

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE ENGENHARIA MECÂNICA
COMISSÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA MECÂNICA**

TRABALHO FINAL DE MESTRADO PROFISSIONAL

**Aplicação da Metodologia 5S, visando a
melhoria do processo organizacional em
uma Fundação de Direito Privado - Um
estudo de caso**

**Autor: Mário Sérgio Trainotti
Orientador: Prof. Dr. Miguel Juan Bacic**

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE ENGENHARIA MECÂNICA
COMISSÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA MECÂNICA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE FABRICAÇÃO**

**Aplicação da Metodologia 5S, visando a
melhoria do processo organizacional em uma
Fundação de Direito Privado - Um estudo de
caso**

**Autor: Mário Sérgio Trainotti
Orientador: Prof. Dr. Miguel Juan Bacic**

**Curso: 003 – Mestrado Profissional em Engenharia Mecânica
Área de Concentração: AA – Gestão da Qualidade Total**

**Dissertação de mestrado acadêmico apresentado à comissão de Pós Graduação da
Faculdade de Engenharia Mecânica, como requisito para a obtenção de título de Mestre em
Engenharia Mecânica.**

**Campinas, 2007
S.P. - Brasil**

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA
BIBLIOTECA DA ÁREA DE ENGENHARIA E ARQUITETURA - BAE - UNICAMP

T682a Trainotti, Mário Sérgio
Aplicação da metodologia 5S, visando a melhoria do processo organizacional em uma fundação de direito privado – um estudo de caso / Mário Sérgio Trainotti. -- Campinas, SP: [s.n.], 2007.

Orientador: Miguel Juan Bacic.
Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Engenharia Mecânica.

1. Gestão da qualidade total. 2. Administração – Participação dos empregados. 3. Administração – Controle da qualidade. 4. Administração pública. I. Bacic, Miguel Juan. II. Universidade Estadual de Campinas. Faculdade de Engenharia Mecânica. III. Título.

Titulo em Inglês: Application of the 5S methodology, aiming at the organizational process improvement in a private right foundation

Palavras-chave em Inglês: 5S – Housekeeping, Total quality management, Management participation, Process improvement, Business management

Área de concentração: Gestão da qualidade total

Titulação: Mestre em Engenharia Mecânica

Banca examinadora: Ademir José Petenate, Mauricio Prates de Campos Filho

Data da defesa: 31/07/2007

Programa de Pós-Graduação: Engenharia Mecânica

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE ENGENHARIA MECÂNICA
COMISSÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA MECÂNICA**

TRABALHO FINAL DE MESTRADO PROFISSIONAL

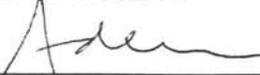
**Aplicação da Metodologia 5S, visando a
melhoria do processo organizacional em uma
Fundação de Direito Privado - Um estudo de
caso**

**Autor: Mário Sérgio Trainotti
Orientador: Prof. Dr. Miguel Juan Bacic**

A Banca Examinadora composta pelos membros abaixo aprovou este trabalho final:



Prof. Dr. Miguel Juan Bacic
Instituição: IE/ UNICAMP



Prof. Dr. Ademir José Petenate
Instituição: IMECC/UNICAMP



Prof. Dr. Mauricio Prates de Campos Filho
Instituição: Instituto UNIEMP/São Paulo

Campinas, 31 julho de 2007

Dedicatória:

Dedico este trabalho à minha companheira Olívia que me deu todo o suporte para sua concretização e aos meus filhos amados Giovanni, Augusto e outros que possam vir pela motivação e inspiração na busca de ser uma pessoa cada vez melhor.

Agradecimentos:

À Deus e seus anjos que sempre ao meu lado dirigem meus caminhos e me fortalecem nos momentos difíceis.

Este trabalho não chegaria à conclusão sem o apoio de diversas pessoas às quais presto minha homenagem:

Aos meus pais, por sempre acreditarem no meu sucesso.

Ao meu orientador, que com muita paciência acompanhou todos os passos deste trabalho.

Ao amigo, Prof. Dr. Marcelo Reis pelas dicas e apoio em momentos importantes do trabalho.

Ao amigo Marco Antonio Separavich pelas correções do texto e apoio.

A Profa. Ludmila da Confraria das Letras pela correção da tradução para o inglês.

Aos executivos da FDE - Fundação de Desenvolvimento da Educação e da Uniemp pela oportunidade da realização do trabalho.

A todos as pessoas que não foram aqui nominadas mas as quais tenho gratidão pelas diversas contribuições na realização deste trabalho

Aos professores e colegas que sempre estiveram dispostos ofereceram seus conhecimentos.

**“Embora ninguém possa voltar atrás e fazer um novo
começo, qualquer um pode começar agora e fazer um novo
fim.” – Chico Xavier**

Resumo

TRAINOTTI, Mário Sérgio, Aplicação da Metodologia 5S, visando à melhoria do processo organizacional em uma Fundação de Direito Privado - Um estudo de caso, Campinas, Faculdade de Engenharia Mecânica, Universidade de Campinas, 2006. 110 p. Dissertação (Mestrado)

Neste trabalho, procura-se analisar a implantação do programa 5S em uma fundação pública de direito privado: Fundação para o Desenvolvimento da Educação, FDE, visando à melhoria organizacional. Alguns questionamentos orientaram a análise: primeiramente indaga-se se esta ferramenta é adequada para iniciar um processo de gestão da Qualidade Total; qual a importância de um patrocinador na alta direção para a implantação efetiva e a manutenção do programa, e por fim, como se comportam os funcionários de uma organização burocrática ao serem chamados à gerência participativa, ainda que de forma operacional, na implantação da ferramenta. Busca-se refletir sobre a adequação desta ferramenta, que a despeito de sua simplicidade técnica e operacional, pressupõe uma mudança comportamental de seus colaboradores, para que se tenham resultados práticos. Enfatiza-se a presença do patrocinador em todas as etapas do processo, para que o programa possa ser bem sucedido. A metodologia utilizada foi a pesquisa-ação, considerando-se que o autor participou internamente do processo, não tendo sido somente um observador.

Palavras Chave:

- 5S, Gestão da Qualidade Total, Gestão Participativa, Processos de Melhoria, Gestão Organizacional.

Abstract

TRAINOTTI, Mário Sérgio, Application of the 5S Methodology, aiming at the organizational process improvement in a “Fundação de Direito Privado” (Private Right Public Foundation) - A case study, Campinas,; Faculty of Mechanical Engineering, State University of Campinas, 2007. 99p. (Thesis Master's degree)

This work tries to analyze the implementation of the 5S program in a “Fundação de Direito Privado” (Private Right Public Foundation): “Fundação para o Desenvolvimento da Educação” (Foundation for the Development of Education), FDE, aiming at its organizational improvement. Some questions guided the analysis: firstly, it is investigated whether this tool has been adapted to start a management process through the Total Quality Management; the importance of a sponsor in a high position for the effective implantation and maintenance of the program has also been investigated; finally, the way the employees of a bureaucratic organization behave when they are called to the management participation (though an operational way) in the implantation of the tool is analysed as well. One attempts to reflect about the suitability of this tool, which, in spite of its technical and operational simplicity, presupposes a behavioral change in the collaborators, so that practical results can be obtained. The sponsor's presence is emphasized in all the stages of the process, so that the program may succeed. The methodology used was the research-action, taking into account that the author actually participated in the process.

Words Key:

- 5S - Housekeeping, Total Quality Management, Management Participation, Process Improvement, Business Management.

Sumário

Lista de Figuras	xii
Lista de Tabelas	xiv
Capítulo 1: Introdução	01
1.1 Justificativa e Relevância	03
1.2 Objetivo Geral	05
1.3 Hipóteses	05
1.4 Metodologia	05
1.5 Estudo de Caso com Base na “ <i>PESQUISA-AÇÃO</i> ”	06
1.6 Instrumento de Coleta de Dados	08
1.7 Estrutura da Dissertação	08
Capítulo 2: Revisão Bibliográfica	11
2.1 Organizações Burocratas	11
2.1.1 Fundação e Burocracia	13
2.1.2 Mudanças organizacionais em ambientes burocráticos	14
2.2 Gestão Participativa	
2.2.1 Origem da Gestão Participativa	16
2.2.2 Aspectos sociais da participação	17
2.2.3 Complexidade da definição do que seja gestão participativa	19
2.2.4 Ambientes organizacionais autoritários e participativos	21
2.2.5 Níveis e graus da participação	25
2.2.6 Participação Direta e Indireta	27
2.2.7 A gestão participativa no Brasil	29
2.3 Processos de Melhoria;	
2.3.1 Processos de Melhoria e Qualidade Total	36
2.3.2 Langlely - Uma avaliação crítica e profunda de	

processos de melhoria	39
2.3.3 As 3 perguntas de Langley	40
2.3.4 Desenvolvendo a metodologia Langley	43
2.3.4.1 O desenvolvimento das mudanças	43
2.3.4.2 Testando e implementando uma proposta de mudança	44
2.3.4.3 O trabalho com pessoas	46
2.3.4.4 A importância dos ciclos PDCA	46
2.3.5 As causas comuns e causas especiais das falhas de processo – Oportunidade de melhoria	48
2.3.6 Mudanças de primeira e segunda ordem	49
2.3.7 As Naturezas da melhoria	50
2.3.8 Redução de custos significativos enquanto se mantém ou melhora a qualidade	51
2.4 Gestão da Qualidade Total – Total Quality Management (TQM)	51
2.4.1 Definição de Qualidade	53
2.4.2 Conceitos da Qualidade Total	54
2.5 Metodologia 5S ou Housekeeping	57
2.5.1 As palavras que definem o programa	58
 Capítulo 3: A implementação do 5S na FDE em bases participativas – Um estudo de caso	 64
3.1 Caracterização da FDE	65
3.2 Implantação do Programa/ Fase preparatória	67
3.3 Atividades desenvolvidas em Jun/2003	69
3.4 Atividades desenvolvidas em Ago/2003	71
3.5 Atividades desenvolvidas em Set/2003	72
3.6 Atividades desenvolvidas em Out/2003	84
3.7 Atividades desenvolvidas em Nov/2003	87
3.8 Atividades desenvolvidas em Dez/2003	88

Capitulo 4: Conclusão	91
Bibliografia	94
Anexo I	100
Anexo II	101
Anexo III	102

Lista de Figuras

Figura 1 - O cenário Ambiental da Evolução dos Modelos de Gestão.	21
Figura 2 - Níveis e Graus de Participação nas Gestões Empresariais.	25
Quadro 1 - Comparação entre participação direta e indireta	27
Figura 3 - Ocorrências de publicações sobre Circulo de Controle de Qualidade na Revista Exame	33
Figura 4 - O Modelo para Melhoria	42
Figura 5 - Ciclo PDSA – Langley	47
Figura 6 - Ciclo de melhoria de Shewhart	48
Figura 7 - Parte do Organograma da FDE	66
Figura 8 - Cronograma de implantação	69
Figura 9 - Logo da Campanha	71
Figura 10 - Resultado do Questionário de avaliação – FDE Geral.	74
Figura 11 - Resultado do Questionário de avaliação 5S – 1o. S	75
Figura 12 - Resultado do Questionário de avaliação 5S – 2o. S	76
Figura 13 - Resultado do Questionário de avaliação 5S – 3o. S	77
Figura 14 - Resultado do Questionário de avaliação 5S – 4o. S	78
Figura 15 - Resultado do Questionário de avaliação 5S – 5o. S	79
Foto 1 - Bolo Seiri.	82
Foto 2 - Confraternização.	82
Foto 3 - Discurso do Presidente S. Kobayashi.	82
Foto 4 - Integrantes do Núcleo da Qualidade.	82

Foto 5 - Faixa 1 : Patrimônio Reutilizável.	83
Foto 6 - Faixa 2 : Patrimônio necessitando de manutenção e não utilizável.	83
Foto 7 - Faixa 3 : Materiais recicláveis	83
Foto 8 - Faixa 4 : Patrimônio Reutilizável	83
Foto 9 - Faixa 5 : Olhe ao redor. Sempre é possível melhorar	83
Foto 10 - Faixa 6 : Descubra-se na alegria de fazer.	83
Foto 11 - Faixa 8 : Desligue-se da Rotina ponha seu talento para funcionar.	84
Foto 12 - Faixa 9 : Exercite sua vontade de fazer parte.	84
Foto 13 - Faixa 10: Fique antenado! Não fique alienado.	84
Figura 16 - Tela de Abertura de Computador	86

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Resultados da disponibilização

81

Capítulo 1

Introdução

As relações mercadológicas sejam elas de empresas privadas ou públicas; sejam elas *business to business* ou *business to consumers*, vem passando por profundas mudanças nos últimos anos. O empoderamento das pessoas ou organizações quando no exercício do papel de consumidores, clientes ou usuários de serviços públicos, fez esses atores sociais atuarem de forma mais exigente da qualidade e da satisfação das suas necessidades. Exemplos de Leis como o Código de Defesa do Consumidor e novas normas internacionais de garantia da qualidade como a série ISO 9000, legitimam este novo padrão de exigência, lembrando que cada vez mais a sociedade toma consciência de seus direitos enquanto cidadãos e contribuinte como concorda Bianchi (2005):

A questão da inovação e da criatividade (empreendedorismo, “empowerment”) necessárias nas organizações do mundo de hoje, são listadas por Chiavenato e podem auxiliar a compreender a estrutura burocrática e as dificuldades que apresenta para as organizações que necessitam fazer face ao mundo em rápida mudança. (BIANCHI 2005, p.25)

Na atualidade, este empoderamento ainda é exercido com maior força nas relações das empresas privadas e seus clientes do que nas relações dos órgãos e empresas públicas com seus usuários, mas a sociedade caminha em passos largos para uma maior conscientização política, tornando-se cada vez mais crítica. O nível de exigência exercida hoje pelos consumidores, aliado à crescente oferta de produtos e serviços, acirra a luta pela preferência dos consumidores,

obrigando as organizações, sejam elas privadas ou públicas, a empreenderem uma busca incessante por melhorias nos seus produtos, serviços e serviços agregados aos produtos. Os consumidores ganharam um forte aliado em 1990, o Código de Defesa do Consumidor, em seu artigo 3º define quem é o fornecedor, e em seu artigo 6º os direitos básicos do consumidor:

Art. 3º: Fornecedor é toda pessoa física ou jurídica, **pública** ou privada, nacional ou estrangeira, bem como os entes despersonalizados, que desenvolvem atividade de produção, montagem, criação, construção, transformação, importação, exportação, distribuição ou comercialização de produtos ou **prestação de serviços (...)** Art. 6º, III: a informação adequada e clara sobre os diferentes produtos e serviços, com especificação correta de quantidade, características, composição, qualidade e preço, bem como sobre os riscos que apresentem; X: a adequada e eficaz prestação dos **serviços públicos** em geral.

Este novo consumidor ou usuário busca produtos e serviços cada vez melhores e de valor agregado cada vez maior, querendo pagar cada vez menos por estes eles. Esta equação formada entre a exigência de maior qualidade e menor preço, leva as organizações a empreenderem verdadeiras guerras em busca da melhoria em seus processos, produtos e serviços que vissem o aumento da produtividade e conseqüentemente a diminuição dos custos totais.

Os conceitos de “qualidade e melhoria” já freqüentam as organizações públicas pressionadas por esta nova realidade mercadológica e algumas delas já buscam certificarem-se nas normas da ISO 9000:2000, como por exemplo, a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos. A empresa tem um programa na área da qualidade:

O Programa constitui-se em um conjunto de projetos e ações a serem implementados no âmbito da Empresa, cuja definição levou em consideração três grandes vertentes: Gestão pela Qualidade Total - GQT, Normas da International Organization for Standardization - ISO, e Critérios do Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ (...) O PNQC – Programa Nacional de Qualidade dos Correios - consiste em uma ampla ação mobilizadora, promovida pela alta administração da Empresa, no sentido de adotar uma gestão empresarial participativa, tendo como estratégia a melhoria contínua do ambiente de trabalho de seus colaboradores e de seus processos, visando à máxima satisfação dos clientes. (CORREIO 2006)

Analisar uma dessas iniciativas pela busca de processos de melhoria em empresas com perfil organizacional de empresa pública é o que pretende este trabalho. A organização em questão é a FDE – Fundação para o Desenvolvimento da Educação, entidade privada de direito publico, e o processo de melhoria focado neste trabalho é a implantação do Programa 5S.

1.1 Justificativa e Relevância

Em decorrência das mudanças anteriormente mencionadas, as empresas públicas e privadas têm empreendido grandes esforços para ajustar seus produtos, serviços e serviços agregados aos seus produtos, ou seja, seu *mix* de marketing, a esta realidade.

Processos de mudanças são desconfortáveis e causam incômodos para as pessoas e conseqüentemente para as organizações. Poucas pessoas sentem-se à vontade para sair de sua área de conforto e ir em direção ao desconhecido, mudar comportamentos e atitudes. Mesmo nas organizações privadas, diante das ameaçadas de queda na rentabilidade e lucratividade, as resistências às mudanças são grandes.

Hernandez e Caldas (2001) fazem este questionamento:

No entanto uma pergunta permanece: se sabemos tanto (sobre como preveni-la ou superá-la), por que a resistência à mudança ainda é considerada uma das principais barreiras à transformação organizacional bem-sucedida? Hernandez e (CALDAS 2001, p.32)

E são os mesmo autores que concluem que:

A resposta mais provável é que, do ponto de vista científico e a despeito de todas as “receitas”, nós, na verdade, não sabemos muita coisa sobre o que é a resistência à mudança, suas causas, quando é mais provável que aconteça, o

efeito que pode (ou não) produzir em esforços de transformação ou os métodos que podem existir para lidar com ela. (HERNANDEZ E CALDAS 2001, p.32)

Ao se tratar de organizações públicas burocráticas e hierárquicas, estas resistências potencializam sobre-maneira. A máquina administrativa, seja ela direta ou indireta, muitas vezes é comparada a um paquiderme: grande, lenta e pesada e assim, tende a retardar-se às respostas às mudanças sociais que cada vez mais exige atitudes pró-ativas, ágeis, flexíveis e eficazes. Ao falar sobre a máquina pública Bianchi (2005) diz que:

A influencia conjugada e a pratica continuada desses desvios e preconceitos acabaram por transformar a Administração Pública, ao longo dos anos, em organismo gigantesco e lento, complicado e ineficaz, centralizado, insensível e desumano. Salvo as exceções existentes. (BIANCHI 2005, p.29)

Este estudo se justifica por se tratar de uma tentativa de melhoria de processos em uma organização pública mergulhada nesta cultura organizacional burocrática e hierarquizada, mesmo sendo constituída e regida pelo estado de arte do direito privado.

Considera-se também sua relevância pelo fato de que a ferramenta escolhida para implantação, o Programa 5S, tem vasta e reconhecida aplicação mundial em processos de melhoria e como porta de entrada para a implantação da Gestão da Qualidade não deixando muitas dúvidas quando sua eficiência, como se apresentará no corpo deste trabalho. Isto permitiu o estudo mais focado aos aspectos organizacionais diante da exposição à ferramenta do que à sua legitimidade como instrumento de melhoria. Como Osada (1992, p.15) afirma: “...se conseguirmos implementar os 5S’s, conseguiremos implementar também os outros sistemas sem problemas e com bons resultados.”

Ainda pondera-se que o caráter participativo operacional, ou seja, os funcionários foram chamados a participarem ativamente na gestão da execução, mas não na decisão e escolha da ferramenta, traz uma relevância adicional a este estudo de caso, suscitando uma discussão sobre o que é que pode ser chamado de Gestão Participativa nas organizações e como que os funcionários de uma organização burocrática respondem ao serem chamados para participar, mesmo que em

nível operacional de um processo de mudança organizacional? Esta é uma das perguntas que este estudo pretende responder.

1.2 Objetivo Geral

O objetivo deste trabalho é estudar o método e resultados da aplicação do Programa 5S, em uma Fundação Pública de Direito Privado, realizada com bases participativas operacionais.

1.3 Hipóteses

Diante disto formulou-se as seguintes hipóteses a serem respondidas neste trabalho:

Em uma organização burocrática quando se convoca os funcionários para um processo de participação, mesmo em nível operacional isto é capaz de mudar suas atitudes e agirem de forma mais ativa, assumindo a propriedade e riscos do projeto?

O apoio da alta administração, ou seja, ter um patrocinador é crucial para a implantação de programas de melhoria, neste caso o 5S, em uma organização burocrática, mesmo em bases participativas operacionais?

1.4 Metodologia

A metodologia utilizada neste trabalho é baseada na realização de um estudo de caso, além da discussão dos pressupostos teóricos nas áreas de sistemas da qualidade, mudanças no ambiente organizacional e sistemas de melhorias de processos organizacionais.

O estudo de caso terá como base a “*Pesquisa-ação*”, através da *observação participante* do pesquisador no processo de implementação de ferramenta da Qualidade Total, observando suas potencialidades e limites em um processo específico de mudança organizacional. A ferramenta da Qualidade implementada foi o “5S” - *housekeeping*, com ênfase na forma da implantação, ou

seja, com participação ativa do corpo de funcionários na definição da forma, do ritmo e da abrangência do processo.

A metodologia dos “5S’s” vem sendo implantada nas organizações, desde a década de 60, segundo OSADA (1992). Sua implantação em bases participativas é um de seus pilares estruturais.

A observação participante permitiu ao autor coletar dados desde o início da implantação (período que será mais amplamente estudado), que ocorreu com a presença da equipe de consultores, entre e junho a dezembro de 2003.

1.5 Estudo de Caso com Base na “PESQUISA-AÇÃO”

O método de “Pesquisa-ação” é uma das formas possíveis de realização de um estudo de caso e foi selecionado como metodologicamente adequado ao desenvolvimento deste estudo, devido as suas principais características, descritas a seguir:

Pesquisa-ação é um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no quais os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema então envolvidos de modo cooperativo ou participativo (THIOLLENT, 2002, p. 14)

... uma abordagem da pesquisa social aplicada, em que o pesquisador de ação e um cliente colaboram no desenvolvimento de um diagnóstico e da solução para um problema, pelo que se seguem resultados que contribuirão para o acúmulo de conhecimentos em um domínio empírico particular. (BRYMAN 1995, p.178).

Alguns autores, como Pedro Demo (1995: 231), não fazem distinção entre pesquisa participante e pesquisa-ação: “...porque nos parece que o compromisso com a prática é o mesmo em ambas...”.

Thiollent et al. (2002), afirmam que não há unanimidade quanto à similaridade da terminologia da “pesquisa-ação” e da “pesquisa participante” e evidencia algumas diferenças entre ambas:

... toda pesquisa-ação é do tipo participativo: a participação das pessoas implicadas nos problemas investigados é absolutamente necessária. No entanto, tudo o que é chamado pesquisa participante não é pesquisa-ação. (...) Para que não haja ambigüidade, uma pesquisa pode ser qualificada de pesquisa-ação quando houver realmente uma ação por parte das pessoas ou grupos implicados no problema sob observação. Além disso, é preciso que a ação seja uma ação não-trivial, o que quer dizer uma ação problemática merecendo investigação para ser elaborada e conduzida. (THIOLLENT et al, 2002, p. 15).

Assim, a utilização da terminologia “*pesquisa-ação*” parece mais adequada aos propósitos deste trabalho, uma vez que trata--se do desenvolvimento de uma ação relativa à implementação de um processo de mudança organizacional.

Thiollent (2002) resume ainda os principais aspectos da pesquisa-ação como estratégia metodológica:

- 1) Há uma ampla e evidente interação entre pesquisadores e pessoas envolvidas na situação investigada;
- 2) Desta interação resulta a ordem de prioridade dos problemas a serem pesquisados e das soluções a serem encaminhadas;
- 3) O objeto da pesquisa é constituído pela situação social e pelos problemas de diferentes naturezas encontrados nesta situação;
- 4) O objetivo da pesquisa-ação consiste em resolver ou, pelo menos, em esclarecer os problemas da situação observada;
- 5) Durante o processo, desenvolve-se um acompanhamento das decisões, das ações e de toda atividade intencional dos atores da situação;
- 6) A pesquisa não se limita a uma forma de ação, pretende simultaneamente aumentar o conhecimento dos pesquisadores e das pessoas e grupos envolvidos. (THIOLLENT et al 2002, p.15).

1.6 Instrumentos de Coleta de Dados

O material de pesquisa para a realização deste estudo de caso é composto por uma série de Relatórios de atividades elaborada pela equipe de consultores para a instituição contratante, além de um vasto arquivo fotográfico com mais de 2000 fotos, abrangendo a situação anterior ao processo, às atividades de implantação e alguns dos resultados obtidos, além de depoimentos e entrevistas já realizados, ou previstos, com funcionários e gerentes da FDE.

Foram utilizados os seguintes instrumentos de coleta de dados:

- Observação participante: em todas as etapas de desenvolvimento do processo de implantação e estudo.
- 25 entrevistas individuais com roteiro definido em conjunto com as Chefias de Departamentos. Tais entrevistas possuíam roteiro semi-estruturado permitindo que os entrevistados opinassem sobre o impacto da implantação da metodologia do 5S nas práticas gerenciais e na rotina funcional da empresa. O conjunto de respostas foi agrupado pela equipe de consultores, de modo a elaborar os relatórios mensais de acompanhamento do Projeto.
- Análise de documentos e registros de arquivos. Foram analisados 04 relatórios de acompanhamento do projeto, atas das reuniões do Núcleo da Qualidade, materiais didáticos elaborados pelo Núcleo e outros documentos.
- Análise dos Questionários de Avaliação Departamental aplicados a todo corpo funcional, em setembro de 2003, quando do término da aplicação do primeiro “S” , início do processo de aplicação do segundo ‘S’. Foram realizadas tabulações e análises por Departamento e, posteriormente, para toda a FDE.

