



**BEATRIZ DE MATTOS FERRAZ**

**MELHORIA CONTÍNUA COMO ALIADA DA GESTÃO DE PESSOAS**

**São Lourenço**

**2017**



**BEATRIZ DE MATTOS FERRAZ**

## **MELHORIA CONTINUA COMO ALIADA DA GESTÃO DE PESSOAS**

Trabalho apresentado ao Curso de Administração da Faculdade Victor Hugo, como requisito parcial para a Conclusão de Curso, sob a orientação do Professor Estélio José Cardoso.

**São Lourenço**

**2017**

# MELHORIA CONTINUA COMO ALIADA DA GESTÃO DE PESSOAS

\*Beatriz de Mattos Ferraz

\*\*Estélio José Cardoso

## RESUMO

As organizações grandes e pequenas passam por mudanças constantes em seus processos, tais transformações se devem ao fato de que o mercado está cada vez mais desafiador. Com isso manter-se atualizado e buscando a melhoria contínua são práticas fundamentais para sustentabilidade empresarial. No entanto, a grande fonte da constante evolução não está apenas nos processos como se pensava outrora e sim nas pessoas, é o capital humano que realizará o grande movimento de progresso. O grande objetivo desta pesquisa é demonstrar que a Melhoria Contínua possui diversas ferramentas e que estas podem ser utilizadas pela gestão de pessoas e não apenas pela gestão da qualidade. O departamento de recursos humanos possui a responsabilidade de gerir estas pessoas e viabilizar que o indivíduo corrobore para seu desenvolvimento pessoal, na construção do eu pensante, e para o avanço da empresa. O valor humano passa então a ter valia para as organizações, o salário deixa de ser a fator mais importante na permanência de um colaborador na empresa, agora questões como reconhecimento, qualidade de vida, clima organizacional e benefícios são indispensáveis para manutenção e retenção de talentos. A administração moderna vem de encontro as ideias do todo, do coletivo, da rede. Não há mais espaço para melhorias isoladas, a ascensão acontece de dentro para fora, de um colaborador para outro, da empresa para a sociedade.

**Palavras-Chaves:** Melhoria Contínua, Gestão de Pessoas, Capital Humano, Desenvolvimento.

## 1. INTRODUÇÃO

Os grandes avanços sofridos pela indústria trouxeram para o mundo uma necessidade cada vez mais latente de se olhar para todos os indivíduos dentro da organização. Mais do que máquinas de última geração as empresas precisam das pessoas, pois absolutamente tudo passa por elas. Dos colaboradores operacionais aos diretores e CEOs (*Chief Executive Officer*), todos são importantes em algum aspecto. Neste contexto podemos identificar a relevância do setor de Gestão de Pessoas, já que é através dele que unidade e colaboradores conseguem não só se entender como dialogar.

---

\*Beatriz de Mattos Ferraz - Aluna de ADM da Faculdade Victor Hugo, e-mail: ferrazmbeatriz@gmail.com

\*\*Estélio José Cardoso - Professor da Faculdade Victor Hugo, e-mail: esteliocardoso@yahoo.com.br

Diante de um cenário econômico provocador, focado diretamente na crise e nos desafios do porvir, métodos como a melhoria contínua trazem nova luz às empresas, pois há uma grande possibilidade de avanços quando se investe nas ferramentas certas. O *Kaizen*, como a mudança para melhor, vem dizer que o desenvolvimento das pessoas é um processo constante, ou seja, pode sempre ser melhorado e aproveitado em prol da empresa.

A ideia de todo e a visão sistêmica do negócio fazem com que as empresas se tornem um ambiente ainda mais produtivo, principalmente quando se trata de trazer essa consciência para todos os colaboradores de uma unidade, já que todos são agora corresponsáveis não só pelas melhorias e desenvolvimento, mas também pelas oportunidades de melhoria. Deixando de certo modo para trás a ideia já falida de hierarquia tipo pirâmide como demonstram os administradores contemporâneos, passando para a rede onde todos colaboram para o bem geral já que todos são responsáveis pelo todo e não somente pela parte do seu processo produtivo.

