

CENTRO UNIVERSITÁRIO ATENAS

RAI DA SILVA GAMA

IMPLANTAÇÃO DA FERRAMENTA 5S: um relato de caso
em uma distribuidora de bebidas em Paracatu-MG

Paracatu

2019

RAI DA SILVA GAMA

IMPLANTAÇÃO DA FERRAMENTA 5S: um relato de caso
em uma distribuidora de bebidas em Paracatu-MG

Monografia apresentada ao Curso de Administração do Centro Universitário Atenas, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Área de Concentração: Gestão da qualidade.

Orientadora: Prof^a. Tamara de Oliveira Gonçalves

Paracatu

2019

RAI DA SILVA GAMA

IMPLANTAÇÃO DA FERRAMENTA 5S: um relato de caso
em uma distribuidora de bebidas em Paracatu-MG

Monografia apresentada ao Curso de Administração do Centro Universitário Atenas, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Área de Concentração: Gestão da qualidade.

Orientadora: Prof^a. Tamara de Oliveira Gonçalves

Banca Examinadora:

Paracatu – MG, 28 de Novembro de 2019.

Prof^a. Tamara de Oliveira Gonçalves
Centro Universitário Atenas

Prof.Msc. Willian Soares Damasceno
Centro Universitário Atenas

Prof^a. Mayara Silva de Souza
Centro Universitário Atenas

Dedico este trabalho a todos
que contribuíram direto ou indiretamente
para a realização deste sonho.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por ter me guiado e me dado discernimento no processo de elaboração deste trabalho.

Aos meus pais, Arlete Galdino do Nascimento e Rodolfo da Silva Gama, por apoiarem e incentivarem a busca de meus objetivos.

A minha orientada Tamara de Oliveira por me auxiliar na elaboração deste trabalho sanando as minhas dúvidas, possibilitando o alcance do meu objetivo.

Boa administração significa fazer coisas boas tanto para os trabalhadores quanto para os clientes, e não apenas acumular lucros para os chefes. A organização é um fenômeno humano, social e moral.

Peter Drucker

RESUMO

Com a constante evolução do mercado competitivo, as empresas passaram a necessitar cada dia mais de ferramentas que possibilitam as mesmas organizarem a sua qualidade e produtividade interna e externa ao ambiente da organização, desta maneira, existem diversos programas de qualidade que proporciona aos gestores melhoria contínua de seus processos, e uma delas é o programa 5S, que visa através da organização do ambiente, limpeza, higiene, utilização e autodisciplina alavancar a empresa diante de seus concorrentes. Assim este estudo tem como objetivo analisar a implantação da ferramenta 5S em uma distribuidora de bebidas localizada na cidade de Paracatu – MG. Utilizando do método de pesquisa bibliográfico com abordagem em um estudo de caso na empresa. Desta maneira, buscando responder a problemática através dos resultados da implantação na empresa. Portando, chegou se a conclusão que ferramenta 5S é eficiente para melhoria da produtividade de uma organização, mas necessita de empenho tanto dos gestores e colaboradores para sua efetivação.

Palavras-chave:Ferramenta 5S. Produtividade. Organização.

ABSTRACT

With the constant evolution of the competitive market, companies increasingly need tools that enable them to organize their quality and productivity internally and externally to the environment of the organization, so there are several quality programs that provide managers with continuous improvement. one of its processes, and one of them is the 5S program, which aims through the organization of the environment, cleanliness, hygiene, use and self-discipline to leverage the company before its competitors. Thus this study aims to analyze the implementation of the 5S tool in a beverage distributor located in the city of Paracatu - MG. Using the bibliographic research method with approach in a case study in the company. Thus, seeking to answer the problem through the results of deployment in the company. Therefore, it was concluded that 5S tool is efficient to improve the productivity of an organization, but needs the commitment of both managers and employees for its implementation.

Keywords: *5S tool. Productivity. Organization.*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 PROBLEMA	10
1.2 HIPÓTESES	10
1.3 OBJETIVOS	10
1.3.1 OBJETIVO GERAL	10
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	11
1.4 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO	11
1.5 METODOLOGIA DO ESTUDO	11
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO	12
2 ORIGEM DO PROGRAMA 5S	13
2.1 A IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA 5S	13
3 APLICABILIDADE DA FERRAMENTA 5S	13
3.1 5S – OS CINCO SENSO DA QUALIDADE	11
3.2 SEIRE (UTILIZAÇÃO, DESCARTE E SELEÇÃO)	20
3.3 SEITON (ORGANIZAÇÃO, ARRUMAÇÃO)	21
3.4 SEISO (LIMPEZA)	22
3.5 SEIKETSU (SAUDE, HIGIENE)	22
3.6 SHITSUKE (AUTODISCIPLINA)	23
4 RELATO DE CASO	25
4.1ANALISES DOS RESULTADOS	26
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	28
REFERÊNCIAS	30

1 INTRODUÇÃO

Garantir a qualidade de vida, saúde e bem-estar dos funcionários é um dos princípios básicos para a produtividade de uma empresa. Neste sentido, a aplicação do 5S nas empresas assegura o pleno funcionamento humano em seu local de trabalho. Visando sempre uma maior qualidade de vida para todos os envolvidos nas atividades da empresa além de aumentar a produção de forma segura e eficiente.

Os impactos gerados no trabalho e as novas tecnologias têm sido abordados em vários campos de estudos, variando entre a natureza problemática em análise e as áreas do conhecimento. Cada vez mais o programa 5S é requerido para atuar em processos de reestruturação produtiva, especialmente, em questões ligadas à inadequação dos postos de trabalho e caracterização da atividade e introdução de novas tecnologias e/ou em situações especiais de mudanças (ABRAHÃO, 2000).

