a constituição de equipes e, por conseguinte, a melhoria da moral dos empregados.
- o fortalecimento dos aspectos concernente à imagem da organização, tanto para os funcionários como a comunidade e para seus clientes. (Carvalho, 2011, p. 64)

2.7 O PROGRAMA 8S

Segundo Abrantes (2007) o PROGRAMA 8S teve sua origem na pesquisa de mestrado, que ele realizou na área de Qualidade entre os anos de 1996 e 1997, no Centro Federal de Educação Tecnológica do Rio de Janeiro – CEFET/RJ. Sua primeira publicação ocorreu no dia 22 de março de 1998, no jornal O Globo, na coluna de Recursos Humanos da ABRJ-Rio (Associação Brasileira de Recursos

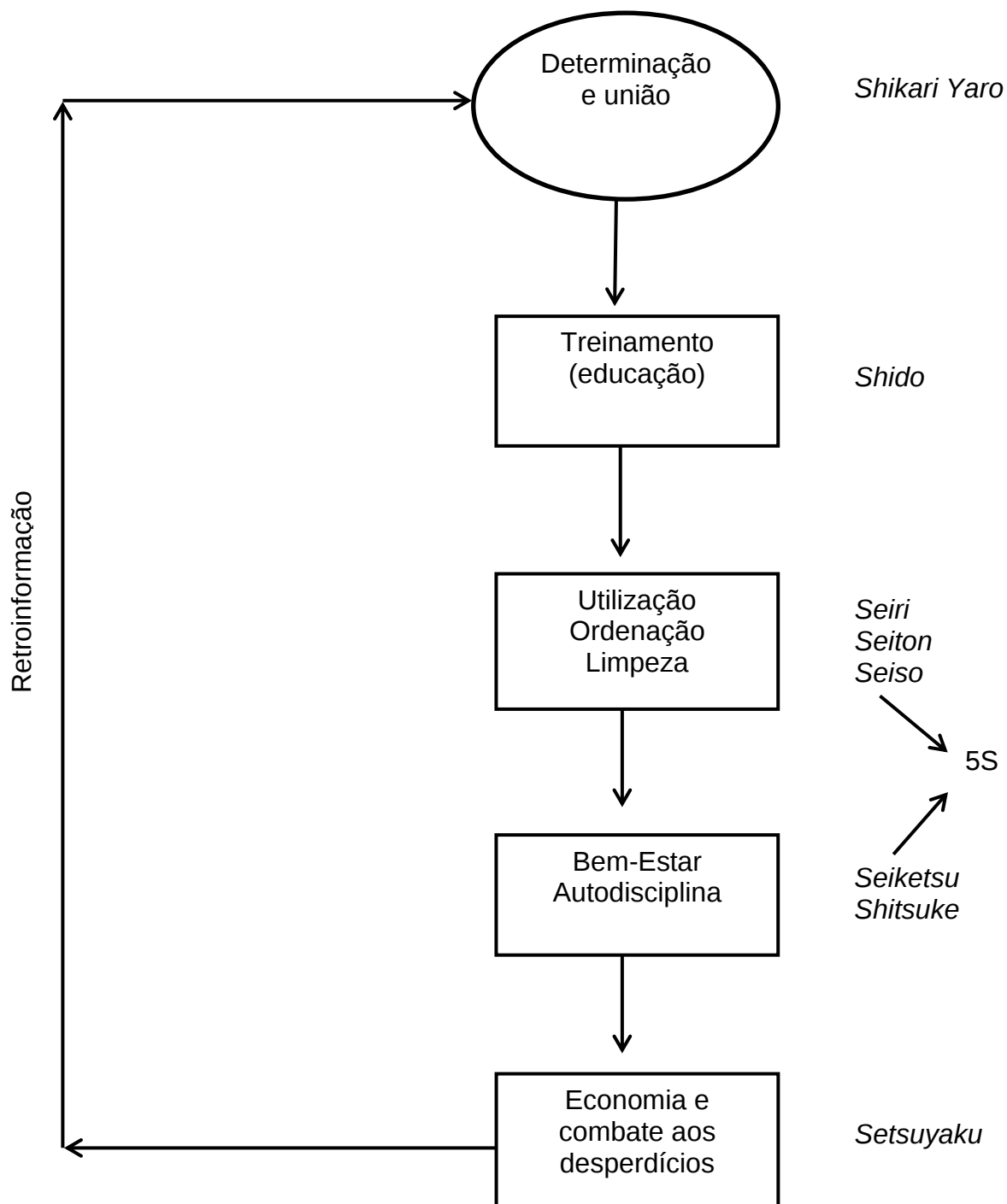
Humanos do Rio de Janeiro) no Caderno Boa Chance, pagina 2, sob o titulo “8S para a melhoria da Qualidade e Aumento da Produtividade”. O autor ainda lembra que, no livro “TPM à moda brasileira”, do professor Mirshawka cita que já existiam empresas no Japão que estavam utilizando os 3 novos sentidos, acrescentando-os aos 5S já existentes. No livro o professor Mirshikwa utiliza-se de três palavras como sendo os 3 novos sentidos, são elas: *Shido* (treinar), *Seisan* (eliminar perdas) e *Shikari Yaro* (realizar com determinação e união), porém não há registros que comprovem esses novos sentidos como sendo desenvolvidos pelo professor Mirsshikwa.

O programa surgiu diante da necessidade de adaptar os “5S” já existente com a realidade das empresas brasileiras, que muitas vezes acabavam por fracassar na implantação do PROGRAMA 5S, uma vez que algo estava faltando. E é justamente isso que o autor procurou buscar, uma complementação, que auxiliasse, e desse maior compatibilidade com as empresas brasileiras. Sendo assim a metodologia de implantação do PROGRAMA 8S deve seguir as seguintes etapas:

Primeira etapa: Senso de Determinação e União (*Shikari Yaro*).
 Segunda etapa: Senso de Treinamento (*Shido*)
 Terceira etapa: Sentidos de Utilização (*Seiri*), Ordenação (*Seiton*) e Limpeza (*seiso*).
 Quarta etapa: Sentidos de Bem-Estar (*Seiketsu*) e Autodisciplina (*Seitsuk*).
 Quinta etapa: Senso de economia e Combate aos Desperdícios (*Setsuyaku*). (ABRANTES, 2007, pag. 61)

Abaixo é mostrado o fluxograma do processo de implantação do Programa 8S, com cada fase da implantação e as seus respectivos sentidos.

Figura 1: Fluxograma das etapas do PROGRAMA 8S



Fonte: Abrantes, 2007, p. 62.

2.7.1 PRIMEIRA ETAPA: SENSO DE DETERMINAÇÃO E UNIÃO (SHIKARI YARO)

A implantação do PROGRAMA 8S começa por este senso, pois é necessário que principalmente a alta administração tenha plena consciência do programa e suas consequências, pois a falta de apoio da alta administração torna inviável a implantação do mesmo, uma vez que a decisão de implanta-lo deve fazer parte do planejamento estratégico da empresa (ABRANTES, 2007).

Las Casas (2008, pag. 149) reforça essa ideia dizendo que “os principais responsáveis por um sistema de qualidade são os administradores. O sucesso da iniciativa depende muito do seu comprometimento com o desenvolvimento e operação efetiva do sistema de qualidade”. Afinal são eles quem transmitiram a cultura da qualidade para os colaboradores, a alta administração é a porta de entrada para um programa de qualidade. Para Slack (2009, p. 639) “se os administradores seniores não atenderem e demonstrarem compromisso com o programa, é compreensível que o restante da organização levante duvidas sobre a razão de faze-lo”.

2.7.2 SEGUNDA ETAPA: SENSO DE TREINAMENTO (SHIDO)

Nesta segunda etapa deve-se fazer todo o planejamento do programa, para assim orientar todas as fases de implantação, proporcionando aos colaboradores uma melhor visão do que se está colocando em pratica. Vale lembrar que não se trata apenas de treinamento sobre o programa, estão incluídas aqui, treinamentos relacionados à área de atuação de cada colaborador, afinal a qualificação profissional, além de motivá-lo, trará retorno para a empresa, uma vez que ele produzira mais e melhor (ABRANTES, 2007).

