

**CENTRO PAULA SOUZA**  
**ETEC PROFESSOR ALFREDO DE BARROS SANTOS**  
**Ensino Médio Integrado ao Técnico em Período Integral em**  
**Administração**

**Eduardo Rodrigues Figueiredo**  
**Jonatas Lopes Fernandes Porto Soares**  
**Mariana de Lima Acedo Pinto Duarte**  
**Miguel Henrique de Oliveira Santos**  
**Vitória Athayde de Oliveira**

**APLICAÇÃO DO 5S EM UMA MECÂNICA AUTOMOTIVA**

**GUARATINGUETÁ - SP**

**2025**

**Eduardo Rodrigues Figueiredo**  
**Jonatas Lopes Fernandes Porto Soares**  
**Mariana de Lima Acedo Pinto Duarte**  
**Miguel Henrique de Oliveira Santos**  
**Vitória Athayde de Oliveira**

## **APLICAÇÃO DO 5S EM UMA MECÂNICA AUTOMOTIVA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Ensino Médio Integrado ao Técnico em Período Integral em Administração da ETEC Professor Alfredo de Barros Santos orientado pelas professoras Fabrícia Maria Alberti de Almeida e Márcia Regina dos Santos, como requisito parcial para obtenção do título de técnico em Administração.

**São Paulo**

**2025**

**Eduardo Rodrigues Figueiredo**  
**Jonatas Lopes Fernandes Porto Soares**  
**Mariana de Lima Acedo Pinto Duarte**  
**Miguel Henrique de Oliveira Santos**  
**Vitória Athayde de Oliveira**

## **Aplicação do 5S em uma Mecânica Automotiva**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Ensino Médio Integrado ao Técnico em Período Integral em Administração da ETEC Professor Alfredo de Barros Santos orientado pelas professoras Fabrícia Maria Alberti de Almeida e Márcia Regina dos Santos, como requisito parcial para obtenção do título de técnico em Administração.

**Guaratinguetá, 05 de Dezembro de 2025**

**Banca Examinadora**

---

**Prof. Márcia Regina dos Santos**

---

**Prof. Fabrícia Maria Alberti de Almeida**

---

**Prof. Deise Cristina Silva de Oliveira Campos Nogueira**

## EPÍGRAFE

“O sofrimento produz paciência, que prova a fidelidade e gera esperança e a esperança não engana.”

**Romanos 5:3- 5**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecemos, primeiramente, a Deus, que nos sustentou em cada passo dado, mesmo quando o cansaço ousou falar mais alto. Aos nossos familiares e amigos pelo amor incondicional, paciência e incentivo em todos os momentos. Cada palavra de apoio e gesto de carinho foi essencial para que chegássemos até aqui. Às professoras Márcia e Fabrícia por toda paciência, apoio e auxílio que nos foram necessários durante o período de execução do nosso trabalho. Por fim, agradecemos aos membros do grupo, que se empenharam para que tudo isso fosse concretizado da melhor forma possível, transformando cada esforço em conquista.

## RESUMO

O presente Trabalho de Conclusão de Curso tem como objetivo utilizar o estudo e fundamentação teórica da Administração como uma ciência capaz de promover o desenvolvimento e a eficiência das organizações. Com base nisso, o estudo destaca sua relevância na gestão eficiente dos recursos e na busca por soluções práticas que assegurem a melhoria contínua dos processos empresariais. Assim, o primeiro capítulo apresenta a origem e a evolução da Administração, com ênfase no contexto brasileiro, abordando as contribuições de renomados teóricos como Idalberto Chiavenato, Peter Drucker e Henri Fayol. Além disso, são exploradas as principais teorias administrativas e as áreas que compõem essa ciência, com destaque para a Gestão da Qualidade. O segundo capítulo trata da contextualização do município de Guaratinguetá, apresentando aspectos históricos, econômicos e sociais relevantes para a compreensão do ambiente onde a empresa analisada está inserida. Em seguida, é introduzida a Auto Mecânica 4R, empresa escolhida para a realização do trabalho, detalhando sua história, estrutura organizacional e suas principais adversidades identificadas. Essas falhas refletem a necessidade de aprimorar os métodos de controle, limpeza e organização, a fim de reduzir desperdícios e elevar a eficiência operacional. No terceiro capítulo, é apresentada a aplicação prática da metodologia japonesa 5S como proposta de solução para as problemáticas destacadas. O método é apresentado como uma ferramenta simples, eficaz e de baixo custo capaz de promover melhorias significativas no ambiente de trabalho e na cultura organizacional. A implantação dos cinco sentidos, sendo eles de utilização, ordenação, limpeza, padronização e disciplina, visa otimizar os processos, melhorar o desempenho interno e fortalecer a imagem da empresa perante seus clientes. Dessa forma, o estudo evidencia que a Administração, junto a estratégias de qualidade como o 5S, é fundamental para garantir o crescimento sustentável e a competitividade organizacional.

Palavras-chave: **Administração. Gestão da Qualidade. 5S. Organização.**

## **ABSTRACT**

This Final Project aims to utilize the study and theoretical foundation of Administration as a science capable of promoting the development and efficiency of organizations. Based on this, the study highlights its relevance in the efficient management of resources and the search for practical solutions that ensure the continuous improvement of business processes. Thus, the first chapter presents the origin and evolution of Administration, with an emphasis on the Brazilian context, addressing the contributions of renowned theorists such as Idalberto Chiavenato, Peter Drucker, and Henri Fayol. Furthermore, the main administrative theories and the areas that comprise this science are explored, with a focus on Quality Management. The second chapter contextualizes the municipality of Guaratinguetá, presenting historical, economic, and social aspects relevant to understanding the environment in which the analyzed company operates. Next, it introduces Auto Mecânica 4R, the company chosen for the study, detailing its history, organizational structure, and the main challenges identified. These shortcomings reflect the need to improve control, cleaning, and organization methods to reduce waste and increase operational efficiency. The third chapter presents the practical application of the Japanese 5S methodology as a proposed solution to the highlighted problems. The method is presented as a simple, effective, and low-cost tool capable of promoting significant improvements in the work environment and organizational culture. The implementation of the five senses—utilization, ordering, cleanliness, standardization, and discipline—aims to optimize processes, improve internal performance, and strengthen the company's image among its customers. Thus, the study demonstrates that management, along with quality strategies such as 5S, is essential to ensuring sustainable growth and organizational competitiveness.

**Keywords: Administration. Quality Management. 5S. Organization.**

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>9</b>
<b>1 ADMINISTRAÇÃO.....</b>	<b>11</b>
1.1 História da Administração.....	11
1.2 História da Administração no Brasil.....	15
1.3 Conceito da Administração.....	17
1.4 Teorias da Administração.....	20
1.4.1 Teoria da Administração Científica.....	20
1.4.2 Teoria Clássica da Administração.....	21
1.4.3 Teoria das Relações Humanas.....	22
1.4.4 Teoria da Burocracia.....	23
1.4.5 Teoria Estruturalista.....	24
1.4.6 Teoria Neoclássica.....	25
1.4.7 Teoria Comportamental.....	26
1.4.8 Teoria Contingencial.....	27
1.5 Áreas da Administração.....	28
1.5.1 Logística.....	28
1.5.2 Gestão Financeira.....	29
1.5.3 Marketing.....	30
1.5.4 Gestão de Pessoas.....	30
1.5.5 Gestão de Estoque.....	31
1.5.6 Gestão de Compras.....	32
1.5.7 Planejamento Estratégico.....	33
1.5.8 Gestão de Qualidade.....	33
<b>2 SITUAÇÃO PROBLEMA.....</b>	<b>35</b>
2.1 Caracterização do município.....	35
2.2 Descrição da Empresa.....	36
2.3 Descrição dos Problemas.....	36
<b>3 Propostas para solução.....</b>	<b>46</b>
<b>3.1 Orçamento.....</b>	<b>55</b>
<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>56</b>

<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>59</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>64</b>

## INTRODUÇÃO

Neste Trabalho de Conclusão de Curso, será feita uma análise minuciosa da empresa selecionada, com o objetivo de identificar suas principais deficiências e problemáticas em sua gestão e, assim, propor soluções viáveis e eficazes para otimizar sua organização. A partir dessa análise, busca-se implementar práticas de gestão sólidas, além de técnicas de organização e limpeza, e também estratégias que assegurem o sucesso e o desenvolvimento sustentável da instituição no futuro. Tendo isso em vista, a fim de alcançar esses objetivos, torna-se imprescindível compreender e aplicar os princípios fundamentais da Administração, embasados nas ideias de renomados pensadores cujos conceitos moldaram essa área do conhecimento. Assim, o estudo teórico servirá como base para orientar as propostas e estratégias desenvolvidas ao longo deste trabalho.

O primeiro capítulo irá adentrar mais sobre a administração, incluindo desde as suas raízes, o seu progresso e até o modo no qual é vista hoje com o foco no Brasil. Em seguida, conhecer pessoas na qual o acúmulo dos seus estudos foi de grande valor para visitar diversas estruturas de pensamento da Administração, sequencialmente destacam-se três principais autores: Idalberto Chiavenato, Peter Drucker e Henri Fayol. Será aprofundado a teoria que pressupõe o conceito e a amplitude da ação de administrar, começando pela Teoria da Administração científica, Teoria Clássica da Administração, Teoria das Relações Humanas, Teoria da Burocracia, Teoria Estruturalista, Teoria Neoclássica, Teoria Comportamental e Teoria Contingencial. Por fim, dado início ao último parágrafo, será discorrido um pouco mais sobre a Administração e as suas áreas de: Logística, Gestão financeira, Marketing, Gestão de pessoas, Gestão de estoque, Gestão de compras e o Planejamento estratégico, por último o principal ponto de melhoria da empresa escolhida que é a Gestão de qualidade.

Adiante no segundo capítulo vamos conhecer mais sobre o município de Guaratinguetá, onde será determinado a empresa para o estudo e análise durante as etapas de execução do Trabalho de Conclusão de Curso. A cidade Guaratinguetá foi fundada em 13 de junho de 1630 com a construção da capela de Santo Antônio Padroeiro, onde a sua volta foi se desenvolvendo diversas vilas, dentre elas

Guaratinguetá que recebeu um grande destaque devido a sua performance pelo ciclo do ouro e do café, trazendo grandes aplicadores para a cidade. Seu nome tem como origem indígena Tupi-Guarani, que significa “lugar onde há muitas garças”, o município conta com 121.710 habitantes com um território de 752,636 km<sup>2</sup>, com uma média salarial que varia entre 3,1 a 3,5 salários mínimos e um PIB per capita de R\$63.948,00. Ademais, será apresentada a empresa selecionada pelo grupo e todos seus processos e estratégias utilizadas, dessa forma será possível compreender da melhor forma será realizado uma análise para a identificação de erros e falhas presentes.

No terceiro capítulo, serão apresentadas as propostas a fim de solucionar os problemáticas identificadas, com base na aplicação da metodologia japonesa 5s. As ações sugeridas visam promover melhorias organizacionais de forma simples, prática e de baixo custo, contemplando desde a reorganização do layout e o melhor aproveitamento do espaço físico até a padronização dos processos e o aperfeiçoamento da cultura organizacional. Cada senso do 5S será aplicado de maneira direcionada às necessidades da Auto Mecânica 4R, abrangendo aspectos como controle de estoque, otimização do ambiente de trabalho, limpeza, disciplina e qualidade no atendimento. Através dessas medidas, espera-se fortalecer a gestão interna, reduzir desperdícios e elevar a satisfação dos clientes, resultando em maior competitividade e credibilidade no mercado.

Sendo assim pode-se compreender que se trata de um trabalho cujo objetivo é praticar os conhecimentos administrativos adquiridos ao longo dos anos de forma mais detalhada, sendo o primeiro capítulo a apresentação e compreensão do conceito Administração de forma detalhada, onde é falado sobre a história da Administração e suas teorias, o segundo capítulo apresentação da cidade onde a empresa está localizada, apresentação da empresa e dos problemas que serão estudados com a finalidade de encontrar soluções para os mesmos e por fim, o terceiro capítulo onde é apresentado as soluções e propostas feitas pelo grupo após estudarem condições viáveis e que não fosse de alto valor agregado, e também é apresentado de forma detalhada o total de investimento que será necessário para a realização da proposta oferecida.

Os principais autores apresentados ao decorrer do trabalho são: Idalberto Chiavenato (1999, 2000, 2004, 2014), Fernando Ramos Corrêa (2019), Antonio Cesar Amaru Maximiano (2000) e Vicente Falconi Campos (2004).

## **1 ADMINISTRAÇÃO**

### **1.1 História da Administração**

Desde o início da humanidade, a Administração se faz presente como um marco entre a formação de ideias e indivíduos, colocando em transparência os seus impactos na sociedade antiga, uma vez que a história se desenvolve a partir do passado e sua ascendência. Observando os seus primeiros registros de ideias e ações que à evidenciam, foi na população suméria, por volta de 5000 a.C., onde os povos antigos procuravam um meio de solução para seus problemas de forma prática, através de uma maneira com que eles aplicassem no seu cotidiano, logo criaram a escrita cuneiforme, primeiro sistema de escrita desenvolvido na sociedade, e desde então a Administração começou a evoluir.

A história da Administração é recente. No decorrer da história da humanidade, a Administração se desenvolveu com uma lentidão impressionante. Somente a partir do século XX é que ela surgiu e apresentou um desenvolvimento de notável pujança e inovação. Nos dias de hoje a sociedade típica dos países desenvolvidos é uma sociedade pluralista de organizações, na qual a maior parte das obrigações sociais (como a produção de bens ou serviços em geral) é confiada a organizações (como indústrias, universidades e escolas, hospitais, comércio, comunicações, serviços públicos etc.) que são administradas por dirigentes para se tornar mais eficientes e eficazes. (CHIAVENATO, 2000, p.25).

A segunda população a ter registros foi aproximadamente em 2600 a.C., é a população egípcia. Ptolomeu, um general macedônico, que idealizou e até tentou usar na prática um sistema econômico. O seu primeiro registro encontrado foi no momento da construção da pirâmide de Quéops, em um período de tecnologias rudimentares, seus operários foram capazes de trazer um princípio que se tornou exemplo de uma gestão de critérios e de aplicações de métodos administrativos públicos, método que também teve sua influência nos 3 impérios do Egito, empregando a aplicação de taxas, a centralização e descentralização fiscal e a instalação de classes sociais na economia.

Após, surge o rei Hamurabi que foi o sexto rei sumério, que nasceu em Babel, iniciando como o fundador do primeiro império babilônico, o qual foi responsável pela unificação dos semitas e os sumérios, seu impacto permanece ligado a um dos mais importantes códigos jurídicos da antiguidade, o código de Hamurabi. O principal objetivo da criação do código, foi estabelecer regras para a organização populacional da época, punindo uma ação criminosa de forma semelhante ao crime cometido, tendo como base a lei de Talião, destacando a forma pela qual foi escrita e a imutabilidade das leis. Seu código possui 281 leis, em escrita cuneiforme registradas em pedras de diorito (rocha ígnea intrusiva, com composição entre granito e gabro).