1.7 Estrutura da Dissertação

A dissertação será estruturada da seguinte forma:

Capítulo 1: Introdução

Capítulo 2: Revisão bibliográfica

2.1 Organizações Burocráticas

Este capítulo pretende apresentar, mesmo que de forma sucinta, o ambiente burocrático que norteia a administração pública e privada. O capítulo inicia definindo organizações burocráticas, apresentando suas características principais e avança com uma discussão sobre o desafio de promover mudanças organizacionais em ambientes burocráticos.

2.2 Gestão Participativa

O capítulo inicia apresentando de onde se originou o conceito de gestão participativa e algumas conceituações encontradas na literatura estudada. Faz uma leitura das implicações sócio-culturais da participação em algumas culturas e extratos sociais. Apresenta uma comparação entre os ambientes burocráticos e participativos, inclusive sobre o papel da liderança nestes dois ambientes. Neste capítulo discute-se também os níveis e graus de participação, desde a participação nas informações até a autogestão, a conceituação de participação direta e indireta e suas implicações. Foi feita também uma viagem pela gestão participativa no Brasil, desde as primeiras iniciativas até alguns exemplos de sucesso de autogestão.

2.3 Processos de Melhoria

O estudo de processos de melhoria organizacional, voltado para a Gestão da Qualidade é o objetivo deste capítulo. Será apresentado com mais ênfase o Modelo de Melhoria de Langley. O modelo de Langley pode ser utilizado em qualquer processo de melhoria, além dos voltados a Gestão da Qualidade total. Langley sintetizou em seu modelo algumas ferramentas da qualidade acrescida de suas pesquisas e experiências. Esta coletânea de informações gerou um modelo simples e prático de conduzir processos de mudanças que visam à melhoria.

2.4 Gestão da Qualidade – Total Quality Management (TQM)

Este capítulo apresenta os conceitos clássicos e um pouco de história sobre a Gestão da Qualidade Total, alguns conceitos elaborados pelos formuladores desta forma de gestão e algumas de suas ferramentas.

2.5 Metodologia 5S

Este capítulo apresenta a teoria da metodologia do 5S, o conceito de cada uma das palavras que define esta metodologia e sua tradução para nosso idioma, ou seja, os 5 sentidos. Faz também algumas referências das vantagens do uso da ferramenta como porta de entrada para um processo maior de gestão da qualidade.

Capítulo 3: A implementação do 5s na FDE em bases participativas – Um estudo de caso

Este capítulo apresenta o processo de implantação ocorrido na FDE, discorre passo a passo as etapas do processo. No início é feita a caracterização da organização, seu cronograma e a fase preparatória da implantação. Apresenta também algumas pesquisas de avaliação, realizada durante o processo. Dados referentes ao tempo posterior da implantação foram coletados através de entrevista com 03 funcionários que participaram do grupo gestor do projeto, chamado de núcleo da qualidade.

Capítulo 4: Conclusão

Capítulo 2

Revisão Bibliográfica

2.1 Organizações Burocráticas

Este capítulo pretende apresentar, mesmo de forma sucinta, o ambiente burocrático que norteia a administração pública e as empresas privadas, especialmente as fundações públicas de direito privado, tipo de organização no qual foi desenvolvido este estudo de caso.

O novo dicionário Aurélio (1986) define burocracia como:

Administração da coisa pública por funcionários (de ministérios, secretarias, repartições, etc.) sujeito a hierarquia e regulamento rígidos, e a uma rotina inflexível: os trâmites da burocracia. 2. P.Ext. Complicação e morosidade no desempenho do serviço administrativo. 3. Grande influência ou prestígio de uma estrutura complexa de departamentos na administração da coisa pública: A burocracia no mundo moderno vai cedendo lugar à tecnocracia (...) Tecnocracia. Sistema de organização política e social baseado na predominância dos técnicos

A burocracia como visto, por definição, significa a forma como as organizações gerem suas atividades operacionais: hierarquizada, regulamentada, rotineira e inflexível. Estas atividades são executadas pelos burocratas, que Aurélio (1986) define como sendo “Funcionário que faz parte da burocracia, em especial aquele que segue mecanicamente as normas impostas pelo regulamento da administração”.

Para Bianchi (2005), Max Weber foi um expoente no estudo da burocracia, e entendia a gestão burocrática intimamente ligada à dominação. Bianchi (2005) define dominação como a

probabilidade de receber obediência a partir de um mandato de determinado conteúdo entre pessoas específicas e não a probabilidade de exercer o poder ou influência sobre outros seres Humanos.

Weber apud Bianchi (2005) classifica três formas de dominação: 1) Dominação do tipo racional-legal – 2) Dominação de caráter tradicional – 3) Dominação do tipo carismática.

A dominação mais comum é a dominação racional-legal, que de acordo com o autor tem as seguintes características:

- I. Pode ser estatuída de forma legal e racional, pactuada e outorgada entre as partes;
- II. Deve ser mantida dentro dos limites jurídicos que a instituiu;
- III. Implica na relação de mando e obediência hierárquica e mesmo a pessoa que por direito é o soberano legal, deve por sua vez obedecer a preceitos impessoais, legais, normativos, da ética e do bom costume social;
- IV. Implica em que, quem obedece só o faz enquanto membro, parte do ambiente institucional, seja ele uma organização empresarial ou de estado de direito (União, Estado ou Município).

Esta forma de dominação está presente nas organizações chamadas de burocráticas. Para Weber (1982) a burocracia é regida por leis e regulamentos, mantida por relações hierárquicas de mando, é oficializada por documentos escritos que devem ser originalmente mantidos em arquivos físicos para posterior consulta, seus membros são técnicos treinados para funções específicas, fazendo somente o que é atributo de seu cargo e lhe é exigido a plena ocupação de seu tempo em suas tarefas. Estas características criam um funcionário especialista no que faz, mas só no que faz seguidor de ordens sem questioná-las, que normalmente não demonstra iniciativa de contribuir para a melhoria das atividades e que obedece a seu subordinado de forma impessoal.

2.1.1 Fundação e Burocracia

As fundações aparecem no cenário público administrativo nos anos 60, Ferreira (2006) diz que:

O Anteprojeto de Lei Orgânica da Administração Pública Federal, em meados dos anos 60, em seu artigo 64, que iniciou o processo de regulamentação do instituto: Fundação pública é a entidade criada em decorrência de lei específica, sem fins lucrativos, com personalidade jurídica de direito público, autonomia administrativa e financeira, patrimônio e receitas próprias, tendo por finalidade desenvolver atividades assistenciais, culturais, educacionais, de estudos e pesquisas, ou de apoio às referidas finalidades, que por necessidade operacional deve ser assim organizada.

Parágrafo único – além do estabelecido neste artigo, as fundações universitárias gozarão, ainda, de autonomia didático-científica (g.n.). (FERREIRA 2006)

Para o mesmo autor, as fundações públicas de direito privado tem o seguinte objetivo:

... de atuar com maior agilidade e eficácia no exercício de suas atividades, a Administração Pública, em passado recente, foi buscar no direito privado algumas formas organizacionais, e que terminou por gerar o atual problema das fundações. Contudo, a figura jurídica “fundação”, devemos lembrar, não é uma criação do direito civil, mas definida pela Teoria Geral do Direito. Portanto, pensar uma fundação dentro de um regime de direito público não é assim tão inconcebível, como querem fazer crer alguns doutrinadores. (FERREIRA 2006)

A despeito da batalha no campo jurídico provocado pelas suas características, as fundações foram ratificadas pela Constituição de 1988, artigo 37, XIX, por meio da prevalência da tese da “autarquia fundacional”.

Legalmente, a atividade pública é classificada por:

1. Administração Direta – representada pelo conjunto de Órgãos, integrantes das pessoas Jurídicas Políticas (União, Estados Membros, Distrito Federal e Municípios), divididos naqueles de direção, execução e consultivos.

2. Prestação de Serviços Por Terceiros:

A. Através de Pessoas Jurídicas vinculadas ao Estado - a Administração Indireta.

I - Pessoas jurídicas de Direito Público:

- Autarquias

- Fundações Públicas

II - Pessoas jurídicas de Direito Privado vinculadas ao Estado

-Empresas públicas em sentido estrito (art.5º, I, do Decreto-Lei 200/67) e em sentido lato (art. 5º do Decreto-Lei 900/69) e suas subsidiárias.

-Sociedades de Economia Mista e suas subsidiárias.

B. Através de Pessoas Jurídicas não vinculadas ao Estado:

I - Em atividades de competência estatal, de cunho econômico (em geral), através de concessões, permissões (regidas, em princípio, pela Lei 8.987/95) ou autorizações.

II - Em atividades de cunho não lucrativo, assistenciais, culturais, etc., através de entes de colaboração como as "organizações sociais".

Ferreira apud Pereira conceitua uma fundação como: “Fundação é a atribuição de personalidade jurídica a um patrimônio, que a vontade humana destina a uma finalidade social”, leciona Caio Mario da Silva Pereira 2 [2]. Em outras palavras, é uma dotação patrimonial para um fim especial.

2.1.2 Mudanças organizacionais em ambientes burocráticos

Pensar neste ambiente burocrático e imaginar as conseqüências quando se expõem esta cultura aos novos paradigmas da Gestão da Qualidade, com seus conceitos de Gestão participativa, exercício da criatividade e ousadia nas soluções das problemáticas e busca pela melhoria contínua de processos visando a satisfação do cliente, pode parecer pouco sensato. Porém, como já considerado na introdução deste trabalho, a sociedade está mudando e as organizações também. Em conseqüência deste processo os governos já deflagram iniciativas neste sentido. Como cita Bianchi (2005):

As idéias que deram impulso às mudanças, surgiram nos EUA, sob a administração do Presidente Clinton e seu Vice, Gore, com o advento da obra

“Reinventando o Governo” (Osborne, D., Gaebler, T., 1992) e cuja tradução para o idioma português deu-se em 1997. Também, em outros países ocidentais ocorreram reformas do aparelho do Estado, como no Reino Unido, na década de 80, sob a gestão Thatcher. Bianchi (2005, p.1)

No Brasil, a mais recente e ousada tentativa de reforma do Estado deu-se com a criação do MARE (Ministério da Administração e Reforma do Estado), no governo de Fernando Henrique Cardoso, e a publicação do “livro branco” intitulado Plano Diretor da Reforma do Estado. (MARÉ 1995, p.1).

A crítica que os autores fazem à estrutura burocrática é justamente a falta de aderência às modernas formas de gestão baseada na velocidade das decisões e na criatividade nas soluções dos desafios. Motta e Vasconcellos apud Bianchi (2005) dizem que:

De qualquer forma, em todas as organizações que adotam estruturas do tipo burocrático puro, linha-estafe ou funcional, há a predominância da “ideologia da produção”, baseada na “racionalidade econômica” e no controle definido em termos de confiabilidade. É evidente que toda a ênfase se coloca na previsibilidade e a inovação só pode ser vista como não confiável, uma vez que não se submete á controles prévios. (BIANCHI 2005, p.24).

Os conceitos básicos da burocracia do setor público brasileiro e conseqüentemente a falta de aderência de novas formas de gestão vão colaborar no entendimento do estudo de caso da FDE.

Em decorrência da criação do MARE surgiu a onda de privatizações que assolou o Brasil durante o governo Fernando Henrique Cardoso (FHC), muitas dessas privatizações estiveram sobre suspeita quando a sua legalidade e imparcialidade do governo no processo. Porém é notório o fato de que muitas das empresas públicas privatizadas deixaram de um histórico de resultados financeiros negativos e passaram a auferir lucros para seus novos sócios.

2.2 Gestão Participativa

2.2.1 Origem da Gestão participativa

Maximiniano (1995), diz que a gestão participativa foi inventada pelos gregos com o nome de Democracia. E que após o fim da segunda guerra, com a vitória dos aliados, o Japão foi “persuadido” pelos americanos para incorporar práticas democráticas no seu sistema de governo. Estas práticas chegaram até as empresas japonesas gerando conflitos trabalhistas, que perduraram até os anos 60, quando a democracia mesclou-se com a cultura oriental. Daí resultou um sistema de administração em que a participação dos funcionários na gestão da empresa é elemento estrutural.

No pós-guerra, pelo período de sete anos, os Estados Unidos manteve o Japão sob sua intervenção e somente com a assinatura do Tratado de Paz e do Tratado de Segurança Mútua em 1952, o Japão voltou a ter autonomia política e deslanchou seu processo de recuperação econômica.

O processo de guerra, de intervenção e recuperação foi importante para o surgimento do que alguns autores chamam de modelo de Administração Japonesa.

Santos et al. (2001), evidencia também a importância da cultura japonesa na constituição desse modelo de gestão:

...antes de estudar a administração japonesa é importante compreender a base cultural milenar do povo japonês, que foi o principal fator que possibilitou o surgimento e sustentação das várias práticas da administração japonesa, bem como a evolução histórica e cultural que antecede a origem deste modelo. Ao longo desta evolução, três valores principais foram se consolidando na cultura japonesa:

- O conceito de pátria ligado ao nacionalismo fervoroso...
- O conceito de família, decorrente do primeiro...
- O valor do trabalho... é aquele que liga os dois primeiros valores – pátria e família – dando base ao modelo gerencial japonês. Se a família é que vai

garantir a perenidade da pátria, o trabalho é o que sustentará economicamente a família. (SANTOS et al., 2001)

Mendonça (1987) acrescenta, entretanto, que neste mesmo momento histórico, outras iniciativas de participação estavam nascendo:

... foi neste mesmo momento histórico (final da segunda Guerra Mundial) que em muitos países europeus houve o estabelecimento ou o restabelecimento, por via legislativa, ou contratual, dos comitês ou conselhos de empresa. Foi igualmente nesta época que se introduziu o sistema de representação paritária nos conselhos de vigilância das grandes empresas siderúrgicas e minerais da República Federal da Alemanha. (MENDONÇA 1987, p.23).

Mendonça (1987) também realiza uma ampla revisão dos conceitos teóricos e filosóficos sobre o tema da participação. Seria desnecessário reproduzir aqui esta contextualização teórica, uma vez que se pretende enfatizar a práxis histórica.

Monat apud Mendonça (1987 p.35) ao analisar estes referenciais teóricos, enfatiza que: “... essas perspectivas não são necessariamente excludentes, e que também, certos modos de participação podem se desenvolver de maneira essencialmente pragmática, sem basear-se em uma posição ideológica ou doutrinária definida”.

Tais conceituações teóricas, mescladas ao pragmatismo social geraram uma diversidade de conceitos, programas e respostas sociais, que serão tratados a seguir.

2.2.2 Aspectos sociais da participação

O processo de participação nas organizações empresariais não acontece isoladamente da organização social em que se insere, ou seja, ele é histórica e socialmente determinado. A sociedade oriental, por exemplo, possui fortes raízes nas organizações grupais, participativas e de respeito à estrutura familiar. Nela, a consulta familiar, principalmente aos mais idosos, é um traço cultural importante e fundamental nos processos decisórios. As empresas japonesas assimilam essa cultura baseada na estrutura grupal e familiar. Elas sentem-se responsáveis pelos seus

funcionários, como uma grande família. A partir dessa premissa familiar e comunitária é possível compreender melhor como a cultura japonesa sustenta tão bem a participação na gestão empresarial.

Em outro extremo de organização social, tem-se a sociedade norte americana, onde as pessoas aprendem, desde cedo, a serem independentes e a pensarem e agirem por seus próprios recursos, gerando uma sociedade individualista. Assim, cada sociedade determina características específicas em relação aos processos de gestão participativa.

Considerando esta diversidade social seria improvável que um modelo tivesse as mesmas características ou impacto nas diferentes tessituras sociais. Os autores, em sua maioria chamam esta diversidade de “controvérsia conceitual”, como Mendonça (1987) deixa claro: “A despeito da aparente unanimidade e univocidade que o assunto parece ter, uma leitura mais aprofundada do mesmo revela um campo de grande controvérsia e ambigüidade, tanto ao nível prático, como na esfera conceitual”. Mendonça (1987 p.24)

A convivência social dos trabalhadores não se restringe aos muros da organização. Os núcleos familiares e seus grupos sociais também constroem seus próprios “*modus operandis*” de relacionamentos que influenciam diferentemente os indivíduos. Walker apud Mendonça (1987 p.49) argumenta que:

“Toda forte tradição autoritária da comunidade se opõe às práticas de participação na empresa, sobretudo se esta tradição existe no círculo familiar na forma de educar os filhos”.

Pode se dizer que cada sociedade construiu uma “aplicabilidade possível” para esta filosofia considerando seus filtros culturais. Assim Mendonça (1987) corrobora com tal assertiva:

Na verdade, neste nível prático o que se pode inferir é que as soluções assim encontradas por um povo e país obedeceram a razões políticas, econômicas e culturais peculiares de cada nação. E, mais além, na atualidade, condicionantes específicos de cada projeto nacional dão corpo e formato próprios a essas experiências. (MENDONÇA 1987 p.25).

Dachler e Wilpert apud Mendonça (1987) evidenciam a complexidade dos fatores intervenientes na aplicabilidade desta filosofia de gestão: “ participação é, portanto, concernente a tópicos que vão desde motivação individual e habilidades, passando por liderança e dinâmica de grupo a fatores organizacionais e estruturas sócio-políticas e processos em cada sociedade e entre sociedades”. (MENDONÇA 1987, p. 34)

E finalmente depois de um longo estudo sobre o tema, Santiago Rocca e Retour apud Mendonça (1987), chegam à conclusão que há uma confusão conceitual, devido á multiplicidade de definições: “A participação está hoje em dia impregnada de uma grande confusão devido à multiplicidade de definições existentes, à diversidade dos enfoques formulados e aos objetivos muito diversos que lhe são atribuídos”. Mendonça (1987, p. 37).

Walker apud Mendonça (1987, p.52) resume esta questão de forma brilhante ao afirmar que:

Se tem chegado a um ponto em que se sabe que a participação não é uma fórmula mágica, mas que requer um trabalho paciente. Nenhuma das formas de participação aplicada até agora resolveu completamente os problemas. É muito possível que esses problemas, como tantos outros de relações humanas, nunca sejam resolvidos de forma definitiva. Mais importante que buscar soluções totais é reconhecer que se trata de um processo prolongado de aprendizagem, cuja primeira etapa é aprender a aprender.

2.2.3 Complexidade da definição do que seja gestão participativa.

A despeito da dificuldade de conceituar gestão participativa, este trabalho vai trazer algumas concepções, mesmo sabedor de que outras não serão mencionadas.

Segundo o dicionário Aurélio, a palavra gestão significa o ato de gerir, administrar, dirigir, e reger. E participação significa o ato de participar, fazer saber, informar, ser comunicado, ter ou tomar parte e associar-se pelo pensamento.

Freitas (1991) apud Pereira (1997 p.98) apresenta a seguinte definição:

...a palavra participação tem sua origem remota na língua latina, vinda do substantivo *particeps*, que dizer participante, aquele que tem uma parte de, aquele que partilha, Ainda do latim, o termo aparece na expressão *particeps victória*, cujo significado é em português “companheiros ou parceiros da vitória”. Mas traduzindo para a linguagem administrativa, a expressão conteria a representação do CAPITAL e do TRABALHO, juntos, em busca de uma vitória. O resultado natural da labuta para conseguir ou atingir o objetivo, seria a partilha da vitória, a justa recompensa na divisão dos prêmios entre todos os que colaboraram para a vitória. Portanto, estaria implícita na filosofia da administração participativa a idéia da parceria e de co-participação nos frutos e resultados obtidos pelo capital e pelo trabalho.

Após exaustiva revisão das diferentes conceituações, Rocca e Retour apud Mendonça (1987), concluíram que: “... participação é o ato de influir, de exercer controle, de ter poder, de estar envolvidos ativamente”. Mendonça (1987, p.49)

Diante da abrangência de diversidade de conceitos que permite uma ampla gama de aplicações diferenciadas, Maximiano (1995) conclui que: “Não há receitas para a Administração Participativa. A Administração Participativa é muito mais filosofia ou política de trabalho do que técnica. Cada dirigente e empresa podem criar seus próprios métodos de Administração Participativa”. Maximiano (1995, p.15).

Diante das definições apresentadas, principalmente aquelas que propõem a participação nas decisões e nos resultados, tem-se a acrescentar que, uma participação mais efetiva dos funcionários ainda é uma realidade distante das práticas da maioria das organizações que estão implantando esta forma de gestão e mesmo a iniciativa de implantação que está na fase de apenas comunicar aos funcionários suas decisões sem ouvi-los a respeito, pode ser conceituada uma participação embrionária, como conclui Venosa apud Mendonça (1987 p.42): “Administração participativa é um complexo multifacetado no qual os seguintes aspectos devem ser levados em consideração: a) a estrutura organizacional; b) a dinâmica interna dos processos decisórios; c) as variáveis psicossociais que afetam os participantes”.

Na vida diária das organizações algumas questões ainda não estão suficientemente respondidas pelas teorias propostas nos modelos de Gestão Participativa. Uma delas é: em que medida a gestão é realmente participativo, e em que nível de poder hierárquico decisório esta participação acontece. O que se pretende mudar na distribuição de poder na pirâmide hierárquica através do processo participativo.

2.2.4 Ambientes organizacionais autoritários e participativos

Para melhor ilustrar os diferentes momentos do desenvolvimento da administração organizacional, apresenta-se o modelo:

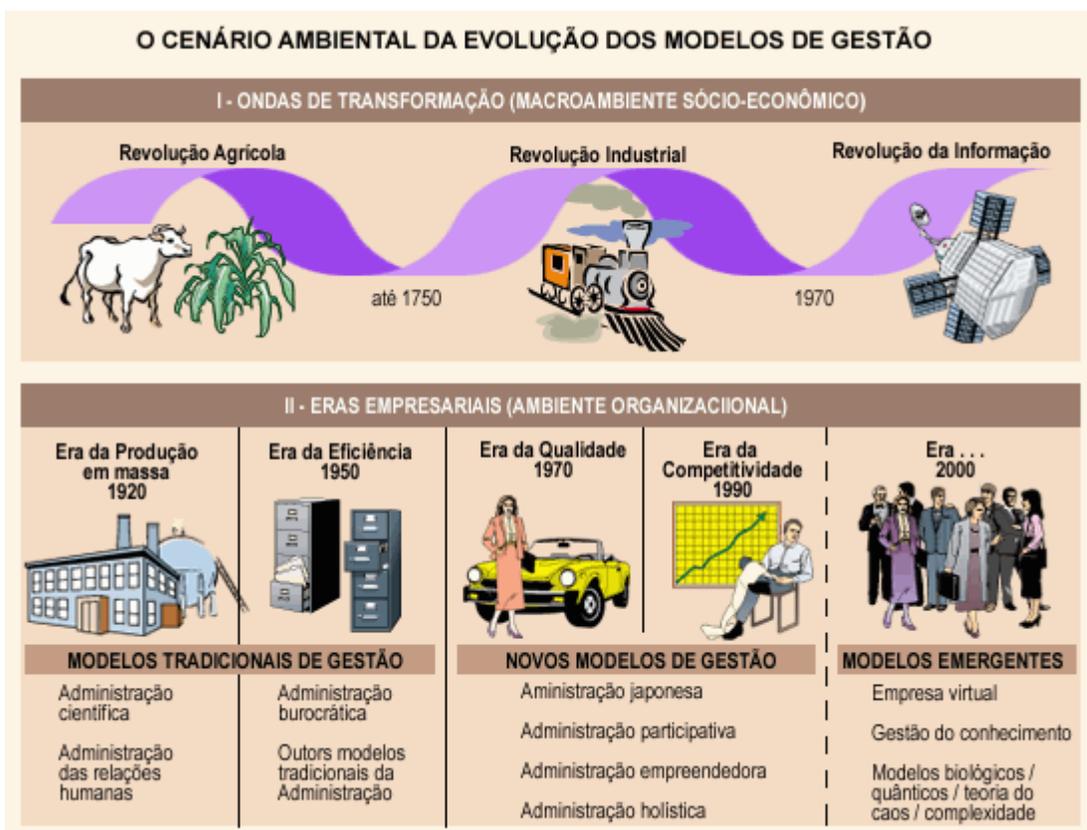


Figura 1: O cenário Ambiental da Evolução dos Modelos de Gestão. SANTOS (2001)

Segundo o modelo de Santos (2001), o cenário histórico da evolução das abordagens da Administração foi inicialmente dividido em três grandes ondas sócio-econômicas: a Revolução Agrícola até 1750, a Revolução Industrial até 1970 e a Revolução da Informação, que dura até os dias atuais. Posteriormente, a Revolução Industrial também foi dividida em 03 momentos históricos: 1ª Revolução Industrial (1820-1870); 2ª Revolução Industrial (1870-1950); 3ª

Revolução Industrial, a partir de 1950. Dentro destes períodos, foram analisadas as seguintes abordagens da Administração:

1) A 2ª Revolução Industrial, inicia-se em torno de 1920, a Era da Gestão Empresarial, a qual se divide em 4 períodos diferentes:

- Era da Produção em Massa (1920/49): ênfase na quantidade de produção e na padronização do processo (linha de montagem);
- Era da Eficiência (1950/69): ênfase no controle interno das operações (burocratização da gestão);
- Era da Qualidade (1970/89): ênfase na satisfação do cliente;
- Era da Competitividade (a partir de 1990): ênfase na busca da excelência empresarial (eficiência + eficácia), atendendo os interesses de clientes, colaboradores, comunidade e acionistas.