Para Las Casas (2008) o treinamento é fundamental na prestação de um serviço de qualidade uma vez que:

A prestação de serviço é alicerçada no desempenho humano e prestar bons serviços depende da qualidade deste desempenho. Portanto, aperfeiçoar serviços é aperfeiçoar o ser humano, o que é possível, principalmente, através de treinamento. (Las Casas 2008, p. 119)

Chiavenato (2004, p. 338) também ressalta que “as pessoas constituem o principal patrimônio das organizações”. Elas passaram a ser uma questão vital para o sucesso do negócio, e são consideradas como um diferencial competitivo das empresas bem sucedidas, afinal, são elas que fazem com o trabalho se desenvolva, as tarefas sejam realizadas, as metas cumpridas e também prestam os serviços de modo que o cliente fique satisfeito, portanto é de suma importância que elas sejam bem treinadas e preparadas e estejam sempre aptas a colaborar com a empresa. Chiavenato (2004, p. 354) ainda cita alguns resultados que podem ser obtidos por um programa de treinamento, tanto no ambiente interno como no externo à empresa, como pode ser conferido na tabela abaixo:

Quadro 01: O que um programa de treinamento pode proporcionar.

O QUE UM PROGRAMA DE TREINAMENTO PODE PROPORCIONAR	
Internamente	Externamente
Melhoria da eficiência dos serviços.	Maior competitividade organizacional.
Aumento da eficácia nos resultados.	Melhoria da imagem da organização.
Criatividade e inovação nos produtos e serviços oferecidos ao mercado	Assédio de outras organizações aos funcionários da empresa
Melhor qualidade de vida no trabalho (QVT)	
Qualidade e produtividade	
Melhor atendimento ao cliente.	

Fonte: Chiavenato 2004, p. 354.

Porém não adianta apenas treinar, Las Casas (2008) diz que é necessário outros fatores como, motivação, boas condições de trabalho, bom relacionamento da alta administração com os colaboradores entre outros, para que assim se tenha um bom desempenho. Também é necessário observar que o indivíduo deve ser treinado em qualquer situação. Para os novos colaboradores é preciso passar as orientações para que ele desempenhe suas atividades, já os que são da casa devem ser treinados de modo que eles permaneçam sempre atualizados e acompanhe o desenvolvimento da empresa e do mercado em que atuam. Portanto é preciso que haja treinamento constante e em todas as áreas da empresa.

2.7.3 TERCEIRA ETAPA: SENSOS DE UTILIZAÇÃO (*SEIRI*), ORDENAÇÃO (*SEITON*) E LIMPEZA (*SEISO*)

A terceira etapa engloba esses três sentidos devido ao fato de que um está relacionado ao outro, sendo que, uma vez que separamos os objetos que são realmente úteis (*Seiri*), já estamos ordenando (*Seiton*), e fazendo a limpeza (*Seiso*), porém cada um possui suas particularidades (ABRANTE, 2007).

SENSO DE UTILIZAÇÃO (*SEIRI*)

O senso de utilização (*Seiri*) quer transmitir que deve-se separar tudo o que é útil do que é inútil, para Carvalho (2011, p. 66) “torna-se importantes a identificação e a distinção daquilo que tem utilidade certa, onde deve estar e ficar disponível”. Para assim deixar no ambiente de trabalho somente o que realmente é necessário, e descartar o que não é utilizado.

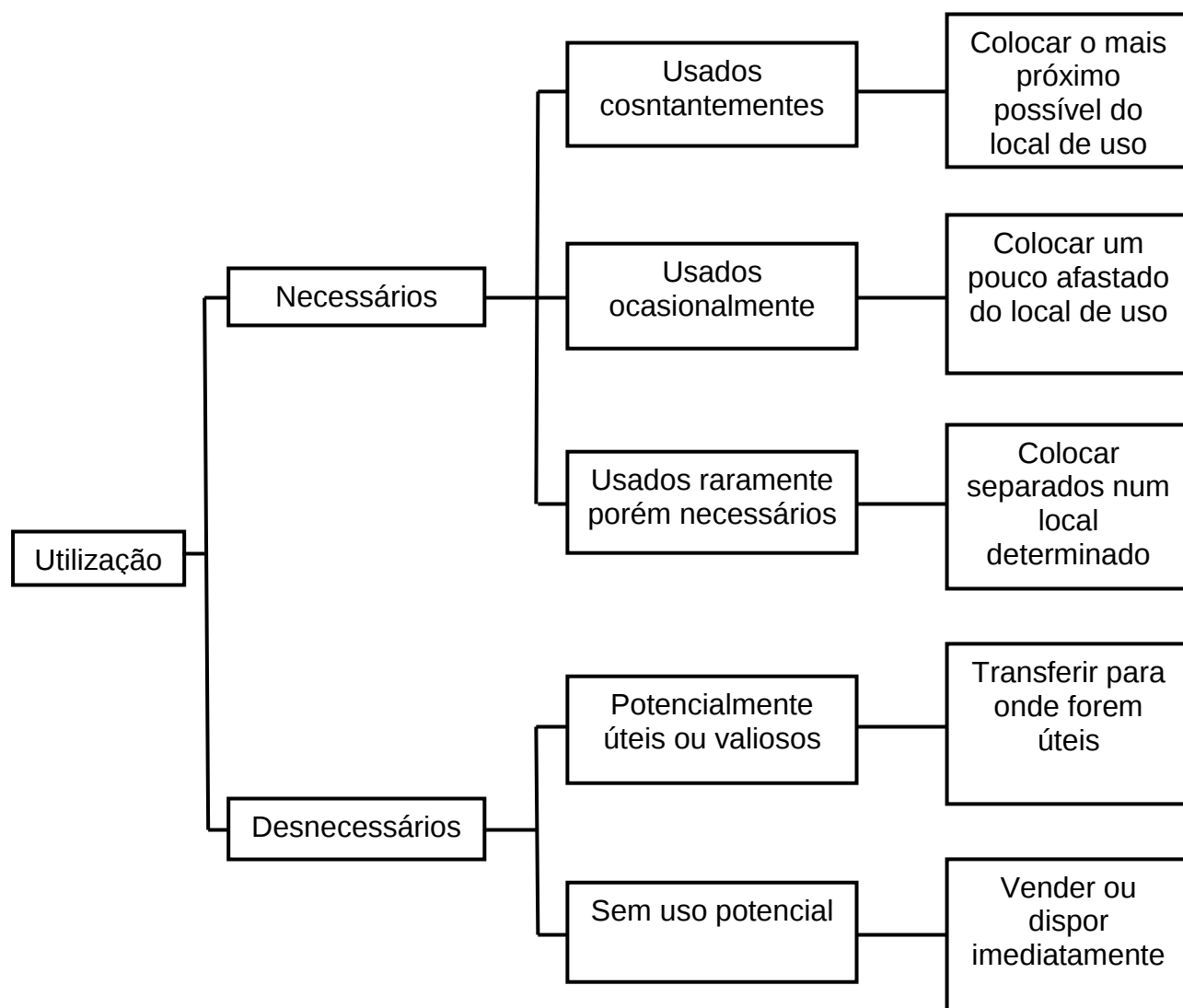
Fazer a separação do que realmente é útil não é uma tarefa fácil, afinal muitas pessoas tem o hábito de guardar objetos durante muito tempo e acabam por se apegar a eles como se não pudessem viver sem. Para Abrantes (2007, p. 102) “cabe aos chefes e supervisores inspecionarem gavetas, armários, e arquivos, para evitar esse tipo de problema”. É importante também que todos tenham consciência de que estoque deve ter um local específico, ou seja, o almoxarifado, e ainda assim o volume deve ser o menor possível.

Para Carvalho (2011, p. 68) alguns benefícios obtidos com a implantação deste senso são:

- Redução do espaço físico e do estoque, utilizados como sistema de armazenagem, transporte etc.
- Melhoria do sistema de transporte interno, do arranjo físico, do controle de produção e da execução do trabalho no tempo programado.
- Redução dos processos de compra de materiais e componentes em duplicidade e também de danos a materiais ou produtos armazenados
- Aumento do retorno do capital empregado.

A figura abaixo demonstra como fazer a separação dos itens, levando-se em conta desde os que são muito utilizados até os que devem ser descartados:

Figura 2: Definição de necessário/desnecessário.



Fonte: Abrantes, 2007, pag. 102

SENSO DE ORDENAÇÃO (*SEITON*)

Segundo Abrantes (2007) este senso deve conter um conjunto de ações que proporcione às pessoas a facilidade de encontrar os objetos e documentos de forma rápida. O ambiente deve ser pensado de forma que cada objeto tenha o seu devido lugar. Carvalho (2011, p. 69) completa dizendo que, “o *Seiton* é uma atividade de estudo do lay-out mais apropriado para o ambiente e para os objetos”.

