
O USO DA GESTÃO DA QUALIDADE COMO FORMA DE MELHORIA NO TEMPO DE ATENDIMENTO AO CLIENTE DE UMA LANCHONETE EM AMBIENTE ACADÊMICO

The use of Quality Management as a Way to Improve the Customer Service Time of a Cafeteria in an Academic Environment

Andrea Cristina Silvestre¹

Luciano Aparecido da Silva²

Elaine Cecília de Lima Oliveira³

Resumo: O presente artigo tem como objetivo principal abordar a gestão da qualidade em uma lanchonete em ambiente acadêmico, a fim de apresentar possibilidades de melhorias contínuas em processo não conforme. O estudo abordará, ainda, conceitos da gestão da qualidade, bem como a aplicação de algumas de suas ferramentas e metodologias na empresa em questão. Dessa forma, buscar-se-á definir melhorias que otimizarão processos não conformes na organização. Serão aplicadas as ferramentas: Diagrama de Causa e Efeito, Matriz GUT, 5S e PDCA. Ademais, não é foco deste trabalho investigar minuciosamente todas teorias existentes, mas, de forma prática, aplicar os principais conceitos teóricos estudados na graduação em Administração, e que são referenciados no decorrer do artigo. Contudo, o estudo servirá como orientação básica aos estudantes de administração de empresas que desejam aprofundar no assunto.

Palavras chave: Gestão da Qualidade. Ferramentas da Gestão da Qualidade. Melhoria Contínua.

Abstract: The main objective of this article is to approach the management of quality in a cafeteria in an academic environment, in order to present possibilities of continuous improvements in nonconforming process. The study will also address concepts of quality management, as well as the application of some of its tools and methodologies in the company in question. In this way, we will try to define improvements that will optimize non-conforming processes in the organization. The tools will be applied: Cause and Effect Diagram, GUT Matrix, 5S and PDCA. In addition, it is not the focus of this work to thoroughly investigate all existing theories, but, in a practical way, to apply the main theoretical concepts studied in undergraduate studies in Administration, and which are referenced throughout the article. However, the study will serve as a basic guideline for business students who wish to delve deeper into the subject.

Keywords: Quality Management. Quality Management Tools. Continuous Improvement.

1 Acadêmico do curso de Administração da Faculdade de Minas Gerais – discente da disciplina Gestão da Qualidade

2 Acadêmico do curso de Administração da Faculdade de Minas Gerais – discente da disciplina Gestão da Qualidade

3 Mestre em Educação e bacharel em Engenharia Mecânica pela PUC Minas, especialista em Gestão Estratégica da Qualidade pela FUMEC, docente da disciplina Gestão da Qualidade Faculdade Minas Gerais

INTRODUÇÃO

Para o presente trabalho, escolheu-se analisar a empresa Lanchonete Lanche Bem⁴, localizada no hall de entrada de uma faculdade na capital Belo Horizonte. O processo em vista é o atendimento ao cliente, especificamente a demora da entrega dos pedidos aos clientes. Sendo assim, entende-se, de acordo com os conceitos estudados em Gestão da Qualidade que, a demora na entrega dos pedidos é um processo não conforme, uma vez que, influência diretamente na satisfação do cliente em relação à qualidade dos serviços prestados. Em se tratando de uma lanchonete em ambiente acadêmico, espera-se um atendimento ágil, uma vez que o horário de intervalo dos estudantes tem curta duração.

Diante desta questão, propor-se à luz dos conceitos da Gestão da Qualidade, suas ferramentas e metodologias, apresentar as perspectivas de melhoria para a empresa Lanche Bem, no processo de atendimento ao cliente.

HISTÓRIA DA ORGANIZAÇÃO

A lanchonete Lanche Bem existe há seis anos. O gestor Paulo⁵ trabalha na empresa Lanchonete Lanche Bem há um ano e quatro meses. O mesmo foi contratado para função de atendente no balcão e, atualmente, é o gerente administrativo da rede, que possui mais quatro lanchonetes nas em uma rede universitária também em Belo Horizonte.