Os chineses também tiveram sua devida influência na Administração com a criação de comandos e sistemas para otimizar os processos, criando suas próprias teorias com foco na liderança. De acordo com teorias criadas, ser um líder e buscar constantemente a melhoria de vida, em contexto geral e pessoal, era um código que defendia também a relação de hierarquia, tendo essa circunstância aplicada até os dias atuais, portanto seus principais objetivos eram criar um sistema funcional e com eficácia, focando em um bom desempenho. Assim como a China veio a influenciar em fatores morais, a Grécia veio a influenciar em 400 a.c, com fatores éticos e democráticos, sendo aplicados nas *pólis*, que os grandes líderes administravam segundo a ética. Após o declínio do império romano houve uma transferência do poder das estruturas estatais para a igreja católica, restituindo como a maior organização da época, estabelecendo uma ordem de hierarquia por autoridade e uma gerência para assegurar integração.

Os chineses também tiveram sua devida influência na Administração com a criação de comandos e sistemas para otimizar os processos, como destaca Chiavenato (2014), ao afirmar que já havia entre os chineses uma clara preocupação com a hierarquia e a eficiência nas tarefas coletivas. Nesse período da história, teve-se diversos filósofos e pensadores que influenciaram fortemente na criação dos conceitos primordiais da Administração, dentre eles o que mais se destaca é Sócrates no qual dissertou sobre a Administração como um talento único, diferente do conhecimento na área e experiência. Outro que contribuiu para a conceitualização foi Platão, discípulo de Sócrates, que foi capaz de observar

problemas políticos e sociais ocasionados pela miscigenação das culturas. Na sua obra considerada a mais importante, ele disserta sobre a república e suas ideias democráticas além dos conceitos sobre a Administração pública. Outro filósofo que é importante ressaltar é Aristóteles, discipulado por Platão, detinha conhecimentos de diversas áreas de suma importância para a sociedade, como: Filosofia, logística, matemática e ciências naturais. Ele foi quem fez o famoso livro *Política* em que discorre sobre as três formas de Administração pública: A monarquia, na qual uma só pessoa detém todo o poder; A aristocracia, quando uma elite governa de acordo com seus interesses próprios; E a democracia, onde o povo decide o que é melhor pra ele mesmo.

Na Itália, mais especificamente em Roma, em seu período imperial, que apresentou a primeira definição sistemática de uma organização e a Administração de um império multinacional, a extensão do território causou grandes dificuldades ao governo, logo foi necessário a criação de executivos diferentes, tendo como exemplo os imperadores, uma figura de líder e gestor, e as demais funções criadas visavam facilitar a Administração e a comunicação entre as respectivas autoridades e os operários. Além disso, os militares também fizeram o uso do modelo hierárquico de Administração e tiveram uma grande influência na criação das teorias administrativas, tem-se por exemplo, Sun Tzu, que escreveu um livro retratando a guerra e as técnicas utilizadas.

Na antiguidade e na Idade Média a organização militar dos exércitos já utilizava a chamada estrutura linear. O princípio da unidade de comando (cada subordinado só pode ter um comandante) é o núcleo das organizações militares. A escala hierárquica é um aspecto típico ainda utilizado na organização militar de hoje. (CHIAVENATO, 2014, p. 38)

Logo, à medida que as operações militares aumentaram, também foi notada a necessidade de Administração dessas ações de forma estratégica. Um exemplo é Napoleão Bonaparte, que adotava diferentes métodos e estratégias organizacionais em suas batalhas. Com o passar do tempo, se tornou evidente a necessidade de eficiência nos processos produtivos dos comércios menores. Dessa forma, a cidade de Veneza se destaca por evidenciar uma cidade estruturada a partir do comércio, com foco nos negócios marítimos. Seu impacto também se desenvolveu na criação de uma maneira própria de gerir, pois era baseada na estratégia, presente até

mesmo nos seus investimentos em outras colônias. Um exemplo é a ilha de Creta, uma cidade estrategicamente posicionada em relação ao comércio e também em relação a possíveis guerras, percebe-se a extrema organização administrativa: foram implantados impostos planejados com a finalidade de aumentar sua receita, o estado foi dividido em setores, como o metalúrgico, que exigia que o ouro e prata fossem obrigatoriamente refinados na colônia.

Outro que ajudou em alguns fundamentos foi Descartes, um matemático, filósofo e físico francês que é considerado o pai da filosofia moderna. O mesmo criou o plano cartesiano, trazendo um grande salto na geometria naquela época, escreveu seu livro *O Discurso do Método* onde trata-se de alguns princípios, os quais são: Evidência ou dúvida sistemática, que diz que não se deve aceitar nada que não há comprovação, acata-se apenas aquilo que foi comprovado; Análise ou decomposição, onde disserta-se sobre a divisão dos problemas em várias partes, para solucionar cada fração separadamente; Composição ou síntese, é um método para organizar ideias, desde as básicas às mais complexas gradativamente; Verificação ou Enumeração: trata-se de recalcular, verificar e revisar as informações de maneira com que não haja nenhuma omissão ou esquecimento de algo. Segundo Chiavenato (2014), o método cartesiano teve decisiva influência na Administração, principalmente nas abordagens normativas e prescritivas.

As práticas administrativas no início da revolução industrial eram rudimentares. A qualidade dos produtos era precária e variável, vigorando o princípio de que cabia ao comprador inspecionar o que comprava. Pagavam baixos salários e usavam-se capatazes para fazer o controle cerrado da mão de obra. (MAXIMIANO, 2000, p. 43).

Um próximo filósofo importantíssimo para fomentar a revolução industrial foi Bacon, onde defendia a Administração moderna, com a ideia de que as teorias aristotélicas eram antigas e deviam ser substituídas por teorias que se aplicassem no mundo atual, a principal de suas teorias é a Teoria dos ídolos, que no total há quatro ideias, que elas são: ídolos da tribo, ídolos da caverna, ídolos do fórum e por fim ídolos do teatro. Onde todos eles dizem que há coisas denominadas como ídolos, que influenciam quase que totalmente na vida de um indivíduo. Entende-se com isso que a filosofia esteve presente em vários momentos da Administração, e

atualmente também. Após algum tempo passou a ser necessário a agilização nos processos de produção, fazendo-se assim com que os artesãos tivessem algum risco, no século XIX iniciou-se a Revolução industrial, fazendo os artesãos se tornarem obsoletos. Ela começou na Inglaterra e a Administração foi reconhecida como uma área de conhecimento, e então se deu o início do processo de criação fabril, surgimento de sindicatos, marxismo se fazendo presente nas primeiras aparições de práticas da Administração moderna.

Após algum tempo, ideias e experiências administrativas passaram a ser colocadas em prática e começaram a procurar estudos com a finalidade de encontrar condições e organizações para transformar o ambiente em um local organizado, alcançando a estrutura desejada, visto que a sociedade passou a demandar necessidades que o pouco conhecimento não estavam mais os auxiliando da forma necessária, logo foi se criando a necessidade de evolução e de adquirir novos conhecimentos, visto isso foi se iniciando processos administrativos rudimentares que estão em evolução até os dias atuais, que não é usado somente em casos empresariais mas também no dia a dia da sociedade, visto que à a procura da gestão financeira de cada indivíduo que busca otimizar o uso de seus recursos financeiros.

## **1.2 História da Administração no Brasil**

No Brasil, a Administração desenvolve-se a partir das divisões de terras, que eram denominadas sesmarias. O nome sesmaria deriva do verbo sesmar, dividir. Esse sistema consistia no processo de repartições de terras, de domínio português, divididas pela quantia populacional e depois sorteadas. Com o objetivo de garantir o cultivo necessário das áreas, intituladas de sesmos, por ser a sexta parte de cada território. Foi adotado em Portugal após a expulsão dos árabes no século XV.

Por esse sistema, as terras cultivadas nas comunidades eram divididas conforme o número de habitantes e depois sorteadas. O objetivo era garantir o cultivo das áreas, que eram denominadas mesmo porque correspondiam à sexta parte do valor de cada terreno. Cada sesmaria tinha cerca de 6,5 mil metros quadrados. A mesma medida adotada em Portugal também foi aplicada, posteriormente no Brasil. (FOGUEL, 2022, p.12).

Essa ideia foi implementada no Brasil em 1534, com o objetivo de assegurar posse, repartido em capitanias hereditárias, que se trata de grandes lotes partindo do litoral até onde era estabelecido o limite do Tratado de Tordesilhas que tinham como seus proprietários os lusitanos que garantiam a colonização, mantendo como o mesmo propósito o cultivo das terras, e com o objetivo de melhorar o povoamento e divisão na Administração da colônia. É importante ressaltar que os capitães donatários tinham 20%, e os outros 80% pertencentes aos colonos cristãos, chamados também de sesmeiros. Contudo, a coroa enfrentava alguns problemas para regulamentar as sesmarias, além dos limites de terras, estava a obrigação de cultivo naquelas divisões, mas esses limites eram quebrados pelos posseiros, os portadores das capitanias hereditárias. Depois de muitas tentativas da coroa de regulamentar os problemas, mas em 1822 foi abolida a regulamentação das sesmarias, beneficiando os posseiros.

A solução encontrada, por sugestão de alguns “notáveis” do reino, foi a aplicação de uma experiência já testada nas ilhas do Atlântico, principalmente na da madeira: **a criação de capitanias**. Esse sistema acenava com a possibilidade de ocupar simultaneamente vários pontos do litoral [...] (GOULART, 1950, p. 53).

Após a era Vargas se iniciou um processo em que a sociedade foi evidentemente moldada pela economia, junto desse evento aconteceu também a globalização, onde multinacionais compreenderam que seus locais de origem já não os cabiam mais e foram em busca de países subdesenvolvidos que estavam a procura de grandes empresas que fariam sua economia girar e crescer da forma desejada. Logo após o fim da era Vargas e o início do governo de Juscelino Kubitschek, cujo lema era “ 50 anos em 5”, então em seu governo foi marcado por ter agregado de forma significativa a economia, trazendo fábricas de carros, eletrodomésticos entre outros, após isso foi observado que era necessário a aplicação de métodos mais eficazes para gerir todas as necessidades que foram agregadas.

Devido a pressa de adaptação às novas fábricas foi necessário um avanço tecnológico e a compreensão por parte da população de que seria necessário a adesão de novas práticas de administração do capital, visto que as grandes

mudanças alteraram toda a forma de gerir as finanças, então a adesão a tecnologia e de profissionalização da maneira que era feito o planejamento e organização da época, tendo em vista tudo isso o Brasil passou e ainda passa por transformações constantes a respeito de conhecimentos administrativos, visando adquirir mais qualidade aos processos, sendo hoje um dos países referência em questões desse ramo, por ser um país que busca efetivamente o conhecimento e a constante evolução.

### 1.3 Conceito da Administração

Com o decorrer do tempo a Administração foi adquirindo vários conceitos. Primeiro, é importante saber a origem da palavra, sendo ela do latim; o *ad* tem sentido de direção para ou tendência a algo, agora *ministro* vem do grego *diákonos* que significa servo ou servidor. Em sua origem, a palavra Administração deriva do conceito de desenvolver uma função sob o comando de alguém. Porém, com o passar do tempo esse conceito se desenvolveu e foi aprimorado por diversos pesquisadores e estudiosos. De acordo com Chiavenato (2000, pg.1) a Administração trata do planejamento, da organização (estruturação), da direção e do controle de todas as atividades diferenciadas pela divisão de trabalho que ocorram dentro de uma organização.

Dessa forma, a Administração não tem apenas o sentido de planejar, organizar, dirigir e controlar e nem sequer um processo linear simplista, mas incluir inúmeras e invariáveis ações e consequências com a finalidade de alcançar rendimento. Ela abrange as atividades de integração, conjunção, foco, arranjo e impulsionamento, garantindo um processo mais satisfatório, ele também diz que é necessário reunir um grupo de diferentes competências e recursos, desde a extração de matéria prima até o processo de transformação para se converter em resultados concretos. Todo e qualquer tipo de organização requer Administração para ser bem-sucedida. Hoje em dia é necessário a convivência em uma sociedade que exige a organização entre os sistemas e processos em qualquer cenário que é criado, produzido e entregue e todas essas etapas exigem a gestão de controle na aplicação da Administração para alcançar avanços significativos. E isso é a Administração, o produto da soma de todos esses fatores.

De acordo com Drucker (1998) a Administração é fundamental para qualquer tipo de empresa, variando do porte pequeno até de porte grande, sendo a parte central em que faz tudo funcionar, mantendo cada coisa no seu devido lugar, sendo assim a mesma é uma parte independente inserida em uma organização, pois ela toma suas próprias decisões sem consultar nenhum setor, colocando em evidência que não é permitido ser instalada apenas porque um trabalho ficou grande demais, mas sim se colocar desde os primórdios, fazendo uma base sólida para um futuro promissor. Muitos empresários não reconhecem o momento em que suas empresas mudam sua natureza e não são mais um pequeno negócio pessoal, mas sim uma organização em expansão, esse é um momento fundamental para a empresa, em que ela precisa de conhecimentos administrativos para que não possua falha nesse período, podendo acarretar até mesmo na falência do negócio.

A administração pode constituir a mais importante inovação do presente século - é aquela que maior influência exerce diretamente sobre os jovens que estudam nas faculdades e universidades, que os "trabalhadores intelectuais" de amanhã das entidades administradas e seus próprios administradores do depois do amanhã. (DRUCKER, 1998, p. 1)

Do ponto de vista jurídico da Administração muitos pensam que é necessária a autorização do dono, porém na prática isso não funciona dessa forma. Ter uma empresa bem administrada é mais importante que ter um gestor, ou seja, o dono precisa aceitar que existem pessoas mais capacitadas que ele para gerenciar seu negócio. Drucker compara a diferença de uma empresa cuidada pelos donos, e de outra que é gerenciada por profissionais da área, fazendo uma analogia a dois insetos, os que têm o corpo firme devido sua pele dura, e os insetos vertebrados, os de pele dura não conseguem crescer devido a limitação que a pele causa, já os vertebrados conseguem expandir devido a uma estrutura que o sustenta. Logo, administrar é assumir responsabilidades e tarefas de um terceiro, fazendo com que seja uma organização íntegra, organizada e tornar a instituição mais eficiente.

Fayol foi considerado o pai da teoria clássica da Administração, o mesmo que criou o conceito que é mais falado nos cursos e escolas, o qual ensina que a função da Administração é: planejar, organizar, dirigir e controlar os recursos (sendo eles humano, financeiro, e material) de maneira em que eles sejam potencializados. Mas

esse apelido carinhoso que Fayol recebeu não descreve seu papel por completo, ele também foi um dos primeiros a pensar no ser humano como um indivíduo, no qual precisa de cuidados e tratamentos específicos, não colocando somente o resultado deles em avaliação, mas prezando pela saúde física, psicológica e emocional de seus colaboradores, como mostra alguns fundamentos da área que hoje é conhecida como Departamento Pessoal. Em suma, ele foi excepcional para a Administração, englobando diversas áreas extremamente importantes que nunca haviam sido discutidas.

Além destas, há muitas outras ideias que vale a pena revisitar: a importância da saúde dos gestores e de «um certo vigor físico», a relevância da equidade e das qualidades morais, e a necessidade de combater os abusos de regulamentação, formalismo e a papelada. (FAYOL, 1989, p. 18).

