

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CAMPUS DE CACHOEIRA DO SUL
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA MECÂNICA

Cicliandson Marcelo de Araújo Damiano

**DIRETRIZES DE GESTÃO ORGANIZACIONAL COM ÊNFASE NA
QUALIDADE PARA UMA EMPRESA METALMECÂNICA**

Cachoeira do Sul, RS
2018

Cicliandson Marcelo de Araújo Damião

**DIRETRIZES DE GESTÃO ORGANIZACIONAL COM ÊNFASE NA QUALIDADE
PARA UMA EMPRESA METALMECÂNICA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Engenharia Mecânica da Universidade Federal de Santa Maria , campus Cachoeira do Sul (UFSM-CS, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Engenheiro Mecânico**.

ORIENTADOR: Prof. Anderson Dal Molin

COORIENTADOR: Prof. Edio Polacinski

Cachoeira do Sul, RS
2018

Cicliandson Marcelo de Araújo Damião

**DIRETRIZES DE GESTÃO ORGANIZACIONAL COM ÊNFASE NA QUALIDADE
PARA UMA EMPRESA METALMECÂNICA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Engenharia Mecânica da Universidade Federal de Santa Maria, campus Cachoeira do Sul (UFSM-CS, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Engenheiro Mecânico**.

Aprovado em 7 de dezembro de 2018:

Anderson Dal Molin, Prof. MsC. (UFSM / CS)
(Presidente/Orientador)

Edio Polacinski, Prof. Dr. (UFSM / CS)
(Coorientador)

César Gabriel dos Santos, Prof. Dr. (UFSM / CS)

Juan Galvarino Cerda Balcazar, Prof. Dr. (UFSM / CS)

Cachoeira do Sul, RS
2018

DEDICATÓRIA

A todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação, meu muito obrigado!!!

AGRADECIMENTOS

Agradeço minha mãe Maria Aida, heroína que me deu apoio, incentivo nas horas difíceis, de desânimo e cansaço. Ao meu pai Cicero Damião, que apesar de todas as dificuldades me fortaleceu, o que para mim foi muito importante.

Meu muito obrigado aos meus irmãos, que nos momentos de minha ausência dedicados ao estudo superior, sempre fizeram entender que o futuro é feito a partir da constante dedicação no presente.

Agradeço à minha noiva Jéssica Beatriz, por toda ajuda e apoio prestado e os momentos de carinho quando eu mais precisava.

Aos meus orientadores professores Anderson Dal Molin e ao professor Edio Polacinski, por me propiciarem o aprendizado e entendimento, cujas orientações foram indispensáveis para a realização desse trabalho.

Agradeço a todos os professores por me proporcionar o conhecimento não apenas racional, mas manifestação do caráter afetividade da educação no processo de formação profissional, por tanto que se dedicaram a mim, não somente por terem me ensinado, mas por terem me feito aprender.

Gostaria ainda de deixar os meus sinceros agradecimentos a Metalúrgica Domat e ao seu gestor Matheus Kriscinski, por terem me permitido realizar o presente estudo nas dependências de sua instituição e por toda ajuda a mim prestada.

*Se o diabo amassa o pão, você morre ou
você come? Eu não morri e nem comi, eu
fiz amizade com a fome.*

(José Tiago Sabino Pereira; Projota)

RESUMO

DIRETRIZES DE GESTÃO ORGANIZACIONAL COM ÊNFASE NA QUALIDADE PARA UMA EMPRESA METALMECÂNICA

AUTOR: Cicliandson Marcelo de Araújo Damiano

ORIENTADOR: Anderson Dal Molin

COORIENTADOR: Edio Polacinski

Na presente pesquisa buscou-se desenvolver diretrizes de gestão organizacional com ênfase na qualidade para uma empresa Metalmecânica de pequeno porte localizada no município de Brusque, estado de Santa Catarina. As empresas de pequeno porte, na sua maioria, possuem estruturas pouco desenvolvidas e recursos limitados, com isso se faz necessário que surjam novos mecanismos que possibilitem difundir o pensamento estratégico, de modo que resultem em bases sólidas para concorrerem em ambiente de mudanças constantes. Dessa forma, fundamenta-se que esse trabalho, irá possibilitar a implementação de ferramentas estratégicas de qualidade em empresas Metalmecânicas de pequeno porte, através de um conjunto de diretrizes que foram desenvolvidas por meio dos conceitos de algumas ferramentas da qualidade. Para o desenvolvimento dessas diretrizes propostas foi realizado um estudo de caso e o contato e a visão do pesquisador, que pode acompanhar os processos da empresa, foi aplicado um questionário semiestruturado com o atual diretor da organização e um segundo questionário com os colaboradores, tendo como finalidade a obtenção de uma visão mais ampla da organização. O principal resultado desse trabalho, foi o desenvolvimento de diretrizes conforme a disposição e as necessidades identificadas na empresa em questão, através delas será possível para a empresa implantar um sistema de gestão da qualidade perante a sua situação atual. Tais diretrizes estão divididas em três grandes áreas que são vitais para o funcionamento da instituição. A primeira, gestão organizacional que está subdividida em diagnóstico da empresa, estrutura organizacional e planejamento estratégico. A segunda área, denominada gestão da qualidade está subdividida em gestão de custos, gestão comercial, gestão da comunicação e gestão de recursos humanos e a última área intitulada de ferramentas da qualidade, que aborda em seus subitens o planejamento e controle da qualidade, serviços agregados e avaliação de desempenho.

Palavras-chave: Gestão da qualidade. Empresa de Pequeno porte. Metalmecânica. Gestão organizacional.

ABSTRACT

ORGANIZATIONAL MANAGEMENT GUIDELINES WITH EMPHASIS ON QUALITY FOR A METALWORKING COMPANY

AUTHOR: Cicliandson Marcelo de Araújo Damião

ADVISOR: Anderson Dal Molin

CO-ADVISOR: Edio Polacinski

The present research aimed to develop guidelines for organizational management with emphasis on quality for a small metalworking company located in the city of Brusque, Santa Catarina state. Most small companies have poorly developed structures and limited resources, which means that new mechanisms need to be developed that allow the dissemination of strategic thinking, so that they will provide a solid basis for competing in a constantly changing environment. Thus, it is based that this work, will enable the implementation of strategic quality tools in small-scale Metal-mechanic companies, through a set of guidelines that were developed through the concepts of some quality tools. For the development of these proposed guidelines, a case study was carried out and the contact and vision of the researcher, who can follow the company's processes, was applied a semi-structured questionnaire with the current director of the organization and a second questionnaire with the collaborators. purpose of obtaining a broader view of the organization. The main result of this work was the development of guidelines according to the disposition and needs identified in the company in question, through them it will be possible for the company to implement a quality management system in view of its current situation. These guidelines are divided into three major areas that are vital to the functioning of the institution. The first, organizational management is subdivided into company diagnosis, organizational structure and strategic planning. The second area, called quality management, is subdivided into cost management, business management, communication management and human resources management, and the last area called quality tools, which addresses quality planning and control, aggregate services and performance evaluation.

Keywords: Quality management. Small business. Metal-mechanical. Organizational management.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
1.1	TEMA	10
1.2	DELIMITAÇÃO DO TEMA	10
1.3	PROBLEMA	10
1.4	OBJETIVOS	10
1.4.1	Objetivo geral	10
1.4.2	Objetivos específicos	11
1.5	JUSTIFICATIVA	11
1.6	ESTRUTURA DO TRABALHO	12
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
2.1	GESTÃO ORGANIZACIONAL	13
2.2	GESTÃO DA QUALIDADE	14
2.3	FERRAMENTAS DA QUALIDADE	15
2.3.1	Programa 5S's	15
2.3.2	Matriz Swot	17
2.3.3	Sistema de gestão da qualidade - ISO 9001	18
2.3.4	Sistema de gestão da qualidade para indústria automotiva - ISO/TS 16949	19
2.3.5	Sistemas de Gestão Ambiental - ISO 14001	20
2.3.6	Gestão de saúde ocupacional e segurança - OHSAS 18001	21
2.3.7	Gestão de responsabilidade social - SA 8000	21
2.4	EMPRESAS DE PEQUENO PORTE	23
2.5	EMPRESAS METALMECÂNICAS	23
3	MATERIAIS E MÉTODOS	24
3.1	TIPO DE PESQUISA	24
3.2	CARACTERÍSTICAS DA PESQUISA	24
3.2.1	Quanto aos objetivos	24
3.2.2	Quanto a natureza das variáveis	25
3.3	FORMA DE COLETA DE DADOS	25
3.3.1	Coleta	25
3.3.1.1	<i>Pesquisa bibliográfica</i>	25
3.3.1.2	<i>Pesquisa documental</i>	26
3.3.1.3	<i>Questionário semiestruturado</i>	26
3.3.1.4	<i>Observação participante</i>	27
3.3.2	Tratamento	27
3.3.3	Apresentação	27
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES	29
4.1	A EMPRESA DO ESTUDO EM QUESTÃO	29
4.2	DIRETRIZES PROPOSTAS	30
4.2.1	Gestão organizacional	31
4.2.1.1	<i>Diagnostico da empresa</i>	31
4.2.1.1.1	Pontos fortes	31
4.2.1.1.2	Pontos fracos	32
4.2.1.1.3	Oportunidades	32
4.2.1.1.4	Ameaças	33
4.2.1.2	<i>Estrutura organizacional</i>	33

4.2.1.3	<i>Planejamento estratégico</i>	35
4.2.2	Gestão da qualidade	36
4.2.2.1	<i>Gestão de custos</i>	36
4.2.2.2	<i>Gestão comercial</i>	37
4.2.2.3	<i>Gestão da comunicação</i>	38
4.2.2.4	<i>Gestão de recursos humanos</i>	39
4.2.3	Ferramentas da qualidade	40
4.2.3.1	<i>Planejamento e controle da qualidade para o processo</i>	40
4.2.3.2	<i>Serviços agregados</i>	41
4.2.3.3	<i>Avaliação do desempenho da empresa</i>	42
5	CONCLUSÕES	43
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	45
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO NA METALÚRGICA DO- MAT - DIRETOR DA EMPRESA	49
	APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO NA METALÚRGICA DO- MAT - COLABORADORES DA EMPRESA	51

1 INTRODUÇÃO

O meio externo de uma organização se caracteriza por expressivas mudanças, as quais transcorrem dos setores social, econômico, político e tecnológico. Para que uma instituição consiga permanecer no mercado frente às diversidades que se manifestam, se faz necessário que ela possua conhecimento do seu ambiente interno e o qual está inserida. Dessa forma, é cada vez mais necessário que as instituições disponham da capacidade de converter dados caóticos em informações utilizáveis, a fim de aplicar esse conhecimento na tomada de decisões (MORESI, 2001).

Dentro desse cenário a Gestão Organizacional surge para auxiliar na gestão desses dados, uma vez que ela possui metodologia e ferramentas para monitorar o ambiente interno e externo da instituição, a fim de obter as informações necessárias que são provenientes deles, uma vez que essas informações possibilitam identificar as possíveis oportunidades e ameaças. No entanto, para que essa ferramenta seja eficaz é necessária uma atuação prévia sobre as prováveis ameaças e oportunidades, evidenciadas através das informações adquiridas, o que se dá via sistema de gestão da qualidade (ALVES et al., 2009).

A sistematização das práticas e filosofia da qualidade em uma instituição são inseridas por meio dos sistemas de gestão da qualidade (SGQ), o qual é responsável por permitir a elaboração, implantação, padronização, correção e melhoria na qualidade dos métodos de produção e serviços. No passo que, as ferramentas da qualidade são os instrumentos que possibilitam operar os dogmas de gestão da qualidade. Elas são o mecanismo empregado para a medição, análise e melhoria dos processos produtivos (OLIVEIRA et al., 2011).

No entanto, esse não é o mesmo contexto das empresas de pequeno porte, uma vez que na sua grande maioria as atividades são centralizadas não possuindo setores específicos para distribuição dessas tarefas, tais como: planejamento, controle de qualidade e produção. Sendo assim, as operações acabam sendo realizadas informalmente, acarretando em uma falta de registro de processos e conseqüentemente em um déficit de controle de qualidade de seus produtos e ainda podendo gerar despesas desnecessárias (CURI; SANTOS, 2011).

A literatura mostra que é possível através de um planejamento estratégico, implementar algumas ferramentas da qualidade visando melhorar o processo produtivo de uma empresa de pequeno porte e torná-la mais competitiva perante ao cenário atual (ANHOLON et al., 2007) (CHAIB, 2005) (MELLO et al., 2008).

Neste contexto, este trabalho tem como objetivo principal desenvolver diretrizes de Gestão Organizacional com ênfase na qualidade para uma empresa Metalmeccânica de pequeno porte.

1.1 TEMA

O presente trabalho possui como temas de pesquisa, os seguintes assuntos: inteligência organizacional, que busca coletar e analisar as informações adquiridas com a finalidade de agir de maneira lógica. Gestão de qualidade, que visa melhorar diversas etapas do processo produtivo, agilizar os prazos de entrega e reduzir custos. Além de retratar empresas metalme-cânica e ferramentas da qualidade, que são técnicas que permitem analisar, medir e controlar os problemas que atrapalham o bom funcionamento e desempenho da instituição.

1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA

Este trabalho possui como foco de pesquisa o desenvolvimento de diretrizes de Gestão organizacional com ênfase na qualidade para uma empresa Metalmeccânica de pequeno porte, localizada no município de Brusque, estado de Santa Catarina. A escolha da seguinte área para a realização do presente estudo se deu devido ao fato dela estar em constante desenvolvimento, com um grande mercado de atuação e uma forte demanda de mercados.

1.3 PROBLEMA

Neste contexto foi possível chegar ao seguinte questionamento: Quais são os elementos necessários para compor diretrizes de gestão da qualidade aplicada a uma empresa de pequeno porte na área da Engenharia Mecânica?

1.4 OBJETIVOS

Tendo como ponto de partida o problema de pesquisa identificado, procurou-se determinar os objetivos do estudo em questão a fim de respondê-los.

