



**FACULDADE DE PINDAMONHANGABA**

**Ana Betsabé Oñate Vargas**

**Qualidade 5s e Competitividade sob o Enfoque dos  
Recursos Humanos**

**Pindamonhangaba – SP**

2012



**Ana Betsabé Oñate Vargas**

## **Qualidade 5s e Competitividade sob o Enfoque dos Recursos Humanos**

Monografia apresentada como parte dos requisitos para a obtenção do Diploma de Bacharel em Administração pelo Curso de Administração da FAPI – Faculdade de Pindamonhangaba.

Orientador: Prof. Mirtes Ribeiro Junior

**Pindamonhangaba – SP**



2012  
**FACULDADE DE PINDAMONHANGABA**

**ANA BETSABÉ OÑATE VARGAS**

**QUALIDADE 5S E COMPETITIVIDADE SOB O ENFOQUE DOS  
RECURSOS HUMANOS**

Monografia apresentada como parte dos requisitos para a obtenção do Diploma de Bacharel em Administração pelo Curso de Administração da FAPI – Faculdade de Pindamonhangaba.

Pindamonhangaba – 10 Dezembro de 2012

---

Prof<sup>o</sup>. M. Sc. Christiano Henrique Zaccaro  
Coordenador do curso de Administração

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof<sup>o</sup>. Mirtes Ribeiro Junior  
Faculdade de Pindamonhangaba  
Orientador

---

Prof<sup>o</sup>. M. Sc. Valmir Torres de Oliveira  
Faculdade de Pindamonhangaba

---

Prof<sup>a</sup>. Tatiana Livramento  
Faculdade de Pindamonhangaba

Dedico este trabalho ao meu pai Ricardo e minha mãe Rebeca, por acreditarem em mim, pelo apoio e paciência, pela compreensão entregue nos muitos momentos de ausência e por entenderem a importância e o valor de todo o sacrifício feito durante estes anos de aprendizagem.

Também dedico este trabalho ao meu Orientador. Prof<sup>o</sup>. Mirtes, quem tornou possível a realização do mesmo por meio da sua dedicação e tenacidade.

Aos meus irmãos Ricardo e Alicia,  
Pastores Liliane, Everson e Débora.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, por ter me capacitado com força, inteligência e disposição para a realização deste trabalho.

Agradeço ao Prof<sup>o</sup>. Mirtes Ribeiro Junior, por ter me ajudado com a escolha do tema, organização das idéias e com o material bibliográfico.

Agradeço ao Programa Escola da Família e a Fapi pela concessão da bolsa de estudos que permitiu que eu concluísse o meu objetivo.

Da missão decorrem os valores da organização que devem ser partilhados por todos os seus membros.

Chiavenato

## RESUMO

**VARGAS, Ana Betsabe Oñate, Qualidade 5s e Competitividade sob o Enfoque dos Recursos Humanos 2012.** Monografia. Curso de Graduação em Administração, Faculdade de Pindamonhangaba – FAPI, Pindamonhangaba, SP.

Num mercado globalizado e de grande concorrência, o foco na qualidade é uma arma estratégica para sobreviver à concorrência e satisfazer as necessidades e expectativas dos segmentos de clientes. Uma ferramenta utilizada nessa busca por melhorar a competitividade e a produtividade é a Gestão da Qualidade 5S, a qual objetiva eliminar os desperdícios, reduzir custos, padronizar, organizar e ordenar o trabalho e também mudar positivamente a mentalidade dos colaboradores da organização. Ao estudar a utilização da gestão da qualidade 5S é possível visualizar que a mesma pode ser implementada como uma estratégia para sobreviver à concorrência, pois a prática dos cinco sentidos pode levar a empresa a conquistar uma estratégia competitiva de custo dentro do mercado. Ao mesmo tempo é possível visualizar através dos mesmos estudos que a utilização do 5S ou de qualquer outra ferramenta que a organização deseje implantar para obter maior produtividade e lucratividade, torna-se inviável se as pessoas que fazem parte da organização não forem incentivadas e motivadas de forma a se comprometerem com os interesses e objetivos da mesma.

**Palavras-chave: Qualidade, Gestão, Recursos Humanos, Competitividade, Cultura Organizacional, Senso.**

## ABSTRACT

**VARGAS, Ana Betsabe Oñate, The 5s quality and Competitiveness under the focus of Human Resources 2012.** Monograph of the Course of Graduation in Administration, Faculty of Pindamonhangaba – FAPI, Pindamonhangaba, SP.

In the global market and big competition, the focus on quality is a strategic weapon to survive the competition and meet the needs and expectations of the customer segments. A tool used in this quest for improving the competitiveness and productivity is quality management 5S, which has the objective to eliminate waste, reduce costs, standardize, organize and sort the work and also change the mindset of employees of the organization. By studying the use of quality management 5S you can see that it can be implemented as a strategy to survive the competition, because the practice of the five senses can lead the company to win a competitive strategy of cost within the market. At the same time you can see through the same studies that the use of 5S or any other tool that the organization wants to deploy to obtain greater productivity and profitability, becomes impossible if the people who are part of the Organization are not encouraged and motivated to commit themselves with the interests and objectives of the same.

**Keywords: Quality, Management, Human Resources, Competitiveness, Organisational Culture, Sense.**

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE FIGURAS .....</b>	<b>10</b>
<b>LISTA DE TABELAS .....</b>	<b>11</b>
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>1.1 Justificativa da escolha do tema.....</b>	<b>13</b>
<b>1.2 Problema da Pesquisa.....</b>	<b>14</b>
<b>1.3.Objetivos .....</b>	<b>14</b>
<b>1.3.1 Objetivo Geral .....</b>	<b>14</b>
<b>1.3.2 Objetivos Específicos.....</b>	<b>15</b>
<b>1.4 Delimitação do Trabalho.....</b>	<b>15</b>
<b>1.5 Estrutura do Trabalho.....</b>	<b>15</b>
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>16</b>
<b>2.1 Definição de Organização .....</b>	<b>16</b>
<b>2.1.1 Perfil .....</b>	<b>17</b>
<b>2.1.2 Segmentos .....</b>	<b>20</b>
<b>2.1.3 Funções .....</b>	<b>22</b>
<b>2.2 Competitividade de Mercado .....</b>	<b>24</b>
<b>2.2.1 As Cinco Forças Competitivas .....</b>	<b>25</b>
<b>2.2.2 Estratégias Genéricas .....</b>	<b>27</b>
<b>2.3 Gestão da Qualidade – 5S .....</b>	<b>29</b>
<b>2.3.1 Definição de 5S .....</b>	<b>29</b>
<b>2.3.2 Os Cinco Sentidos .....</b>	<b>30</b>
<b>2.4 Cultura Organizacional .....</b>	<b>33</b>
<b>2.5 Recursos Humanos .....</b>	<b>35</b>
<b>2.5.1 Gestão de Pessoas .....</b>	<b>36</b>
<b>2.6 Programa de Incentivos .....</b>	<b>37</b>
<b>3 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>39</b>
<b>3.1 Recomendações para Trabalhos Futuros .....</b>	<b>40</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>41</b>

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1. As cinco forças competitivas .....	25
FIGURA 2. Pessoas como pessoas e pessoas como recursos .....	36

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1. Diferença entre empreendedorismo empresarial e empreendedorismo social .....	17
QUADRO 2. Características do empreendedorismo privado, responsabilidade social empresarial e empreendedorismo social .....	19
QUADRO 3. Ramos de atividades .....	20

# 1 INTRODUÇÃO

O surgimento das organizações tem a sua origem na história social da humanidade. Elas crescem, evoluem e refletem, através do seu conteúdo e finalidade, o modelo de sociedade no qual estão inseridas. Para as organizações atenderem as necessidades humanas, antes de qualquer coisa, elas devem ser planejadas, organizadas, dirigidas e controladas.

Para Meireles (2003, p.46) “[...] a organização é um artefato que pode ser abordado como um conjunto articulado de pessoas, métodos e recursos materiais, projetado para um dado fim e balizado por um conjunto de imperativos determinantes (crenças, valores, culturas etc.)”

Dentro do contexto atual, caracterizado pela preocupação das empresas com a qualidade de seus produtos e serviços e pela crescente exigência do consumidor no que se refere à qualidade e preço, a implantação de um programa de qualidade tem se tornado para as organizações um diferencial estratégico para sobreviver à concorrência e alcançar o sucesso.

