



GESTÃO DA QUALIDADE ATRAVÉS DA APLICAÇÃO DOS 5 SENSOS: A MELHORIA DOS RESULTADOS NA EMPRESA FERRAGENS QUATRO PONTES LTDA

VOGT, Carline Ines Frai.

KEMPNER, Denize Cristiane Kerber.

KRACKE, Maicon Rodrigo¹.

carline.ines@hotmail.com

IMMICH, Aloisio.²

RESUMO

O artigo apresenta como a gestão da qualidade, através da aplicação do programa 5S, pode gerar melhores resultados na empresa Ferragens Quatro Pontes. O questionamento a ser respondido foi de qual a importância do programa 5S na melhoria dos processos na empresa. Os objetivos são de analisar a empresa e seu funcionamento atual, verificar o conhecimento dos funcionários sobre o programa 5S, conhecer os processos internos de comunicação e sugerir melhorias com o programa 5S, além de identificar a importância do programa na melhoria de resultados em uma empresa de pequeno porte. Aplicou-se uma pesquisa com questões fechadas e múltiplas respostas para que os envolvidos pudessem responder de forma mais adequada. Todos os funcionários da empresa Ferragens Quatro Pontes Ltda, loja de material de construção, localizada na cidade de Quatro Pontes, colaboraram espontaneamente responderam as perguntas feitas. Fez-se 3 visitas com a finalidade de observar o funcionamento normal da empresa e poder ampliar a análise dos dados com o conhecimento da estrutura da empresa. Os dados foram tabulados e analisados pelos autores. A competitividade está cada dia mais acirrada exigindo atualização constante para fidelizar e conquistar os clientes, e uma das formas é demonstrar a organização e disciplina para buscar uma gestão mais eficaz. Percebeu-se que a grande maioria dos funcionários tem conhecimento do programa 5S facilitando a sua aplicação. No ambiente atual de trabalho existem materiais sem finalidade necessitando serem descartados, igualmente os espaços de circulação encontram-se de vez em quando obstruídos. Quanto à demarcação do espaço de circulação nota-se que a metade dos pesquisados afirmam que raramente ou nunca há sinalizações de circulação. Quanto à limpeza dos espaços na empresa e banheiros os resultados foram positivos demonstrando o empenho de todos para ter um ambiente agradável. Pelas respostas existem algumas limitações de produtividade motivadas pelo não cumprimento das instruções de trabalho. Pode-se perceber que os colaboradores possuem conhecimento sobre o programa de qualidade, porém não possuem o hábito de no dia a dia colocar em prática o que se sabe sobre qualidade. Conclui-se pelas pesquisas efetuadas que o programa 5S é muito importante para melhorar os resultados da organização. Sugeriu-se a implantação do Programa 5S para aumentar a qualidade e obter melhor retorno nos processos da empresa.

Palavras- chave: Gestão da qualidade, Programa 5S, Ambiente interno.

Acadêmico da Faculdade Luterana Rui Barbosa – FALURB ¹

Docente da Faculdade Luterana Rui Barbosa – FALURB ²

INTRODUÇÃO

Objetiva-se identificar a importância do programa 5S na gestão de qualidade buscando a

melhoria no desempenho da empresa Ferragens Quatro Pontes Ltda para fazer frente à concorrência acirrada no mercado.

Em um mundo globalizado e cada vez mais competitivo, as empresas precisam buscar um



diferencial, devem mostrar a seus clientes o quanto estão preocupados em satisfazer as suas necessidades. Para isso a empresa precisa estar em sintonia, os colaboradores devem ter uma boa comunicação interna e se sentirem bem trabalhando.

É muito comum ver empresas investindo cada dia mais em idéias inovadoras para seus produtos, procurando satisfazer os clientes cada vez mais exigentes. Porém se esquecem da importância que os processos têm perante o atendimento ao cliente, profissionais qualificados conseguem convencer mais facilmente os mesmos, deixando-os satisfeitos e seguros com a organização e o produto.

Utilizar uma gestão de qualidade é importante em qualquer empresa, independentemente do seu tamanho. Um programa de qualidade uniformiza os processos, aumenta-se a qualidade da produção, facilita o controle do processo e agrega valor a imagem da empresa, mostra também, a preocupação que ela tem com seus clientes. Tudo isso contribui para a melhora do ambiente interno, facilitando a comunicação, com bons resultados na implantação de algum programa de qualidade.

O programa 5S ou 5 sentidos, considerado base para qualquer sistema de qualidade, traz a possibilidade para a empresa organizar todos os seus processos, e principalmente, faz com que a comunicação interna da empresa seja de uma forma clara e transparente, envolvendo a todos os que estão ligados ao atendimento ao cliente. Este programa japonês, de simples conceitos e fácil aplicação, traz resultados excelentes, tanto para a comunicação como também para o layout da empresa, que se torna mais prático e ordenado segundo as atividades.

A principal justificativa deste trabalho se dá pelo fato de, nos dias atuais, a qualidade se tornar um fator importante em qualquer organização como um diferencial competitivo dentro da globalização dos mercados, as empresas sem qualidade perdem em relação aos concorrentes.