Sendo assim, o presente trabalho visa aliar as práticas bem sucedidas da filosofia *Kaizen* e as ferramentas de melhoria contínua aos princípios de gestão de pessoas, para que o investimento em capital humano possa ser visto como uma prática que gera retornos em um curto espaço de tempo. Através de processos simples que encorajam a todos a se desenvolverem e trazem nova luz a administração onde a melhoria contínua passa a ser objetivo de todos na organização e não mais de uma minoria controladora.

As organizações devem somar esforços entre produção, gestão de pessoas e liderança, sendo que todos estão inclusos no mesmo cenário. É o conjunto que forma e determina os avanços e novas trilhas a serem conquistadas pelas empresas. Colaboradores em todos os níveis sendo estimulados e reconhecidos por seus esforços em favor do coletivo, produção bem fundamentada com indicadores concisos e eficientes além de uma liderança que saiba caminhar junto com a unidade, tendo em vista que é o somatório de forças que levará ao resultado almejado.

Gestão de pessoas é muito mais do que “explorar” a mão-de-obra que se tem, é pelo contrário, incentivar que esta pessoa se enxergue e seja vista como um ser humano, e que assim possa contribuir de forma efetiva com a organização. Sendo que, um dos maiores desafios é trazer à consciência do indivíduo de que quando a empresa investe em treinamento ou estimula a conclusão de determinado curso de aperfeiçoamento esta melhoria traz antes de tudo um benefício irrevogável para ele próprio, na construção do eu pensante, e depois o que eu melhor qualificado posso contribuir efetivamente com o negócio.

“O KAIZEN orientado para a pessoa é frequentemente visto como incentivador do moral e a administração nem sempre exige o retorno econômico imediato de cada sugestão. A atenção e a receptividade da administração são essenciais se os operários devem se tornar “operadores pensantes”, sempre procurando por maneiras melhores de realizar seu serviço.” (IMAI, 1990, pág. 100)

A melhoria contínua deve ser desenvolvida dentro da organização como uma plataforma, uma maneira de gerir todos os setores, visto que nada está acabado ou se atingiu a perfeição. Não cabe apenas a produção a padronização dos processos e a busca por menos erros e retrabalho, em qualquer área é possível adotar essas práticas.

Para que possamos determinar os impactos e os métodos de melhoria contínua em gestão de pessoas será utilizado como base e referência a filosofia *Kaizen* e o que foi disseminado por um dos principais responsáveis pela teorização e aplicabilidade do movimento de mudanças para melhor, o professor Masaaki Imai, autor de um livro fundamental para este trabalho – “*Kaizen – The secret to Japans competitive success*” e fundador do *Kaizen Institute*, em que apresenta os ensinamentos e as práticas em questão para todo o mundo.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Gestão de Pessoas**

Gestão de pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais. Constitui, a rigor, uma evolução das áreas designadas no passado como Administração de Pessoal, Relações Industriais e Administração de Recursos Humanos. Essa expressão aparece no final do século XX e guarda similaridade com outras que também vêm popularizando-se, tais como Gestão de Talentos, Gestão de Parceiros e Gestão de Capital Humano. (Gil, 2012)

As grandes mudanças que aconteceram nos meios empresariais fez surgir a necessidade de se olhar para dentro das organizações. As pessoas, não sendo vistas apenas como recursos, passíveis de administração como as mercadorias, e sim como parceiros da empresa. As habilidades, os conhecimentos, as capacidades e a inteligência passam a ser o maior investimento que as pessoas poderiam oferecer para a instituição. De simples empregados

contratados, os empregados, vistos como parceiros dos negócios constituem agora o capital intelectual da organização. (Chiavenato, 1999 apud Gil, 2012).

Sendo um setor chave dentro da corporação a gestão de pessoas é, então, responsável por humanizar a organização, favorecendo o desenvolvimento de todos os colaboradores, promovendo o bem estar geral da unidade. Há diversos benefícios para o empreendedor quando investe nas pessoas, uma vez que pessoas satisfeitas geram melhores resultados.

Diversos pesquisadores têm estudado sobre o impacto gerado ao se investir no capital humano. Resultados mostram que empresas que investem em seus colaboradores possuem vantagem competitiva e maiores chances de sustentabilidade empresarial.

