



ANÁLISE DA IMPLANTAÇÃO DA FERRAMENTA 5S E DA MELHORIA DO DIA A DIA DE TRABALHO DOS COLABORADORES NO SETOR ADMINISTRATIVO DA EMPRESA CASA DO CORTA PAU

Claudia Campos Leite Diello¹
Jéssica Cristina Rodrigues da Silva²
Laura Núbia Penquis de Abreu³
Priscilla Ferreira de Lima⁴
Rossano Figueiredo Golin⁵

RESUMO: Este artigo tem o propósito de analisar a importância da implantação do Programa 5S na loja Casa do Corta Pau, na cidade de Barra do Garças-MT, como fator de melhoria no dia a dia de trabalho dos colaboradores das áreas administrativas. O Programa 5S representa a base da Qualidade Total, isto porque é considerado por muitos autores como o primeiro passo para o Sistema de Gestão da Qualidade. O Programa 5S é um composto de ações e estratégias de baixo investimento que promove resultados significativos estruturais e comportamentais. Além de melhorar o ambiente de trabalho nos quesitos organização, limpeza e segurança, o 5S estimula nos colaboradores hábitos saudáveis. Os métodos de pesquisa utilizados foram quantitativos e qualitativos, por meio da aplicação de questionário aplicado aos colaboradores da empresa e uma entrevista ao proprietário da empresa, que também exerce a função de gerente geral, para entender o nível de conhecimento e de comprometimento com o Programa 5S. Os principais autores utilizados neste objeto de estudo foram Campos (2004) e Ribeiro (2006). O resultado da pesquisa foi analisado e um plano de superação foi elaborado com sugestões de melhorias para a implantação do Programa 5S na Loja Casa do Corta Pau.

PALAVRAS-CHAVE: Qualidade Total. 5S. Ambiente empresarial.

ANALYSIS OF THE IMPLEMENTATION OF THE 5S TOOL AND IMPROVING THE DAILY WORK OF EMPLOYEES IN THE ADMINISTRATIVE SECTOR OF THE CASA DO CORTA PAU COMPANY

ABSTRACT: This article aims to analyze the importance of implementing the 5S Program in the Casa do Corta Pau store in the city of Barra do Garças-MT, reinforcing the improvement in the working day of employees in the administrative areas. The 5S Program represents the basis of Total Quality, because many authors consider it as the first step towards the Quality Management System. The 5S Program is a mix of low investment actions and strategies that promotes significant structural and behavioral results. In addition to improving the work environment in terms of organization, cleanliness and safety, 5S encourages healthy habits in employees. The research methods used were quantitative and qualitative, through the application of a questionnaire applied to the organization's company employees and an

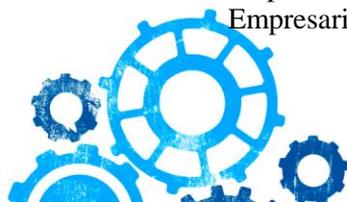
¹Mestre em Administração. Coordenadora e Professora do UniCathedral – Centro Universitário. E-mail: claudiacamposcl@bol.com.br

²Bacharel em Administração. E-mail: jehssic@hotmail.com

³Especialista em MBA – Gestão de Pessoas e Docência no Ensino Superior. Professora do UniCathedral – Centro Universitário. E-mail: laura-nubia@hotmail.com.br

⁴Mestre em Agronegócios. Coordenadora e Professora do UniCathedral – Centro Universitário. E-mail: priscilla.moura@unicathedral.edu.br

⁵Especialista em Gestão Financeira com ênfase no Agronegócio e em MBA em Logística Executiva Empresarial. Professor do UniCathedral – Centro Universitário. E-mail: rossano.golin@hotmail.com





interview with the company owner, who also exercises the role of general store manager, to understand the level of knowledge and commitment to the 5S Program. The main authors used in this study object were: Campos (2004) and Ribeiro (2006). The result of the research was analyzed and an overcoming plan was elaborated with suggestions for improvements for the implementation of the 5S Program in the Casa do Corta Pau store.

KEYWORDS: Total Quality. 5S. Business environment.

1. INTRODUÇÃO

Sabe-se o quanto o mercado está competitivo e que os clientes estão cada vez mais exigentes, buscando por um bom atendimento e um produto de qualidade. Dessa forma, as empresas sempre têm de procurar meios de inovar, mostrando o seu diferencial. Este artigo tem a finalidade de mostrar o quanto a Gestão pela Qualidade, mais precisamente o Programa 5S, pode contribuir com o ambiente interno das empresas e impactar, conseqüentemente, a sua competitividade no mercado.

A empresa Lucas Mariano Neto Eireli, a loja Casa do Corta Pau, foi escolhida para a realização desta pesquisa. Inserida no mercado há mais de 40 anos, está localizada na Rua 21 de abril, nº435, Bairro Bela Vista, em Barra do Garças – Mato Grosso. A loja tem por objetivo oferecer um bom atendimento aos seus clientes, colaboradores e fornecedores. Ao atender bem os clientes, espera-se estabelecer uma proximidade saudável para que essa relação seja a mais duradoura possível. Com os colaboradores, os laços têm que ser ainda mais fortes, promovendo, assim, um bom clima organizacional. Com os fornecedores, é interessante estabelecer uma relação sólida e de confiança, para, assim, garantir os melhores preços e prazos.

A área escolhida para a elaboração deste objeto de estudo na empresa Casa do Corta Pau é a Administração Geral, com o tema: Gestão da Qualidade, focado em verificar a viabilidade de implantação da ferramenta 5S na área administrativa da empresa para desenvolver uma melhoria contínua.