2) As duas primeiras Eras, Produção em Massa e Eficiência, correspondem às abordagens tradicionais da Administração, da Escola Clássica à Teoria da Contingência.

3) As duas últimas Eras (Qualidade e Competitividade) correspondem às Novas Abordagens da Administração, que são os seguintes:

- Administração Japonesa
- Administração Participativa
- Administração Empreendedora
- Administração Holística
- Corporação Virtual

As características comuns dos novos modelos de gestão são destacadas por Santos et al. (2001 p.28):

Os novos modelos de administração têm algumas características comuns, destacando-se dois aspectos: uma forte orientação para o cliente e um estilo mais participativo de gestão. Assim, as características e os instrumentos gerenciais desenvolvidos por estes modelos procuram, de um lado, substituir a visão da

estrutura funcional, orientada para controles, para estrutura orientada para resultados; de outro, de uma estrutura verticalizada para uma estrutura horizontalizada.

Os modelos de gestão chamados tradicionais e os novos modelos têm características antagônicas entre si, conforme Santos et al. (2001) relata: “A Autoridade Formal e Obediência, Liderança e Responsabilidade, Autonomia e Falta de Autonomia são ingredientes que se combina em dosagens diferentes para influenciar o comportamento das pessoas nas famílias, grupos, organizações e sociedades”. Santos et al. (2001, p. 30)

As diferenças entre os modelos de administração também foi tratado por Mendonça (1995): “No modelo diretivo de administração de pessoas e organizações, predominam o poder, a autoridade e como consequência a obediência. No modelo participativo predominam a liderança, a disciplina e a autonomia.” MAXIMINIANO (1995, p. 51).

As empresas de gestão tradicional possuem em sua cultura organizacional elementos tais como a autoridade hierárquica e a obediência, como disciplinadores da conduta dos funcionários, podendo chegar ao autoritarismo e ao totalitarismo, afirma Maximiano (1995).

Três críticas são apontadas para este modelo , segundo Maximiano(1995):

1. “*INEFICIÊNCIA DO SISTEMA COMO UM TODO*”. Ao desprezar no processo decisório e avaliativo de problemas os funcionários, que são os detentores do conhecimento prático dos processos, a empresa obriga-se a utilizar muitos níveis de chefias e especialistas, provocando o aumento dos custos. E por fim, os especialistas mais espertos vão discutir com os operadores e depois se arrogam de pais da solução.

2. “*FRAGILIDADE DA EMPRESA.*”. Quando a produção funciona em série, como acontece tradicionalmente, se um ou mais grupos de funcionários desacelerarem, ou mesmo pararem, ou se isto vier a acontecer com uma máquina, toda a empresa desacelera ou pára. Do contrário, geram-se estoques intermediários, que exigirão espaços físicos maiores e cuidados especiais.

3. “*INSATISFAÇÃO E DESMOTIVAÇÃO DO TRABALHADOR.*” Não é difícil concluir que um ser pensante e ativo levado a esta condição sucumbe ao se tornar um ser subserviente e mero cumpridor de ordens. Ordens, que por vezes são equivocadas e ao

obedecê-las sem qualquer discussão, vai se tornando um ser apático, desmotivado, podendo desenvolver vícios, ou mesmo doenças relativas ao trabalho.

A guarda da autoridade e obediência deve-se em boa parte à chamada “média gerência”, os chefes, na prática, são os responsáveis por levar as orientações da administração para a produção e, fazer com que estas orientações se transformem em sistemas de produção. É comum nas organizações autoritárias a centralização, de poder, informações e decisões. Nada pode ser feito sem a autorização desta ou daquela chefia hierárquica. Esta característica é um grande gerador de conflitos, melindres, medos e tensões. Neste ambiente será preferível deixar uma máquina quebrar e parar do que prevenir o defeito, pois existe o medo de ser responsabilizado como o provocador do mesmo, pois se quebrar, ela quebrou sozinha. A tarefa de “pensar” é a função dos chefes, gerentes e diretores.

Os estilos de gerenciamento em uma empresa diretiva e de uma participativa são totalmente antagônicos, quando se trata do efeito sobre os subordinados: “Os líderes do tipo diretivo concentram em si próprios à autoridade, para conseguir a obediência; os líderes do tipo participativo compartilham a autoridade ou a transferem para seus colaboradores, para conseguir comprometimento”. Maximiano (1995 p. 58).

Estas duas características no exercício da liderança, ou seja, a “obediência” e o “comprometimento” definem o tipo de gestão que uma empresa escolher para praticar. Só não é possível esperar comprometimento e participação de um ambiente autoritário.

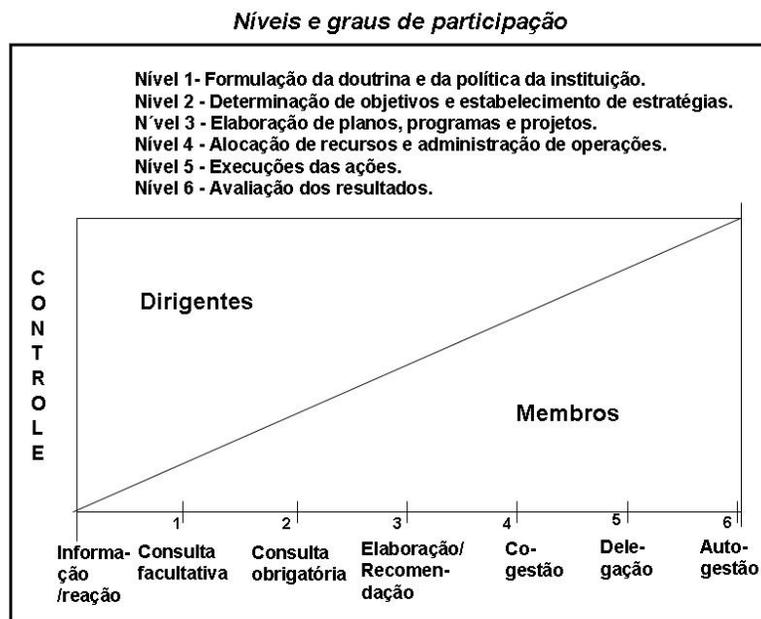
A liderança é um componente fundamental em ambientes participativos, e um atributo pessoal que nem sempre está relacionado com um cargo formal. O líder é aquele que consegue regimentar pessoas em torno de si ou de uma idéia e, que recolhessem nele alguém que deve ser seguido e respeitado como autoridade natural. É também reconhecido como aquele que tem o conhecimento e a habilidade de conduzi-los para um determinado objetivo.

Outra característica do modelo participativo é a expressão da liderança nas ações das pessoas, através da disciplina. A disciplina, diferentemente da obediência, acontece pela permissão interna das pessoas em atuarem de acordo com as orientações recebidas. Esta característica está presente nas pessoas que optam por seguir determinadas orientações, motivadas pelo entendimento de que estas orientações são as melhores, as mais adequadas e confiam na liderança que as orienta. Diferentemente das motivações que levam uma pessoa a obedecer a uma ordem, que na maioria

das vezes são razões coercitivas que provocam o medo e a submissão. A disciplina habita nas esferas da sublimação e não da submissão.

2.2.5 Níveis e graus da participação

A figura abaixo demonstra as diversas fases da participação medidas pela distribuição do poder decisório. Observa-se que aquelas empresas com viés participativo limitado a um processo informativo de suas decisões, ainda mantém o caminho do autoritarismo tradicionalista. Esta faceta organizacional só começa a mudar quando as decisões começam a passar pela consulta dos funcionários e têm seu ponto máximo quando eles mesmos são convidados a tomar a decisão.



Fonte: BORDENAVE, J. D.(1983 p. 30-4) O que é Participação, São Paulo Brasiliense

Figura 2: Níveis e Graus de Participação nas Gestões Empresariais.

Existem várias formas de classificar a participação dos funcionários na organização, algumas mais teóricas e, outras, mais pragmáticas. Na visão mais pragmática, Paulo Motta apud Mendonça (1987 p.49), classificou os níveis de participação decisória em três espécies:

1. Decisões de integração: São aquelas relativas ao processo/desenvolvimento das organizações, melhoramento das condições de trabalho e aperfeiçoamento dos funcionários.
2. Decisões de distribuição: São aquelas que envolvem decisões sobre a distribuição dos resultados do trabalho, programas de participação de lucro, salários, benefícios e etc.
3. Decisões de adaptação: São aquelas que envolvem a divisão interna do trabalho, especialização, alocação de poder e planos de carreira.

O processo evolutivo da gestão participativa dentro de uma organização deve ser bem planejado e ter clareza de seus limites, Nem todas as organizações tem a maturidade necessária para atingir a autogestão. Este processo envolve uma ampla mudança cultural e comportamental. O ser humano tem grande dificuldade de mudar seus comportamentos. A tendência é sempre permanecer na sua zona de conforto, em um local conhecido, mesmo que este local não produza um estado de felicidade e realização. Pode parecer paradoxal dizer que um estado aparentemente desconfortável seja no fundo um lugar seguro para quem nele habite.

Com muita similaridade com o quadro acima, Maximiano (1995, p.102) descreve as seguintes etapas na construção de um processo participativo:

- Participação das informações.
- Participações nas decisões.
- Participação na direção.
- Enriquecimento do trabalho.
- Participação nos resultados.
- Autogestão.

2.2.6 Participação Direta e Indireta

A classificação da participação em direta e indireta é um dos poucos consensos nesta temática. O quadro abaixo, criado por Lammers apud Mendonça (1987, p. 51), demonstra de maneira clara esta classificação:

Quadro 1 - Comparação entre participação direta e indireta

QUANTO À	PARTICIPAÇÃO DIRETA	PARTICIPAÇÃO INDIRETA
Subordinados	Empregados a título pessoal	Grupos representativos ou categorias de empregados
Superiores	Supervisores	Diretores e gerentes
Temas	Trabalho ou matérias correlatas	Política geral da empresa
Influências internas	Ausente	Presente (governos e sindicatos)
Grau de formalização	Baixa	Alta (leis e regulamentos)

Fonte: Lammers apud Mendonça (1987, p. 51)

A participação direta é aquela que atinge os funcionários de maneira individual, com forte carácter psicológico, voltado às questões de liderança, abrangendo principalmente as relações inter-pessoais. Este tipo de participação teve origem, desenvolvimento e aceitação nos Estados Unidos. Segundo Fortin apud Mendonça (1987 p.52) a participação direta:

... implica numa adesão voluntária a objetivos que lhe são propostos por elementos de poderosa autoridade. Esta adesão pode conduzir a uma ação; no entanto, o que este tipo de participação distribui não é poder, mas o sentimento de estar engajado em uma obra ou ação entusiasmante

A participação indireta tem um escopo muito mais abrangente que a direta.

Como explica Mendonça (1987), a origem, desenvolvimento e aceitação da gestão participativa indireta aconteceram em países europeus, e está relacionada com o sistema de gestão da organização abrindo as atividades coletivas, tais como; negociação coletiva, comitê de empresa, co-gestão e autogestão. A prática deste tipo de gestão envolve uma efetiva distribuição de poder aos funcionários, podendo chegar à autogestão, que é o exercício mais pleno da Gestão Participativa..

Segundo Motta apud Pereira (1997, p.45) contribui ponderando que:

Há duas formas básicas de participação a que o ser humano se adapta: a direta e a indireta. A participação direta compreende as formas de participação ao nível da tarefa, com o objetivo de alcançar uma harmonização interna na organização, a partir do envolvimento dos indivíduos e grupos que utilizam suas potencialidades e contribuições para alcançarem os “objetivos comuns”. O autor identifica três tipos de participação direta: o Planejamento Participativo, o Círculo de Controle da Qualidade – CCQ e os Processos Grupais para Decisão e Ação (...) A participação indireta compreende as formas de participação ao nível da organização, através de uma representação da coletividade dos trabalhadores, com objetivo de influenciar as decisões da direção superior ou de exercer funções próprias da direção. Para o autor, enquanto a participação direta age em forma de tarefa, a participação indireta está voltada para as questões que envolvem os interesses da coletividade dos empregados, como distribuição e divergências capital-trabalho.

2.2.7 A gestão participativa no Brasil

O Brasil como um país capitalista inserido ao contexto empresarial mundial, também viu desembarcar em seu solo as novas formas de gestão. As mesmas foram trazidas por principalmente, empresas trans-nacionais que experimentavam estes modelos em suas matrizes, todavia, Mendonça (1987) aponta alguns fatores **considerados negativos** para o surgimento da gestão participativa no país:

1. A natureza intrínseca do capitalismo no Brasil, que gera um descomunal exército de reserva de mão de obra, sem qualificação, que aceita condições de trabalho que ele compara àquelas da Revolução Industrial. E aqui estamos falando da má distribuição da renda gerando um exército de excluídos.

2. Na área cultural, o autor aponta três aspectos geradores de autoritarismo: autocracia, personalismo e lealdades pessoais. Na questão da autocracia, vem à tona a imagem do “colonialismo” dos resquícios do poder político do sistema autoritário. A imagem do poder que os cargos de direção nas corporações oferecem aos seus detentores, usados para sub-rogar e assediar sexual e moralmente os funcionários. O personalismo é facilmente reconhecido por frases do tipo: Sabe com quem você está falando? A lealdade pessoal pode ser exemplificada com a frase: “tem que ter Q.I.” indicando “Quem Indica”. Ao invés de “Quociente de Inteligência”. Também existem “Os Intocáveis” que não se trata de épico do cinema, mas de parentes, amantes ou pessoas que cumprem sem questionar eticamente qualquer ordem da chefia.

3. A omissão do Estado na “gestão social” da força de trabalho.

4. A composição da sociedade brasileira formada por cidadãos que não conseguem exercer sua cidadania, muitas vezes nem conhecem seus direitos.

5. A ausência de trabalhadores na gestão de recursos oriundos de seus salários, tais como, o PIS, o FGTS, o Senac e etc.

6. Uma práxis administrativa do setor público impermeável à participação do cidadão/usuário.

Os **pontos positivos** apontados por Mendonça (1987) foram:

1. A democracia política
2. A organização capilar e vascular da sociedade, através dos movimentos sociais urbanos.
3. A destacada e vigorosa atuação das Comunidades Eclesiais de Base - CEB's.
4. O discurso “abrandado” de RH – Recursos Humanos – no país, chamando atenção para o aspecto social e humano da organização.
5. A mobilização por participação interna de funcionários públicos.
6. Os meios de comunicação massificando informações e relativizando nossa rigidez cultural.

O Brasil conquistou alguns avanços recentes, mas no concernente ao modelo do capitalista tardio, pouca coisa mudou quando à distribuição de renda; o desemprego aumentou a pobreza também e os investimentos em educação, saúde e saneamento ainda são insuficientes.

Em relação aos aspectos culturais autoritários, muita coisa evoluiu nas relações e na capacidade participativa da sociedade. Hoje o abuso de poder, os assédios de todas as ordens, postura racistas e discriminatórias são passíveis de punições daqueles que ainda usam a autoridade como via de relacionamento inter-pessoal.

No que tange a participação social dos trabalhadores nos destinos dos recursos deles arrecadados, pouca coisa mudou.

A participação e controle social no setor público, avançou pouco em alguns setores, como a saúde e a educação pública através das diversas formas de controle social.

Uma área que deu saltos significativos foi a organização da sociedade civil, através de movimentos sociais, comunidade de bairros e outra. A sociedade brasileira está amadurecendo no exercício da democracia política.

Nas corporações a gestão de Recursos Humanos vem operando mudanças nos seus pilares autoritários. Hoje cresce o movimento de responsabilidade social, crescimento sustentável, ética nos negócios, dentre outros.

Os meios de comunicação de massa poderiam ser um importante aliado na difusão de conceitos basilares para a cultura participativa, tais como: espírito cooperativo, respeito ao ser

humano, promoção de valores éticos e sociais, dentre outros. Porém, em geral, exploram as banalidades e misérias humanas, mostrando valores éticos destorcidos, em busca de audiência.

Pereira (1997, p.102) lembra o início do debate sobre participação e qualidade:

... as empresas brasileiras iniciaram o processo de transformação da administração tradicional para a administração participativa em 1971 com a Volks, e em 1972, com a Johnson & Johnson, com a implantação dos Círculos de Controle da Qualidade (CCQ), mas somente em 1980 é que realmente começou sua divulgação em nível nacional.

Donadone (2001, p.47) recorda que as primeiras iniciativas de participação no cenário nacional, foram as comissões de fábricas, que segundo o autor, tinham motivações políticas e ligadas às lutas de classe:

... a idéia das comissões ganhou maior notoriedade quando foi adotada pelos sindicalistas de Osasco (São Paulo) nas greves de 1968 e, já no ocaso do regime militar (1978/1979), quando utilizada pelos metalúrgicos do ABC a partir do momento em que seus sindicatos tornaram-se objeto de intervenção governamental .

Ainda Donadone (2001, p.47), ressalta também que, nesta mesma época algumas empresas começaram rever seus modelos de administração:

Paralelamente, e com muito menor expressão, apareciam experiências isoladas, suscitadas em empresas que começavam a importar os modismos empresariais japoneses e suecos na segunda metade dos anos 70. Em princípio, os dois grupos de eventos eram totalmente independentes, não faziam parte do mesmo campo gravitacional e a ninguém ocorria relacioná-los.

Nos anos 80, a recessão econômica pela qual passava o país, contribuiu para que as empresas buscassem novas formas de gestão. O objetivo era o aumento da produtividade e competitividade e, principalmente, a redução dos custos dos produtos.

Para Donadonne(2001), a busca por novas formas de gestão passou pela reforma nas relações das empresas com seus funcionários. As conseqüências deste processo foi o fortalecimento dos processos participativos, sobre a diversidade de conceitos e suas aplicações, tema discutido anteriormente neste trabalho diz que:

... a procura de uma nova relação entre as empresas e seus funcionários..., o que proporcionou o desenvolvimento de formas de negociação e integração entre empregado e empregador até então inéditas na história brasileira. Entre essas formas surgem os chamados "sistemas participativos", que se difundiram nas organizações brasileiras nos anos que se seguiram, resultando em uma diversidade de arranjos organizacionais e entendimentos associados ao tema "participação". (DONADONNE, 2001, p. 48)

Tendo como fonte uma importante publicação da área empresarial - a Revista Exame- o autor citado anteriormente, pesquisou todos os artigos que abordavam a tema participação. Entre 1967 a 1978, encontrando apenas duas referências sobre este tipo de iniciativa, a Lafer e a Incepa. Mas, como evidencia a seguir, a posição da mídia empresarial não era muito favorável:

Na imprensa de negócios, o tema era pouco citado e os esporádicos exemplos resumiam-se a notícias sobre empresas que adotavam "estranhas formas de gestão", apresentando o assunto para os leitores/gerentes mais como uma curiosidade do que como um exemplo passível de ser empregado no gerenciamento das empresas. (DONADONNE, 2001, p. 48)

Com a frase: “O quadro é, no mínimo, insólito”, a Revista Exame, em sua edição de fevereiro de 1988, descrevia a experiência da Lafer. O que despertava a atenção e merecia o título de “insólito” era a experiência de “participação” desenvolvida na empresa.

Donadone (2001, p.48) em suas pesquisas realizadas nas publicações, não encontrou nenhuma referência sobre os CCQ's, neste período, mesmo evidenciando que:

...é possível considerar o fato de que a Volkswagen, em 1971, a Johnson & Johnson, em 1972, e a Empresa Brasileira de Aeronáutica (Embraer), em 1974, introduziram Círculos de Controle de Qualidade (CCQs) e não foram notícia na revista Exame, nem tampouco nas publicações sindicais do período.

Nos final da década de 70, após as greves de 1978, o assunto começou a ganhar espaço. Para os sindicalistas, até então, as formas participativas eram vistas como “Pelegas” – termo que significa uma ação pois em suas concepções incentivava o relacionamento direto entre empresa e empregado, sem passar pelo sindicato. A partir de 1978, estas práticas, passaram a representar uma alternativa de atuação, principalmente considerando a ressaca do regime repressivo militar.

Do lado empresarial, as idéias de participação, fomentadas pelos conceitos da Qualidade Total e pelo “jeito japonês de gestão”, foram ganhando espaço nas agendas como demonstra o gráfico apresentado por Donadonne (2001):

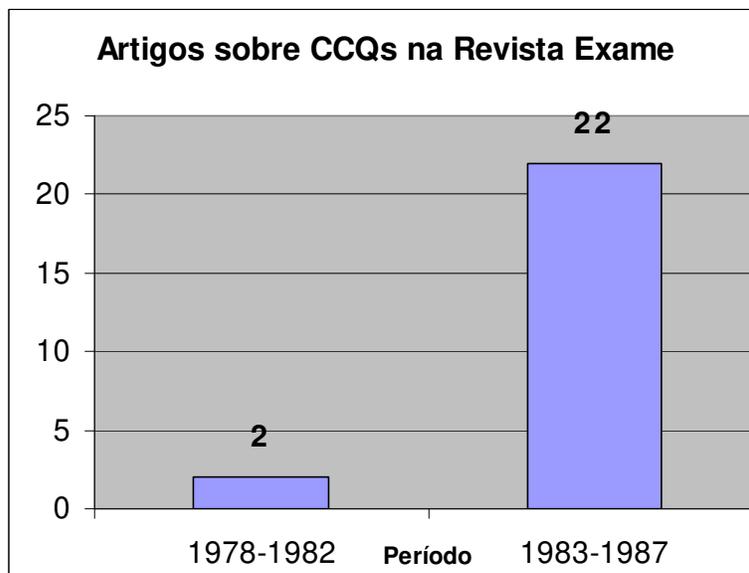


Figura 3: Ocorrências de publicações sobre Circulo de Controle de Qualidade na Revista Exame. Donadonne (2001, p.49).

A pesquisa realizada por Donadonne (2001, p.49) apontou que nos anos seguintes, ou seja, final da década de 80 e início dos anos 90, houve uma sensível diminuição das empresas que implantaram os CCQs, conforme relatado abaixo:

Uma pesquisa realizada em 164 empresas em todo o país, no ano de 1991, indicou que 30% das empresas que introduziram os Círculos de Controle de Qualidade desistiram da experiência. Segundo o consultor Claudius D'Artaghan, um dos pioneiros na implantação dos CCQs no Brasil, "os CCQs viraram um nome meio maldito, porque não funcionou em algumas empresas (REVISTA EXAME, fevereiro de 1988).

Este fenômeno pode ser facilmente compreendido, não pelo enfraquecimento das iniciativas de participação nas organizações, mas sim pelos erros cometidos na sua implantação. Como já discorrido neste trabalho, o processo de implantação das ferramentas de participação, e os CCQs é uma dessas. Trata-se de um processo complexo e lento, que exige mudanças culturais e organizacionais em todos os níveis como reconhece um executivo de notório reconhecimento no país e que ocupou o cargo de presidente da Rhodia, Sr. Edson Vaz Musa: "...eu mesmo tenho grande dificuldade de delegar poderes aos outros, mas estou convencido de que esse é o caminho"; "ganharemos em dinamismo e, a médio prazo, isso fará aumentar a produtividade e a lucratividade da empresa" (Revista Exame, outubro de 1990)".

E sobre CCQs, ou seja, equipes de trabalho, ninguém menos do que Deming (1990, p.15) pode avaliar seus resultados: "Não há nada que substitua o trabalho em equipe e bons líderes de equipe para atingir uma consistência nos esforços, juntamente com conhecimento".

Denning (1990, p.96), também avalia o porquê dos CCQs não terem sido bem sucedidos nos EUA., o que pode servir para as empresas brasileiras:

Copiar é um perigo. É necessário compreender a teoria do que se deseja fazer. Os norte-americanos são grandes copiadores (CCQ, Kanban, ou Just-in-time, por exemplo) O fato é que os japoneses primeiro aprendem a teoria do que desejam fazer, depois fazem melhor.

No início dos anos 90, o tema participação criou um “guru gerencial brasileiro”, o empresário Ricardo Semler como reconhece Donadonne (2001, p.48):

...as notícias a respeito de mudanças na gestão das empresas traziam freqüentemente referências ao empresário Ricardo Semler, presidente da Semco. A sua presença era comum nas reportagens das principais revistas, figurava em diversas matérias da Exame, foi personagem das páginas amarelas da Veja, era íntimo dos leitores dos jornais Folha de S. Paulo, O Estado de S. Paulo, O Globo, Jornal do Brasil e participava dos mais requisitados programas de debates na televisão (...) Ele se converteu em "celebridade nacional", aos 28 anos, com o lançamento do livro Virando a própria mesa que, no final de 1990, alcançava a vigésima sexta edição, com 180.000 exemplares vendidos, tornando-se um best seller nacional (..) Seu livro foi o único do gênero escrito por um brasileiro que, dessa forma, alcançou o status de "guru gerencial", de que já gozavam A. Morita e Lee Iacocca, entre outros do cenário mundial

Segundo Celso Calia, então diretor de planejamento da empresa de autopeças Garrett, "a experiência da Semco é o grande acontecimento na área de administração e fonte de inspiração para os que têm necessidade de reformar as relações dentro da empresa". Na mesma direção, Felipe Westin, diretor de recursos humanos da subsidiária brasileira da Monsanto: “a Semco é um exemplo extremamente positivo de inovação na área das relações trabalhistas, sendo que seu fenômeno tem que ser estudado com muito carinho (REVISTA EXAME, SUPLEMENTO MAIORES E MELHORES, AGOSTO DE 1990)”.