Estes padrões não estão apenas ligados à qualidade de um produto, mas sim na empresa como um todo. O mercado não procura apenas bons produtos ou serviços, procura também responsabilidade social e ambiental por parte das empresas. A empresa que trabalha com qualidade

cria produtos e serviços que satisfazem as necessidades e exigências, tanto dos clientes internos, com externos. Esse é um grande fator que pode alavancar uma empresa no mercado que a cada dia se torna mais concorrido.

O programa também é uma grande oportunidade para empresa agregar valor aos seus processos, e através da pesquisa científica buscar o conhecimento teórico e prático, visando a solução imediata em alguns processos da empresa. Sistematizar tudo o que está ligado ao produto, traz a empresa a chance de manter estabilidade nos processos, atender da melhor maneira possível às necessidades dos clientes e dispor seus produtos de forma a atraí-los.

A falta da qualidade pode vir a demonstrar falha nos processos da empresa, bem como a deficiente comunicação interna, que traz prejuízos à empresa. Investir em treinamentos e qualificação é o ponto chave para o sucesso de uma empresa que queira constantemente estar atualizada e principalmente se tornando mais competitiva. Tudo isso, baseado em programas de qualidade que traz bons resultados a diversas empresas.

MATERIAIS E MÉTODOS

Para a coleta dos dados foi aplicada uma pesquisa na empresa, envolvendo os funcionários que responderam as questões fechadas sem se identificar, garantindo assim maior sinceridade nas respostas. O período da aplicação foi no mês de julho de 2014. Para a proprietária foi aplicado uma entrevista com questões previamente elaboradas para conhecer a visão em relação à qualidade empresarial e a importância do programa 5S na sua empresa.

Fez-se 3 visitas para conhecer a estrutura da empresa e entender melhor as respostas da pesquisa e entrevista podendo contribuir mais com as sugestões sobre a gestão da qualidade implantada na empresa. A pesquisa bibliográfica foi feita para aproveitar os estudos já realizados por diversos autores.

Após a coleta dos dados fez-se a sua tabulação para um melhor entendimento na análise e interpretação dos mesmos. A entrevista foi transcrita de acordo com as respostas obtidas da



sócia-proprietária e serviu para ampliar a análise final e nas sugestões para a empresa pesquisada.

RESULTADOS

A coleta dos dados foi feita através de um questionário aplicado aos colaboradores da empresa, com questões fechadas. Foram ainda realizadas pelo grupo 3 visitas, e em uma delas aplicou-se o questionário, bem como foi realizada a entrevista. A partir disso, fez-se a tabulação dos dados de algumas questões que são relevantes para a análise do problema, bem como as suas considerações finais que serão apresentados a seguir.

O programa 5S já é do conhecimento de uma grande parte da população. Na quinta questão procurou-se conhecer se os envolvidos na pesquisa tinham conhecimentos do programa. Conforme as respostas obtidas, pode-se notar que todos tem conhecimento do programa. 25% afirmam que conhecem mais ou menos e 75% tem conhecimentos do programa 5S.

Em todos os níveis de escolaridade o programa 5S pode ser trabalhado. Esta realidade representa um avanço na questão de gestão empresarial, facilitando a implantação e entendimento do programa 5S como uma necessidade de ser praticado no dia a dia das pessoas, tornando-se uma filosofia de vida. A facilidade de trabalhar o programa fica maior quando se tem o mesmo como uma filosofia de vida e não somente uma obrigação nas atividades e práticas empresariais.

Com a questão 6 procurou-se identificar se existe material sem finalidade nas áreas de trabalho e que poderia ser descartado. Conforme as respostas dos envolvidos na pesquisa, percebe-se que 50% responderam que sempre existe material a ser descartado, 25% afirmaram que de vez em quando existe e 25% se posicionaram afirmando que raramente existe material desnecessário nos locais de trabalho. Parte dos funcionários exercem suas atividades na área externa da empresa e pode não notar a localização do material necessário ao trabalho, ou notam menos o material excedente em locais de forma desnecessária.

O programa 5S preocupa-se com a circulação segura das pessoas na empresa. Perguntou-se aos envolvidos na pesquisa se existem espaços reservados para circulação das pessoas e se os mesmos estão desobstruídos. Percebeu-se que 75% dos pesquisados responderam que de vez em quando há desobstrução de espaços destinados à circulação. 25% afirmam que sempre encontram espaços de mais difícil circulação.

Na questão 8 no senso de ordenação, fez-se a pergunta sobre a identificação da área de circulação, que visa facilitar a circulação dos funcionários e clientes da empresa. Notou-se que 50% dos pesquisados afirmam que sempre há demarcação da área de circulação. Já 25% dizem que raramente está demarcada e 25% afirmam que nunca está demarcada.

Com isso é possível visualizar uma inconformidade entre os pesquisados. A demarcação é feita no chão com tinta de forma bem visível e todos deveriam respeitar esta demarcação. As respostas podem levar a uma percepção errônea sobre a marcação do espaço de circulação, talvez a discordância sobre a marcação levasse as pessoas não concordar com a realidade de marcação na empresa. Importante seria uma reunião para formar um consenso e remarcar conforme a maioria.