Pode-se observar que um número cada vez maior de empresas, por intermédio de seus principais diretores, passou a focar a qualidade de uma nova perspectiva, que vincula a lucratividade ao ponto de vista do cliente. A qualidade passa, então, a ser vista como arma agressiva de concorrência. (OLIVEIRA, 2011, p. 14)

Atualizar métodos tradicionais através da implantação de programas de qualidade garante maior satisfação e fidelização dos clientes e o conseqüente aumento da lucratividade, devido à melhora na qualidade dos produtos e serviços oferecidos. O desenvolvimento e aplicação de novos métodos de trabalho não é uma empreitada fácil e rápida, já que se fazem necessárias mudanças culturais, físicas e comportamentais, exigindo da organização a criação de estratégias de motivação dos recursos humanos, para que desse modo, os colaboradores se dediquem e se comprometam com a implantação do programa de qualidade. Quando o programa de qualidade é desenvolvido de forma adequada à realidade da organização, é possível obter inúmeros benefícios como redução de custos e entrada em novos mercados, dessa forma, pode-se afirmar que a qualidade é uma poderosa arma contra a concorrência e que o processo de inovação está ligado ao grau de comprometimento dos recursos humanos para com os objetivos da empresa.



Apesar do significativo custo que geralmente demanda a implantação de sistemas da qualidade, muitas empresas os têm implementado, pois está cada vez mais clara e forte a correlação existente entre qualidade e lucratividade. Admite-se que a qualidade mais elevada pode conduzir à maior lealdade do consumidor e, conseqüentemente, traduzir-se em seu retorno efetivo à compra do produto ou serviço. (OLIVEIRA, 2011, p.15).

Baseado nas afirmações de Oliveira, o programa de qualidade que será objeto deste estudo é a filosofia japonesa 5S, criada em 1950, sobre a liderança do Dr. Kaoru Ishikawa. Os cinco sentidos que dão nome ao programa 5S se originam nas iniciais das palavras japonesas *seiri, seiton, seiso, seiketsu e shitsuke*. A interpretação dada a estas cinco palavras são, respectivamente: senso de utilização, organização, limpeza, saúde e autodisciplina. De acordo com Campos (1994, p.28), “o 5S promove o acultramento das pessoas a um ambiente de economia, organização, limpeza, higiene e disciplina, fatores fundamentais à elevada produtividade”.

As organizações são constituídas de pessoas e delas dependem para o sucesso. O clima organizacional da empresa influencia diretamente no comportamento das pessoas, por isso, é tão importante a criação de políticas de incentivo e motivação dos recursos humanos, como: remuneração, oportunidades, valorização do capital intelectual, ambiente de trabalho e treinamento. A valorização do capital humano é uma estratégia que incentiva o comprometimento, não apenas com a implantação da Gestão da Qualidade 5S, mas com todos os objetivos da organização.

O comportamento das pessoas dentro da organização é complexo e depende de fatores internos (decorrentes de suas características de personalidade, como capacidade de aprendizagem, motivação, percepção do ambiente interno e externo, atitudes, emoções, valores etc.) e fatores externos (decorrentes do ambiente que as envolve, das características organizacionais, como sistemas de recompensas e punições, fatores sociais, políticas, coesão grupal existente, etc.). (CHIAVENATO, 2004b, p.63)

## **1.1 Justificativa da escolha do tema**

Chiavenato (2004b, p. 59) propõe que as organizações dependem de pessoas para planejar, organizar, dirigir e controlar e para fazê-las operar e funcionar. Toda organização é constituída de pessoas e delas depende para o sucesso e continuidade.

Diante dos benefícios que a Gestão da Qualidade 5S pode proporcionar a Organização como arma competitiva e da importância do grau de comprometimento dos colaboradores com a implantação do Programa 5S, observa-se a necessidade de entender que os recursos humanos, a cultura organizacional e o programa de incentivos são fatores que, interligados, influenciam diretamente no sucesso do funcionamento de qualquer método que a Organização deseje aplicar para garantir a sua permanência no mercado.

É necessário que os recursos humanos estejam completamente envolvidos com a empresa e com todos os seus procedimentos e objetivos, já que o êxito da organização de forma geral está intimamente ligado ao comprometimento de seus colaboradores.

## **1.2 Problema da pesquisa**

O presente trabalho pretende analisar os benefícios da Gestão da Qualidade 5S para a competitividade da organização e a importância do comprometimento dos recursos humanos na adoção do programa.

A partir desses aspectos surge a pergunta de pesquisa: Qual a relação entre o desempenho da Gestão da Qualidade 5S e o comprometimento dos recursos humanos com base na cultura organizacional e programa de incentivos?

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo Geral**

Analisar os benefícios da Gestão da Qualidade 5S para a competitividade da organização e as formas de elevar o grau de comprometimento dos recursos humanos na adoção do programa, considerando dentro desse contexto a cultura organizacional e os programas de incentivos.

### 1.3.2 Objetivos Específicos

O presente TCC traz como objetivos específicos:

- Realizar levantamento bibliográfico sobre as Organizações, Competitividade de Mercado, Gestão da Qualidade 5S, Cultura Organizacional, Recursos Humanos e Programa de Incentivos.
- Analisar a relação teórica entre o desempenho da Gestão da Qualidade 5S e o comprometimento dos Recursos Humanos.
- Analisar o levantamento teórico obtido, relacionando às variáveis: Cultura Organizacional e Programas de Incentivos.

### 1.4 Delimitação do Trabalho

Pretendeu-se analisar a implementação da Gestão da Qualidade 5S e a sua importância para a competitividade da organização, considerando as barreiras que afetam o sucesso dessa implementação, causadas pela cultura organizacional e as soluções que podem ser aplicadas nessas situações por meio de programas de incentivos aos colaboradores

### 1.5 Estrutura do Trabalho

O presente trabalho de conclusão de curso é composto por três capítulos, onde o primeiro capítulo é formado pela introdução contendo, a justificativa da escolha do tema, o problema da pesquisa, os objetivos, a delimitação do trabalho e estrutura do trabalho.

O segundo capítulo consiste na revisão da literatura que abrange os conceitos de organização, competitividade de mercado, gestão da qualidade 5S, cultura organizacional, recursos humanos e programa de incentivos.

Por fim, no terceiro capítulo estão as considerações finais e as recomendações para trabalhos futuros.

## REVISÃO DA LITERATURA

### 1.6 Definição de Organização

O ser humano é social e interativo, não vive isoladamente, mas em relacionamento constante com seus semelhantes, cooperando uns com os outros, desenvolvendo assim as organizações. Dessa forma as organizações têm a sua origem na história social da humanidade, elas crescem, evoluem e refletem, através do seu conteúdo e finalidade, o modelo de sociedade no qual estão inseridas. As organizações realizam quase tudo o que é feito atualmente, sendo a função delas, produzir bens e serviços necessários a sociedade, se desenvolvendo e sendo impulsionadas pela competitividade e exigência da própria sociedade. As organizações permitem atender as diferentes necessidades do ser humano e cumprir objetivos que as pessoas não poderiam realizar isoladamente

As organizações são um componente predominante na sociedade contemporânea. Com efeito, tornamo-nos uma “sociedade de organizações”. Elas estão a nossa volta. Nascemos nelas e, normalmente, morremos nelas. A duração de nossa vida tem a presença constante das organizações. É simplesmente impossível escapar delas. As organizações são tão inevitáveis quanto a morte e os impostos. Elas “absorvem a sociedade”. (PERROW, 1991 apud HALL, 2004, p.1).

A organização pode ser definida como um conjunto de pessoas que realizam tarefas, de forma organizada, controlada e coordenada, atuando em um mesmo contexto econômico, tecnológico, político e cultural, com as mesmas metas organizacionais pré-estabelecidas através da alocação de meios e recursos, dirigidas por uma ou mais pessoas que possuem a tarefa de planejar, organizar, dirigir e controlar todos os recursos da organização. Segundo Chiavenato (1998, p. 23), a organização é um sistema de atividades conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas, onde a cooperação, a comunicação, a ação conjunta e o objetivo comum são essenciais para a existência da organização.

### 1.6.1 Perfil

As organizações podem ser empresariais ou sociais. As organizações empresariais são dirigidas por uma filosofia de empreendedorismo de negócios, cujas características são: competitividade, captação de clientes; superação da concorrência, lucratividade e produtividade imperativas à sustentação das próprias organizações. As organizações sociais têm na comunidade o seu principal eixo de atuação e são fundamentadas na promoção da qualidade de vida social, cultural, econômica e ambiental, com foco no desenvolvimento sustentável da população.