Nesta etapa é bastante importante separar os itens por cores ou símbolos, ou seja, deve haver uma padronização, para que cada pessoa que chegue a aquele ambiente tenha certeza de onde encontrar determinado objeto. (ABRANTES, 2011).

Alguns benefícios deste senso segundo Carvalho (2011, p. 71), são:

- Redução do tempo de procura para o efetivamente necessário.
- Revisão e diminuição dos controles de produção e estoque.
- Melhoria dos sistemas de transporte interno, controle de produção e a execução do trabalho no prazo estabelecido.
- Índices relevantes de racionalização do trabalho, com menos fadiga e melhor ambiente.

SENSO DE LIMPEZA (*SEISO*)

Encerrando a terceira etapa do programa, o senso de limpeza que segundo Abrantes (2007, p. 113) “vai além do ato de limpar e, principalmente, deve ser enfocado como uma oportunidade de não sujar e de inspecionar, descobrindo as fontes das sujeiras e pontos potenciais de falhas e desperdícios”. Nesta etapa, conforme Carvalho (2011, p. 72) “todo funcionário deve saber da importância e da validade de trabalhar em um ambiente limpo”. De modo que ele busque e evite as causas de sujeira em seu ambiente de trabalho.

Deve-se dar bastante atenção a pintura do ambiente de trabalho, pois neste senso ela é um dos principais fatores que ajudam a transmitir a visão de um ambiente limpo. Ainda de acordo com Abrantes (2011) é importante dar atenção a limpeza dos banheiros, cozinha, vestiários, pois eles tem grande influencia no comportamento e satisfação das pessoas.

De acordo com Carvalho (2011) limpeza das máquinas, mesas e aquilo que é utilizado diretamente pelo funcionário, poderão ser feitas pelo próprio usuário do ambiente, com isso cria-se um maior relacionamento com recursos que ele utiliza para realizar o seu trabalho. Outra vantagem da limpeza é que problemas como desgaste, vazamentos entre outros podem ser percebidos de imediato e trocados sem interromper o processo produtivo.

2.7.4 QUARTA ETAPA: SENSOS DE BEM-ESTAR (*SEIKETSU*) E AUTODISCIPLINA (*SHITSUKE*)

No que se refere a esses dois sentidos, pode-se dizer que eles não são efetivamente implantados, mas sim consequências do trabalho realizado e das mudanças trazidas pelos sentidos anteriores, uma vez que ao se fazer melhorias no ambiente de trabalho, a consequência disso será, maior conforto e segurança ao colaborador, este também se sentirá melhor. Da mesma forma a autodisciplina se introduz ao dar treinamento, ao educar e corrigir o colaborador, embora a autodisciplina seja o senso de maior complexidade para ser alcançado, pelo fato de que se leva tempo e ações cotidianas para que todos possam desenvolvê-la (Abrantes, 2007).

SENDO DE BEM ESTAR (*SEIKETSU*)

O Senso de bem estar, segundo Carvalho (2011, p. 77) traz como ideia fundamental, “transmitir a importância e necessidade da higiene, pois ele também representa a manutenção da limpeza e da ordem”. Nesse sentido é importante que cada pessoa tenha ciência de que o senso de bem estar também é importante e sua que é necessário zelar pela higiene, deixando o ambiente de trabalho sempre limpo, possibilitando o bem estar dos colaboradores.

Abrantes (2007, p. 118) também diz que “diversos fatores contribuem para que as pessoas se sintam bem dentro do ambiente de trabalho e, portanto, possam realizar suas tarefas com alegria e criatividade”. Algumas delas são:

- Ambientes sempre limpos, principalmente, banheiros, refeitórios e vestiários.

- Boa iluminação, temperatura agradável e ambiente livre de ruídos.
- Treinamentos.
- Bom relacionamento da empresa com os familiares dos funcionários.

SENSE DE AUTODISCIPLINA (*SHITSUKE*)

De acordo com Abrantes (2011) esse senso é o mais difícil de ser colocado em prática, pois exige uma profunda transformação por parte do indivíduo, é necessário muito respeito e educação com as outras pessoas. Zanella (2009) ainda complementa dizendo que neste senso é preciso seguir o programa de acordo com o que foi estabelecido, mantendo a disciplina, buscando sempre a melhoria dos hábitos e atitudes de cada um.

Abrantes (2007) ainda sugere algumas ações práticas que propiciam o desenvolvimento do senso de autodisciplina:

- Delegação de autoridade e atribuição de responsabilidade.
- Demonstração de exemplos compartilhando missão, visão e princípios.
- Estabelecer padrões e normas simples e objetivas. O excesso de padronização inibe a criatividade.
- Explicar e repetir a tarefa muitas vezes, procurando executá-las ou no mínimo observar sua execução pelo funcionário.
- Elogiar em público e repreender em particular. (Abrantes (2007, p. 123)

2.7.5 QUINTA ETAPA: SENSO DE ECONOMIA E COMBATE AOS DESPERDÍCIOS (*SETSUYAKU*)

Estando todos os outros sentidos devidamente implantados é hora de combater o desperdício, o programa sugere assim, pois é necessário que todas as pessoas estejam educadas, treinadas e conscientizadas para assim ser possível propor o senso de economia. Segundo Abrantes (2007) o Brasil tem uma cultura de desperdícios, de acordo com uma pesquisa realizada por ele entre os anos de 2003 e 2005 o Brasil desperdiça, 50% da comida produzida; 40% da água tratada e

distribuída; 30% da eletricidade distribuída. Só por aí dá para se ter uma ideia da importância de evitar o desperdício.

2.8 CICLO PDCA

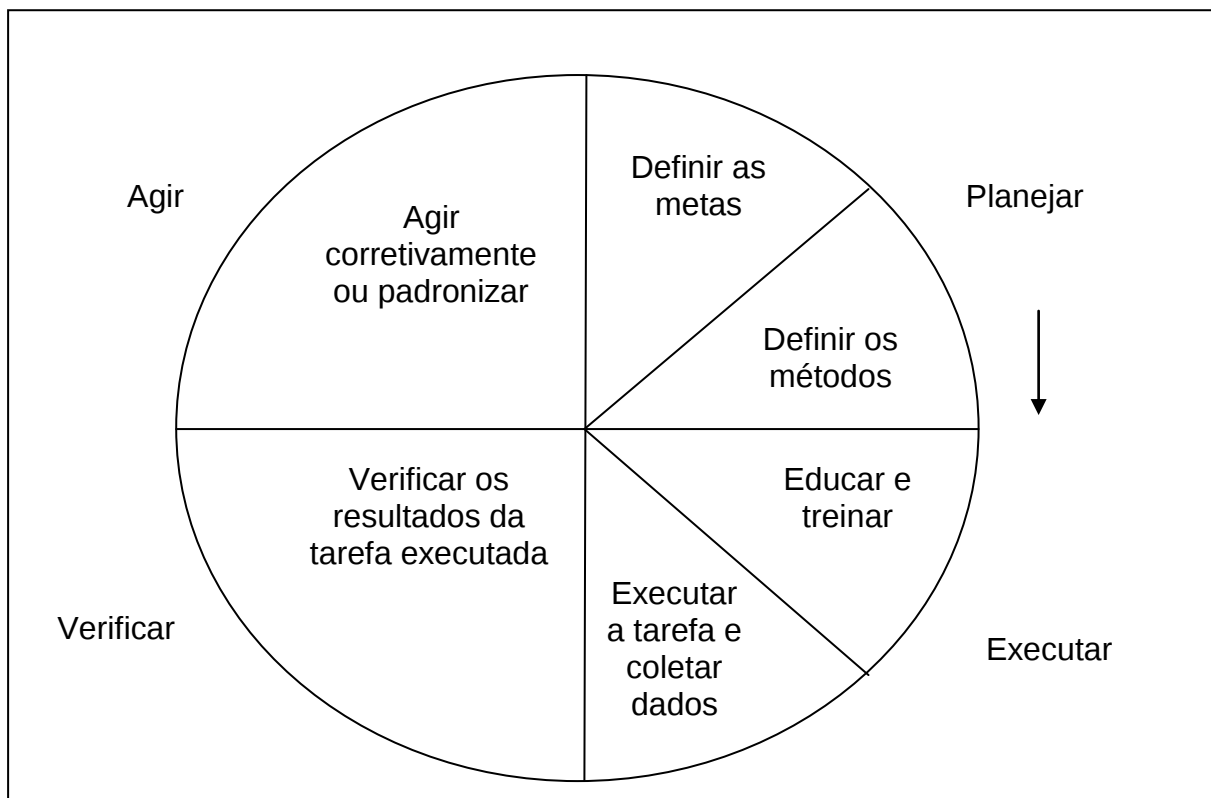
Considerando que a qualidade é processo de melhoramento contínuo, é importante que a empresa tenha algum mecanismo de controle, para assegurar que o programa não caia no esquecimento e seja abandonado no meio do caminho. O ciclo PDCA ou Kaizen como também é conhecido.