1.4.1 Objetivo geral

Desenvolver diretrizes de Gestão Organizacional com ênfase na qualidade para uma empresa Metalmeccânica de pequeno porte.

1.4.2 Objetivos específicos

O Presente trabalho tem como objetivos específicos:

- Identificar na literatura elementos teóricos relacionados a: Gestão Organizacional, Diretrizes de Gestão, Gestão da Qualidade e Ferramentas da Gestão;
- Realizar diagnóstico de Gestão da empresa atuante;
- Selecionar as ferramentas de Gestão mais apropriadas para a empresa pesquisada;
- Definir as diretrizes propostas.

1.5 JUSTIFICATIVA

No que diz respeito à temática proposta, evidencia-se o desenvolvimento do estudo em questão pela razão de ser um tema de grande importância na atualidade, causa de interesse e relevância para uma grande parcela dos setores sociais, econômicos, políticos e institucionais. Nessa perspectiva, fundamenta-se que a gestão organizacional com ênfase na qualidade é uma ferramenta crucial dentro de uma instituição, uma vez que ela possibilita uma maior competitividade, pois determina como as atividades deverão ser efetuadas e prevê possíveis consequências após a execução das mesmas. Dessa forma, possibilitando uma maior convicção aos gestores nas tomadas de decisões, uma vez que as decisões apresentam uma relação direta com as atividades estratégicas, as quais são definidas por intermédio do planejamento (POLACINSKI, 2011) (KADOWAKI, 2013).

No que concerne a problemática, destaca-se o fato das empresas de pequeno porte, na sua maioria, possuírem estruturas pouco desenvolvidas e recursos limitados, com isso se faz necessário que surjam novos mecanismos que as possibilite difundir o pensamento estratégico, de modo que resultem em bases sólidas para concorrerem em ambiente de mudanças constantes. Dessa forma, fundamenta-se que esse trabalho, do ponto de vista prático, irá possibilitar a implementação de ferramentas estratégicas de qualidade em uma empresa Metalmeccânica de pequeno porte, através de diretrizes que serão desenvolvidas por meio dos conceitos de algumas ferramentas da qualidade (BARBOSA; TEIXEIRA, 2003).

No que tange os objetivos, constatou-se através de um levantamento bibliográfico poucas fontes na literatura voltadas para implantação de ferramentas da qualidade para empresas Metalmeccânicas de pequeno porte. Assim sendo, analisando da perspectiva teórica, a importância a respeito do assunto escolhido no estudo origina-se da necessidade existente de trabalhos bibliografias que demonstre meios para facilitar a implantação de ferramentas estratégicas em empresas de pequeno porte.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho está organizado nos seguintes capítulos:

O capítulo 1 aborda o tema e sua delimitação, os seus objetivos, sua justificativa e resultados esperados; o capítulo 2 retrata o referencial teórico que foi utilizado como base para o desenvolvimento desse trabalho; o capítulo 3 descreve a metodologia utilizada, classificando-a quando aos seus objetivos e a natureza das variáveis, coleta e tratamento dos dados; e o capítulo 4 apresenta os resultados, em face dos objetivos definidos. E o capítulo 5 apresenta as principais conclusões desse trabalho. O último tópico apresenta o referencial bibliográfico utilizado no presente trabalho. Os apêndices A e B trazem os questionários semiestruturados aplicados na empresa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo é retratados os conceitos fundamentais e a base teórica que se faz necessária para o entendimento do trabalho.

2.1 GESTÃO ORGANIZACIONAL

A informação é um dos principais fatores que permite as instituições se tornarem mais competitivas na atualidade, visto que ela proporciona melhorias voltadas ao mercado, a fim de viabilizar vantagens frente a outros empreendimentos. Não obstante, com o intuito que conhecimento possua alguma importância associado, se faz necessário que as instituições façam uma análise minuciosa nas suas informações adquiridas com a finalidade de constatar as fontes fundamentais de informações e qualificar a utilidade dos dados gerados, definindo-se como uma atividade da Gestão Organizacional (KADOWAKI, 2013).

A Gestão Organizacional é datada por volta 1960, a qual mostra-se ser uma ferramenta de grande valia para a interpretação de dados empresariais, assim como uma nova possibilidade para a sua aplicação. A Gestão Organizacional passou a ser empregada nas organizações, em virtude da necessidade de se interpretar e utilizar de forma eficaz e estratégica os dados recolhidos. No início da sua utilização, ela era empregada como uma ferramenta de coleta, processamento e análise dos dados provenientes do âmbito externo e como um mecanismo de transporte desse conhecimento para o interior das companhias, subsequente auxiliar nas tomadas de decisões (MÜLLER, 2013).

Na conjuntura atual, ela é um mecanismo fundamental para permanência, ampliação e desenvolvimento das instituições com áreas de atuação, portes e âmbito distintos. Dessa forma a Gestão Organizacional representa um elemento essencial para o funcionamento das instituições, manifestando-se integralmente ao longo das suas áreas, seja na esfera estratégica ou operacional. O aspecto com que são abordadas as variáveis da Gestão Organizacional irá definir o sucesso da aplicação do método (DALMOLIN; PAULI, 2016).

Nessa perspectiva, a Gestão Organizacional refere-se à capacidade de conquistar o conhecimento e compreensão, se adequar ao ambiente que está inserida, desenvolver convicções e gerar táticas, com a finalidade de proceder de maneira lógica fundamentada nas informações conquistadas (TONI; ALVARES, 2017).

2.2 GESTÃO DA QUALIDADE

O perfil do consumidor está passando por modificações progressivas no decorrer dos anos. Esse fato deve-se as mudanças que vem sofrendo o comportamento do usuário, os quais estão mais críticos com relação aos produtos e serviços que lhes são disponibilizados. Essa nova postura por parte do cliente é responsável por promover um crescimento da competitividade nos negócios, uma vez que as instituições são compelidas a adotarem novas posturas, necessitando se modificar no mesmo ritmo que tais exigências, para se tornar competitiva frente ao mercado atual. Diante disso, a gestão da qualidade é empregada como uma ferramenta para auxiliar na diferenciação das demais entidades, visto que ela possibilita a melhoria contínua no interior do empreendimento (BORBA et al., 2017).

Mas para que isso aconteça, é necessário definir e entender a gestão da qualidade, visto que tal conceito recebeu inúmeras definições no decorrer do tempo, de forma mais acentuada a partir da década de 50. Onde a atenção com a gestão da qualidade acarretou em uma nova visão gerencial, baseando-se na evolução e execução de técnicas, métodos e conceitos que fossem adequados para os novos tempos. Foi então que a gestão da qualidade deixou de ser responsabilidade de um pequeno e único departamento ou apenas uma característica do produto, transpondo-se para um assunto de interesse geral, englobando todos os aspectos de sua execução. A qualidade pode ser delineada de algumas formas, como a de que ela deve satisfazer o cliente em primeiro lugar, ser um limite de defesa da vida e adaptação ao uso ou ainda, segundo a conceituação retratada pela *International Organization for Standardization* (ISO), que define como um compilado de características e propriedades de um determinado produto, serviço ou processo que fornece a eficiência de atender as necessidades do cliente, sejam elas implícitas ou explícitas (ARRUDA et al., 2016) (ABNT, 2008) (CARVALHO et al., 2010).

É possível observar uma série de melhorias resultantes do controle de qualidade nas diversas etapas do processo de produção, como a redução de peças com defeitos, maior agilidade nos prazos de entrega e por consequência redução de custos. O crescimento do processo de gerenciamento de qualidade iniciou-se a muito tempo, na inspeção de peças, tendo como intuito a melhora dos processos e dos produtos, assegurando a redução nas falhas. Para que isso fosse realmente eficiente era necessário identificar uma determinada quantidade de peças que deveriam ser inspecionadas, por meio de um processo estatístico, que foi intitulado de Controle Estatístico de Processo (CEP), para trabalhar em conjunto com o CEP desenvolveu-se outro método para análise de gestão de processos voltados para a qualidade denominado como o ciclo PDCA. A sigla em inglês: *plan, do, check, action* - planejar, fazer, checar e agir, tem como princípio executar o compromisso com a melhora contínua, via estabelecimento de objetivos e processos necessários para proporcionar resultados, elaboração de melhorias nesses processos, monitoramento e ações corretivas visando o aperfeiçoamento de desempenho (PLATH et al., 2011).

2.3 FERRAMENTAS DA QUALIDADE

Neste tópico serão abordadas as seguintes ferramentas da qualidade: programa 5S's, matriz swot, ISO 9001, ISO 16949, ISO 14001, ISO 18001 e SA 8000. Na execução deste trabalho, essas ferramentas não serão utilizadas na íntegra, visto que serão escolhidos determinados fragmentos das mesmas, os que mais se enquadram ao perfil da empresa, para a realização das diretrizes propostas no trabalho. Optou-se por essas ferramentas, uma vez que elas permitem analisar e propor melhorias para solucionar os problemas que afetam no desempenho da empresa.

2.3.1 Programa 5S's

O programa 5S's é uma ferramenta fundamental para impulsionar a filosofia da qualidade em uma instituição, visto que ele disponibiliza informações essenciais a todos envolvidos, com o intuito de melhorar e corrigir as execuções de suas atividades. Por se tratar de um método que funciona de maneira interligada, seus sentidos se relacionam entre si, ele propõe uma mudança de comportamento geral, tanto física como mental, no que tange aos aspectos da vida do colaborador e no que diz respeito ao ambiente da instituição. Tal ferramenta tem como origem o Japão, seu surgimento data-se do período pós Segunda Guerra Mundial e sua designação é atribuída a cinco termos Japoneses, os quais são: *seiri*, *seiton*, *seisou*, *seiketsu* e *shitsuke* (LEONEL, 2011).

Seiri, no vocabulário dos 5S's, significa a distinção do necessário e do desnecessário, tomar decisões para livrar-se do que é dispensável. Portanto, significa colocar em ordem o que pode estar desorganizado, ter senso de utilização, eliminando do ambiente itens que poderão vir a ser descartados ou utilizados em outro setor, para que então sejam empregados de maneira correta e eficiente. Esse senso de utilização resulta em uma redução de consumo de materiais, manutenção de recursos e sua reutilização, descarte adequado, evita compras desnecessárias, materiais duplicados, além de resgatar alguns valores como o conhecimento do próximo, através do ato de compartilhar. Em resumo, direciona para o uso correto dos recursos que se têm disponíveis na empresa, mantendo no local de trabalho apenas o indispensável e útil, além de compartilhar com as demais áreas da instituição aquilo que ali não se aproveita. Após ter esse entendimento de utilização fica evidente a necessidade de uma ordenação dos demais materiais (PASQUALINI, 2008) (MARCELLO; TREVIZAM, 2010).

Seguido de aplicar o senso de utilização, é iniciada uma nova etapa, a organização. *Seito*, dentro dos 5S's, é o senso de ordenação, neste momento inicia-se a tarefa de organizar os materiais que foram considerados necessários, de modo que o seu acesso seja fácil, considerando a frequência de uso. Devem-se definir os locais apropriados para armazenar e dispor os materiais, ferramentas e equipamentos. Anotar tarefas e compromissos na agenda para então organizar o

dia de trabalho conforme sua ordem de importância, também é senso de ordenação. Em resumo, *Seito* é colocar em seu devido lugar o que possa estar desarrumado, viabilizando seu acesso e uma possível reposição, trazendo inúmeros benefícios para a empresa e seu processo produtivo, como a otimização de tempo e espaço, melhora no fluxo de pessoal, agilidade para encontrar itens que estão se fazendo necessários, ampliação da produtividade e conseqüentemente do retorno capital e proporciona uma melhora no ambiente de trabalho como um todo. Traz ainda para o foco a capacidade de planejamento ou o desenvolvimento de tal capacidade o que é de suma importância no meio, ocasionando também uma crescente preocupação com a segurança, conforto e eficiência. Após essa grande ordenação é importante a limpeza dos locais, passando então para o senso de limpeza ou *Seiso* (SILVA et al., 2008) (MARCELLO; TREVIZAM, 2010) (SANTOS et al., 2006).

Seiso é o senso de limpeza, já que é de grande importância manter o ambiente de trabalho sempre muito bem limpo, pois não é possível desempenhar uma função com êxito total em um local sujo. Assim sendo é preciso eliminar a sujeira e objetos estranhos para manter o ambiente todo, desde o teto até os armários e mesas, sempre muito bem limpos, além de eliminar possíveis fontes de sujeira. Esse conceito vai além, não é apenas o ato de limpar, mas também o ato de não sujar. Nesse contexto pode-se citar a atualização de dados e informações, para garantir que a tomada de providências esteja correta. Em síntese, *Seiso* é o ato de tornar limpo, lançando-se sobre as fontes de sujeira e aprendendo a usar sem sujar. Assim como os outros S's, o *seiso* traz alguns benefícios para o dia a dia das instituições, como uma maior noção de limpeza e higiene, cuidado com os recursos e as dependências, preocupação ambiental e uma melhor compreensão crítica (MARCELLO; TREVIZAM, 2010) (ROSA, 2007) (SANTOS et al., 2006).

Chega-se então ao quarto senso, o que significa que os anteriores foram aplicados e eficientes. Esse senso, *Seiketsu*, busca a saúde e a padronização. Segundo a Organização Mundial da Saúde (OMS), o conceito saúde é um estado completo, unindo bem-estar físico, mental e social. Tal senso tem como principal função a padronização e conservação dos sentidos anteriores, para que eles não regridam, tornando-se então um hábito, mas para que isso ocorra é indispensável que as condições se mantenham propícias. Sujeira, desorganização e excesso de materiais são uma das principais causas de acidentes de trabalho e sobre carga emocional, resultando em estresse ocupacional, então combater essas causas já é um grande passo para adequar a vida da empresa e de seus colaboradores. Deste modo, *Seiketsu* é visar a padronização e manutenção dos três primeiros S's, além de cuidar da saúde física e mental, trazendo melhorias em diversos âmbitos sociais, além de resgatar a qualidade de vida dentro do trabalho e o valor da mesma (SILVA et al., 2008) (PASQUALINI, 2008).