Um elemento fundamental para a caracterização da atividade é instrumentalizar o desempenho dos sistemas de produção, resultando em um funcionamento estável em qualidade e quantidade. A inconformidade dos postos de trabalho aos trabalhadores gera um grave problema social com reflexos na produtividade, requalificação e o mais importante, saúde (ABRAHÃO, 2000).

O número de pessoas que se encontram à margem em decorrência da reestruturação produtiva e rejeitado pelo sistema produtivo cresce a cada dia, o que exige um novo perfil do trabalhador. Lembrando que está reestruturação nem sempre prevalece a variabilidade do trabalho e o trabalhador como o sujeito do processo de reestruturação produtiva. A ferramenta 5S veio para desconstruir o funcionário e o ambiente de trabalho reformulando-os de forma a criar novos produtos de sucesso, engajados à oferecer uma qualidade de serviço ainda maior (ABRAHÃO, 2000).

O estudo em questão propõe implantar o Programa 5S em uma empresa a fim de melhorar a qualidade dos serviços prestados pela empresa. O estudo de caso abordará os conceitos da ferramenta 5S, bem como sua aplicabilidade prática conforme os cinco sentidos, objetivando implantar a metodologia dos cinco sentidos para aplicá-la na distribuidora de bebidas de forma que alcance os seus objetivos com grande excelência. Desta forma ao implantar esse programa, será possível

obter um ganho de eficiência operacional, utilizando melhor os recursos disponíveis, visando o ganho de vantagens competitivas para que se obtenha um lugar de destaque no mercado.

1.1 PROBLEMA

Como utilizar a ferramenta 5S para auxiliar na melhoria continua da distribuidora de bebidas no município de Paracatu-MG?

1.2 HIPÓTESES

- a) Provavelmente a ferramenta 5S pode auxiliar a organização através de sua metodologia acontece à melhoria do ambiente, e benefícios como ganho de espaço, economia de tempo e facilidade na organização, através da implantação dos cinco sentidos a empresa passa por uma mudança de cultura em que pode ser alterada e obter benefícios através da melhoria continua da qualidade por meio de controle de estoques, na redução de custos e aumento da produtividade.
- b) Acredita-se que ao aderir a ferramenta 5S como um programa de melhoria continua da organização pode facilitar a melhoria dos processos e de treinamentos para novos funcionários, maximizando os resultados positivos a fim de agregar valor e melhorando assim os métodos e processos aplicados pela ferramenta 5S.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral deste estudo é implantar a metodologia dos cinco sentidos para aplicá-la na distribuidora de bebidas de forma que alcance os seus objetivos com grande excelência. Desta forma ao implantar esse programa, se é possível um ganho de eficiência operacional, utilizando melhor os recursos disponíveis, visando o ganho de vantagens competitivas para que se obtenha um lugar de destaque no mercado.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) conceituar a ferramenta 5S;
- b) demonstrar a aplicabilidade da ferramenta 5S;
- c) descrever relato de caso da distribuidora de bebidas com aplicabilidade a ferramenta 5S.

1.4 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

A tentativa de mudança incomoda a todos, não é fácil sair da zona de conforto para conhecer o novo, portanto, é normal que haja resistência no processo de introdução da ferramenta 5S no ambiente da empresa. A reação que as pessoas têm é de não adesão à ferramenta, pois enxerga o 5S um competidor que avista nele falha e que até mesmo faze-lo perder o emprego.

Este trabalho apresenta uma ferramenta que irá propor mudanças tanto na empresa quanto no funcionário, apresentando de início uma reação de surpresa e medo nos participantes do programa, isto porque para a implementação do programa seja concretizada é necessário que todos os participantes se prestem a desfazer do que não tem mais funcionalidade, gerando espaço e sensação de bem-estar no ambiente de trabalho.

A ferramenta propõe uma reparação no ambiente da empresa, mas para isso, é necessária a execução antes da teorização. Os resultados obtidos com a aplicação do 5S são excepcionalmente grandes, quanto em termos de quantidade. Portanto, este trabalho visa apresentar a ferramenta 5S de modo a acrescentar positivamente no ambiente escolhido para a pesquisa, que é a Distribuidora de bebidas, a fim de tornar a empresa uma local mais agradável e seguro para trabalhar.

1.5 METODOLOGIA DO ESTUDO

Para construção deste trabalho foi realizado estudos bibliográficos, com o intuito de se verificar as definições, características e objetivos da Qualidade e do Programa "5S". Assim, foram utilizados diversos livros, artigos, dissertações e teses defendidas e materiais disponíveis na Internet.

Sendo que para esse estudo de caso, foram coletados e avaliados dados da distribuidora de bebidas, informados pelos gestores, para a demonstração de como poderia ser implantado o Programa 5S dentro daquele âmbito de trabalho.

De acordo com Silva e Menezes (2001), classifica-se este trabalho de acordo os seguintes aspectos: Natureza: trata-se uma pesquisa aplicada, já que tem como objetivo gerar conhecimentos para aplicação prática através da solução de um problema – analisar a empresa em estudo e encontrar a maneira ótima de implantar o Programa 5S, de modo a atingir os resultados desejados. Objetivos: Possui objetivo exploratório, ao proporcionar maior familiaridade com o problema, visando torná-lo explícito. Abordagem: qualitativa, pois enfatiza a análise do ambiente, processos, métodos e organização. A abordagem qualitativa, ainda, considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de seus significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Método: O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave.

Dessa maneira, se bem aplicado, cria um processo contínuo para o aperfeiçoamento do âmbito de trabalho (LIKER, 2004).