é uma técnica de mudança organizacional suave e continua centrada nas atividades em grupo das pessoas. Visa a qualidade dos produtos e serviços dentro de programas a longo prazo, que privilegiam a melhoria gradual e o passo a passo por meio da intensiva colaboração e participação das pessoas. Trata-se de uma abordagem incremental e participativa para obter excelência na qualidade dos produtos e serviços a partir das pessoas. (Chiavenato 2011, p. 548).

De acordo com Marshall Jr. et. al. (2006) se todas as etapas do ciclo forem seguidas de forma cíclicas e consecutivas, é possível obter a melhoria continua e sistemática na empresa e com isso padronizar os processos e tarefas. No entanto Chiavenato (2011) salienta que a filosofia Kaizen não diz respeito somente melhorar os processos e tarefas e sim, permite a eliminação de desperdícios, tanto de tempo como de materiais, conseqüentemente eleva-se a qualidade dos produtos e serviços.

Isnard Jr. et. al. (2006, p. 88) diz que o ciclo PDCA é composto de quatro fases, e elas seguem como mostra a figura 3 e são explicadas a seguir.

Figura 3: Ciclo PDCA.



Fonte: Isnard Jr. et. al. 2006, p. 88.

1ª fase – Planejamento, nesta primeira etapa deve ser estabelecido as metas e os objetivos, com isso desenvolve-se os métodos pelo qual tais metas e objetivos serão alcançados.

2ª fase – Execução, já na segunda fase é hora de colocar em prática o que foi estabelecido na 1ª fase. Ainda é preciso coletar dados, que serão utilizados na fase de verificação.

3ª fase – Verificação, nesse momento é feito a verificação se os objetivos e as metas foram alcançadas de acordo com o que foi planejado.

4ª fase – Agir Corretamente, na última fase, é preciso corrigir o que não saiu como planejado, a fim de se tomar medidas corretivas e melhor no próximo ciclo.

3 METODOLOGIA

A metodologia do presente trabalho baseou-se em duas frentes, onde primeiramente foi realizada a pesquisa bibliográfica, e em um segundo momento realizou-se uma pesquisa de campo.

Pesquisa bibliografia para Cervo e Bervian (2002, p. 65) é aquela a qual “procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos”. Também, de acordo com Marconi e Lakatos (2010, p. 57) a pesquisa bibliografia tem com finalidade “colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto...”

Depois de realizado toda a pesquisa bibliográfica, os estudos voltaram-se para a pesquisa de campo, que segundo Marconi e Lakatos (2010, p. 69) “é aquela utilizada com objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema para o qual se procura uma resposta...”. Ainda segundo o autor, é importante que ao realizar a pesquisa de campo, já se tenha feito a pesquisa bibliografia, pois ela é quem permitira analisar qual a situação atual do problema pesquisado.

Tal pesquisa de campo foi realizada para descobrir o problema em questão, que era a necessidade de implantação do PROGRAMA 8S na empresa pesquisada. Para melhor analisar os dados e chegar a uma conclusão plausível, desenvolveu-se dois instrumento de coleta de dados. Sendo a aplicação de um questionário e a observação participativa.

Para Cervo e Bervian (2002, p. 48) questionário é “um meio de obter respostas às questões por uma fórmula que o próprio informante preenche”. Desse modo o questionário aplicado, continha apenas perguntas fechadas, que foram respondidas por todos os integrantes da empresa, e teve como objetivo descobrir qual a visão das pessoas que trabalham na empresa pesquisada têm dos vários sentidos do PROGRAMA 8S.

Aplicado tal questionário foi possível então, verificar o que as pessoas daquela empresa acreditavam serem os sentidos da qualidade. No entanto, como o foco do estudo foi analisar a necessidade de implantação do programa, era preciso

comprovar se de fato a opinião dos respondentes condizia com a metodologia do programa. Para isso foi feita a observação do ambiente.

Para Marconi e Lakatos (2010, p. 76) “a observação é uma técnica de coleta de dados para conseguir informações e utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade”. Ainda de acordo com Marconi e Lakatos (2010, p. 76) “a observação ajuda o pesquisador a identificar e a obter provas a respeito de objetivos sobre os quais os indivíduos não tem consciência, mas orientam seu comportamento” e para melhor entender os fenômenos aos quais estavam sendo pesquisados, foi realizado a observação participante, que segundo Marconi e Lakatos (2010, p. 79) “consiste na participação real do pesquisador com a comunidade ou grupo. Ele se incorpora ao grupo, confunde-se com ele. Fica tão próximo quanto um membro do grupo que está estudando e participa das atividades normais deste”.

Por fim, a fim de se obter de forma clara a real necessidade de implantação dos senso realizou-se uma análise comparativa dos dados coletados no questionário com os coletados por meio da observação.

Quanto aos fins da pesquisa, ela caracteriza-se pela pesquisa exploratória, que segundo CERVO E BERVIER (2002, p. 69) “a pesquisa exploratória realiza descrições precisas da situação e quer descobrir as relações existentes entre diversos aspectos de um problema ou de uma situação.”

3.1A EMPRESA

A empresa pesquisada está inscrita sob o CNPJ 05.403.755/0001-50 e razão social CENTRO DE FORMAÇÃO DE CONDUTORES JUINA e seu horário de funcionamento é de segunda a sexta de 08:00 hr as 11:30 hr e de 13:00 hr as 17:30 hr, e aos sábados de 08:00 hr as 11:00 hr. A empresa atua na prestação de serviços, permitindo a seus clientes retirar a 1ª CNH, renovação de CNH e mudança de categoria, sendo que o papel da empresa é o de treinar os candidatos para que estes possam realizar as provas com o máximo de preparação exigida pelos órgãos de trânsito.

Para a realização de suas atividades ela conta com um quadro de 10 funcionários, sendo:

- 1 zeladora.
- 3 instrutores pratico.
- 1instrutor teórico e diretor de ensino.
- 4 assistente administrativo.
- 1 proprietária e diretora geral.

A empresa divide-se em três setores, (1) a parte administrativa, que é responsável pelas inscrições dos candidatos, pagamento de taxas, encaminhamento do candidato para realização dos exames medico e psicotécnico e agendamento para os exames teórico e pratico, ou seja, toda parte burocrática do processo. (2) a parte teórica, que são as aulas exigidas por lei, que todo candidato obrigatoriamente deve participar para poder realizar o exame teórico. E (3) a parte pratica que são as aulas praticas, também obrigatórias a todo candidato que queira realizar o teste pratico.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO APLICADO AOS COLABORADORES

O presente questionário teve como objetivo principal, fazer um levantamento de como as pessoas que trabalham na empresa veem os 8 sentidos no seu ambiente de trabalho, e os resultados são apresentados a seguir em forma de gráficos.

Quadro 02 – conhecimento sobre o PROGRAMA 8S.

	Nº de respondentes	Porcentagem
Não conheço	09	90%
Li livros e artigos sobre o programa	01	10%
Tenho conhecimento prático sobre o PROGRAMA 8S	00	0%
Total	10	100%

Fonte: dados da pesquisa.

No quadro 02, a fim de identificar a necessidade de implantação do primeiro sentido (*shikari yaro*) foi perguntado sobre o nível de conhecimento do PROGRAMA 8S, 09 dos entrevistados responderam que não conhecem o programa, 01 responderam que já leu artigos ou livros, e nenhum respondeu ter conhecimento prático sobre o programa.

Quadro 03 – A empresa proporciona treinamento (cursos, palestras) para aperfeiçoamento das atividades desenvolvidas.