Quando foram questionados sobre a facilidade de visualização de placas e avisos de segurança identificando corretamente as áreas de risco, obteve-se 50% dos questionados responderam que sempre a visualização é fácil. 25% responderam que de vez em quando fica evidente a sinalização de áreas de riscos e outros 25% dizem que nunca visualizam as identificações de áreas de risco.

A partir desta realidade, pode-se analisar que a empresa ainda pode melhorar muito nesta área. Colocar placas de aviso, não apenas de segurança, mas também de sinalização. Por exemplo, extintores, banheiros, saídas, caixa, escritório, depósito, etc. devem merecer uma sinalização bem destacada. As placas demonstram aos clientes quais os pontos críticos na empresa, por exemplo, materiais que possam cortar ou machucar as pessoas. Elas irão se sentir protegidas e também perceber que a empresa está preocupada com os mesmos, levando assim uma imagem positiva da empresa. Manter os clientes e também



colaboradores avisados do perigo pode ajudar a prevenir possíveis acidentes.

Na questão 10, referente ao Senso de Limpeza, analisou-se se ao final dos turnos de trabalho acontece a limpeza em geral e corrigem-se os pontos inadequados. Notou-se que 75% dos colaboradores responderam que sempre acontece a limpeza nos finais de expediente. 25% responderam de vez em quando acontece a limpeza ao encerrar os turnos de trabalho.

Neste sentido nota-se que a empresa procura primar em deixar o ambiente limpo no final de cada turno. Manter o estabelecimento limpo e organizado traz a empresa uma boa condição de trabalho. Tanto clientes como colaboradores se sentem valorizados quando encontram um ambiente agradável. A limpeza é fundamental para a prevenção contra doenças, manter o espaço organizado pode prevenir acidentes, onde deixar corredores desobstruídos pode auxiliar em alguma ação de emergência. Toda empresa deve-se preocupar com a saúde de seus colaboradores, deixando o ambiente limpo e agradável aos olhos de quem passa pelo ambiente.

Um dos aspectos que demonstra uma cultura de alto nível de educação e asseio é o cuidado que a empresa dedica aos banheiros. Na questão 11 perguntou-se se os banheiros são mantidos meticulosamente limpos e se são locais dos quais os funcionários têm orgulho. As respostas demonstram que 50% dos funcionários responderam que sempre os banheiros estão limpos e geram orgulho dos funcionários. Outros 50% afirmam que de vez em quando os banheiros estão em ótimas condições.

Manter os banheiros limpos, além de ser uma obrigação é uma grande responsabilidade para os envolvidos na empresa. Precisa-se pensar que muitas vezes alguns clientes precisam ocupar o banheiro, e se ele estiver sujo, com certeza afetará a imagem sobre a organização como um todo. Manter os banheiros limpos previne doenças contagiosas que podem ser repassadas pela urina por exemplo.

A 12ª pergunta procurou saber se de maneira geral a higiene do local de trabalho é mantida diariamente. A questão está relacionada ao Senso de Asseio/ Higiene, aspectos que atuam diretamente sobre a boa imagem da empresa, pois fica evidente aos olhos de todos, o comportamento das pessoas na empresa. Neste ponto, houve 100% de resposta

que sempre a higiene do local de trabalho acontece na empresa.

A ventilação, luminosidade e proteção acústica adequada no local de trabalho deve ser uma preocupação constante da empresa, pois interfere na qualidade de vida das pessoas. Os funcionários ao serem questionados, todos responderam que existe ventilação, luminosidade e proteção acústica adequada no local de trabalho, conforme a questão 13 da pesquisa.

As questões de número 14 e 15 foram relacionadas ao V senso, ou seja, o Senso de Disciplina. Ao responderem a questão 14, se existe problemas de produtividade associados ao não cumprimento de instrução de trabalho, obteve-se 50% dos envolvidos na pesquisa que afirmam que sempre há problemas de produtividade pelo não cumprimento de normas.

Outros 50% disseram que ocorrem de vez em quando os problemas acontecem com o não cumprimento das normas. Todas as empresas possuem problemas no repasse de informações, para isso a empresa precisa buscar uniformizar um sistema e buscar analisar o que está acontecendo, como está sendo feito para que o processo final não seja prejudicado pela má comunicação.

Na questão 15 procurou-se saber se existem hábitos de manter o local bem organizado e limpo. Obteve-se 100% das respostas de forma positiva, todos afirmam que existe o hábito de manter o local limpo e organizado.

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Como o trabalho foi realizado em uma empresa de pequeno porte, buscaram-se autores que demonstram a importância das mesmas para o mercado, e também que independente de seu tamanho ela precisa de um programa de qualidade.