<b>Empreendedorismo empresarial</b>	<b>Empreendedorismo social</b>
1. É individual	1. É coletivo
2. Produz bens e serviços	2. Produz bens e serviços a comunidade
3. Tem o foco no mercado	3. Tem o foco na busca de soluções para os problemas sociais
4. Sua medida de desempenho é o lucro	4. Sua medida de desempenho é o impacto social
5. Visa satisfazer necessidades dos clientes e ampliar as potencialidades do negócio	5. Visa respeitar pessoas da situação de risco social e promovê-las

**Quadro 1: Diferença entre empreendedorismo empresarial e empreendedorismo social**

FONTE: Melo Neto e Froes (2002, p.11, apud OLIVEIRA, 2004, p.13 - adaptação)

As organizações empresariais são voltadas para a produção de bens e serviços para o mercado e visam não apenas a satisfação dos clientes, mas também a geração de valor para os que se beneficiam das suas atividades, ou seja, para os proprietários, acionistas e colaboradores. De modo geral, o funcionamento de uma organização com fins lucrativos envolve a aplicação de recursos em negócios que tem como foco a satisfação dos clientes, o aumento do potencial competitivo e a expansão contínua da produtividade e lucratividade. O desempenho da organização empresarial se mede através do seu lucro. De acordo com

As organizações podem perseguir objetivos lucrativos ou não lucrativos. Dentre as organizações, existem aquelas moldadas explicitamente para atingir objetivos de lucro como meio de se auto-sustentar através do excedente de resultados financeiros e de proporcionar retorno de investimentos ou de capital, como também existem organizações que não

incluem obrigatoriamente o lucro como um de seus objetivos principais. (CHIAVENATO, 2004b, p. 26)

Entre as organizações empresariais, muitas vêm se engajando nas questões sociais. A participação do setor empresarial é cada vez mais fundamental para o desenvolvimento sustentável, tanto em nível local, como internacional. Não é mais possível ignorar a tendência das empresas em relação à sustentabilidade, embora isso se deva também a pressão crescente dos stakeholders sobre essa nova postura. Essa adoção das questões sociais por parte das organizações é denominada “Responsabilidade Social Empresarial”, cujos ganhos e benefícios, como o retorno tributário e de imagem, são elementos motivadores. Entretanto, a prática da ação social responsável vai além das atividades impostas pela lei como obrigatórias, a responsabilidade social deve estar fundamentada nos padrões éticos e morais de apoio não apenas as causas relacionadas ao bem-estar da comunidade e a proteção do meio ambiente, mas também de ações que visem a satisfação de todos os envolvidos com a empresa, como funcionários, clientes, fornecedores e outros.

Apoiar o desenvolvimento da comunidade e preservar o meio ambiente não são suficientes para atribuir a uma empresa a condição de socialmente responsável. É necessário investir no bem-estar dos seus funcionários e dependentes e num ambiente de trabalho saudável, além de promover comunicações transparentes, dar retorno aos acionistas, assegurar sinergia com seus parceiros e garantir a satisfação dos seus clientes e fornecedores. (MELO NETO e FROES, 1999, p. 78)

As organizações sociais são organizações onde o lucro não é uma finalidade e sim um meio, o lucro é reinvestido na empresa ou na coletividade para fins sociais, como a melhoria da qualidade de vida das pessoas. Essas organizações possuem diversos fatores que as motivam como: a miséria, a educação, a saúde, o meio ambiente, a criminalidade entre outros. Elas são impulsionadas pela busca do bem-estar social, que pode ser alcançado através de ações que proporcionem o desenvolvimento humano e social, qualidade de vida e minimize as desigualdades existentes. “Os empreendedores sociais não são guiados simplesmente pela percepção de uma necessidade social ou pela sua compaixão, ao invés disso ele têm uma visão de como alcançar melhorias e são determinados para fazer sua visão funcionar” (DEES, 2002 apud OLIVEIRA, 2003, p. 183). Diante disso, pode-se afirmar que as organizações sociais não se restringem a causas específicas como é o caso da responsabilidade social empresarial, mas atuam na procura de ações inovadoras e mais adequadas às soluções necessárias ao impacto social. Dentro deste contexto, a organização social é vista como um agente de

mudanças, aliado na união de esforços para melhorar e criar novas oportunidades que proporcionem condições mais igualitárias.

[...] para os empreendedores sociais a riqueza é apenas um meio para um determinado fim. Já para os empreendedores de negócio, a geração de riquezas é uma maneira de mensurar a geração de valor [...] em particular, as leis de mercado não fazem um bom trabalho na valorização de melhorias sociais, bens públicos, prejuízos e benefícios para pessoas que não podem pagar. (DEES, 2002 apud OLIVEIRA, 2003, p. 182).

<b>Empreendedorismo privado</b>	<b>Responsabilidade Social Empresarial</b>	<b>Empreendedorismo social</b>
É individual	Individual com possíveis parcerias	É coletivo e integrado
Produz bens e serviços para o mercado	Produz bens e serviços para si e para a comunidade	Produz bens e serviços para a comunidade, local e global
Tem foco no mercado	Tem o foco no mercado e atende a comunidade conforme sua missão	Tem o foco na busca de soluções para os problemas sociais e necessidades da comunidade
Sua medida de desempenho é o lucro	Sua medida de desempenho é o retorno aos envolvidos no processo <i>Stakeholders</i>	Sua medida de desempenho é o impacto e a transformação social
Visa satisfazer necessidades dos clientes e ampliar as potencialidades do negócio	Visa agregar valor estratégico ao negócio e atender expectativas do mercado e da percepção da sociedade/consumidores	Visa resgatar pessoas da situação de risco social e promove-las, gerar capital social, inclusão e emancipação social

**Quadro 2 - Características do empreendedorismo privado, responsabilidade social empresarial e empreendedorismo social**

FONTE: Melo Neto e Froes (2002, p.11, apud OLIVEIRA, 2004, p.13 - adaptação)

### 1.6.2 Segmentos

Pode-se destarte inferir que toda relação de consumo: a) envolve basicamente duas partes bem definidas, de um lado, o adquirente de um produto ou serviço (“consumidor”), e de outro, o fornecedor ou vendedor de um produto ou serviço (“produtor/fornecedor”); b) tal relação destina-se à satisfação de uma necessidade privada do consumidor; c) o consumidor, não dispondo, por si só, de controle sobre a produção de bens de consumo ou prestação de serviços que lhe são destinados, arrisca-se a submeter-se ao poder e condições dos produtores daqueles mesmos bens e serviços. (FILOMENO, 2005, p. 26).

Há três tipos de segmentos empresariais: o industrial, o comercial e o de prestação de serviços. Dentro de cada um destes seguimentos, há diversos ramos específicos de atuação empresarial.

INDUSTRIAL	COMERCIAL	PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS
Gráfica	Veículos	Alimentação
Calçado	Tecidos	Transporte
Vestuário	Combustíveis	Turismo
Bebidas	Ferragens	Saúde
Mobiliário	Roupas	Educação
Couros	Livros e revistas	Lazer
Metalurgia	Flores	Assistência técnica
Mecânica	Eletrônicos	Segurança

**Quadro 3 – Ramos de atividades**

FONTE: SEBRAE

As empresas industriais são as que transformam a matéria prima em mercadoria, esse processo de acordo com cada indústria pode ocorrer de forma manual ou através de máquinas, dessa forma, as empresas industriais abrangem desde a produção artesanal até a produção moderna de eletrônicos, automóveis e outros. Para Chiavenato (2004a, p.43), as empresas industriais podem produzir tanto bens de produção para o fornecimento a outras indústrias ou comércio, como podem produzir bens de consumo através da transformação de matérias primas, oferecendo ao consumidor final.

As empresas industriais ainda podem ser extrativas ou de transformação. As empresas extrativas, vegetal e mineral, extraem a matéria-prima da natureza para ser empregada em

outras indústrias. Um exemplo desse tipo de indústria é a Petrobras. As empresas de transformação são aquelas que produzem alimentos, roupas, medicamentos, cosméticos e todos os produtos que os consumidores necessitam.

As empresas comerciais são aquelas que vendem mercadorias, desempenhando o papel de intermediárias, comprando e vendendo mercadorias sem qualquer transformação e com o foco no lucro adquirido da diferença entre o preço de compra e de venda. Segundo Chiavenato (2004a, p. 44), as empresas comerciais vendem mercadorias de forma direta ao consumidor (varejista), ou compram do produtor para vender ao varejista (atacadista). Dessa forma classificamos as empresas comerciais em comércio varejista e atacadista. As empresas varejistas negociam bens de consumo que vão diretamente para o consumidor, podendo também negociar bens diretamente para indústrias de transformação. As empresas atacadistas compram do produtor para vender aos varejistas. A clientela do comércio atacadista é constituída por empresas comerciais intermediárias e por empresas industriais e agrícolas, que empregam os produtos como matéria-prima ou suprimentos. É importante notar que há também empresas com características mistas.