Paulo é o responsável pelas compras de todas as unidades da empresa. No início do negócio, os produtos eram comprados em um grande centro de distribuição, mas depois entenderam que, tornava-se dispendioso o deslocamento até a central de abastecimento para esse fim. Hoje, os produtos na sua maioria, são comprados diretamente em estabelecimentos de médio porte na própria região. A empresa não trabalha com grande estoque em função do espaço físico ser limitado. O principal fornecedor da lanchonete é Coca-Cola.

A contratação de novos colaboradores acontece por meio da indicação de funcionários mais antigos. A mão de obra tem se tornado escassa para esse ramo, principalmente pelo horário de funcionamento do estabelecimento, o que não raro, ocasiona alto índice de absenteísmo, afirma o gerente.

Referente aos produtos, vende-se mais de um determinado item em uma loja que em outra. Na lanchonete fonte de estudo, por exemplo, vende-se mais pães de queijo, enquanto na outra instituição o cachorro quente é o carro chefe. Constata-se então que é imprescindível uma análise ambiental para cada estabelecimento, visto que o perfil de clientes apresenta particularidades e isso impacta diretamente sobre as vendas.

O ramo alimentício é rentável se bem explorado, principalmente em faculdades, onde alunos e colaboradores fazem em média uma alimentação diária em função do pouco tempo que dispõem no deslocamento casa/faculdade/trabalho. Embora no período de férias apresente queda significativa

⁴ Nome fictício visando preservar a empresa estudada.

⁵ Nome fictício visando preservar a empresa estudada.

no movimento/vendas, mantém-se a lanchonete em funcionamento e, geralmente é o período que concede-se férias aos empregados. Essa queda é compensada pelos meses mais ativos em que a faculdade está em pleno funcionamento, justifica o gerente.

PROCESSO NÃO CONFORME

Um processo não conforme ou não conformidade entende-se como processos que geram resultados insatisfatórios, ou seja, que não atendem às expectativas ou especificações. Para que isso não ocorra, é preciso que as empresas adotem sistemas de gestão da qualidade visando atender às expectativas das partes interessadas.

É prudente não confundir não conformidade com defeito. Todo defeito é uma não conformidade, contudo, nem toda não conformidade apresenta defeito. Um produto ou serviço não conforme, por exemplo, é aquele que não gerou resultados esperados. Já o defeito caracteriza-se pelo não atendimento a um requisito específico. Um defeito em um produto torna-o impróprio para utilização.

Tendo como estudo a lanchonete Lanche Bem, identificou-se como processo não conforme a demora no tempo de entrega dos pedidos aos clientes da lanchonete. *In*

loco, vários graduandos reclamam nos corredores sobre a qualidade do atendimento, muitos inclusive desistem e passam a fazer sua alimentação em concorrentes próximos como bares, lanchonetes e carrinhos de cachorro quente.

Na gestão dos processos não conformes é possível identificar os pontos de melhoria, tendo como objetivo satisfazer os clientes internos e externos. Os processos não conformes necessitam ser tratados para que haja melhoria contínua dos processos, crie vantagem competitiva, além de garantirá a sobrevivência da empresa por meio de um plano estratégico que garantirá as correções necessárias. Isso poupará tempo e dinheiro.

A GESTÃO DA QUALIDADE

A priori, é preciso entender o que é a gestão da qualidade e suas implicações para que as empresas mantenham-se no mercado globalizado. Em termos gerais, cabe dizer que gestão da qualidade envolve padronização, necessidade latente, especificações e custos. Para Aguiar (2004) qualidade pode ser mensurada pelo índice de aceitação expressa pelo cliente ou usuário final.

Assim, A evolução da qualidade perpassa quatro eras:

1. Inspeção, cuja conferência era realizado no final da produção/processo
2. Controle estatístico da qualidade, acontece durante e pós II Guerra Mundial, em que o controle passa a ser estatístico, ou seja, por lotes
3. Garantia da Qualidade, acontece no pós guerra, em função da escassez de matéria prima, era necessário fazer certo da primeira vez
4. Gestão estratégica da qualidade, ou Qualidade total, que corresponde aos dias de

hoje, em que é preciso buscar excelência para se manter no mercado.