	Nº de respondentes	Porcentagem
Não	06	60%
Eventualmente	04	40%
Sempre que surge algo relacionado a área	00	0%
Total	10	100%

Fonte: dados da pesquisa.

No quadro 03, a fim de descobrir a necessidade de implantação do senso de treinamento (*shido*) foi perguntado se a empresa proporciona cursos ou palestras e obteve-se a seguinte resposta, 06 disseram que não, 04 responderam que eventualmente isso ocorre e nenhum respondeu que a empresa oferece cursos sempre que surge algo relacionado a área.

Quadro 04 – Classificação dos itens úteis e inúteis.

	Nº de respondentes	Porcentagem
Sim	09	90%
Não	00	0%
Alguns seguem esse critério, mas nem todos	10	10%
Total	10	100%

Fonte: dados da pesquisa.

No quadro 04, a fim de saber sobre a necessidade de implantação do senso de utilização (*seiri*), foi perguntado se a empresa tem algum critério para classificar os objetos que são mais necessários dos que não são, e se os que são mais utilizados ficam próximos do usuário e os que não são utilizados ficam no almoxarifado, por exemplo. 09 responderam que sim, que há tal critério, 01 disse que alguns seguem, mas nem todos e nenhum respondeu não ter critério.

Quadro 05 – Ordenação dos materiais e documentos.

	Nº de respondentes	Porcentagem
Sim	10	100%
Não	00	0%
Alguns seguem esse critério, mas nem todos	00	0%
Total	10	100%

Fonte: dados da pesquisa.

No quadro 05, a fim de saber da necessidade de implantação do senso de ordenação (*seiton*), foi perguntado se cada objeto e documento possui o seu lugar certo para ficarem ou serem arquivados, e a resposta foi unanime, os 10 respondentes disseram que sim, nenhuma resposta foi obtida para as opções, “não” e “alguns seguem esses critério, mas nem todos”.

Quadro 06 – Limpeza do ambiente.

	Nº de respondentes	Porcentagem
Estão sempre limpos e com bom aspecto	06	60%
As vezes estão sujos e com mal aspectos	04	40%
Estão sempre sujos e com mal aspecto	00	0%
Total	10	100%

Fonte: dados da pesquisa.

No quadro 06, a fim de saber da necessidade de implantação do senso de limpeza (seiso) foi perguntado sobre a limpeza no ambiente de trabalho, pediu-se para levar em consideração a limpeza das salas, mesas, cadeiras, arquivos, banheiros e copa, 06 responderam que estes estão sempre limpos e com bom aspecto e 04 responderam que as vezes estão sujos e com mal aspecto, e nenhum resposta considerou-os sempre sujos e com mal aspecto.

Quadro 07 – Ruídos e Barulhos presentes no ambiente.

	Nº de respondentes	Porcentagem
Sim, há muito barulho e ruído	00	0%
Não, é um ambiente calmo e silencioso	04	40%
Há alguns ruídos e barulhos, porem não chegam a atrapalhar o desenvolvimento da atividades	06	60%
Total	10	100%

Fonte: dados da pesquisa.

No quadro 07, a fim de saber da necessidade de implantação do senso de bem-estar e saúde (*seiketsu*), foi perguntado sobre os barulhos e ruídos presentes em seu ambiente de trabalho, 04 disseram ser um ambiente calmo e silencioso, e 06 reconheceram a existência de alguns ruídos, porém disseram que tais barulhos e ruídos não chegam a atrapalhar o desenvolvimento das atividades, e nenhuma resposta apontou a existência de muito barulho e ruído.

Quadro 08 – A empresa proporciona algum tipo de ginastica laboral.

	Nº de respondentes	Porcentagem
Sim	0	0%
Não	10	100%
Total	10	100%

Fonte: dados da pesquisa.

Na tabela 7, para melhor avaliar a necessidade de implantação do senso de bem-estar e saúde (*seiketsu*) foi perguntado se a empresa proporciona ginastica laboral, e não foi encontrada nenhuma resposta sim, os 10 respondentes disseram que não, que a empresa não promove ginastica laboral.

Quadro 09 – A empresa implanta aspecto ergonômico.

	Nº de respondentes	Porcentagem
Sim	0	0%
Não	10	100%
Total	10	100%

Fonte: dados da pesquisa.

No quadro 09, ainda no senso de bem-estar e saúde (*seiketsu*) foi perguntado se a empresa implanta aspectos ergonômicos, e nenhuma resposta sim foi obtida, sendo que os 10 respondentes disseram que a empresa não implanta aspectos ergonômicos.

Quadro 10 – Comportamento e conduta.

	Nº de respondentes	Porcentagem
Segue de acordo com o que foi pedido	10	100%
Não adere a nova ordem e continua fazendo do jeito antigo	00	0%
Total	10	100%

Fonte: dados da pesquisa.

No quadro 10, a fim de avaliar a necessidade de implantação do senso de autodisciplina (*shitsuke*), foi perguntado sobre a conduta diante das mudanças impostas pela empresa, e nenhuma resposta disse não aderir a nova ordem, os 10 respondentes disseram seguir de acordo com o que a empresa propõe.

Quadro 11 – Pontualidade no trabalho.

	Nº de respondentes	Porcentagem
É sempre pontual, chega e sai no horário certo	06	60%
Nem sempre é pontual, as vezes chega atrasado ou sai mais cedo	04	40%
Não tem horário definido	00	0%
Total	10	100%

Fonte: dados da pesquisa.

No quadro 11, também para melhor avaliar a necessidade de implantação do senso de autodisciplina (*shitsuke*), foi perguntado sobre os horários de trabalho. 06 responderam ser sempre pontuais, chegando e saindo no horário correto, 04 disseram que nem sempre são pontuais, as vezes chegando atrasado ou saindo mais cedo, e ninguém na empresa disse não ter horário determinado.

Quadro 12 – Combate ao desperdício.

	Nº de respondentes	Porcentagem
Sim	10	100%
Não	00	0%
Total	10	100%

Fonte: dados da pesquisa.

No quadro 12, a fim de saber da necessidade de implantação do senso de economia e combate ao desperdício (*setsuyaku*) foi perguntado se a empresa zela pelo combate ao desperdício, os 10 respondentes disseram que sim, não obtendo nenhuma resposta negativa.

4.2 OBSERVAÇÃO PARTICIPATIVA

A presente observação teve como objetivo principal, fazer um levantamento do que realmente acontece na empresa. A seguir são expostos alguns pontos, tanto positivos quanto negativos, observados no ambiente da empresa do ponto de vista de cada senso.

4.2.1 PONTOS OBSERVADOS PELO SENSO DE DETERMINAÇÃO E UNIÃO (SHIKARI YARO)

- Determinação e União por parte da administração: alguns colaboradores reclamam da falta desse senso por parte da administração. Segundo eles, muitas vezes tem-se a possibilidade de fazer algumas mudanças, porem elas são esquecidas muito rapidamente ou quando tenta-se coloca-las em pratica logo surge alguém dizendo que não vai dar certo.
- Determinação e União por parte dos colaboradores: notou-se que os colaboradores estão sempre dispostos a cooperar e ajudar no que for preciso, realizando tarefas muitas vezes fora das atividades estabelecidas em seu contrato de trabalho.

4.2.2 PONTOS OBSERVADOS PELO SENSO DE TREINAMENTO (SHIDO)

- Não há programa de treinamento.
- Não é promovida nenhuma palestra ou cursos para atualização dos colaboradores sobre a legislação.
- As informações são desencontradas, algumas aspectos da legislação é interpretado de maneira diferente por cada colaborador.
- O último treinamento realizado por um colaborador, pago pela empresa, foi a mais de dois anos, e tratava-se de uma mudança que aconteceria no sistema do Detran (Departamento Estadual de Trânsito).

4.2.3 PONTOS OBSERVADOS PELO SENSO DE UTILIZAÇÃO (SEIRI)

- Excesso de canetas e lápis em algumas mesas e faltando em outras.
- Papeis que servem de modelo, porem muitos já foram substituídos por modelos novos ou nem tem mais utilização, continuam sendo guardados, embora alguns estejam digitalizados, não são todos. Alguns desses modelos são de quando a empresa abriu, há 8 anos atrás.
- Peças de computador, monitores, impressoras, cabos que são trocados ou não tem mais concerto são colocados no almoxarifado, ao invés de serem descartados
- Cadeiras quebradas também ficam no almoxarifado.
- Fitas k-7 com material didático, que por sinal já foram convertidas em DVD continuam no almoxarifado.
- Alguns processos que já expiraram o prazo de validade ou de alunos desistentes, que raramente são utilizados, ficam na recepção invés de ficar no almoxarifado.
- A impressora que é mais utilizada pelo pessoal do atendimento, fica em outra sala, e não próximo a eles que mais a utilizam.