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

O primeiro capítulo apresenta a introdução, problema da pesquisa, hipóteses, objetivos geral, objetivos específicos, justificativa do estudo, metodologia e a estrutura do trabalho.

Já no segundo capítulo será conceituado o primeiro objetivo específico que aborda os conceitos da ferramenta 5 S.

No terceiro capítulo serão evidenciadas as aplicabilidades da ferramenta 5S.

E o quarto capítulo finalizando o desenvolvimento desse estudo a partir do relato de caso sobre a aplicabilidade da ferramenta 5S em uma distribuidora de bebidas.

E por fim, o quinto capítulo que é constituído das considerações finais.

2 ORIGEM DO PROGRAMA 5S

O programa 5S deu origem no Japão em meados de 1950, através do professor Kaoro Ishikawa que criou um método para combater o desperdício e tratar o país dilacerado pela guerra, em que não possuía recursos naturais (RIBEIRO, 2006).

No cenário depois da segunda guerra mundial, que ocorreu de 1945, até em meados do ano de 1953, os insumos fabricados no Japão eram julgados como de qualidade inferior. Nas fabricas encontrava-se muita sujeira, desfavorecendo a produção e indo contra a produtividade. Depois do ano de 1954, com muita pesquisa e intensos trabalhos deu inicio a uma nova era onde seus produtos, de modo geral como carros, equipamentos dentre milhares de produtos que conquistaram a qualidade e caíram no gosto consumidores mundial.

De acordo com a Equipe Grifo (1998), os colaboradores a todo instante tomam as decisões erradas por falta de conhecimento, diante dessa necessidade o programa 5S nasce com o objetivo de nortear e desenvolver as pessoas envolvidas para que tragam o máximo de conhecimento plausível, e adotem as melhores alternativas para as soluções dos problemas. Diante disso, traremos como principais benfeitorias do programa e a envoltura de todos os funcionários da empresa, provocando a união de todos satisfazendo o ego. Com os resultados sendo atingidos no curto prazo permite que os colaboradores se empenhem.

De acordo com Silva (1996, p.13) as empresas são pressionadas a todo o momento procurando a sobrevivência uma vez que dentre elas ocorre uma grande competição. Sendo exigida uma qualidade considerada essencial pelos clientes, que os preços sejam acessíveis, que a manutenção seja mais barato, entrega no prazo, grande numera de variedade, socialmente comprometida, dentre muitas outras. Os funcionários precisam de um lugar para se trabalhar que seja agradável e sobre tudo seguro para desenvolver suas tarefas.

2.1 A IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA 5S

Propaga-se no mundo uma filosofia de vida e trabalho que, alia os estilos imperativos para a sobrevivência honrada: Qualidade (SILVA, 1996). Diante da ausência que existe no nível de acomodação, avaliação, asseio dentre outros

julgamentos de comparável importância, deu origem a filosofia 5S como metodologia do arranjo das organizações como pode ser notado a seguir.

O 5S foi refletido para haja a redução do desperdício nos ambientes de atuação, este desperdício referem a tudo aquilo que não agrega nenhum valor para o produto e ou serviço final. O 5S e um programa que surgiu no Japão sendo aperfeiçoada em meados do ano de 1960 e esta ligado a um conjunto de boas praticas que busca o progresso da atuação das pessoas e métodos (PINTO, 2009).

O programa visa a diminuição de desperdícios a partir do preparo do ambiente de tarefas. O programa 5S e indicado para qualquer organização, sendo ele físico ou informático, podendo ter aplicabilidade em empresas de diferentes ramos e portes. Independente dos episódios, o encadeamento dos métodos sendo seguida de maneira a aprimorar a organização do ambiente de tarefas é análogo.

A fundamental benfeitoria do programa 5S é o acréscimo da produtividade por meio da diminuição do tempo de acesso imediatamente os objetos e o conhecimento que se almeja. Como decorrência, a técnica do programa 5S leva a melhora continua da qualidade do serviço, grande auto realização dos funcionários com as tarefas e uma diminuição de despesas levando-os a aproveitar os materiais.

Depois de implantado o programa 5S mais que aperfeiçoar a moral e a força do trabalho, pode gerar uma admiração bastante favorável nos fornecedores e clientes. A satisfação do cliente, qualidade, segurança, motivação e o fato de economizar os recursos faltosos é o que marca a característica predominante neste programa. Apoia a criação das qualidades necessárias para que as organizações possa se desenvolver de maneiras socialmente responsáveis, não fugindo de seus principais objetivos, sendo eles o uso de seus recursos ou seus ganhos.

Segundo Campos (1994), “o programa 5S permite que seja implantado nas pessoas o acultramento, promovendo um âmbito de organização, economia, asseio, limpeza e disciplina, sendo esses fatores primordiais para a elevação da produtividade”. Para que faça parte deste desafio, nota-se no programa 5S de ascendência japonesa advinda de cinco sentidos ou princípios, com as palavras traduzidas para nosso idioma, que começam com a consoante “S”.

De acordo com Masao(1997,p.1), “a origem 5S é um resultado das expressões japonesas Seiri (Triagem), Seiton (Arrumação), Seiso (Limpeza), Seiketsu (Normalização) e Shitsuke (Disciplina), que levam a sigla 5S”.

Figura 1:Programa 5S

Fonte: SANDES (2018).

Conforme aborda a figura 1, cada um dos cinco “S” significa uma meta ou uma atitude que deve ser tomada. O objetivo é que cada “S” estabeleça um alicerce para que a empresa realizar a atividade-fim (processo final).

A implantação do programa 5S está diretamente ligada a um conjunto de processos que se aplicam na limpeza e uniformização da organização para que a renda seja melhorada, eficiência e segurança dos métodos que colaboram com a diminuição dos gastos de diversas maneiras.