O último senso é o da autodisciplina. *Shitsuke* que significa desenvolver a prática de observar, para que seja possível atender a especificações, instruções, normas e regras, sejam elas verbais ou escritas, de forma habitual, sem precisar ser cobrado para tal. A disciplina também é o meio de dar continuidade aos 5S's, dando seguimento a melhorias e implantando o respeito mútuo no ambiente de trabalho. A falta dela pode provocar inúmeros desperdícios,

sejam eles de tempo ou de recursos, causando ainda uma sensação de insatisfação entre as pessoas. Torna-se a ressaltar que a disciplina é um ponto fundamental para o sucesso dos 5S's e é claro que resulta em grandes benefícios para empresa e funcionário, dando continuidade nas melhorias já implementadas, melhora na segurança e do ambiente, além de mostrar uma maior valorização humana (ROSA, 2007) (MARCELLO; TREVIZAM, 2010).

A ferramenta da qualidade denominada 5S's tem alguns objetivos de forma geral dentro da empresa. Com a implantação dessa o objetivo principal é o bem-estar de todos os envolvidos, melhorando sua qualidade de vida dentro e fora do ambiente de trabalho. O método é a base para obter níveis melhores de qualidade e produtividade, acarretando em mudanças de comportamento nos diversos níveis hierárquicos da empresa. Outros objetivos são: o incentivo da criatividade, eliminação de desperdícios e uma consequente redução de custos, desenvolvimento de trabalho em equipe, o que acaba melhorando as relações e a qualidade dos produtos e serviços (SILVA et al., 2008) (PASQUALINI, 2008).

É imprescindível lembrar que os 5S's são um meio de atingir objetivos específicos e devem ser analisados e entendidos um a um, para que não se cometa o erro de pensar que é apenas uma única ferramenta. Com os colaboradores ainda mais cientes dos benefícios e dos resultados que podem vir a ser alcançados, a execução correta do programa se dá de forma mais fácil e dinâmica (PASQUALINI, 2008) (MARCELLO; TREVIZAM, 2010).

2.3.2 Matriz Swot

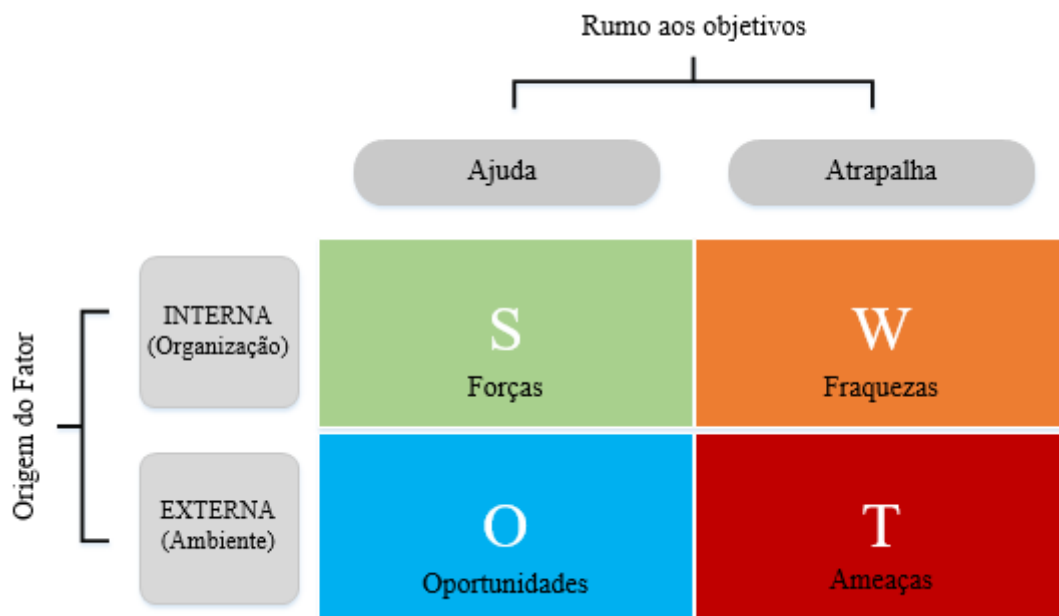
Esse sistema foi desenvolvido por Kenneth Andrews e Roland Cristensen, então professores da *Harvard Business School* e posteriormente utilizado por inúmeros acadêmicos. A matriz *Swot* é um instrumento largamente utilizado dentro do planejamento estratégico, correlacionando variadas condições, sejam elas internas ou externas, o que possibilita reconhecer as possibilidades que a empresa pode vir a fazer uso, visando a melhora de seu desempenho e ainda discernir possíveis ameaças, no ambiente externo e suas fragilidades e potências, no ambiente interno (FUSCALDI et al., 2008) (SILVA et al., 2011).

A análise *Swot* é uma ferramenta simples, de fácil utilização para verificar as posições estratégicas da empresa. A sigla é proveniente do inglês, vinda das palavras *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças), portando ela torna-se uma metodologia válida, enquanto se fala de gestão de qualidade. Através dessas variáveis poderá ser feito um compilado de forças e fraquezas da instituição, além de uma melhor análise das ameaças e das oportunidades que ela tem, dentro do campo em que atua. Alinhando assim seus pontos fortes com os possíveis fatores críticos, a empresa vem a se tornar ainda mais competitiva a um prazo ainda mais longo (SILVA et al., 2011) (GALVÃO; MELO, 2008).

Dentro das organizações, essa ferramenta passa a ser essencial, já que ela possibilita uma visão diferente e mais clara da sua estrutura, dando aos gestores a viabilidade de implementar

estratégias para melhorar o desempenho atual. Para analisar o interior da empresa duas variáveis são utilizadas, a Força e a Fraqueza, definindo então seus pontos mais fortes para se buscar outras oportunidades e anular ou tentar anular prováveis ameaças e elencar os pontos fracos, para que esses sejam instrumentos de ações estratégicas, ou seja, essa análise é voltada para a instituição em si. Já, quando se fala de ambiente externo, a análise passa a ser feita de outros dois pontos, sendo as suas variáveis as Oportunidades e as Ameaças. Alguns fatores, como tecnologia, economia, meio social e cultural são levados em consideração, além de se analisar mais profundamente outros elementos, como os consumidores, fornecedores e concorrentes. As Oportunidades podem criar circunstâncias favoráveis, já as Ameaças podem vir a prejudicar as estratégias. Os fatores externos são incontrolláveis e podem impactar diretamente na empresa caso ela não esteja preparada. A figura 2.1 traz uma representação da Matriz *SWOT*. (SOUZA et al., 2013) (FUSCALDI et al., 2008).

Figura 2.1 – Matriz *SWOT*



Fonte: Adaptado de Zimmerman (2015).

2.3.3 Sistema de gestão da qualidade - ISO 9001

O progresso da definição de qualidade trouxe a necessidade de um tipo especial de normas ou ainda documentos normativos, que são regulamentos, especificações e normas técnicas. O órgão que regula tais normas é denominado *International Organization for Standardization* (ISO) (FREITAS, 2011).

A norma ISO 9001 especifica condições para uma gestão de qualidade, que podem ser

empregues pelas empresas para uma aplicação interna, fins contratuais ou de certificação, evidenciando uma eficiência do sistema de gestão atento em atender as exigências de seus consumidores (MELLO et al., 2009).

A ISO 9001 atende a oito conceitos de gestão, como o foco no cliente, que visa entendê-lo como um todo, desde as suas necessidades de tempo de entrega e preço, para assegurar a satisfação do mesmo. Outra definição importante é o conceito de melhoria contínua, onde a organização deve dar seguimento nos processos de melhoria de gestão e qualidade através do uso da política de qualidade, auditorias e análise de dados. Existem ainda outros princípios de gestão da qualidade dentro da ISO 9001, tais como o conceito de liderança, envolvimento de pessoal, abordagem de processos, abordagem de gestão, tomada de decisões e relacionamento com fornecedores (MELLO et al., 2009) (ABNT, 2008).

Esses conceitos foram desenvolvidos para serem empregues pela direção visando direcionar a organização a uma melhoria de desempenho. Obtendo sucesso no uso dos oito conceitos de gestão, uma organização poderá ter alguns benefícios, como a melhora no retorno capital, além de um aumento de sua estabilidade frente ao mercado atual. Portanto, para que a implantação de um programa de qualidade tenha êxito, seus princípios básicos devem ser entendidos e seguidos com comprometimento e esforço contínuo (ABNT, 2008).

2.3.4 Sistema de gestão da qualidade para indústria automotiva - ISO/TS 16949

A norma é uma especificação técnica que foi desenvolvida, com o apoio do Comitê Técnico da *International Organization for Standardization (ISO)* e o *ISO/TC 176 Quality Management and Quality Assurance*, pela *International Automotive Task Force (IATF)* e pelo *Japan Automotive Manufacturers Association Inc. (JAMA)*. Ela tem como propósito uniformizar os requisitos de certificações das indústrias automotivas em esfera mundial, para que não haja múltiplas certificações. Atualmente é o padrão de certificação mais aceito por diversas montadoras de veículos, tal especificação se nivela com os quesitos da norma ISO 9001, que determina alguns requisitos de gestão da qualidade para projetos e desenvolvimento, produção e instalação. Portanto a ISO/TC 16949 possui as exigências para um sistema de qualidade para produção, projeto, desenvolvimento, instalação e assistência de produtos para indústrias automotivas em nível mundial (CINTRA; MASSARANI, 2005) (MASSIRER, 2015).

É recomendável que a indústria que deseja implantar esse sistema de gestão já possua a ISO 9001, visto que a ISO TS 16949 apresenta os requisitos da norma citada anteriormente. A ISO TS 16949 apresenta ainda outras similaridades com diferentes normas de qualidade, tendo uma abordagem embasada no ciclo PDCA (*Plan, do, check, act*). Surge um processo progressivo organizacional que visa o ambiente de trabalho, infraestrutura, produção, design, desenvolvimento, integração do cliente e mediação até a aquisição dos produtos (MIRANDA, 2014) (SANTOS, 2014).

2.3.5 Sistemas de Gestão Ambiental - ISO 14001

Inúmeras organizações de diversos mercados estão cada vez mais atentas com a demonstração de um desempenho ambiental conforme, controlando o impacto de suas ações, produtos e serviços sobre o meio ambiente. O segmento industrial vem avançando na temática ambiental, que pode ser visto como uma oportunidade, sobretudo em relação à competitividade em alguns nichos de mercados (OLIVEIRA; SERRA, 2009) (ISO14001, 2004).

A inserção de um sistema de gestão ambiental faz com que todos os processos das instituições sejam reavaliados periodicamente, buscando métodos menos danosos ao meio ambiente. Assim sendo, a gestão ambiental pode ser incluída num sistema de gestão organizacional, incluindo diversos elementos, como a divisão de responsabilidades, estrutura organizacional, recursos necessários e planejamento estratégico. Para que tais medidas de gestão sejam avaliadas de forma correta dentro das empresas existe uma norma técnica, a ISO 14001, que é reconhecida e adotada mundialmente (OLIVEIRA; SERRA, 2009) (ALBERTON; JÚNIOR, 2007).

A maior parte das normas da ISO é específica a algum material, processo ou produto, entretanto a norma 14001 está relacionada com o gerenciamento dos impactos ambientais provocados pelas organizações. Portanto, tal norma especifica algumas exigências para que se desenvolva e implemente uma gestão ambiental (MONTEIRO, 2013) (ISO14001, 2004).

Embora a adoção da norma não garanta que os possíveis problemas ambientais da empresa sejam sanados, a ISO 14001 estabelece uma melhoria contínua no que diz respeito a esfera ambiental. Ressalta-se que a adoção de boas práticas ambientais retrata também uma estratégia empresarial com a intenção de conciliar a lucratividade com a proteção ambiental. No Brasil o número de empresas que desenvolvem esse tipo de gestão vem crescendo gradativamente, esse novo entendimento ecológico acaba por abrir caminhos a novas oportunidades, como a inclusão de empresas nacionais no mercado internacional (ALBERTON; JÚNIOR, 2007) (OLIVEIRA; SERRA, 2009).

De forma genérica, a norma ISO 14001 apresenta as instruções necessárias para o funcionamento de um sistema de gestão ambiental. Porém não existe uma forma específica de implantação, o que torna importante a sua adaptação a realidade cotidiana da empresa. Contudo, a norma é baseada no ciclo PDCA, se dando a partir de alguns processos, como o planejamento de políticas ambientais, execução de atividades voltadas para o meio, a verificação do desempenho de práticas ambientais e a ação, que visa um treinamento em relação à esfera ambiental (OLIVEIRA; SERRA, 2009) (ISO14001, 2004).

São inúmeros os benefícios da implantação dessas práticas, como o acesso a novos mercados, gestão de acordo com as leis, redução de riscos, acesso a um capital maior, melhora na imagem da instituição, aumento da qualidade de vida geral, aumento do share de mercado, além de uma vantagem competitiva dentro de alguns nichos específicos. O Brasil passou a ocupar a décima primeira colocação no ranking de países com número de certificados emitidos, devido

ao fato de que grandes polos industriais como o Rio de Janeiro, têm tomado cada vez mais atitudes voltadas ao ambiental, visando uma melhor competição no mercado globalizado. Via uma análise de certificações dentro do território nacional, foi possível observar que a maior parte das indústrias certificadas são de médio e grande porte, o que pode apontar uma certa dificuldade que pequenas empresas têm de obter esse tipo de certificação, supostamente devido aos custos típicos de sua aplicação. Outro ponto observado foi o nicho de mercado das empresas que predominam no contexto de certificação ambiental, nacionalmente os setores predominantes são o químico e petroquímico, automotivo e de prestação de serviços, destacando-se grandes empresas como a Petrobras (POMBO; MAGRINI, 2008) (ALBERTON; JÚNIOR, 2007).

2.3.6 Gestão de saúde ocupacional e segurança - OHSAS 18001

A OHSAS 18001 é uma norma de auditoria acreditada internacionalmente. Ela busca normalizar os sistemas de Gestão de Saúde Ocupacional e Segurança. O seu nome tem origem na seguinte expressão em inglês, *Occupational Health and Safety Assessment Series (OHSAS)*, a sua tradução para o português é Sistemas de Gestão de Saúde e Segurança Ocupacional. A inserção dessa norma em uma organização expressa a responsabilidade da instituição com a integridade de seus colaboradores (GORDONO et al., 2012).