Com a globalização dos mercados, com a inovação tecnológica, as empresas tornaram-se mais competitivas e isso trouxe novas regras para as organizações. Nesse momento, a Gestão Estratégica da qualidade, ou Qualidade Total, passa a ser a doutrina a ser seguida e praticada pelas organizações. O conceito de Controle da Qualidade Total (CQT) é o de um sistema administrativo aprimorado no Japão, a partir de ideias americanas ali inseridas após a Segunda Guerra Mundial, e que depois se espalhou para os demais países do mundo. No Japão é conhecido pela sigla TQC (Total Quality Control), explica Aguiar (2004).

Para melhorar a competitividade no mercado, e ser referência no ramo de atuação, alcançando o sucesso, o gestor precisa buscar a excelência em seu desempenho organizacional. Para que isso seja possível, é preciso ter o conhecimento dos fundamentos da excelência, que fazem parte do MEG – Modelo de Excelência em Gestão, amplamente disseminado pela FNQ- Fundação Nacional da Qualidade.

De acordo com Caderno Critérios de Excelência (2002):

Em meados dos anos 80, diante da necessidade de se melhorar a qualidade dos produtos e de se argumentar a produtividade das empresas americanas, um grupo de especialistas analisou uma série de organizações bem sucedidas, consideradas até então como “ilhas de excelência”, em busca de características comuns que as diferenciavam das demais. Essas características foram por eles identificadas e eram compostas por valores organizacionais que podiam ser facilmente percebidos como parte da cultura das organizações, sendo praticados pelas pessoas que as compunham, desde os líderes de maiores níveis de responsabilidade até os empregados dos escalões inferiores. Naquela ocasião, os valores identificados nas organizações de sucesso foram considerados como os fundamentos para a formação de uma cultura de gestão voltada para resultados e deram origem aos critérios de avaliação e à estrutura sistêmica e orientada para resultados do Malcolm Baldrige National Quality, em 1987.

Os fundamentos da excelência são oito: Visão Sistêmica, Aprendizado Organizacional, Produtividade, Inovação, Liderança e Constância de Propósitos, Visão de Futuro, Foco no Cliente e no Mercado, Responsabilidade Social e Gestão Baseada em Fatos.

Moreira (1994) citado por Aguiar (2004 p.29) descreve três desafios à organização:

- a) **Preocupação contínua com a qualidade, nível de serviços e custos.** A qualidade do produto e do atendimento ao cliente é fundamental para o

sucesso empresarial. Níveis de serviço insatisfatórios trazem descontentamento por parte de quem utiliza esse serviço. O custo de um produto ou serviço também é fator importante para manter a competitividade da empresa num mercado extremamente acirrado como o de hoje.

b) Orientação para o cliente. Satisfazer às necessidades do cliente deve ser o principal objetivo da empresa nos dias atuais. No entanto, suas necessidades variam em função daquilo que as próprias empresas colocam no mercado. Monitorar as necessidades dos clientes e até mesmo antecipar-se a elas tornou-se uma tarefa obrigatória. Como dizem alguns, antigamente o cliente era a criatura mais venerada no mundo dos negócios; hoje, a essa veneração juntou-se a cumplicidade: o cliente deve ser considerado como parte do planejamento das operações das empresas, deve ser acompanhado atentamente, para que suas necessidades sejam atendidas em primeira mão.

c) Velocidade e confiabilidade de entrega. A velocidade de entrega dos produtos é medida pelo tempo decorrido entre o pedido de fornecimento e a efetiva entrega ao cliente; a confiabilidade de entrega, por sua vez, está relacionada ao cumprimento dos prazos pré-fixados. Ambos os indicadores estão diretamente ligados ao funcionamento dos processos devidamente otimizados.

É possível melhorar o desempenho da lanchonete em questão buscando trabalhar de forma perene os fundamentos de proatividade, liderança e foco no cliente e no mercado. A proatividade ajudará a empresa a antecipar-se às mudanças de cenário e às necessidades e expectativas dos clientes e demais partes interessadas. A liderança é relevante pois traduz o comprometimento do gestor com valores e princípios, com a capacidade de construir e implementar estratégias, e um sistema de gestão que estimule as pessoas a realizarem um propósito comum e duradouro.