As empresas de prestação de serviços de acordo com Chiavenato (2004a, p. 44) são aquelas que não produzem mercadorias, mas atividades profissionais através de trabalhos especializados, como transporte, educação, saúde, comunicação, lazer, serviços de manutenção, etc. As empresas de prestação de serviços se caracterizam pela intangibilidade, cujas atividades não resultam da venda de mercadorias, mas da venda da realização da própria atividade de trabalho ao consumidor. De acordo com Kotler (2000), o serviço é qualquer atuação intangível que uma das partes pode oferecer à outra, o mesmo não resulta na aquisição de coisa alguma, sendo que a desempenho de um serviço pode estar ou não ligado a um produto concreto.

### 1.6.3 Funções

No início do século XX, os engenheiros Taylor e Fayol foram os pioneiros dos estudos a respeito da Administração. Taylor através da Escola da Administração Científica se preocupava em aumentar a eficiência da indústria através da racionalização do trabalho operário. Por outro lado, Fayol através da Teoria Clássica se preocupava em aumentar a eficiência da empresa por meio da organização e da aplicação de princípios gerais da Administração. Dessa forma Taylor e Fayol, a partir de pontos de vista diferentes, contribuíram para a formação da base da Abordagem Clássica da Administração.

Em função dessas duas correntes, a Abordagem Clássica da Administração é desdobrada em duas orientações diferentes e, até certo ponto, opostas entre si, mas que complementam com relativa coerência [...] a Escola da Administração Científica [...] a partir dos trabalhos de Taylor [...] Predominava a atenção pra o método de trabalho, para os movimentos necessários à execução de uma tarefa, para o tempo padrão determinado para sua execução... De outro lado [...] com os trabalhos pioneiros de Fayol [...] Predominava a atenção para a estrutura organizacional, para os elementos da Administração, os princípios gerais da Administração e a departamentalização (CHIAVENATO, 2006, p. 3-4)

Henry Fayol se destacou na busca em aumentar a eficiência da empresa através da Teoria Clássica, por meio da disposição dos órgãos componentes da organização (departamentalização) e de suas inter-relações estruturais. Fayol também criou um sistema de administração chamado Administração industrial e geral, publicado em 1916, o qual discorre sobre as funções essenciais da empresa divididas em seis categorias, as funções administrativas em cinco elementos (planejar, organizar, comandar, dirigir e controlar), além de quatorze princípios gerais da administração, que servem como orientações de modo geral.

Fayol (1950, p. 7 *apud* CHIAVENATO, 2003, p. 80), salienta que as empresas apresentam seis funções:

- Função Técnica: relacionada à produção de bens ou serviços da empresa. Fayol enfatiza (1989, p. 24) “Entretanto a função técnica nem sempre é a mais importante de todas [...] há circunstâncias em que qualquer das outras funções pode ter influência muito maior no desenvolvimento da empresa do que a função técnica”.

- Função Comercial: relacionada à compra, venda e permuta de insumos e produtos. Para Fayol (1989, p. 24) “A prosperidade de uma empresa industrial depende tanto da função comercial quanto da função técnica; se o produto não se vende, temos a ruína”.
- Função Financeira: relacionada à procura e gerência de capitais. Segundo Fayol (1989, p. 24) “Nada se faz sem sua intervenção [...] É indispensável hábil gestão financeira para o aumento de capital a fim de tirar o melhor partido possível das disponibilidades [...]”.
- Função de Segurança: relacionada à proteção dos bens e das pessoas. Para Fayol (1989, p. 25) “Sua missão é proteger os bens e as pessoas contra o roubo, o incêndio e a inundação, e evitar as greves, os atentados e, em geral, todos os obstáculos de ordem social que possam comprometer o progresso e mesmo a vida da empresa”.
- Função de Contabilidade: é relacionada com inventários, registros contábeis, balanços, custos e estatísticas. Expõe a posição econômica da empresa e auxilia na tomada de decisões. De acordo com Fayol (1989, p. 25) “Constitui o órgão de visão das empresas. Deve revelar, a qualquer momento, a posição e o rumo do negócio. Deve dar informações exatas, claras e precisas sobre a situação econômica da empresa”.
- Função Administrativa - coordena e sincroniza as outras cinco funções da empresa. A função administrativa é outorgada ao administrador, pois dessa forma a sinergia entre todas as funções da empresa é garantida.

nenhuma das cinco funções essenciais precedentes tem o encargo de formular o programa de ação geral da empresa, de constituir o seu corpo social, de coordenar os esforços e de harmonizar os atos. Essas atribuições constituem outra função, designada pelo nome de Administração. (FAYOL, 1950, p. 10 *apud* CHIAVENATO, 2003, p. 80)

## 1.7 Competitividade de mercado

Em decorrência da globalização e das transformações nas relações econômicas mundiais, a importância da competitividade tem aumentado e se tornado questão de sobrevivência para as organizações em meio à concorrência, independentemente do tamanho, segmento ou do ramo de atividade. Dessa forma, as empresas passaram a administrar suas capacidades e recursos, para a geração de vantagem competitiva sustentável, desenvolvendo e evoluindo o posicionamento no mercado. Porter (1999, p.32) afirma que “No limiar do Século XXI, as organizações que não tiverem uma visão clara de como ser diferentes e únicas, serão devoradas pela concorrência”. Dentro desse contexto abordaremos o conceito de competitividade de acordo com a definição proposta por Michael Porter (1989), autor de diversos livros sobre estratégias de competitividade.

A estratégia competitiva de mercado é a busca por uma posição favorável contra as forças que determinam a concorrência. De forma simplificada, o caminho para chegar a essa posição favorável, deriva de proporcionar maior valor para os clientes do que a concorrência, sendo que esse valor pode ser oferecido em forma de benefícios ao mesmo preço dos concorrentes, ou em forma de benefícios iguais ao dos concorrentes a um preço menor.

A vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa. O valor é aquilo que os compradores estão dispostos a pagar, e o valor superior provém da oferta de preços mais baixos dos que os da concorrência por benefícios equivalentes ou do fornecimento de benefícios singulares que mais do que compensam um preço mais alto. (PORTER, 1989, p.2)

A organização é quem deve analisar e compreender as informações adquiridas e decidir como competir no mercado em resposta ao posicionamento da concorrência, de modo a gerar uma vantagem competitiva lucrativa e sustentável. Conforme afirmação de Porter (1989, p. 31) “A vantagem competitiva não pode ser compreendida observando-se a empresa como um todo. Ela tem sua origem nas inúmeras atividades distintas que uma empresa executa no projeto, na produção, no *marketing*, na entrega e no suporte de seu produto”. Assim, cada uma dessas atividades pode contribuir positivamente para a formação dos custos e da diferenciação do produto oferecido.

### 2.2.1 As Cinco Forças Competitivas

Para que a organização desenvolva uma estratégia competitiva eficiente é necessária a compreensão total das regras que regem a concorrência da indústria na qual ela está inserida. Essas regras da concorrência estão englobadas em cinco forças competitivas, conforme o modelo de Porter publicado em 1979 na Harvard Business Review, o qual é utilizado ainda hoje nas análises de mercado, tanto para determinar a atratividade (valor) do mesmo, quanto para colher informações e criar estratégias de mercado.

Essas cinco forças determinam o nível de posicionamento interno das organizações, tendo em vista que são fatores determinantes de preços, custos e investimentos. Elas, necessariamente, não inibem a concorrência, mas permitem novos níveis de diferenciação e rentabilidade. O conhecimento das cinco forças coloca em evidência os pontos fortes e fracos de uma empresa, direcionando o seu posicionamento no mercado e mostrando as áreas em que as estratégias podem proporcionar um maior retorno.



**Figura1. As Cinco Forças Competitivas**

Fonte: Porter (1989, p.4)

A primeira força, a entrada de novos concorrentes, pode ser impedida através de barreiras que bloqueiem a sua inserção, como: exigências de capital, economias de escala e política governamental. Dessa forma, a fixação de novas empresas no mercado é dificultada, logo, a ameaça de entrada torna-se pequena. As barreiras são uma forma de proteção, pois, se

o concorrente lograr sua fixação pode haver perda de rentabilidade por parte das empresas que já compõe o mercado. Segundo Porter (1989) essa força, assim como as outras quatro, influencia a rentabilidade da indústria, pois, a ameaça de novos concorrentes determina um limite nos preços e modula o investimento exigido para deter entrantes.