Essa norma possui as exigências necessárias para a gestão da saúde e segurança ocupacional em uma instituição, uma vez que ela foi concebida através da união dos organismos fundamentais de normas internacionais, certificação e comércio, a fim de suprir a necessidade de uma diretriz internacional para regularizar as relações dos sistemas de segurança e saúde ocupacional. A sua base é fundamentada no ciclo PDCA (do inglês, *Plan-Do-Check-Act*), com isso os requisitos da OHSAS 18001 são associados as etapas dos do ciclo PDCA (VITORELI et al., 2013).

OHSAS 18001 possui como exigências fundamentais, os seguintes fatores: a identificação dos perigos, inspeção e controle dos riscos, treinamento e conscientização da equipe, monitoramento do desempenho, dentre outros. Esses critérios são necessários para possibilitar com que a organização possua um sistema de gestão e saúde e segurança que atenda as exigências da instituição, a fim de lhe proporcionar o monitoramento dos seus desempenho e reduzir as chances de ocorrência de acidentes de trabalho (NUNES, 2014).

2.3.7 Gestão de responsabilidade social - SA 8000

A norma SA 8000 é um código de responsabilidade social das empresas. Ela é constituída por um aglomerado de critérios que visam estabelecer uma relação na situação de trabalho, entre colaborador e empresa. Esse programa foi desenvolvido pela *Social AccountAbility In-*

ternational (SAI), com o intuito de estabelecer as instituições um mecanismo para comprovar, junto aos seus clientes, a sua preocupação com as relações de trabalho de seus funcionários. Esse indicador possui como objetivos, assegurar os direitos dos colaboradores e garantir uma fabricação mais ética independente da natureza dos produtos produzidos (LOPES, 2004).

Esse código é a primeira norma social auditável. Ele é constituído por nove requisitos, sendo eles: trabalho infantil, trabalho forçado ou compulsório, saúde e segurança ocupacional, liberdade de associação e direito à negociação coletiva, discriminação, praticas disciplinares, horário de trabalho, remuneração e sistema de gestão (SAI, 2008).

O primeiro requisito faz referência ao *Trabalho Infantil*, o qual interpreta-se como trabalho infantil qualquer atividade remunerada que seja exercida por indivíduo menor que 15 anos ou inferior a idade definida por leis locais. Nas situações que é constatado a realização de trabalho de um menor em uma instituição, é aconselhado que ela não o exonere, apesar disso ela deve conceber uma proposta de trabalho que não possua atividades que sejam danosa a sua saúde, assim como deve assegurar a sua educação, essa atitude objetiva impedir que essa criança se submeta a trabalhos mais pesados (AZEVEDO, 2012).

Enquanto ao *Trabalho Forçado ou Compulsório*, o trabalho forçado refere-se, a qualquer atividade ou ocupação que o indivíduo não tenha se disponibilizado a realizar ou que seja submetido sobre ameaça ou algum tipo de punição obrigando-o a realizar uma determinada tarefa. Já o trabalho compulsório trata-se das situações de trabalho de peonagem, servidão contratual ou trabalho escravo compulsório (ARMAROLI et al., 2010).

No que tange a *Saúde e Segurança Ocupacional*, esse critério busca identificar os riscos que os colaboradores estão expostos ao executarem as suas atividades, é dever da instituição garantir um ambiente de trabalho seguro e saudável, bem como fornece equipamentos para evitar qualquer dano ou acidente a saúde do colaborador. Também é dever da empresa denominar um responsável por implantar requisitos de segurança e saúde ocupacional e realizar treinamentos com os demais colaboradores (KARKOTLI, 2004).

A *Liberdade de Associação e Direito à Negociação Coletiva*, esse requisito já é previsto na Constituição Federal no seu artigo 8º. A SA 8000:2000 entende que é dever da empresa comunicar aos seus colaboradores que eles são livres para escolher o sindicato que queiram aderir e que isto não irá ocasionar nem uma pena por parte da empresa (SILVA, 2010).

Com relação à *Discriminação*, é dever da instituição evitar e coibir qualquer pratica discriminatória em suas dependências e entre seus colaboradores, independente da natureza da discriminação, seja ela baseado em raça, etnia, classe social, deficiência, opção sexual, idade, sexo, associação a sindicatos e partidos políticos (LIMA, 2008).

Em referência a *Praticas Disciplinares*, a norma esclarece que a empresa deve tratar o seu pessoal com o máximo respeito e dignidade, não tolerando qualquer tipo de agressão ou punição verbal, corporal ou mental, além disso a SA 8000 busca conscientizar a chefia a importância da demonstração de respeito e bem-estar (SAI, 2008) (AZEVEDO, 2012).

Enquanto ao *Horário de Trabalho*, as empresas têm como obrigação seguir a normas

industrias bem como a legislação em vigor que estabelece um máximo de 48 horas de trabalho por semana e uma folga a cada período de sete dias, independente da atividade (FELIPE, 2001).

No que diz respeito a *Remuneração*, a norma define que os salários devem estar de acordo com as leis vigentes e acordos trabalhistas de cada categoria, além de ressaltar que o valor deve ser referente a um mês e de que não devem ser feitos nenhum tipo de desconto em vista de razões disciplinares (LIMA, 2008) (LOPES, 2004).

A norma determina alguns parâmetros para o sistema de gestão, que busca a adoção de procedimentos para o monitoramento do sistema como um todo. Podemos ressaltar alguns pontos importantes, tais como o compromisso de conformidade com as leis vigentes e empenho na melhoria contínua (KARKOTLI, 2004) (ARMAROLI et al., 2010).

2.4 EMPRESAS DE PEQUENO PORTE

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), classifica as empresas de acordo com o número de colaboradores. Para as empresas de pequeno porte, é delimitado de 10 a 49 colaboradores, no caso dos setores de comércio e serviços, já para a Indústria e empresas de construção a quantidade de colaboradores é de 20 a 99 (SEBRAE, 2013).

Ademais, existe outra forma de classifica-las, que se baseia no faturamento anual da instituição para poder defini-la. A Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas (MPEs), Lei nº 123/2006, é responsável por defini-las de acordo com esse critério, empresas que possuem receita anual entre R\$ 240.000,01 a R\$ 2,4 milhões, segundo esse parâmetro são definidas como uma empresa de pequeno porte (SANTOS et al., 2012).

2.5 EMPRESAS METALMECÂNICAS

A indústria Metalmeccânica engloba inúmeros segmentos que são motivadores da transformação de metais nos produtos almejados, como na fabricação de bens. Dentro desses segmentos encontram-se os processos de fundição, estamparia, forjaria, montagem, controle de qualidade, deformação plástica e usinagem, além de englobar o estudo das propriedades dos materiais e os fenômenos de resistência dos mesmos (PITTEL, 2013).

Macedo e Campos (2001) definiram que empresas Metalmeccânicas fazem parte de uma grande área que engloba algumas outras, como as empresas de bens e serviços intermediários que produzem e transformam metais, incluindo as fundições, oficinas de corte e forjarias e as organizações remetidas aos produtos finais, tais como equipamentos, veículos e materiais de transporte.

3 MATERIAIS E MÉTODOS

Este capítulo tem como propósito determinar a metodologia que será aplicada no desenvolvimento do trabalho, bem como indicar os meios que serão empregados a fim de conduzir e analisar os resultados.

3.1 TIPO DE PESQUISA

Da perspectiva dos procedimentos técnicos, Martins e Theóphilo (2016) salientam que há distintas maneiras de se classificar uma pesquisa, quais sejam: bibliográfica, documental, experimental, levantamento, pesquisa-ação e estudo de caso.

Com a finalidade de satisfazer os objetivos da pesquisa, foi definido o estudo de caso, visto que ele é uma ferramenta que permite análise de forma empírica um episódio moderno na conjuntura da vida real, em particular na ocasião que o marco dos acontecimentos e as circunstâncias não são visivelmente delimitados. Salientando, que o estudo de caso desse trabalho ocorreu em uma empresa situada no município de Brusque, estado de Santa Catarina (YIN, 2001).

3.2 CARACTERÍSTICAS DA PESQUISA

Gil (2002) define a pesquisa como sendo um método racional e sistemático cujo o propósito é oportunizar a elucidação de impasses que são apresentados. Posto que, ela é solicitada na ocasião que não se possui informações satisfatórias para a elucidação dos problemas ou na situação em que os dados disponíveis estão organizados de forma aleatória, impossibilitando com que eles sejam correlacionados com o problema.

No que concerne a classificação da pesquisa se faz necessário a adoção de algum critério para categorizá-la. Diante disso, nos subitens a seguir foi caracterizada a pesquisa quanto aos objetivos e natureza das variáveis.

3.2.1 Quantos aos objetivos

Para Gil (2002) as pesquisas científicas são usualmente categorizadas quando aos seus objetivos gerais. Em virtude disso, é possível catalogá-la em três grandes categorias, sendo-as: exploratória, descritiva e explicativa.

Em vista disso, este trabalho é qualificado como exploratório, visto que ele busca oportunizar uma maior intimidade em relação ao problema, procurando lhe tornar mais visível com o intuito de entender os fenômenos. Além do mais, ele também é classificado como descritivo, uma vez que ele busca descrever os fenômenos e o meio o qual está sendo realizado o estudo, bem como instaurar relações junto as variáveis.

3.2.2 Quantos a natureza das variáveis

De acordo com Oliveira (2011), quanto a natureza das variáveis a pesquisa pode ser categorizada segundo dois critérios: qualitativa ou quantitativa.

Assim sendo, esse trabalho expressa cunho qualitativo, visto que ele não possui o intuito de quantificar as variáveis do estudo em questão, mas sim, analisar as informações dentro dos seus contextos a fim de esclarecer episódios e buscar prever seus efeitos.

3.3 FORMA DE COLETA DE DADOS

Os objetivos desse trabalho foram atingidos por via de três diretrizes convergentes. Sendo a primeira a forma de coleta de dados, a segunda refere-se ao tratamento dos dados e a terceira diz respeito à apresentação dos resultados. Nos subitens abaixo serão explicados como será realizado a coleta dos dados do trabalho, como serão tratadas as informações uteis e como serão apresentados.

3.3.1 Coleta

Foram utilizadas as seguintes ferramentas: pesquisa bibliográfica e documental, questionário semiestruturado e observação participante, como mecanismos de coleta de informações para o desenvolvimento do trabalho.

3.3.1.1 Pesquisa bibliográfica

A pesquisa bibliográfica é realizada por meio da investigação de referências teóricas, as quais se encontra disponíveis em recursos escritos e eletrônicos, podemos citar como exemplo, os livros, artigos científicos e páginas de web sites. Essas ferramentas são cruciais no desenvolvimento de um trabalho, pois elas possibilitam ao investigador saber o que já se foi estudado a respeito do assunto em questão (FONSECA, 2002).

Na execução desse trabalho foi realizado uma pesquisa bibliográfica a respeito dos seguintes assuntos: gestão organizacional, gestão da qualidade, empresas de pequeno porte e das seguintes ferramentas de qualidade: 5Ss, *Matriz Showt*, ISO 9001, ISO 16949, ISO 14001, OHSAS 18001 e SA 8000. A fim de se obter o conhecimento necessário para o desenvolvimento de diretrizes de qualidade para uma empresa Metalmecânica de pequeno porte.

3.3.1.2 *Pesquisa documental*

A pesquisa documental possui como particularidade o fato que a fonte de informações é limitada a documentos, escritos ou não. Ela pode ser realizada na ocasião em que o acontecido ou episódio sucedeu ou posterior. Pode-se citar como exemplo de pesquisa documental, as seguintes fontes: arquivos públicos, arquivos particulares e fontes estatísticas (MARCONI; LAKATOS, 2003).

Na realização desse estudo foi efetuada uma investigação da empresa por meio da pesquisa documento, a qual se dará por intermédio de documentos fornecidos pela empresa. Essa pesquisa possui como propósito obter o máximo de dados da empresa para poder desenvolver as diretrizes.

3.3.1.3 *Questionário semiestruturado*

O questionário semiestruturado trata-se da arrecadação de informação por meio de uma sequência sistemática de perguntas, as quais são definidas em: descritiva (refere-se as informações relacionadas ao perfil socioeconômico do indivíduo, como: renda, idade, escolaridade e profissão), comportamental (remete-se aos padrões do sujeito, como exemplo: consumo, econômico e pessoal) e preferenciais (relaciona-se a convicção e parecer de uma determinada situação ou circunstância). Dentre as principais vantagens de se utilizar o questionário semiestruturado, evidenciam-se as seguintes: ele possibilita com que alcance uma maior quantidade de indivíduos, confidencialidade das respostas fornecidas e uniformidade das perguntas (ZANELLA, 2011).

Em razão das características do questionário semiestruturados, citadas no parágrafo anterior, ele foi utilizado como ferramenta para colher informações com o grupo tático e operacional da empresa em estudo.

3.3.1.4 *Observação participante*

A observação participante fundamenta-se na integração do pesquisador com a sociedade ou grupo do estudo em questão. O objetivo fundamental desse método é conquistar a confiança do grupo, fazendo com que eles entendam a dimensão da análise, sem esconder o seu propósito ou objetivo, contudo em determinadas situações, para se ter mais vantagens, se faz necessário que não seja demonstrado os reais interesses da investigação. Na maior parte dos casos, são apresentadas duas maneiras de classificar a observação participante, sendo elas: natural, nessa divisão o observador faz parte do grupo de estudo e artificial: já nessa outra categoria, o pesquisador compõe-se ao grupo com o intuito de conquistar informações (MARCONI; LAKATOS, 2003).

Em virtude da necessidade de se conhecer as práticas da empresa, foi utilizada nesse trabalho a ferramenta do observador participante, uma vez que, esse método possibilita compreender a dinâmica da empresa em questão e conhecer as necessidades dela. Além da participação do pesquisador, foram desenvolvidos e aplicados questionários, que estão localizados nos apêndices A e B. Através dessas informações adquiridas por meio desses mecanismos foi possível modelar as diretrizes propostas de acordo com o perfil da instituição estudada.