Baseado em seus conhecimentos e experiências Fayol criou os 14 princípios gerais da Administração que são: Divisão do Trabalho, utilizando ideias de Durkheim que dizem que cada funcionário tendo uma função específica no processo, consegue aperfeiçoar suas técnicas individualmente e maximizar o resultado geral; Autoridade e Responsabilidade, dita que os funcionários devem obedecer e respeitar os gestores e líderes; Disciplina, descreve que os colaboradores devem ser organizados, obedientes às regras determinadas na empresa; Unidade de Comando, basicamente manda o funcionário fazer somente o que é pedido a ele; Unidade de direção, fala que deve-se haver apenas um único líder e planejamento, com sua própria forma de trabalhar, para que não tenhasaívenças ao decorrer do tempo; Subordinação do interesse particular ao interesse geral, os interesses da empresa prevalecem os pessoais; Remuneração do pessoal, diz que a remuneração deve ser justa para o empregado e a empresa; Centralização, insinua que todas as decisões vem dos cargos mais elevados, mas os líderes devem dar a autoridade necessária para seus subordinados para executar a tarefa determinada; Hierarquia, todas as informações devem vir de cima para baixo, de acordo com os cargos dentro da empresa; Ordem, mostra que existe dois tipos de ordem: a material (um lugar pra tudo, e tudo no seu lugar), e a social que segue a mesma linha de raciocínio porém com pessoas; Equidade, é um princípio que vai acima das leis pré-estabelecidas da empresa, tendo em vista a preservação do estado emocional do funcionário,

Estabilidade do pessoal, enfatiza a importância de tentar manter o colaborador na empresa o máximo de tempo possível, para não gerar desgastes psicológicos nele; Iniciativa, fala que as pessoas devem ter liberdade para tomá-la e serem abertas à novas ideias, porque isso traz vida à empresa; União do pessoal, realça a necessidade de uma comunicação eficaz e prioritariamente verbal, gerando uma maior interação pessoal, de maneira com que o trabalho seja mais dinâmico e melhore o clima organizacional.

## **1.4 Teorias da Administração**

### **1.4.1 Teoria da Administração Científica**

Desenvolve-se a partir da metade do século XIX e tem como seu principal idealista Frederick Winslow Taylor, um engenheiro americano que com base nos resultados de estudos da produção em grande escala dos operários e sua observação do crescimento das empresas, apresentado pela revolução industrial em um período de reestruturação do trabalho nas fábricas, foi capaz de desenvolver seus estudos voltados à Administração Científica. Além disso, percebia-se a difusão do capitalismo e o surgimento do socialismo na Europa, por volta da metade do século XIX, assim via-se subsequentemente o enfraquecimento do liberalismo econômico. “O novo capitalismo se iniciou com a produção em larga escala de grandes concentrações de maquinaria e de mão de obra, criando situações problemáticas [...]” (CHIAVENATO, 2014, p. 43).

Taylor inicia seus trabalhos analisando a base da hierarquia organizacional, a classe operária, posteriormente ele busca analisar de forma ampla o funcionamento das organizações para o estudo da Administração geral. Seus estudos são divididos em dois períodos ou fases, a primeira fase sendo inicialmente baseada em estudos científicos das atividades e metodologias operárias nas produções em massa; Taylor propõe a utilização de processos planejados e estudados para os operários, ao contrário dos métodos empíricos e sem eficácia que muitos utilizavam para resolver suas tarefas; Analisando também as características fisiológicas dos trabalhadores, Taylor busca uma solução para a fadiga natural e a irregularidade do desempenho produtivo, ele apresenta o treinamento aos operários para torná-los mais aptos à

suas funções e investe na adoção de recompensas por desempenho e rendimento produtivo.

Uma vez analisado o trabalho, racionalizadas as tarefas e padronizado o tempo para sua execução, selecionado cientificamente o operário e treinado de acordo com o método preestabelecido, resta fazer com que o operário colabore com a empresa e trabalhe dentro dos padrões de tempo previstos. Para obter essa colaboração do operário, Taylor e seus seguidores desenvolveram planos de incentivos salariais e prêmios de produção. (CHIAVENATO, 2014, p. 64).

Taylor também volta seus estudos à gerência e como ela deveria guiar sua organização através da preparação, do planejamento e do controle dos fatores ambientais que a cercam. Na sua segunda fase, Taylor compreende que as organizações deveriam ser analisadas em sua totalidade, nesse contexto, o valor da padronização do tempo e dos movimentos é explorado nos estudos dos irmãos Frank e Lilian Gilbreth, e de Henry Gantt, um humanista assistente de Taylor, que contribuiu com a criação do Gráfico de Gantt, um cronograma de projetos e tarefas. A partir da contribuição de estudos de outros seguidores de Taylor, essa observação científica das atividades e dos indivíduos que compõem as organizações abre caminho para o surgimento de novas teorias e estudos sobre a Administração Geral.

#### **1.4.2 Teoria Clássica da Administração**

A Teoria Clássica da Administração surge decorrente da preocupação com a eficiência na produção, durante um contexto de várias mudanças devido à Revolução Industrial. Fayol, engenheiro francês e um dos principais representantes da teoria, defendia que em uma organização cada setor deveria ser dividido de acordo com base em suas funções específicas. o mesmo também ressalta que todas as divisões de uma empresa tem responsabilidades administrativas, de forma que haja o empenho de todos os funcionários, porém de forma hierárquica, os funcionários da base detém mais responsabilidades em cumprir suas funções pré-estabelecidas ao contrário da administração e cargos que estavam em uma posição acima são os maiores responsáveis para que a administração aconteça.

Todos os empregados em uma organização participam, em maior ou menor grau, da função administrativa... [e] têm oportunidade para exercitar suas

faculdades administrativas e ser reconhecidos por isso. Aqueles que são particularmente talentosos podem subir dos degraus mais baixos aos mais altos da hierarquia da organização. (SILVIO, 2008, p. 132).

Fayol propôs que a Administração da organização, seja responsável pela coordenação e organização das demais funções da empresa. E para isso, devem ser aplicadas as cinco funções administrativas definidas por ele: planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar. Além dessa contribuição, Fayol também definiu 14 princípios para a Administração Geral, sendo eles: A divisão do trabalho, autoridade e responsabilidade, disciplina, unidade de comando, unidade de direção, subordinação, remuneração, centralização, hierarquia, ordem, equidade, estabilidade pessoal, iniciativa e espírito de equipe. Apesar de reconhecer a variabilidade das organizações, ele buscou normatizar as atividades de um administrador. Na atualidade, Fayol é visto como um divisor de águas em relação ao estudo da gestão contemporânea, observando que seus estudos serviram como base para modelos organizacionais por décadas. Sua teoria passou a ser considerada incompleta, com o passar do tempo, por não considerar o comportamento humano dentro das organizações, fator desenvolvido em teorias administrativas posteriores, como por exemplo a Teoria das Relações Humanas.

#### **1.4.3 Teoria das Relações Humanas**

Ao falar sobre relações humanas pensa-se sobre humanizar as empresas, ter um olhar pro colaborador como um indivíduo e não observar os resultados. Também é preciso entender o motivo dele estar gerando o mesmo, porque isso interfere diretamente no ambiente de trabalho. Quando os funcionários estão felizes, satisfeitos com seu trabalho e se sentindo valorizados dentro da empresa, automaticamente isso faz com que de forma inconsciente ele produza mais, além dele ter vontade de permanecer na sua função e aprimorar suas técnicas, somente pelo fato de não querer perder seu emprego, e para a empresa isso é excelente, pois esse ambiente gera uma competitividade saudável entre os funcionários ali envolvidos. Segundo Chiavenato (2014, p.105) existia a necessidade de tornar a administração mais humana e democrática, afastando-se de conceitos estritos e

mecânicos, como os propostos pela Teoria Clássica, e adaptando-a ao novo estilo de vida americano.

Assim, tiveram início as execuções de experimentos dentro das indústrias, os quais estavam relacionados ao impacto de pequenas mudanças, como o simples fato de deixar o ambiente mais iluminado. Essa foi uma das experiências pioneiras sobre o estudo relacionado à iluminação e à produção, chamada de experiência de Hawthorne e desenvolvida nos Estados Unidos através de testes feitos por Mayo entre os anos de 1924 e 1932. O resultado, de acordo com os pesquisadores, foi a compreensão que a mente humana afeta diretamente no trabalho. Vale ressaltar que naquele período os mesmos tentavam ignorar os fatores psicológicos dos colaboradores, mas perceberam que o trabalho e a mente estão intimamente ligados entre si. A psicologia industrial nos anos vinte já apresentava um crescente e apresentava sinais de que a partir dali tudo iria mudar, evidenciando o fato de ser de extrema importância a compreensão do impacto da saúde mental no ambiente de trabalho.

#### **1.4.4 Teoria da Burocracia**

A Teoria da Burocracia surgiu com a necessidade de organizar grandes empresas conforme a sua complexidade ficava maior, foi criada na Europa no século XX, período marcado pela ascensão do capitalismo e grande crescimento empresarial. Max Weber foi o filósofo que definiu essa teoria como algo mais complexo, era algo que se opunha à teoria de relações humanas, visando que era algo que tinha como prioridade a racionalidade e impessoalidade e acusava a teoria científica como algo incompleto e infundado.

O termo burocracia não tem o significado pejorativo de uso popular, mas um significado técnico que identifica certas características da organização formal exclusivamente para a racionalidade e para a eficiência. O tipo ideal de burocracia apresenta sete dimensões principais que são: formalização, divisão do trabalho, princípios da hierarquia, impessoalidade, competência, administração e profissionalização do funcionário (CHIAVENATO 2014, p17).

Weber dividia essa teoria em alguns pontos, eram eles: Divisão do Trabalho: As funções de cada funcionário eram divididas em tarefas simples e conforme sua

especialização havia a chance de se instalar em uma colocação melhor; Hierarquia e Autoridade: Onde existe uma relação de repressão estruturada, ou seja, quem estiver em uma responsabilidade menor se subordinaria a pessoa que estivesse em uma posição acima; Racionalidade: Em uma instituição, cada pessoa seria organizada conforme sua qualificação ou tempo de treinamento; Regras e Padrões: Se tratava das ordens que se formava e que deveria ser aplicada a todos, sem discriminar suas características pessoais; Compromisso Profissional: os administradores executam suas funções para outros negócios empresariais, recebendo um salário fixo para isso, sendo qualificados para melhor desempenho nos processos organizacionais e controle dos empregados; Registros Escritos: Seguindo a proposta principal da burocracia, se instala a ideia de registrar tudo o que se passa dentro da organização; Impessoalidade: Todas as atitudes devem ser feitas e pensadas sem considerar as diferenças pessoais, como demissões, contratações e promoções dentro da empresa.

#### **1.4.5 Teoria Estruturalista**

Surgindo após a Teoria da Burocracia, por enfatizar a estruturação das organizações, ela busca superar as outras teorias, com a característica de entender que a organização depende de muitos fatores juntos, coisa que as outras teorias não faziam, podendo resolver alguns problemas, como: Diferença entre relações humanas e estrutura, enfatizando muito nos cargos e divisões nos setores de trabalho; Visão dispersa e fragmentada, uma visão que analisa a empresa setor por setor, entendendo que a organização funciona em partes não como um único sistema; Não entender as relações informais, não saber que as relações informais afetam na produção e na saúde da empresa que foi um dos grandes problemas da época; dentre outras.

Várias tipologias de organizações foram tentadas e as análises comparativas foram surpreendentemente desenvolvidas, incluindo a análise interorganizacional e o ambiente externo, que passou a ser considerado como uma variável a mais no estudo das empresas. (CHIAVENATO, 2000, p. 19).

Essa teoria abrange diversos fatores que contribuem para a compreensão das relações organizacionais, visto que ela analisa tanto o ambiente interno quanto o externo da empresa. Tem-se que qualquer acontecimento pode afetar um setor específico ou até mesmo toda a organização, e nesse contexto, existem algumas estratégias utilizadas para obter uma visão mais ampliada da organização. Uma delas é a visão sistêmica, que permite realizar a análise de um setor ou um processo de forma ampla e total, contribuindo para a compreensão e resolução de muitos problemas, principalmente nas relações humanas. A teoria também auxilia na compreensão dos dois tipos de estrutura, a formal e a informal, onde a estrutura formal se baseia em regras, normas e leis, e a estrutura informal se baseia nas relações interpessoais da empresa.

#### **1.4.6 Teoria Neoclássica**

Após a segunda guerra mundial a sociedade passou por um conjunto de confrontos em suas idealizações, com esse acúmulo de reformas nas suas visões o modo que se era as perspectivas sobre as organizações não eram mais as mesmas. O surgimento dessa teoria nada mais é do que uma reestruturação com a finalidade de adaptar os conceitos da Teoria Clássica há uma versão mais abrangente, e versátil de modo compatível com a mudança de pensamento da época. Essa teoria tem como um dos seus princípios o pragmatismo, que se trata de uma filosofia que valoriza as sensações e experiências, essa filosofia prega que não se deve julgar uma ideia, que ela só prova a sua eficácia se testada e colocada em prática. São colocados também como princípios gerais, uma das apresentações mais conhecidas da administração, a definição de Koontz e O'Donnell, Theo Haiman, planejar, organizar, dirigir e controlar esses princípios são criados com o objetivo de “guiar”, não como uma lei absoluta, mas sim como um meio de orientação flexível que ajuda a mediar as situações e atitudes.

De acordo com Chiavenato (2014), a Teoria Neoclássica busca atualizar os princípios da Administração Clássica, mantendo a ênfase nos resultados e na eficiência, mas incorporando novas práticas de gestão adequadas às transformações do ambiente empresarial. Como princípios básicos na organização tem-se: A divisão do trabalho, especialização, hierarquia e amplitude administrativa;

A divisão do trabalho tem como o seu objetivo garantir a eficiência de toda e qualquer organização por meio da repartição de todo o processo de produção em pequenas tarefas até o produto final, como consequência da divisão de trabalho cada setor passou a ter a sua própria utilidade, sendo especializado na sua área de atuação, a partir dessa separação manifesta-se a necessidade de possuir uma hierarquia nesse meio, para que cada esfera possa executar a sua função com destreza, portanto surgem cargos que obtêm sua autoridade em suas organizações de modo escalar. Por último mas não menos importante a amplitude administrativa, que é medido de acordo com o número de subordinados que um administrador pode supervisionar, quando se possui um grande número de funcionários a amplitude de controle é ampla.

#### **1.4.7 Teoria Comportamental**

A Teoria Comportamental ou Teoria Behaviorista, trouxe a ênfase na prática de enxergar uma empresa como um sistema de decisões, onde a empresa é o resultado das decisões tomadas, além disso, a teoria também aborda a importância da psicologia do comportamento administrativo e suas nuances. A teoria em questão tem como principal fundamento a Teoria das Relações Humanas, embora apresente críticas tanto a ela quanto à Teoria Clássica. A Teoria Comportamental tem seu início em um livro publicado por Herbert Simon no final da década de 1940, onde o escritor analisa o processo de tomada de decisões e o comportamento racional dentro das organizações. Segundo Simon (1965, p. 26) “A teoria administrativa é, na sua essência, a teoria da racionalidade intencional e limitada do comportamento dos seres humanos que contemporizam porque não possuem meios para maximizar”.