Conforme diz Vieira (2014, p. 19), “No Brasil, o segmento das micro e pequenas empresas representa 98% do total das empresas formais e 56% dos empregos legais do país...”. Através disso, analisa-se que empresas de pequeno porte aquecem a economia, por isso também necessitam se preocupar em vender produtos de qualidade para que possam permanecer no mercado. Estas que



possuem vários benefícios e instituições que auxiliam na caminhada para o bom desempenho.

Pode-se perceber que a maioria dos colaboradores conhece o programa 5S. Para falar de 5S é importante antes de tudo falar da qualidade como um todo. É de conhecimento de uma grande maioria que em tempos de crise quem tem qualidade se sobressai, e de fato esse quesito é de grande importância na tomada de decisão por parte do consumidor.

Porém a qualidade se tornou um termo muito subjetivo, ou seja, cada pessoa define a sua maneira. E por se tratar de um tema muito amplo, existem muitas definições. Marshall Junior *et al* (2008, p. 32) dizem: “Hoje, qualidade é um termo que passou a fazer parte do jargão das organizações, independentemente do ramo de atividade e abrangência de atuação pública ou privada”. Os mesmos autores entendem que: “A principal diferença entre a qualidade do início do século XX e a atual é que a qualidade agora está relacionada às necessidades e aos anseios dos clientes”.

Muitos outros autores buscam também fazer um correto julgamento do quem vem a ser qualidade. Dentre eles é possível destacar Paladini (2012, p. 1) que diz “definir qualidade nem sempre é uma tarefa fácil. Sobretudo, quando se busca um suporte conceitual válido nos dias de hoje, ou seja, um conceito atual, moderno”. E o mesmo autor continua, afirmando que “para definir corretamente qualidade, o primeiro passo é considerar a qualidade como um conjunto de atributos ou elementos que compõem o produto ou serviço” (PALADINI, 2012, p.12), significa, portanto, que um produto de qualidade não é aquele que custa mais caro ou que é mais bonito ou agradável aos olhos, e sim, aquele que contém um conjunto de fatores na sua composição.

Lucinda (2010, p. 1) cita “há quem diga que existem tantas definições para qualidade quantas pessoas existem para defini-las”. Isso faz com que se volte ao termo subjetividade, onde cada qual define de sua maneira. Porém Falconi (2004, p.2) é seguro em dizer que “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” em outras palavras é o mesmo que ter um projeto

bom do produto e com preço acessível ao consumidor.

Além dos estudiosos, cada pessoa tem seu ponto de vista a cerca da qualidade. E é isso que a torna subjetiva e também tão divulgada mundo afora.

Outro fator a ser destacado é que a qualidade não surgiu na atualidade, ela já é bastante antiga, e desde seu surgimento vem sofrendo alterações. Assim pode-se dizer que a qualidade passou por fases no seu desenvolvimento, fases estas, que constituem sua evolução. Essas fases iniciaram-se antes do século XIX, onde a qualidade era feita por meio de observação, até chegar à fase denominada qualidade total que ocorre nos dias atuais onde o foco é voltado para o cliente. E não tem como falar da evolução sem citar as “eras da qualidade”.

A primeira fase ou era da qualidade foi a inspeção. Nela era feita a verificação em todos os produtos com o intuito de eliminar o produto defeituoso, ou seja, havia uma classificação onde o produto bom era separado do produto ruim e esse por sua vez era descartado. Não se pode dizer que esse método produzia qualidade, pois apenas separava bom e ruim.

Depois da inspeção veio o controle estatístico da qualidade. Nessa fase do controle da qualidade, era retirada uma fração do lote dos produtos por meio da amostragem e então era feita a inspeção e o resultado obtido valia pelo lote total. Esse método surgiu pelo simples fato de que a produção em massa das indústrias trazia ao mercado todos os dias milhares de produtos, assim não era mais possível verificar produto por produto. O método era aplicado pela unidade fabril e departamento de engenharia e quem idealizou a prática foi Shewhart em 1924.

A terceira fase surgiu por volta dos anos 50 e foi sugerida por Feigenbaum no livro Controle da Qualidade. Nessa etapa era proposta a criação de um departamento exclusivo para o controle da qualidade, e tinha como função principal o preparo do projeto bem como também servia de ajuda na administração do mesmo.

Pouco tempo depois o enfoque do departamento da qualidade teve algumas variações. Surge, portanto, a era da qualidade total, ou TQC, como é chamada popularmente, e tinha seu foco no



cliente, ou seja, o produto era desenvolvido com base no que o cliente esperava.

Tão importante quanto produzir com qualidade, é ter algo que mensure isso. Para tal, o importante é ter um sistema de qualidade eficiente, que funcione e que seja de fácil compreensão por todos os níveis da empresa, desde o chão da fábrica até a alta administração.

Para se ter um sistema de gestão da qualidade empregado, não é necessário que esta empresa seja uma multinacional. Afinal, todas as empresas, sejam elas grandes ou pequenas, precisam de qualidade para se manter “vivas”, o que interessa mesmo é que esse programa traga resultados e não apenas que tome tempo dos colaboradores que o alimentam. Segundo a CIT – Coordenação de Inovação Tecnológica de 2012: “Para atender ao cliente, uma organização, seja ela uma indústria, uma prestadora de serviço ou um órgão governamental, reúne uma série de recursos como mão de obra, matéria-prima, equipamentos, conhecimento, tempo etc”.