A implantação do programa 5S nas empresas espera as mesmas, os cinco pilares para um espaço de total qualidade. As organizações buscam sempre uma ferramenta ou métodos que as possibilitam obter maior produtividade e organização nos afazeres, com o objetivo de leva-lo a atingir a eficiência na qualidade e na produção. A particularidade do programa 5S incide na implantação e cuidados necessários para que a organização preserve seu âmbito de tarefas dignamente, de maneira que os funcionários encontrem sintam-se bem consigo mesmo e com os demais que compõem o ambiente de tarefas (MOULDUNG, 2010).

De acordo com (Silva, 1996,p.23) “tem que ser implantado a fim particular de melhoramento das classes funcionais, promovendo um meio adequado para que as pessoas transformem seus possíveis potenciais em pratica”.

Segundo Vanti(1999), o 5S e de origem organizadora, mobilizadora e transformadora e organizações e pessoas e originam-se das iniciais das palavras japonesas:

Quadro 1: Siglas japonesas do 5S

No Japão	No Brasil
Seiri	<i>Senso de utilização</i>
Seiton	<i>Senso de organização</i>
Seiso	<i>Senso de limpeza</i>
Seiktesu	<i>Senso de padronização</i>
Shitsuke	<i>Senso de autodisciplina</i>

Fonte:Vanti (1990).

- a) *Seiri*: O passo que da origem a triagem. De acordo com Barbosa et al. (1995, p. 166) “tendo como objetivo diferenciar o que e imprescindível do que é adicional de maneira a senso significa distinguir o que é necessário do que é acessório de forma a liberar do ambiente de tarefa o que não é principal para a manutenção do dia a dia”.
- b) *Seiton*: logo depois da triagem, a etapa de arrumação deve ser conduzida pelo dizer “Um local para cada coisa, cada coisa no seu local!” (KAIZEN INSTITUTE, 2013). A acomodação precisa localizar-se de maneira que atenda a constância de seu uso, permitindo que os objetos e informações que mais utilizados estejam mais próximo do funcionário facilitando o seu manuseio. “De modo comum, o significado desse senso sintetiza na organização de soluções a maneira de ordenada e situar pontos de acomodamento para que possa acessa-lo rapidamente” (SILVA, 1996,p.42).

- c) *Seiso*: Seguindo o próximo passo e constituído pela limpeza. Nesta fase, é dever de cada funcionário garantir que o seu ambiente de tarefa esteja em condições adequadas de utilização. Desta maneira, as visibilidades dos problemas tornam mais claro, garantindo que haja postos de tarefas flexíveis e funcionais. De acordo com este aspecto, limpar e o mesmo que examinar. De acordo com Ribeiro (1994, p.17) “[...] a limpeza deve ser encarada como uma oportunidade de inspeção e de reconhecimento do ambiente. Portanto, é de fundamental importância que a limpeza seja feita pelo próprio usuário do ambiente, ou pelo operador da máquina ou equipamento”.
- d) *Seiketsu*: Para garantir que a Consolidação dos 3 passos que foram descritos anteriormente é imprescindível uniformizar os processos de princípios de trabalho e programas de maneira a garantir que a nova empresa será conservada. 5S
- e) *Shitsuke*: por ultimo porem não menos importante, será imprescindível como garantia de que processo de avanço siga a diante é a base para que a organização continue em processo de evolução contínua, que e alcançado com a disciplina. Neste passo, as auditorias são realizadas de maneira a assegurar o cumprimento e o avanço dos procedimentos. A metodologia do programa 5S é de enorme importância para as organizações, porque esse e o inicio onde as pessoas são influenciadas a serem mais perfeccionistas e cuidadosas criando gosto em manter o seu ambiente organizado, promovendo a diminuição e abolição de desperdício, diminuição de retrocessos e danos. Logo, segundo Machado (2008), o significado da norma e claro: “a melhor, mais fácil, mais eficiente e mais segura maneira conhecida até ao momento para realizar uma determinada tarefa”.

Ao implanta o programa 5S, o meio e a qualidade das tarefas logo melhoraram consideravelmente, com o ambiente limpo, organizado e com os colaboradores disciplinados, a eficiência tende a melhorar cada vez mais.

De acordo com Osada (1992) com a criação deste programa facilita a organização do ambiente de tarefa, conservando-o organizado, limpo e com os funcionários altamente disciplinados. É importante lembrar que grande parte dos gestores pensa que o programa tem como utilidade apenas para transformar um ambiente limpo e organizado, logo, o 5s vai muito além de uma simples “faxina”.

Tendo como premissa a importância do programa de chegar à sua mentalidade e por consequência o comportamento dos colaboradores. Dessa maneira, o empenho por parte dos funcionários não será pontual, tornando assim, contínuo. Com tudo a Equipe Grifo (1998) destaca esse conceito. Ela aponta que o 5s tende a aperfeiçoar o arranjo físico das tarefas, entretanto, a abrangência do programa não deve abordar somente o próprio. O 5S precisa abordar além de tudo a mentalidade dos funcionários, e inútil fazer mutirões pontuais uma vez que os atos não tornem hábitos rotineiros.

Mesmo diante de todas as benfeitorias que o programa 5S traz para o espaço físico da empresa, ele agrega também aos funcionários proporcionando a eles mais qualidade no ambiente e fora. Uma vez que o programa envolve todos os colaboradores da empresa, desta forma os funcionários são estimulados a produzir cada vez mais por sentir que estão sendo valorizados em estar participando de um programa de tanta valia para a empresa. O programa 5S permite que as pessoas cresçam juntamente com a organização, influenciando diretamente na elevação da autoestima, admirando os colegas de trabalho e no desenvolvimento pessoal (SILVA, 1996).