A partir dos anos 90 até os dias atuais, o tema gestão participativa não deixou de ter a devida importância nas esferas organizacionais. A diversidade dessas experiências e dos conceitos que lhe dão sustentação é bastante ampla, mas é Donadonne (2001, p.47) quem contribui de forma decisiva para apoiar algumas conclusões sobre o tema e sobre as experiências desenvolvidas no país:

Entre os gerentes, as diversas gerações, funções e origens disciplinares e sociais evidenciam suas diferenças por meio da apreciação de "se-e-como se deve permitir ou patrocinar a participação". Na academia, candidatos a diversos tipos de notoriedade digladiam-se, cada qual "conceituando" o tema de acordo com algum princípio que mistura aparência de rigor científico com uma plataforma para propaganda de consultoria, tentando mesclar justamente autoridade científica com dinamismo intervencionista. Mesmo entre as lideranças operárias,

tensionadas pela questão do monopólio da representação de suas bases, aparecem conflitos táticos e semânticos envolvendo o tema da "participação". A aparente independência e mesmo antagonismo entre os diversos grupos faz com que o conceito juntamente com os agentes que o verbalizam ganhe muita legitimidade, segundo o princípio de que a máxima legitimidade é alcançada quando o consagrador esteja simbolicamente o mais distante possível do consagrado.

2.3 Processos de Melhoria

2.3.1 Processos de Melhoria e Qualidade Total

Adizes (1993 p.5), afirma que as mudanças e problemas são fatores que se retro-alimentam em um círculo contínuo e permanente. Demonstra também que as necessidades de mudanças acontecem alheias à nossa vontade de mudar: "...as mudanças estão aí para ficar... E mudanças criam problemas... E problemas exigem soluções... E as soluções criam mudanças ...o surgimento de problemas é tão inerente à vida, quanto à necessidade de mudança".

A importância dos processos de melhoria aparece de forma clara nos 14 princípios de Deming (1990), em pelo menos 05 deles o tema é diretamente tratado, são eles:

- 1º. Estabelecer a constância de finalidade para melhorar o produto e o serviço.
- 5º. Melhorar sempre e constantemente a sistema de produção e serviço.
- 6º. Instituir o treinamento e o retreinamento.
- 13º. Instituir um sólido programa de educação e retreinamento.
- 14º. Agir no sentido de concretizar a transformação.

A Gestão pela Qualidade Total foca a satisfação do cliente como objetivo de todos os esforços de mudanças e melhorias de um produto ou serviço. Isto pressupõe que as organizações

devam atuar de maneira contínua para atingir um nível de qualidade que seja percebida pelos clientes.

Garvin apud Gerolamo (2003, p.62) afirma que:

... a essência dessa abordagem estratégica da qualidade foi bem resumida por um relatório da Sociedade Americana de Controle da Qualidade (ASQC- American Society of Quality Control):

- não são os fornecedores do produto, mas aqueles para quem eles servem – os clientes- que têm a última palavra quanto até que ponto um produto atende às necessidades e satisfaz as expectativas deles;
- a satisfação relaciona-se com o que a concorrência oferece;
- a satisfação, relacionada com o que a concorrência oferece, é conseguida durante a vida útil do produto, e não apenas na ocasião da compra; e
- é preciso um conjunto de atributos para proporcionar a máximo de satisfação àqueles a quem a produto atende. Garvin.

Não é sem motivos que um dos primeiros programas gerados pela Gestão da Qualidade Total é o Kaizen, que quer dizer melhoria contínua, Ele pressupõe o uso de ferramentas estatísticas, ciclo PDCA, dentre outras, para que os recursos humanos, processos e materiais utilizados na confecção de um produto sejam continuamente melhorados.

Pode-se dizer que a qualidade é hoje um importante elemento de Estratégia Competitiva para as organizações. Isto é evidenciado por em citação de Goetsch e Davis apud Gerolamo (2003, p. 64): “TQM (Total Quality Management) é uma estratégia de fazer negócios que têm por objetivo maximizar a competitividade de uma empresa pela melhoria contínua dos seus produtos, serviços, pessoas, processos e ambientes”.

Tatikonda & Tatikomda apud por Sinhá (2000) analisou processos de implantação de TQM e apresentou oito princípios que explica o motivo de que as implantações de T.Q.M. podem falhar:

1º. Falta de Visão.

O autor pondera que a falta de visão clara do futuro dificulta o estabelecimento de metas claras.

2º. Falta de Foco no Cliente.

O autor diz que as organizações tendem a fazer inferências sobre o que é a expectativa do cliente sobre o produto, mantendo insumos e atividades que não agregam valor para o cliente.

3º. Falta de Gerenciamento do Comprometimento

Gerenciar o clima organizacional, medir o grau de envolvimento dos funcionários durante o processo é fundamental para o sucesso do programa. Quando os funcionários não conhecem o cenário todo, dificilmente vão se comprometer.

4º. Treinamento sem Objetivo Definido.

Isto acontece com organizações que falharam na definição de sua missão, visão de futuro e estratégia de levantamento de problemas. Então são gastos tempo e dinheiro com treinamentos com as quais os funcionários não saberão onde aplicá-los.

5º. Falta de Análise do Custo Benefício

Este item aponta para as falhas de projetos de toda a natureza onde o estudo aprofundado da relação custo-benefício é deficiente. Posteriormente são contabilizados os prejuízos pela falta de uma análise mais competente do investimento. O autor diz que em itens como garantia e aspectos da qualidade são comuns estas ocorrências.

6º. Estrutura organizacional.

O conceito contido neste item é a criação de uma organização “boundarylessness”.

7º. TQM Criando a Própria Burocracia

O autor fala de processos de implantação onde os gestores se isolam em uma esfera conceitual e não olham a realidade local e sua compatibilidade com os conceitos teóricos.

8º. Recompensa e Reconhecimento

Este ponto é uma mudança de paradigma do artigo. O autor sugere que as pessoas sejam recompensadas e reconhecidas pelas próprias performances e motivadas a melhorar cada vez mais suas performances.

2.3.2 Langley - Uma avaliação crítica e profunda de processos de melhoria

No capítulo anterior discorreu-se sobre as experiências mal sucedidas dos CCQs, mas o que Langley (1996, p.3) pondera abaixo é válido para todas as ferramentas da qualidade e outros processos de melhoria:

Durante a história as pessoas usaram o método da “tentativa e erro” como uma forma para se obter melhoria. Esse método é frequentemente aplicado das seguintes formas: fazendo a mudança e verificando se alguém está reclamando” ou “verificando se alguma coisa parou de funcionar em decorrência da mudança.

Portanto, se as pessoas continuam reclamando, ou se alguma coisa parou de funcionar em decorrência da mudança, isto significa que a mudança não teve o efeito esperado.

Cabe lembrar as sábias considerações de Langley et al. (1996, p. 4): “nem todas as mudanças se transformam em melhoria, mas toda melhoria requer mudanças”. Como então fazer mudanças que levem à melhorias?

Langley et al. (1996), propõe a troca do binômio “tentativa e erro”, para o binômio, “tentativa e aprendizado”.

Este pode ser um processo contínuo, inspirado pelo Kaizen, ou melhoria contínua.

A criação de um modelo de melhoria simples e pragmático que se faz pensar diante do que é óbvio: “Como ninguém pensou nisto antes?”, é a grande contribuição que Langley et al. (1996) traz.

Todo modelo é baseado no desenvolvimento a partir de três perguntas-chaves que, necessariamente precisam ser analisadas e respondidas. São elas:

O que estamos tentando realizar?

Como saberemos que a mudança é uma melhoria?

Que mudanças podemos fazer que resultarão em melhoria ?

2.3.3 As 3 perguntas de Langley

O que estamos tentando realizar?

Esta nem sempre é um pergunta fácil de responder. Langley et al. (1996, p. 5) afirmam que:

A idéia chave da resposta da primeira questão é definir o alvo para focar os esforços de melhoria. O uso de informações, especialmente informações específicas sobre o que os clientes pensam é importante e normalmente decisivo para se ter certeza de que a resposta encontrada está na área correta. Ter certeza que alvo está focado na área certa. Uma armadilha comum é gastar muito tempo tentando encontrar a resposta perfeita. A boa regra é resposta curta e concisa

Como saberemos que a mudança é uma melhoria?

A melhor forma para responder esta pergunta é através de indicadores relativos ao problema a ser enfrentado. Estes indicadores devem ser coletados antes da mudança e posterior a ela. A coleta anterior é importante sob três óticas:

1. Servir de apoio na definição da primeira pergunta, ofertando um dado concreto sobre o problema, afastando as inferências;
2. Servir de parâmetro de uma possível melhoria após a implantação da mudança.
3. Monitoramento ao longo do tempo para saber se a melhoria se mantém a médio e longo prazo.

Que mudanças podemos fazer que resultarão em melhoria ?

Como conseqüência dos dados levantados e das respostas apreendidas das perguntas acima, uma gama de sugestões e propostas de mudanças deve aparecer. As propostas selecionadas devem, primeiramente, estar focadas no enfrentamento do problema definido na pergunta 01 e que possam ser medidos por indicadores.

Langley et al. (1996, p.3), afirmam que: “A eficácia do esforço para melhoria depende em parte da habilidade para medir este critério. Tendo dados aproveitáveis para determinar o impacto das mudanças que engrandecerá o aprendizado”.

O autor também aconselha que este processo todo deva acontecer de forma participativa. Os funcionários diretamente envolvidos com a atividade ou a área a ser impactada, devem estar alinhados com as mudanças.

Algumas ferramentas utilizadas na qualidade podem ser úteis como apoio neste processo, entre elas, o *Brainstorming*; Diagrama de Causa e Efeito e Diagrama de Pareto, dentre outros.

Uma vez tendo definido as mudanças a serem feitas, o grupo deve planejar sua implantação, definindo: O que? Quando? Como? Quem será o responsável de cada ação?

Langley et al (1996), sugere o uso de Ciclo “PDSA” de Deming como peça fundamental para este processo, podendo ser necessários vários ciclos até que tudo esteja ajustado. Também postula a importância de fazer testes em pequenas escalas. E investir o mínimo necessário de recursos nesta fase, preferindo a locação à compra de recursos.

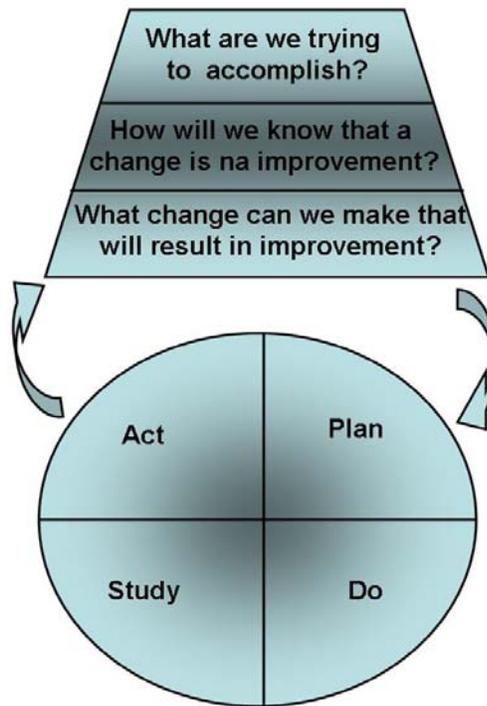


Figura 4 - O Modelo para Melhoria Fonte: Langley et al (1996 p.10)

Um importante fator para o sucesso do sistema de melhoria de Langley é sua concepção de que, melhoria se obtém da aplicação do conhecimento. Este conhecimento é construído através do uso de diversos ciclos “PDSA”. Está é uma ferramenta da Gestão da Qualidade Total que busca a melhoria contínua de um sistema ou processo, em muitas literaturas é chamada de “PDCA” ou Ciclo de Deming, em função de variantes conceituais. Esta ferramenta será detalhada nas próximas páginas.

A cada novo ciclo o conhecimento obtido na fase de estudo (“*study*”) do ciclo anterior produz ajustes necessários no processo, assim sucessivamente até que os indicadores apontem para os níveis desejados de melhoria. Lembrando que o foco da melhoria deve ser o cliente.

Langley et al. (1996 p.12), discorrem sobre cinco importantes ações de apoio que podem potencializar o uso do modelo na construção de um projeto de melhoria, são elas:

1. O Uso dos dados e informações ;
2. O desenvolvimento das mudanças;
3. O Teste da mudança;

4. A Implementação de uma mudança;
5. O Trabalho com as pessoas.

O uso de dados e informações é uma área muito importante para apoiar a definição das três perguntas do modelo.

“O uso da informação desempenha um importante papel na mudança de uma abordagem de tentativa e erro descrito no capítulo um para uma abordagem de tentativa e aprendizado.” (LANGLEY et al., 1996, p.13)

São os dados e as informações obtidos através de observações e coletas, tratados por alguma ferramenta de estatística, que construíram a porte do conhecimento, na tentativa a ser feita. Quando uma decisão é baseada em fatos ou dados, a chance de acerto é sempre muito maior.

Um exemplo típico é o funcionamento de um “*Call-Center*” que atenda as reclamações dos clientes. Uma das atividades do “*Call-Center*” é resolver direta ou encaminhar as reclamações recebidas. A outra é o registro das informações, para posterior tratamento. O tratamento das informações pode oferecer importantes subsídios para deflagrar processos de melhorias e, conseqüentemente, a diminuição das reclamações e o aumento da satisfação do cliente. Só o tratamento das informações pode resultar em dados concisos.

A partir do tratamento dos dados, se inicia a fase de análise, com o uso dos ciclos PDSA, e assim, definir que melhorias podem ser feitas. Depois das melhorias feitas, mantém-se a coleta dos dados com o objetivo de avaliar a efetividade das mudanças.

2.3.4 Desenvolvendo a metodologia Langley

2.3.4.1 O desenvolvimento das mudanças

Escolher quais mudanças serão implementadas é o próximo passo. Normalmente as primeiras sugestões são sempre as de “lugar comum”, as clássicas, que normalmente significam

grandes alterações, investimentos em tecnologia, aumento de funcionários etc. Esta é uma reação normal, pois as pessoas tentam em primeiro momento mostrar que não poderiam ter feito melhor porque lhes faltaram recursos e etc. O líder deve atuar com tranquilidade nesta hora, e incentivar o trabalho criativo, como Langley et al. (1996 p.19) explicam:

O que nós temos constatado é que a maioria das mudanças que resulta em melhoria de longo prazo provém de uma das seguintes fontes:

- 1ª. Um entendimento do processo e sistema de trabalho;
- 2ª. Idéias criativas (procurar por mudanças fora da percepção normal, convencional);
- 3ª. O uso apropriado de uma tecnologia nova ou existente.

Fica bem claro que, as soluções podem ser mais espartanas do que se imagina, e estarem mais próximas do que se pensa. Muitas vezes o óbvio é tão óbvio que ninguém olha para eles.

Equipes multidisciplinares e interdepartamentais, normalmente são capazes de trazer contribuições que fujam do “lugar comum”.

2.3.4.2 Testando e implementando uma proposta de mudança.

Depois de todos esforços para analisar dados e escolher as mudanças a serem implementadas, a tendência é achar que encontraram “o caminho das pedras”, a solução mais efetiva, saindo, assim, em disparada para sua implementação.

Langley et al. (1996, p.25) ponderam que, antes de fazer mudanças generalizadas, deve-se testá-las e mostra como:

1. Faça seu teste na menor escala possível e conte com múltiplos ciclos (PDSA) para alcançar sua meta global.
2. Inclua condições no seu teste que irão simular sua mudança no futuro, e colha dados todo o tempo para medir o impacto em sua mudança sobre condições diferente.

De maneira bem prática, Langley (1996), ensina a importância de fazer testes e avaliar as mudanças e, com o auxílio do ciclo PDSA, ajustá-las para obter o melhor resultado possível.

Após as mudanças terem comprovadamente alcançada as melhorias é chegada a hora de avançar levando-as para o restante da organização ou da área envolvida. Langley et al. (1996) aponta alguns cuidados importantes.

1º. Lembra-se que na fase de teste devem-se ter poucas pessoas envolvidas e estritamente a estrutura necessária para tal, mas na fase de implantação a estrutura se torna importante e se fundamenta nas necessidades de treinamentos, documentos, apostilas, procedimentos, normas e assim por diante.

2º. O autor lembra que somente as mudanças que efetivamente resultaram em melhorias, comprovadas pelos indicadores, devam ser implementadas.

3º. Este ponto diz respeito à resistência natural dos funcionários. Os testes, em escalas pequenas, e, com as pessoas envolvidas de forma mais íntima com os projetos, será naturalmente menor, ou nenhuma resistência, o que não deverá acontecer na implantação global. Considerando isto é importante que o projeto tenha mecanismos para perceber a resistência. Um indicador bem elaborado pode evidenciar resistências, assim como resultado muito dispare para o mesmo indicador, pode denotar resistências. Nestes episódios deve-se considerar a análise do fato “*in loco*” e enfrentar as resistências, como aponta o autor:

- Comece por esclarecer as pessoas porquê as mudanças são necessárias. Isto deverá ser feito, assim que a seguinte pergunta for respondida; “O que nós estamos tentando fazer?”
- Informe todas as pessoas que serão afetadas pela mudança sobre o progresso obtido durante o desenvolvimento e teste das mudanças;
- Dê informações específicas de como as mudanças afetarão as pessoas;
- Procure informações de outros de como fazer a implementação com sucesso. (LANGLEY et al. 1996 p.27).

2.3.4.3 O Trabalho com as pessoas

É sempre necessário criar canais de comunicação bem abertos com as pessoas envolvidas. Ouvi-las mais do que falar, e principalmente lidar com suas angústias. Estas atitudes podem garantir o sucesso da implantação. Mudanças comumente significam ameaças para muitas pessoas, principalmente aquelas com personalidade mais rígida, metódica e conservadora. Estas características podem ser inconvenientes no processo de mudanças, mas posteriormente, são valiosas e necessárias para manter uma mudança incorporada. Estas pessoas tendem a ser mais organizadas e seguem as regras estabelecidas com disciplina. Mas sofrem no processo inicial e requerem um tratamento diferenciado. Nesta hora o papel do líder é muito importante para oferecer a segurança necessária no momento oportuno, principalmente eliminar o medo de cortes em decorrência das mudanças.

2.3.4.4 A importância dos ciclos PDSA

O ciclo PDSA (*Plan, Do, Study e Action*), também conhecido como Ciclo de Deming ou Ciclo PDCA (*Plan, Do, Check e Action*), é uma ferramenta fundamental no modelo de Langley et al (1996). Como já mencionado está é uma ferramenta que objetiva a melhoria contínua de um processo e denota o caminho da “Tentativa-Aprendizado” e não da “Tentativa-Erro”, como mostra o ciclo, desta forma conceituado por Langley et al(1996):

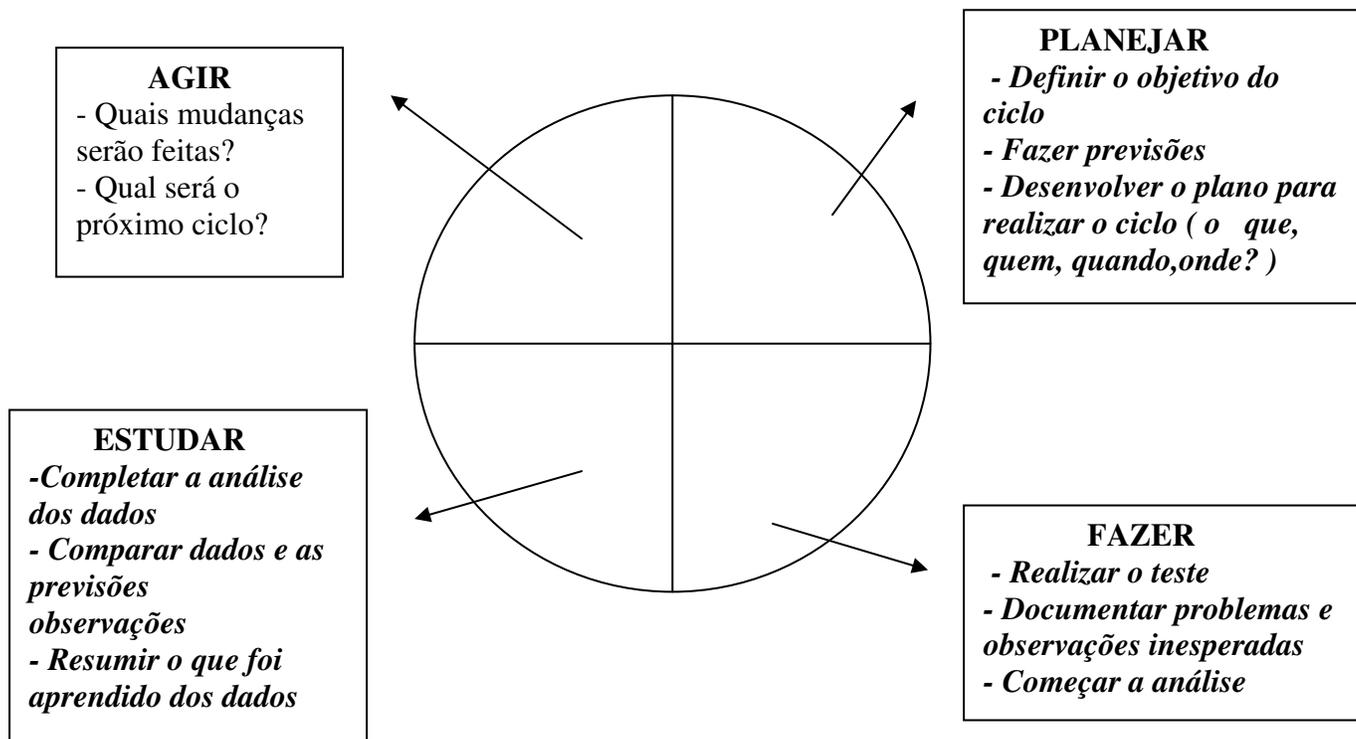


Figura 5 – Ciclo PDSA – Langley et al (1996 p.95)

Deming (1990), ao associá-lo à sua filosofia de Gestão da Qualidade Total (TQM), foi o grande divulgador deste ciclo, porém afirma não ser ele seu autor e sim Walter A. Shewhart (Deming 1990 apêndice p.66), mas independente de seu esforço de reconhecer a autoria de Shewhart, ficou conhecido como Ciclo de Deming.

O Ciclo de Shewhart tem a seguinte configuração:

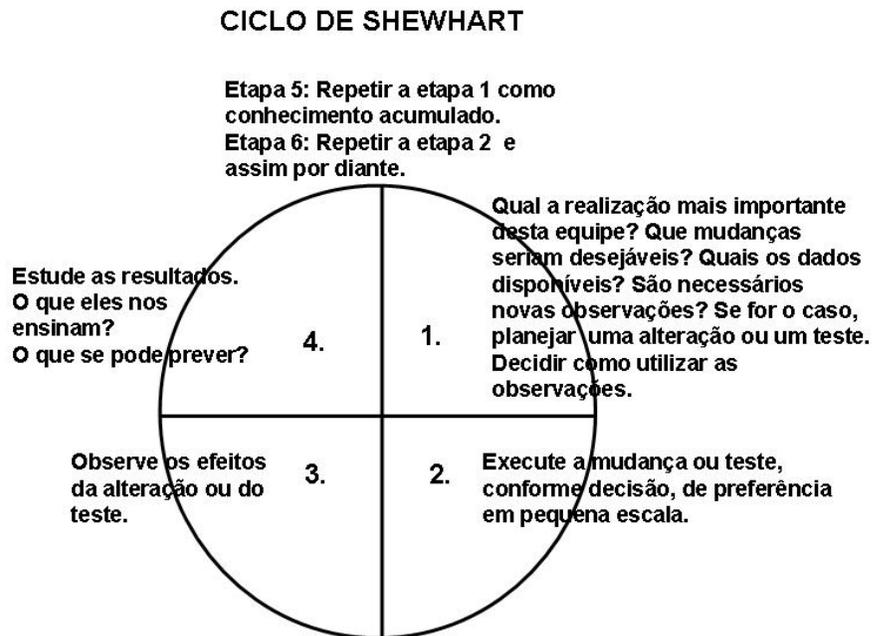


Figura 6: Ciclo de melhoria de Shewhart. Deming (1990 p.66)

“O ciclo Shewhart poderá ser de grande ajuda como procedimento a ser seguido para se obter qualquer melhora em qualquer estágio evolutivo e também como procedimento a ser seguido para identificar uma causa especial detectada por meio de sinais estatísticos” (DEMING, 1990, p. 66).

2.3.5 As Causas comuns e causas especiais das falhas de processo – Oportunidades de melhoria.

Shewhart apud Langley et al (1996) ao observar e coletar dados de processos percebeu que as falhas de processo eram causadas por variações, sendo que algumas eram previsíveis e em outras

não. Então chamou estes dois tipos de variações de Causas Comuns e Causas Especiais e definiu cada uma delas:

- Causas comuns: aquelas causas que são partes inerentes do processo ou sistema. Elas afetam cada um dos trabalhos no processo e afetam todo o resultado.
- Causas especiais: aquelas causas que não são partes inerentes do processo ou sistema todo o tempo ou não afetam todo mundo, porém surgem por causa das circunstâncias específicas (LANGLEY et al., 1996, p.72).

Deming (1990, p. 222), diz que baseado em sua experiência, a proporção de ocorrências entre estes dois tipos de causa de falhas é: “94% são baseadas em causas comuns; pertencem ao sistema (são de responsabilidade da administração)... 6% são baseados em causas especiais”.

Com isto pode-se inferir que, parte substancial das falhas de processos está localizada dentro do próprio processo e são falhas do sistema e não dos operadores. Podendo sim, ser falhas humanas, mas devido a fatores como a falta de conhecimento sobre tecnologias; falta de conhecimento e treinamento do como operar o sistema; condições de trabalho inadequadas e estressantes, provocando fadiga e induzindo ao erro etc.