Enquanto o foco no cliente e mercado traduz o conhecimento e entendimento do cliente e do mercado, visando a criação de valor de forma sustentável para o cliente e maior competitividades nos mercados. Este último princípio está diretamente

relacionado com o sucesso da empresa e o relacionamento com o cliente. Como o foco deste estudo o foco é otimizar o tempo de entrega do produto, é prudente que o gestor busque aplicá-lo de forma contínua, não desprezando os demais princípios.

Aguiar (2004) comenta que a implantação de um Programa de Qualidade Total em uma organização sugere a mobilização e a participação de todos os seus colaboradores. Visando incentivar e viabilizar essa participação, faz-se necessário treinar os funcionários de vários escalões para identificar e analisar problemas, a fim de promover a melhoria contínua de seus processos e a padronização de seus procedimentos.

Em sequência, como proposta de melhoria da não conformidade identificada anteriormente, é possível aplicar ferramentas da qualidade na gestão da lanchonete. Existem várias ferramentas e metodologias que possibilitam trabalhar a qualidade nas empresas, contudo, serão aplicadas neste case apenas três delas: Diagrama de Causa e Efeito, Matriz GUT e o PDCA.

FERRAMENTAS DA QUALIDADE

Diagrama de Causa e efeito

A primeira ferramenta, o Diagrama de Causa e Efeito, tem como objetivo evidenciar e organizar as causas de determinado problema. É utilizado para saber as causas primária e secundárias de um efeito do negócio.

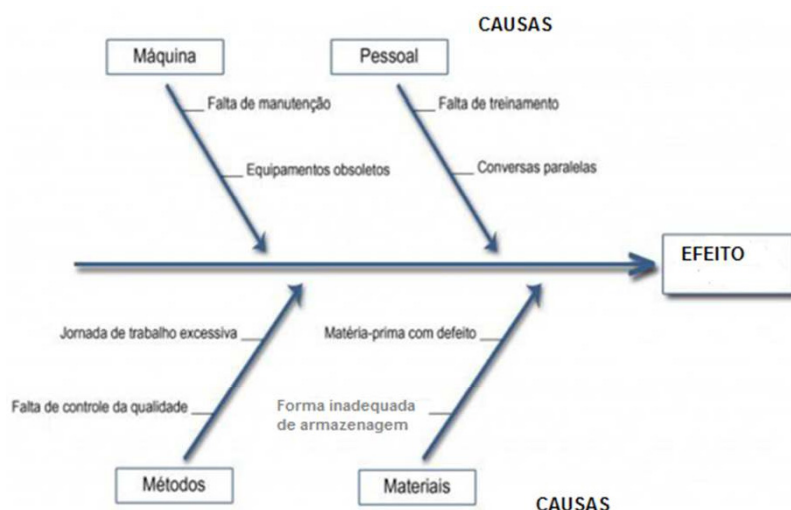
O diagrama de causa e efeito, também conhecido como diagrama de Ishikawa ou diagrama espinha de peixe, é uma ferramenta de representação das possíveis causas que levam a um determinado efeito. Nesse diagrama, as causas são agrupadas por categorias e semelhanças previamente estabelecidas, ou percebidas durante o processo de classificação. A grande vantagem é que se pode atuar de modo mais específico e direcionado no detalhamento das causas possíveis.

Conforme Cierco (2003) as etapas de elaboração do diagrama de causa e efeito são:

1. Discussão do assunto a ser analisado pelo grupo, contemplando seu processo, como ocorre, onde ocorre, áreas envolvidas e escopo;
2. Descrição do efeito (problema ou condição específica);
3. Levantamento das possíveis causas e seu agrupamento por categoria no diagrama;
4. Análise do diagrama elaborado e coleta de dados para determinar a frequência de ocorrência das diferentes causas.

Dessa forma, elaborou-se o diagrama com as causas da não conformidade tratada nesse estudo.