3 APLICABILIDADE DA FERRAMENTA 5S

3.1 5S – OS CINCO SENSO DA QUALIDADE

O 5S é um programa de gestão de qualidade empresarial surgido no Japão na década de 50. Não há um consenso sobre quem o criou, porém, é comum atribuir ao japonês Kaoru Ishikawa o título de criador.

Esse programa é uma ferramenta baseada em ideias simples e que podem trazer grandes benefícios para as empresas. Existe um sistema de gestão da qualidade chamado TQC (Controle de Qualidade Total), que busca transcender o conceito de qualidade aplicada ao produto. O 5S é considerado a base do processo de implantação do TQC, por ser um programa mais simples que os demais. Ele abre caminho para as demais fases do TQC, por ser capaz de mudar a mentalidade dos colaboradores quando bem aplicado.

O termo '5S' deriva das cinco palavras japonesas que formam o programa, sendo elas: Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu e Shitsuke. Respectivamente, elas significam: senso de utilização, senso de organização, sendo de limpeza, senso de saúde e senso de autodisciplina.

O ambiente e a qualidade do trabalho tendem a melhorar consideravelmente com a implantação do programa 5S, uma vez que o mesmo leva ao envolvimento de todos os colaboradores da organização, gerando um sentimento de união. Os resultados da implantação deste programa podem ser notados em curto prazo, o que gera ânimo e comprometimento por parte dos envolvidos.

De acordo com Osada (1992), o programa 5S é capaz de organizar o local de trabalho, mantendo o mesmo limpo e arrumado, e responsável por trabalhar a disciplina dos colaboradores.

Já a Equipe Grifo (1998) destaca que o programa não atinge apenas o fator físico do trabalho, mas também promove uma evolução na mentalidade dos colaboradores. É dito que as ações dos envolvidos no programa não podem ser mecânicas, e sim, devem se tornar hábitos.

Os indivíduos compreenderão com mais eficiência os seus deveres dentro de uma organização após o convívio com os cinco sentidos da qualidade, pois a ideia de ser disciplinado mesmo quando não há cobrança irá se desenvolver na

consciência dos mesmos. Os Programas de Qualidade têm levado as empresas a uma melhoria incessante dos produtos ou serviços.

Abaixo segue os conceitos de cada uma das palavras japonesas que compõem o programa 5S:

3.2 - SEIRI (Utilização/Descarte/Seleção)

A primeira etapa do programa 5S se baseia na ideia de realizar uma análise minuciosa de todos os objetos e ferramentas presentes no ambiente de trabalho, e, em seguida, verificar a utilidade deles. Os objetos que não são mais utilizados devem ser descartados imediatamente. Os objetos a serem verificados englobam móveis, gavetas, arquivos, arquivos eletrônicos dos computadores, pequenos objetos de escritório e de mesa, dentro outros.

Osada (1992), diz que é tão importante manter os objetos úteis por perto quanto manter distante os objetos inúteis.

A Equipe Grifo (1998), alerta que o senso Seiri não é tão simples e fácil quanto parece. Existe uma barreira mental nas pessoas que as impedem de se livrarem de certos objetos, e a principal causa dessa barreira é o fato de acharem que em algum momento futuro poderão precisar daquele determinado item.

A própria Equipe Grifo (1998), desenvolveu um método para classificar com êxito aqueles objetos que são ou não necessários. Primeiro, se um item estiver em perfeitas condições de uso, ter uma quantidade adequada, e for utilizado com frequência, ele não será descartado. Segundo, se um item não tem condições de uso, estiver em quantidade inadequada, e não for utilizado com frequência, ele deverá ser descartado. Há uma terceira categoria, destinada à itens que parecem desnecessários e que não são utilizados com frequência. Estes itens não necessariamente serão descartados, mas sofreram uma análise criteriosa para definir o seu destino.

Conclui-se então que a primeira etapa do programa 5S, chamada de Seiri, leva os colaboradores a utilizar, com equilíbrio e bom senso, os materiais, ferramentas e equipamentos. O local de descarte ou realocação de tudo que for dispensável também será desenvolvido. Os resultados da aplicação deste senso são rapidamente percebidos.

3.3 – SEITON (Organização/Arrumação)

Assim como todos os sentidos do programa estão diretamente ligados, a segunda etapa dá continuidade no que foi executado na primeira etapa, onde houve o descarte de todos os objetos que não têm mais utilidades. Agora, na segunda etapa, chamada de Seiton, é aplicada uma organização dos objetos que não foram descartados. Mas essa organização não é tão simples. O Seiton organizará os objetos úteis em seus devidos lugares, mas não de qualquer maneira. É preciso haver uma lógica por trás da alocação de cada objeto, uma lógica pautada no bom senso e na eficiência.

O senso de organização trabalha com a ideia de se ter disponíveis todas as coisas de forma que possam ser alcançadas e utilizadas imediatamente. O objetivo deste senso é facilitar o manuseio, procura, localização e guarda de qualquer item necessário a área de trabalho de forma segura. Para se tiver êxito nesse processo, é preciso fixar padrões e definir com clareza a função e frequência de uso de cada objeto.

A segunda etapa do programa, denominada Seiton, logo trará resultados, como a economia de tempo, a facilidade de localização das ferramentas e a redução de pontos inseguros.

A Equipe Grifo (1998) propôs uma metodologia para facilitar a realocação dos objetos. Aqueles que forem usados todos os dias devem ser alocados juntos à estação de trabalho. Os objetos de uso semanal terão fácil acesso e ficarão próximos à estação de trabalho. Por fim, os objetos de uso mensal, devem ser alocados onde possam ser compartilhados com os demais, como no almoxarifado. A classificação será de acordo com a frequência de uso do determinado item, pois não faria sentido um objeto de uso diário ser alocado em locais distantes como o almoxarifado, ou um objeto de uso raro ser alocado em uma mesa de escritório.