A segunda força, a ameaça de substitutos, pode ser atenuada se a empresa que já ocupa o mercado se precaver, atentando as novas tendências de mercado e investindo em tecnologia, em produtos novos ou derivados, para que dessa forma o seu produto não se torne obsoleto com relação ao da concorrência. Os determinantes de substituição são: desempenho de preço dos substitutos, custos de mudança e a propensão do comprador a substituir. A existência de produtos substitutos no mercado é ideal para o desenvolvimento da barganha, o que pode afetar a rentabilidade das empresas. Segundo Porter (1989) o poder dos substitutos influencia os preços que as empresas podem cobrar pelo seu produto ou serviço.

A terceira força, o poder de negociação dos compradores, se deve a exigência dos compradores por maior qualidade e menor preço dos produtos e serviços oferecidos. Os compradores têm o poder de forçar a queda dos preços da indústria. O que se tem a fazer é construir um bom relacionamento de confiança entre cliente e indústria, para que dessa forma a negociação seja sempre o mais positiva possível para a indústria. Segundo Porter (1989) o poder de negociação do comprador, influencia os preços que as empresas podem cobrar pelo seu produto ou serviço e também pode influenciar o custo e o investimento, pois, os grandes compradores exigem serviços dispendiosos.

A quarta força, o poder de negociação dos fornecedores, se relaciona ao fornecimento de matérias-primas e serviços para as empresas de determinada indústria, pois, essa atividade pode ser uma fonte de poder, já que os fornecedores podem recusar-se a trabalhar com as empresas, cobrar preços exorbitantes por insumos singulares e ameaçar com altas dos preços e redução de qualidade dos insumos. Alguns determinantes dessa força são: diferenciação de insumos, presença de insumos substitutos e concentração de fornecedores. De acordo com Porter (1989) o poder de negociação dos fornecedores determina os custos dos insumos e serviços.

A quinta força, a rivalidade entre os concorrentes existentes, se deve a que os concorrentes competem agressivamente, em relação ao preço, ao produto, a inovação, ao marketing, etc. A interação entre as táticas de preços, propaganda, introdução de novos produtos e serviços no mercado e formas de garantia adicional, faz com que a empresa progrida em sua participação no mercado, pela busca de uma posição mais favorável. Alguns determinantes de rivalidade são: diferença de produtos, identidade de marca e diversidade de

concorrentes. Para Porter (1989) a intensidade da rivalidade influencia os preços e também os custos da concorrência em relação ao desenvolvimento de produtos, marketing e vendas.

### 2.2.2 Estratégias Genéricas

Fundamentalmente a vantagem competitiva faz parte de qualquer estratégia, e para que a empresa possa obter uma vantagem competitiva sustentável, ela precisa definir o que ela pretende alcançar a longo prazo. A empresa pode possuir diversos pontos fortes e fracos com relação à concorrência, ainda assim, elas podem possuir um dos dois tipos básicos de vantagem competitiva que existem: baixo custo e diferenciação (PORTER 1989, p.9). Dessa forma, é necessário que a empresa escolha uma das duas vantagens competitivas que deseja obter e por meio de quais operações ela irá alcançá-la. Esses dois tipos de vantagem competitiva, unidos as operações que as empresas empregarão para obtê-las levam a três estratégias genéricas: liderança de custo, diferenciação e enfoque.

Na Liderança total em custo, a estratégia é obter um custo baixo em relação à concorrência. Ela pode ser alcançada por meio de: economia de escala de produção, controle de custos; redução de custos em prestação de serviços, pesquisa e outros. A estratégia de liderança no custo requer que a empresa seja a única líder no custo do seu mercado, pois quando mais de uma empresa no mercado aspira essa posição a rivalidade é acirrada e as consequências podem ser desastrosas. Segundo Porter (1989, p.11) “O *status* do produtor de baixo custo envolve [...] descobrir e explorar todas as fontes de vantagem de custo [...] estes produtores vendem um produto-padrão, sem maquiagem, e dão ênfase considerável à obtenção de vantagens de custo absoluto e de escala de todas as fontes.”

Na Diferenciação a estratégia usada é o destaque da empresa entre os concorrentes, por meio de fatores de sucesso que são valorizados pelos clientes. Essa estratégia requer que a empresa busque ser única no seu mercado, através do oferecimento de atributos singulares importantes para uma fatia de compradores. A recompensa que advém da vantagem competitiva pela diferenciação é a rentabilidade, pois a empresa pode cobrar muito mais pelos seus produtos e serviços do que os concorrentes do mercado. De acordo com Porter (1989, p.12) “Os meios para a diferenciação são peculiares a cada indústria. A diferenciação pode ser baseada no próprio produto, no sistema de entrega pelo qual ele é vendido, no método de marketing e em uma grande variedade de outros fatores.”

No Enfoque a estratégia competitiva é adaptada para focar um determinado segmento ou grupo de segmentos dentro de uma indústria. Dessa forma é possível otimizar a estratégia para atender apenas o segmento desejado excluindo os demais.

Há dois tipos de enfoque: o enfoque no custo e o enfoque na diferenciação. Quando a empresa opta pelo enfoque no custo, ela procura obter uma vantagem de custo explorando as diferenças no comportamento dos custos de alguns segmentos. Quando a empresa opta pelo enfoque na diferenciação ela procura obter diferenciação explorando as necessidades especiais dos compradores em certos segmentos.

Estas diferenças implicam que os segmentos são atendidos de uma forma insatisfatória por concorrentes com alvos amplos que os atendem ao mesmo tempo que atendem outros. O enfocador pode obter, assim, vantagem competitiva, dedicando-se apenas aos segmentos. A amplitude do alvo é claramente uma questão de grau, mas a essência do enfoque é a exploração de diferenças de um alvo estreito do resto da indústria. (PORTER, 1989, p. 13)

## 1.8 Gestão da qualidade – 5S

A busca por inovações que estimulem a qualidade com foco nos clientes tem se intensificado em diversos segmentos, visando elevar a competitividade nos mercados de modo a enfrentar os desafios da modernidade. O objetivo da indústria competitiva, no que se refere à qualidade, é o fornecimento do produto ou serviço no qual a qualidade seja desenvolvida e comercializada dentro dos padrões de satisfação total do consumidor. De acordo com Juran e Gryna (1991, p. 11) “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.”

Atualmente a gestão da qualidade é uma das maiores preocupações das empresas, seja voltada para a qualidade de produtos ou de serviços. A gestão da qualidade funciona como uma área de suporte a administração do sistema de produção, que é desenvolvida e aplicada de forma sistemática com enfoque na garantia da qualidade dos produtos e serviços oferecidos. Para que o sistema de gestão de qualidade seja eficaz é necessário que além da implantação de uma ferramenta de qualidade, também haja a manutenção contínua da mesma, através da determinação dos critérios e métodos de implantação e controle do sistema de qualidade, disponibilização de recursos e informações para toda a organização, monitoramento, análise e melhoria contínua dos procedimentos. Nesse contexto abordaremos a Filosofia 5S, como instrumento de gestão de qualidade e produtividade, analisando os seus conceitos

### 1.8.1 Definição de 5S

A filosofia do 5S foi concebida por Kaoru Ishikawa em 1950, no Japão pós-guerra, possivelmente inspirado pela grande confusão na qual o país se encontrava após sua derrota. Essa filosofia se mostrou eficaz na reorganização das empresas e até mesmo da economia japonesa que, ainda hoje, utiliza o 5S como instrumento de gestão da qualidade e produtividade. Silva afirma que (1994, p.25) “o 5s é profundo, pois pode mudar a percepção das pessoas em relação ao significado do trabalho e do que seja qualidade de vida. É fácil de começar, difícil de manter, mas, sobretudo, é altamente mobilizador do potencial humano

[...].” O Programa 5S é composto por cinco princípios básicos que tem por objetivo direcionar os recursos humanos da empresa para uma mudança comportamental pautada na consolidação do 5S, que são cinco sentidos voltados para a utilização, organização, limpeza, disciplina e padronização, com a finalidade de aprimorar a qualidade e produtividade. Silva (1994, p.14) explica que “os 5S’s foram interpretados como “sentidos” não só para manter o nome original do Programa, mas porque refletem melhor a idéia de profunda mudança comportamental. É preciso sentir a necessidade de fazer [...]”.