2.3.6 Mudanças de primeira e segunda ordem

Langley et al. (1996), faz uma abordagem muito interessante quando classifica as mudanças em duas ordens. O autor lembra da importância da avaliação do cliente sobre o produto ou o serviço oferecido. Assim, usa como parâmetro de classificação, o olhar e a avaliação do cliente. Portanto, considera que as mudanças de primeira ordem são aquelas realizadas para corrigir algo que na percepção do cliente era bom e ficou ruim, ou seja, uma ação corretiva, com as seguintes características:

- Elas são frequentemente feitas, para resolver problemas ou reagir a uma circunstância especial.
- Elas frequentemente colocam o sistema na situação em que estava anteriormente.

- Às vezes, tomam a forma de troca entre características ou interesses concorrentes (tais como: aumentar a qualidade mas também aumentar custos; reduzir erros mas também reduzir volume).
- Seu impacto é sentido imediatamente ou no curto prazo.
- As mudanças de segunda ordem são aquelas que se poderia chamar de “mudanças estratégicas”, ou “mudanças competitivas”. São as que mudam para melhor a percepção do cliente em relação ao produto e ao serviço. Nestes casos houve de fato uma melhoria no produto ou serviço, a ponto de elevar a conceituação do cliente. A percepção positiva do cliente é condição “si ne qua non” para classificar uma mudança como de segunda ordem (LANGLEY et al 1996, p.76).

Adizes (1996, p.114), quando demonstra as fases de vida de uma organização, diz que na fase de “Infância” *o freguês reina supremo* mas na fase da “Aristocracia”, *“os fregueses vão se tornando cada vez menos importantes”*- deste ponto para frente só resta o declínio e a morte para as organizações, segundo o autor.

Langley et al. (1996, p.79), tece algumas considerações sobre componentes necessários para o desenvolvimento de projetos de mudanças de segunda ordem:

1. Análise Crítica Sobre o Sistema Atual
2. O uso de Tecnologia
3. Pensamento Criativo
4. Uso de Conceitos sobre Mudanças

2.3.7 As naturezas da melhoria

Como foi visto, são diversas as razões que levam uma organização a deflagrar um esforço de melhoria. Mas, segundo Langley (1996, p.170), estas iniciativas têm naturezas diferentes, que ele chama de objetivo geral:

O objetivo geral da melhoria de valor pode ser classificado em três categorias:

- 1ª. Eliminar problemas de qualidade que aparecem porque nós falhamos na satisfação das expectativas dos clientes.
- 2ª. Redução de custos significativos enquanto se mantém ou melhora a qualidade.
- 3ª. Exceder expectativas dos clientes fornecendo produtos e serviços que os clientes percebam como acima do valor usual

As naturezas 1 e 3 já foram alvo de comentários anteriores.

2.3.8 Redução de custos significativos enquanto se mantém ou melhora a qualidade

Projetos desta natureza estão voltados à melhoria da “*performance*” ou eficiência do sistema com impacto no custo final do produto ou serviço. Abre-se aqui um parêntese importante e que pode comprometer não só a melhoria, mas toda a relação de confiança interna: é a dispensa de funcionários quando se obtém ganhos significativos na produtividade. Caso isto venha a acontecer, a empresa estará comprometendo todos os próximos esforços de melhoria. Os funcionários podem boicotar as mudanças com receio de futuros cortes.

Mas então o que fazer nestas circunstâncias? O bom senso deve imperar, e o corte deve ser o último recurso a ser utilizado. Caso a diminuição do quadro seja inevitável, deve-se optar por formas mais negociáveis para fazê-lo. Uma campanha de demissão voluntária, adiantamento de aposentarias, reaproveitamento da mão de obra em outras áreas ou sites, com o devido apoio de formação e treinamento nas novas funções, dentre outras.

2.4 Gestão da Qualidade Total – Total Quality Management (TQM)

A criação do relógio a Quartzo é um conhecido “*case*” da cultura organizacional. A tecnologia do Quartzo foi inventada por um suíço que ao mostrar seu invento para as grandes empresas foi ridicularizado. Os suíços julgaram que nada poderia substituir os eficientes mecanismos suíços. Assim o inventor foi até o Japão, onde sua invenção foi aceita e levou a

grande maioria das empresas suíças à falência. Caso semelhante aconteceu com o professor americano Dr. Willian Edwards Deming.

Deming (1990) desenvolveu toda uma filosofia de gestão da produção baseada no conceito da administração sistêmica com o objetivo de gerar produtos sem defeitos de fabricação, dentro de uma visão pró-ativa, ou seja, fazer certo da primeira vez.

O objetivo do administrador de um sistema é o de otimizar o sistema como um todo. Sem uma administração do sistema como um todo, subotimizações certamente irão ocorrer. Subotimizações geram perdas. Um exemplo de um sistema bem otimizado é uma boa orquestra . (DEMING 1990 p. 21).

Os conceitos de Deming (1990), foram posteriormente chamados de GQT - Gestão da Qualidade Total, ou *TQM – Total Quality Managment*. Ao apresentar seus conceitos para a indústria americana, Deming foi tratado como o suíço inventor do Quartzzo. Neste momento a indústria americana pensava com os conceitos da Escola Clássica de Administração, derivados basicamente das idéias de Taylor - foco nas tarefas, subdivisão do trabalho, padronização de operações, super-especialização dos operários, estímulos econômicos, e outros aspectos - e de Fayol - foco na estrutura hierárquica, autoridade, disciplina, unidade de comando, concentração de autoridade no topo da hierarquia da organização - incluem entre outros: que o trabalho é realizado de maneira mais eficiente quando ele é subdividido em tarefas, e cada tarefa atribuída a um especialista; que os gerentes e os membros do *staff* deveriam ser os proprietários do processo de pensar e planejar, enquanto os funcionários deviam-se concentrar quase exclusivamente em "fazer"; que todos os processos se caracterizam por conter certa quantidade de variação e desvios e como consequência disso geravam inevitavelmente certa quantidade de produtos defeituosos; que a comunicação em uma organização deve ser um processo estritamente controlado e deve acompanhar a estrutura hierárquica da cadeia de comando da empresa (comunicação *top-down*) ;

que a manufatura deve enfatizar grandes lotes com equipamentos desenhados para realizar cada parte do processo por separado; que o processo de manufatura deve criar estoques como forma de compensar desajustes na seqüência das operações ou problemas com os fornecedores; que o trabalho deve ser organizado sistematicamente, em uma seqüência lógica, e devia ficar sobre estrito controle dos supervisores; que os funcionários se motivam unicamente por estímulos de tipo financeiros; que deve ser estimulada a competição entre os funcionários e entre os grupos e áreas diferentes. Folledo (1995).

No início dos anos 60, Deming foi convidado para apresentar seus conceitos para as empresas japonesas, que destruídas pela guerra, estavam em reconstrução. O Japão reconheceu neles uma ferramenta que contribuiria para a reconstrução de seu parque industrial. De acordo com Brandão (2004 p.16) foi a *JUSE – Union of Japanese Scientists and Engineers*, a responsável pela divulgação dos conceitos de Deming naquele país.

2.4.1 Definição de Qualidade

A partir das idéias de Deming foram acrescentando outras leituras, ferramentas e conceitos à qualidade, tais como Shiba, Peter Senge, Feigenbaum, Crosby e etc.

“Feigenbaum define a qualidade como um conjunto de características do produto ou serviço em uso, que satisfazem as expectativas dos clientes, e Crosby como conformidade com os requisitos, enfatizando que a qualidade é tangível, gerenciável e mensurável”. Brandão (2004, p.16).

Juran (1991 p.11), diz que:

- A qualidade consiste nas características do produto que vão ao encontro das necessidades dos clientes, e dessa forma, proporcionam a satisfação em relação ao produto.
- A qualidade é a ausência de falhas.

Ishikawa apud Folledo (1995 p.6), colaborou com:

- A organização em pequenos grupos (Círculos de Controle de Qualidade).
- O conceito de planejamento como processo de controle - base para o *Hoshin Kanri*
- A Qualidade começa e termina com educação.

E Peter Senge apud Folledo (1995 p.6):

- O conceito de Organização de Aprendizagem.
- O conceito de pensamento sistêmico.

Deming (1990, p.125), diz que qualidade só pode ser definida em termos de quem avalia. O operário tem um conceito sobre qualidade do produto que produz, o administrador da empresa tem outro e por fim o consumidor terá outro ainda. A Gestão da Qualidade Total trouxe o conceito do foco no cliente, ou seja, a Qualidade de um produto deve ser avaliada por quem vai consumir este produto.

2.4.2 Conceitos da Qualidade Total

A TQM propôs uma verdadeira transformação dos conceitos de administração ocidental. A síntese de seus conceitos está resumida nos 14 princípios de Deming (1990 p.18):

1. Estabelecer a Constância de Finalidade para Melhorar o Produto e o Serviço.
2. Adotar a Nova Filosofia.
3. Acabar com a Dependência da Inspeção em Massa.
4. Cessar a Prática de Avaliar as Transações apenas com Base no Preço.
5. Melhorar Sempre e Constantemente o Sistema de Produção e Serviço.
6. Instituir o Treinamento e o Retreinamento.
7. Instituir a Liderança.
8. Afastar o Medo.
9. Eliminar as Barreiras entre as Áreas e o Meio
10. Eliminar Slogans, Exortações a Metas para os Empregados.
11. Eliminar as Cotas Numéricas.
12. Remover as Barreiras ao Orgulho da Execução.
13. Instituir um Sólido Programa de Educação e Retreinamento.
14. Agir no Sentido de Concretizar a Transformação.

Um dos pilares da GQT é a melhoria continua dos processos, ou seja, nada é tão bom que não pode ser melhorado constantemente. Assim, a inspeção em massa dos produtos no final do processo, atuando como instrumento de garantia da qualidade deve ser substituído pela melhoria continua dos processos, ou seja, processos com qualidade gerando produtos com qualidade. Para tanto, a TQM utiliza de algumas ferramentas estatísticas de controle da qualidade, uma delas é o CEP, Controle Estatístico do Processo. Esta ferramenta mantém a produção sob constante vigilância contra variações que podem afetar a qualidade do produto final, através de medições amostrais da linha de produção. Como já mencionado, a TQM vê o processo de produção de forma sistêmica, onde toda a cadeia deve focar a qualidade, por conseguinte, postula o desenvolvimento de fornecedores exclusivos, constantes e também comprometidos com a qualidade de seus produtos e não a compra baseada no menor custo.

Quando aos recursos humanos, a TQM diz que os erros humanos na produção não acontecem por displicência das pessoas e sim porque não estão treinadas adequadamente, ou no uso dos equipamentos ou na metodologia do processo, por isto orienta a criação de mecanismos constantes de capacitação e treinamento.

O líder desempenha um papel fundamental neste processo, que é o de apoiador e motivador dos funcionários e não o chefe cobrador e fiscalizador.

Para um bom ambiente organizacional, a TQM inventiva o fim dos mecanismos que geram medos e constrangimento aos funcionários, criando ferramentas de participação e trabalho em equipes, quebrando as barreiras entre departamentos e áreas, enfim, o sucesso tem que ser alcançados por todos. Para tanto orienta o fim de todo tipo de premiação e exortação individual e sim coletiva. Deming (1990), em seu princípio de número 13, traz a necessidade de motivar o auto-aprimoramento e desenvolvimento dos funcionários. O ambiente organizacional da qualidade é um ambiente onde as pessoas possam sentir-se orgulhosas pelo seu trabalho e possam buscar cada vez mais estarem mais bem capacitadas para sua realização.

A TQM é vista por alguns como uma panacéia universal - de fácil aplicação - para a cura de todas as doenças organizacionais e dando ao mesmo tempo, garantia de resultados financeiros e oportunidade de realização para todos os funcionários; assim lhes é vendida por muitos consultores que não sabem muito bem do que estão falando (FOLLEDO , 1995, p.3).

Estes enganos que assolaram a TQM abriram caminho para muitas críticas, as mais contundentes estão no fato de que o objetivo da qualidade é o aumento da produtividade, diminuição de custo, aumento da lucratividade e manutenção do capital no mercado sem que os trabalhadores façam parte efetiva deste ganho.

Divergindo da visão do capital, Andrade considera que a GQT significa o desenvolvimento de uma nova concepção estratégica de forte impacto nas práticas produtivas que tende a reproduzir um modelo disciplinador menos direto, visível, o qual caracteriza a brutalidade material do controle de Taylor. Antes, tratava-se do férreo controle 'científico' através da figura do supervisor. Hoje, os trabalhadores se autofiscalizam, autopenem através de mecanismos embutidos na nova relação de trabalho e nas próprias máquinas, que têm também a função de moldar e fiscalizar o trabalhador, adequando-o às necessidades de aumento da intensidade do trabalho e da produção que se processa sobre a base de um novo padrão tecnológico. (SILVA, 2000, p 05).

Silva (2000) continua aproveitando das falhas nas implantações e embasa suas críticas com outros autores:

ao se referir a este modelo de gestão, sentencia: “o trabalho não é inteiramente inteligível, formalizável e automatizável: uma vez difundido o slogan da ‘qualidade total’, são cada vez mais numerosos os incidentes que comprometem a qualidade do trabalho e a segurança das pessoas e das instalações. É cada vez mais difícil esconder a degradação das condições de higiene e os erros na administração de cuidados médicos. (DEJOURS, 1999, p. 43).

A despeito dos erros e acertos, a Gestão da Qualidade Total tornou-se um paradigma nas décadas de 60 a 80 e, ainda é, considerada crucial para o sucesso empresarial, como afirma Kotler (2005, p. 55): “Um dos maiores valores que os clientes esperam dos fornecedores é a alta qualidade dos produtos e serviços. Se as empresas quiserem continuar no páreo e apresentar lucros, elas terão de adotar a gestão da qualidade total”.

2.5 Metodologia 5S ou *Housekeeping*

A metodologia dos 5S's, vem sendo implantada nas organizações, desde a década de 60, cumprindo com sucesso seu papel didático para a cultura da Qualidade, conforme é visto em Osada (1992, p. 5). Ela foi compilada por Takashi Osada, que trabalhou como consultor em gerenciamento de fábricas, manutenção da produtividade, controle de qualidade e outras áreas correlatas. Depois de implantado nas fábricas japonesas, os 5S ganharam o mundo como ferramentas da Qualidade Total.

Basicamente, o programa é uma ferramenta, que visa à manutenção da limpeza e organização de todas as áreas e recursos da organização, através da participação efetiva de seus integrantes desde o presidente até os níveis hierárquicos menores no âmbito da organização.

O programa é dividido em cinco momentos ou etapas. No Brasil foram batizados de sensos. Estas etapas são definidas por cinco palavras, que em japonês começam com a letra

correspondente ao S. Por isto a ferramenta ganhou o nome de 5S. Em inglês é conhecida por *Housekeeping*. Existem outras versões que cumprem a mesma finalidade, como evidencia Silva (2004, p.1): “Os japoneses deram-lhe uma formatação prática para a ação e o chamaram de 5S – Pode-se encontrar, no Japão, de 3S a 13S-, criando, nas fábricas, ambientes de trabalho limpos, organizados, seguros, bonitos e produtivos”.

2.5.1 As palavras que definem o programa

As cinco palavras que definem as etapas do programa são:

- 1°. *Seiri*
- 2°. *Seiton*
- 3°. *Seiso*
- 4°. *Seiketsu*
- 5°. *Shitsuke*

1°. S – SEIRI

O primeiro momento do programa é definido pela palavra japonesa *SEIRI*. Na versão brasileira do livro de Osada (1992, p.43), ela foi traduzida por ORGANIZAÇÃO. Osada (1992, p.44) define o objetivo deste momento como: “A organização (*SEIRI*) é realmente a arte de eliminar as coisas desnecessárias”.

A tarefa dos funcionários neste momento é fazer uma varredura minuciosa no ambiente e separar todas as coisas inúteis, incluindo, móveis, gavetas, arquivos, cantos, arquivos eletrônicos dos computadores, e eliminar tudo que não é necessário para a atividade daquele setor ou daquele posto de trabalho.

Neste processo devem-se selecionar todas as coisas. A palavra “coisas” está sendo usada para dar a real idéia da universalidade dos objetos materiais ou virtuais e quaisquer outros recursos, que estejam dentro do ambiente de trabalho.

Na prática, durante sua implantação muitas organizações promovem um grande evento, parando o trabalho de toda a organização para este grande dia, normalmente chamado de “Dia do Descarte.” Para que esta atividade não se torne empírica ou submetida a parâmetros subjetivos e pessoais. Osada (1992, p.44) propõe que se utilize o gerenciamento por estratificação e explica: “O gerenciamento pela estratificação consiste em definir a importância de alguma coisa e, em seguida, providenciar a redução do estoque não-essencial, garantindo, ao mesmo tempo, o acesso imediato ao essencial para obter a eficiência máxima.”... “Tão importante quanto manter o que é necessário à mão é manter o que não é necessário longe do alcance das mãos”.

Seguem algumas considerações importantes:

1. A atividade inicial deste momento consiste em fazer uma grande faxina e a separação das coisas do ambiente em itens necessários e desnecessários à atividade executada pelo funcionário.
2. Os itens classificados como necessários devem ser organizados em função da frequência do seu uso, ou seja, aqueles itens usados diariamente, devem estar ao alcance das mãos. Os itens usados esporadicamente podem ser armazenados em local próximo, mas não necessariamente ao alcance das mãos. E aqueles itens usados esporadicamente, normalmente para consultas, podem ficar em um arquivo. Outra seleção é: os itens de uso pessoal podem estar em local fechado ou privado, mas os itens de uso comum, nunca. Todos devem ter acesso a eles.
3. E, finalmente, os itens que não foram usados no último ano, devem ser eliminados do local de trabalho.

Os itens descartados ou coisas não utilizadas há pelo menos um ano, como sugere Osada (1992), devem também ser separados por alguns critérios:

1ª. Itens em condições de uso que podem ser aproveitados por outras áreas da organização. E posteriormente, se não o forem, devem ser destinados para o descarte definitivo através de venda, doação ou sucateamento.

2ª. Itens danificados e que podem ser recuperados. Primeiramente devem ser requisitados por outros departamentos e recuperados; do contrário, devem ser descartados.

3ª. E finalmente, os itens sem condições de recuperação e os itens “sucateados” devem ser eliminados.

Como resultado deste 1º. S, os locais de trabalho deverão ficar limpos e organizados facilitando as atividades ali desenvolvidas.

2º. S – *SEITON*

O segundo momento do programa é definido pela palavra japonesa *SEITON*, que na tradução brasileira do livro de Osada (1992 p.71) significa ARRUMAÇÃO. Osada (1992 p.44) define o objetivo deste momento como sendo: “... arrumar significa guardar, tendo em mente a eficiência, agilidade e a segurança, ou seja, procurar a forma ideal de se guardar as coisas”.

E exemplifica: “A organização dos livros na biblioteca é outro exemplo. Assim como o planejamento sistêmico do layout, o gerenciamento dos armazéns, o painel das ferramentas no local de trabalho e até a arrumação das coisas na vitrine da loja de doces”.

O conceito é realmente simples, “um local para cada coisa e cada coisa em seu local”. Lembrando que, tão importante quando ordenar de forma sistêmica é também sinalizar de forma inteligente utilizando etiquetas com nomes e cores, mapas e esquemas de sinalização visual.

Algumas organizações avaliam o sucesso deste S adotando um critério de tempo para que as pessoas encontrem qualquer material em seus locais de trabalho e arquivos. Ou seja, qualquer material solicitado tem que ser encontrado em menos de 1 minuto, por exemplo. Como também, o critério de que qualquer pessoa ao chegar ao local, deverá rapidamente entender a organização e encontrar as coisas.

3º. S – *SEISO*

O terceiro “S” é definido pela palavra japonesa *SEISO*. No livro de Osada (1992, p.115) ela foi traduzida por LIMPEZA. Existe uma diferença conceitual entre o Senso de Limpeza e a faxina do primeiro momento da ferramenta. Para este momento a limpeza é uma atividade habitual, diária. Tem o objetivo não só da manutenção da limpeza e higiene do ambiente, como também da verificação das condições de uso e manutenção de suas instalações e equipamentos. Portanto, esta limpeza agrega simultaneamente o ato de inspecionar, como assevera Osada (1992, p.116): “Limpar significa muito mais que manter as coisas limpas. É mais uma filosofia, um compromisso de se responsabilizar por todos os aspectos das coisas que você usa e garantir que sejam mantidas em perfeitas condições”.

Como filosofia incorporada, o ato de varrer o chão é mais que tirar sujeira. É observar se não há defeitos no piso, peças soltas que podem provocar acidentes, fios no meio de passagens, etc. O mesmo acontece com os equipamentos, limpá-los significa também observar se as correias estão firmes, se não há peças soltas, desgastadas, frouxas, etc. Em caso de encontrar-se algo em más condições, o departamento responsável pela manutenção deve ser acionado e o reparo feito. Esta prática, além de evitar alguns acidentes de trabalho, vai evitar também as interrupções por quebra nos equipamentos.

4º. S – *SEIKETSU*

SEIKETSU foi traduzido por PADRONIZAÇÃO no livro de Osada (1992, p.135). Hartman & Silva (1994), associaram a idéia de ASSEIO, HIGIENE, PADRONIZAÇÃO. Alguns autores chamam-no também de SENSO DE SAÚDE, conceito utilizado neste estudo de caso.

A idéia de padronização neste contexto está ligada à manutenção de hábitos comportamentais e procedimentos operacionais que visam à manutenção das práticas dos 3S's iniciais.

Osada (1992), dá especial ênfase para a sinalização ou gerenciamento visual como parte da implementação deste senso. Por gerenciamento visual compreende-se a tarefa de criar

codificações de cores e desenhos que devem facilitar para que os objetos permaneçam em seus devidos lugares, mantendo a ordem e a limpeza. Também envolve a elaboração de manuais de procedimentos visuais, colocados em lugares estratégicos. Como por exemplo, aquelas famosas lâminas de orientação de procedimentos de emergência nos aviões; saídas de emergências de laboratórios e cinemas; desenhos lembrando os usuários a usarem o corrimão em escadas; sinais luminosos de trânsito, etc.

O cuidado com a saúde das pessoas também é um fator importante deste senso. A promoção da saúde através de campanhas anti-fumo; controle alimentar; práticas de exercícios físicos e de ginástica laboral, são alguns exemplos de atividades a serem desenvolvidas. Preocupação com a ergonomia dos locais de trabalho; conforto térmico; auditivo e iluminação são outros exemplos de cuidados importantes que colaboram para a melhoria da produtividade e promoção da saúde das pessoas.

5º. S – *SHITSUKE*

Este é a última fase da implementação e, talvez a mais difícil, pelo seu caráter comportamental e subjetivo. A palavra *SHITSUKE* foi traduzida por DISCIPLINA, no livro de Osada (1992). Neste senso existe uma ponte cultural a ser construída. Falar de disciplina para um oriental é quase desnecessário, eles nascem e crescem em ambientes disciplinados. Desde o simples ato de deixar os sapatos nas portas das casas até a prática meditativa e religiosa, são exemplos da prática de disciplina. Mas a cultura ocidental e, principalmente a brasileira, com o seu jeitinho de resolver tudo de forma improvisada, graças a nossa rica criatividade, nos torna avessos à disciplina.

Segundo Osada (1992, p. 156): “Disciplina é praticar e praticar para que as pessoas façam a coisa certa naturalmente. É uma forma de transformar maus hábitos e criar bons hábitos. E os 5S’s não podem ter sucesso sem disciplina. Se você pretende fazer seu trabalho de forma eficiente e sem erros, precisa dedicar-se a isso todos os dias.”

Promover mudanças de hábitos em ambientes profissionais é tão complexo quando as mudanças pessoais. Em ambos os casos, primeiramente, é necessário obter o consentimento

interno das pessoas, ou seja, o desejo de mudar. E depois planejar atividades e estratégias para lembrar a cada um os novos hábitos. Para tanto, pode-se utilizar de sinalizações visuais já mencionados, elaboração de normas e procedimentos concisos e claros, como horários rigorosos para início e término das reuniões, etc. Enfim, esta deve ser uma atividade feita por muitas mãos e com muita paciência. A implementação de qualquer ferramenta ou processo sempre exigirá um longo e cuidadoso caminho, que deve ser percorrido com muito conhecimento e planejamento.

Capítulo 3

A implementação do 5S na Fundação para o Desenvolvimento da Educação – FDE, em Bases Participativas – Um Estudo de Caso.

No primeiro semestre de 2003, a Direção Executiva da Fundação para o Desenvolvimento da Educação - FDE decidiu iniciar um processo de implantação de sistemas da qualidade na organização. Com o objetivo de promover melhorias na *performance* da instituição e iniciar um processo de Gestão da Qualidade decidiu-se pela implantação da metodologia 5S e posteriormente de outras ferramentas. Para o Diretor Executivo da FDE Dr. Sérgio Kobayashi, e patrocinador do projeto, o programa tinha objetivos maiores: “O objetivo maior é transformar a instituição como algo de referência no setor público. Dentro de poucos meses nossos profissionais estarão usando linguagem mais própria da administração privada, distanciando-se da linguagem pública (...) A idéia é que o Programa 5S funcione como uma base para a implantação de outros projetos de Qualidade Total”.