4.2.4 PONTOS OBSERVADOS PELO SENSO DE ORDENAÇÃO (SEITON)

- Documentos, embora tenham um lugar especifico para serem arquivados, muitas vezes são colocados de qualquer jeito na pasta, e muitas pastas contem documentos que não são dela. Ex. conta de agua dentro da pasta das contas de energia, copia de documentos de um colaborador, na pasta de outro colaborador.
- As pastas que são utilizadas para arquivar os documentos não tem nenhuma ordem. Ex. as pastas dos colaboradores se misturam com as dos veículos.

- No almoxarifado as caixas não seguem nenhuma ordem e cada dia esta em um lugar diferente.
- Os documentos que mais são utilizados, embora fiquem próximos de quem os utiliza, não tem organização, contratos, declarações, envelopes, apostilas, ficam todos misturados.

4.2.5 PONTOS OBSERVADOS PELO SENSO DE LIMPEZA (*SEISO*)

- A responsável pela limpeza vem à empresa apenas no período da manhã, ficando em torno de duas a três horas por dia, e limpa somente o básico.
- Paredes, ventiladores muito empoeirados.
- Mesas quase sempre sujas. São limpas uma ou duas vezes na semana apenas.
- Banheiros muitas das vezes sujos.
- Toalhas sujas.
- Interior dos arquivos e armários com excesso de poeira.
- Calçada toda esburacada.
- Armários empoeirados.
- Cozinha, quase sempre tem copos de agua e café e garrafas de agua deixados sobre a mesa e a pia.
- Panos ficam espalhados pela cozinha.

4.2.6 PONTOS OBSERVADOS PELO SENSO DE BEM-ESTAR (*SEIKETSU*)

- Ventilador faz muito barulho e pouco vento.
- A temperatura do ambiente interno da empresa é alta, e nem todas as salas possuem aparelhos de ar condicionado.

- No período da tarde, o reflexo do sol entra na recepção e é praticamente impossível ficar na mesa.
- A iluminação não é muito adequada, algumas lâmpadas são muito fracas e outras demoram mais de uma hora para acender, o que resulta em um ambiente escuro.

4.2.7 PONTOS OBSERVADOS PELO SENSO DE AUTODISCIPLINA (*SHITSUKE*)

- Assim que os colaboradores tiveram um breve conhecimento do programa, alguns deles já começaram a agir de forma diferente, mantendo suas mesas mais organizadas, embora um pouco longe da realidade do programa, mas pode-se perceber que há certo entusiasmo quanto as melhorias trazidas por ele.
- A proprietária não segue o horário de trabalho.
- Alguns colaboradores também não seguem os horários estabelecidos.
- Não há manual de conduta dos colaboradores, atrasos e faltas não são justificados.

4.2.8 PONTOS OBSERVADOS PELO SENSO DE COMBATE AO DESPERDÍCIO (*SETSUYAKU*)

- Luzes esquecidas acessas depois do expediente.
- Aparelhos de ar condicionado esquecidos ligados depois do expediente.
- As folhas sempre que possível são utilizadas como rascunho ou para imprimir relatórios que não necessitam serem arquivados.

4.3 ANÁLISE COMPARATIVA

A análise comparativa tem como principal objetivo a comparação entre os dados coletados pelo questionário, no qual todo o pessoal da empresa respondeu, e os dados encontrados através da observação do ambiente da empresa. Por meio desta comparação procurar-se-á identificar a necessidade de implantação de cada senso, e quais aspectos cada um deverá abordar de acordo com o que foi levantado na pesquisa bibliográfica. A seguir são colocados então, cada senso, e os resultados de tal comparação.

4.3.1 SENSO DE DETERMINAÇÃO E UNIÃO (*SHIKARI YARO*)

De acordo com os dados obtidos pelo questionário, 90% disseram não ter conhecimento do PROGRAMA 8S. E segundo a observação foi constatado, que a administração da empresa, não busca mudanças, e quando surge alguma oportunidade é logo esquecida, ou surge alguém dizendo que não vai dar certo. Considerando isso, é necessário que haja todo um trabalho de conscientização principalmente da administração da empresa, mostrando os benefícios obtidos pelo programa, para que eles tenham ciência de tais benefícios, principalmente no que se refere ao retorno financeiro obtido por ele, para que assim a administração demonstre total apoio a implantação do programa.

4.3.2 SENSO DE TREINAMENTO (*SHIDO*)

Embora alguns dos colaboradores tenham respondido que a empresa, mesmo que eventualmente, proporciona cursos e palestras para mantê-los atualizados e melhorem o desenvolvimento de suas atividades, ficou evidente por meio da observação que a empresa não promove nenhum tipo de treinamento ou curso.

Também se constatou que alguns colaboradores têm entendimentos diferentes sobre a legislação e as normas de trânsito, o que por vezes acaba passando para o cliente informações errôneas.

Portanto faz-se necessário a implantação de um programa de treinamento, onde seja abordada, além das fases de implantação do PROGRAMA 8S, a legislação de trânsito e suas decorrentes atualizações e ainda áreas que ajudem a melhorar o atendimento, como por exemplo, curso de vendas, atendimento ao cliente, que proporcione um bom atendimento pelo colaborador e também o mantenha motivado para o trabalho.

4.3.3 SENSO DE UTILIZAÇÃO (*SEIRI*)

Segundo as respostas obtidas pelo questionário, 90% acreditam que a empresa possui uma classificação dos itens úteis dos inúteis, no entanto, o que ocorre e que ficou constatado na observação é que, os itens não seguem nenhum critério, e o que se vê são matérias e documentos completamente sem utilidade ocupando espaço em cima de mesas, nos corredores e em arquivos, quando na verdade poderiam ser arquivados no almoxarifado ou até mesmo descartados.

Frente a isso, é preciso primeiramente estabelecer critérios de classificação sobre o que é útil do que é inútil, pois é preciso que as pessoas dentro da empresa entendam o que é realmente útil para o exercício de suas atividades e os prejuízos causados pelo excesso de materiais e documentos no ambiente de trabalho. E aí então fazer de fato tal separação. Também é importante nessa etapa que haja o apoio de um supervisor, para que os itens sejam classificados corretamente, evitando que seja descartado materiais ou documentos importantes ou que seja deixado algo desnecessário no ambiente.

4.3.4 SENSO DE ORDENAÇÃO (*SEITON*)

Com base no questionário, 100% responderam que a empresa possuem ordenação, e cada coisa possui o seu lugar. Porém observou-se que na verdade

poucas coisas tem um lugar específico para serem alocadas ou arquivadas, embora haja armários arquivos e um almoxarifado em quantidade e tamanhos suficientes, muitos objetos e documentos são colocados de qualquer jeito, não respeitando a ordem que deveria realmente ser arquivados ou expostos.

Para solucionar tal problema é necessário elaborar um critério de ordenação dos objetos e documentos, onde haja sequencia, numérica ou alfabética, separada por classe. Por exemplo, dentro do arquivo, onde estão as pastas suspensão, com documentos da empresa, dos colaboradores, de escritório e dos veículos estes podem ser separados primeiramente por classe (colaboradores, empresa, escritório, veículos) e depois por ordem numérica ou alfabética (colaborador A, B, C. Veículo 1, 2, 3 etc) assim quando alguém for arquivar ou procurar algum documento saberá exatamente onde está. O mesmo pode ser aplicado as caixas com documentos, material didático, e material de escritório, que são arquivadas no almoxarifado.

4.3.5 SENSO DE LIMPEZA (SEISO)

A premissa básica deste senso é eliminar as causas de sujeira, e aprender a não sujar. O que percebeu-se com aplicação do questionário e que 60% consideram que o ambiente da empresa encontra-se sempre limpo e com bom aspecto e que 40% consideraram que nem sempre ele encontra-se limpo e com bom aspecto. Já com base na pesquisa foi possível constatar que o ambiente da empresa quase sempre não está limpo. O que ocorre é que, a responsável pela limpeza da empresa, chega de manhã, faz a limpeza e pouco depois de a empresa abrir ela vai embora. Com isso, quem chega à empresa pela manhã, encontra um ambiente limpo e organizado, porém ao voltar na parte da tarde é possível constatar que o ambiente está sujo e desorganizado. Porém nem tudo é falta de limpeza, muita sujeira e desordem é provocada pelos próprios colaboradores, que deixam documentos fora do lugar, deixam copos de água e café espalhados por todas as salas, parte da sujeira é trazida pelas pessoas que vem de fora e ao passar pela calçada cheia de terra e esburacada, trazem essa sujeira para dentro.