Figura 1 – Diagrama Espinha de peixe



Fonte: Adaptado pelos autores

Referente à mão de obra(pessoal) identificou-se que, na lanchonete Lanche Bem, as causas podem ser a falta de treinamento, que estão relacionadas à falta de qualificação dos colaboradores, falta de motivação e número insuficiente de empregados, bem como conversas paralelas, que influenciam na produtividade. Referente ao maquinário, verifica-se a ausência de equipamentos modernos e adequados para o ramo de negócio, bem como manutenção preventiva. Os métodos também chamam a atenção para a jornada excessiva e falta de controle da qualidade pelo gestor. Referente aos materiais, identificou-se produtos com qualidade duvidosa, bem como armazenamento inadequado de certos itens alimentícios e utensílios.

Diante do levantamento por meio do diagrama acima, o gestor poderá traçar um planejamento para solucionar as não conformidades, para isso poderá aplicar a ferramenta seguinte.

Matriz GUT

A segunda ferramenta a ser utilizada é a Matriz GUT, utilizada para priorizar ações na gestão da empresa. Consiste em analisar a gravidade, a urgência e a tendência dos problemas enfrentados. Sendo assim, classifica-se os métodos identificados no Diagrama de Causa e Efeito com grau de gravidade 5, ou seja, com urgência em ser trabalhado. O maquinário foi classificado como nota 4, muito grave, pois um bom maquinário contribui na otimização do tempo de produção, neste caso, o tempo de preparo dos lanches. A mão de obra foi classificada como grave, nota 3. Ao meio ambiente também foi atribuído nota 3, pois entende-se que ambos interferem significativamente nos resultados.

Cierco (2003) explica que:

A Matriz GUT é a representação de problemas, ou riscos potenciais, através de quantificações que buscam estabelecer prioridades para abordá-los, visando minimizar impactos. Em geral é utilizada na priorização de problemas e na análise de riscos. Os problemas são arrolados e analisados sob os aspectos de gravidade (G), urgência

(U) e tendência (T). Usualmente, atribui-se um número inteiro entre 1 e 5 a cada uma das dimensões (G, U e T), correspondendo o 5 à maior intensidade e o 1 à menor, e multiplicam-se os valores obtidos para G, U, e T a fim de se obter um valor para cada problema ou fator de risco analisado. Os problemas ou fatores de risco que obtiverem maior pontuação serão tratados prioritariamente.

Abaixo, propõe-se uma tabela representativa de como o gestor poderá priorizar as situações identificadas anteriormente, conforme a gravidade, urgência e tendência.

Tabela 1. Priorização Matriz GUT

MATERIAL	G	U	T	G x U x T
Matéria prima com defeito				
Forma inadequada de armazenagem				
MÉTODO				
Jornada de trabalho excessiva				

Falta de controle da qualidade				
MÃO DE OBRA				
Falta de treinamento				
Conversas paralelas				
MÁQUINA				
Falta de manutenção				
Equipamentos obsoletos				

Fonte: Elaborado pelos autores

5W2H

O 5W2w é uma ferramenta utilizada para mapeamento e padronização de processos. É de cunho gerencial e busca o fácil entendimento por meio de definição de responsabilidades, métodos, prazos, objetivos e recursos associados. O 5W2H representa as iniciais das palavras, em inglês, *why* (por que), *what* (o que), *where* (onde), *when* (quando), *who* (quem), *how* (como) e *how much* (quanto custa).

A tabela abaixo mostra como o gestor pode elaborar um plano de ação utilizando a ferramenta 5W2H:

Tabela 2- Plano de Ação 5W2H

PLANO DE AÇÃO						
Setor: Atendimento ao cliente				Responsável: Gerente Prazo: 3 meses		
Objetivo: reduzir o tempo de atendimento ao cliente						
<i>what</i> (o que)	<i>when</i> (quando)	<i>why</i> (por que),	<i>where</i> (onde)	<i>who</i> (quem)	<i>how</i> (como)	<i>how much</i> (quanto cus- ta)
Otimizar o tempo de atendimento ao cliente	D i a r i a - mente	Para melhor a satisfação dos clien- tes, bem como gerar lucro	Na lan- chonete L a n c h e Bem	O Gestor	Por meio da apli- cação das fer- ramentas/metodo- logias da Gestão da qualidade	Verba desti- nada a mel- horias