Para executar esta tarefa foi contratada a UNIEMP - Fórum Permanente das Relações Universidade-Empresa, que formou uma equipe de 05 profissionais, sendo: 01 consultor da Uniemp, 02 consultores externos (um deles o autor deste trabalho), 01 funcionária administrativa e 01 estagiária. Foi decidido que parte da equipe trabalharia em período integral na Fundação e assim os consultores externos e as duas funcionárias passaram a integrar a rotina diária da FDE, com um escritório no local. A equipe tinha um objetivo central à implantação do Programa pelos próprios funcionários, como enfatiza o coordenador do projeto, Mauricio Prates: “O programa não será implantado pelos nossos consultores, mas pelos próprios funcionários que recebem a orientação e vão aos poucos mudando seus conceitos e práticas”.

O trabalho iniciou-se em junho de 2003, com as primeiras reuniões da equipe e definição das estratégias com a diretoria da fundação.

Este estudo de caso vai analisar os primeiros 06 meses do projeto, período em que o autor atuou como consultor da UNIEMP, portanto, como pesquisador-participante como assevera a metodologia da pesquisa-ação. Este foi o período crítico da implantação e que pode ser periodicizado da seguinte forma:

1. Criação do Núcleo da Qualidade;
2. Sensibilização do corpo gerencial e do próprio núcleo;
3. Sensibilização de todos os funcionários da instituição;
4. Implantação dos 03 primeiros S's.

A fase posterior foi analisada através de relatórios obtidos junto ao coordenador do Núcleo e entrevistas com seus integrantes.

3.1 Caracterização da Fundação para o Desenvolvimento da Educação – FDE.

A Fundação para o Desenvolvimento da Educação – FDE - é uma fundações voltada à área educacional pública do ensino fundamental e médio do país. Criada em 1987, é um órgão de apoio da Secretaria de Estado da Educação - SEE do Governo do Estado de São Paulo, para a melhoria da qualidade do ensino público. Atende mais de 6 mil escolas e 6 milhões de alunos. É um órgão executor das políticas públicas da SEE, fornecendo subsídios à elaboração, implantação e avaliação das políticas educacionais, referentes ao ensino fundamental e médio. Suas ações envolvem a compra e distribuição de livros didáticos e a formação de professores, por meio de novas tecnologias, com a utilização do ensino a distância e informática. Contabilizou, até o início de 2003, a construção de cerca de 20 mil novas salas de aula e distribuiu cerca de 2.7 milhões de livros para o ensino médio e fundamental, dentro do Programa Nacional do Livro Didático. Outra função fundamental da FDE é o envio sistemático de recursos às Associações de Pais e Mestres (APMs) para compra de material pedagógico, aquisição de mobiliário e pequenas intervenções de manutenção nos prédios das escolas.

No. de funcionários em 2004:

- 600 funcionários da Fundação;
- 200 funcionários terceirizados.

Estrutura da FDE em 2003

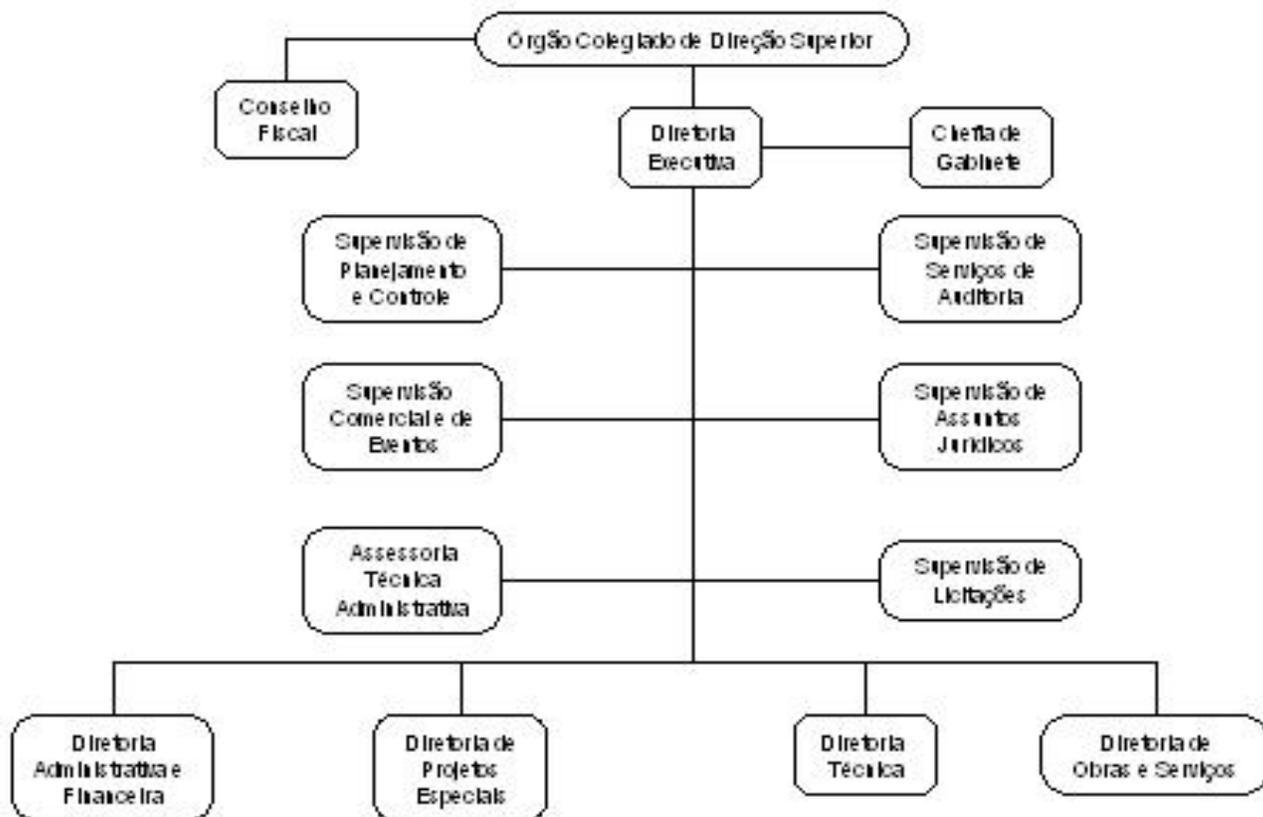


Figura 7 - Parte do Organograma da FDE.

Abaixo das 4 diretorias existem 11 gerências e 30 chefias de departamentos.

As atividades das diretorias, resumidamente, são:

Diretoria de obras e serviços:

Atende às necessidades físicas da Rede Estadual de Ensino, através da construção, ampliação e reforma dos prédios que a compõem. É formada por três gerências: de Planejamento, de Desenvolvimento de Edificações e de Obras.

Diretoria de projetos especiais:

Desenvolve estudos e pesquisas e implementa programas experimentais complementares ao ensino formal, além de programas que subsidiem e apoiem as políticas educacionais da Secretaria da Educação. É formada por três gerências: Avaliação de Aprendizagem, Projetos Pedagógicos e Gestão em Educação.

Diretoria técnica:

Responsável pelas atividades de informática administrativa e pedagógica da Secretaria da Educação/FDE, é formada pela Gerência de Desenvolvimento de Projetos, Informática Pedagógica, Tecnologia de Informação e Sistemas Escolares.

Diretoria administrativa e financeira:

Responsável pela administração geral da FDE, propicia os meios para a concretização dos programas e projetos das demais Diretorias. É formada por quatro gerências: Recursos Humanos, Administrativa, Financeira e de Suprimentos.

3.2 Implantação do Programa / Fase Preparatória

A Equipe Técnica do Instituto UNIEMP iniciou os trabalhos de Implantação do PROGRAMA 5S, através da escolha dos conceitos de cada S a serem utilizados no desenvolvimento do programa para a FDE.

1º. S - Senso de Utilização

- Selecionar e manter conforme necessidade;
- Arrumar considerando frequência de utilização e acessibilidade.

2º. S - Senso de Ordenação

- Guardar ou arranjar segundo uma lógica funcional.

3º. S - Senso de Limpeza

- Manter tudo limpo e nas melhores condições de uso.

4º. S - Senso de Saúde

- Otimizar os processos e melhorar as condições de trabalho, condições de segurança, físicas e mentais, favorecendo a saúde.

5º. S - Senso de Autodisciplina

- Querer melhorar e auto-avaliar.

Posteriormente, foi definida a infra-estrutura necessária para as atividades iniciais (auditório, multimídia, salas e outros) e o número de turmas e participantes a serem treinados.

Nesta fase foram também elaborados o Fluxograma do Programa 5S e o Cronograma de Implementação do Projeto. A seguir, reproduzimos o cronograma de trabalho:

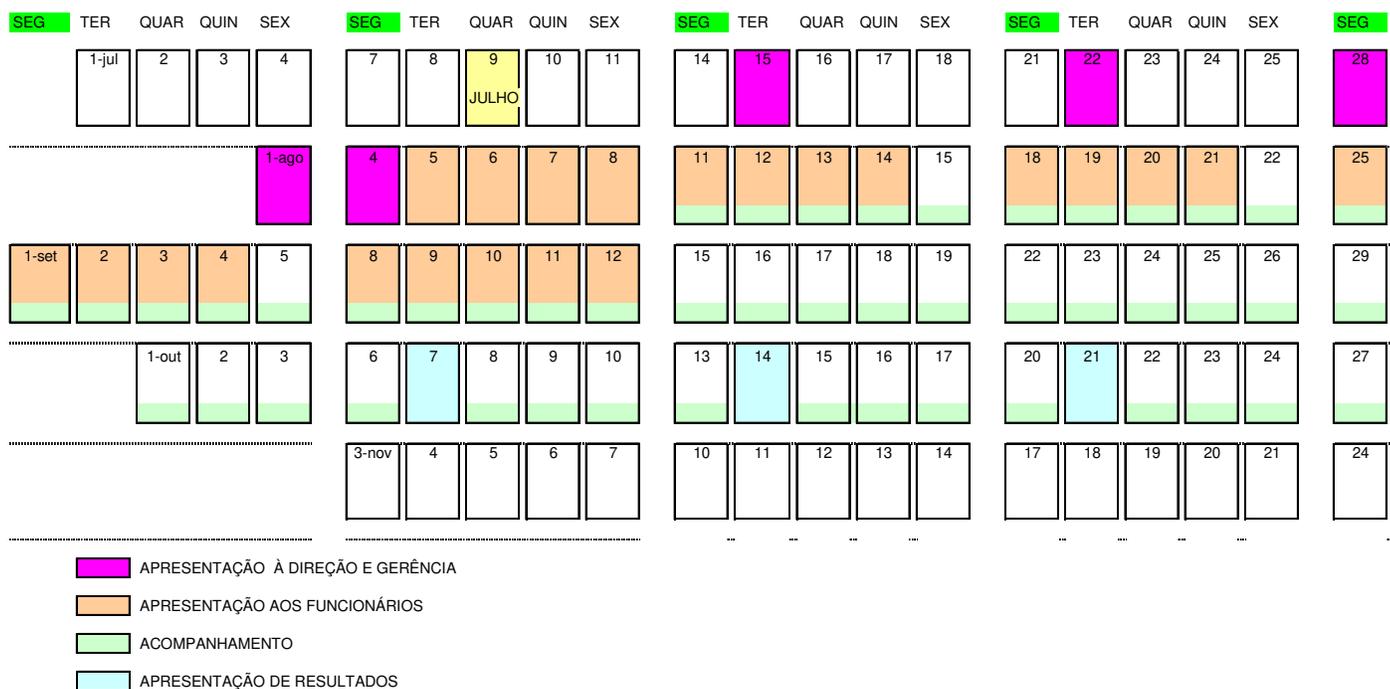


Figura 8 - Cronograma de implantação.

Definiu-se também o tamanho da equipe integrante do programa; a metodologia de atuação; o tipo de relacionamento com o Núcleo da Qualidade – grupo formado por funcionários da própria FDE - a infra-estrutura necessária para a sua execução e, por fim, o cronograma acima, com cada uma das fases, com definição do momento em que elas deveriam entrar em andamento, além dos modelos a serem seguidos.

3.3 Atividades desenvolvidas em Julho de 2003

Início da Implantação: o mês de julho foi marcado pelo início da implantação do Programa 5S na Fundação de Desenvolvimento Educacional (FDE). Este processo se deu com uma reunião de apresentação, com cerca de 50 pessoas entre diretores e gerentes. Na ocasião, foi feito breve relato sobre as atividades e divulgado o cronograma básico das primeiras semanas de trabalho. O Núcleo da Qualidade foi criado pela portaria 046/2003 em 21 de julho de 2003, sendo composto por 14 funcionários da Fundação. Segue um trecho da portaria:

Tendo em vista a importância da implantação do “Programa 5S” na estrutura organizacional da Fundação para o Desenvolvimento da Educação – FDE, **RESOLVE:** Designar os membros abaixo relacionados que, sob a coordenação do primeiro, comporão o Núcleo da Qualidade da FDE, subordinado à Diretoria Executiva, sem prejuízo das atribuições originais onde estejam lotados. Todos os funcionários da FDE supracitados prestarão serviços ao Núcleo da Qualidade, independentemente de remuneração e cumulativamente com suas respectivas atribuições na FDE. Esta Portaria entra em vigor a partir desta data.

O Diretor Executivo da FDE assim definiu o critério de criação do Núcleo: “Formamos um Núcleo da Qualidade, destacando funcionários de todos os departamentos que estão se reunindo, para envolver outros funcionários neste movimento e organizar tarefas para o funcionamento do programa de qualidade”.

Os encontros dos consultores com o Núcleo da Qualidade, coordenado pelo arquiteto Sérgio Ishikawa, tiveram início e, com eles, as primeiras tarefas conjuntas foram estabelecidas.

Fotos da situação anterior ao programa - Como é comum na implantação desta ferramenta, todas as áreas da fundação foram fotografadas para registrar a situação anterior à implantação, resultando em mais de 500 fotos.

Treinamento - Esta etapa também foi marcada pelo início da atividade de treinamento, a começar pelos diretores, assessores diretos, gerentes, coordenadores de departamentos e dos integrantes do Núcleo da Qualidade que receberam um treinamento de 6 horas. Neste treinamento foram apresentados os conceitos do programa e algumas ferramentas gerenciais.

Nas semanas seguintes foram treinados todos os funcionários da FDE e das empresas terceirizadas com um conteúdo ajustado para um período de 4 horas.

Consultores - Outra estratégia estabelecida foi o acompanhamento das atividades executadas pelos que já estivessem capacitados. Definiu-se que uma equipe de consultores trabalharia, em tempo integral, no espaço físico da FDE. Haveria visitas diárias para verificar a evolução e para sanar eventuais dúvidas apresentadas pelos departamentos.

Site – Foi também criada uma página na *web* com conteúdo exclusivamente voltado ao 5S. A base de dados comportou os seguintes itens:

Os funcionários que passavam pelo treinamento receberam uma senha de acesso e o conteúdo foi estruturado de acordo com as necessidades do seu departamento.

3.4 Atividades desenvolvidas Agosto de 2003

As atividades de implementação do programa 5S neste mês foram desenvolvidas em quatro frentes distintas:

- Continuação do treinamento dos conceitos do 5S para os colaboradores da casa;
- Criação de documentação do 5S;
- Estruturação do Núcleo da Qualidade;
- Acompanhamento dos resultados e uniformização de entendimento dos gerentes.
- Quanto à **criação da documentação do 5S** foram desenvolvidas as seguintes atividades:
 - Montagem da planilha de controle da Disponibilização;
 - Elaboração das Instruções de Disponibilização de Bens;
 - Elaboração das Instruções de preenchimento do Catálogo de Disponibilização;
 - Elaboração do Formulário de Disponibilização;
 - Elaboração da apostila do 5S;
 - Criação do logo da campanha, apresentado abaixo:



Figura 9 – Logo da Campanha

Com relação à **estruturação do Núcleo da Qualidade** as atividades foram:

- Formação dos subgrupos responsáveis pela Comunicação do Programa; pela Documentação do Programa; pelos Bens e Documentos de caráter histórico e pela Logística da Disponibilização de Bens;
- Reuniões com o Núcleo da Qualidade e com os subgrupos;
- Montadas as planilhas de 5W1H para as atividades de Comunicação e Logística de Disponibilização. Atividades assumidas pelos participantes do Núcleo da Qualidade.

3.5 Atividades desenvolvidas Setembro de 2003

Resumo das atividades

- Pesquisa de avaliação da aplicação dos conceitos do 5S pela FDE.
- Visita de *benchmarking* do 5S na Imprensa Oficial do Estado de São Paulo.
- Estruturação do Treinamento dos Inspectores do 5S.
- Continuação do 1º. S, destinação final dos materiais disponibilizados.
- Entrevista de avaliação do programa junto aos gerentes.
- Evento de confraternização do programa 5S.
- Início da implantação do 2º. S – Senso de Ordenação.

Nesta fase do processo já era possível ter a visão mais clara sobre a participação das pessoas. Decidimos então pautar as ações para o envolvimento do corpo de gestores (diretores, gerentes e chefes) na aplicação dos conceitos em conjunto com a sua equipe. Também, trabalhou-se na ampliação do envolvimento do Núcleo nas decisões de direcionamento do processo.

Era necessário criar um instrumento de medição da aplicação dos conceitos na casa. Inicialmente, o Núcleo propôs auditorias, logo descartadas pela consultoria. Considerou-se que um processo de auditoria teria um caráter mais autoritário que fugiria ao espírito participativo e democrático que se buscava imprimir ao Projeto. Tal opção vem de encontro aos conceitos discutidos no capítulo III, sobre Gestão Participativa.

Posteriormente, a idéia evoluiu para o uso de uma pesquisa de avaliação. A pesquisa teria o objetivo de monitoramento e manutenção do processo verificando o grau de aplicação dos conceitos do 5S pelos funcionários, e ao final teria uma premiação aos melhores resultados.

Entretanto, as atividades do Núcleo foram além da condução do projeto. Por iniciativa própria, delinearão a própria missão e objetivos, e ainda, uma proposta de Visão, Missão e Política da Qualidade para a FDE, apresentada à Diretoria. Por outro lado, uma parte dos gestores ainda permanece distante de sua equipe neste processo.

Para influenciar e produzir um maior envolvimento dos gestores optou-se estrategicamente pela realização, além das inspeções nos locais de trabalho, de entrevistas e filmagens dos resultados, visando observar a aplicação do conceito de Ordenação. Um fato importante ocorrido neste período foi a transferência do Diretor Executivo para outra instituição: a Febem.

O impacto desta mudança foi grande no início, o que deixou o Núcleo inseguro. As atividades de planejamento foram suspensas por alguns dias. O ex-Diretor Executivo foi substituído pelo Diretor Técnico, que acumulou as duas funções. O novo Diretor sinalizou para que o projeto continuasse normalmente, como vinha acontecendo. Mas, observou-se, gradativamente, que o envolvimento dele com o projeto era menor. Enquanto o ex-Diretor mostrava-se mais interessado e comprometido, o que era observado inclusive quando andava pelos departamentos e acompanhava o que estava acontecendo, seu substituto se restringia a falar do assunto, quando alguém o colocava em pauta.

Pesquisa de avaliação da aplicação dos conceitos do 5S pela FDE.

Por se tratar de um instrumento facilitador e apoiador, optou-se por fazer uma pesquisa de avaliação e não auditoria. O objetivo desta pesquisa era medir os resultados do programa para sair da subjetividade avaliativa colhidos pelas visitas diárias dos consultores. Outro objetivo da avaliação foi estimular o processo de participação em massa, dando voz a todas as pessoas no âmbito da instituição. Foi então elaborado o questionário da pesquisa no qual foram analisadas e definidas a amplitude e profundidade do mesmo, em paralelo foram montadas as planilhas de tabulação de resultados e formas gráficas de apresentação. Optou por um questionário avaliativo,

onde os funcionários deveriam classificar em que nível a aplicação dos conceitos aconteceu em seus departamentos. Para cada senso foram definidas 10 perguntas avaliativas. Realizou-se um teste do instrumento em uma das gerências, cujo resultado foi à reformulação de várias perguntas e aperfeiçoamento das planilhas. Usamos nesta fase o ciclo PDCA de Deming (1990). Posteriormente, foi realizado um segundo teste e finalmente um terceiro que definiu o formato final do questionário, como apresentado no Anexo II

O resultado foi tabulado e apresentado ao Núcleo no final de setembro de 2003, que o referendou como uma visão ampla da percepção dos funcionários da FDE sobre a aplicação dos conceitos dos primeiros sentidos, o dois últimos S's foram colocados com objetivo mais de fortalecimento dos conceitos do que avaliação.

Após a tabulação por departamento, gerência e diretoria, os resultados dos questionários foram consolidados e geraram os gráficos abaixo:

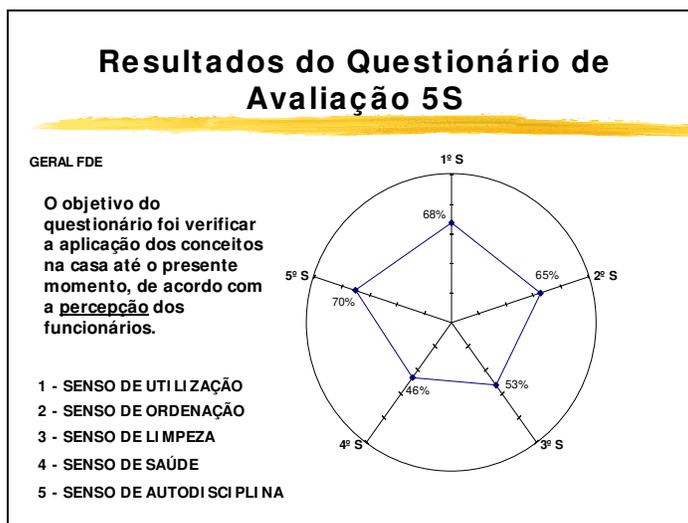


Figura 10: Resultado do Questionário de Avaliação – FDE Geral.

O gráfico anterior mostra o resultado geral da avaliação na FDE. Cada eixo representa a avaliação de um S. Cada S foi avaliado em 10 itens correspondentes a possibilidades de verificação da aplicação conceitual. Como visto no questionário de avaliação (Anexo II), a classificação de cada item foi ponderada de “0 a 3”. A atribuição 0 correspondeu a não evidência

desta prática; a classificação 1 corresponde ao conceito de pouco praticado; a 2 ao praticado com lacunas e a 3 ao conceito praticado de forma completa. Portanto, se todos os 10 itens de um mesmo S, tivessem sido aplicados integralmente o resultado corresponderia a 100% no eixo em questão.

Nesta fase o primeiro S já estava implantado integralmente, todavia, a percepção dos funcionários foi baixa. Para o 1º. S - Senso de Utilização, o resultado global foi de 68% dos resultados foram obtidos. Para o Senso de Ordenação o resultado foi de 65% e para o 3º. S, o índice foi de 53%.

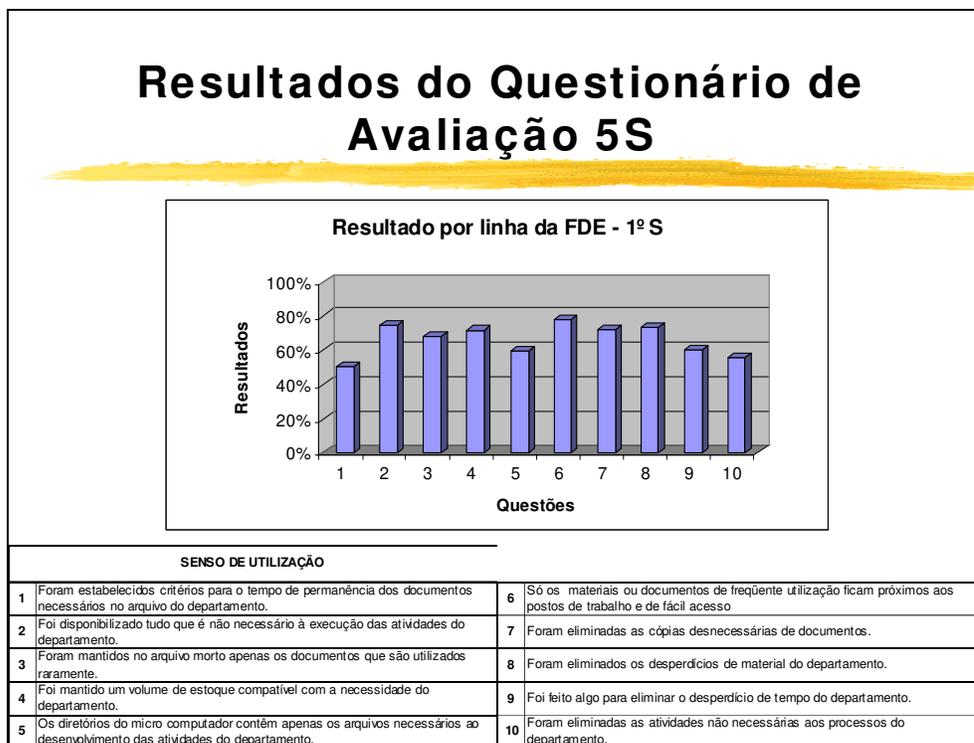
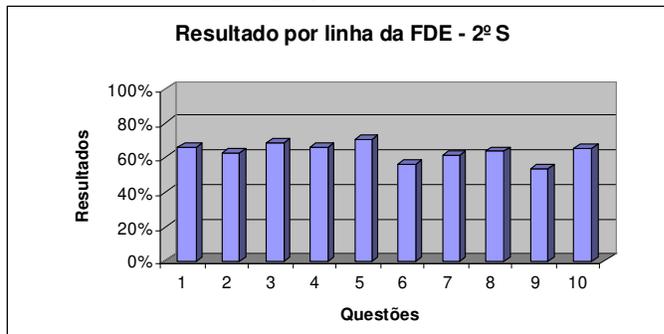


Figura 11: Resultados do Questionário de Avaliação 5S – 1ºS

A figura acima mostra o resultado geral do relatório de avaliação do 1º. S – Senso de Utilização. Constata-se que as melhores avaliações com índices em torno de 70%, estão relacionadas às questões tangíveis e materiais, ou seja, o que é visível. As baixas avaliações estão relacionadas às coisas intangíveis ligadas às informações contidas nos computadores, processos e procedimentos, que demanda um esforço maior para mudança e como não são visíveis, só sobrem melhoria se existir um profundo interesse neste sentido.