A finalidade da empresa é converter as suas atividades para atender aos clientes, conforme CIT (2012) “Por meio de processos específicos, esses recursos são transformados no produto ou no serviço solicitado pelo cliente. A organização e o controle desses processos são o que irá garantir o nível de qualidade desse produto”. Desta forma o princípio da gestão da qualidade serve para identificar, organizar e gerenciar os processos com a finalidade de garantir a qualidade de seus produtos e/ou serviços.

Pode-se dizer que a implantação de um sistema de qualidade em uma empresa vai fazer com que a mesma ofereça sempre o melhor para seu cliente. E se tratando de um mundo onde tudo muda rapidamente é pouco provável que as empresas resistam a ideia de que a qualidade se faz necessária.

Não há como estabelecer um sistema de qualidade padrão para todas as empresas. Cada uma delas seja de pequeno, médio ou grande porte, vai estabelecer as diretrizes pelas quais vai traçar o planejamento adequado às suas necessidades e por meio dele definir qual sistema de qualidade vai atender melhor seus objetivos, fazendo com que desta forma a empresa trabalhe melhor e conquiste o público desejado.

Um modelo de sistema de qualidade que cabe em qualquer empresa, grande ou pequena, e que oferece muitas vantagens a uma custo muito baixo é o programa 5 “S”.

Desde o seu surgimento no Japão, mais especificamente após 2º Guerra mundial, o programa provou suas qualidades. Considerado a base para a qualidade total, sua adesão vem crescendo nos últimos anos, ele muda a forma que as atividades da empresa são realizadas, e a forma como a empresa se comporta internamente, refletindo os resultados aos clientes.

Conforme já citado, o programa 5s surgiu no Japão com o caos deixado pela guerra. Tudo estava destruído, a fome e a sujeira tomavam conta das pessoas e das cidades, respectivamente. Era preciso fazer alguma coisa para tentar recuperar o país e acalmar aqueles indivíduos que haviam perdido tudo devido o ódio do ser humano.

Tanto o Japão quanto a Alemanha, que foi o outro país destruído pelas forças aliadas, precisavam se reerguer. Nem tudo foi perdido com a devastação, pois ambos os países tinham aquela época uma educação boa, ou seja, boa parte da população era alfabetizada e com isso era possível criar algo para mudar a atual condição.

Foi então que Kaoru Ishikawa, na volta de sua viagem aos Estados Unidos, esboçou o que hoje no Brasil chama-se de Cinco Sentos. O programa originalmente criado para promover uma limpeza geral nas fábricas destruídas tinha por objetivo muito mais que isso. Aildefonso (2014) diz que:

“O Programa 5S foi desenvolvido com o objetivo de transformar o ambiente das organizações e as atitudes das pessoas, melhorando a qualidade de vida dos funcionários, diminuindo desperdícios, reduzindo custos e aumentando a produtividade das instituições.”



Assim também é possível verificar que o programa não é apenas um projeto para limpeza. O seu real significado vai da organização da empresa até a motivação dos colaboradores envolvidos, fazendo com que a mesma economize nos processos, tenha maior produtividade e rentabilidade.

No Brasil o programa foi lançado oficialmente em 1991 e veio por intermédio da Fundação Christiano Ottoni. Na interpretação para outras línguas os 5s iniciais foram mantidos, já para o português foi adicionado o termo “senso” (conforme tabela 1), não só para manter as iniciais, mas também para refletir a idéia de mudança e permanecer com o contexto original fazendo com que desta forma o programa continue ganhando credibilidade. Assim então, surgem o Senso de Utilização, Senso de Ordenação, Senso de Limpeza, Senso de Asseio e Senso de Autodisciplina.

	JAPONÊS	INGLÊS	PORTUGUÊS	
1º S	Seiri	Sorting	Senso de	Utilização
				Arrumação
				Organização
				Seleção
2º S	Seiton	Systematizing	Senso de	Ordenação
				Sistematização
				Classificação
3º S	Seisou	Sweeping	Senso de	Limpeza
4º S	Seiketsu	Sanitizing	Senso de	Zelo
				Asseio
				Higiene
				Saúde
5º S	Shitsuke	Self-disciplining	Senso de	Integridade
				Autodisciplina
				Educação
				Compromisso

Figura1 – Interpretação dos 5s
Fonte: <http://www.nbz.com.br>.

Considerado a base para a qualidade total, sua adesão vem crescendo nos últimos anos. O programa 5s muda a forma que as atividades da empresa são realizadas, e a forma como a empresa se comporta internamente, refletindo os resultados aos clientes. Segundo Marschall Junior *et al* (2008, p.120) “Seu objetivo principal é mudar a maneira

de pensar desses colaboradores, afim de que procurem ter um comportamento melhor em toda vida, tanto profissional quanto familiar.” Com conceitos simples e de fácil aplicação este programa se tornou popular, mas deve ser rigorosamente controlado para que seus resultados não sejam somente superficiais, ou ainda que o programa seja implementado mas não alimentado constantemente e dessa forma tudo volte ao ponto inicial.