3.3.2 **Tratamento**

A análise por categorização baseia-se na ordenação das informações de forma lógica, com a finalidade de facilitar a tomada de decisão e possíveis conclusões por parte do pesquisador. Para isso, é necessária a elaboração de um grupo de categorias descritivas, as quais podem ser desenvolvidas junto ao referencial teórico do trabalho. Nos estudos de características quantitativas, essas categorias são constantemente definidas por dedução, de modo a simplificar a atividade analítica. No passo que, os trabalhos qualitativos, a associação de categorias geralmente é averiguada e alterada continuamente, com o objetivo de se conseguir uma visão mais ampla e considerável da pesquisa em questão (GIL, 2002).

O tratamento das informações coletadas nesse trabalho foi realizado por meio da análise de conteúdo por categorização, uma vez que o trabalho em questão possui caráter qualitativo.

3.3.3 **Apresentação**

A apresentação dos dados se dará por meio de diretrizes de qualidade que foram desenvolvidas através da convergência de elementos necessários para a empresa em estudo, com base nas seguintes ferramentas de qualidade: 5S's, Matriz Swot, ISO 9001, ISO 16949, ISO 14001, OHSAS 18001 e SA 8000. As referidas diretrizes foram desenvolvidas de acordo com as reais necessidades da empresa estudada, fato que foi possível ser constatado através da observação

participante e dos questionários aplicados, tais diretrizes são representadas por meio de uma imagem na forma de pirâmide, a qual está dividida em três áreas estratégicas para torna-la mais competitiva frente ao cenário atual.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

De acordo como foi evidenciado no capítulo 3, o trabalho em questão possui a natureza de pesquisa exploratória, em face de um estudo de caso. Desse modo, na execução desse trabalho estiveram presentes ativamente o pesquisador e o proprietário da instituição objeto do estudo de caso, visto que ambos foram fundamentais na realização do diagnóstico da empresa.

4.1 A EMPRESA DO ESTUDO EM QUESTÃO

O trabalho foi realizado em uma empresa Metalmecânica situada no município de Brusque, estado de Santa Catarina, a qual possui alguns seguimentos de atuação, tais como alimentício, têxtil e químico.

A empresa foi fundada no ano de 1998, pelo patriarca da família Kriscinski e um sócio, inicialmente seu campo de atuação era restrito apenas a área da usinagem, com o passar do tempo e o crescimento da organização, no ano de 2009 foi possível mudar as instalações da empresa para um novo local, sob o comando apenas do Kriscinski. Em 2014, já na nova sede, a empresa acrescentou em seu ramo de atuação outros serviços, como o de fabricação de máquinas e montagem industrial. Atualmente a empresa é comandada por um dos filhos do fundador, que é responsável por coordenar o funcionamento e evolução institucional.

Através de uma análise realizada foi identificado na empresa algumas dificuldades administrativas com relação ao seu gerenciamento e controle de seus processos, isso se deve ao fato da instituição não dispor de nenhum procedimento ou ferramenta de gestão para auxiliar no controle das informações, sendo a maioria das atividades administrativas executadas pelo próprio proprietário.

Devido à falta de controle e padronização nos processos, falta de inspeção e auditorias finais, a empresa enfrenta alguns problemas, como um alto índice de desperdícios e de materiais não conformes. Tais problemas podem acarretar em desmotivação profissional e perda de clientes. Por conseguinte, a empresa demonstra interesse em implantar um sistema de gestão de qualidade.

Além do contato e da visão do pesquisador, que pode acompanhar os processos da empresa, foi aplicado um questionário semiestruturado com o atual diretor da organização, apêndice A, e um segundo questionário com os colaboradores, apêndice B, tendo como finalidade a obtenção de uma visão mais ampla da organização.

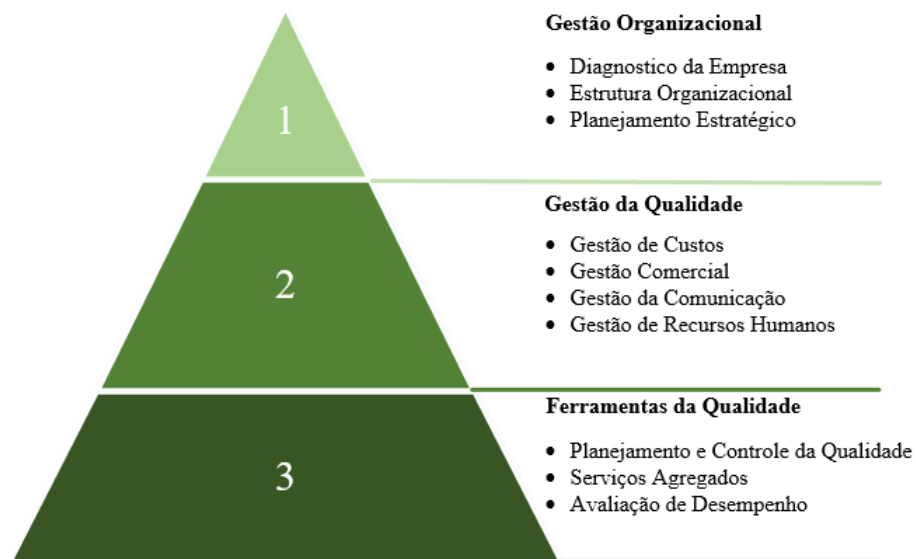
4.2 DIRETRIZES PROPOSTAS

Neste tópico as diretrizes propostas pelo presente trabalho de conclusão de curso, são apresentadas e sua respectiva estrutura delineada. Ressaltando que essas diretrizes foram desenvolvidas conforme a disposição e as necessidades identificadas na empresa em questão, sendo utilizadas filosofias das ferramentas da qualidade abordadas no capítulo 2, que mais se adequavam a instituição, para a execução das referidas diretrizes.

Um dos critérios considerados na elaboração e realização das diretrizes tratou-se da busca por uma estruturação da ferramenta de forma simples, para que ela fosse um recurso administrativo útil, dado que a instituição é uma empresa de pequeno porte, onde muitas das atividades ficam a cargo de uma única pessoa. Com isso, medidas e procedimentos simplificados dessas diretrizes as tornam mais simples e viáveis de ser implementadas e controladas pelo responsável.

As referidas diretrizes estão organizadas em três grandes áreas, sendo a primeira delas a gestão organizacional, subdividida nos seguintes tópicos: diagnóstico da empresa, estrutura organizacional e planejamento estratégico. A segunda área é a de gestão da qualidade, que aborda quatro subitens: gestão de custos, gestão comercial, gestão da comunicação e gestão de recursos humanos. Por fim, a terceira área, trata a temática de ferramenta da qualidade, apresentando os seguintes conteúdos: planejamento e controle de qualidade, serviços agregados ao projeto e avaliação de desempenho. Na imagem 4.1 é apresentada uma representação gráfica do que constitui as diretrizes propostas. Nos tópicos seguintes serão explanadas as áreas das referidas diretrizes.

Figura 4.1 – Diretrizes Propostas



Fonte: Autor.

4.2.1 Gestão organizacional

Esse item está decomposto em três tópicos, sendo eles: diagnóstico da empresa, estrutura organizacional e planejamento estratégico.

4.2.1.1 Diagnóstico da empresa

Para que um planejamento estratégico de uma empresa seja eficiente algumas ações são indispensáveis, como estabelecer metas e definir estratégias para alcançá-las, além de avaliar o mercado. Para que o planejamento seja de fato produtivo, os administradores precisam ter conhecimento dos pontos fortes e fracos do negócio e de sua posição no mercado. E é com essa finalidade que a análise *SWOT*, toma espaço como uma ferramenta válida de gestão, tanto para micro como para grandes empresas, porém é mais utilizada nas instituições de grande porte.

Com o objetivo de se realizar um diagnóstico da empresa com a utilização dessa análise, serão delineados os conceitos fundamentais da ferramenta e de que forma eles devem ser executados na avaliação da instituição.

4.2.1.1.1 Pontos fortes

Esse tópico busca conhecer um pouco mais a empresa, através de uma análise sob uma nova perspectiva, a qual não era realizada habitualmente. Nela buscamos identificar os pontos mais fortes da instituição e suas respectivas vantagens frente aos seus concorrentes, posto que a empresa possui controle sobre eles e é através deles que a organização tem a possibilidade de alcançar seus objetivos e se diferenciar da sua concorrência.

Para que possam ser identificados os pontos fortes da instituição é necessário avaliar as áreas específicas de atuação da empresa e analisar os benefícios que ela oferece perante aos seus concorrentes. Abaixo estão listadas algumas perguntas que auxiliam na identificação dos pontos fortes da instituição:

- Quais atividades a empresa melhor realiza?
- É utilizado o melhor recurso (seja ele, técnico, matéria prima ou projeto) para a realização da atividade?
- Por que escolheria o seu produto/serviço?
- Qual é o nível de satisfação do seu cliente?
- Como o produto/serviço pode favorecer o seu cliente?
- Você compraria esse produto/serviço?

4.2.1.1.2 Pontos fracos

Neste item, busca-se conhecer as fraquezas da empresa, que são aptidões que podem vir a interferir ou já interferem no desenvolvimento da mesma. Além de identificar as fraquezas é importante fazer uma análise mais detalhada e profunda para identificar os fatores responsáveis por elas, para então buscar medidas que possam corrigir ou alterar determinados aspectos.

Para identificar os pontos fracos, foram elaboradas algumas perguntas:

- Por que a concorrência é indicada?
- Por que as minhas medidas de melhoria não são eficientes?
- Tenho mão de obra qualificada?
- Ofereço treinamento para meus colaboradores?

Após esse processo de análise interna de pontos fracos é preciso determinar as medidas a serem tomadas. Uma das ferramentas que pode ser utilizada é a matriz GUT. A matriz faz uma análise que procura priorizar as dificuldades por ordem de gravidade, urgência e tendência. A gravidade caracteriza o impacto do problema na organização, a urgência refere-se ao tempo disponível para sanar o problema e tendência diz respeito a capacidade que o problema tem de crescer e se agravar. A utilização em conjunto da matriz *SWOT* com a matriz *GUT*, pode auxiliar na decisão de estratégias, visto que ambas trazem ações a serem implementadas.

O próximo passo traz em evidencia a importância do envolvimento de todos os interessados, já que os mesmos terão de dialogar sobre os fatos e analisar possíveis medidas ou soluções. Essas reuniões são denominadas sessões de *Brainstorming*, tais sessões devem ter uma certa organização, se possível uma mediação neutra para que as decisões sejam imparciais, além de se manter o foco, que são os elementos da matriz *SWOT*.

4.2.1.1.3 Oportunidades

As oportunidades são variáveis do meio externo e não podem ser controladas, são fenômenos e tendências, sejam atuais ou potenciais. Esse cenário pode ser capaz de auxiliar no êxito das estratégias da empresa, além de criar condições mais favoráveis para a mesma.

As oportunidades podem surgir de inúmeras formas, como mudanças políticas ou aumento de crédito do consumidor final, mas independentemente disso são fatores extremamente relevantes dentro do planejamento estratégico da empresa, uma vez que estão ligadas diretamente com o consumidor, fazendo surgir então um ensejo para satisfazer as necessidades de seus clientes que até o momento não estavam sendo supridas, o que por fim se liga intimamente com a lucratividade, uma vez que a partir disso a empresa pode se inserir em novos ramos e nichos de clientes.

4.2.1.1.4 Ameaças

Ameaças demandam extremo cuidado, uma vez que podem prejudicar todo o planejamento estratégico da empresa e seus resultados. Da mesma forma das oportunidades, as ameaças são fatores externos que não podem ser controlados e são capazes de impactar de forma negativa.

As ameaças podem ser encaradas como aspectos negativos do produto ou serviço prestado pela empresa em relação ao nicho de mercado a qual está inserida ou pretende se inserir. Elas são atividades que podem acarretar em uma diminuição no faturamento da empresa, o que pode levar a uma grande redução de receita e na pior hipótese, em seu desaparecimento.

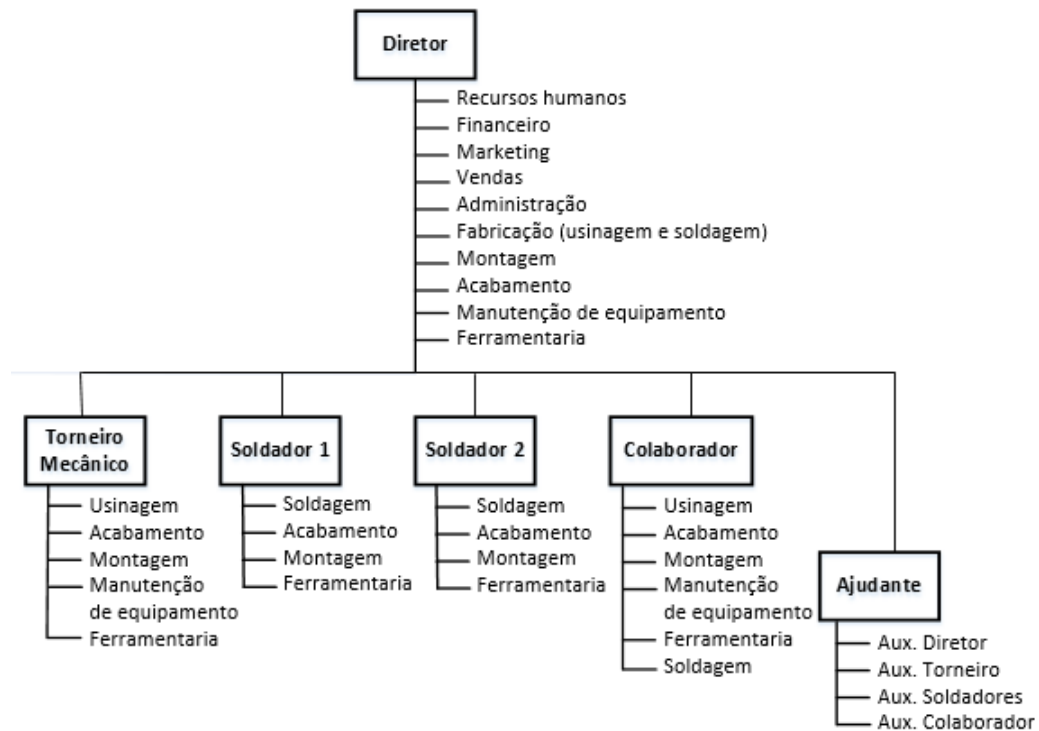
Tais ameaças estão diretamente ligadas aos novos cenários do mundo globalizado e seus concorrentes, o que põe em risco as suas estratégias mais antigas. Para evita-las ou minimiza-las deve ser feita uma análise atual e detalhada de sua gravidade e impactos.