A Teoria Comportamental destaca a importância em considerar os aspectos psicológicos e sociais dentro do processo de decisão nas organizações. Ao invés de focar apenas na estrutura formal e nas funções administrativas, essa teoria busca analisar o comportamento individual humano, suas motivações dentro das empresas, e por fim, como as pessoas se comportam em conjunto. Frederick Herzberg também contribuiu para a Teoria Comportamental ao publicar a Teoria dos dois fatores, que liga a satisfação organizacional à dois fatores, motivacionais e higiênicos. Além desse autor, diversos outros contribuíram com teorias e estudos

abordando as relações humanas nas organizações, o que levou ao desenvolvimento de práticas como o Desenvolvimento Organizacional, que apresenta as modificações realizadas pela empresa após uma análise feita dentro da equipe.

#### **1.4.8 Teoria Contingencial**

Desenvolvendo-se a partir da década de 60, após diversas pesquisas e estudos feitos com foco na observação da estrutura organizacional das empresas da época, tendo em vista que a teoria contingencial surge como um complemento à teoria sistêmica, porém dando ênfase na relação entre o ambiente organizacional e suas variáveis internas e externas, consequentemente às atividades da organização e todos os processos que ali ocorrem. A abordagem contingencial é extremamente importante para o clima organizacional dentro da empresa, pois ela ressalta a importância de pessoas experientes inseridas no corpo de colaboradores, trazendo também o lado humano da Administração, no qual há maleabilidade na compreensão de que cada pessoa é única e tem sua própria forma de organizar, e ela tem direito de mudar as coisas dela de lugar, desde que não interfira no espaço do outro e potencialize seu resultado.

Para a abordagem contingencial, são as características ambientais que condicionam as características organizacionais. É no ambiente que estão as explicações causais das características das organizações. Assim, não há uma única melhor maneira (the best way) de se organizar. (CHIAVENATO, 2014, p. 489).

A abordagem contingencial da Administração salienta a inexistência de uma melhor maneira ou via única para a Administração de uma empresa, e a importância de se analisar o cenário da mesma para, assim, determinar uma solução para os problemas específicos apresentados. Na gestão de uma empresa tudo é relativo e cada situação organizacional é diferente, demandando uma resposta distinta. Isso resulta do fato de que toda organização é composta por uma rede complexa de interações internas e externas dos indivíduos no ambiente organizacional; as ações relacionadas ao funcionamento interno da empresa são as variáveis dependentes que interligadas às ações externas, as variáveis independentes, formam o ambiente organizacional. Skinner (1953) descreve o comportamento, a partir da observação

de um ambiente, como ele sendo mutável, fluido e evanescente. As contingências externas nas organizações se definem a partir de comportamentos internos que podem ser mantidos, reforçados, reprimidos ou alterados, e independentemente da escolha, o efeito ainda será de que o comportamento dos indivíduos interferem diretamente no ambiente organizacional.

## **1.5 Áreas da Administração**

### **1.5.1 Logística**

O termo logística vem do termo *logistikos* do grego onde significa raciocínio e cálculo, ela teve início por volta da década de 50 e 60, época em que os gestores começaram a prestar mais atenção nas opiniões e avaliações dos clientes. No início a logística foi usada para fins militares no fim da Segunda Guerra com o objetivo de restabelecer as nações com transporte de alimentos, suprimentos, medicamentos e reorganizar os países devastados com a guerra. E de acordo com que os anos foram passando ela veio de adaptando e progredindo de acordo com as necessidades dos clientes, na década de 70 surgiram vários conceitos importantes dela como o famoso *just in time* criado pela Toyota, no qual consiste em produzir o que vai vender, evitando desperdícios, já na década de 80 foi a chegada dos computadores na administração, e a mesma revolucionou a logística, facilitando as pesquisas, auxiliando a ter mais exatidão nelas.

De acordo com Ballou (2006), a logística tem como função integrar as etapas de transporte, armazenagem e distribuição, garantindo que os produtos cheguem ao destino certo, no tempo adequado e com o menor custo possível visando planejar e controlar, todo o processo desde a criação do produto, a qualidade dele, se atende aos requisitos dos clientes, até a entrega do produto onde ele será vendido, ou mesmo na casa do cliente. Uma de suas principais funções é o planejamento e acompanhamento das rotas onde o produto irá trafegar, buscando um transporte seguro e o mais rápido possível. Ela é a arte de comprar, receber, armazenar, separar, expedir, transportar e entregar todo e qualquer produto e/ou serviço. Por fim a logística abrange todas essas áreas, até hoje ela continua em uma crescente, pois hoje quem não busca melhorar sua logística, perde muitos clientes e lucro.

### **1.5.2 Gestão Financeira**

A administração financeira é o campo de estudo fundamentado na análise dos fatores internos e externos que influenciam os resultados econômico-financeiros das organizações. Essa área se baseia na captação e alocação eficiente dos recursos financeiros da empresa, considerando o capital nela investido e visando a maximização do lucro para seus proprietários. As empresas com o passar do tempo perceberam que a ineficiência na gestão das finanças e os riscos ligados ao faturamento impactavam diretamente em seu mercado. Dessa forma, desenvolveram técnicas e estratégias para controlar melhor o fluxo de capital na empresa e tornar sua gestão financeira mais eficaz.

Uma boa Administração Financeira é fundamental para o bom uso do capital financeiro adquirido pelos exercícios e investimentos da empresa. Com o passar do tempo a área da administração financeira “[...] imprimiu no administrador uma necessidade maior de visualizar toda a empresa, realçando suas estratégias de competitividade, continuidade e crescimento futuro” (ASSAF NETO, 2014, p.9). O Gestor Financeiro é o profissional responsável pelo planejamento, análise e o controle dos recursos financeiros da empresa, visando o lucro e sua regularidade. Nessa área são utilizadas diversas técnicas para mensuração do capital, manipulação dos recursos financeiros e para investimentos em ativos como máquinas, equipamentos, prédios e instalações.

Dentro da variedade existente de instrumentos utilizados para fazer a escrituração financeira e contábil da empresa, destaca-se o Livro Caixa, que é considerado o principal ligado à execução eficiente e organizada dessa prática. Outra forma comumente utilizada para a escrituração contábil é a DRE (Demonstração do Resultado do Exercício), ela conjunta as despesas, receitas, os ganhos e as perdas do exercício, e contribui para uma análise detalhada dos resultados relacionados ao exercício da empresa. Além disso, algumas instituições governamentais exigem que empresas elaborem e apresentem demonstrações contábeis, isso se deve pelo fato desses relatórios servirem de comprovação da saúde financeira da empresa, verificação de impostos ou até para serviço de comparação de análises de períodos anteriores da organização e entre entidades.

### **1.5.3 Marketing**

O Marketing se faz importante na eficácia de preços, produtos e públicos, no desenvolvimento da criatividade de modo formal no mercado para que a empresa ou organização alcance as suas expectativas almejadas. Os gerentes que estão em uma posição a frente tem que tomar das mais variadas escolhas na área de marketing que carregam um peso fundamental, como por exemplo na escolha de incluir um novo produto na cartela, como intregar, como apresentar, e com que preço oferecê-lo no mercado. Segundo Kotler e Keller (2018), o marketing envolve compreender e satisfazer as necessidades dos consumidores por meio de trocas de valor, sendo essencial para o sucesso e competitividade das organizações. A importância do marketing abrange diversos pontos, tanto como a formação de uma ideia para melhor compreensão no gerenciamento, ou como um instrumento auxiliar, que envolve o estudo de vendas e público, para uma melhor execução.

E tudo isso pensando na melhor forma de atingir, e surpreender o seu público-alvo, e é aqui que a concorrência começa a ser usada ao favor da empresa, analisando as características e a performance de modo minucioso para aperfeiçoar-se e se destacar no mercado a sua visão a curto e longo prazo. O Marketing e o seu objetivo estão ligados com a satisfação que ele pode proporcionar, é a arte de fornecer uma satisfação por meio de uma necessidade do público. Como dizia Kotler o marketing é a ciência e a arte de explorar, criar e entregar valor para satisfazer as necessidades de um mercado-alvo com lucro, identificando necessidades e desejos não realizados. Ele define, mede e quantifica o tamanho do mercado identificado e o potencial de lucro.

### **1.5.4 Gestão de Pessoas**

A gestão de pessoas é uma prática que busca desenvolver os colaboradores de uma empresa de forma que otimize seus processos criando um ambiente de trabalho saudável. É feito à partir daí um estudo com a finalidade de deixar seus funcionários motivados dentro da organização e se sentindo incluídos. Dentro desse tema também entra uma pessoa responsável pela tarefa de fazer o controle dessas atividades e das demais, sendo feita desde o início onde é feito o recrutamento e

seleção de possíveis novos funcionários até a distinção de funções dos mesmos, sendo também o responsável por fazer o treinamento dos novos contratados.

As organizações bem-sucedidas estão percebendo que somente podem crescer, prosperar e manter sua continuidade se forem capazes de otimizar o retorno sobre investimentos de todos parceiros, principalmente o dos empregados. (CHIAVENATO, 1999, p. 42).

Deve-se considerar também 5 aspectos que são fundamentais para que a gestão de pessoas que aconteça, sendo os principais: o de levar em consideração aspectos pessoais de cada indivíduo e personalidade; fazer a pessoa entender que ela foi contratada devidamente pelo seu talento e que ela faz diferença dentro da organização; entender o funcionamento do ser humano e saber utilizar esse conhecimento ao próprio favor, fazendo promoções e incentivos que causem impactos e gerem vontade de fazer parte.

#### **1.5.5 Gestão de Estoque**

Gestão de estoque tem como conceito guardar e armazenar produtos, podendo receber inúmeros produtos, se tratando do Centro de Distribuição. Esse processo é fundamental para otimização de processos dentro de um armazém para que haja eficiência no momento de guardar produtos, fazendo o bom uso de espaço e de maquinários eficientes. Dentro dessa temática pode-se encontrar várias subdivisões como tipos de estocagem, se tratando de: matérias primas e componentes; semi acabados; acabados e consumíveis. Também pode se classificar métodos de controle, são eles: PEPS (primeiro que entra primeiro que sai); UEPS (último a entrar primeiro a sair); CUSTO MÉDIO (cálculo do valor de cada item mais os impostos que possivelmente se pagariam); JUST IN TIME (no momento certo, que é mantido o estoque até o maior tempo em que ele pode ficar); CURVA ABC (é onde se divide os produtos para classificar a importância do produto); PREÇO ESPECÍFICO (se calcula o valor do estoque e depois é feita a baixa dos produtos).

Estoques de acordo com Ballou (2006), são acumulações de matérias primas, suprimentos, componentes, materiais em processo e produtos acabados que surgem em numerosos pontos do canal de produção e logística da empresa. (GRAZIANI, 2013, p. 10)

Portanto a grande diferença entre estoque e armazenagem consiste basicamente que a armazenagem é o estudo que é feito para que assim a estocagem possa acontecer, ela consiste diretamente na armazenagem propriamente feita, apesar de semelhantes os conceitos são diferentes em alguns detalhes.

### **1.5.6 Gestão de Compras**

A gestão de compras é o processo que cuida da compra de materiais, produtos e serviços que uma empresa precisa para funcionar bem. Essa área é responsável por escolher os melhores fornecedores, negociar preços, prazos e garantir que tudo chegue no tempo certo. Um bom trabalho na gestão de compras ajuda a empresa a economizar dinheiro e a manter a qualidade do que oferece. É importante que as compras sejam bem planejadas, para evitar desperdícios ou a falta de materiais no momento necessário. Também é essencial manter o controle do que foi comprado, quanto foi gasto e o que ainda precisa ser adquirido. Assim, a empresa consegue se organizar melhor e evitar prejuízos. Além disso, a gestão de compras também ajuda a manter um bom relacionamento com os fornecedores. Com isso, é mais fácil conseguir bons acordos e resolver problemas quando surgirem. Por isso, essa área tem um papel fundamental no sucesso de qualquer negócio.

A atividade de compras tem como finalidade suprir as necessidades da empresa mediante a aquisição de materiais e/ou serviços, emanadas da solicitações dos usuários, objetivando identificar no mercado as melhores condições comerciais e técnicas. (VIANA, pg.42, 2006)

Outro ponto importante da gestão de compras é a análise de mercado. A equipe precisa pesquisar os melhores preços e condições, comparando fornecedores e avaliando qual oferece o melhor custo-benefício. Também é necessário cuidar da qualidade dos produtos, pois isso influencia diretamente no resultado final da empresa. Um material ruim pode afetar toda a produção. A gestão de compras trabalha junto com outras áreas, como o setor financeiro e o de produção, para garantir que tudo esteja alinhado. A boa comunicação entre esses setores é essencial para evitar erros e atrasos. Quando a gestão de compras é bem feita, toda a empresa sai ganhando: os custos ficam menores, a produção acontece sem paradas e os clientes ficam satisfeitos com o que recebem.

### 1.5.7 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico é um processo crucial que tem como o intuito a criação de metas para atingir a satisfação de uma empresa, se trata de uma análise detalhada sobre a empresa e a partir da construção de etapas para conquistar propósitos, e o caminho para chegar até lá . De acordo com Oliveira (2015), o planejamento estratégico consiste em um processo organizado de análise e definição de estratégias que orientam as decisões da empresa em direção a seus objetivos de longo prazo, é uma ferramenta para determinar um “rumo”, para tomar decisões com uma pequena porcentagem de erro, para evitar desperdícios e falha na produção e otimizar recursos, tendo diversos benefícios como: entender melhor a necessidade do cliente, e com isso melhorar na entrega do produto, a análise dos seus concorrentes para se destacar nesse meio, a avaliação de oportunidades e ameaças dentro da empresa e a definição de missão e visão .

Como exemplo de planejamento estratégico pode-se citar a análise SWOT. A sigla SWOT se origina do inglês *strengths* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças), também conhecida como FOFA, que pode ser utilizada de duas formas como um quadro somente para identificação ou de forma cruzada para estabelecer estratégias para a empresa.

### 1.5.8 Gestão de Qualidade

A Gestão de Qualidade se tornou um tema comumente abordado pelas empresas em seus modelos de gestão, se tornando devidamente relevante no início do século XX. Segundo Lobo (2010, pg.13), a abordagem sobre o controle de qualidade moderno surge em 1930, em deslance da aplicação industrial do gráfico de controle inventado pelo engenheiro americano Walter Andrew Shewhart. Além de ter fundamentado o ciclo PDCA (*Plan, Do, Check and Action*), Shewhart também criou o CEP (Controle Estatístico de Processo), uma metodologia voltada à análise e controle dos processos produtivos tendo como base dados estatísticos. As indústrias americanas foram as primeiras a adotarem métodos voltados à Gestão de Qualidade, principalmente após a segunda guerra mundial, que demonstrou uma aplicação eficiente, e uma necessidade maior, da gestão de qualidade. O desenvolvimento das abordagens científicas da administração se relaciona

diretamente com o controle de gestão da qualidade, já que correntes como a Administração Científica de Taylor contribuíram para estruturar modelos organizacionais que faziam uso dessa ferramenta.