Fonte: Elaborado pelos autores

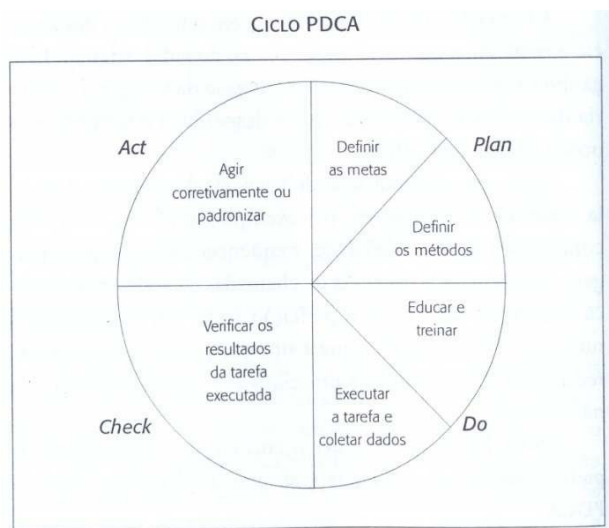
METODOLOGIA

5.4 PDCA

A metodologia PDCA também será usada como proposta para melhoria do processo de atendimento da lanchonete. Cierco(2003) explica o que é o PDCA:

O ciclo PDCA é um método gerencial para a promoção da melhoria contínua e reflete, em suas quatro fases, a base da filosofia do melhoramento contínuo. Praticando-as de forma cíclica e ininterrupta, acaba-se por promover a melhoria contínua e sistemática na organização, consolidando a padronização de práticas.

As quatro fases são mostradas na figura abaixo e explicadas a seguir: Figura 02: Ciclo PDCA



Fonte: Cierco(2003)

Os autores explicam as 4 fases do ciclo PDCA conforme abaixo:

1ª fase: *Plan* (Planejamento). Deve-se estabelecer os objetivos e metas, para que sejam desenvolvidos métodos, procedimentos padrões para alcançá-los. Normalmente, as metas são desdobradas do planejamento estratégico, representam requisitos dos clientes ou parâmetros e características de produtos, serviços ou processos. Os métodos contemplam os processos e as orientações técnicas para se atingirem as metas.

2ª fase: *Do* (execução). É preciso fornecer educação e treinamento para a execução dos métodos desenvolvidos na fase de planejamento. Ao longo da execução devem-se coletar os dados que serão utilizados na fase de verificação. Quando o pessoal envolvido na execução vem participando desde a fase de planejamento, o treinamento, em geral, deixa de ser necessário.

3ª fase: *Check* (verificação). É quando se verifica se o planejamento foi consistentemente alcançado através da comparação entre as metas desejadas e os resultados obtidos. Normalmente, usa-se para isso ferramentas de controle, histogramas, folhas de verificação, entre outras. É importante ressaltar que essa comparação deve ser baseada em fatos e dados e não em opiniões ou intuição.

4ª fase: *Act* (agir corretivamente). Nessa fase têm-se duas alternativas. A primeira consiste em buscar as causas fundamentais a fim de prevenir a repetição dos efeitos indesejados, no caso de não terem sido alcançadas as metas planejadas. A segunda, em adotar como padrão o planejado na primeira fase, já que as metas planejadas foram alcançadas.

Dessa forma, girar o PDCA significa obter previsibilidade nos processos e aumento da

competitividade organizacional. A previsibilidade acontece pela obediência aos padrões, pois, quando a melhoria é bem sucedida, adota-se o método planejado, para padronizando-o; caso contrário, volta-se ao padrão anterior e recomeça a girar o PDCA.

Sendo assim, esta metodologia pode ser facilmente aplicada em processos de produção de serviços. O PDCA planeja, executa, avalia e faz ações corretivas, buscando manter o ciclo contínuo. O gerente poderá usar esta metodologia para o acompanhamento das ações de melhoria contínua do processo de atendimento ao cliente.