Produtividade e sucesso são os grandes objetivos das empresas, e a fonte deste ganho está nas pessoas. Há então uma via de mão dupla entre a empresa e seus colaboradores, a empresa se beneficia por ter um funcionário com alta performance e este, por sua vez, se realiza profissional e emocionalmente.

À gestão de pessoas ainda é atribuída atividades como recrutamento e seleção, análise e descrição de cargos, salários, benefícios, relações com sindicatos, treinamento e desenvolvimento, dentre tantas outras. No entanto, o foco deixa de estar nos processos e passa a ser as pessoas.

## **2.2 Integração do Novo Colaborador**

Integrar o novo colaborador a instituição é fundamental para que os objetivos sejam alinhados, para que se conheça parte da história da empresa mas principalmente para que as pessoas sintam-se acolhidas a esta nova cultura.

A empresa ao contratar o novo colaborador possui uma série de expectativas sobre ele, assim como o colaborador tem diante de suas novas funções. Assim, ao passar pela integração a adaptação ao novo cenário é reduzida e o nível de confiança nas atividades que serão desempenhadas aumentam. Neste processo é estabelecido um laço de confiança entre empregado e empregador e facilita o relacionamento com os demais dentro da organização.

A socialização bem-sucedida proporciona ao indivíduo nova auto-imagem, novo comprometimento, novos valores e novos talentos. O processo motivacional para assumir o novo papel começa a ser desenvolvido através da seleção ou socialização por antecipação (isto é, a preparação para o papel começa a ocorrer antes da entrada formal do indivíduo na organização). (SHINYASHIKI, 2002, pág. 174)

Conforme Bohlander e Snell (2016), Muitos novos contratados deixam seus empregos não porque não podiam lidar com as tarefas a eles designadas, mas porque experimentaram um choque cultural nas novas organizações. Quando os novos contratados saem da empresa rapidamente, muitas vezes as organizações têm de recrutar, entrevistar e selecionar candidatos novamente. Os melhores processos de recrutamento e seleção são, portanto, de pouca valia se a empresa não é capaz de reter as pessoas que contrata. Quanto mais tempo e esforços dedicamos para ajudar os novos funcionários a se sentirem bem-vindos, maior a probabilidade de se identificarem com a empresa e se tornarem membros valiosos dela.

### **2.3 Treinamento e Desenvolvimento**

Para se atingir resultados a médio e longo prazo as empresas passaram a investir em treinamento e desenvolvimento. Esta aplicação é uma ferramenta que possibilita maior competitividade empresarial uma vez que pessoas melhores qualificadas produzem mais e melhor.

Com o dinamismo do mercado e com cenários cada vez mais provocadores as organizações necessitam adaptar-se para que não haja substituição de seus produtos pela concorrência, seja pela diminuição de qualidade ou pela evidente falta de investimento em melhoria continua que corrobora para uma imagem de empresa ultrapassada.

Segundo Araújo e Garcia (2014), o treinamento e desenvolvimento das pessoas constitui um processo de aprendizagem, logo não se trata da simples realização de cursos a fim de transferir a informação necessária para o alcance de x resultados, mas sim de um movimento de constante mudança organizacional de forma integrada entre cultura interna e as pessoas, peças-chave para o sucesso.

As mudanças verificadas no contexto do sistema de treinamento e desenvolvimento vêm servindo para ressaltar o papel das pessoas como o principal patrimônio das organizações. Já não há como deixar de considerar o capital humano como o mais evidente diferencial competitivo das organizações. Para que estejam preparadas para os desafios da inovação e da

concorrência, as empresas necessitam de pessoas ágeis, competentes, empreendedoras e dispostas a assumir riscos. Requerem-se pessoas capazes de conduzir o negócio da empresa, de produzir bens e de prestar serviços altamente competitivos. Para tanto, requer-se muito mais do que pessoas simplesmente treinadas. (GIL, 2012, pág. 121)

## **2.4 Feedback e Coaching**

O uso de feedback dentro das instituições é hoje uma excelente ferramenta para o desenvolvimento de comportamento e atividades de todos os colaboradores. Esse método, no entanto, não deve ser utilizado apenas ao desligar um colaborador, e sim durante todo o trabalho desenvolvido. No entanto, deve-se levar em conta a forma como este retorno sobre o trabalho desempenhado será feito, pois há diversas maneiras de pontuar a performance de alguém.