4.2.1.2 Estrutura organizacional

A estrutura organizacional é uma divisão de níveis hierárquicos, setores e funções dentro de uma instituição. Ela deve ser planejada de acordo com o tipo de empreendimento, campo de atuação e os interesses da instituição, uma vez que bem definida ela permite desenvolver e coordenar indicadores de desempenho, estoques, avaliar dados distintos e projetar diretrizes de desempenho individuais para os colaboradores que sejam de acordo com os interesses da empresa.

A estrutura atual da empresa conta com seis colaboradores, sendo que o diretor é o responsável por toda parte burocrática, desde a negociação com cliente, serviços de recursos humanos, financeiro e coordenação de equipe, além de trabalhar com todos os processos de fabricação, junto com um torneiro mecânico, dois soldadores, um ajudante e um outro que trabalha em todos os processos de fabricação dentro da instituição. Devido ao fato de o diretor estar envolvido em inúmeras tarefas dentro da empresa, não é possível que o mesmo se dedique em outras áreas importantes para o melhor funcionamento da organização, tais como divulgação dos serviços, contato com o cliente e prospecção de novos clientes, com isso essas tarefas são colocadas em segundo plano. Na figura 4.2 é apresentado a estrutura atual da empresa.

Figura 4.2 – Estrutura atual



Fonte: Autor.

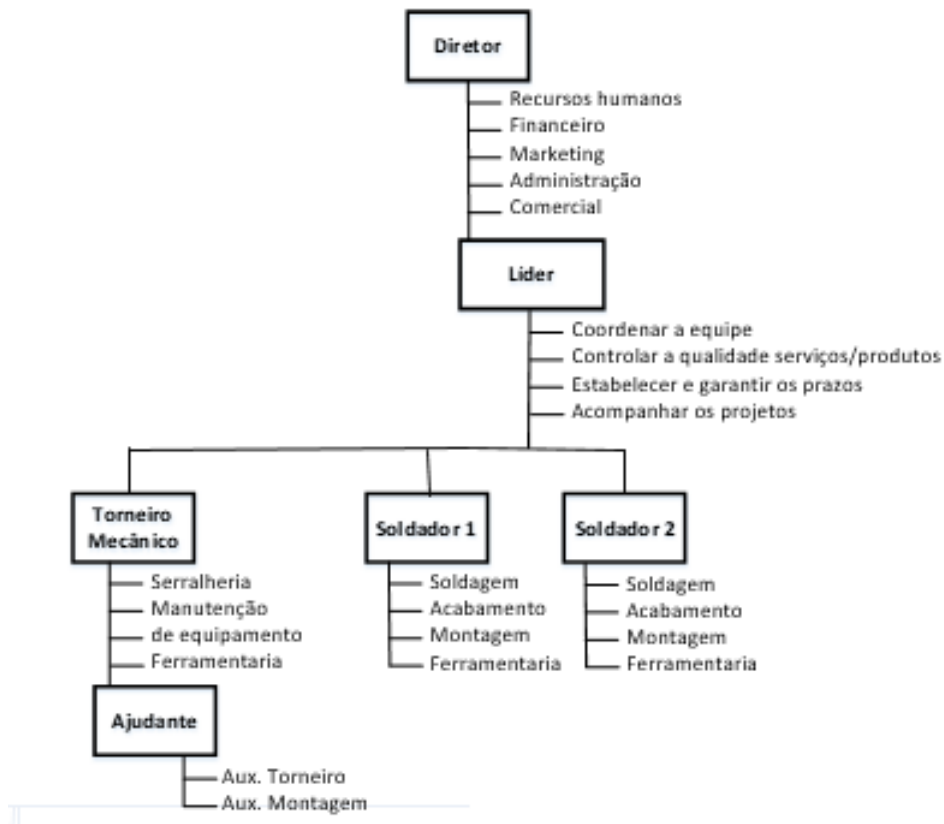
Devido a estrutura organizacional da empresa se apresentar desordenada, foi proposto uma nova estrutura para que então seja possível viabilizar uma maior atenção para áreas tão cruciais para o crescimento da instituição. A Figura 4.3 apresenta as diretrizes de estrutura organizacional propostas para a instituição.

Nessa nova estrutura proposta o diretor possui novas responsabilidades, ficando a seu encargo as seguintes obrigações: recursos humanos, financeiro, administração comercial e marketing. Nessa nova diretriz o colaborador que realizava todos os processos dentro da empresa, como possui experiência e conhecimento dos processos, irá ganhar o cargo de líder, ficando com as seguintes responsabilidades: coordenar a equipe, controlar a qualidade do serviço e produtos, estabelecer e garantir os prazos, acompanhar os projetos. Os dois soldadores ficam com a responsabilidade de realizarem os processos de soldagem, ferramentaria, acabamentos e montagem dos equipamentos desenvolvidos e o torneiro pelos serviços de serralheria, manutenção de equipamentos e ferramentas, já o ajudante fica encarregado de auxiliar o torneiro mecânico e a montagem de equipamentos.

As vantagens dessa nova diretriz para a instituição são que, o presidente estará mais livre para se dedicar a parte burocrática da empresa, realizar contato com clientes e divulgar a empresa. Já enquanto as outras áreas, cada um tem a sua função definida, evitando atrasos por falta de não entendimento com relação a responsabilidade de realizar as tarefas e também evita a sobre carga em cima de uma única pessoa, possibilitando uma distribuição de tarefa mais

linear.

Figura 4.3 – Estrutura proposta



Fonte: Autor.

4.2.1.3 Planejamento estratégico

O planejamento é o desenvolvimento de metas futuras, que são traçadas através de meios reais para a sua concretização. É uma operação complexa que antecede as decisões e as ações, além de envolver todas as obrigações organizacionais. A eficiência do planejamento é dependente das informações disponíveis, do estabelecimento de objetivos e das ações empresariais.

O primeiro passo para o desenvolvimento do planejamento estratégico da instituição é definir a missão, visão e os valores da empresa, uma vez que esses são princípios fundamentais, além de servirem como direcionadores para as tomadas de decisões no dia a dia. Eles servirão de base, devendo assim deixar claro quais os caminhos que devem ser seguidos e o que a organização pretende alcançar.

Após ter definido a missão, visão e os valores da empresa é possível desenvolver o planejamento estratégico para a organização, o qual irá orientar os seus próximos passos. Para a empresa do estudo em questão, o seu planejamento estratégico foi pensado baseando-se em

cinco pilares, que são: planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar:

- **PLANEJAR:** O gestor terá a responsabilidade de compor as ideias, metas e objetivos, estabelecendo ainda um prazo para alcançá-los, além de quantificar e qualificar os recursos disponíveis e que serão utilizados para tal. Todo esse processo deve estar de acordo com a missão, visão e valores, estabelecidos anteriormente;
- **ORGANIZAR:** Basicamente é metodizar o que se faz no dia a dia, desde afazeres, reuniões, deveres, compromissos e tempo livre. Esse tipo de organização é vital e deve ter início pelo próprio gestor da organização;
- **COORDENAR:** É o ato de incentivar que todos os processos e setores da empresa trabalhem uniformemente, principalmente no que diz respeito ao uso de recursos financeiros e materiais;
- **DIRIGIR:** É direcionar cada movimento que deve ser feito em prol de alcançar as metas e objetivos já estipulados;
- **CONTROLAR:** Nesse tópico o gestor tem a responsabilidade de acompanhar da melhor forma possível todos os processos da empresa, avaliando e coletando dados em relação a cada setor, para então avaliar o desempenho individual e em conjunto e se necessários realizar as correções devidas.

4.2.2 Gestão da qualidade

Esse tópico está estruturado em quatro itens, os quais estão expostos a seguir: gestão de custos, gestão comercial, gestão da comunicação e gestão de recursos humanos.

4.2.2.1 Gestão de custos

Esse é um dos tópicos mais vitais para a organização, pois serve de referência para a precificação e orçamentos. Para um cálculo mais eficiente devem-se dividir os custos em fixos e variáveis.

Os custos fixos, independente da força da produção da empresa, continuam os mesmos. São eles: aluguel, seguros, franquia quando for o caso, depreciação e salários. Já os custos variáveis podem variar de acordo com a produção, se a produção aumentar esses custos também aumentam e da mesma forma num cenário de redução, tendo então como um exemplo de custo variável a matéria prima utilizada na produção.

Para que seja possível desenvolver diretrizes de gestão para a empresa foco do estudo, é necessário que ela determine os seus custos fixos, como os salários dos funcionários, e posteriormente determine quais são os seus custos variáveis, como uma estimativa de matéria prima, energia elétrica e manutenção. Para calcular os custos variáveis (custo por operação) será necessário que a empresa elabore roteiros de calculo para determinar o custo de cada operação, o que deve ser feito em cima de um período de uma hora, levando em consideração os seguintes gastos: energia elétrica, água, ferramentas, matéria prima, colaborador e manutenção de máquinas.

Após o desenvolvimento desse roteiro de cálculo, ficará mais fácil para a empresa realizar orçamento e saber quanto está lucrando em cada operação. Com relação a determinar orçamento é uma das principais dificuldades que a empresa enfrenta atualmente, devido ao fato da mesma não conhecer ao certo o valor de cada operação.

4.2.2.2 *Gestão comercial*

A gestão comercial é uma área da funcionalidade da empresa e deve ser encontrada em qualquer tipo de instituição. Ela é responsável por desempenhar tarefas comerciais e de marketing, além de ter a capacidade de realizar estimativas de venda. Essas estimativas são de suma importância, pois através delas podem-se elencar as possíveis ameaças e oportunidades, assim determinando seus pontos fracos e fortes.

A empresa foco do estudo não possui ferramentas para realizar a divulgação de seus serviços e produtos, devido a isso foi idealizado um plano comercial para a mesma. Tal plano conta com quatro pilares, que são: planejamento, ferramentas para a divulgação da empresa, plano de metas e contato com os clientes.

- Planejamento: É o ato de definir o momento ideal para abordar um cliente, criando uma estratégia de contato com ele e elaborando um plano de ação, para que então o planejado possa sair do papel;
- Ferramentas para a divulgação da empresa: A curto prazo sugere-se a criação de páginas em redes sociais, visto que elas necessitam de pouco ou de nenhum capital, além de serem de fácil acesso. Posteriormente indica-se o desenvolvimento de ações de marketing mais elaboradas, como a criação de um site e de catálogos, elencando os principais serviços e equipamentos fabricados pela organização;
- Plano de metas: Em um primeiro momento delinear as metas da empresa a curto, médio e a longo prazo e posteriormente definir estratégias para alcança-las;
- Contato com o cliente: Deve-se ter em mente que a principal atividade da empresa é vender, sejam serviços ou equipamentos. E para que a venda se realize é necessário a

prospecção de novos clientes e contato com os antigos. Uma maneira de dar seguimento a essa ação e a visitação de clientes em potencial. É válido lembrar que para fidelizar o cliente, o ideal é realizar um serviço de pós-venda eficiente, atendendo todas as dúvidas, sugestões e reclamações dos consumidores. Além de fideliza-lo, esse tópico é importante enquanto se fala de saúde financeira, afinal quanto mais clientes fidelizados, mais vendas realizadas e conseqüentemente maior retorno financeiro.

4.2.2.3 *Gestão da comunicação*

Atualmente a comunicação encontra-se em um patamar de destaque e passa a ser um requisito para os profissionais modernos, já que saber se comunicar com clareza, passar as informações adiante ou administrar as informações recebidas são atitudes apreciadas, no campo da gestão empresarial. O gestor precisa conseguir se comunicar claramente e com certa facilidade, pois necessita passar informações e precisa que elas sejam recebidas de forma objetiva, tanto pela equipe de trabalho quanto pelos seus clientes.

Dentro da empresa a comunicação passa a ser uma via de mão dupla, tendo que acontecer de cima para baixo e de baixo para cima, caso não aconteça, essa falta de comunicação pode desmotivar a base, acarretando em descontentamento e rotatividade de mão de obra. A seguir estão listados alguns erros de comunicação que comumente acontecem, eles foram escolhidos tendo em vista a empresa do presente estudo, uma vez que a correção pode melhorar muito o ambiente de trabalho e o funcionamento da mesma, a tornando ainda mais competitiva:

- **Insegurança:** A falta de conhecimento ou de entendimento de alguma informação ou situação demonstram a ausência da clareza, trazendo uma incerteza que pode levar a pessoa a se tornar agressiva, tentando demonstrar autoridade com ignorância;
- **Impaciência:** Este tópico é um grande obstáculo para a boa convivência, pois quando alguém é impaciente, não consegue ensinar e nem observar ou aprender;
- **Não ouvir os funcionários:** Esse é um erro muito comum, pois a empresa acaba por não criar nenhum sistema ou canal de comunicação interna, o que seria de grande valia, pois uma comunicação de setor para setor ou de setor para gestão poderia trazer grandes benefícios, como o recebimento de ideias e sugestões para o dia a dia;
- **Incoerência:** O que é dito deve ser feito e não ao contrário. Acontece muito de se defender uma ideia ou valor e não seguir o próprio discurso, o que traz certa desconfiança, pois a qualquer momento o que foi dito pode mudar;
- **Prolixidade:** A comunicação longa e cansativa é um erro, pois acaba por passar informações muitas vezes confusas ou faz com que quem ouve não preste atenção. O ideal

é buscar uma comunicação mais sucinta e objetiva, trazendo com clareza o que quer ser passado.