Além dos Estados Unidos, outros países também desenvolveram políticas e práticas voltadas à qualidade dos processos produtivos, como o Japão e a Inglaterra. No Japão do pós-Segunda Guerra Mundial, o conhecimento estadunidense sobre Gestão da Qualidade foi disseminado com o auxílio de palestras, tendo em vista seu momento de reestruturação econômica. Ainda no Japão, houve também o surgimento do modelo Kaizen impulsionado pelo modelo de produção desenvolvido pela Toyota, o modelo se baseia na filosofia de aprimoramento contínuo envolvendo todos os setores da empresa. Outra ferramenta de origem japonesa e que também contribuiu para o estudo da qualidade nas organizações foi o programa 5S. Essencial na restauração do Japão após a Segunda Guerra Mundial, a metodologia foi posteriormente difundida internacionalmente. Quando chegou ao Brasil, em 1991, as empresas ao implementarem-no perceberam o aumento de sua eficiência operacional, a melhora do ambiente organizacional e, conseqüentemente, seus melhores resultados.

Durante a promoção das atividades de controle da qualidade, os pesquisadores e usuários japoneses começaram a perceber que enquanto alguns ramos do conhecimento são universais e igualmente aplicáveis em todos os países do mundo, o controle da qualidade dependia muito de fatores humanos e culturais, devendo então apresentar as diferenças de um país para o outro. (LOBO, 2010, p. 15)

Tendo em vista o problema da variabilidade de fatores para a prática do controle de qualidade nas empresas de diferentes países, foi desenvolvido no Japão o TQC (*Total Quality Control*), que tem como principal conceito a cooperação entre todos os membros da organização, gerentes, administradores e operários, com o objetivo de alcançar a qualidade total e, assim, satisfazer as necessidades das pessoas. Para que esse modelo funcione, é necessário compreender previamente o conceito de qualidade e como evidencia-se em um produto ou serviço.

De acordo com Campos (2004, p. 2) “[...] um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente”. Os conceitos de qualidade e

produtividade são fundamentais para o TQC, pois orientam práticas que visam alcançar os objetivos principais da empresa. Além dessas práticas, há também normas regulamentadas pelo Sistema de Garantia da Qualidade (SGQ), como a ISO 9001, que auxiliam os sistemas de Gestão da Qualidade ao estabelecer diretrizes e padrões que beneficiam tanto os clientes quanto as empresas.

## **2 SITUAÇÃO PROBLEMA**

### **2.1 Caracterização do município**

Guaratinguetá é um município localizado no Estado de São Paulo, às margens do Rio Paraíba. A palavra Guaratinguetá tem origem indígena, especificamente de origem Tupi-Guarani, onde ganha o significado de Reunião de Garças Brancas. A fundação de Guaratinguetá ocorreu em 13 de junho de 1630 com a construção da capela de Santo Antônio Padroeiro, dessa forma, se formou um pequeno povoado ao seu redor, no qual foi elevado a vila em 1651 com a abertura da estrada e a primeira eleição de sua câmara municipal. A vila rapidamente se tornou de grande interesse de povoados e se destacou em relação às outras vilas da Capitania do Vale do Paraíba, no século XVIII, devido à sua boa localização e períodos de ouro e de açúcar. O século XX trouxe um enfoque diferente às atividades econômicas do município, pois atividades como a pecuária extensiva, industrialização e fomento comercial foram impulsionadas. Além disso, no século XXI surgiu outra atividade econômica que contribui continuamente para o desenvolvimento econômico da cidade: o turismo.

Um estudo realizado em 2024 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) aponta que o município possui uma extensão territorial de 752,636 km<sup>2</sup>. Além disso, dados fornecidos por meio do mesmo órgão de pesquisa indicam que Guaratinguetá possui cerca de 121.710 habitantes. O município apresentou um PIB per capita de R\$ 63.948,00 em 2021. Nesse contexto, a média salarial de um guaratinguetaense é de entre 3,1 a 3,5 salários mínimos. Destaca-se, entre as classes econômicas do município, a alta concentração de renda superior à média estadual. Esse fator demonstra a grande presença de desigualdade social e econômica no município.

## **2.2 Descrição da Empresa**

A empresa AUTO MECÂNICA 4R, é uma oficina mecânica classificada como MEI (Micro Empreendedor Individual) como pessoa jurídica, ela instaurou-se no mercado em 07/03/2018, onde possui um capital social de \$1000,00 e conta com um único proprietário, Bruno. A oficina está localizada na Avenida João Rodrigues Alckimin, 645, Parque Residencial Beira Rio, CEP: 12.517-475, onde pode-se se dizer que reside em um lugar de fácil acesso. É uma empresa que efetua a manutenção de veículos leves e pesados, porém apenas de carros.

A mecânica presta serviços de mecânica em geral, como a injeção eletrônica, limpeza de bicos injetores, manutenção de radiadores, freios, suspensão, carburadores, e parte elétrica. A manutenção de veículos é compreendida como objetivo principal do estabelecimento. É feito também o comércio de varejo de produtos do nicho, como óleo para motores, lubrificantes e aditivos, com o público principal podem se enquadrar pessoas físicas e também jurídicas. A venda de produtos também se encaixa em peças não originais e acessórios para veículos, por exemplo: limpadores de parabrisa, sensores do motor, correias e outras peças para o motor.

## **2.3 Descrição dos Problemas**

A partir da pesquisa de campo feita em diferentes localidades na cidade de Guaratinguetá, foi escolhida a Auto Mecânica 4R, localizada no bairro Beira Rio. Com o aprofundamento das pesquisas realizadas no período de fevereiro à abril foi possível identificar a distinção dentre as outras devido a sua maior quantidade de adversidades e problemáticas, o que se tornou determinante para sua escolha. Após uma análise em estudos sobre as dificuldades que a empresa enfrenta em seu funcionamento diário, teve-se destaque a falta de uma Gestão de Qualidade eficiente, que influencia fortemente o funcionamento na oficina, pois quando uma empresa não alcança a garantia da qualidade esperada, seus clientes não confiam em seus serviços e produtos gerando como consequências a insatisfação da clientela, perda constante de capital, a má gestão do estoque, um layout mal aproveitado e retrabalho, dessa forma se tornam recorrentes os gargalos e perda de recursos tomando boa parte do tempo de serviço.

Campos (2004) define a garantia da qualidade como o setor da empresa destinado a confirmação de que todas as atividades feitas na empresa estejam seguindo os padrões de qualidade já estabelecidos. Tendo isso em vista, uma gestão ineficiente da qualidade não é superada apenas com a criação de uma divisão própria a sua gestão, mas sim com o controle certo de todas as atividades por meio de uma rotina, buscando assim, a correção de falhas e processos. A falta de uma verificação da garantia da qualidade, há probabilidade de imprevistos, perda de clientes. Além disso, uma empresa que não se utiliza de métodos para verificação constante de seu nível de qualidade se torna menos competitiva ao decorrer do tempo, tendo que lutar pela sua sobrevivência.

A gestão de qualidade dentro do setor empresarial, principalmente nas empresas que oferecem serviços e produtos, é essencial, pois a empresa presta serviços a clientes e parceiros possui uma responsabilidade maior, justamente por lidar diretamente com a expectativa e satisfação do outro. Simultaneamente, as ações de controles de qualidade estão ligadas às abordagens gerenciais que a administração da produção é responsável por fazer, onde dentre os principais objetivos desse gerenciamento, se destacam as ações que evidenciam as falhas nos produtos ou no processo produtivo, onde logo após serem identificadas são informadas aos operários, visando uma melhor gestão de qualidade.

O controle de qualidade é uma prática empresarial que busca garantir a eficiência dos processos através de estratégias e ferramentas, como por exemplo o ciclo PDCA. Tem como principal objetivo assegurar a qualidade no produto final, a satisfação do cliente interno e externo, e paralelamente a isso, contribuir com a melhoria organizacional de forma total. Nas empresas, a falta de um controle de qualidade ou um controle de qualidade ineficiente pode impactar diretamente nos resultados e na sobrevivência da organização. Sem um controle de qualidade, a empresa fica incapaz de planejar a qualidade desejada para clientes, devido a falta de um estudo direcionado à localização do cliente e suas necessidades, assim, não pode-se transformar essas medidas em correções dentro do gerenciamento de processos. Além disso, sem um controle de qualidade eficiente, se torna mais difícil manter a qualidade esperada pelo cliente e conseqüentemente aprimorá-la, visto

que sem a localização dos erros e defeitos, a empresa não é possibilitada a utilizar seus métodos de solução para consertá-los.

[...] Isto requer, da gerência, amplo domínio sobre tudo o que se faz na fábrica, acompanhamento minucioso de atividades e monitoramento constante dos operadores do processo. As ações de controle, assim, consideram que os bons resultados dependem da forma como se acompanha o processo destinado a obtê-los, ou seja, da forma como se trabalha. (CARVALHO, 2012, pg. 38)

Na oficina Auto Mecânica 4R foi observada a falta de um controle de qualidade, e após a identificação dessa desvantagem foi possível entender e analisar seus impactos gerados. Nesse contexto foram observadas diversas adversidades resultantes à essa condição, as principais estão ligadas à carência de organização e limpeza não só do local de trabalho dos mecânicos, mas também em escritórios e outros espaços na oficina. A desorganização do espaço de trabalho contribui para criação de situações que comprometem o funcionamento diário da mecânica, como por exemplo o difícil acesso ou às vezes a necessidade dos mecânicos terem de procurar utensílios e objetos, o que gera uma perda de tempo útil e ineficiência operacional na maioria das vezes, pois onde não existem manifestações em prol da mudança e melhoria nessa problemática organizacional, os resultados esperados estão sempre ligados à gargalos e desperdícios.

O primeiro problema destacado é relacionado ao *layout*, que tem por definição todo e qualquer processo de operação do ambiente de trabalho, de forma que é feito um estudo para que seja encontrado o melhor sistema possível, através desse estudo é definido onde vai se localizar cada objeto utilizado pelo empregado, com objetivo de operacionalizar a gestão do tempo e também o bem-estar do mesmo. Assim é definido onde vão se localizar as máquinas utilizadas, por exemplo, e a partir daí se inicia o processo de trabalho. Entretanto, essa classificação não se enquadra somente ao setor de produção, mas se trata de todo ambiente organizacional da empresa, tem sido cada vez mais comum que os donos de empresas busquem profissionais da área e também arquitetos para que juntos façam um ambiente que seja operacional e reconfortante aos olhos das pessoas que frequentam o ambiente no dia a dia, então é pensado através disso tudo, o local de atendimento ao cliente, o setor de produção, salas de gerência e do proprietário

entre outros ambientes necessários, sendo pensado estrategicamente onde cada um vai se localizar.

As decisões de arranjo físico definem como a empresa vai produzir. O leiaute, ou arranjo físico é a parte mais visível e exposta de qualquer organização. A necessidade de estudá-lo existe sempre que se pretende a implantação de uma nova fábrica ou unidade de serviços ou quando se estiver promovendo a reformulação de plantas industriais ou outras operações produtivas já em funcionamento (PEINADO Jurandir; REIS Alexandre, 2007, pg. 200)

A proposta desse tipo de organização está diretamente ligada ao processo de funcionamento da empresa ou organização, caso haja algum tipo de falha no processo pode impactar diretamente nos resultados obtidos. É comum que sofra processos de alterações para que acompanhe os processos tecnológicos de inovação e se adaptar às novas necessidades estruturais da empresa, caso haja falha pode acarretar processos de fabricação muito extensos causando perda de tempo e perda de lucro e também um alto custo de produção, tornando obsoleto seu estudo feito, o que evidencia que é necessário a constante evolução e estudo. Outro impacto que pode gerar se trata de um impacto intangível que é a saúde física e psicológica do funcionário, a ambientação impacta diretamente nesses dois aspectos, é necessário que o ambiente seja ergonômico, para que sua estrutura física não seja afetada e torne o ambiente mais motivador para que o mesmo se sinta familiarizado e motivado a trabalhar, evitando a fadiga.

Em contrapartida na oficina mecânica se encontra falta deste estudo, e vem afetando diretamente e constantemente os processos operacionais da empresa, a falta de organização é a principal causa de todos os outros problemas encontrados no estabelecimento. A falta de aplicação de tal prática resulta principalmente no consumo de tempo com atividades irrelevantes, como por exemplo buscar ferramentas essenciais para o conserto dos veículos instalados no ambiente, veículos que também estão mal distribuídos, dificultando o fluxo dos funcionários dentro do ambiente, sendo um fluxo que contém obstáculos e difíceis para os funcionários. Se trata de um ambiente, de modo geral sujo, sem qualquer tipo de preservação ou incentivo aos colaboradores a manterem a preservação por parte da gestão, o que torna um ambiente desestimulante para as pessoas que frequentam,

deixando os trabalhadores com exaustão, física e mental, tornando-os improdutivos e aumentando as possibilidades de possíveis acidentes operacionais e erros que não são percebidos em primeiro momento, mas é perceptível sua influência, contribuindo para atrasos nas entregas dos serviços realizados.

Sendo as organizações consideradas organismos dinâmicos, elas necessitam de um contínuo aprendizado sobre as melhores formas de gestão e organização, na busca pela produtividade e qualidade, na superação da concorrência e no alcance de seus objetivos. (FRANCO; RODRIGUES; CAZELA, 2013, pg. 117).

Portanto, pode-se concluir nesse aspecto que o mau planejamento do *layout* tem gerado impactos severos para a empresa, a má qualidade de trabalho está diretamente relacionada ao fato de que se trata ao péssimo ambiente de trabalho, ambiente desorganizado, sujo e desestimulante para o mesmo. Também acarreta um péssimo resultado de trabalho, que gera desperdício, desgaste e invalida a possibilidade de transparência e possibilitando cada vez mais desperdícios. Sendo também um impacto visualmente negativo para clientes que buscam os serviços oferecidos pelos mesmos, podendo gerar uma péssima construção de imagem para o público, resultando assim grandes prejuízos e perdas financeiras.

O segundo problema é o retrabalho, que significa o ato de realizar uma tarefa já feita, uma forma de aprimorar o processo, serviço ou correção de erros, mesmo que alcançando o resultado de satisfação no final, o retrabalho não é uma causa boa para a empresa, podendo ocasionar em atraso de processos, gastos que não deveriam existir e até fadiga aos envolvidos. As possíveis causas de retrabalho vem da falta de comunicação, dentro da própria empresa, desde o recebimento da demanda até o envio. Em caso de empresas que trabalham com serviço e não produção, não fogem de problemas parecidos, o ato de refazer uma atividade pode surgir pela falta de profissionalização, sendo preciso um profissional parar alguma atividade para socorrer o não especializado, atrasando boa parte do serviço.

Outra causa vista de retrabalho, é a falta de uma estratégia e uma previsão de erros antes da prática, pois se o trabalho for feito por pessoas deve levar em consideração falhas humanas e as condições de trabalho, como distrações e fadiga, causados pela falta de pausas necessárias. Já dentro de uma oficina mecânica o

retrabalho pode ser fatal para os serviços oferecidos por ela, se caso visto pelos clientes pode gerar um transtorno para o proprietário, reduzindo o *status* da empresa, podendo não atrair mais o mesmo número de fregueses que eram obtidos anteriormente. Outro fator importante sobre o retrabalho em uma oficina, é em relação a perda de tempo e material, que pode ocorrer a o uso de materiais de má qualidade e aplicação indevida, reduzindo os lucros pelo fato de ser necessário a substituição da peça, além do tempo perdido no processo de substituição que poderia ser mais aproveitado em outro serviço.