As melhores redes de supermercados e lojas de departamentos, no mundo inteiro, são excelentes referências para se compreender a importância do senso de ordenação. Quanto mais competição houver; mais os produtos devem ser expostos de forma atrativa para os clientes. O sistema de reposição de mercadorias deve ser igualmente excelente, de acordo com o consumo (SILVA, 1996, p.42).

3.4 – SEISO (Limpeza)

O principal objetivo dessa fase do programa 5S é manter o local de trabalho limpo. Todavia, essa limpeza não deve se limitar à ideia de espanar objetos ou passar pano no piso. O Seiso irá trabalhar na mudança de mentalidade dos colaboradores, para que eles entendam a necessidade de preservar de maneira sistemática a limpeza do local de trabalho, pois essa nova prática trará um bom funcionamento e harmonia no ambiente.

A filosofia do Seiso alerta que a limpeza não está ligada ao ato de limpar propriamente dito, mas é preciso saber identificar as fontes da sujeira e eliminá-las. Este senso vai além do ato de limpar. Deve-se motivar a equipe para não sujar e a identificar as fontes de sujeira e pontos potenciais de falhas e desperdícios (ABRANTES, 2001 apud Costa 2004).

O senso de limpeza vai além do espaço físico, alcançando também o relacionamento pessoal onde se preserva um ambiente de trabalho que impere a transparência, honestidade, franqueza e o respeito. A aplicação deste senso traz como resposta um ambiente salubre e harmonioso, menos chances da ocorrência de acidentes mantêm conservados as ferramentas e equipamentos, e melhora o relacionamento entre os envolvidos.

A Equipe Grifo (1998) sugere que os colaboradores envolvidos no processo reservem um tempo do seu dia, entre três a cinco minutos, para aplicarem o senso de limpeza e executarem a tarefa de manutenção. A Equipe Grifo também salienta que as chances de sucesso aumentarão consideravelmente se houver uma limpeza geral feita semanalmente pelos colaboradores, reservando estes um tempo de quinze a trinta minutos.

3.5 – SEIKETSU (Saúde e Higiene)

Na prática, os 3S iniciais irão aparecer de forma mais visível. Mas é preciso um ambiente favorável à manutenção dos mesmos para que se tenha êxito.

Sendo assim, é indispensável um senso de padronização, voltado para a aplicação de padrões de cores, formas, iluminação, localização, placas, etc. Será padronizado também questões voltadas à saúde, pois é necessário verificar os

banheiros, refeitórios e salas de trabalho, com a finalidade de identificar problemas que prejudiquem a saúde dos envolvidos.

Neste quarto senso, denominado Seiketsu, a preocupação será com o zelo da saúde física, mental e emocional dos colaboradores. As condições sanitárias devem também estar adequadas em todos os locais do trabalho. Os três sentidos iniciais terão dessa forma uma estrutura adequada para sua otimização e aplicação diária. A aplicação deste senso trará resultados como a facilidade de localização e identificação dos objetos e ferramentas, o equilíbrio físico e mental, a melhoria de áreas comuns (banheiros, refeitórios, etc) e a melhoria nas condições de segurança.

Segundo Reginaldo Lapa:

Senso de higiene significa criar condições favoráveis à saúde física e mental, garantir ambiente não agressivo e livre de agentes poluentes, manter boas condições sanitárias nas áreas comuns (lavatórios, banheiros, cozinha, restaurante, etc.), zelar pela higiene pessoal e cuidar para que as informações e comunicados sejam claros, de fácil leitura e compreensão (LAPA, 1998, p.3).

Geralmente as pessoas conseguem obter um sucesso parcial até o terceiro senso. A aplicação do quarto e quinto senso ajudará a garantir a manutenção de tudo o que foi feito até então.

3.6 – SHITSUKE (Autodisciplina)

A última etapa do programa 5S é conceituada comprometimento pessoal dos envolvidos para com as etapas anteriores. Os padrões éticos e morais de cada indivíduo compõem este senso. Quando não houver mais a vigilância feita pela chefia sobre os indivíduos, para que façam o que precisa ser feito, esta etapa estará sendo executada de fato.

A principal finalidade do último senso do programa, o Shitsuke, é manter os participantes do programa disciplinados e comprometidos com a mentalidade do 5S. As ações dos colaboradores não devem ser mecânicas.

Este último senso é o mais difícil de todos, pois tarefas que envolvam a mudança de mentalidade e de comportamento são mais complexas do que tarefas físicas. Osada (1992) diz que a prática é o segredo para plantar a semente da autodisciplina, devendo as pessoas ter um comprometimento diário e contínuo. Em

um ambiente de trabalho formado por colaboradores com autodisciplina, a produtividade e segurança serão possíveis, e também a qualidade.

Os indivíduos compreenderão melhor o seu dever dentro de uma firma após conviverem com os cinco sentidos apresentados. Isso despertará neles a ideia de que não é preciso ter cobranças para ser disciplinado. É devido estes fatos que os Programas de Qualidade têm auxiliado as empresas na melhoria ininterrupta dos produtos ou serviços.

Se o programa 5S for concluído com sucesso, será bastante significativa a diferença sentida por seus participantes, em relação ao período anterior e posterior à aplicação. E a empresa em si, herdará inúmeros benefícios advindos da aplicação dos cinco sentidos da qualidade.