5S

Finalmente, considera-se indispensável aplicar efetivamente o 5S na rotina da empresa. O 5S é uma filosofia voltada para a mobilização dos colaboradores, através da implementação de mudanças no ambiente de trabalho, incluindo eliminação de desperdícios, arrumação de salas e limpeza. O programa baseado em 5 palavras japonesas: SEIRI (Senso de Seleção), SEITON (Senso de Ordenação), SEISO (Senso de Limpeza), SEIKETSU (Senso de Saúde) e SHITSUKE (Senso de Autodisciplina).

Aguiar (2004) corrobora explicando que:

O 5 s é um Programa com enfoque na mudança comportamental do grupo, capaz de modificar o humor, o ambiente de trabalho, a maneira de conduzir as atividades rotineiras e as atitudes. Sua principal característica é a simplicidade. Seus conceitos são bastante profundos e podem ser aplicados tanto na vida profissional como na vida pessoal. Pessoas que praticam este conceito tornam-se gerentes de si mesmas, proporcionando uma melhora para a organização e para elas mesmas. Pode também ser definido como um conjunto de atividades que, se praticadas por todos, com determinação e método, resultarão em um ambiente (casa, local de trabalho ou mesmo cidade) agradável e seguro.

O mesmo autor ainda explica que:

Os cinco sentidos, comumente chamados de 5S, são por assim dizer a porta de entrada de um Programa de Qualidade Total. Isto porque tem um grande efeito sobre a motivação para a qualidade, visto que seus resultados são rápidos e visíveis. Muitas vezes os ganhos resultantes de sua implantação financiam outras melhorias. Na verdade, a essência dos 5S é outra: mudar atitudes e comportamento. Sua prática contínua e insistente leva, inevitavelmente, a uma mudança interior que resultará, ao final, em uma disposição mental para a prática de um programa onde os resultados são de médio ou longo prazo, como a Qualidade Total.

Abaixo, tem-se um quadro com atividades inerentes ao 5S que o gestor poderá elaborar para melhor acompanhamento da aplicação da ferramenta.

Quadro 1- Atividades de 5S

Organização (Seiri) Gerenciamento pela estratificação e tratamento das causas	• Eliminar o que não é necessário • Corrigir defeitos e danos • Retirar coletores de óleo • Inspecionar tampas e cubas para evitar vazamentos • Retirar o lixo
Arrumação (Seiton) Estocagem funcional e eliminação da necessidade de procurar as coisas	• Todas as coisas têm seu lugar definido • Padrões de estocagem • O primeiro a entrar é o primeiro a sair • Quadros de aviso bem organizados • Arrumação funcional dos materiais, prateleiras e outros
Limpeza (Seiso) Limpeza com inspeção e graus de limpeza	• Responsabilidade individual • Divulgação de campanhas de limpeza • Todos são responsáveis • Limpar até os locais que não são observados pelas pessoas • Execução e inspeção da limpeza • Facilitação da limpeza e da inspeção
Padronização (Seiketsu) Gerenciamento visual e padronização do 5S	• Sinais indicando extintores de incêndio • Cronograma do 5S • Arrumação do tipo “posso encontrar determinado item de olhos fechados”
Disciplina (Shitsuke) Formação de hábitos em um local disciplinado	• Mutirão da limpeza • Gerenciamento do espaço comum • Treinamento • Prática de comunicação

Fonte: Adaptado pelo autores (Aguilar 2004)

Para a implementação do 5S na lanchonete deve-se estruturar um plano de ação que contemple uma apresentação a todos os colaboradores, com distribuição de brindes como camisetas e aventais com o símbolo do 5S. Após essa explanação, deve-se fazer acontecer o dia da limpeza, ou a semana da limpeza, no qual os colaboradores deverão mobilizar-se à eliminação de itens que não estão sendo

utilizados (papéis, utensílios, mobiliários, etc), à arrumação e à limpeza. Após essa fase, começa uma nova etapa, que é a perpetuação do processo, que equivale à aplicação dos dois últimos S'S: padronização e disciplina. Isso, garantirá a perpetuação do programa e acompanhamento por meio de uma auditoria interna, a fim de tornar a prática do 5S uma constância dentro da organização.