Na oficina Auto Mecânica 4R foi possível se perceber alguns dos pontos citados anteriormente sobre retrabalho, como a perda de tempo, onde o proprietário que é especializado deve interromper o próprio serviço para resolver imprevistos dos outros funcionários, devido a falta de uma comunicação eficaz e de atenção no planejamento estratégico junto dos funcionários. Além disso, tem-se a matéria prima de baixa qualidade, que causa uma série de outros problemas com relação a necessidade de correção, onde se caso a peça for colocada e causar problemas para o cliente, a empresa deve arcar com os custos para o conserto, outro fator sobre a qualidade do material vem sobre a alta probabilidade de problemas na instalação, como um encaixe com métricas diferentes do previsto e facilidade de quebra no serviço, com isso sendo necessário a devolução da peça e mais um tempo de espera para o retorno da peça desejada, mas se caso for instalada e visto antes da entrega ao cliente também levará um tempo para a remoção e substituição pela correta.

[...] Ela projeta e mensura cuidadosamente seus processos e faz com que todos os funcionários os entendam e se responsabilizem por eles, possibilitando desenvolver um sentimento de propriedade do processo. As pessoas cumprem as tarefas, mas têm uma visão mais ampla e pensam a respeito dos processos.(MACHADO, 2012, pg. 22)

E a falta de uma gestão de tempo e seus processos internos, afeta diretamente o desempenho da empresa e a satisfação dos clientes, em serviços mais complexos, como a manutenção do motor ou da caixa de transmissão, o prazo de execução é normalmente maior, necessitando uma atenção extra e detalhada, nessas situações, qualquer falha de comunicação e erro de execução ou falta de planejamento estratégico pode gerar retrabalho, gerando custos e redução da

credibilidade. Além disso, grande parte dessas atividades dependem de terceirização, o que pode ocasionar em atrasos e torna a gestão de fornecedores essencial, quando não há controle nos prazos, materiais e processos do serviço, acontecem dificuldades na entrega e desgastes na relação com o cliente, afetando a continuidade do trabalho e o rendimento dos colaboradores. Assim, a importância de um gerenciamento mais eficiente, possível de prevenir problemas e obter soluções que reduzam o impacto dos imprevistos no dia a dia da oficina.

Uma comunicação interna bem desenvolvida contribui diretamente para a construção de uma cultura de engajamento, sustentando o desempenho e o comprometimento dos empregados. (THORNTON et al., 2019)

Outro fator que interfere no desempenho da Auto Mecânica 4R está ligado à organização e utilização dos recursos internos, falta de padronização nas atividades e o uso inadequado de materiais provocam retrabalho, comprometendo o tempo e o lucro, essas falhas sobrecarregam os funcionários e aumentam a probabilidade de erros, principalmente em atividades mais complexas ou dependem de fornecedores terceirizados. O resultado é trabalho instável e sem continuidade, repleto de interrupções, perdas de tempo e custos desnecessários, além de um impacto negativo na relação dos clientes com a empresa sobre a eficiência e confiabilidade dela.

O terceiro problema que foi identificado na empresa foi na gestão do estoque, que é uma metodologia criada para o armazenamento de mercadorias, suprimentos, matéria prima, e produtos em processo de fabricação e outros já finalizados, esse conceito foi desenvolvido propriamente por Ballou no ano de 2001. A finalidade do estoque é manter em retenção os produtos para que no momento que surgir a necessidade do consumidor de obter o produto ter a disponibilidade deles, eles são fundamentais para manter a produtividade que acontece dentro da empresa, não obstante se executada de forma irregular causa inúmeros gargalos na logística do funcionamento da instituição trazendo condições desfavoráveis para o investimento, causando perda da credibilidade dentro do mercado de trabalho, custos gerados de forma desnecessária que impactam na contabilidade da empresa, perda de materiais, perda de oportunidade de venda, atraso na produção, procrastinação na

entrega de demandas e produtos, problemas na reposição, variações recorrentes na quantidade da produção, risco de falta de material, juros perdidos, maior custo na armazenagem e problemas na reposição.

O estoque é necessário para que o processo de produção/vendas da empresa opere com um número mínimo de preocupações e desníveis. Os materiais em estoque podem ser de três tipos básicos: matéria-prima, produtos em fabricação e produtos acabados. O setor de controle de estoque acompanha e controla o nível de estoque e o investimento financeiro envolvido. (DIAS, 2005, pg.4)

A mecânica automotiva 4R não busca gerir seu estoque da melhor forma, pois possuem apenas uma estante metálica que utilizam como estoque para boa parte de seus produtos, causando desorganização e confusão na hora de repor os itens necessários, ou até mesmo quando for preciso vendê-los. Eles também utilizam de uma outra estante ao lado mais externo da oficina, como uma vitrine de produtos, como óleos, águas desmineralizadas e filtros(de óleo e combustível), mas essa vitrine não tem sido explorada da melhor forma, pois os produtos não vêm tendo sua devida organização mais eficaz. A forma na qual é realizada a organização e o gerenciamento é improdutiva, uma vez que a separação dos produtos é feita de maneira inadequada, misturando os produtos de venda e os de reposição para os próprios recursos da empresa. O ideal que também não é visto na mecânica é sempre usufruir do ambiente de trabalho de forma limpa, tanto para ter uma visão positiva de forma interna, para estrutura dos funcionários, quanto para a visão da clientela ser positiva para a empresa.

O quarto problema notado é a insatisfação dos clientes, sendo tanto os internos quanto os externos, provocada por várias falhas recorrentes, e que não foram resolvidas ainda. Essas falhas resultam em uma certa acomodação dos clientes internos, por exemplo, não manter o layout devidamente organizado na rotina. É muito importante a empresa sempre buscar sair da sua zona de conforto para ter uma maior competitividade no mercado, porque na medida em que os funcionários procuram progredir, a empresa cresce junto com eles. O trabalho gira em torno da motivação dos mesmos, sem ela os funcionários não trabalham de forma eficiente, procrastinam, não atendem bem os clientes, enrolam nos serviços, isso também desencadeia na perda de tempo e acúmulo de serviços, que por

consequência gera uma perda de lucro, além de passar uma imagem ruim para seus clientes externos, se posicionando de uma forma equivocada no mercado. A motivação é o combustível da satisfação, sem a motivação certa o funcionário não fica satisfeito em sua posição, isso contribui para que o funcionário trabalhe de qualquer jeito, e permaneça com os maus hábitos.

A insatisfação das pessoas dentro das organizações afeta diretamente sua produtividade e, conseqüentemente, a satisfação dos clientes externos. Manter colaboradores motivados e engajados é um fator essencial para o sucesso empresarial, pois o reflexo do ambiente interno é percebido pelo mercado. (CHIAVENATO, 2010, pg.155.)

A insatisfação dos clientes pode ser entendida também a partir da forma como as empresas lidam com seus próprios colaboradores. Segundo autores como Chiavenato, os funcionários quando estão desmotivados, mal treinados ou sem condições adequadas de trabalho, transmitem isso no atendimento e na qualidade dos serviços feitos. Isso gera um péssimo ciclo, colaboradores insatisfeitos tratam clientes de uma forma que não é ideal, o que leva a experiências ruins e conseqüentemente, à insatisfação dos clientes externos. Além disso, se investir na gestão de pessoas pode-se criar um ambiente de trabalho saudável, com uma boa comunicação, reconhecimento e oportunidades de crescimento. Esse cuidado faz com que não só o ambiente interno mude, mas também ajuda na melhoria da imagem da empresa diante do mercado. Os clientes percebem quando há unidade e dedicação dos colaboradores, o que aumenta a confiança e a fidelidade dos clientes. Portanto, a gestão de pessoas e a satisfação dos clientes estão intimamente ligadas. Uma empresa que valoriza seus clientes internos está mais preparada para oferecer um bom atendimento, reduzir reclamações e conseguir resultados mais constantes.

Na Auto Mecânica 4R, observam-se diversos problemas relacionados ao atendimento ao cliente, sobretudo em situações internas. Essa insatisfação da clientela tem gerado descredibilidade no mercado e comprometido a imagem da empresa. Entre as principais causas para essa adversidade estão atrasos na entrega de veículos, falta de informações nos orçamentos, serviços feitos de forma inadequada ou até mesmo um atendimento pouco atencioso. Esses problemas fazem com que o cliente se sinta desvalorizado, comprometendo a credibilidade do estabelecimento. Conseqüentemente, além de perder consumidores, a oficina tem

sua imagem afetada, já que reclamações nesse ramo tendem a ser rapidamente propagadas entre conhecidos, familiares e nas redes sociais, ampliando os impactos negativos acerca da reputação da organização.

A quinta e última problemática encontrada nos estudos relacionados à oficina mecânica foi a falta de conhecimento dos custos da qualidade por parte dos funcionários e até pelos próprios gerentes, fator que ao longo do tempo comprometeu seu desempenho produtivo. Os programas de qualidade total, nesse contexto, não são utilizados, o que resulta em uma perda de competitividade. A ausência de uma visão gerencial sobre os custos da qualidade acaba por afetar toda a empresa, visto que esses custos abrangem desde as operações do nível mais baixo ao nível mais alto da hierarquia organizacional. Por não possuir estratégias de gestão da qualidade, a oficina decorre por concentrar seus esforços justamente nas falhas, arcando com despesas ligadas a erros de processo, desperdícios e a insatisfação de clientes.

[...] os custos da qualidade podem ser divididos em categorias. Para alguns estudiosos, os custos da qualidade podem ser segmentados em duas grandes categorias: custos de controle e custos das falhas por ausência de controles. (CORRÊA, 2019, pg. 35).

Os grandes prejuízos resultantes dos custos, que muitas vezes não percebidos, são gerados pela ausência da gestão de qualidade. Segundo autores como Maximiano e a ASQC (*American Society for Quality Control*) os custos da não qualidade podem ser divididos em duas categorias, sendo elas os custos internos e externos. Os custos internos são aqueles que resultam de erros internos, nos processos produtivos, onde são causados por falha humana ou mecânica, sendo possível corrigi-los antes que o produto chegue às mãos dos clientes. Falhas do fornecedor, retrabalho, revisão do retrabalho do produto e manutenção corretiva são alguns exemplos de custos gerados a partir de falhas internas. Já os custos externos se referem aos custos gerados por falhas externas, onde o produto já se localiza nas mãos do cliente, geralmente esses custos são imensuráveis devido a sua intangibilidade. O tempo de atendimento a reclamações, os materiais que são devolvidos, e custos com garantia são exemplos de custos externos.

Ademais, dentro da rotina da oficina, não é notada uma verificação ativa dos custos da qualidade, incluindo principalmente os custos de prevenção e de avaliação, que são essenciais para detectar e corrigir erros nos processos e em produtos semi-acabados. Fato é que para qualquer empresa atingir o equilíbrio nos custos da qualidade e da falta dela, é preciso que todos os setores sejam gerenciados da melhor forma, pois os setores estão ligados de tal forma que se há um segmento mais abaixo, ele acaba influenciando os outros segmentos dessa mesma organização. É necessário que a alta gestão da empresa busque se conectar à todas as camadas inferiores da hierarquia organizacional para analisar como os processos estão sendo realizados e comunicar todos os setores do que está acontecendo na empresa a fim de estimular, promover e elevar o funcionário proporcionalmente ao seu desempenho.

A alta administração da empresa, anualmente, propõe para os vários níveis hierárquicos novas "diretrizes de controle" que determinam "níveis de controle" (metas) para os processos da empresa. Este direcionamento decorre do "planejamento estratégico". (CAMPOS, 2004, pg. 76).

Se uma empresa não busca organizar os setores e voltá-los à garantia de qualidade, ela pode falhar em eliminar ou reduzir os prejuízos internos e externos relacionados à falta da gestão da qualidade em seu âmbito organizacional. Um dos principais custos resultantes de falhas internas, que é gerado a partir de defeitos no produto final, é o retrabalho. Nesse contexto, as ações de controle de processos são essenciais na busca pelos requisitos de qualidade, pois evitam ocorrer o retrabalho, resultando em maior produtividade, custos mais baixos e maior satisfação das partes interessadas. Ainda assim, quando os controles não são eficazes, o retrabalho se torna inevitável, exigindo um estudo aprofundado sobre seu impacto na organização.

### **3 Propostas para solução**

Como visto no capítulo dois a empresa enfrenta uma série de problemas que acabam comprometendo tanto a produtividade quanto a imagem diante dos clientes. Um dos principais está relacionado ao layout, que é bastante desorganizado, principalmente na colocação dos elevadores automotivos, não estando em locais estratégicos, o que atrasa os serviços e causa dificuldades no andamento das

tarefas. Outro ponto é o retrabalho, que gera atrasos, custos desnecessários e desgaste dos funcionários, além de passar uma impressão de falta de profissionalismo. Além disso, o estoque se encontra em condições ruins, sendo mal organizado, pouco limpo e sem um senso de utilização definido, o que aumenta a dificuldade para encontrar peças e pode causar atrasos em serviços que já são demorados.

Essas falhas também afetam diretamente na satisfação dos clientes, que deixam de voltar não só pelos prazos longos, mas também pela falta de limpeza no local e até mesmo nos carros que ficam na oficina, essa insatisfação acaba refletindo em perdas financeiras, já que a empresa deixa de fidelizar clientes e não consegue atrair novos. Outro problema identificado é que, mesmo possuindo um programa financeiro eficiente, ele não é utilizado da forma que deveria, o que faz com que o controle de entradas e saídas seja falho e, conseqüentemente, as dificuldades econômicas se tornem ainda mais visíveis. Diante de todos esses pontos, é possível perceber a necessidade de adotar práticas que melhorem a organização, a limpeza e a utilização correta, já que esses pontos são essenciais para evitar grande parte dos problemas apresentados. Desta forma abre espaço para pensar em ferramentas como o 5S, que pode ser uma boa alternativa para a solução de problemas e mudanças dentro da empresa, além de trazer melhorias internas quanto externas.

A metodologia 5S será a principal ideia aplicada para resolução dos problemas citados, sendo o problema central a gestão da qualidade, onde o mesmo será aplicado com a proposta de intervenção. Nesse contexto, vale citar que a ferramenta foi criada no Japão em um momento em que o país estava desestruturado logo após o caos instaurado pela Segunda Guerra Mundial. Assim, foi necessário que as empresas buscassem formas de se reestruturar de maneira rápida e eficiente. Segundo Campos (1992), o programa 5S surgiu como uma filosofia voltada à melhoria contínua, criada com o intuito de promover a disciplina, a organização e a produtividade nas indústrias japonesas, destacando-se especialmente no sistema produtivo da Toyota. O sistema é composto por cinco sentidos: Seiri (senso de utilização), Seiton (senso de organização), Seiso (senso de limpeza), Seiketsu (senso de padronização) e Shitsuke (senso de autodisciplina). A

principal indústria foi a *Toyota*, implementando esse estudo no seu sistema operacional, buscando otimizar cada vez mais seu processo de produção, sendo atualmente um dos modelos de exemplo de processos de qualidade sendo replicado em muitas empresas e fábricas que buscam tamanha eficiência.

A gestão da qualidade total (GTQ) está relacionada com a busca da satisfação, não só do cliente, mas de todas as partes interessadas (também chamada de stakeholders) e também da excelência organizacional da empresa (CORRÊA, pg 60, 2019).