Conforme os dados da pesquisa pode-se comentar cada “S” do programa apontando a sua finalidade e a prática organizacional.

a) Senso de Utilização: Esse senso refere-se à identificação, classificação e remanejamento tanto de materiais quanto de maquinários e recursos, eliminando desperdícios e ações desnecessárias durante todos os processos da empresa. De acordo com Calliari e Fabris (2014), “É realizada uma classificação de materiais necessários e desnecessários na empresa e logo após, é feita a destinação correta desses, como a guarda, envio para reparo, remessa para outro departamento ou descarte.”. Seu conceito chave é a utilidade, sendo que deve ser analisado o que realmente deve ser descartado, pois pode ocorrer o descarte de documentos importantes que viriam a ser úteis mais adiante (QUEIROZ, 2014).

No entender dos funcionários sempre há materiais desnecessários ou sem finalidade nos locais de trabalho, culturalmente tem-se o hábito de permanecer com materiais já usados ou que se imagina usar no futuro. A conscientização vem a partir da percepção de melhoria do ambiente sem estes materiais por parte dos funcionários. Sugere-se para a empresa treinamentos específicos e acompanhamento para melhoria do ambiente.

Não basta apenas classificar o que serve ou não, mas também dar o destino correto. Essa atenção deve ser redobrada quando se trata do descarte, para que assim essa área não se torne algo bagunçado ou ainda seja chamado de cantinho do lixo. Como se trata do 5S, tudo deve ser organizado.

b) Senso de Ordenação: Tem como objetivo organizar os materiais e os processos para aumentar a velocidade nas atividades da empresa. Conforme Ribeiro (1999, p. 18) *apud* Calliari e Fabris (2014): “Ordenar é guardar as coisas necessárias, de acordo



com a facilidade de acessá-las levando em conta a frequência de utilização, o tipo e o peso do objeto, como também uma sequência lógica praticada, ou de fácil assimilação”.

Os autores ainda lembram que quando se tenta ordenar as coisas necessariamente o ambiente fica mais arrumado, mais agradável para o trabalho e, conseqüentemente, mais produtivo. Ou seja, dispor sistematicamente os recursos e informações de modo que esteja de fácil acesso e fácil compreensão. Para assim acelerar as atividades, diminuindo cansaço por excessiva movimentação e também o tempo ocioso ou tempo gasto sem necessidade.

Percebeu-se que na empresa pesquisada há as demarcações de circulação e avisos, mas os funcionários questionaram a forma como estão dispostos, certamente a empresa efetuou as mesmas sem a participação dos mesmos e registra-se uma disconcordância. O senso trata também da questão dos espaços para circulação. A empresa deve se preocupar com o andamento das atividades, tanto para os colaboradores quanto aos clientes. Deve deixar os produtos de maneira que estejam de fácil acesso, sem riscos, separados por setores ou similares, tornando assim o atendimento mais ágil e proporcionando um maior conforto aos clientes.

c) Senso de Limpeza: Segundo Pearson Education do Brasil (2011), “limpeza significa manter o ambiente de trabalho e os equipamentos utilizados sem poeira, sujeira ou resíduos de qualquer espécie. Envolve também a produção de menos lixo e sua correta destinação.”.

Assim podem-se verificar as vantagens do senso de limpeza. Aplicando este senso consegue-se realizar uma prevenção e também uma manutenção mais eficiente dos equipamentos, localizam-se as fontes de sujeira e eliminam-se, tornando o ambiente agradável para realização das atividades.

Neste ponto pode-se analisar que na maioria das vezes ao final do turno de trabalho na empresa pesquisada efetua-se a limpeza e se necessário corrige-se os pontos inadequados. Em relação aos banheiros a metade dos colaboradores concorda que sempre estão limpos. Neste ponto, a alternativa é colocar alguém responsável apenas por este setor, manter banheiros limpos além de ser uma questão

de higiene, está ligada à saúde de todos que ocupam o local.

Sobre a limpeza em geral do ambiente, pode-se perceber que todos concordam que está adequado. Como também, a luminosidade e ventilação do ambiente de trabalho.

d) Senso de Asseio: Depois de implantado os três primeiros sentidos, é hora de manter tudo isso. De acordo com Pearson Education do Brasil (2011) asseio significa repassar aos funcionários, as ações conquistadas nos níveis anteriores, e envolve a higiene do próprio trabalhador, do ambiente em si bem como a saúde desse funcionário.