Nos banheiros, as toalhas estão quase sempre sujas, e as vezes nem são trocadas de um dia para outro. Na copa, copos de água e de café são utilizados e

deixados sobre a mesa ou da pia, o que faz com que insetos como formigas se acumulem nesses locais, embora tenha um lixeiro, muitas pessoas não o utilizam, pelo fato de ele ficar em um canto, escondido.

Para trazer melhoria nestes aspectos, poderia começar pela reforma da calçada, com isso já eliminaria grande parte da poeira que entra na empresa. Nos banheiros pode-se substituir as toalhas de pano, por toalhas de papel, e uma lixeira para que elas sejam descartadas. Na cozinha, para evitar que os copos de água e café sejam deixados sobre a mesa e a pia pode ser feita a instalação de um lixeiro próprio para eles, próximo a garrafa de café e a geladeira, para que assim estes sejam descartados em seu devido lugar. Já com relação aos colaboradores que deixam copos espalhados pela empresa, este deve ser feito um trabalho de conscientização, para que ele tenha plena consciência dos benefícios de um ambiente limpo e sem sujeiras.

E para evitar que haja acúmulo de sujeiras e também que a empresa fique limpa apenas na parte da manhã, é preciso que a responsável pela limpeza, trabalhe também no período da tarde e seja orientada com relação a limpeza das paredes, ventiladores, interior de armários e arquivos. Mantendo-os sempre limpos.

4.3.6 SENSO DE BEM-ESTAR E SAÚDE (*SEIKETSU*)

Segundo os dados obtidos no questionário, quando perguntado sobre a existência de ruídos no ambiente de trabalho, ninguém reconheceu a existência de ruídos ou barulhos que chegassem a atrapalhar o desenvolvimento das atividades, sendo que alguns disseram que há ruídos e barulho, porém que não atrapalham as atividades. Já com relação aos aspectos ergonômicos e a ginástica laboral, 100% deles responderam que a empresa não os implanta.

O que se percebeu durante o período de observação, é que há alguns ruídos e barulhos no ambiente da empresa, embora não tenham sido julgados como itens que atrapalham o desenvolvimento das atividades, merecem uma atenção especial, levando em consideração que o ambiente de trabalho deve ter o mínimo de ruídos e barulho possível é preciso eliminá-los.

Percebe-se que somente na recepção ainda não há aparelhos de ar condicionado. O que poderia ser feito é a substituição dos ventiladores por um aparelho de ar condicionado, uma vez que além de silencioso deixará o ambiente mais agradável.

Também é preciso trocar as lâmpadas mais fracas, por outras que iluminem melhor o ambiente, já as que demoram a acender, é preciso verificar se a parte elétrica necessita de manutenção.

Com relação aos reflexos de sol que entram na recepção no período da tarde, pode-se colocar um toldo em frente a empresa, como meio de evita-lo. Pois é uma solução fácil e rápida e ainda pode ser utilizados para fazer propaganda da empresa.

4.3.7 SENSO DE AUTODISCIPLINA (*SHITSUKE*)

Com base tanto no questionário, pode-se perceber que nem todas as pessoas da empresa demonstram ter autodisciplina, e isso fica claro quando alguns assumem que chegam atrasados ou saem mais cedo, no entanto todos responderam seguir as ordens da empresa sempre que a empresa sugere uma nova conduta ou comportamento, e isso também ficou evidente na observação.

Sendo o senso de autodisciplina uma perpetuação dos sentidos anteriores, é preciso que principalmente a administração da empresa tenha autodisciplina, e transmitam essa ideia os colaboradores, para que ele também sigam o programa assim como estabelecido. Uma vez que quem deve estar a frente e dar o exemplo é a administração. Outra sugestão é criar um manual de conduta dos colaboradores, com seus direitos e deveres e as normas a serem seguidas e as suas devidas penalidade. Com isso todos os colaboradores ficam ciente do pode ou não ser feito, tendo em vista suas consequências. Mas o que mais determina o sucesso deste senso é a supervisão, a administração deve ficar atenta a todos os detalhes do programa, e verificar se todos estão seguindo de acordo com o que foi planejado.

4.3.8 SENSO DE COMBATE AOS DESPERDÍCIOS (*SETSUYAKU*)

Segundo as respostas encontradas pelo questionário, todos responderam que a empresa zela pelo combate aos desperdícios. No entanto, através da observação, ficou claro que há alguns itens tem de ser melhorados.

É o caso dos aparelhos de ar condicionado e as luzes que ficam ligadas no final do expediente. Para solucionar isso basta que se tenha alguém responsável por vistoriar o ambiente antes do fechamento, para que certifique-se de que tudo está desligado, e também conscientizar os colaboradores sobre a importância de evitar o desperdício, mostrando para eles os custos decorrente de tais desperdícios.

4 CONCLUSÕES

O grande problema a que foi submetido este trabalho, foi fazer uma análise da importância de implantação do PROGRAMA 8S em uma pequena empresa do setor de serviço, tendo em vista que muitos programas de qualidade voltados para as pequenas empresas acabam por fracassar, por falta de métodos adequados.

Para a realização de tal análise primeiramente buscou-se referenciais teóricos para dar embasamento ao estudo. Posteriormente aplicou-se o questionário para verificação da situação da empresa na visão dos funcionários, e por fim, através da observação do ambiente pode-se constatar a real situação da mesma. Com base nessas três pontos, foi possível cruzar os dados entre o que diz a teoria, o que as pessoas que trabalham na empresa acreditam ocorrer e o que realmente acontece.

Os resultados obtidos atendem ao que foi proposto, tanto no objetivo geral, quanto nos específicos. De acordo com o primeiro objetivo específico, que foi aplicar um questionário para auxiliar na análise da necessidade de implantação dos 8 sensos, tal objetivo foi atendido e a aplicação do questionário foi satisfatória, uma vez que todos na empresa responderam o questionário. O segundo objetivo específico, que propôs realizar uma observação no ambiente da empresa, a fim de levantar as falhas que podem ser abordados pelo programa, também foi alcançado, pois a partir do levantamento dos pontos falhos foi possível ter uma visão clara de qual era a real situação da empresa. O terceiro objetivo específico também foi alcançado, pois com os dados do questionário, mais os dados da observação foi possível visualizar quais os pontos falhos e apontar tais correções condizentes com a metodologia do PROGRAMA 8S. Com isso pode alcançar o objetivo geral que se propôs analisar a necessidade de implantação do PROGRAMA 8S na empresa pesquisada, chegando a conclusão que de fato há a necessidade de implantação do programa, uma vez que vários pontos foram identificados e as suas devidas correções propostas.

Respondendo ao questionamento feito na problematização, pode-se notar com base no referencial teórico a importância de um programa de qualidade voltado para as pequenas empresas, pois ele permite que ela tenha maior eficiência, melhor

clima organizacional, economia de recursos materiais entre outros, com isso ela consegue ter mais força frente a seus concorrentes.

Sendo assim, a empresa estudada pode melhorar a sua eficiência e a utilização de seus recursos com a implantação do PROGRAMA 8S, vendo que todos os sensores apontaram itens a serem melhorados, e que exemplos mostram que empresa que investe em qualidade tem muito ganhar em termos de competitividade e lucratividade.

Pode-se concluir também, que embora seja um programa aparentemente simples, ao colocarmos em prática se exige muitos cuidados, uma vez que as mudanças não são apenas físicas, mas sim, de comportamento das pessoas, pois o programa traz uma nova filosofia de trabalho para a empresa, possibilitando aos seus colaboradores melhorar o seu relacionamento interno e externo à empresa. Portanto é preciso ter muito cuidado ao implantá-lo, pois caso fracasse, seus resultados podem levar a empresa a um estado pior do que o qual ela se encontrava.

E para assegurar que o programa se perpetue, é preciso considerá-lo como uma continuação, um processo de melhoria contínua, por meio de avaliações periódicas é preciso avaliar o programa para detectar possíveis falhas e corrigi-las, não permitindo que as falhas se repitam e acabe por fracassar.