O feedback então deve ser um aliado do gestor, podendo ser positivo ou negativo. Quando positivo, é fundamental reconhecer a tarefa bem desempenhada e deixar claro os benefícios que tal atitude trouxe para a empresa. Esse retorno satisfatório gera no colaborador uma maior motivação para contribuir cada vez mais e melhor. Quando negativo é necessário demonstrar que se trata de uma oportunidade de melhoria, e não um defeito propriamente dito. Por isso, é importante que o gestor saiba abordar o colaborador, pois trata-se de um momento delicado e que pode gerar efeitos ainda mais negativos. O intuito portanto é gerar um feedback produtivo, seja ele positivo ou negativo.

Segundo Bohlander e Snell (2016), funcionários de diversos departamentos podem se beneficiar de conversas rotineiras sobre seu desempenho com os gestores. Os gerentes precisam de envolver, constantemente em diálogos com seus subordinados. Uma vez que o gerente e os funcionários têm uma série de discussões, há um fluxo e refluxo de ideias, algumas com potencial de servir de catalisadoras para a melhoria na empresa. O propósito final disso é beneficiar ambas as partes.

O *coaching* é uma ótima forma se promover a quebra de crenças limitantes dentro da organização. Através dela a liderança consegue apoiar seus colaboradores e os estimula a buscar o cumprimento de metas e resultados. Por meio do questionamento das convicções e padrões de comportamento, favorecendo as aptidões de cada um e eliminando algumas resistências comportamentais. Quando o colaborador é estimulado a pensar diante de uma situação há um aumento em sua produtividade, sendo um ganho para a empresa.



Melhor do que ensinar é ajudar a aprender: o *coach* exerce um papel importante no desbloqueio do potencial das pessoas, visto que essa função, em decorrência de seu aspecto informal, favorece ajuda-las a aprender sem ensiná-las. O *coach* pode, sem limitar nem deixar de lado as opiniões e o poder de raciocínio das pessoas, estimulá-las a descobrir por si mesmas e ajudá-las a encontrar suas próprias soluções. (GIL, 2012, pág. 287)

## 2.5 Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho é uma ferramenta muito utilizada pelas empresas, sendo uma oportunidade de diálogo entre líderes e seus subordinados. Através dela é possível saber a maneira como as atividades estão sendo exercidas, corrigir possíveis erros, aumentar a produtividade. Sendo capaz de apontar algumas mudanças de atitudes e alinhar pontos de produtividade que podem ser melhorados.

Bem utilizada a avaliação de desempenho se torna um mecanismo de desenvolvimento de capital humano, sendo possível aproveitar da melhor forma possível as qualidades de cada um e estimular a construção de várias outras.

Para uma boa avaliação de desempenho, Gil (2012) recomenda que:

- é importante conhecer bem cada um dos subordinados: suas aptidões físicas, seu temperamento, suas habilidades sociais etc.;
- é importante reconhecer que as pessoas são diferentes entre si, que na execução de uma tarefa dois empregados tenderão a apresentar diferentes rendimentos;
- para avaliar bem, é preciso conhecer com profundidade a natureza e o conteúdo dos cargos ocupados pelos subordinados, pois eles é que constituem o padrão de avaliação;
- embora a avaliação ocorra numa época previamente definida, o avaliador deve manter uma atitude constante de observação de desempenho dos subordinados;
- é importante definir com clareza o que se deve observar. Por isso é que o supervisor deve ter bem claro o significado de cada fator de avaliação;
- a avaliação de desempenho não pode ser vista como um ajuste de contas com o empregado. O avaliador deve, pois, se esforçar para ser o mais imparcial possível;
- o supervisor deve instruir seus subordinados acerca do processo de avaliação, demonstrando sua utilidade tanto para a empresa quanto para o empregado.
- é preciso estar atento às mudanças de comportamento do empregado com o decorrer do tempo. Quando isso não acontece, corre-se o risco de avaliar de forma rotineira;
- o avaliador precisa estar atento ao “efeito de halo”. Quando a avaliação geral do empregado é boa, o avaliador tende a lhe atribuir boas notas mesmo em relação a características em que se mostra abaixo da média. Ou o contrário pode ocorrer quando a avaliação geral é negativa;

- o avaliador deve evitar a “tendência central”, que consiste em utilizar preferencialmente os valores médios para julgar os subordinados.