Resultados do Questionário de Avaliação 5S

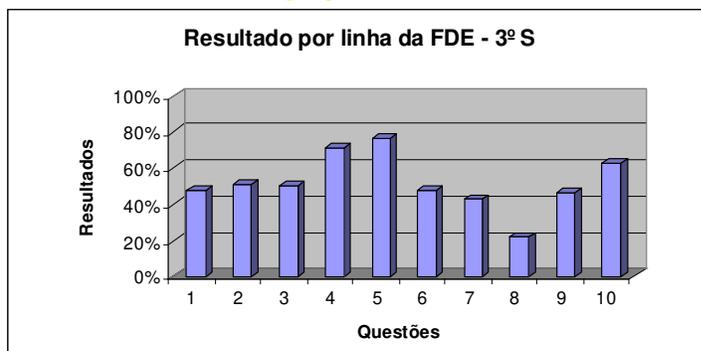


SENSO DE ORDENAÇÃO	
1	Definiram-se procedimentos para o arquivamento de documentos e informações.
2	Estes procedimentos definidos são do conhecimento de todas as pessoas do departamento.
3	Definiu-se procedimento para a guarda de materiais.
4	O conteúdo de armários e arquivos está devidamente identificado.
5	Os documentos e informações são localizados com rapidez e eficiência.
6	A disposição dos móveis e equipamentos, no local de trabalho, colabora para o bom andamento das atividades.
7	Foram definidos sistemas de controle de documentos que circulam no departamento.
8	Existe um lugar para cada coisa e cada coisa está em seu lugar.
9	As reuniões são planejadas com objetivos e horários definidos.
10	As pessoas do departamento administram o tempo.

Figura 12: Resultados do Questionário de Avaliação 5S – 2ºS

Com relação ao 2º. S – Senso de Ordenação, a figura acima confirma situações visíveis na FDE, tal como a infra-estrutura mobiliária, em algumas áreas elas são novas e adequadas, mas em outras são antigas e inadequadas. Também demonstra que na guarda e organização das coisas utilizadas dia-a-dia as avaliações são boas, até porque esta já era uma prática normal anterior ao projeto, porém, na organização dos processos e procedimentos administrativos as avaliações foram baixas.

Resultados do Questionário de Avaliação 5S



SENSO DE LIMPEZA	
1	As paredes, pisos e forros estão limpos e em ordem.
2	Estão conservados e limpos os computadores, mesas, cadeiras etc, utilizados pelo departamento.
3	As luminárias estão limpas e bem instaladas.
4	Deixa-se tudo em ordem e limpo após a utilização.
5	Existe o senso de zelo pelas coisas do departamento.
6	As instalações elétricas estão adequadas.
7	Os banheiros relativos ao departamento estão em ordem.
8	Existe sistema de inspeção preventiva.
9	As fontes e as causas da sujeira, no departamento, foram identificadas.
10	As pessoas sentem-se responsáveis pela limpeza da área.

Figura 13: Resultados do Questionário de Avaliação 5S – 3ºS

Como já justificado, no momento da aplicação do questionário o 3º. S – Senso de Limpeza ainda não estava implantado, mas foi inserido como ferramenta para reforçar os seus conceitos nos funcionários. Percebe-se que algumas ações já aconteciam naturalmente e, portanto foram melhores avaliadas, e mais uma vez as ações que demandavam planejamento e organização, tais como inspeção preventiva, adequação na infra-estrutura e outras, foram mal avaliadas.

Resultados do Questionário de Avaliação 5S



SENSO DE SAÚDE	
1	Há planejamento sistemático de atividades.
2	As atividades/processos são analisados periodicamente quanto à sua eficácia.
3	Há programas de capacitação para os funcionários do departamento.
4	São realizados eventos de preservação da saúde (palestras, ginástica laboral, exames preventivos, etc.)
5	As pessoas participam diariamente das atividades de prevenção à LER (Lesão por Esforço Repetitivo).
6	O acesso aos pontos de emergência (quadros de energia elétrica, passagens, extintores, saídas de emergência, etc.) estão desobstruídos e identificados.
7	As áreas de risco (escadas, rede elétrica, etc.) estão mapeadas/identificadas e são adequadamente tratadas.
8	Há normas e cuidados para garantir as condições de higiene no departamento.
9	Há transparência nas atitudes das pessoas e nas informações veiculadas.
10	Há ações que visem a melhoria das relações interpessoais.

Figura 14: Resultados do Questionário de Avaliação 5S – 4ºS

O 4º. S foi um dos itens pior avaliados no geral, primeiramente porque assim como outros, nenhuma ação do projeto havia sido desenvolvida neste sentido, e segundo porque naturalmente esta era uma área pouco cuidada como demonstra o resultado da avaliação.

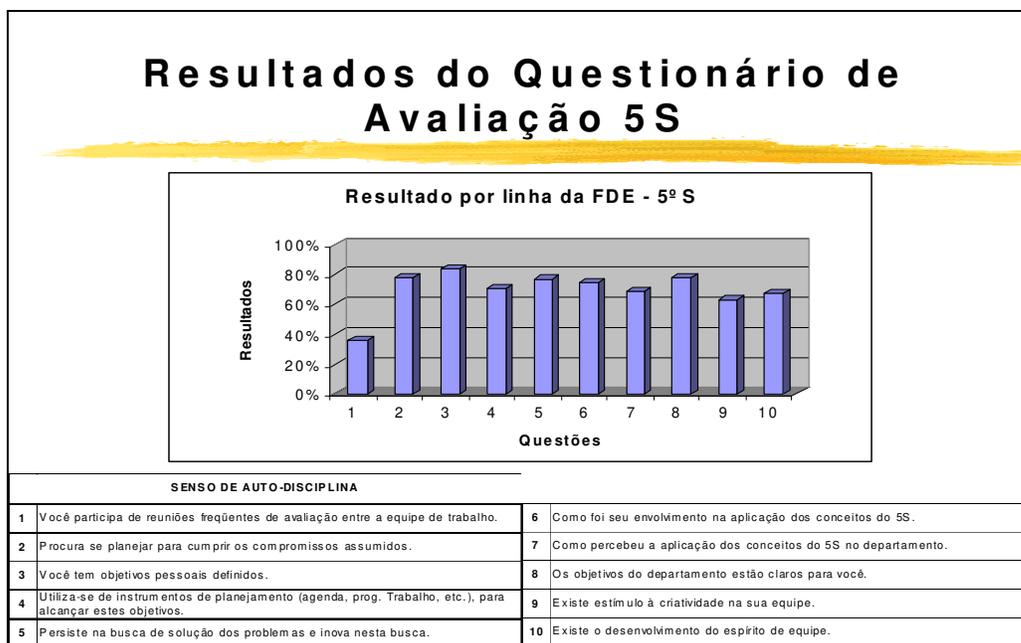


Figura 15: Resultados do Questionário de Avaliação 5S – 5ºS

A auto-avaliação do 5º. S surpreendeu os pesquisadores pelos bons resultados, no geral foi o maior índice da pesquisa. As perguntas tinham forte cunho auto-avaliativo, o que pode ter contribuído este resultado, mas não deixou de demonstrar algumas inconsistências, tal como, as respostas à existência de ações de desenvolvimento de equipes foram relativamente altas, mas a participação em reuniões de avaliação do trabalho em equipe que é algo tangível, muito baixa, parece correto pensar que o espírito de equipe é bom se existe avaliação e correção neste sentido, mas não é o que demonstra o resultado do cruzamento entre as duas perguntas. Uma correção que poderia ser feita no questionário seria a substituição da auto-avaliação para a avaliação dos colegas, por exemplo, ao contrário de perguntar se as pessoas participavam de reuniões, perguntaria se a pessoa percebia seus colegas de departamento participando de reuniões. A idéia era de aplicar o questionário periodicamente, mas como o projeto não teve continuidade, este foi o único.

Com relação ao Núcleo da Qualidade:

Visando ampliar o conhecimento e melhor embasar as decisões, o Núcleo decidiu realizar um *benchmarking* do 5S na Imprensa Oficial do Estado de São Paulo. Cabe esclarecer que o

Diretor Executivo da FDE, que determinou a implantação foi também o responsável pelo mesmo projeto na Imprensa Oficial. Tal visita contou com a preparação de um roteiro e uma agenda prévia, de forma a focar os pontos a serem observados e definir os objetivos a serem alcançados.

Também, o Núcleo deu início à elaboração de um programa de treinamento de inspetores, que deveriam implementar no mês seguinte a fase de avaliação, de forma sistematizada. Como forma de incentivo, o resultado da inspeção produziu um sistema de premiação.

O Núcleo apresentou também, ao novo Diretor Executivo o resultado da Pesquisa de Avaliação da aplicação do 5S. Foi também apresentado o planejamento das futuras ações do projeto, também elaborado pelo Núcleo.

Nesta oportunidade, o Núcleo planejou também a apresentação desta avaliação aos gerentes e chefes de departamento, bem como a filmagem e apresentação de um *clip* com os resultados da aplicação do segundo S.

Na seqüência planejou-se outro evento para marcar o Dia da Limpeza, do qual participariam todos os funcionários da FDE.

Acompanhamento dos resultados nas áreas:

Concomitantemente aos eventos citados acima foram feitas entrevistas com os gerentes que mostraram claramente o entendimento, por parte da maioria, de que o 5S é um programa, com começo, meio e fim. Talvez por isso, nenhum deles pensou na criação de indicadores permanentes para avaliar a aplicação dos cinco conceitos. Esta constatação orientou a equipe de consultores na elaboração de uma entrevista com todos os chefes de departamentos com o objetivo de avaliar sua percepção sobre os conceitos e aplicação dos 5S também nesse nível hierárquico. O objetivo das entrevistas e os resultados seguem abaixo:

O roteiro de entrevista, com os chefes de departamentos, tinha por objetivos:

- Levantar resultados e percepções dos chefes quanto ao trabalho do 1º S.
- Levantar se os mesmos estão utilizando indicadores com os quais as pessoas de seu departamento assimilaram os conceitos do 1º S.

- Saber se os chefes estão planejando, ou mesmo executando o segundo S, aproveitando a oportunidade para lembrá-los dos conceitos.
- Lembrá-los de que haverá um retorno posterior para colher resultados da aplicação do conceito do segundo S.

O resultado das entrevistas com os chefes de departamento mostrou que:

- 74% reconheciam não terem executado totalmente o primeiro S;
- 87% acreditavam que as pessoas entenderam os conceitos do primeiro S;
- 96% dos funcionários se envolveram no processo;
- 54% estavam planejando ações para continuar o primeiro S;
- Somente 70% lideraram diretamente o processo.

Resultados mensuráveis obtidos no 1º. S

Como resultados da aplicação do conceito do 1º S foram disponibilizados 151 bens patrimoniais, dos quais 43 mobiliários foram reaproveitados, representando uma economia de investimentos de aproximadamente R\$ 2.9 mil. Foram reaproveitados materiais de consumo representando um valor de R\$ 2.200,00 e 7.000 disquetes a um valor de R\$ 7.000,00. Conforme pode ser visto pela Tabela nº1, incluindo metais e papéis de primeira e segunda linha, o total material disponibilizado foi de R\$ 14.7 mil nesta primeira fase de aplicação do primeiro S.

Tabela 1 – Resultados da disponibilização.

QUANTIDADE	DESCRIÇÃO	VALOR ESTIMADO R\$
313 un.	Materiais de consumo	2.154,44
43 un.	Mobiliário reaproveitado	2.926,09
7.000 un.	Disquetes	7.000,00
3.220 kg	Papel 1ª linha (reciclável)	2.203,00
9.320 kg	Papel 2ª linha (papelão, jornal, etc)	
4.620 kg	Metal	462,00
	TOTAL	14.745,53
Tabela de resultados da disponibilização		

* Não estão demonstrados no balanço, os bens disponibilizados e reutilizados.

O núcleo da qualidade organizou um evento chamado de “DIA D”, que marcou a confraternização dos funcionários da FDE e teve por objetivo motivá-los para o processo. As fotos abaixo dão um dimensionamento do evento:



Foto 1 - Bolo *Seiri*



Foto 2 - Confraternização



Foto 3 - Discurso do Presidente S. Kobayashi



Foto 4 - Núcleo de Qualidade



Foto 5: Faixa1- Patrimônio Reutilizável



Foto 6: Faixa 2 - Patrimônio necessitando de manutenção e não utilizável



Foto 7: Faixa 3 - Materiais recicláveis



Foto 8: Faixa 4 - Patrimônio Reutilizável



Foto 9: Faixa 5 - Olhe ao redor. Sempre é possível melhorar.



Foto 10: Faixa 6: - Descubra-se na alegria de fazer.



Foto 11: Faixa 8 - Desligue-se da Rotina, ponha seu talento para funcionar.



Foto 12: Faixa 9 - Exercite sua vontade de fazer parte.



Foto 13: Faixa 10 - Fique antenado! Não fique alienado.

3.6 Atividades desenvolvidas Outubro de 2003

Resumo das atividades

- Intensificação da implantação do 2º. S - Senso de Ordenação.
- Eventos de mobilização e motivação: Sexta no Cinema.
- Preparação e estruturação e realização do 3º. S – Senso de Limpeza.
- Elaboração da Cartilha do 5S.

Uma das atividades desenvolvidas foi o evento “Sexta no Cinema”, onde aconteceram diversas seções de apresentação de um conjunto de slides, mostrando os resultados do programa

na Fundação. Uma demonstração do envolvimento e interesse despertado pelo Projeto foi a presença livre e espontânea de aproximadamente 260 pessoas neste evento.

A participação dos funcionários neste evento, reforçou a nossa percepção de que eles têm se envolvido com o Programa, de uma forma ou de outra, em menor ou maior grau. Em decorrência disso as ações continuaram voltadas para o envolvimento do corpo de gestores. Tais ações envolveram, principalmente, a abordagem pessoal; a busca de exemplos de aplicação dos conceitos. Em paralelo, foram efetuadas ações voltadas para a ampliação do envolvimento do próprio Núcleo nas decisões de direcionamento do processo, além de dedicação plena na implementação. Para a continuidade do projeto seria de fundamental importância uma maior dedicação por parte dos integrantes do Núcleo da qualidade, o que começou a se materializar na última quinzena de outubro.

Para o 2º S, não ficou definido um padrão de ordenação e identificação visual para toda a FDE, o que permitiu a criatividade de cada área. A expectativa era que a padronização surgiria de forma espontânea, identificada e sistematizada pelo Núcleo da qualidade.

A Sexta no Cinema voltou a ser repetido com o início da fase do Senso de Limpeza. Em reunião do Núcleo com a Diretoria e Gerências, foi decidida a elaboração de novo filme, com caráter eminentemente educativo, sobre limpeza, abordando inclusive aspectos das ruas em torno à Fundação.

As disponibilizações decorrentes da aplicação do Senso de Utilização continuaram acontecendo em intensidade menor, indicativo de permanência dos conceitos desse Senso em algumas áreas.

A aplicação do Senso de Ordenação, segundo opinião da equipe de consultores, aconteceu de forma mais forte com as equipes que já participaram intensamente do Senso de Utilização, demonstrando a constância de propósitos de seus líderes. As equipes que menos participaram do primeiro movimento, também participaram menos do segundo, com algumas exceções nos dois casos.

Outra forma de motivação usada foi a utilização de mensagens do 5S nas telas iniciais dos micro-computadores. Apareciam automaticamente nas máquinas como esta abaixo:



Figura 16 – Tela de Abertura de Computador

Decidiu-se também fazer uma inspeção para avaliar a aplicação dos conceitos, para tanto deu-se início também ao treinamento dos inspetores. Esta atividade foi considerada estratégica, pois deveria ampliar e multiplicar o esforço motivacional, uma vez que os futuros inspetores seriam os apoiadores conceituais, em suas respectivas áreas de atuação. Seriam também agentes disseminadores de soluções apreendidas durante o processo de inspeção das diferentes áreas. Para o processo de treinamento de dos inspetores, foi elaborado o *check list*, cartilha, manual e realizado o treinamento dos inspetores. A atividade foi executada pelo núcleo da qualidade e constituiu-se, no entender da equipe de consultores, num excelente exercício com resultados bem práticos.

Dentro ainda do processo de criação do *check-list* para medição da aplicação dos conceitos através da inspeção, os integrantes do Núcleo da qualidade se depararam com dificuldades para explicitar estes conceitos em itens a serem inspecionados, principalmente diante das particularidades de cada área. Esta experiência foi sem dúvida muito enriquecedora e, esperava-se que a partir daí, sua atuação como disseminadores de uma nova cultura institucional, se fizesse de forma mais eficaz na introdução dos novos conceitos.

A inspeção foi programada para início de novembro.

Foi também, elaborada uma Cartilha do 5S pelo Núcleo, com o objetivo de aumentar a capilaridade dos conceitos entre os funcionários, contribuindo para sua uniformização e

conseqüente potencialização de resultados. Porém, não houve evidências, nem avaliações de tais resultados.

O Programa 5S passa à fase de implementação do Senso de Limpeza, envolvendo todas as pessoas da FDE. O Núcleo da Qualidade e alguns gerentes da FDE montam, em conjunto, o roteiro de um novo filme que tocará diretamente na contribuição de cada pessoa para a formação do ambiente interno da FDE, educando-a para a construção de uma nova imagem. Este filme será complementado por uma apresentação em PowerPoint. A Diretoria Administrativa e Financeira monta uma estrutura para atendimento das demandas da semana da limpeza na FDE.

A semana da limpeza transcorreu com tranqüilidade, cada funcionário recebeu um kit de limpeza pessoal com bucha, flanelas e produtos de limpeza e de acordo com o cronograma das áreas, cada uma parou um ou mais dias para realizar esta grande faxina.

Documentação produzida:

Dentro da rede de computadores da FDE, havia um diretório com todos os documentos do processo de implementação da Qualidade, neste mês a estrutura do diretório foi modificada para uma forma que se aproxima da hierarquia usual de documentação da Qualidade. Isto atende a uma exigência de um possível processo de reconhecimento da Gestão da Qualidade da FDE, por auditorias externas e independentes. Nesta mesma linha, a elaboração do registro das ações e decisões tomadas pelo Núcleo da Qualidade adquire a mesma filosofia de formatação.

3.7 Atividades desenvolvidas Novembro de 2003

Como previsto, foi realizada a inspeção em toda a Fundação. Para isso, o Núcleo preparou um manual e um treinamento para os 13 inspetores indicados pelos gerentes, sendo pelo menos um de cada área. No momento da inspeção, tomou-se o cuidado de evitar que houvesse dentro do grupo de inspetores, pessoas que trabalhassem na área inspecionada.

As inspeções foram realizadas em duplas de inspetores, acompanhada por um integrante do Núcleo. Durante a inspeção foi observada a aplicação em cada item do formulário e a pontuação era decidida em consenso pela dupla.

3.8 Atividades desenvolvidas Dezembro de 2003

No mês de dezembro, também aconteceram às atividades relacionadas ao 4º. S – Senso de Saúde. Quando da estruturação do projeto, na fase de definição de conceitos, optou-se por trabalhar no 4º. S com o conceito de Senso de Saúde. Portanto as atividades programadas para esta fase visaram o cuidado com fatores que influenciam diretamente na qualidade de vida das pessoas. Foram elas:

Atividade: **Campanha da Boa Visão**

Realização: **Médico Oftalmologista Walter Brasil**

Atividade: **Palestra – “Cuidando do Corpo e da Coluna Vertebral . Praticando Exercícios para a Saúde”**

Realização: **Médico Antonio Caldeira da Silva.**

Atividade: **Palestra – “Ser Feliz”**

Realização: **Psicóloga Iara Neide Lorenzetti .**

Atividade: **Oficina – “Relacionamento e Conflitos”**

Realização: **Equipe de Técnicos da FDE (GFI – Gerência de Fortalecimento Institucional)**

Atividade: **Aferição da Pressão Arterial**

Realização: **Enfermeiros do Posto de Saúde do Bom Retiro**

Atividade: **Oficina – “Prevenção e Orientação Sexual”**

Realização: **Equipe de Técnicos da FDE (GFI – Gerência de Fortalecimento Institucional)**

Atividade: **Aferição da Pressão Arterial**

Realização: **Enfermeiros do Posto de Saúde do Bom Retiro**

Atividade: **“Tabagismo” – Reunião e Debate com a participação dos funcionários e colaboradores da FDE.**

Realização: **Médica Clínica Geral, Dra.Tânia Vanucci Vaz Guimarães.**

Dados coletados em 2005 através de entrevistas com integrantes.

Em maio de 2005 foi realizada uma entrevista com o Coordenador do Núcleo da qualidade da FDE, Sr. Sérgio Ishikawa e com Sr. Hamilton Moretto, integrante do Núcleo, para avaliar o andamento do processo após o desligamento da consultoria, ocorrida em dezembro de 2003.

Neste depoimento foi relatado que, após o desligamento da equipe de consultoria, o projeto foi perdendo força e, praticamente, desaparecendo do contexto das atividades cotidianas da Fundação. Salvo algumas iniciativas departamentais, mantidas por alguns gerentes ou chefes mais entusiastas do projeto, poucas atividades se mantiveram. O Núcleo, segundo os depoentes, tentou por diversas vezes retomar as atividades, mas receberam a orientação do novo Diretor Executivo para aguardarem, principalmente nas atividades que exigissem a dedicação de tempo de diretores, gerentes e chefes. Foram alegadas outras prioridades. Acrescentaram também que, apesar desta orientação, nunca houve um posicionamento franco e aberto do novo Diretor, contrário ao projeto. Cabe lembrar que, em Setembro de 2003 houve mudança na Diretoria executiva da FDE, assumindo o Sr. Tirone Francisco C. Lanix, então Diretor Técnico da FDE. O Depoimento revelou ainda que haviam diretores, gerentes e chefes que se mantinham resistentes ao projeto, porém, não de forma franca e aberta, mas dificultando as atividades de seus comandados nas atividades preconizadas para sua manutenção.

No mesmo período foi também feita outra entrevista com o Sr. Edsom Félix, que é psicólogo organizacional, integrante do núcleo e o responsável por todo o processo de treinamento dos inspetores. Em sua opinião existe um problema anterior ao projeto que é a falta de definição clara do negócio da Fundação, que deveria estar traduzido em sua missão e visão de futuro. Segundo Félix a Fundação faz o que se chama no meio empresarial de *quarterização*, ou seja, administra, para o seu cliente. Secretaria Estadual da Educação, os contratos de compra de mercadorias e serviços, com empresas terceirizadas. Portando, na opinião de Felix, poucos são os funcionários da Fundação que tem esta clareza, e muitos ainda pensam que a Fundação é um órgão executor, quando na verdade é um órgão administrador. Esta falta de foco já foi apontada neste trabalho como um dos fatores que comprometeram a efetivação do projeto. Felix também aponta a falta de um processo prévio de educação para a qualidade como um fator que também contribuiu para o enfraquecimento do projeto. Relata que muitos de seus colegas que compuseram o Núcleo da qualidade, nunca haviam tomado contato com os conceitos da

Qualidade Total e conclui pontuando que o Núcleo fez o que foi possível dentro do seu conhecimento e ousadia. Ponderou também que a saída do Diretor Executivo que contratou o projeto, deixou o projeto sem um patrocinador forte na Fundação, papel que não foi assumido pelo núcleo ou sua coordenação. E por fim, falou sobre a existência de uma massa bastante reacionária formada principalmente de funcionários antigos, resistentes e refratários às mudanças, considerando este não como uma fato impeditivo, mas dificultador para a promoção de processos de mudanças. Opinião compartilhada pelo coordenador no Núcleo, como já mencionado.

Em outubro de 2005, entretanto, em um novo contato, o Coordenador do Núcleo relatou-nos a possibilidade de retomar o projeto, graças ao apoio do atual Diretor Executivo da Fundação, Sr. Miguel Adade.

Capítulo 4

Conclusão

Como pode ser observado no relato do estudo de caso, especificamente nos itens 3.1 à 3.4, a escolha e a decisão de implementar o projeto não foi do Corpo Diretivo da Fundação e sim do seu Diretor Executivo, um executivo com perfil empreendedor, vindo de uma passagem bem sucedida na IMESP – Imprensa Oficial do Estado de São Paulo -, onde reestruturou a organização, tornando-a lucrativa e implantando com sucesso o Programa 5S. Mas as realidades não eram as mesmas e um fator importante talvez não tenha sido levado em consideração: as diferenças culturais das duas organizações. A primeira, uma organização apesar pública com cultura de empresa privada, independente e competitiva que vive de seu próprio faturamento, a segunda, uma Fundação com forte característica de autarquia pública e burocrática com fortes vínculos de dependência e proteção da Secretaria de Educação do Estado de São Paulo.

Como visto no capítulo 2.1, dentro do item de aspectos sociais da participação, onde se explora o fato de que processo de participação nas organizações empresariais não acontece isoladamente da organização social em que se insere, ou seja, ele é histórica e socialmente determinado.