4 RELATO DE CASO

Fundada no ano de 1982, exatamente no dia 29 de abril, por um empresário que trabalhava até então no ramo parecido porém na área de boteco que atendia seus clientes apenas no interior do seu estabelecimento, a Distribuidora de Bebidas Laurindo Martins de Melo mais conhecida pelo nome fantasia como “Disk Cerveja 6688” é um empreendimento inteiramente paracatuense, com o ramo de atividade voltada para o comércio varejista de mercadorias em geral com predominância em produtos alimentícios, minimercado, mercearia e armazém forte na distribuição de cerveja.

Tornou-se uma das organizações mais admiráveis da região, justamente por ser a empresa que consegue atender o maior número de clientes sem deixar que falte cerveja e os complementos para que o evento aconteça, já atendendo de pequenos a grandes eventos na localidade de Paracatu-MG e região.

A distribuidora de bebidas é responsável por manter empregado, de forma direta, 10 colaboradores e de contribuir financeiramente com o estado e o município, pagando seus encargos sociais e tributos, um valor que permite que a cidade e o estado continuem seguindo em frente rumo ao progresso.

A distribuidora de bebidas se colocou como uma organização variada, além de atuar nas áreas de comércio varejista e distribuição de bebidas a domicílio trabalha também em horários alternas a fim de atender as necessidades do evento mesmo no período em que está acontecendo como nas madrugadas sempre com bom atendimento e cerveja gelada para melhor atender seus clientes.

A empresa optou por trabalhar dessa forma para evitar e prevenir-se contra ameaças que vem da necessidade das organizações que trazem sempre um diferencial a mais para seus clientes e para que não arruine a existência da organização.

Essa necessidade de se estruturar de tal maneira se deu pelo constante crescimento do mercado onde surge sempre uma empresa nova, seja ela concorrente direta como outras distribuidoras de bebidas ou indiretas como grandes redes de supermercado que vendem os mesmos produtos e até mesmo com valores mais acessíveis.

Quadro 1 – Área comercial da distribuidora de bebidas de Paracatu – MG

SETOR	FUNÇÃO
Setor de Distribuição de Bebidas	Onde são recebidos os pedidos, analisado se possui os itens da encomenda, confirmado e transportado até a residência do cliente com total responsabilidade e cuidado para que seja entregue como o cliente merece e da mesma forma que saiu da empresa.
Setor de Recebimento de Mercadorias	Onde são conferidos, e estocados para que sejam vendidos aos consumidores finais;
Setor de Atendimento ao Cliente	Esse setor é composto por duas moças que atende por telefonema, e dois rapazes que atendem os clientes pessoalmente que chegam para efetuar compras nas dependências da empresa.
Setor de Recursos Humanos	Esse setor é responsável pela contratação, demissão, compras e baixas no estoque de produtos.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A Distribuidora de bebidas mesmo sendo pequena tem um plano de carreira para seus colaboradores, dando a eles a oportunidade de almejarem lugar de destaque na organização caso desejam, e deixa aberta também a seus funcionários a oportunidade de expressar as suas frustrações a fim de melhorar cada vez mais o relacionamento entre o patrão e seus subordinados.

4.1 ANÁLISES DOS RESULTADOS

A aplicação da ferramenta 5S na Distribuidora de bebidas conscientizou a todos sobre a importância de obter e manter um ambiente limpo e organizado, possibilitando a execução das suas tarefas tornando mais fácil e prazerosa.

Depois de implantada a ferramenta pode proporcionar logo de início um ganho de espaço, um ambiente limpo e organizado, aos colaboradores padronizaram seus passos permitindo que a organização se apresentasse para seus

clientes transmitindo a eles uma visão melhor, imagem de uma empresa limpa e organizada que se preocupava em fornecer produtos de qualidade.

Porem a cultura da empresa foi mais forte que a ferramenta 5S no decorrer do processo de implantação, a organização trabalha com funcionários temporários que prestam serviços nos fins de semana e feriados, funcionários esses que não foram conscientizados e informados pelos responsáveis que estava havendo uma implantação de uma ferramenta da qualidade, ao serem questionados os gestores informaram que não acharam necessário que fizessem o treinamento ou simplesmente informassem a esses funcionários temporários por pensarem que era responsabilidade apenas dos colaboradores que a empresa possuía registrado na organização.

Com isso a organização infelizmente não se habituou à nova maneira de trabalhar, mesmo enxergando na ferramenta 5S um grande aliada para a organização, crescimento e uma facilitadora das tarefas desenvolvidas no dia a dia dos envolvidos, os colaboradores passaram a enxergar na ferramenta não só algo que traria a melhoria contínua para a organização como também uma delatora de erros, começaram a reclamar da ferramenta que já possuía muito serviços para ser feito e o processo de implantação da ferramenta estava tomando tempo e diminuindo a produtividade.

Diante dessa reclamação os gestores optaram por interromper a implantação da ferramenta para que a produção não pudesse ser prejudicada, pois alguns colaboradores estavam usando a ferramenta para deixar de fazer suas atividades rotineiras. Esses funcionários eram encontrados com frequência nos corredores da empresa com conversas paralelas desnecessárias e quando questionados os mesmos diziam que estavam organizando as prateleiras como era determinado pela ferramenta 5S.

Deixando para processos futuros, instruções e embasamento teórico necessário para os gestores e colaboradores, para que pudessem em qualquer momento futuro programar a ferramenta 5S e quais seus efeitos positivos e o passo a passo para obter uma organização digna dos 5 Senses, passando uma imagem melhor para todos os *Stakeholder*.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A aplicabilidade da ferramenta 5S traz consigo a melhoria do ambiente de trabalho, sendo não apenas no sentido físico, mas também no sentido moral, integrando um ambiente limpo e organizado, tornando-o agradável e fazendo com que as pessoas se sintam confortáveis no espaço de trabalho (LAPA, ALVES e BARROS, 1998).