O asseio busca prevenir em vez de corrigir. Significa dizer que é nesta etapa que são elaboradas diretrizes para assim o programa ser continuado, e também cada qual terá sua função estabelecida colaborando assim para a manutenção do programa. Percebeu-se um ponto positivo na empresa e todos acreditam que neste sentido o ambiente está bem e o cuidado dos funcionários também. Importante para a empresa manter o ambiente agradável e saudável aumentando a motivação para o trabalho.

e) Senso de Autodisciplina: Por fim, mas não menos importante, vem o senso de autodisciplina. Nele os colaboradores devem estar comprometidos com os objetivos e técnicas colocadas pelos sentidos anteriores, bem como seguir rigorosamente tudo o que for estabelecido pelo grupo de trabalho. É como diz Aildefonso (2014): Senso de Autodisciplina é desenvolver o hábito de observar e seguir normas, regras, procedimentos, atender especificações, sejam elas escritas ou informais. Este hábito é o resultado do exercício da força mental, moral e física. Poderia ainda ser traduzido como desenvolver o "querer de fato", "ter vontade de", "se predispor a".

Neste ponto, analisou-se que de vez em quando existem problemas associados ao não cumprimento de instruções de trabalho. A partir disso, nota-se a importância de repassar corretamente cada senso e a necessidade de se seguir rigorosamente um programa de qualidade.

Com base nas características de cada senso listado acima, pode-se notar que nenhum deles pode ser tratado de forma individual. Cada qual dá sua contribuição para o bom andamento das rotinas de trabalho, e um complementa o outro, trazendo para as empresas que o utilizam a possibilidade de



economizar em todas as atividades, e ainda, de conquistar o mercado devido seus diferenciais e credibilidade.

Para implantar o programa 5S na empresa mais facilmente opta-se por dividir em duas partes. Segundo Tontini (2014) "as atividades são divididas em: Sensibilização e Perpetuação." A sensibilização é a aplicação dos 3s iniciais *Seiri* - Senso de Utilização, *Seiton* - Senso de Ordenação e *Seisou* - Senso de Limpeza, que incluem como atividades a educação e o treinamento dos colaboradores.

Ainda de acordo com Tontini (2014) esta primeira fase inicia-se com a colocação de cartazes com uma figura criada para implantação dos 5s trazendo segurança e simpatia, com frases mostrando a importância do programa. Após, realiza-se uma apresentação do programa aos colaboradores, repassando os conceitos e a importância do programa, buscando sensibilizá-los para a aplicação ocorrer de maneira mais fácil, pois o programa confronta costumes adquiridos com a experiência de cada empregado que na maioria das vezes alguns são mais resistentes na mudança.

Depois de apresentado, realizam-se as atividades propostas. Um exemplo de atividade que pode ser realizada é a chamada 'a semana da limpeza' ou 'dia da limpeza', onde todos os colaboradores envolvidos fazem a organização, limpeza dos ambientes de trabalho, dando uma destinação correta para os objetos que forem considerados sem utilidade, mas deve-se tomar cuidado, pois pode-se descartar objetos, documentos que futuramente viriam a ser úteis. Os locais onde for feita a implantação do programa devem ser filmados ou fotografados para futuramente serem comparados para mostrar melhor os resultados obtidos.

Na segunda fase, a perpetuação, aplica-se os dois últimos 'S'. Aplicando-os corretamente o programa, ele se torna constante não somente na área de trabalho, mas também fora dele, no dia a dia do empregado.

Nesta fase segundo Marschall Junior (2008) são criadas as comissões 5S, que irão definir as condições ideais de trabalho, e os grupos de auditoria do 5S que estabelecerão a pontuação correspondente aos itens planejado *versus* realizado.

Outro modo de aplicação dos 5S é o *housekeeping*, que tem foco principal nos 3S iniciais, mais objetivos e de fácil mensuração. Segundo Campos (2004)

O programa 5S, ao contrário do *programahousekeeping*, visa a mudar a maneira de pensar das pessoas na direção de um melhor comportamento para toda a vida. O programa 5S não é somente um evento episódico de limpeza, mas uma nova maneira de conduzir a empresa com ganhos efetivos de produtividade.

Os resultados ao aplicar o 5S são muitos. Primeiro ocorre eliminação de objetos/documentos não utilizados, elimina tempo ocioso, melhora comunicação, ambiente de trabalho, melhoria do *layout*, maior conforto e utilização dos espaços para a realização das tarefas.

Neste ponto lembra-se do *layout*. Ele que corresponde à disposição de materiais, máquinas, equipamentos e produtos de forma que se encontra de uma forma mais rápida e ágil. (Cury (2007) *apud* Academia Pearson (2011, p.126). não somente aos colaboradores, mas também aos clientes, o *layout*, ou então os produtos precisam ter uma certa sequência nas gôndolas para que seja possível se locomover e sentir-se bem e seguro na busca do produto.

Em qualquer organização, para que qualquer programa, processo ou atividade dê certo, preciso ter comunicação. A comunicação que é baseada em dados, informações que serão repassadas a alguém. Esta pessoa precisa entender o que o outro quer dizer, qual o significado das palavras e quais resultados se quer atingir.

O Curvello (2014, p. 22), afirma que

...podemos definir a comunicação interna como o conjunto de ações que a organização coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos e que podem



contribuir para a construção de uma boa imagem pública.

A comunicação no caso das empresas é usada para reforçar os objetivos que se quer alcançar. Os colaboradores precisam entender e saber aonde se quer chegar com determinadas ações, é através dela que se alcançarão as mudanças desejadas. (Baldissera, 2000, p.13).