A origem da denominação 5S provém de cinco palavras japonesas (sentidos) que se iniciam com a letra S, são elas Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu e Shitsuke (RODRIGUES 2004)

### 1.8.2 Os Cinco Sentidos

Os cinco sentidos da Filosofia 5S têm o objetivo de transformar de forma profunda o ambiente das organizações e o comportamento das pessoas, melhorando o ambiente de trabalho, diminuindo desperdícios, reduzindo custos e aumentando a qualidade, a rentabilidade e a produtividade das organizações.

**Seiri:** é o sentido de utilização, também chamado de sentido de organização, seleção, classificação ou descarte, que tem como objetivo, a partir de critérios pré-estabelecidos, separar o útil do inútil, mantendo no local de trabalho apenas os objetos e dados estritamente necessários. Conforme afirma Silva (1994), o sentido de utilização refere-se, à identificação, classificação e remanejamento dos recursos que não são úteis em determinada finalidade, além, de referir-se também, em um sentido mais amplo, à eliminação de tarefas desnecessárias e a preservação. De acordo com Silva (1994), os benefícios gerados pelo uso do Seiri são: a liberação de espaço, reaproveitamento de recursos, re-alocação de excesso de pessoal, combate à burocracia e redução de custos, Diante disso podemos afirmar que o principal objetivo do Seiri é eliminar tudo o que é desnecessário aos objetivos da empresa

**Seiton:** é o sentido de ordenação ou organização, que tem por objetivo organizar, colocar em ordem, pesquisar e sistematizar a ordem necessária de forma racional. Tudo deve estar sempre disponível, acessível e próximo ao local onde ocorre a ação (FRANCO, 2006). As ações essenciais ao sentido de ordenação direcionam os recursos humanos para um melhor planejamento quanto ao dispêndio de tempo e esforço físico, através do desenvolvimento de um arranjo padronizado do local de trabalho, isto é, a disposição dos recursos de forma a

facilitar o fluxo de materiais, pessoas e informação. O objetivo do senso de ordenação conforme afirma Rodrigues (2004, p.164) é “modificar layout, definir novas formas de armazenar matérias, material de consumo, etc.; definir novos fluxos de produção”. O senso de ordenação aperfeiçoa a área de trabalho por meio de um novo layout, com o qual todos os colaboradores devem cooperar, o qual proporciona benefícios como: redução do desperdício de tempo com busca, maior produtividade e ambiente mais motivador.

**Seiso:** é o senso de limpeza, o qual consiste em manter limpo o ambiente de trabalho de toda poluição sonora, visual e ambiental. A sujeira de qualquer ordem no local de trabalho seja o lixo, o pó, a terra e outros, não é saudável para os colaboradores em geral, além de colocar em risco a integridade das máquinas e ferramentas de trabalho que ficam expostas a danos, defeitos e deterioração. Em um sentido mais amplo, o lixo também diz respeito à informação desatualizada ou armazenada de forma incorreta que podem afetar negativamente as tomadas de decisões. A idéia central do Seiso não incide sobre a ação de limpar, mas sim sobre a ação de não sujar e quando da limpeza, deve ser feita de forma a inspecionar e detectar falhas nos equipamentos. Segundo Rodrigues (2004, p.164) “deixar sempre limpos, ou em condições favoráveis para o uso, os recursos físicos, móveis e equipamentos utilizados.” Os benefícios alcançados através do Seiso são: bem estar pessoal, manutenção dos equipamentos, prevenção de acidentes e detecção de falhas

**Seiketsu:** é o senso de padronização, que tem por objetivo assegurar a prática dos três sentidos anteriores, de forma a garantir um ambiente mais agradável, livre de sujeira e de todos os tipos de poluentes, com condições sanitárias saudáveis nas áreas como banheiros e restaurantes, além de zelar pela higiene pessoal. O Seiketsu também engloba a disponibilização de informações de forma clara e atualizada, além do posicionamento ético nas relações interpessoais de trabalho, dentro e fora da empresa. Rodrigues (2004) afirma que o objetivo do Seiketsu é manter o ambiente de trabalho em boas condições cooperando com a saúde e limitações dos colaboradores.

**Shitsuke:** é o senso de autodisciplina, educação e autocontrole, que tem por objetivo moldar os hábitos dos colaboradores corrigindo o comportamento impróprio, através do estabelecimento de normas e procedimentos que devem ser adotados por todos da organização. Rodrigues (2004, p. 164) afirma que o objetivo do Shitsuke é “educar o trabalhador para a busca da melhoria através das forças física, mental e moral.” O Shitsuke é o senso mais difícil de ser implantado, pois abrange mudança comportamental e cultural, ao mesmo tempo em que a sua consolidação confirma a disseminação profunda dos valores dos cinco sentidos por toda a organização.

A chave para o sucesso organizacional está em lograr moldar a cultura organizacional de acordo com os objetivos da empresa, seja para a implantação do 5S ou de qualquer outra filosofia que busque alcançar alta qualidade, produtividade e lucratividade.

A única maneira viável de mudar as organizações é mudar sua “cultura”, isto é, mudar os sistemas dentro dos quais as pessoas trabalham e vivem. Cultura Organizacional significa um modo de vida, um sistema de crenças, expectativas e valores, uma forma de interação e relacionamento típicos de determinada organização. (CHIAVENATO, 2004b, p. 434)

## 2.4 Cultura Organizacional

Cada organização é um sistema complexo e humano, com características próprias, com sua própria *cultura* e com um sistema de valores. Todo esse conjunto de variáveis deve ser continuamente observado, analisado e interpretado. A *cultura organizacional* influencia o clima existente na organização (CHIAVENATO, 2004b, p. 434)

Da mesma forma que cada pessoa possui suas características individuais as empresas também possuem características que as distinguem umas das outras, que podem ser constatadas através da análise da estrutura organizacional e do modelo de gestão. Um importante aspecto de diferenciação entre as empresas é a cultura organizacional da mesma. A cultura organizacional é o modo de vida, os valores, conceitos, crenças, atitudes e relacionamentos das pessoas dentro da organização Chiavenato (2004b, p. 434). Todavia, o modo como as pessoas se portam dentro das organizações não é apenas em função dessas características, mas também em função do ambiente de trabalho que pode estimular ou inibir a produtividade dos colaboradores. Ao entrar na organização, a pessoa passa por um processo de inserção na cultura da empresa, adaptando os seus valores aos da organização. Tanto as políticas e regras das organizações, quanto os valores que as pessoas carregam estão permeados pela cultura da sociedade na quais ambas estão inseridas.

A organização e as pessoas que a compõe estão em constante mudança, essas mudanças exigidas pela tecnologia, pelas limitações econômicas, sociais e políticas ou pela busca de objetivos e interesses organizacionais, levam ao desenvolvimento da organização e das pessoas, causando nestas uma mudança comportamental. Desse modo a única forma viável de mudar as organizações de qualquer segmento é através da mudança da sua cultura, o que é de extrema importância, considerando que se a organização é flexível e versátil, ela possui uma maior capacidade de se adaptar as mudanças e inovações com o mínimo dispêndio de esforço e tempo possível.

As organizações podem se adaptar e se ajustar a uma nova condição, porém, essa mudança deve ser planejada. De acordo com Chiavenato (2004b, p. 435) existem quatro tipos de mudanças organizacionais, estas não ocorrem de forma isolada, mas uma afeta a outra. São elas:

- Mudanças estruturais: que decorrem das inovações departamentais e hierárquicas;

- Mudanças na tecnologia: decorrem das inovações nas máquinas e equipamentos de trabalho;
- Mudanças nos produtos e serviços: decorrem das inovações com respeito à produtividade, estas influenciam as saídas das organizações;
- Mudanças culturais: decorrem da mudança comportamental das pessoas.