4.2.2.4 *Gestão de recursos humanos*

A gestão de recursos humanos é de suma importância, pois tem a tarefa de atrair, selecionar e manter os colaboradores, se fazendo necessário ter um pouco de conhecimento do comportamento humano, além de conhecer a empresa e seus objetivos, para engajar os funcionários a se empenharem em prol da instituição.

Uma das maiores dificuldades de pequenas empresas é manter o setor de recursos humanos, devido ao custo que ele tem para as mesmas. Contudo se deve buscar algumas alternativas que podem ser adotadas no cenário financeiro da empresa, como procurar inspiração nas condutas de grandes organizações e adaptar a sua realidade ou ainda contratar uma assessoria na área, para que então um profissional qualificado no campo possa guiá-lo no desenvolvimento e operação do RH.

Entendendo a realidade da instituição do presente estudo, foram propostas algumas medidas básicas que podem ser adotadas para melhorar o seu sistema de gestão de recursos humanos, tais como:

- Ter funções bem definidas em cada cargo: para que a equipe trabalhe melhor é interessante que cada um conheça a sua função e o quão importante ela é. Isso facilita também no momento de novas contratações, sendo possível selecionar de maneira mais eficiente os novos contratados e mensurar com mais cuidado a equipe que é necessária em cada setor;
- Fazer boas contratações: No ato da entrevista ou contratação é indispensável que se certifique que o profissional de fato tem o conhecimento e o comportamento compatíveis com o cargo;
- Integração da equipe: Trata-se de promover um maior conhecimento da empresa, de sua história e de seus objetivos, principalmente em novos colaboradores, facilitando o seu alinhamento a equipe antiga;
- Desenvolvimento da equipe: Não necessariamente esse tópico deve implicar em custos para a empresa, podem-se aproveitar os conhecimentos internos e transmiti-los para os outros colaboradores, ou ainda, quando possível, investir em pequenas capacitações externas;
- Ser exemplo: O gestor deve ser o exemplo, pois os trabalhadores se tornam o reflexo dele. Mostre-se motivado, engajado, envolva-se e seja o primeiro a seguir as ações de gestão de pessoas e da qualidade.

4.2.3 Ferramentas da qualidade

Esse índice é composto por três partes, sendo elas: planejamento e controle da qualidade para o processo, serviços agregados e avaliação de desempenho da empresa.

4.2.3.1 *Planejamento e controle da qualidade para o processo*

Nesse tópico serão sugeridas algumas práticas para a implantação de ferramentas da qualidade no processo fabril da empresa, ressaltando que as ferramentas não serão utilizadas na íntegra, apenas serão utilizados os seus princípios.

O primeiro passo para a implantação da cultura da qualidade de forma eficiente é o engajamento de todos os envolvidos. Todos os colaboradores têm ligação com a qualidade dos serviços prestados, processos ou produtos, sendo assim ao iniciar esse processo a comunicação clara e objetiva e os treinamentos serão de suma importância e constantes. É importante demonstrar a importância da participação de todos e estimular a colaboração dos funcionários em alcançar a qualidade.

Uma das formas de introduzir a cultura da qualidade entre os colaboradores é por meio de treinamento, nesses treinamentos deve-se explicar a importância dela para a realização das suas atividades e como ela pode impactar sobre suas vidas. Durante os treinamentos pode-se buscar exemplos práticos para facilitar o entendimento e aceitação dos colaboradores.

Após o treinamento com os colaboradores, um dia deve ser marcado para organizar os ambientes de trabalho, descartando o que não é necessário naquele ambiente. É importante estimular que todos se perguntem: Isso é necessário aqui? O que é necessário nesse local? Essas perguntas ajudam a reorganizar o local com mais exatidão e rapidez. Recomenda-se fazer uma lista dos itens desnecessários e os colocar em um lugar de fácil acesso, pois provavelmente eles terão utilidade em outros locais ou para outras pessoas.

Feito isso os locais precisam ser arrumados, sugere-se iniciar determinando os locais que mais facilitam o uso e elencar os itens mais utilizados, que devem estar de fácil e rápido acesso. Os itens usados com menos frequência podem estar em uma distância um pouco maior e por fim os itens que quase não são utilizados podem estar em um lugar menos acessível e que não atrapalhe em nada.

Posteriormente se inicia a fase da limpeza, deve-se agir sobre as causas da sujeira e não apenas sobre a sujeira aparente. São dicas e atos simples, como evitar sujar. Não deixe a limpeza para depois, limpe na hora, afinal tudo deve estar limpo.

A empresa também deve se atentar em relação a qualidade de vida de seu colaborador, já que essa resulta em sua alta ou baixa produtividade, o que por sua vez acarreta em economia e inúmeros ganhos, inicialmente a nível emocional e depois a nível material. O colaborador ao se sentir importante e cuidado desenvolve mais apreço ao que faz, aumentando o nível de produção e concentração da equipe como um todo. Por fim, é necessário que a empresa invista

em equipamentos de proteção individual e coletiva e os explique a importância dos mesmos.

A organização deve visar o desenvolvimento sustentável, através de suas responsabilidades ambientais. As medidas devem considerar o seu crescimento econômico, garantindo a sustentabilidade. Algumas ações que a empresa deve fazer é assumir a responsabilidade quanto à reciclagem do seu lixo ou ao menos fazer a sua separação e destinação ao local correto, possuir um sistema de coleta de óleos e graxas, incentivar o uso racional da água, além de reduzir o uso de papel e copos descartáveis.

A organização pode ainda contribuir para com a sociedade em que está inserida, por meio de utilização de incentivos fiscais deduzidos em Imposto de Renda, apoiando projetos culturais. Além disso, tem a possibilidade de apoiar programas que contemplam a acessibilidade, combate ao câncer e ofertar o vale-cultura aos colaboradores. Essa ação tem grande impacto e importância, pois todos ganham, o funcionário tem maior qualidade de vida, a comunidade se beneficia e a empresa se fortalece dentro dela.

4.2.3.2 *Serviços agregados*

Apenas vender o produto não é o suficiente para fidelizar o cliente, por isso é imprescindível se diferenciar dos demais e agregar serviços ao produto. Com isso alguns benefícios intrínsecos podem agregar ao produto ou serviço, como entregas no prazo, qualidade e serviço de atendimento ao consumidor eficiente.

Com o poder de escolha nas mãos os consumidores estão ainda mais exigentes, então a alta qualidade no produto passou a ser um objetivo fundamental para as organizações que visam fidelizar seus clientes, assim como o estabelecimento de prazos de entregas ideias, mas também viáveis, para que não aconteça de ultrapassar o prazo determinado e gerar desconforto, é melhor surpreender positivamente o cliente com uma entrega antecipada.

Enquanto se fala de qualidade de produto, refere-se a características que satisfazem as necessidades do cliente, portanto as organizações precisam criar produtos atrativos e com alta qualidade. Contudo, por mais que a empresa preze a qualidade é inevitável algum tipo de reclamação, seja para relatar defeitos ou solicitar trocas, sendo possível reafirmar a importância de um serviço de atendimento ao consumidor eficiente, pois esse tipo de atendimento também faz parte da experiência de compra na empresa.

Por fim, garantir uma boa experiência ao cliente no pós-venda também é uma forma de fideliza-lo e evitar reclamações que podem viralizar e afastar potenciais consumidores.

4.2.3.3 Avaliação do desempenho da empresa

Para que seja possível analisar e avaliar o desempenho da empresa, sugere-se a utilização de alguns indicadores, já que é possível através deles, identificar falhas que possam prejudicar os objetivos e o processo para alcançá-los.

Os indicadores abaixo citados foram escolhidos com o intuito de atender as necessidades da empresa do estudo em questão:

- **Produtividades:** Um dos indicadores mais comuns, pode-se realizar o cálculo de produtividade homem/hora, que estima a capacidade de cada pessoa tem de trabalho dentro de uma hora. Mostra também a relação dos recursos em determinada atividade ou setor com a eficiência que ele proporciona;
- **Qualidade:** Esse indicador está ligado ao processo de produção, ajuda identificar qualquer desvio de padrão ou inconformidade que possa ocorrer. Um exemplo simples é a medição de deformidades nos produtos com o que foi previamente estabelecido e que é considerado aceitável;
- **Faturamento:** diz respeito ao valor total arrecado pela empresa em decorrência das vendas. É um grande indicador para acompanhar o desempenho de uma empresa e de seu setor de vendas, para então analisar se é necessário investir mais nessa área, garantindo um resultado mais satisfatório;
- **Custos:** também é considerado um indicador importante, visto que os custos são necessários para manter a empresa em atividade, porém quando esses ficam muito elevados podem comprometer a lucratividade da organização, levando a um prejuízo;
- **Lucratividade:** depois de ter pago todos os compromissos da empresa esse é considerado o valor que “sobra”. Uma empresa que não obtém lucro não consegue se manter no mercado por muito tempo, afinal quanto maior a lucratividade, maior a competitividade do negócio;
- **Satisfação do cliente:** assegurar a satisfação do cliente é indispensável para fidelizá-lo e então manter a empresa presente no mercado competitivo. Esse indicador pode ser mensurado via pesquisas de satisfação.

5 CONCLUSÕES

O objetivo geral desse trabalho foi obtido através de três fases, sendo a primeira a fundamentação teórica, capítulo 2, a qual consistiu em uma investigação sobre os conceitos norteadores da pesquisa com o intuito de se obter o conhecimento necessário para o desenvolvimento do trabalho. A fase posterior tratou-se da análise da empresa a qual foi realizada por meio do contato e visão do pesquisador que pode acompanhar os processos da empresa e aplicação de um questionário semiestruturado com o atual diretor da organização (apêndice A) e um segundo questionário com os colaboradores (apêndice B), tendo como finalidade a obtenção de uma visão mais ampla da organização. A última fase consistiu na análise e interpretação das informações coletadas e posterior seleção de conceitos fundamentais para o desenvolvimento de diretrizes de gestão.

As diretrizes propostas foram desenvolvidas através dos conceitos das ferramentas da qualidade que foram estudadas, capítulo 2. No desenvolvimento dessas diretrizes não se optou por utilizar essas ferramentas na íntegra, uma vez que se almejava desenvolver diretrizes que viessem facilitar a sua implantação, dado que a instituição em pauta é uma empresa de pequeno porte, onde muitas das atividades ficam a cargo de uma única pessoa, com isso medidas e procedimentos simplificados dessas diretrizes as tornam mais simples e viáveis de serem implementadas e controladas pelo responsável.

As principais diretrizes desenvolvidas nesse trabalho foram: gestão organizacional, gestão da qualidade e ferramentas da qualidade. A gestão organizacional foi subdividida em três áreas, que são diagnóstico da empresa, estrutura organizacional e planejamento estratégico, onde se buscou constatar situações que fundamentem a necessidade de melhorias para então conceber e projetar técnicas de aperfeiçoamento fazendo uso de recursos intelectuais.

Já a gestão da qualidade foi fragmentada em gestão de custos, gestão comercial, gestão da comunicação e gestão de recursos humanos onde o objetivo é orientar e conscientizar a respeito de princípios significativos em todos os processos organizacionais. Enquanto as diretrizes de ferramentas da qualidade almejou-se a síntese das ferramentas da qualidade, para então propor procedimentos de melhoria para os processos de acordo com as necessidades da empresa do estudo em questão. Tal síntese foi realizada a partir dos seguintes tópicos: planejamento e controle da qualidade, serviços agregados e avaliação de desempenho.

As maiores facilidades para a realização desse trabalho junto à empresa do estudo em questão foi o fato de o diretor ter percebido a importância desse trabalho tanto para a empresa quando para o desenvolvimento científico. Estando sempre receptivo e aberto para as propostas sugeridas pelo trabalho, como também no auxílio ao diagnóstico da empresa, sempre contribuindo com informações que lhe eram solicitadas. Enquanto as dificuldades encontradas, por muitas das atividades serem desenvolvidas por ele, tanto as administrativas como as operacionais, o tempo para realizar o estudo era bem reduzido. Outra dificuldade foi com relação

ao desenvolvimento das diretrizes, pois foi necessário sintetizar o máximo possível a filosofia das ferramentas para então se enquadrarem as necessidades da empresa, tal fato exigiu uma maior dedicação e conhecimento em teoria, metodologia e método para buscar o conhecimento necessário para poder realiza-las.

A contribuição científica efetiva desse trabalho está no desenvolvimento de diretrizes de gestão da qualidade para uma empresa Metalmeccânica de pequeno porte, através dessas diretrizes será possível difundir a utilização de ferramentas de gestão da qualidade em empresas de pequeno porte e difundir o pensamento científico nas mesmas instituições.