A ordem dos sentidos se inicia pelo *Seiri*, essa classificação de “senso” deriva do “sentir”, pois é necessário experimentar a necessidade da mudança. Consiste na etapa que se tem como alvo deixar o ambiente mais útil e produtivo, criando um ambiente com um panorama e um espaço com interferências mitigadas, ou seja é essencial realizar a inspeção do senso de utilização, ou seja, fazer uma verificação do que se utiliza mais até o menos utilizado antes ou que seja completa obsoleto antes do trabalho se iniciar, após verificação é feita recolocação dos itens ali presentes, sendo os mais utilizados colocados em posição estratégica de maneira que faça uma série de otimizações em apenas uma movimentação, racionalizando a gestão do tempo, organização e limpeza que impacta diretamente nos resultados obtidos, após isso os utensílios menos utilizados são alocados em um armazém secundário que deve se manter sempre organizado para que quando necessário, a utilização não seja causada por uma perda de tempo procurando o utensílio.

No ponto de vista do ambiente de trabalho, o seiri consiste em analisar os locais de trabalho e classificar todos os itens (objetos, materiais, informações, etc.), segundo critérios de utilidade ou frequência de uso, para depois retirar do ambiente tudo o que não precisa estar ali.(CORRÊA, 2019,pg.214).

As ferramentas que são utilizadas podem ser classificadas em três grupos distintos: aqueles que são utilizados de modo imediato, aqueles que são utilizados de forma rotineira e aqueles usados de modo esporádico (de vez em quando), e a partir dessa classificação, e da recolocação dos mesmos de maneira mais prática possível, vem a etapa do descarte. Nessa etapa é identificado aquilo que ainda é utilizado no ambiente de trabalho daquilo que não é mais usado mas ainda se faz

permanente. Em princípio será necessário a compra de uma chapa de alumínio perfurada chamada de eucatex que será colocada na parede no valor variado de 139,99 e 147,99 cada chapa de 120x60 cm e será colocado na parede esquerda da empresa, onde é a parte central da empresa e etiquetado visando apenas suas ferramentas de maior utilidade, em cada parte da chapa será intitulado para uma ferramenta diferente de maneira que os colaboradores consigam encontrar as mesmas com facilidade e contando também que após o uso seja colocada novamente no lugar, após isso as peças que são de menos uso serão colocadas em um armário secundário com as demarcações já feitas e estabelecidas de cada ferramenta em sua localidade, desocupando assim uma sala que será utilizada para alocar o estoque da oficina retirando de dentro do escritório, será adicionado mais chapas para colocar o estoque de produtos que é utilizado para a empresa e será reorganizado uma prateleira que já armazena os materiais que não podem ser colocados na chapa. Outra solução proposta é a identificação na separação dos estoques, uma vez que um deles são as ferramentas necessárias para o funcionamento da empresa e outro para venda de produtos a clientela, a identificação foi proposta por meio de etiquetas para uma melhor organização e gerenciamento do espaço no qual é planejado o estoque.

O senso de organização, conhecido como Seiton, tem um papel essencial na redução de falhas dentro da oficina. A falta de ordem em ferramentas, peças e documentos faz com que os funcionários gastem muito tempo procurando o que precisam, e esse atraso pode virar erro no serviço, gerando retrabalho. Quando cada recurso tem um lugar definido, o tempo de resposta melhora e a execução das atividades se torna muito mais prática. Na rotina da mecânica, por exemplo, é comum que uma chave ou peça específica desapareça em meio à bagunça, essa situação leva o colaborador a buscar soluções improvisadas, e em alguns casos o cliente acaba esperando mais do que o necessário, com o Seiton aplicado, as ferramentas ficam posicionadas de forma estratégica, facilitando o acesso e evitando que um serviço simples se torna demorado apenas por falta de organização.

Outro ponto é que o ambiente desorganizado transmite descuido não apenas para quem trabalha, mas também para quem leva o carro até a empresa. O cliente, ao ver peças espalhadas e sujeira acumulada, cria uma impressão negativa do

serviço, mesmo que o resultado final seja bom, já um espaço limpo e arrumado dá a sensação de confiança, além de ajudar na motivação dos colaboradores, que conseguem se concentrar melhor, o Seiton também contribui para diminuir custos, já que a desorganização pode levar à perda de peças e materiais. Um estoque organizado impede desperdícios, evita compras desnecessárias e melhorar o planejamento do que realmente precisa ser adquirido, com isso, a oficina consegue economizar e ao mesmo tempo atender mais rápido, assim, o senso de organização não é apenas uma questão estética, mas uma ferramenta prática que reduz retrabalhos, melhora a imagem da empresa e garante maior eficiência no dia a dia.

A palavra Seiton quer dizer ordenar objetos, agrupando o que for pertinente, de acordo com a necessidade de posterior acesso para as atividades do dia a dia do trabalho, tornando o ambiente de trabalho cada vez mais agradável, para melhor realização das atividades. (CORRÊA, Fernando Ramos. Gestão da Qualidade. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2019, p. 122).

Visto isso, foi analisada a melhor maneira de alterar a infraestrutura da empresa buscando uma melhor funcionalidade e fluxo para a empresa. Conforme observado, há uma discrepância a respeito da localização dentro do espaço de suas ferramentas utilizadas para realização do serviço (elevadores e plataformas de alinhamento), onde os dois elevadores se localizam no centro da instituição, atrapalhando totalmente a mobilidade de pessoas e até mesmo dos carros dentro da instituição, em contraste, atrás dos elevadores é instalada a plataforma de alinhamento e no restante de espaço é onde se localizam os carros que não necessitam do uso de elevadores, podendo ser observado com mais clareza na apresentação da instalação antes da proposta, APÊNDICE A- onde os elevadores estão representados pela cor roxa, a plataforma de alinhamento em verde e os possíveis espaços livres para instalar os carros que não farão uso dos elevadores em amarelo.

Portanto foi locomovido as instalações de uma forma que pode-se garantir a fluidez e melhor localização. Em primeiro momento mudamos os elevadores de lugar, foi adicionado um elevador na segunda entrada do local virada de uma maneira estratégica para que o carro assim que entrar já estacionar no local

desejado sem possíveis complicações, o segundo elevador foi instalado em uma área de pouco uso a direita e um pouco mais a frente do primeiro elevador, mantendo o fluxo livre e aberto para entrada e saída de veículos e pessoas. Na entrada principal vai ser alocada a plataforma de alinhamento mais para o lado da esquerda deixando a direita toda livre para circulação e também para a colocação de mais veículos que precisam do serviço oferecido. Os elevadores, plataforma de alinhamento e espaço para veículos continuam respectivamente nas cores roxa, verde e amarelo na APÊNDICE B- layout após proposta de resolução. Será uma solução que não envolverá algum tipo de custo financeiro para instituição, foi uma alteração feita pensando nos utensílios que já se possui, será necessário apenas a disponibilidade de tempo para fazer as alterações propostas.

O terceiro S do programa 5S, o Seiso, se trata da etapa onde o objetivo não se resume a apenas limpar o ambiente ocasionalmente, mas sim de tornar intrínseca a atividade de limpeza e a busca detalhada por sujeiras e imperfeições, que muitas vezes resultam do trabalho feito dentro da rotina da empresa. Nessa etapa é necessário que os funcionários entendam que a limpeza não é um trabalho exclusivo da equipe da limpeza, mas sim uma responsabilidade de todos, onde o conjunto se dedica a manter o ambiente de trabalho e os equipamentos em excelentes condições, para um melhor bem-estar e segurança de todos, além disso contribuir para o aumento da produtividade. É tido como foco nessa etapa, a eliminação de qualquer elemento que possa causar algum distúrbio ou desconforto, como por exemplo mau cheiro, barulhos, e até falhas na iluminação. Todos esses fatores podem atrapalhar os funcionários e consequentemente influenciar nos resultados produtivos da empresa.

Aqui, há uma quebra de paradigma, pois a limpeza deve deixar de ser vista como uma tarefa da equipe de limpeza e passar a ser incorporada no trabalho de todos os funcionários. Ou seja, o próprio operador de equipamentos é responsável por parte da limpeza de seu posto de trabalho. (CORRÊA, 2019, pg. 217).

Na mecânica, isso é muito importante, porque um espaço sujo e bagunçado gera vários problemas. Para os clientes, ver ferramentas espalhadas, óleo no chão e peças fora do lugar passa uma imagem negativa. Pode-se pensar que o serviço

também não será bem feito e perderá a confiança na oficina. Já para os funcionários, a desorganização atrapalha o dia a dia, pois dificulta encontrar o que precisam e aumenta o risco de acidentes. Isso faz com que o trabalho fique mais cansativo e demorado, desmotivando-os, e podendo afetar até mesmo o humor do funcionário, de acordo com estudos, ambientes desorganizados tendem a ser mais tensos, e com mais conflitos. Além disso, quando o ambiente não é limpo, a produtividade cai e os prazos começam a atrasar, deixando os clientes ainda mais insatisfeitos. O seiso ajuda a evitar essas situações, pois manter tudo limpo e no lugar ajuda na rotina. Assim, os mecânicos conseguem trabalhar melhor, com mais eficiência, e o cliente percebe mais seriedade, aumentando a credibilidade da mecânica. Em suma, aplicar esse princípio melhora a satisfação dos clientes tanto internos quanto externos.

E como solução propõe-se o uso contínuo do uniforme já planejado pela própria mecânica, o mais limpo possível, isso passa uma maior credibilidade do serviço. Outra possível solução é a compra de capas de banco descartáveis. Onde o preço de uma bobina com 50 capas no mercado livre varia de 72,67 a 134,90. Ela ajuda a não sujar o interior do carro. E a principal solução é tomar medidas preventivas, para que se conserve limpo o máximo possível, visando um padrão de atendimentos de acordo com a imagem que deseja-se passar da mecânica.

Como quarto S do programa 5S, Seiketsu, é um termo japonês relacionado à padronização ou saúde, esse senso consiste na manutenção dos 3s já vistos, sem um padrão de atos a seguir não pode-se cobrar o funcionário, agora, quando já há atitudes padronizadas e prescritas, dá uma autonomia para cobrar os seus funcionários, porque eles já sabem o que, e como devem ser feitas determinadas tarefas no ambiente de trabalho, ele busca demonstrar a importância de manter um ambiente padronizado. O objetivo principal desse senso é tornar a vida dos funcionários o mais prática possível, como a volta das ferramentas de acordo com o lugar determinado, no dia-a-dia isso evita muitos conflitos desnecessários entre os próprios funcionários. O fato de não ter padrão, gera uma condição pendente a causas de retrabalho, pois ele não sabe o que ele precisa fazer para atingir o resultado esperado. Quando existem metas claras e objetivas o funcionário

consegue entender qual sua função dentro da mecânica e o que ele deve fazer para atingi-las.

Segundo Alves (1998), o senso de saúde tem relação em manter as condições de trabalho e dos trabalhadores favoráveis à saúde com respeito às limitações físicas e mentais, zelando pela qualidade de vida dos envolvidos e mantendo boas condições higiênicas. A saúde do colaborador é inviolável, deve-se preservar tanto a saúde física quanto a mental dos funcionários, sendo que o padrão nas atitudes organiza os pensamentos, ajuda no desenvolvimentos do trabalho e o motiva o funcionário a trabalhar, já que ele entende a sua função exata na mecânica.

E para reduzir possíveis causas de retrabalho dentro da oficina pode ser reduzido quando se utiliza um padrão claro de atividades, várias vezes o serviço é refeito não porque o funcionário não tem capacidade, mas porque não existe uma comunicação única sobre como executar cada tarefa, isso gera confusão, faz com que dois trabalhadores façam o mesmo serviço de formas diferentes e abre espaço para erros simples que poderiam ser evitados, com o senso de utilização, cada etapa do processo passa a ter um modelo definido, desde o uso das ferramentas até o final do serviço que será entregue ao cliente. Assim, qualquer colaborador que assumir a atividade vai saber exatamente qual caminho seguir, sem precisar improvisar, por exemplo, se houver uma sequência estabelecida para a desmontagem de um motor, a chance de esquecer algum detalhe cai muito, evitando que o reparo precise ser refeito depois.

Outro ponto é que quando há regras de execução visíveis e conhecidas por todos, a cobrança deixa de ser subjetiva. O gestor pode exigir qualidade porque o time já sabe como a tarefa deve ser conduzida. Isso evita discussões desnecessárias e também aumenta a segurança no dia a dia, já que os trabalhadores não ficam tentando encontrar jeitos próprios de resolver o mesmo problema. A aplicação desse senso também traz reflexos positivos para o cliente. Um serviço feito de forma padronizada é mais rápido, porque não há perda de tempo com dúvidas ou retrabalhos, e o resultado final é mais uniforme, transmitindo confiança. Além disso, o ambiente de trabalho se torna mais organizado, o que ajuda a preservar tanto a saúde física quanto a mental dos colaboradores, que passam a ter clareza de função e menos estresse com falhas repetidas. Portanto,

criar e manter padrões claros de execução é um caminho viável para diminuir o retrabalho e ao mesmo tempo valorizar o profissional, dando a ele uma referência sólida para desempenhar suas atividades.

O quinto e último senso, segundo Rodrigues (2006) tem como objetivo utilizar a educação e comprometimento dos trabalhadores para alcançar a melhoria por meio das forças físicas, mentais e morais. Shitsuke é um termo japonês que pode ser traduzido como disciplina ou hábito, ele foi escolhido para representar a última etapa da aplicação da metodologia, que em síntese é a adoção de medidas internas e uma educação organizacional focada na disciplina para o aprimoramento contínuo dos processos e manutenção dos padrões estabelecidos. Muitas das vezes essa etapa é considerada uma das partes mais complexas de se aplicar e desenvolver dentro da metodologia, pois ela consiste na implementação de uma cultura de organização e disciplina dentro da empresa, além do comprometimento de toda a equipe para a execução responsável das outras 4 etapas anteriores.

De uma forma geral, este senso aumenta a disciplina, ao passo que as pessoas passam a fazer o que tem de ser feito e da maneira como deve ser feito, mesmo que ninguém esteja olhando, passando assim a viver de fato a filosofia da melhoria contínua. (CORRÊA, 2019, pg. 219)

Uma situação desvantajosa que é muito comum dentro das organizações, após a aplicação das 4 primeiras etapas do 5S, é a falta de manutenção e continuidade nos sentidos de utilização, organização, limpeza e padronização. Esse senso tem como fundamento a educação em conjunto de toda a organização, além do envolvimento de todos os níveis hierárquicos para conscientização e melhoria contínua em todas as camadas da empresa. Para alcançar o cumprimento dessa etapa é necessário que haja a implementação de uma cultura organizacional baseada no comprometimento, educação, respeito, paciência, responsabilidade e comunicação frequente para manter todos os envolvidos informados e motivados. De acordo com Chiavenato (2014, pg.364) "Cultura organizacional é o conjunto de hábitos, crenças, valores, tradições, interações e relacionamentos sociais típicos de cada organização". A seguir, será apresentado como a última etapa do programa 5S, aplicada na mecânica 4R, pode influenciar tanto na melhoria contínua dos processos

quanto na verificação periódica dos mesmos, e paralelo a isso construir uma cultura organizacional saudável e contínua.