Conforme Bohlander e Snell (2016), o grau em que um programa de avaliação de desempenho beneficia uma organização e seus membros está diretamente relacionado com a qualidade das entrevistas de avaliação. As técnicas de entrevistas são mais bem desenvolvidas por meio de instrução/treinamento e práticas supervisionadas. Embora existam várias abordagens para a entrevista, pesquisas sugerem que a participação dos funcionários e o estabelecimento de metas levam a uma maior satisfação e a um melhor desempenho. Discutir os problemas com os funcionários, demonstrar-lhes apoio, minimizar as críticas e recompensá-los quando têm um bom desempenho também são práticas benéficas. Durante a entrevista, as deficiências podem ser discutidas e planos de melhoria podem ser traçados.

## 2.6 Reconhecimento

O reconhecimento e os prêmios não são tanto sobre reconhecer que alguém foi ‘acima e além’ e dar-lhe presentes, são sobre deixar os funcionários saberem que são valorizados e apreciados. O reconhecimento é um canal que mostra aos funcionários que a empresa valoriza seus esforços, seus talentos originais e suas contribuições. (GENTRY 2007, apud BOHLANDER E SNELL, 2016, pág. 399)

A satisfação profissional é construída com base em diversos fatores, como salário, benefícios e clima organizacional. Na atualidade, um outro fator tem se tornado imprescindível para o conteúdo dos colaboradores, o reconhecimento.

O reconhecimento, muito mais do que aplausos é demonstrar que o resultado alcançado superou as expectativas e que fez a diferença. É uma forma de se motivar as pessoas a se tornarem mais criativas e proativas na solução de problemas. Uma pessoa engajada e satisfeita trabalha melhor e traz benefícios para a organização como um todo.

Gil (2012) diz que as demonstrações de apreço são fundamentais para a motivação das pessoas. Embora a motivação não possa ser contraída por outra pessoa que não seja por ela mesma, cabe ao gestor possibilitar meios para que seus colaboradores desenvolvam satisfação e se motivem a produzir mais e melhor.

## 2.7 Gestão da Qualidade Total

Com o avanço cada vez mais rápido das tecnologias as organizações passaram a investir cada vez mais em qualidade. A qualidade dos produtos, dos processos, das pessoas, todas agora sobre a ótica do consumidor final. Dentro da empresa tudo gira em torno de sua satisfação, uma vez que a sustentabilidade empresarial depende diretamente da forma como a sociedade a percebe e a aceita.

A melhoria contínua é, portanto, fundamento base para o desenvolvimento da Gestão da Qualidade Total. Trata-se de um ciclo muito dinâmico que depende diretamente do envolvimento de todos os colaboradores em todos os níveis, tendo-se em mente que a cultura de inovação deverá acompanhar as necessidades do mercado.

O TQM é uma abordagem para melhorar a competitividade, a eficácia e a flexibilidade de toda uma organização. É essencialmente uma maneira de planejar, organizar e compreender cada atividade, e depende de cada indivíduo em cada nível. Para uma organização ser realmente eficiente, cada parte deve trabalhar em sinergia, visando as mesmas metas, reconhecendo que cada pessoa e cada atividade afeta os outros e, por sua vez, é por eles afetada. O TQM é um método que visa libertar os funcionários da execução de esforços inúteis, envolvendo cada um deles no processo de melhoria, de tal modo que os resultados sejam obtidos em menos tempo. Os métodos e técnicas usados em TQM podem ser aplicados em todas as áreas de qualquer organização. Eles são igualmente úteis nas indústrias de manufaturas, serviço público, saúde, educação e hospedagem. O TQM precisa ganhar terreno rapidamente e se transformar numa maneira de viver, em muitas organizações. (OAKLAND, 1994, pág. 32)

Em gestão da qualidade, Paladini (2006), define melhoria como um aumento do grau de ajuste do produto à demanda, em termos do atendimento as necessidades, expectativas, preferências, conveniências de quem já é consumidor, de quem poderia ser um consumidor ou de quem o influencia. Todos os esforços, assim, feitos nessa direção configuram-se em mecanismos cujo objetivo é a melhoria. Como esse ajuste é permanente, considerando o aspecto dinâmico do próprio mercado, a preocupação com a melhoria é também constante. Será contínua à medida que esse grau de ajuste atingir valores gradativamente maiores.