É relevante delinear o modelo de gestão de forma que o mesmo interaja com a cultura organizacional, uma vez que, apesar das barreiras que podem advir do gerenciamento da cultura, se a organização for capaz de englobar as diversidades culturais dos seus colaboradores e usá-la em seu favor, ela será uma organização que consegue mudar e se adaptar facilmente a novas metas e objetivos. De acordo com Chiavenato (2004b, p.451) para que ocorra uma mudança organizacional é necessário proporcionar as pessoas certas condições de trabalhos. Alguns aspectos dessas condições são:

- Fazê-las abraçar a mudança: o que se pode lograr oferecendo aos colaboradores uma forma de trabalho flexível em diversos aspectos como programação diferenciada e intercâmbio de equipes de trabalho;
- Aproveitar todas as oportunidades de aprendizado: tornando as pessoas responsáveis por criar suas próprias oportunidades de aprendizado, aumentando o seu nível de talento e criatividade;
- Adotar novas relações de trabalho

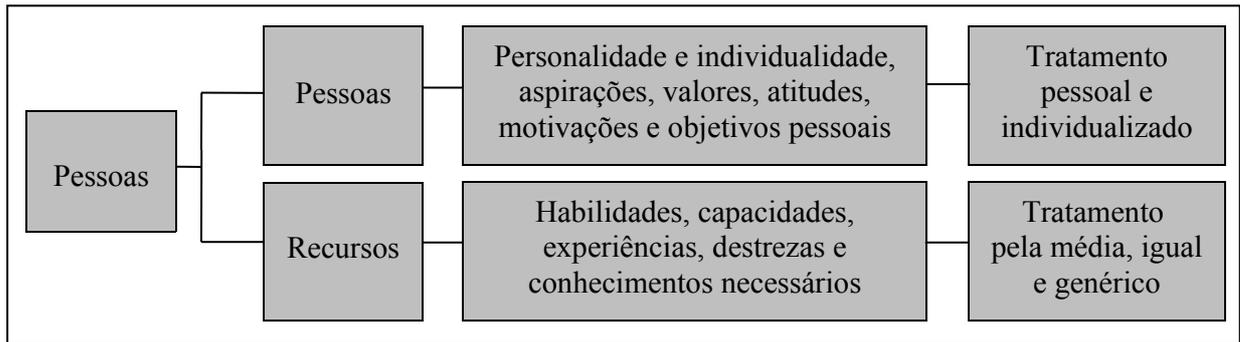
Diante dessas informações podemos afirmar que se a organização deseja que os recursos humanos se engajem na busca pela realização dos objetivos da organização, é necessário que haja uma relação de troca-troca, ou seja, é necessário que a organização atenda as necessidades sociais de status e auto-realização dos seus colaboradores, para receber dos mesmos o devido comprometimento e responsabilidade com as causas objetivadas pela organização.

## 2.5 Recursos Humanos

As pessoas passam boa parte da vida dentro de organizações, pois o trabalho é necessário não apenas para sua subsistência, mas para suprir suas necessidades de qualquer ordem. As organizações, por sua vez, dependem das pessoas para produzirem bens e serviços, para ocupar cargos e desempenhar funções, para criar, para tomar decisões, enfim, as organizações necessitam das pessoas para funcionarem de modo geral. Tanto as pessoas precisam das organizações, quanto as organizações precisam das pessoas, conforme afirma Chiavenato(1999, p.4) “Na verdade cada uma das partes depende da outra. Uma relação de mútua dependência na qual há benefícios recíprocos. Uma relação de duradoura simbiose entre pessoas e organizações.

As pessoas que trabalham dentro das organizações podem ser denominadas de várias formas: colaboradores, funcionários, trabalhadores, capital humano, recursos humanos e outros, variando conforme as próprias organizações as classificam, porém, em todas elas as pessoas são um importante recurso de produtividade, dotadas de suas características pessoais de valores, personalidade, aspirações, habilidades, capacidade e conhecimentos. Segundo Chiavenato (2004b, p. 59) “As organizações dependem de pessoas para dirigi-las e controlá-las e para fazê-las operar e funcionar. Não há organização sem pessoas. Toda organização é constituída de pessoas e delas depende para seu sucesso e continuidade”.

Antes se acreditava que os objetivos de produtividade e lucro das organizações não poderiam estar alinhados com os objetivos de salário e benefícios das pessoas, dessa forma as organizações eram quem ganhava mais à custa das pessoas, sendo estas tratadas apenas como recursos produtivos, como se fossem máquinas, o que causava desagrado, insatisfação e distanciamento entre a organização e o indivíduo. Esse posicionamento trouxe problemas de qualidade e produtividade, já que as pessoas não encaravam os problemas da organização como seus problemas, dessa forma a vantagem competitiva também se via afetada. Hoje a tendência é um posicionamento onde todos ganham, as organizações buscam suprir os interesses das pessoas e em troca, fazer com que as mesmas se responsabilizem em suprir os interesses da organização, em uma sinergia de esforços por um bem comum. A tendência também engloba uma nova forma de ver as pessoas dentro das organizações, não apenas como recursos, mas como pessoas que são, sendo assim, as diferenças individuais também incentivadas pela organização, pois “quanto maior a diferenciação das pessoas, tanto maior seu potencial de criatividade e inovação” Chiavenato (2004b, p. 60)



**Figura2. Pessoas Como Pessoas e Pessoas Como Recursos**

Fonte: Chiavenato (2004b, p. 59)

### 2.5.1 Gestão de Pessoas

A Gestão de Pessoas surge dentro desse contexto de pessoas e organizações, onde na maior parte das empresas o setor de recursos humanos deixa de ser apenas um departamento de pessoal mecânico e sistemático para se tornar a área mais importante da organização, onde os colaboradores são valorizados como profissionais e seres humanos.

Atualmente as organizações inovam na estratégia de gerir pessoas, pois entendem que o sucesso do processo de produtividade e lucratividade está ligado a participação e parceria dos colaboradores junto à organização, o que ocorre por meio da contribuição entregue em forma de conhecimentos, habilidades, experiências e capacidades. Dessa forma, as organizações optam por tratar as pessoas não como recursos organizacionais que necessitam ser administrados e controlados, para que deles possa se extrair o maior rendimento possível, mas sim como parceiros da organização, fornecedores de conhecimento, inteligência, racionalidade e capacidade, através dos quais é possível que os colaboradores sejam fonte de impulso e dinamização da organização.

As pessoas constituem o principal recurso da organização, por esse motivo é necessário que a Gestão de pessoas esteja voltada para suprir as necessidades e otimizar o retorno esperado por elas. Esse posicionamento se torna evidente à medida que as políticas adotadas pela Gestão de Pessoas são refletidas na Cultura Organizacional da empresa.

As pessoas podem ampliar ou limitar as forças e fraquezas de uma organização, dependendo da maneira como elas são tratadas. Para que os objetivos da Gestão de Pessoas sejam alcançados, é necessário que os gerentes tratem as pessoas como elementos básicos para a eficácia organizacional. (CHIAVENATO, 1999, p. 9)

## 2.6 Programa de Incentivos

A remuneração pelos serviços prestados a organização é necessária, mas só isso não é o suficiente quando se trata de incentivar e motivar as pessoas, de forma a fazer com que elas se comprometam a superar as metas e objetivos estabelecidos pela organização, conforme afirma Chiavenato (1999, p. 248) “Não basta remunerar as pessoas pelo seu tempo dedicado à organização. Isto é necessário, mas insuficiente. É preciso incentivá-las continuamente a fazer o melhor possível [...]”. Dessa forma as organizações têm buscado novas formas de gestão com a finalidade de alcançar os objetivos desejados, entretanto, o sucesso dessa gestão moderna depende dos investimentos realizados em recursos humanos, tanto em relação ao desenvolvimento dos conhecimentos, habilidades, talentos e capacidades das pessoas, quanto em relação à criação de programas de remuneração mais flexíveis.

O mundo mudou. E as organizações também. Hoje, a maior parte das organizações bem-sucedidas está migrando rapidamente para programas de remuneração flexível e variável, capazes de motivar, incentivar e mexer com o brio das pessoas. Os programas de incentivos estão em alta. (CHIAVENATO, 1999, p. 248)

Os programas de Incentivos são sistemas fundamentados por padrões e regras estabelecidas por cada organização e funcionam tanto para recompensar os colaboradores, estimulando-os para determinados tipos de comportamentos, quanto para punir os colaboradores coibindo comportamentos indesejados. Desse modo, as recompensas englobam todos os benefícios que a organização se dispõe a entregar aos colaboradores e as regras para a obtenção dos mesmos. De acordo com Chiavenato (1999, p. 248) esses benefícios são compostos por “Não apenas salários, férias, prêmios, promoções para posições mais elevadas (com maiores salários e benefícios) [...] mas também outras recompensas menos visíveis [...]”. As recompensas oferecidas através dos Programas de Incentivos induzem os colaboradores a trabalhar em prol dos interesses da organização, pois, em uma relação de parceria e troca, a Gestão de Pessoas dessa organização também está voltada para suprir as necessidades e dar o retorno esperado pelos colaboradores por meio das recompensas. Desse modo os colaboradores são incentivados e motivados a se engajarem na busca pela superação dos objetivos e metas da organização, pois entendem que quanto mais entregarem a organização, mais a organização entregará a eles.