Na Auto Mecânica 4R, pela falta de uma liderança e instrução do seu gestor, os funcionários deixam de verificar constantemente a organização do local, a limpeza das ferramentas, e outras atividades necessárias para garantir a qualidade dos serviços. Nesse contexto, essa carência de direcionamento não resulta apenas em falhas na organização, mas também prejuízos financeiros. Tendo isso em vista, a quinta etapa do programa 5S mostra-se eficaz como solução para a problemática relacionada à perda financeira decorrente da falta de conhecimento sobre o custo da qualidade na oficina mecânica. A disciplina, nesse contexto, envolve a formação de uma cultura organizacional voltada para o aprendizado constante e para o cumprimento de padrões de trabalho, o que inclui a conscientização dos colaboradores sobre os impactos financeiros de falhas, retrabalhos e desperdícios. Ao estimular treinamentos, orientações e a prática contínua de registrar e monitorar custos relacionados à qualidade, o Shitsuke permite que os funcionários compreendam melhor a importância da prevenção de erros e da correta execução das tarefas. Dessa forma, o comprometimento não apenas garante os demais S, mas também reduz as perdas financeiras, garantindo maior eficiência e competitividade para a oficina.

### **3.1 Orçamento**

Conforme foi apresentado no capítulo três, algumas soluções possuem um certo custo para serem aplicadas. Neste capítulo será apresentado os custos totais de todas as soluções. Na primeira solução, foi apresentada uma placa de eucatex variando seu valor entre 139,99 e 147,99. A terceira solução também apresenta um certo custo correlação com as capas de banco descartáveis, onde a bobina de 50 unidades que foi mencionada possui um valor variando entre 72,67 a 134,90. Se levar em consideração os menores valores dos recursos tem se um valor médio de 212,66 reais, mas, com os maiores custos um valor médio de 282,89 reais, uma diferença de 70,23 reais. É importante se dizer que mesmo tendo um certo custo algumas soluções, isso irá acarretar em um retorno financeiro e de tempo, ajudando principalmente na satisfação dos clientes internos e externos da empresa.

## CONCLUSÃO

Durante a execução deste Trabalho de Conclusão de Curso, iniciado em fevereiro de 2025, foi utilizada uma pesquisa de campo feita pelo grupo no centro da cidade de Guaratinguetá, porém não utilizamos nenhuma empresa do centro da cidade, devido as empresas não demonstrarem estar interessadas em nossa assistência. O objetivo do estudo era analisar as empresas do presente mercado e buscar dentre as consultadas, alguma organização que apresentava uma maior necessidade de auxílios relacionados às problemáticas enfrentadas no meio administrativo. Nesse contexto, após a pesquisa o grupo chegou a decisão final de escolher a Auto Mecânica 4R localizada no bairro Beira Rio. Dessa forma, no decorrer do trabalho o grupo buscou apresentar soluções alternativas, criativas, de baixo custo, e se possível, sem custos adicionais para as adversidades encontradas. No entanto, antes de abordarmos as soluções para resolução das problemáticas apresentadas, o presente trabalho apresentou anteriormente o estudo da história, teorias e as áreas da Administração, onde com embasamento teórico foi mais fácil desenvolver as soluções, que visam melhorias eficientes à empresa.

No primeiro capítulo do nosso trabalho abordamos a história da administração a partir da sua origem, seu desenvolvimento e até chegar na atualidade mundial e com maior ênfase no Brasil. Após isso, foram apresentados alguns estudiosos que apontaram sobre suas visões do conceito geral da Administração, dentre eles elencamos três principais autores: Idalberto Chiavenato, Peter Drucker e Henri Fayol. Seguindo, abordamos as teorias que fundamentaram o conceito e a complexidade do ato de administrar, iniciando pela Teoria da Administração científica, teoria clássica da Administração, teoria das relações humanas, teoria da burocracia, teoria estruturalista, teoria neoclássica, teoria comportamental e teoria contingencial. Depois de discorrermos sobre as diversas áreas da Administração, que são: Logística, Gestão financeira, Marketing, Gestão de pessoas, Gestão de estoque, Gestão de compras e o Planejamento estratégico, por último destacamos o principal ponto de melhoria da empresa escolhida que é a Gestão de qualidade.

Já no segundo capítulo, nós apresentamos o município de Guaratinguetá localizado no estado de São Paulo, que foi fundada no dia 13 de junho de 1630 ao redor de uma capela que veio a se tornar o centro da cidade, que chamou muita

atenção pelo ciclo do ouro e café, agregando assim grandes investidores a cidade. Conta com 121.710 habitantes com um território de 752,636 km<sup>2</sup>, conta com uma média salarial que varia de 3,1 a 3,5 salários mínimos. O município possui um PIB per capita de R\$63.948,00. Relatamos a automecânica que foi a empresa escolhida pelo grupo como exemplo para a confecção do trabalho, ela exerce funções de conserto e manutenção dos veículos automotivos e também a venda de alguns utensílios automobilísticos não originais. Portanto foi observado de maneira evidente que a maneira com que faziam a gestão da qualidade não eram totalmente eficazes na empresa em algumas das suas áreas, sendo layout, retrabalho, estoque, perda financeira e insatisfação dos clientes, sendo elas feitas de forma alienada e de maneira incoerente com o esperado, gerando graves problemas a gestão e os resultados esperados, sendo um ambiente gravemente desorganizado, o que causava todos os problemas assim citados.

Seguindo para o terceiro capítulo, foram apresentadas propostas a fim de solucionar os problemas relatados no capítulo anterior, de forma barata e se possível gratuita, e para resolução dos problemas foi indicado a aplicação da metodologia japonesa 5s. Para cada problema foram oferecidas soluções para cada dificuldade pontuada no capítulo anterior. A primeira escolha foi a questão do estoque que foi alinhado com o senso de utilização (Seiri), deu-se como sugestão a compra de uma chapa de alumínio para facilitar na organização das ferramentas, outra solução é a etiquetagem delas. Prosseguindo para solução da problemática retrabalho, conectado com o senso de padronização (Seiketsu), propôs-se que as ferramentas fiquem posicionadas de forma estratégica. Já para o problema da desorganização no layout, interligado com o (Seiton), achou-se cabível fazer uma reformulação no layout, conforme apresentado nos apêndices A e B, já com relação a insatisfação dos clientes, a qual foi interligada com o senso de limpeza (Seiso), deu-se como solução a compra de capas de banco descartáveis. E como último problema, a perda financeira foi relacionada ao último senso, o de disciplina (Shitsuke), onde foi proposto a educação e adaptação dos funcionários a uma nova cultura organizacional de padronização de ações, paralelamente, cumprindo e mantendo as outras etapas da metodologia 5S.

Após a realização desse Trabalho de Conclusão de Curso, podemos concluir que ferramentas e estratégias administrativas como a metodologia 5S utilizada são essenciais para a sobrevivência e desenvolvimento de organizações. Por meio do estudo desenvolvido e da aplicação da metodologia 5S, foi possível identificar e propor soluções viáveis para os principais problemas enfrentados pela Auto Mecânica 4R, destacando-se a reestruturação do layout, a disposição estratégica do quadro de ferramentas e a implementação de uma nova cultura organizacional voltada tanto aos colaboradores quanto à gestão. As ações propostas demonstraram-se de baixo custo, sendo estimadas em R\$ 282,89, e alta viabilidade prática, reforçando a importância da gestão da qualidade como instrumento de aprimoramento interno, fortalecimento da imagem no mercado e elevação da satisfação dos clientes. Dessa forma, evidencia-se que a proposta contribui significativamente para o desenvolvimento organizacional e para o crescimento sustentável da empresa analisada.

## REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e Valor**. 7ª edição. São Paulo: Atlas, 2014.

BALLOU, Ronald H. **Logística Empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC - Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)**. 8ª ed. Minas Gerais: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2004.

CARVALHO, Marly Monteiro de; PALADINI, Edson Pacheco (coord.). **Gestão da qualidade**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier: ABEPRO, 2012.

CORRÊA, Fernando Ramos. **Gestão da Qualidade**. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração / Idalberto Chiavenato** - Rio de Janeiro : Elsevier. São Paulo: Anhanguera, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: Teoria, Processo e Prática**. 4ª edição. Rio de Janeiro : Elsevier, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: Teoria, Processo e Prática**. 3ª edição. São Paulo : Makron Books, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. São Paulo: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Administração: uma abordagem sistêmica e contingencial**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 6ª edição. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 9ª edição. Barueri, SP: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 9. ed. Rio de Janeiro: Manole, 2021.

CORRÊA, Fernando Ramos. **Gestão da qualidade**. Volume Único. Rio de Janeiro: Fundação Cecierj, 2019.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Introdução à Administração**. 3ª edição. São Paulo: Pioneira, 1998.

FOGUEL, Israel. **Brasil Colônia e Império: Grandes Personagens de nossa História**. 1ª edição. São Paulo: Editora Yolbook, 2022.

FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral: previsão, organização, comando, coordenação, controle**. 10ª edição. São Paulo: Atlas, 1989.

GAUDIO, Rozalia Del., SOARES, Paulo Henrique. **Sem megafone, com smartphone: práticas, desafios e dilemas da comunicação com os empregados**. Brasil: Aberje Editorial, 2020.

GOULART, Maurício. **A escravidão africana no Brasil: Das origens à extinção do tráfico**. 2ª edição. São Paulo, SP: Martins, 1950.

GRAZIANI, Álvarez Paz. **Gestão de Estoque e movimentação de materiais**: livro didático. Palhoça: UnisulVitual, 2013

HOJI, Masakazu. **Administração financeira e orçamentária**: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial. 12ª edição. São Paulo: Atlas, 2021.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: Philip Kotler, Kevin Lane Keller. 14ª edição. São Paulo: *Person Education* do Brasil, 2012.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2018.

LOBO, Renato Nogueirol. **Gestão de Produção**. São Paulo: Érica, 2010.

MACHADO, Simone Silva. **Gestão da Qualidade**: Simone Silva Machado. Inhumas: IFG; Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, 2012.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 5ª edição. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 31. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

PEINADO Jurandir; REIS Alexandre. **Administração da Produção (operações industriais e de serviços)**. Curitiba: UnicenP, 2007.

RODRIGUES, Marcus Vinicius. **Ações para a qualidade: gestão estratégia e integrada para a melhoria dos processos na busca da qualidade e competitividade**. 5ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

SKINNER, B. F. **Science And Human Behavior**. Simon and Schuster, 1965.

SOUZA, Helcimara. **Teoria geral da administração**. Rio de Janeiro : SESES, 2015.

SIMON, Herbert Alexander. **Comportamento Administrativo**: Estudo dos Processos Decisórios nas Organizações Administrativas. 1ª edição. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1965.

THORNTON, Gail; MANSI, Vittoria; CARRAMENHA, Bruna; CAPPELLANO, Letícia. **Strategic Employee Communication: Building a Culture of Engagement**. Cham: Springer, 2019.

VIANA, João José. **Administração de materiais**: um enfoque prático. 1ª edição. São Paulo: Atlas, 2006.  
citação da neoclássica

BELLO, Jair Roberto. Diretoria de Polícia Comunitária e de Direitos Humanos, DPCDH, São Paulo, Brasil . Disponível em: LEI DO TALIÃO.pdf. Acesso em :

CRUZ, Natália. CURSO OSVALDO CRUZ , COC, Paulínia, Brasil. Disponível em: Platão - Manual do Enem. Acesso em: 17 mar 2025.

CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO, CFA, Brasília, Brasil. Disponível em: <https://cfa.org.br/administracao-administracao/>. Acesso em: 02 abr 2025

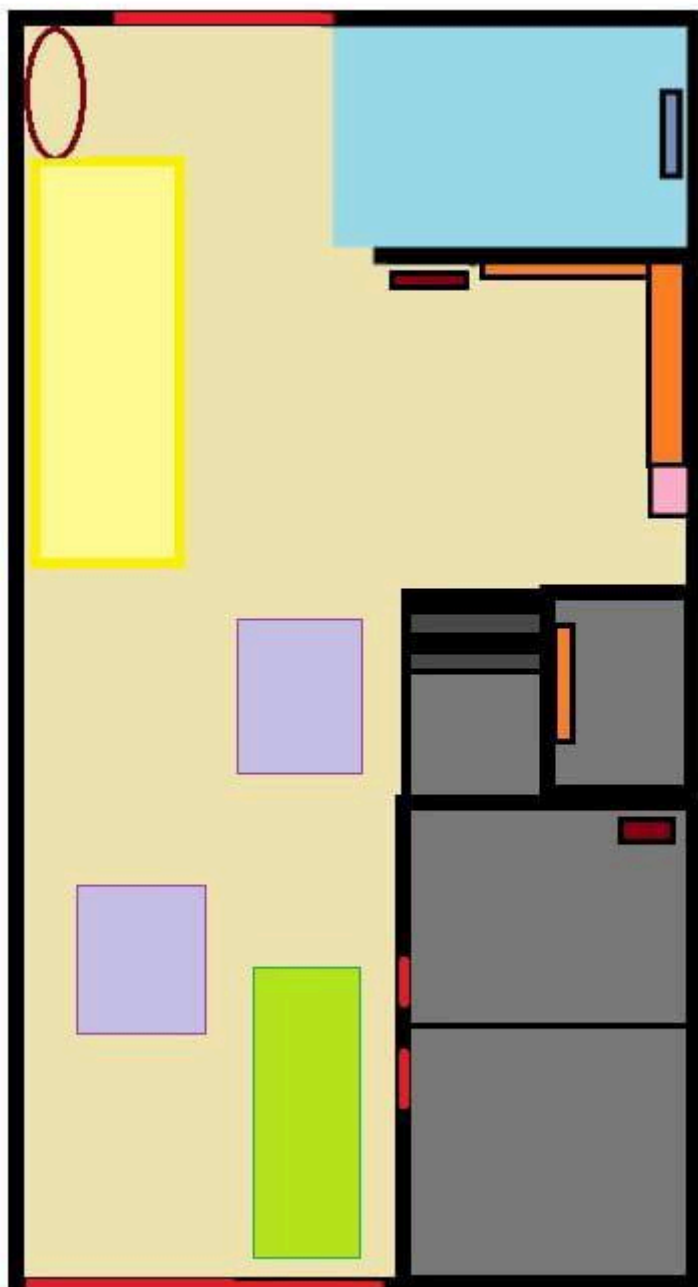
STRECKER, Heide. René Descarte: O Método Cartesiano e a Revolução na História da Filosofia. Disponível em: René Descartes: O método cartesiano e a revolução na história da filosofia - UOL Educação. Acesso em : 21 abr 2025

Planejamento Estratégico: o que é e como é fazer para a sua empresa. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/portalsebrae/artigos/planejamento-estrategico-o-que-e-e-como-fazer-para-sua-empresa>. Acesso em: 27 jun 2025.

PREFEITURA MUNICIPAL DA ESTÂNCIA TURÍSTICA DE GUARATINGUETÁ. **História de Guaratinguetá.** 2025. Disponível em: <https://guaratingueta.sp.gov.br/a-cidade/>. Acesso em: 01 ago de 2025.

## APÊNDICES

### Apêndice A - análise do espaço



**Apêndice B - resultado esperado**