Por fim, esse trabalho tem o intuito de incentivar outros pesquisadores a desenvolver mais trabalhos na área e ser visto como uma porta para uma discussão mais facilitada e difundida. Ainda busca-se sugerir a implantação das diretrizes desenvolvidas no presente trabalho e análise de seus benefícios quando postas em prática dentro das organizações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABNT. **Sistema de gestão da qualidade, Rio de Janeiro**. [S.l.]: ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS ISO 9001:2008, 2008.
- ALBERTON, A.; JÚNIOR, N. C. A. d. C. Meio ambiente e desempenho econômico-financeiro: benefícios dos sistemas de gestão ambiental (sgas) e o impacto da iso 14001 nas empresas brasileiras. **RAC-Eletrônica**, v. 1, n. 2, p. 153–171, 2007.
- ALVES, R. P. et al. Modelo conceitual de inteligência organizacional aplicada à função manutenção. **Gestão & Produção**, SciELO Brasil, v. 16, n. 2, p. 313–324, 2009.
- ANHOLON, R. et al. Características administrativas de micro e pequenas empresas: confronto entre a teoria e a prática. **Metrocamp pesquisa**, v. 1, n. 1, p. 88–103, 2007.
- ARMAROLI, B. A. et al. **Processo e Resultados da Implementação da Norma de Responsabilidade Social SAI SA 8000 em uma Organização de serviço Registral**, VI Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2010.
- ARRUDA, a. i. b. d. et al. Análise de gestão da qualidade em uma indústria de alimentos em caruaru-pe: Estudo sobre a utilização das ferramentas da qualidade. **XXXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, João Pessoa, PB, Brasil, 2016.
- AZEVEDO, A. I. C. **Responsabilidade social interna–contributo para a implementação da norma SA 8000 no Universo Pragosa**, Dissertação (Mestrado em Marketing)- Universidade do Algarve, 2012.
- BARBOSA, J. D.; TEIXEIRA, R. M. Gestão estratégica nas empresas de pequeno e médio porte. **Caderno de Pesquisa em Administração**, São Paulo, v. 10, n. 3, p. 31–42, 2003.
- BORBA, M. d. et al. Implementação de um sistema de gestão da qualidade segundo a norma iso9001:2008: benefícios e dificuldades. **XXXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção - João Pessoa, PB, Brasil**, 2017.
- CARVALHO, G. L. et al. **Ciclo PDCA Influência no Sistema de Gestão da Qualidade**, Monografia - Universidade Federal de Goiás, 2010.
- CHAIB, E. B. D. **Proposta para implementação de sistema de gestão integrada de meio ambiente, saúde e segurança do trabalho em empresas de pequeno e médio porte: um estudo de caso da indústria metal-mecânica**, Tese (Mestrado em Engenharia) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2005.
- CINTRA, W. d. S.; MASSARANI, M. **Avaliação da Norma de Qualidade ISO/TS 16949: 2002 através da Engenharia/Análise do Valor**, 2005.
- CURI, F. C. C.; SANTOS, Z. A. S. **Qualidade total em pequenas empresas**, XIII Simpósio de Engenharia de Produção - SIMPEP, Bauru, SP, Brasil, 2011.
- DALMOLIN, D.; PAULI, J. **Elementos da inteligência organizacional**, XVI Mostra de Iniciação Científica, Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão, 2016.
- FELIPE, D. L. **Os Sistemas Integrados de de gestão (ISO9000, ISO14000, OHSAS18001) como indicadores de responsabilidade social (SA8000) em processo produtivos de indús-**

trias de confecções no Espírito Santo - Brasil, Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, Florianópolis, SC, 2001.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da Pesquisa Científica**, Fortaleza (CE): Universidade Estadual do Ceará - Centro de Educação, 2002.

FREITAS, M. R. d. **A norma ISO 9000 e o modelo de excelência em gestão garantindo a qualidade na prestação de serviços em uma empresa júnior de consultoria**, Juiz de Fora, 2011.

FUSCALDI, K. D. C. et al. **Análise SWOT: o caso da secretaria de política agrícola**, SOBER. XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural. Rio Branco, Acre, v. 2, 2008.

GALVÃO, N. d. S. D.; MELO, R. d. S. O método de análise swot como ferramenta para promover o diagnóstico turístico de um local: o caso do município de itabaiana (pb). **Caderno virtual de turismo**, v. 8, n. 1, 2008.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**, São Paulo (SP): Atlas, 4 ed, 2002.

GORDONO, F. S. et al. **Implantação da OHSAS 18001: Um Estudo de Caso em uma Empresa Construtora da Cidade de Bauru-SP**, VIII Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2012.

ISO14001, A. B. d. N. T. **ABNT NBR ISO 14001: sistema de gestão ambiental: requisitos com orientações para uso**. [S.l.: s.n.], 2004.

KADOWAKI, K. K. d. A. **O papel da gestão da informação nos processos decisórios de inteligência organizacional**, Monografia - Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2013.

KARKOTLI, G. R. **Responsabilidade social: uma estratégia empreendedora**, Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, Florianópolis, SC, 2004.

LEONEL, J. c. r. d. r. p. **O Programa 5S e sua aplicação em uma fábrica de embalagens de papel**, Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2011.

LIMA, A. M. **Contribuição e Limitações da Gestão de Responsabilidade Social Corporativa e a Certificação Pela Norma SA8000: Um Estudo de Caso**, Santa Maria, RS. Dissertação - Universidade Federal de Santa Maria, 2008.

LOPES, A. C. M. F. C. **A SA8000 e a responsabilidade social das empresas: A emergência de um novo paradigma?**, Tese (Mestrado em: Desenvolvimento e Cooperação Internacional) - Instituto Superior de Economia e Gestão, 2004.

MACEDO, A.; CAMPOS, R. Diagnóstico do complexo metal-mecânico: Brasil e santa catarina. **Revista de Tecnologia e Ambiente**, v. 7, n. 2, p. 9-37, 2001.

MARCELLO, G. A.; TREVIZAM, r. **O programa da qualidade 5S e sua implantação**, Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração)- Universidade Cenecista de Capivari, 2010.

MARCONI, M. d. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**, São Paulo: Atlas, 5. ed, 2003.

MARTINS, G. d. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia de investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**, São Paulo, SP: Editora Atlas S.A, 3 ed, 2016.

MASSIRER, J. **A implantação da ISO/TS 16949: 2009 por meio do conhecimento em gestão de projetos**, Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2015.

MELLO, C. H. P. et al. **ISO 9001:2008, Sistema de Gestão da Qualidade para Operação de Produção e Serviços**, São Paulo: Atrlas, 2009.

MELLO, L. C. B. d. B. et al. Um sistema de indicadores para comparação entre organizações: o caso das pequenas e médias empresas de construção civil. **Gestão & Produção**, ResearchGate, v. 15, n. 2, p. 261–274, 2008.

MIRANDA, W. M. **Propor a implantação do sistema de gestão da qualidade [ISO] TS 16949 na empresa Aktrion Brasil**, Trabalho de Conclusão de Curso - Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2014.

MONTEIRO, M. T. M. **Planeamento de um sistema de gestão ambiental segundo a norma ISO 14001:2004**, Dissertação (Mestrado em Engenharia do Ambiente) - Universidade de Engenharia Universidade do Porto - FEUP, 2013.

MORESI, E. A. D. Inteligência organizacional: um referencial integrado. **Ciência da informação**, SciELO Brasil, v. 30, n. 2, 2001.

MÜLLER, R. **Inteligência organizacional: Uma visão setorial**, Dissertação (Mestrado em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação - Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2013.

NUNES, G. Z. **Diagnóstico inicial para implantação de um sistema de gestão de saúde e segurança ocupacional. Estudo de caso: Mineradora de Carvão, SC**, Monografia - (Obteção do grau em Engenharia de Segurança) Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC, Criciúma, 2014.

OLIVEIRA, J. A. d. et al. Um estudo sobre a utilização de sistemas, programas e ferramentas da qualidade em empresas do interior de são paulo. **Produção**, SciELO Brasil, p. 708–723, 2011.

OLIVEIRA, M. F. d. **Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em Administração**, Universidade Federal de Goiás. Catalão–GO, 2011.

OLIVEIRA, O. J. d.; SERRA, J. R. Benefícios e dificuldades da gestão ambiental com base na iso 14001 em empresas industriais de são paulo. **Gestão & Produção**, v. 20, 2009.

PASQUALINI, H. **Proposta de implantação do programa cinco sentidos no setor de apoio administrativo da empresa Perdigão Agroindustrial S.A. de Itajaí/SC**, Trabalho de Conclusão de estágio - Universidade do vale do Itajaí, 2008.

PITTEL, F. M. M. **Análise ergonômica em uma célula de montagem de uma indústria metal mecânica**, Monografia (Especialização em Engenharia de Segurança do Trabalho) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013.

PLATH, a. m. s. et al. Gestão da qualidade em empresa de diferentes segmentos do mercado têxtil: Um estudo multicaso. **XXXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, Belo Horizonte, MG, Brasil, 2011.

POLACINSKI, E. **Prospectiva Estratégica de Godet: Processo de Aplicação Para Arranjos Produtivos Locais. 2011. 289 f**, Tese (Doutorado em Engenharia de Produção)-Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2011.

POMBO, F. R.; MAGRINI, A. Panorama de aplicação da norma iso 14001 no brasil. **Gestão & Produção**, SciELO Brasil, v. 15, n. 1, p. 1–10, 2008.

ROSA, R. d. S. **O Programa 5S–Estudo de Caso da Suprema Faculdade de Ciências Médicas e da Saúde de Juiz de Fora**, Juiz de Fora, MG: EPD/UFJF, 2007.

SAI, S. A. I. **Responsabilidade Social SA8000:2008**. [S.l.: s.n.], 2008.

SANTOS, A. L. d. et al. **Micro e pequenas empresas: mercado de trabalho e implicação para o desenvolvimento**, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), 2012.

SANTOS, L. A. **Análise dos aspectos de implantação da ISO/TS 16949: 2009: os benefícios adquiridos pelos fornecedores de autopeças da indústria automobilística**, Trabalho de Conclusão de Curso - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2014.

SANTOS, N. et al. **Implantação do 5S para qualidade nas empresas de pequeno porte na região central do Rio Grande do Sul**, XIII Simpósio de Engenharia de Produção - SIMPEP, Bauru, SP, Brasil, 2006.

SEBRAE. **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e pequenas Empresas - SEBRAE: Anuário do trabalho na micro e pequena empresa**, 2013.

SILVA, A. A. et al. A utilização da matriz swot como ferramenta estratégica–um estudo de caso em uma escola de idioma de são paulo. **Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, v. 8, 2011.

SILVA, F. G. et al. **Programa 5S Frigorífico Avícola Guarantã Ltda**, Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração)- Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium - UNISALESIANO, 2008.

SILVA, R. O. d. **Sistemas de gestão integrados: perspectiva de uma empresa de transporte de carga**, Dissertação (Mestrado em Engenharia de Transporte) - Instituto Militar de Engenharia, Rio de Janeiro, RJ, 2010.

SOUZA, L. P. et al. Matriz swot como ferramenta de gestão para melhoria da assistência de enfermagem: estudo de caso em um hospital de ensino. **Revista Eletronica Gestão & Saúde**, v. 4, n. 1, p. 1633–1643, 2013.

TONI, K. C. W. D.; ALVARES, L. M. A. de R. Educação corporativa na perspectiva da inteligência organizacional. **Informação & Informação**, v. 21, n. 3, p. 228–257, 2017.

VITORELI, G. A. et al. Análise da integração dos sistemas de gestão normalizados iso 9001 e ohsas 18001: estudo de casos múltiplos. **Gestão and Produção**, SciELO Brasil, v. 20, n. 1, p. 204–217, 2013.

YIN, R. K. **Estudo de Caso - : Planejamento e Métodos**, Bookman editora, 2 ed, 2001.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia da pesquisa**, Curso de Graduação em Administração, SEAD/UFSC, 2. ed, 2011.

ZIMMERMAN, F. **Apostila: Gestão da Estratégia com o USO do BSC**, Escola Nacional de Administração Pública - ENAP, 2015.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO NA METALÚRGICA DOMAT - DIRETOR DA EMPRESA

Este questionário se caracteriza como uma pesquisa para um estudo de caso no âmbito de um Trabalho de Conclusão de Curso em Engenharia Mecânica, com a finalidade de se obter as informações necessárias para uma melhor compreensão do funcionamento da empresa em questão.

Os resultados obtidos por meio desse questionário serão utilizados exclusivamente para propósitos acadêmicos, assegurando a instituição o sigilo das informações prestadas.

1. Quais são os principais produtos que a empresa confecciona?
2. Quais são os principais serviços que a empresa realiza?
3. Quem são os principais clientes da empresa?
4. Quantos colaboradores possui a empresa?
5. Falar um pouco sobre a história da empresa (Ex. ano de fundação e por quem foi fundada)
6. Existe alguém responsável por realizar o controle financeiro, se sim, quais ferramentas são utilizadas?
7. Há algum responsável por oferecer os serviços/produtos? Como é feito?
8. Como é realizada a organização dos documentos da empresa?
9. Os projetos são salvos após sua execução? Se sim, qual meio é utilizado para o armazenamento?
10. Como é realizada a divulgação da empresa?
11. Existe algum documento fornecido aos colaboradores com normas de conduta na empresa? Se sim, qual?
12. A empresa possui a informação sobre o custo de cada serviço/processo para a mesma?
13. Quais critérios são levados em consideração para determinar o valor do produto/serviço?
14. Você sabe a importância e os benefícios da utilização das ferramentas da qualidade em uma empresa?
15. Das ferramentas da qualidade listadas abaixo, quais você conhece? Assinale com um X.
 Programa 5S

- Matriz Swot
- ISO 9001
- ISO 16949
- ISO 14001
- ISO 18001
- SA 8000

16. A sua empresa faz uso de alguma ferramenta da qualidade? Se sim, quais são elas?
17. Se a empresa faz uso de ferramentas da qualidade, de que forma é passado o conhecimento da metodologia aos colaboradores?
18. Os objetivos da empresa estão definidos claramente?

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO NA METALÚRGICA DOMAT - COLABORADORES DA EMPRESA

Este questionário se caracteriza como uma pesquisa para um estudo de caso no âmbito de um Trabalho de Conclusão de Curso em Engenharia Mecânica, com a finalidade de se obter as informações necessárias para uma melhor compreensão do funcionamento da empresa em questão.

Os resultados obtidos por meio desse questionário serão utilizados exclusivamente para propósitos acadêmicos, assegurando a instituição o sigilo das informações prestadas.

1. Há quanto tempo trabalha na empresa?
2. Qual a sua escolaridade?
3. Como você descrever a sua relação com os seus colegas de trabalho?
4. Como você descrever a sua relação com os seu superior?
5. Área de atuação/cargo?
6. Você conhece a história da empresa?
 SIM NÃO
7. Você conhece os objetivos da empresa?
 SIM NÃO
8. Quais tarefas você realiza dentro da empresa?
9. Suas tarefas são passadas de forma clara?
10. Você sabe a importância e os benefícios da utilização das ferramentas da qualidade em uma empresa?
11. Você sabe a importância e os benefícios da utilização das ferramentas da qualidade para facilitar a execução das atividades?
12. Das ferramentas da qualidade listadas abaixo, quais você conhece? Assinale com um X.
 Programa 5S
 Matriz Swot
 ISO 9001
 ISO 16949
 ISO 14001

ISO 18001

SA 8000

13. A sua empresa faz uso de alguma ferramenta da qualidade? Se sim, quais são elas?