Em entrevista realizada para este trabalho, o Coordenador do Núcleo da Qualidade, confirma que o projeto não foi uma escolha do corpo diretivo e gerencial da FDE, mas respondeu a um anseio pessoal do Diretor Executivo. Acrescentou ainda que, em sua opinião, existe na FDE uma massa crítica de pessoas muito mais reacionária a mudanças, particularmente entre pessoas mais intelectualizadas, capazes de justificar a manutenção do status atual. Portanto pode-se inferir que a falta de envolvimento de alguns diretores foi um protesto velado desta falta de consenso e mesmo concordância ao projeto. Ressalta-se aqui a

importância na fase inicial do projeto de um mapeamento e do trato das questões culturais da organização que possa comprometer o sucesso de um projeto de mudança organizacional, mesmos visando um processo de melhoria.

Como apresentado no texto, às áreas onde houve maior sucesso do projeto foram as diretorias e gerencias onde os responsáveis se envolveram no projeto.

Com a saída do diretor presidente o projeto perdeu o seu principal patrocinador, tornando-se órfão, sua sobrevivência se deu pelo tempo e pela força do contrato com a consultoria e também pelas iniciativas isoladas de alguns líderes, assim sendo, conclui-se que a existência de um patrocinador na alta gerência é vital para este processo, assim como o engajamento dos níveis hierárquicos abaixo. O ser humano normalmente busca sua área de conforto, o sucesso em processo de mudanças comportamentais depende de forte motivação interna ou externa. O comprometimento e patrocínio da alta direção é em ambientes organizacionais um grande motivador.

Um segundo aspecto igualmente importante é a clareza dos objetivos de um programa para o corpo de colaboradores. Vimos no capítulo 2 item 2.3.3, que a primeira pergunta a ser respondida no modelo de melhoria de Langley (1996) é: “O que estamos tentando realizar?”. No caso em análise, não se percebeu evidências da clareza coletiva, nem indicadores de melhoria concretos e operacionais a serem alcançados pelo projeto.

Pode-se inferir também que faltou um processo prévio de diagnóstico organizacional e, posteriormente, um processo de educação para a qualidade, antes da implantação da ferramenta.

Como corrobora os autores citados no capítulo 2.5, a escolha pelo 5S foi acertada, pois realmente ele cumpre bem a função de preparar a casa para outros programas, mas a decisão sobre implantá-lo deveria ter sido colegiada ou pelo menos mais participativa. E ainda cabe considerar que o programa 5S, por si só, não garante um processo de melhoria substancial na organização. Ele pode, sim, fazer parte de um projeto maior.

Não foi evidenciado em nenhum momento a apresentação para os colaboradores de um projeto de mudança de melhoria mais amplo para a fundação que viesse mobilizá-los e motiva-los a sair de sua área de conforto.

Cabe também a mesma crítica, quando a falta de preparação, em relação aos integrantes do Núcleo de Qualidade, que foram indicados pelos seus chefes, sem a mínima clareza de qual seria seu papel. Observou-se que o Núcleo foi se revelando cada vez mais empenhado e laborioso nas atividades e tarefas, à medida que se responsabilizava mais por elas. Entretanto, havia dificuldade em assumirem uma postura mais articuladora e estrategista. Concentravam suas energias nas atividades a serem desenvolvidas, mas não demonstravam preocupação com as resistências, que comprometia a sustentabilidade do projeto em longo prazo. Isto responde a pergunta inicial: Como funcionários de organizações burocráticas respondem ao serem convocadas para serem agentes participativos em programa de melhoria? Eles respondem como tarefeiros, operacionais, executam as atividades mas sem se sentirem donas do processo, dependendo sempre do apoio e aval da alta direção em todas as atividades.

Como vimos, as resistências são naturais e esperadas no processo de implementação, principalmente em grandes grupos com especificidades, como neste caso: com técnicos altamente intelectualizados e formuladores de políticas públicas educacionais e técnicos operacionais capacitados na lida de obras da construção civil. Esta diversidade cultural deve ser considerada na hora de construir estratégias para processos de mudanças. Aliado a isto, considera-se também, a resistência inicial, pela falta de um trabalho de educação para a qualidade, que tornou complexo obter a hegemonia do projeto no grupo.

Conclui-se finalmente que a dinâmica social da organização foi praticamente deixada de lado na elaboração do projeto e isto comprometeu seu sucesso, neste caso especificamente. O programa 5S é uma ferramenta essencialmente de mudança comportamental, portanto se não houver firme propósito de mudança de cultura organizacional, todos os níveis gerenciais, em direção aos preceitos dos 5S's, o programa não emplaca. E para isto acontecer tem que se obter o querer da grande maioria dos funcionários. Percebeu-se que, para muitos funcionários, o 5S é um programa com começo, meio e fim e não a incorporação de novos hábitos.

BIBLIOGRAFIA:

- ADIZES, Ichack. *Os ciclos de vida das organizações: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito*. 3ª. Ed. São Paulo: Pioneira. 1996
- ANDRADE, E. *Vendedor de ilusões*. 1º Ed. Bahia: Gráfica e Editora Jornalística Ltda. 1995.
- BIANCHI, Roberto P. *Mudança Organizacional: O Caso DECA Eletrônica da Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo*. 2005. 132 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia Mecânica) – Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2005.
- BRANDÃO, Demetrius Christovão. *Associação GSA e TPM como base para consecução do Planejamento Estratégico*. 2004. 97 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia Mecânica) - Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2004.
- BRYMAN, Alan. *Research Methods and organization studies*. 3º Ed. New York: Routledge, 1995.
- CÓDIGO DE DEFESA DO CONSUMIDOR on-line. Disponível em <https://www.planalto.gov.br>. Acessado em 02/07/06.
- CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL 1988 on-line. Disponível em <https://www.planalto.gov.br>. Acessado em 01/01/07.
- CORREIOS on-line. Disponível em http://www.correios.com.br/institucional/conheca_correios/conheca.cfm. Acessado em 04/08/2006.
- DACHLER, H. & WILPERT, B. *Conceptual dimensions and boundaries of participation in organizations: a critical evaluation*. Edição. Adm Scienc. Quart, 1978.
- DEMING, W. Edwards. *Qualidade: a revolução da administração*. 2º Edição. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.
- DONADONE, Julio C.; GRÜN, Roberto. Participar é preciso! Mas de que maneira? *Rev. Bras. Ciências Sociais*, São Paulo, v.16, n.º 47, out., 2001.
- FERREIRA, Aurélio B. de Holanda. *Novo Dicionário da língua Portuguesa*. 2ª. Ed., Rio de Janeiro, Nova Fronteira, 1986.
- FERREIRA, Lara Lorena; INÁCIO, Aparecido; PEREIRA, Moacir Ap. Matheus. Parecer Jurídico. Disponível em <http://unifesp.br/assoc/adunifesp/others/minuta-fund.pdf>. Acessado em 01/07/2006.

FOLLEDO, Manuel. *A qualidade total e a administração tradicional: seu impacto nos custos*. 1995. Disponível em: <http://www.libdigi.unicamp.br/universia/document/?code=66> . Acessado em 02/01/2006.

FREITAS, R. Parceiros na vitória. 2º Ed. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1991, apud PEREIRA, Geraldo Daré. *Administração Participativa em busca de qualidade e produtividade: um estudo realizado em empresa do Estado de São Paulo*. 1º Ed. São Paulo: FEAO, 1997.

GARVIN, D. A. Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva. Rio de Janeiro Qualitymark, 1992, apud GEROLAMO, M. C. *Proposta de sistematização para o processo de gestão de melhorias e mudanças de desempenho*. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2003.

GEROLAMO, M. C. *Proposta de sistematização para o processo de gestão de melhorias e mudanças de desempenho*. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade de São Paulo, São Carlos, 2003.

GOETSCH, D. L.; DAVIS, S. Implementing total quality. Columbus: Prentice Hall. 1995, apud GEROLAMO, M. C. *Proposta de sistematização para o processo de gestão de melhorias e mudanças de desempenho*. Dissertação (Mestrado em Engenharia) - Universidade de São Paulo, São Carlos, 2003.

GODOY. Maria H. C. de; AMORIM, Rita de C. G. F. de Sá. *A mochila e o 5S*. 1º Edição. Belo Horizonte: FCO LTDA, 2002.

HARTLEY, J. F. Case studies in organizational research. In: CASSEL, C., SYMON, G. (eds.). *Qualitative methods in organizational research – a practical guide*. 5º Ed. Londres: Sage, 1994.

HARTMAN, Cláudio F.; SILVA, Maria E. J. da. *Apostila 5S*. Escola Senai. 28 p. São Paulo, 1994.

HERNANDEZ, José Mauro da Costa; CALDAS, Miguel P. Resistência A Mudança: Uma Revisão Crítica. *Revista de Administração de Empresas Fgv/Sp*, São Paulo, v.41, nº2, Abr./Jun. 2001.

ISHIKAWA, Sérgio Hiroaki. Entrevista concedida pelo Presidente da FDE. Entrevistador M. S. Trainotti. São Paulo, 21 ago. 2005.

JURAN, J. M.; FRANK, M. G. Juran. *Controle da Qualidade- Handbook*. São Paulo: Makron , McGraw-Hill, 1991.

KOTLER, Philip. *Marketing Essencial: Conceitos, Estratégias e Casos*. São Paulo: Pretince Hall, 2005.

LANGLEY, Gerald J.; NOLAN, Kevin M.; NOLAN, Thomas W.; NORMAN, Clifford L.; PROVOST, Lloyd P. *The Improvement Guide: A Pratical Approach to Enhancing*. Jossey-Bass Publishers: San Francisco, 1996.

LAMMERS, C. J. Power and participation in decisions: making in formal organization. Amer. Journ. Social. 73(2), 1967, apud MENDONÇA, Luís Carvalheira de. *Participação na Organização: uma introdução aos seus fundamentos, conceitos e formas*. 1º Ed. São Paulo: Atlas, 1987.

MARQUES, M. P. Relações de poder na empresa; a gestão da nova realidade social. Lisboa, Publicações Europa América, apud MENDONÇA, Luís Carvalheira de. *Participação na Organização: uma introdução aos seus fundamentos, conceitos e formas*. 1º Ed. São Paulo: Atlas, 1987.

MAXIMIANO, Antonio C. A. *Além da Hierarquia: Como implantar estratégias participativas para administrar a empresa enxuta*. 1ª. Ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MELO, M. C. L. Participação como meio institucionalizado de regulamentação de conflitos. Rer. Adm. Emp, 4, out/dez.1984, apud MENDONÇA, Luís Carvalheira de. *Participação na Organização: uma introdução aos seus fundamentos, conceitos e formas*. 1º Ed. São Paulo: Atlas, 1987.

MENDONÇA, Luís Carvalheira de. *Participação na Organização: uma introdução aos seus fundamentos, conceitos e formas*. 1º Ed. São Paulo: Atlas, 1987.

MONAT, Jacques. Participación de los trabajadores em lãs decisiones de la empresa. Genebra, O.I.T., 1981, apud MENDONÇA, Luís Carvalheira de. *Participação na Organização: uma introdução aos seus fundamentos, conceitos e formas*. 1º Ed. São Paulo: Atlas, 1987.

MORETTO, Hamilton B. Entrevista concedida pelo participante do Núcleo da Qualidade FDE. Entrevistador: M. S. Trainotti. São Paulo, 21 ago. 2005.

MOTTA, P.R. A proposta de participação na teoria gerencial: a participação indireta. Cad. EBAP 8, apud MENDONÇA, Luís Carvalheira de. *Participação na Organização: uma introdução aos seus fundamentos, conceitos e formas*. 1º Ed. São Paulo: Atlas, 1987.

MOTTA, Fernando C P.; VASCONCELOS, Isabella F. G. de. Teoria Geral da Administração. 2002, apud BIANCHI, Roberto P. *Mudança Organizacional: O Caso DECA Eletrônica da Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo*. 2005. Dissertação (Mestrado em Engenharia Mecânica). Universidade Estadual de Campinas, São Paulo, 2005.

MOTTA, P. R. A ciência e a arte de ser gerente. RJ: Record. 1991, apud PEREIRA, Geraldo Daré. *Administração Participativa em busca de qualidade e produtividade: um estudo um estudo realizado em empresa do Estado de São Paulo*. 1º Ed. São Paulo: FEAO, 1997.

O'DONNELL, Ken. *A alma no negócio para uma gestão positiva de pessoal*. 1ª. Ed. São Paulo: Editora Gente 1992.

OSADA, Takashi. *Housekeeping, 5S's: seiri, seiton, seiso, seiketsu, shitsuke*. 3º Ed. São Paulo: Instituto IMAM, 1992.

PROKOPENKO, J. Productivity management a paractical apud PEREIRA, Geraldo Daré. *Administração Participativa em busca de qualidade e produtividade: um estudo um estudo realizado em empresa do Estado de São Paulo*. 1º Ed. São Paulo: FEAO, 1997.

POLÍTICA DA QUALIDADE DA EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS. Disponível em http://www.correios.com.br/institucional/conheca_correios/conheca.cfm. Acesso em 15/05/06.

PROGRAMA NACIONAL DE QUALIDADE DOS CORREIOS. Disponível em http://www.correios.com.br/institucional/conheca_correios/conheca.cfm.. Acesso em 17/05/06

REVISTA PROFISSIONAL E NEGÓCIOS, Qualidade total no setor público Fundação para o Desenvolvimento da Educação implanta "Programa 5S" de olho na Qualidade Total. Ano 6, nº68, p.27, on-line. Disponível em: <http://www.rhcentral.com.br/pen/pen.asp?ano=6&numero=68&pagina=27>. Acessado em 25/09/2005.

ROCCA, S. & RETOUR, Didier (1981) La participación empresarial; conceptos empantanados. In: ROCCA, S. La autogestion em América Latina y el Caribe. Lima, CLA/IILA, apud

MENDONÇA, Luís Carvalheira de. *Participação na Organização: uma introdução aos seus fundamentos, conceitos e formas*. 1º Ed. São Paulo: Atlas, 1987.

ROESH, Sylvia Maria Azevedo. *Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso*. Colaboração: Grace Vieira Becker e Maria Ivone de Mello. 2º Ed. São Paulo: Atlas, 1999, 301p.

SANTOS, Antonio R. dos; PACHECO, F. F.; Pereira, H. J. ; BASTOS Jr, Paulo. A gestão do conhecimento: Uma experiência para o sucesso empresarial. Curitiba. Champagnat, 2001. Disponível em http://www1.sepro.gov.br/publicacoes/gco_site/m_capitulo01.htm. Acessado em 20/10/2004

SEMLER, R. *Virando a própria mesa: uma história de sucesso empresarial made in Brazil*. 2º Ed. São Paulo: Best Seller, 1988.

SILVA, João M. da. Promovendo a transformação cultural com o 5S – União brasileira para a qualidade das organizações. 2004. Disponível em <http://www.ubq.org.br/Noticias/artigo%205%20S.htm>. Acessado em 18/03/2004

SILVA, Clara Teixeira da. *Saúde do trabalhador: um desafio para a qualidade total no hemorio*. Fundação Oswaldo Cruz - Escola Nacional de Saúde Pública – Dissertação de Mestrado em Saúde Pública, on-line. Disponível em <http://portaldeseres.cict.fiocruz.br/pdf/FIOCRUZ/2000/silvactm/capa.pdf>. Acessado em 03/01/2006.

TATIKONDA, L., & TATIKONDA, R. (1996). *Top ten reasons your TQM effort is failing to improve profit*. *Production and Inventory Management Journal*, 37(3), 5-9. In SINHA, Pankaj Raj. BPR and TQM. Disponível em <http://webs.twsu.edu/enteng/papers/sinha1.pdf>. Acessado em 03/01/2006.

THIOLLENT, Michel. *Metodologia da pesquisa-ação*. 11º Ed. São Paulo: Cortez, 2002.

VENOSA, Roberto. Organização e panacéia participativa ou participação e a panacéia organizacional. Ver. Adm. Publ., 8(4):81, out./dez. 1994, apud MENDONÇA, Luís Carvalheira de. *Participação na Organização: uma introdução aos seus fundamentos, conceitos e formas*. 1º Ed. São Paulo: Atlas, 1987.

WALKER, K. Participacion de los trabajadores em la gestión empresarial; Problemas, prátivas y prespectivas. Bol. Inst. Est Labor, apud MENDONÇA, Luís Carvalheira de. *Participação na Organização: uma introdução aos seus fundamentos, conceitos e formas*. 1º Ed. São Paulo: Atlas, 1987.

WEBER, Max. *Ensaaios de Sociologia*. 5a Edição. Rio de Janeiro: LCT Editora, 1982.

WEIL, Pierre. *Organizações tecnológicas para o terceiro milênio – A nova cultura organizacional holística*. 5ª Ed. Rio de Janeiro: Record Rosa dos Tempos, 1997.

Anexo I - Informativo 7



VEM, PRIMAVERA

*Vai embora, inverno...
Leva contigo o frio,
A solidão, a saudade
E deixa vir a primavera
Vestir a terra de flores,
De verde, vida e cores!*

(Luiz Carlos Amorim)

Olá, Pessoal!!!

E com a primavera mais notícias do 5S....

Dia 19, 6ª feira passada, o Núcleo da Qualidade passou a manhã visitando a Imprensa Oficial do Estado de São Paulo – IMESP.

Fomos recebidos pela senhorita Márcia José, coordenadora do Núcleo de Qualidade e pela senhorita Nalva, que gentilmente nos relataram como aconteceu a implantação, quais os resultados e como se encontra atualmente o Programa 5S.

Foi um encontro muito produtivo, em que aprendemos, trocamos experiências e materiais.

Assim como aqui, na FDE, também lá houve dificuldades, resistências, mas muita adesão e vontade.

Após percorrermos quase todos os setores da IMESP, observando os resultados da aplicação do 5S, voltamos animados, com a certeza que é possível alcançarmos nossas metas, com a colaboração de todos.

Portanto, vamos lá !!!

Estamos caminhando para o 3º S e há novidades a caminho!!!

Aguardem próximas notícias.

NÚCLEO DA QUALIDADE

Anexo II – Questionário de Avaliação

		Folha de Verificação			
Área:					
Gestor da equipe:					
Responsável pelo acompanhamento:					
Inspetor:					
Senso	Itens para verificação	Nota	Obs.		
1º S - Senso de Utilização Seleção de coisas e disponibilização de excessos	1. Armários	0			
	2. Arquivos	0			
	3. Mesas	0			
	4. Cadeiras	0			
	5. Computadores	0			
	6. Impressoras	0			
	7. Outros equipamentos	0*			
	8. Material de Escritório	0			
	9. Quadro de avisos	0			
	10. Vasos e Plantas	0			
	11. Adornos, porta retratos e quadros	0*			
	12. Documentos	0			
SOMA		0			
NUMERO DE NOTAS		12			
SOMA DA NOTA /NUMERO DE NOTAS		0,00			
2º S - Senso de Ordenação Arrumação das coisas conforme uma lógica funcional	13. Armários	0*			
	14. Arquivos Físicos	0			
	15. Equipamentos (telefone, ventiladores, impressoras, mesas de café, Ferramentas, instrumentos, etc.)	0			
	16. Documentos, pastas e Processos	0			
	17. Tempo de localização de documentos	0			
	18. Diretórios e arquivos digitais	0			
	19. Administração do tempo	0			
	20. Condições gerais do ambiente	0			
			0		
		8			
		0,00			
3º S - Senso de Limpeza Manter o ambiente e recursos de trabalho limpos e nas melhores condições de uso	21. Armários	0			
	22. Arquivos Físicos	0			
	23. Mesas e cadeiras	0			
	24. Gaveteiros e outros mobiliários	0			
	25. Equipamentos (Computadores, ventiladores, impressoras, telefones, etc.)	0			
	26. Mesa de café	0			
	27. Paredes/divisórias	0			
	28. Chão	0			
	29. Portas e janelas	0			
	30. Cortinas e Persianas	0			
	31. Forros e Luminárias	0			
	32. Quadros, pôsteres e quadros de avisos	0			
	33. Canaletas de fios e interruptores	0			
	34. Vasos e plantas	0			
		0			
		14			
		0,00			
4º S - Senso de Saúde Otimizar os processos e melhorar as condições físicas, mentais e de segurança no trabalho, favorecendo a saúde	35. Condições de risco	0*			
	36. Vulnerabilidade ao stress	0			
	37. Condições Ergonômicas	0*			
	38. Condições do Ambiente	0*			
		0			
		4			
		0,00			
5º S - Senso de Auto-disciplina Querer melhorar e avaliar-se	39. Constância de Propósitos na aplicação dos sentidos anteriores	0			
SOMA		0			
NUMERO DE NOTAS		1			
SOMA DA NOTA /NUMERO DE NOTAS		0,00			
SOMATORIO DAS NOTAS		0,00			
	Nota	Grau de aplicação do conceito			
	5	Plenamente aplicado			
	4	Aplicado			
	3	Parcialmente aplicado			
	2	Pouco aplicado			
	1	Não aplicado			

Anexo III – Questionário da Inspeção 5S

Questionário utilizado na pesquisa

Orientações para o preenchimento do questionário

Solicitamos que esta avaliação seja feita com muito critério e expresse a sua real percepção, uma vez que direcionará as ações para a melhoria do processo da qualidade.

As respostas devem representar o grau de entendimento aos quesitos, sendo:

NÃO - Não existe evidência desta prática

EM PARTE - É esporadicamente praticado

MUITO - Praticado com lacunas

COMPLETO - Praticado de forma completa

DIR	
GER	
DEP	

SENDO DE UTILIZAÇÃO		0	1	2	3
		NÃO	EM PARTE	MUITO	COMPLETO
1	Foram estabelecidos critérios para o tempo de permanência dos documentos necessários no arquivo do departamento.				
2	Foi disponibilizado tudo que é não necessário à execução das atividades do departamento.				
3	Foram mantidos no arquivo morto apenas os documentos que são utilizados raramente.				
4	Foi mantido um volume de estoque compatível com a necessidade do departamento.				
5	Os diretórios do micro computador contêm apenas os arquivos necessários ao desenvolvimento das atividades do departamento.				
6	Só os materiais ou documentos de freqüente utilização ficam próximos aos postos de trabalho e de fácil acesso				
7	Foram eliminadas as cópias desnecessárias de documentos.				
8	Foram eliminados os desperdícios de material do departamento.				
9	Foi feito algo para eliminar o desperdício de tempo do departamento.				
10	Foram eliminadas as atividades não necessárias aos processos do departamento.				

SENDO DE ORDENAÇÃO		0	1	2	3
		NÃO	EM PARTE	MUITO	COMPLETO
1	Definiram-se procedimentos para o arquivamento de documentos e informações.				
2	Estes procedimentos definidos são do conhecimento de todas as pessoas do departamento.				
3	Definiu-se procedimento para a guarda de materiais.				
4	O conteúdo de armários e arquivos está devidamente identificado.				
5	Os documentos e informações são localizados com rapidez e eficiência.				
6	A disposição dos móveis e equipamentos, no local de trabalho, colabora para o bom andamento das atividades.				
7	Foram definidos sistemas de controle de documentos que circulam no departamento.				
8	Existe um lugar para cada coisa e cada coisa está em seu lugar.				
9	As reuniões são planejadas com objetivos e horários definidos.				
10	As pessoas do departamento administram o tempo.				
SENDO DE LIMPEZA		0	1	2	3
		NÃO	EM PARTE	MUITO	COMPLETO
1	As paredes, pisos e forros estão limpos e em ordem.				
2	Estão conservados e limpos os computadores, mesas, cadeiras etc, utilizados pelo departamento.				
3	As luminárias estão limpas e bem instaladas.				
4	Deixa-se tudo em ordem e limpo após a utilização.				
5	Existe o senso de zelo pelas coisas do departamento.				
6	As instalações elétricas estão adequadas.				
7	Os banheiros relativos ao departamento estão em ordem.				
8	Existe sistema de inspeção preventiva.				
9	As fontes e as causas da sujeira, no departamento, foram identificadas.				
10	As pessoas sentem-se responsáveis pela limpeza da área.				

SENSE DE SAÚDE		0	1	2	3
		NÃO	EM PARTE	MUITO	COMPLETO
1	Há planejamento sistemático de atividades.				
2	As atividades/processos são analisados periodicamente quanto à sua eficácia.				
3	Há programas de capacitação para os funcionários do departamento.				
4	São realizados eventos de preservação da saúde (palestras, ginástica laboral, exames preventivos, etc.)				
5	As pessoas participam diariamente das atividades de prevenção à LER (Lesão por Esforço Repetitivo).				
6	O acesso aos pontos de emergência (quadros de energia elétrica, passagens, extintores, saídas de emergência, etc..) estão desobstruídos e identificados.				
7	As áreas de risco (escadas, rede elétrica, etc.) estão mapeadas/identificadas e são adequadamente tratadas.				
8	Há normas e cuidados para garantir as condições de higiene no departamento.				
9	Há transparência nas atitudes das pessoas e nas informações veiculadas.				
10	Há ações que visem a melhoria das relações interpessoais.				
SENSE DE AUTO-DISCIPLINA		0	1	2	3
		NÃO	EM PARTE	MUITO	COMPLETO
1	Você participa de reuniões freqüentes de avaliação entre a equipe de trabalho.				
2	Procura se planejar para cumprir os compromissos assumidos.				
3	Você tem objetivos pessoais definidos.				
4	Utiliza-se de instrumentos de planejamento (agenda, prog. Trabalho, etc.), para alcançar estes objetivos.				
5	Persiste na busca de solução dos problemas e inova nesta busca.				
6	Como foi seu envolvimento na aplicação dos conceitos do 5S.				
7	Como percebeu a aplicação dos conceitos do 5S no departamento.				
8	Os objetivos do departamento estão claros para você.				
9	Existe estímulo à criatividade na sua equipe.				