As recompensas podem ser entregues com base em tempo de serviço do funcionário, em objetivos alcançados pela empresa, em grau de desempenho do funcionário e outros, impulsionando assim, segundo Chiavenato (1999, p. 249), atividades que:

- Aumentem o grau de consciência e responsabilidade dos colaboradores;
- Ampliem o espírito de equipe e o trabalho em conjunto;
- Incentivem ações que agreguem valor à organização de modo geral

As pessoas devem ser recompensadas não pelo cargo ou função que ocupam, mas pelo papel que desempenham, através dos seus conhecimentos, talentos, habilidades e capacidades. Dessa forma é possível elevar o grau de comprometimento das pessoas com os interesses da organização constantemente, pois através do preenchimento das necessidades pessoais, é que as mesmas estarão satisfeitas e motivadas com relação à organização e a organização por sua vez também estará satisfeita com o desempenho excepcional dos seus colaboradores.

Para as pessoas, as contribuições que elas fazem à organização representam investimentos pessoais que devem proporcionar certos retornos na forma de incentivos ou recompensas. Para a organização, os incentivos representam investimentos que também devem proporcionar retornos na forma de contribuições pessoais. (CHIAVENATO 1999, p. 250)

### 3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através do levantamento bibliográfico realizado foi possível identificar que organizações podem ser classificadas em diversos tipos, de acordo com os assuntos estudados no item 2.1, e que cada uma delas se comporta de acordo com os seus objetivos, com a sua missão, com o seu segmento de mercado e com as suas funções. Entretanto, independente das variações de organizações existentes é possível observar que a lucratividade é fundamental para todas elas, até mesmo no caso das organizações sociais, conforme visto no item 2.1.1, pois, apesar de não visarem o lucro para o enriquecimento próprio, ele é necessário à manutenção da organização e aos fins sociais que a mesma deseja alcançar.

Assim o papel da competitividade de mercado é muito relevante, pois a geração de estratégia competitiva, seja ela a liderança de custo, de diferenciação ou de enfoque, levando em consideração as forças competitivas de Porter (1989) e se posicionando de forma a usá-las em favor próprio, permite que a organização, além de sobreviver à concorrência, evolua e progrida em sua participação no seu segmento de mercado, aumentando a sua produtividade e lucratividade, podendo inclusive assumir uma posição de liderança nesse segmento.

Nesse contexto da Gestão da Qualidade 5S foram identificados os benefícios que a mesma pode trazer para a geração de uma estratégia competitiva que impacte na lucratividade e na produtividade da organização, tendo em vista que os cinco sentidos tem por objetivo a ordem, a organização, a utilização racional dos recursos de trabalho, a redução de custos e a redução de desperdício de tempo, ações que podem ser utilizadas como alicerce para uma organização que busca a geração de uma liderança de custo, conforme estudado no item 2.2.2.

Entretanto, das análises realizadas, identificou-se a relevância da Cultura Organizacional, dos Recursos Humanos e do Programa de Incentivos, para uma organização que deseja alcançar uma vantagem competitiva por meio da implementação da Gestão da Qualidade 5S. Dessa forma, a importância da Cultura Organizacional, conforme os estudos realizados no item 2.4, reside em lograr a mudança comportamental dos colaboradores, através do alinhamento da cultura dos mesmos com a cultura organizacional, de forma que a organização se torne mais facilmente adaptável às inovações. Já a importância dos Recursos Humanos conforme visto no item 2.5, reside no valor que as organizações estão dispostas a dar aos seus colaboradores, considerando que de acordo com Chiavenato (2004b p. 59) “As organizações dependem de pessoas para dirigi-las e controlá-las e para fazê-las operar e funcionar. Não há organização sem pessoas. Toda organização é constituída de pessoas e

delas depende para seu sucesso e continuidade”. Dessa forma fica evidenciada a importância do posicionamento da organização em encarar os seus colaboradores como parceiros da organização, fornecedores de conhecimento, inteligência, racionalidade e capacidade. Por último, a importância dos Programas de Incentivos, conforme estudado no item 2.6, reside em incentivar e motivar as pessoas, de forma a fazer com que elas se comprometam a superar as metas e objetivos estabelecidos pela organização, através do estabelecimento de uma remuneração mais flexível e de programas de incentivos.

Concluí-se que a Gestão da Qualidade 5S pode ser implementada de forma a alicerçar uma estratégia competitiva que vise aumentar a lucratividade e competitividade da organização. Entretanto, o sucesso da implementação dessa estratégia, está diretamente ligado ao grau de comprometimento dos Recursos Humanos, que por sua vez, podem ter o seu comportamento balizado para com os objetivos da organização, mediante a Cultura Organizacional proporcionada pela mesma. Assim, se torna evidente a importância da construção de políticas por parte da Gestão de Pessoas e da organização como um todo, que valorizem humana e profissionalmente os colaboradores, abordando as pessoas não apenas como recursos organizacionais, mas como importantes agentes de transformação dentro das organizações.

### **3.1 Recomendações Para Trabalhos Futuros**

Após realizar este trabalho surge a necessidade de realizar novas pesquisas. Em razão disso, recomenda-se fazer um novo trabalho que investigue o processo de implementação da Gestão da Qualidade 5S nas empresas, de forma a colher informações a respeito das melhorias obtidas e das barreiras culturais encontradas.

## REFERÊNCIAS

- CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: gerenciamento da rotina de trabalho do dia-a-dia**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1994.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. (Série Provas e Concursos) – 6ª Reimpressão.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: Dando asas ao espírito empreendedor**. São Paulo: Saraiva, 2004a.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7ª. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003 – 4ª Reimpressão.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 5º. ed. São Paulo: Editora Compacta, 1998.
- CHIAVENATO, Idalbert.. **Recursos Humanos. O Capital Humano das Organizações**. 8ª. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2004b.
- FAYOL, Henri. **Administração Industrial e Geral: previsão, organização, comando, coordenação e controle**. 10ª. ed. São Paulo, Atlas, 1989.
- FILOMENO, José Geraldo Brito. **Manual de Direito do Consumidor**. 8ª. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- FRANCO, Fernando César. **Integração entre a Filosofia 5S e a Dinâmica do Conhecimento para a formação do cidadão produtivo: análise prospectiva da teoria e da prática visando à formatação de uma proposta preliminar de ação**. 2006. 187 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, Belo Horizonte, 2006. Disponível em: [http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/handle/1843/NVEA-72CJAX/fernando\\_c\\_sar\\_franco\\_disserta\\_o.pdf?sequence=1](http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/handle/1843/NVEA-72CJAX/fernando_c_sar_franco_disserta_o.pdf?sequence=1) Acesso em 15 nov. 2012
- HALL, Richard H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. 8ª. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- JURAN, J.M., GRZYNA, Frank M. **Controle da qualidade. Tradução de Maria Claudia de Oliveira Santos**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- MEIRELES, Manuel. **Teorias da administração: clássicas e modernas**. São Paulo: Futura, 2003.

MELO NETO, Francisco Paulo de; FROES, César. **Responsabilidade Social e Cidadania Empresarial: a administração do terceiro setor**. Rio de Janeiro. Qualitymark, 1999.

OLIVEIRA, Edson Marques. **Empreendedorismo Social no Brasil: atual configuração, perspectivas e desafios – notas introdutórias**, 2004. Disponível em: [http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista\\_da\\_fae/fae\\_v7\\_n2/rev\\_fae\\_v7\\_n2\\_02.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v7_n2/rev_fae_v7_n2_02.pdf)  
Acesso em 01 nov. 2012.

OLIVEIRA, Edson Marques. **Empreendedorismo Social no Brasil: fundamentos e estratégias**. 2003. 538 f. Tese (Doutorado em Serviço Social) – Faculdade de Direito, História e Serviço Social da UNESP, Franca, 2003. Disponível em: [http://cac.php.unioeste.br/projetos/casulo/docs/prof\\_edson.pdf](http://cac.php.unioeste.br/projetos/casulo/docs/prof_edson.pdf)  
Acesso em 09 nov. 2012

OLIVEIRA, Otávio, J. **Gestão da Qualidade: tópicos avançados**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

PORTER, Michael E. **Competição: Estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989

RODRIGUES, Marcus Vinicius. **Ações para a qualidade: gestão integrada para a qualidade: padrão seis sigma, classe mundial**. Rio de Janeiro: QualityMark, 2004.

SEBRAE. Disponível em: <<https://sites.google.com/site/ferramentasgerenciais/z3-monte-sua-empresa/ramos-de-atividades>> Acesso em: 10 Nov. 2012.

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