Para Krajewski, Ritzman e Malhotra (2009), a implantação da ferramenta 5S influencia na redução de custos, à melhoria da pontualidade de entregas e da produtividade, ao aumento da qualidade do produto e um ambiente de trabalho seguro.

Assim, com a evolução constante que o mercado de trabalho passa as empresas acabam por necessitar constantemente de ferramentas que possam lhe auxiliarem a obterem vantagem competitiva diante de seus concorrentes, e uma das formas é a inovação dos gestores em acreditarem que uma empresa organizada é o primeiro degrau para o sucesso (OLIANI; PASCHOALINO; OLIVEIRA, 2016).

O programa 5S é uma das principais ferramentas da qualidade que prezam primeiramente pela colaboração de equipe, ou seja, se uma organização possui uma cultura que não caminha atualmente conforme as necessidades da empresa, o primeiro passo que o gestor terá que alcançar é fazer com que seus colaboradores acreditem no sucesso de incrementar a gestão da qualidade com a finalidade de aumentar sua produtividade (JUNIOR, *et al.*, 2010).

Portanto, para o desenvolvimento do 5S o crucial é o desenvolvimento da participação e envolvimento das pessoas, e para isso os gestores precisam entender que eles são os responsáveis pelos processos desde a elaboração até a execução e que diante disso algumas resistências surgiram, mas avaliar a importância da ferramenta e a necessidade da empresa deve vir em primeiro lugar (ALVARES, 2010).

É possível considerar conforme aponta o autor Lobo (2011), que a execução, organização, observação e as ações a serem tomadas, devem ser seguidas a rigor passo a passo por toda a equipe, ao mesmo tempo o gestor deve transmitir para sua equipe a importância do programa e as vantagens para ambos, deixando claro que muitas vezes o retorno não será imediato, mas que em longo

prazo e com dedicação dos colaboradores é sim possível ter uma gestão de qualidade.

REFERÊNCIAS

- ABRAHÃO, Júlia Issy. **Reestruturação Produtiva e Variabilidade do Trabalho: Uma Abordagem da Ergonomia**. Vol. 16 n. 1, pp. 049-054, Jan-Abr 2000.
- ALVAREZ, M. E. B. **Gestão de qualidade, produção e operações**. São Paulo: Atlas, 2010.
- BARBOSA, F. *et al.* **Implantação da Qualidade Total na Educação**. Minas Gerais: Littera Maciel. 1995.
- CAMPOS, V. F. **TQC Controle da Qualidade Total (no ensino japonês)**. Rio de Janeiro: RJ. 1994.
- GRIFO, Equipe. **Aplicando 5S na gestão da qualidade total**. São Paulo: Pioneira, 1998.
- JUNIOR, I. M.; CIERCO, A. A.; ROCHA, A. V.; LEUSIN, S. **Gestão da qualidade: série gestão empresarial**. 10ª ed. São Paulo: FGV. 2010.
- KAIZEN INSTITUTE. **The capabilities of new firms and the evolution of the US automobile industry**. *Industrial and Corporate Change*, 11(4), 645–666. 2013.
- LAPA, R. **5S: Os cinco sentidos**. Qualitymark Editora. São Paulo. 1997 e 1998.
- KRAJEWSKI, L; RITZMAN, L; MALHOTRA, M. **Administração de Produção e Operações**. 8º ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.
- LOBO, R. N. **Gestão da qualidade – as 7 ferramentas de qualidade**. São Paulo: Érika, 2011.
- LIKER, J.K. **O Modelo Toyota**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- OLIANI, L.H; PASCOALINO, Wlamir José; OLIVEIRA, Wdson de. **Os benefícios da ferramenta de qualidade 5S para a produtividade**. *Revista Científica UNAR (ISSN 1982-4920)*, Araras (SP), v.12, n.1, p. 112-120, 2016.
- OSADA, T. **Housekeeping: cinco S cinco pontos chaves para o ambiente da qualidade total**. São Paulo: Instituto IMAN, 1992, 205 p.
- RIBEIRO, H. **A bíblia do 5S, da implantação á excelência**. Primeira ed. – Salvador: Casa da qualidade, 2006.
- RIBEIRO, H. **5 S: A base para a Qualidade Total**. Salvador: Casa da Qualidade. 1994.

- SANDE, A. F. **Ferramentas Administrativas para Identificar, Observar e Analisar Problemas**. Organizações com foco no cliente, Editora Arte e Ciência. 2018.
- SILVA, J. M. **O ambiente da qualidade na prática - 5s**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1996.
- SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Florianópolis, 2001.
- MACHADO, L.R.S. **A educação e os desafios das novas tecnologias**. Em C.J. Ferreti (Org.). Novas Tecnologias, trabalho e educação: um debate multidisciplinar. (pp. 169-188). Petropolis: Vozes, 2008.
- MASÃO, E. **Total Flow Management: Achieving Excellence with Kaizen and Lean Supply Chains**. Zug: Kaizen Institute Consulting Group Ltd. 1997.
- MOULDUNG C. **A reflection about a case study as a research Methodology**.Rev. FAE, Curitiba, Vol.11, N.1, pp.95-110, 2010.
- PINTO, J. **Pensamento Lean - A filosofia das organizações vencedoras**, Lidel – edição técnica,ltda. 2009.
- VANTI, N. **“Ambiente de Qualidade em uma Biblioteca Universitária: Aplicação do 5S e de um Estilo Participativo de Administração”**, Ci. Inf., Brasília, Vol.28, N.3, pp.333-339, 1999.