Esta comunicação deve ocorrer da melhor forma possível, para que se tenha um clima organizacional agradável. O clima organizacional que é composto pela satisfação das necessidades dos colaboradores, os seus objetivos pessoais estarem de acordo com o objetivo organizacional, é a interação tanto entre colaboradores como entre pessoas do meio externo (Chiavenato *apud* Vieira, 2014). Este clima que a cada dia sofre mudanças, todo ser humano, conforme o tempo passa suas necessidades e desejos mudam, por isso é importante os administradores saberem como lidar com isso e buscar conciliar da melhor forma com os benefícios aos colaboradores que possam melhorar o clima da empresa.

Na comunicação existem os canais, onde pode ser descendente, ascendente e horizontal. A comunicação descendente ou para baixo, é a mais comum, caracterizada pela subordinação. É aquilo que o chefe diz e todos os outros precisam acatar. A ascendente, ou para cima, está relacionada ao contrário da outra. É as informações enviadas ao chefe pelos níveis hierárquicos mais baixos, caracterizada pela opinião dos funcionários e eventuais problemas que acontecem. E por fim, a comunicação horizontal que é caracterizada pela troca de informações entre os departamentos. Seria a continuidade dos processos, um depende do outro e necessita se comunicar para conseguir se organizar com a sua atividade.

Com boa comunicação será possível implantar o programa, passar as informações corretamente. Tudo isso, trará benefícios a empresa como também aos colaboradores que estarão motivados e preocupados com a organização desenvolvendo cada vez melhor as suas tarefas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho teve como objetivo geral identificar a importância do programa 5S na melhoria de resultados em uma empresa de pequeno porte. Percebeu-se que existe na empresa limitações de produtividade com atividades pendentes pelo não cumprimento de normas e procedimentos relacionados à disciplina do programa 5S.

Diante do exposto é possível dizer que o objetivo da pesquisa foi atingido. Uma vez que era pretendido visualizar a real importância do programa 5 “S” dentro de uma empresa de pequeno porte, notou-se que o programa pode trazer benefícios e melhorias de grande valia.

Como o mesmo pode ser implantado com baixos custos, qualquer empresa pode torná-lo realidade através da conscientização de todos na empresa. Foi possível perceber também que além das melhorias citadas anteriormente, o programa é muito maleável, proporcionando ao empresário, mais facilidade na sua manutenção.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AILDEFONSO, Edson Costa. **Programa 5 S**. Disponível em:

<<ftp://ftp.cefetes.br/cursos/CodigosLinguagens/EAILdefonso/Gestao%205s.pdf>>. Acesso em: 31 de maio de 2014

BALDISSERA, Rudimar. **Comunicação organizacional: o treinamento de recursos humanos como rito de passagem**. São Leopoldo: UNISINOS, 2000.

CALLIARI, Ediany Patrícia; FABRIS, Ildo. **A importância dos 5 s's na organização**. Disponível em:

<<http://www.uniedu.sed.sc.gov.br/wp-content/uploads/2014/01/Ediany-Patricia-Calliari.pdf>>. Acesso em 28 de maio de 2014.

CURVELLO, João José Azevedo. **Comunicação interna e cultura organizacional**. 2. ed. Brasília: Casa das Musas, 2012.



LUCINDA, Marco Antônio. **Qualidade:** fundamentos e práticas para cursos de graduação. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing:** uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARSHALL JUNIOR, Isnard, *et AL.* **Gestão da qualidade.** 9. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade:** teoria e prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PEARSON, Education do Brasil. **Gestão da qualidade.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2011.

PEARSON, Academia. **OSM:** uma visão contemporânea. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011

QUEIROZ, Luiz de. **Programa 5 s.** Disponível em: <
http://www.esalq.usp.br/qualidade/cinco_s/pag1_5s.htm#seiri. Acesso em maio de 2014.

TONTINI, Gérson. **Mantendo o programa 5s em sua empresa.** Disponível em: <
Proxy.furb.br/ojs/index.php/rn/article/view/530

TECNOLÓGICA, Coordenação de inovação. **Sistema de Gestão da Qualidade:** 2012. Disponível em: <
<http://www.nitmantiqueira.org.br/images/pdf/documentacao/cit-orientacoes-sistema-gestao-qualidade.pdf>>. Consultado em maio de 2014

VIEIRA, Rufina Gustmann. **A influência do clima organizacional nas empresas e nas pessoas.** Disponível em: <
www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev04-04.pdf>. Acesso em: 16 de maio de 2014.

VIEIRA, Maria Ledio. **A contribuição das micro e pequenas empresas para a redução da pobreza no Brasil.** 2007. Disponível em: <
[http://201.2.114.147/bds/bds.nsf/BBEE7F73FBC19A6E83257344004DFB24/\\$File/NT0003600A.pdf](http://201.2.114.147/bds/bds.nsf/BBEE7F73FBC19A6E83257344004DFB24/$File/NT0003600A.pdf)>. Acesso em: 15 de maio de 2014.