## **2.8 Melhoria Contínua na Gestão da Qualidade**

“O melhoramento é, por definição, lento, gradual e frequentemente invisível, com efeitos que são sentidos com o decorrer do tempo”. (IMAI, 1990, pág. 25)

O controle de qualidade dentro das organizações tem ganhado cada vez mais destaque. Esse grande enfoque se deve ao fato que os clientes tornaram-se mais exigentes o que corroborou para o desenvolvimento de técnicas cada vez mais audaciosas para que se atinja o que se entende por qualidade, que no caso é a satisfação do cliente.

Com isso, planejar, executar, controlar e avaliar são procedimentos que embora ainda devam ser executados precisam ser superados através do tratamento do principal agente de mudança, as pessoas. A melhoria contínua está no desenvolvimento de comportamentos e habilidades que irão proporcionar a melhora nos resultados.

No entanto, Paladini (2016) afirma que a gestão da qualidade não deve limitar-se à ênfase do cliente no conceito a qualidade, mas envolver, principalmente, o esforço da empresa em compreender, exatamente, o que o cliente quer e determinar as alterações a serem processadas no processo produtivo para adequá-lo, de forma rápida e eficiente, aos requisitos da qualidade por ele determinados.

## **2.9 Ciclo PDCA**

Conhecido também como Ciclo de Shewhart ou Ciclo de Deming, o Ciclo PDCA é um instrumento de administração muito utilizado pelas empresas do mundo todo. Este sistema foi desenvolvido por Walter A. Shewhart e divulgado por Willian E. Deming.

Tem como objetivo auxiliar o entendimento não só do surgimento de um problema, mas também como ele pode ser solucionado. O foco do ciclo está na causa raiz e não nas consequências. Para se atingir as metas desejadas com maior qualidade e eficácia é necessário que se identifique as oportunidades de melhoria bem como determinar as atitudes que promoverão a mudança.

Partindo do pressuposto que dentro da organização a melhoria é contínua o Ciclo PDCA não é finito, está sempre em execução. Sendo assim, o fim de um ciclo sempre dará início a outro, este processo acontecerá até que se encontre um padrão mínimo de qualidade, de

forma que seja possível garantir o atendimento das expectativas internas e externas. A eficiência dos processos se torna então o principal propósito desta ferramenta.

O ciclo PDCA é um série de atividades com o objetivo de melhoramento. Ele começa com um estudo da situação atual, durante o qual os dados são reunidos para uso na formulação de um plano de melhoramento. Uma vez que este plano tenha sido finalizado, ele é implantado. Depois disso, a implantação é verificada para ver se ela realizou o melhoramento previsto. Quando a experiência tem sucesso, é tomada uma medida final, como a padronização metodológica, para assegurar que os novos métodos introduzidos sejam praticados continuamente para manter o melhoramento. (IMAI, 1990, pág. 52 e 52)

**Figura 07:** Ciclo PDCA



**Fonte:** <https://magisconsultoriaempresarial.wordpress.com/2016/02/26/ciclo-pdca-conceito-e-aplicacao/>

As etapas do ciclo PDCA são explicadas por Martins (2015) apud Bezerra (2014):

- *Plan* (Planejar): Etapa onde se estabelece um plano com base nas diretrizes, os objetivos, os caminhos e os métodos que a empresa deve seguir. Depois identifica e corrige os problemas encontrados, através de uma ação corretiva. Nesta etapa encontra-se as descrições dos problemas, o que se pretende responder, as predições das questões e o desenvolvimento de um plano de ação;
- *Do* (Executar): Colocar o que foi planejado em prática, executar o plano de ação elaborado, rigorosamente o que foi estabelecido. As mudanças e observações do processo devem ser coletadas para verificação na próxima etapa;

- *Check* (Checagem): Verificar e avaliar o que foi feito na etapa anterior, comparando e identificando as diferenças entre o planejado e o realizado. Processo onde se apura se o padrão estabelecido foi atingido;
- *Act* (Ação): Realização das ações corretivas, que visam a correção de falhas encontradas no processo. Após a correção o ciclo reinicia, dando continuidade ao processo de melhoria contínua.