De acordo com Cierco (2003), os resultados esperados no programa 5S são:

- ✓ Eliminação de estoques intermediários
- ✓ Eliminação de documentos sem utilização
- ✓ Melhorias nas comunicações internas
- ✓ Melhoria nos controles e na organização de documentos
- ✓ Melhoria do layout
- ✓ Maior aproveitamento dos espaços
- ✓ Maior conforto e comodidade
- ✓ Melhoria do aspecto visual das áreas
- ✓ Mais limpeza de todos os ambiente
- ✓ Padronização dos procedimentos
- ✓ Maior participação dos colaboradores
- ✓ Economia de tempo e de esforço
- ✓ Melhoria geral do ambiente de trabalho.

DIFICULDADES NA MANUTENÇÃO DOS PROGRAMAS DE QUALIDADE

Na prática, a implementação de programas de qualidade nas organizações não é uma tarefa fácil. Muitos programas de qualidade não alcançam os objetivos aos quais se propõem. Wood Júnior (1995) citado por Aguiar (2004) alerta para as principais dificuldades na manutenção dos programas de qualidade:

- criação de uma burocracia interna paralela;
- foco na imagem, não em fatos e resultados;
- drenar espírito empreendedor e inovador e implantar rotinas e procedimentos;
- falta de apoio da alta gerência;
- baixo grau de comprometimento nos diversos níveis hierárquicos;
- foco nos processos internos – conhecidos e visíveis – e não nos mais críticos;

-
- dispersão de energias e dificuldade de separar meios de fins;
 - foco em padrões mínimos já existentes;
 - não alinhamento do programa de melhoria com os objetivos estratégicos;
 - interferências do ambiente;
 - efeito esponja – atração de todo tipo de problema;
 - conflitos de interesse e poder; formação de grupos de evangelistas ecéticos;
 - benefícios intangíveis e/ou desproporcionais ao esforço;
 - dificuldade em manter “momentum” da mudança.

Para CHIAVENATO (2003), mudança é a transição de um estado para outro. É passar de uma situação para outra diferente. Mudança significa transformação, perturbação, interrupção, rompimento, podendo ocorrer nas organizações, nas cidades, nos costumes, nos produtos e nos serviços, no tempo e no clima, e no dia-a-dia das pessoas.

Parafraseando Aguiar (2004) conclui-se que, é importante que se tenha o cuidado de assegurar que o programa de qualidade tenha sustentabilidade e para que os colaboradores sejam permanentemente motivados para a continuidade da mudança.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta abordagem foi possível mostrar que o uso de ferramentas e metodologias da gestão da qualidade, se bem aplicadas pelo gestor podem contribuir positivamente para o posicionamento da empresa, contribuindo, sobretudo, para a melhoria de seus processos.

No caso da lanchonete Lanche Bem, para a otimização do tempo de entrega dos produtos preparados para o cliente o gestor poderá implementar as ferramentas referenciadas de forma a atingir os resultados esperados, garantindo que os clientes sintam-se satisfeitos com o tempo de atendimento. Isso melhorará a imagem da lanchonete, trará mais clientes e fomentará a lucratividade.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Paulo Henrique. Sistema de Informação para Gestão Educacional: sistematização de uma proposta de modelo e avaliação do processo de sua construção. Fortaleza – Ceará. 2004. Disponível em: <<http://www.uece.br/mpcomp/index.php/dissertacoes/47-dissertacao/122-dissertacoes-2004>>. Acesso em: 08/06/2016.

BEHR, A.; MORO, E. L. S.; ESTABEL, L. B. *Gestão da biblioteca escolar: metodologias, enfoques e aplicação de ferramentas de gestão e serviços de biblioteca. Ciência da Informação*, Brasília, v. 37, n. 2, p. 32-42, maio/ago. 2008. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/ciinf/index.php/ciinf/article/view/1043/756>>. Acesso em: 01 jun. 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. *Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas*. São Paulo: Atlas, 2003.

CIERCO, Agliberto Alves; MOTA, Edmarson Bacelar; ROCHA, Alexandre Varanda.

Gestão da Qualidade. Rio de Janeiro: FVG, 2003.

Critérios de Excelência: O estado da arte da gestão para a excelência do desempenho. FNQ 2002.

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