REFERÊNCIA

ABRANTES, JOSE, - **Programa 8S: da alta administração à linha de produção: o que fazer para aumentar o lucro?: o combate aos desperdícios nas empresa, protegendo o meio ambiente e facilitando o desenvolvimento sustentável.** - 2ª Ed, - Ed. Interciência, Rio de Janeiro, 2007.

ASCOM - ASSOCIAÇÃO COMERCIAL DE JUINA. **Censo empresarial da cidade de Juina/MT**, 2010.

CAGED (CADASTRO GERAL DE EMPREGADOS E DESEMPREGADOS). **Análise do emprego Fevereiro/2012.** disponível em: <http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/temas-estrategicos/emprego/Analise%20do%20CAGED%202012%2002.pdf>, acessado em 10/09/12.

CARVALHO, PEDRO CARLOS DE. **O Programa 5S e a Qualidade Total.** - 5ª Ed. Ed. Alínea, - Campinas, SP, 2011.

CERVO. AMADO LUIZ, BERVIAN. PEDRO ALCINO. **Metodologia Científica.** - 5ª Ed, - Ed. Pearson Prentice Hall, São Paulo, 2002.

CHIAVENATO, IDALBERTO. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** - 2ª Ed. 4ª reimpressão - Ed. Elsevier. Rio de Janeiro. 2004.

CIRCULAR Nº 34, DE 06 DE SETEMBRO DE 2011, disponível em: http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/produtos/download/Circ034_11.pdf, acessado em 11/09/12.

DECRETO Nº 5.028, DE 31 DE MARÇO DE 2004. disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2004/Decreto/D5028.htm, acessado em 14/09/2012.

DIEESE . Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2010-2011. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Org.) 4ª ED. BRASÍLIA, DF, 2011. disponível em: <http://www.dieese.org.br/anu/anuSebraeMicroPeqEmp/anuarioSebrae10-11.pdf>, acessado em 11/09/12.

DRUMMOND, HELGA. **O movimento pela qualidade: o que de fato o gerenciamento de qualidade total realmente se trata.** - Tradução de João Carlos Hoehne. Ed. Littera Mundi, São Paulo, 1998.

LAS CASAS, ALEXANDRE LUIZZI. **Qualidade Total em Serviços, conceitos, exercícios, casos práticos.** – 6ª Ed. - Ed. Atlas, São Paulo, SP, 2008.

MACHADO, CARLOS JOÃO, ET. AL. **Desafios e Oportunidades de Negócios com Pequenas e Médias Empresas,** disponível em: http://www.serasaexperian.com.br/cursosinteresses/palestras/ftp/ftp_0099.pdf, acessado em 10/09/12.

MARCONI, MARINA DE ANDRADE. LAKATOS, EVA MARIA. **Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragem e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados.** - 7ª Ed., 3ª reimpressão, Ed. Atlas, São Paulo.

MARSHALL JR. ISNARD. Et Al. **Gestão da Qualidade. Serie Gestão Empresarial.** - 9ª Ed. - Ed. FGV, Rio de Janeiro, 2009.

OLIVEIRA, APARECIDO GOMES DE. **A INTEGRAÇÃO DOS SISTEMAS DE CUSTOS ABC E CUSTOS DA QUALIDADE COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO PARA PEQUENAS EMPRESAS: Uma abordagem aplicada a Indústria de Massas Alimentícias.** Disponível em: http://www.uniara.com.br/mestrado_drma/arquivos/dissertacao/Aparecido_Oliveira_2005.pdf, acessado em 20/08/2011.

PALADINI, EDSON PACHECO. **Gestão da Qualidade, Teoria e Prática.** - 2ª Ed. - Ed. Atlas, São Paulo, 2010.

ZANELLA, LUIZ CARLOS. **Programa de qualidade total para empresas de pequeno e médio porte: roteiro prático de implantação.** - Ed. Juruá, Curitiba, 2009.

APÊNDICE

APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Este questionário tem como principal objetivo levantar dados para o Trabalho de Conclusão de Curso do acadêmico Jorge Domingues da Costa do Curso de Administração da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis do Vale do Juruena.

1º senso de determinação e união (*Shikari Yaro*).

1- Qual o seu conhecimento sobre o PROGRAMA 8S?

A () não conheço

B () li livros e artigos sobre o PROGRAMA 8S.

C () tenho conhecimento pratico sobre o PROGRAMA 8S.

2º senso de treinamento (*shido*).

2- A empresa proporciona algum tipo de treinamento (cursos, palestras) para aperfeiçoamento das atividades desenvolvidas no sua área?

A () não

B () eventualmente

C () sempre que surge algo relacionado a área.

3º senso de utilização (*Seiri*).

- 3- No seu ambiente de trabalho existe algum tipo de classificação com relação aos objetos que são utilizados com maior frequência dos que são pouco usados. Ex: objetos muito utilizados ficam sobre a mesa, perto do usuário, já os que são pouco utilizados ficam em um almoxarifado ou arquivo.

A () sim

B () não

C () alguns seguem esse critério, mas nem todos.

4º senso de ordenação (*Seiton*).

- 4- No seu ambiente de trabalho, todos os objetos e documentos tem um lugar específico para ficarem ou serem arquivados? Há uma ordem de arquivamento de documentos e organização de materiais? Cada coisa tem o seu lugar?

A () sim

B () não

C () alguns seguem esse critério, mas nem todos.

5º senso de limpeza (*Seiso*).

- 5- No seu ambiente de trabalho, as salas, mesas e cadeiras, arquivos, copa, banheiros entre outros:

A () estão sempre limpos e com um bom aspecto.

B () as vezes estão sujos e com mal aspecto.

C () estão sempre sujos e com mal aspecto.

6º senso de bem-estar e saúde (*seiketsu*)

6- No seu ambiente de trabalho você percebe a presença de ruídos, barulho ou algum tipo de interferência que atrapalhe o desenvolvimento de suas atividades?

A () sim, há muito barulho e ruído.

B () não, é um ambiente calmo e silencioso.

C () Há alguns ruídos, porém não atrapalha o desenvolvimento da atividades.

7- A empresa proporciona algum tipo de ginástica laboral?

A () sim

B () não

8- A empresa implanta aspecto ergonômico?

A () sim

B () não

7º senso de autodisciplina (*shitsuke*)

9- Quando a empresa propõem uma nova conduta ou tipo de comportamento você:

A () segue de acordo com o que foi pedido.

B () não adere a nova ordem e continua fazendo do jeito antigo.

10- Com relação aos seus horários de trabalho, você:

A () é sempre pontual, chega e sai no horário certo.

B () nem sempre é pontual, as vezes chega atrasado ou sai mais cedo.

C () não tem horário determinado.

8º senso de economia e combate aos desperdícios (*Setsuyaku*).

11- A empresa zela pelo combate ao desperdício. Ex: o papel quando possível é reutilizado como rascunho, as luzes e aparelhos de ar condicionado só são utilizados quando realmente necessários.

A () sim

B () não

APÊNDICE 2 – TABELAS PARA VERIFICAÇÃO DA REAL SITUAÇÃO DA EMPRESA, DE ACORDO COM CADA SENSO.

Avaliação da Necessidade de Implantação do Senso de Determinação e União (<i>Shikari Yaro</i>)		
Data	Item a ser Observado	Resultado

Avaliação da Necessidade de Implantação do Senso de Treinamento (<i>Shido</i>)		
Data	Item a ser Observado	Resultado

Avaliação da Necessidade de Implantação do Senso de Utilização (<i>Seiri</i>)		
Data	Item a ser Observado	Resultado

Avaliação da Necessidade de Implantação do Senso de Ordenação (Seiton)		
Data	Item a ser Observado	Resultado

Avaliação da Necessidade de Implantação do Senso de Limpeza (Seiso)		
Data	Item a ser Observado	Resultado

Avaliação da Necessidade de Implantação do Senso de Bem Estar (Seiketsu)		
Data	Item a ser Observado	Resultado

Avaliação da Necessidade de Implantação do Senso de Autodisciplina (<i>Shitsuke</i>)		
Data	Item a ser Observado	Resultado

Avaliação da Necessidade de Implantação do Senso de Economia e Combate aos Desperdícios (<i>Setsuyaku</i>)		
Data	Item a ser Observado	Resultado