## 2.10 Programa 5S

“As atividades 5S’s são atitudes que as pessoas tomam e coisas que as pessoas fazem. E os resultados são diretamente proporcionais ao esforço dispendido”. (OSADA, 1992, pág. 40)

Fundamentado na prática da gestão da qualidade, o programa 5S tem como objetivo o aumento da produtividade através da mudança de comportamento. O desenvolvimento deste programa, aliado ao comprometimento de toda a equipe é o que dará base para a sustentação de uma gestão da qualidade total mais assertiva.

Embora os resultados sejam positivos, trata-se de um processo de médio a longo prazo que exigem aplicação diária e conseqüentemente um desenvolvimento contínuo. Desenvolvido no Japão, o programa possui 5 sentidos focados na mudança de hábitos e pensamento, sendo eles: utilização, ordenação, limpeza, saúde e autodisciplina.

Paladini (2006) faz uma breve descrição de cada um dos “sentidos”:

- **Senso de utilização:** refere-se à melhor utilização dos recursos da organização, evitando excessos, desperdícios ou emprego inadequado. Na prática, este senso tem sido associado a descartar tudo o que não atende à finalidade específica a que se destina e eliminar quaisquer fontes de desperdício. Por extensão, ele busca otimizar atividades e operações, eliminar ações puramente burocráticas, determinar o melhor uso de equipamentos, métodos, processos e sistemas;
- **Senso de ordenação:** refere-se à organização física da empresa, com a definição de processos de alocação de bens tangíveis (layouts) e intangíveis (informações). Na prática, este senso envolve itens como transporte interno, disposição de equipamentos e postos de

trabalho, melhoria do fluxo de pessoas, bens ou dados e ordens, comunicação rápida e fácil. Por extensão, ele otimiza a ação humana (reduz o cansaço da movimentação), produz economia de tempo e agiliza processos;

- **Senso de limpeza:** refere-se à conservação de ambientes de trabalho. Na prática, inclui-se aqui a atribuição, a cada operador, da limpeza de seu posto de atividade, bem como a conscientização de que é melhor “não sujar”. Por extensão, este senso investe em ambientes físicos adequados, na manutenção de equipamentos, na eliminação de fontes de quaisquer tipos de poluição (seja ambiental, seja sonora, seja meramente visual);
- **Senso de saúde:** refere-se à conservação da saúde dos recursos humanos da organização. Na prática, envolve a melhoria constante das condições de trabalho (de certa forma, este senso integra os anteriores), visando proporcionar conforto, segurança e proteção ao trabalhador. Por extensão, atenta para as condições físicas, mentais e emocionais das pessoas, zelando por toda integridade;
- **Senso de autodisciplina:** refere-se à definição e à manutenção de valores (em geral, éticos ou morais, de caráter individual ou coletivo) e à atenção permanente a eles. Na prática, este senso sugere a ausência de controles e fiscalizações externas às pessoas, já que o comportamento é definido por valores individuais. Por extensão, invoca o autodesenvolvimento contínuo das pessoas, a delegação de decisões e, sobretudo, a disciplina global da empresa.

## **2.11 *Kaizen***

Pensando em aumento de produtividade e redução de custos a filosofia *Kaizen* propõe a ideia que as pessoas podem constantemente melhorar e se aperfeiçoar no desenvolvimento de suas atividades.

Assim, *kaizen* trata os colaboradores como o recurso mais valioso da empresa e por isso devem ser reconhecidos. A empresa então ao traçar metas precisa compartilhá-las com toda a equipe de modo que o trabalho coletivo seja desenvolvido. Ao implementar essa filosofia dentro da organização as pessoas têm seu potencial aproveitado ao máximo e com isso colaboram para o atingimento de resultados de todos.

Para que *kaizen* possa ser aplicado é necessário o completo entendimento que todo desperdício deve ser eliminado, que todos os colaboradores devem estar envolvidos nos processos. O *Kaizen* é uma estratégia barata, podendo ser aplicado em qualquer lugar e não somente dentro da cultura japonesa, ele apoia-se no princípio de uma gestão visual. Para *kaizen* a atenção deve ser dirigida ao local onde se cria realmente valor, sendo orientado para os processos e dando prioridade às pessoas.

*Kaizen* surgiu da necessidade que as empresas japonesas sentiram de se desenvolverem com baixos custos após a Segunda Guerra Mundial.

Imai (1990) afirma que *kaizen* é um conceito de guarda-chuva, que abrange a maioria das práticas japonesas que atingiram repercussão mundial como: melhoramento de produtividade, controle total da qualidade, zero defeito, *kanban*, dentre outros.

Ainda segundo Imai (1990), as implicações de controle total da qualidade ou controle de qualidade na empresa inteira, no Japão, foram esses conceitos que ajudaram as empresas japonesas a gerarem uma maneira de pensar orientada para o processo e a desenvolverem estratégias que assegurassem o contínuo melhoramento, envolvendo as pessoas de todos os níveis da hierarquia organizacional. O recado da estratégia *kaizen* é que nenhum dia deve passar sem que algum tipo de melhoramento tenha sido feito em algum lugar da empresa.

**Figura 08:** Guarda-chuva do *Kaizen*



**Fonte:** <http://www.crwconsultoria.com.br/filosofia-kaizen>



### 3. CONCLUSÃO

Conclui-se então, que as ferramentas de melhoria contínua são importantes para o desenvolvimento da empresa, contudo elas só são de fato efetivas quando tratam não apenas dos processos mas também de pessoas, sendo elas o grande elo entre a gestão da qualidade e a gestão de pessoas. O departamento de Recursos Humanos possui então papel fundamental dentro de uma organização, podendo inclusive ser considerado como instrumento de diferenciação e superação da concorrência, uma vez que práticas e métodos podem ser copiados, contudo valores e pessoas são capitais impossíveis de serem imitados.

Atualmente há uma grande preocupação das empresas em desenvolver a melhoria contínua, essa postura se refere ao fato de que ela é fundamental para a sustentabilidade organizacional. Em um mercado cada vez mais dinâmico entender as reais necessidades de seus consumidores fazem com que a empresas adquiram mais força e capacidade de traçar metas a médio e longo prazo. No entanto, para que o desenvolvimento seja de fato sustentável se faz necessário que as pessoas sejam incluídas como um dos grandes recursos para os projetos.

A organização quando fala de pessoas não trata apenas do indivíduo ou do colaborador, trata também de valores, aspirações, sonhos, família, sociedade e principalmente de propósito. Todos os seres humanos possuem um propósito, um motivo de estarem vivos, sendo a organização em que trabalham responsável por dignificar este trajeto ou de fazerem perdurar em um caminho apenas de obrigações.

A boa gestão de empresas trabalha com empatia, a capacidade de se colocar no lugar do outro, e por isso gera resultados extraordinários. O RH olha pelo colaborador e o supre, olha também pela empresa e pela gerência e as supre, assim, sendo a grande conexão entre as partes consegue desenvolver mais e melhor, sabendo que sustentáveis são as conquistas em que as pessoas são o principal instrumento de transformação.

#### 4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de Pessoas: Estratégias e Integração Organizacional**. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas S.a., 2014.

BEZERRA, Felipe. **Ciclo PDCA: Do conceito à aplicação**. Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2014/08/ciclo-pdca-conceito-e-aplicacao.html>>. Acesso em: 01 out. 2017.

BOHLANDER, George W.; SNELL, Scott A.. **Administração de Recursos Humanos**. 16. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Editora Atlas, 2012

IMAI, Masaaki. **Kaizen: A Estratégia para o Sucesso Competitivo**. 3. ed. São Paulo: IMAM, 1990.

OAKLAND, John. **Gerenciamento da Qualidade Total**. São Paulo: Nbl Editora, 1994.

OSADA, Takashi. **5S's: Cinco pontos-chaves para obtenção do ambiente da qualidade total**. 1. ed. São Paulo: IMAM, 1992.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade: Teoria e Prática**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2006.

SHINYASHIKI, Gilberto. **As Pessoas na Organização**. 7. ed. São Lourenço: Editora Gente, 2002.