A Gestão da Qualidade é um sistema que utiliza diversos métodos e técnicas em busca da melhoria contínua da organização. Uma gestão eficiente minimiza os riscos e garante a qualidade final do produto ou serviço, o que, por sua vez, garante a satisfação do cliente. Por meio da aplicação das ferramentas de gestão, é possível mensurar, definir, analisar e propor soluções para os problemas que interferem no bom desempenho dos processos de trabalho.





Assim sendo, é possível ter maior controle sobre os processos e melhorias na tomada de decisões.

A área e o tema foram escolhidos com base nas necessidades da empresa em melhorar sua gestão, por meio da implantação da ferramenta 5S, o que possibilitará ter um ambiente mais organizado, simples, seguro e, principalmente, eficiente.

A metodologia utilizada foram as pesquisas diagnóstico, bibliográfica e de campo. O instrumento de coleta de dados usado foi o questionário, aplicado em dois momentos: primeiramente aos colaboradores da Loja e, posteriormente, uma entrevista com o sócio proprietário, que também exerce a função de gerente da empresa.

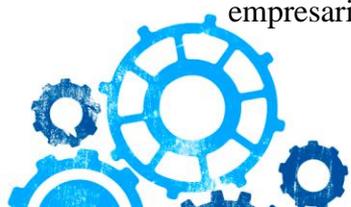
Ao final, foi elaborado um plano de superação contemplando sugestões de melhoria para implantação do Programa 5S e melhoria do ambiente dos colaboradores.

2. A IMPORTÂNCIA DA QUALIDADE TOTAL NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Atualmente, os empreendimentos têm buscado aderir a uma gestão com processos sistematizados, de modo a otimizar o seu funcionamento. A Gestão da Qualidade está cada vez mais presente nas empresas, sendo de suma importância pelo fato do mercado estar cada vez mais competitivo e as exigências dos clientes se tornarem cada vez maiores. É necessário que as empresas entendam as necessidades e se preocupem com a plena satisfação de seus clientes, de modo a se conscientizar da importância de implantar um bom sistema de gestão, ou seja, investindo mais em qualidade, diferenciando e buscando inovar constantemente as estratégias internas para surpreendê-los com soluções diferenciadas.

A gestão eficiente minimiza os riscos e garante a qualidade final do produto ou do serviço, o que, por sua vez, proporciona a satisfação do cliente. A eficácia depende de uma equipe de colaboradores dedicados, engajados e dispostos a encontrar as melhores soluções e métodos para o SGQ (Sistema de Gestão da Qualidade).

A gestão da qualidade total é uma estratégia de administração orientada a criar consciência da qualidade em todos os processos organizacionais. Visando a melhoria dos processos, a sua implantação vem com a finalidade de melhorar constantemente os processos internos, para prover a eficácia de seus objetivos. Um sistema de gestão da qualidade traz as ferramentas necessárias para fiscalizar e aprimorar o desempenho em qualquer área do interesse empresarial.





Segundo Oliveira (2000 p. 48), a “Gestão pela Qualidade Total”, ou simplesmente GQT, é um sistema de gestão que utiliza diversos métodos e técnicas, com o objetivo de assegurar a satisfação dos clientes, acionistas, empregados e vizinhos, e garantir, com isso, a sobrevivência e a prosperidade da organização.

Dentro deste Sistema de Gestão pela Qualidade Total, o Programa 5S é considerado um primeiro degrau e, muitas vezes, um pré-requisito para a efetiva implantação deste sistema.

O termo 5S é uma ferramenta da Qualidade que teve origem no Japão, no início dos anos 50, e serve de base para aplicação dos conceitos e práticas da Qualidade Total.

A ferramenta 5S visa conscientizar a todos da importância da qualidade no trabalho, trazendo uma nova cultura que necessita do comprometimento e da colaboração de toda a equipe, de modo a proporcionar um ambiente padronizado, organizado, com o mínimo ou nenhum desperdício e, conseqüentemente, aumentar a produtividade.

Segundo Silva (1994, p. 19), “uma maior aproximação entre as pessoas tem sido incentivada por meio da melhoria do relacionamento interpessoal, principalmente mediante a escuta ativa, e pela eliminação de privilégios que impedem o esforço coletivo em prol de objetivos em comum”.

A sigla 5S refere-se às iniciais de cinco palavras japonesas: seiri, seiton, seiso, seiketsu e shitsuke. Cada palavra representa uma etapa de implantação do programa.

A denominação 5S é devida às cinco atividades iniciadas pela letra “S”, quando nomeadas em japonês. São elas: SEIRI – Utilização – é saber usar sem desperdiçar; SEITON – Ordenação – é saber organizar para facilitar o acesso e a reposição; SEISO – Limpeza – é saber zelar pelos recursos e pelas instalações; SEIKETSU – Saúde e Padronização – é ter higiene no local de trabalho e estabelecer regras de convivência e de manutenção dos três primeiros “S”; SHITSUKE – Autodisciplina – é cumprir rigorosamente as normas, regras e os procedimentos. (RIBEIRO, 2006, p. 17)

Seiri - senso de utilização: este é primeiro senso do programa. O ponto de partida é a separação do que é útil e do que é inútil. Esse senso traz várias vantagens, sendo algumas delas liberação de espaço, eliminação de utensílios, armários, prateleiras e materiais em excesso, e eliminação de itens fora de uso.

Na linguagem do 5S significa distinguir o necessário do desnecessário, tomar as decisões difíceis e implementar o gerenciamento pela estratificação, para livrar-se do desnecessário. Ocupar-se das causas para eliminar o





desnecessário, impedindo que se transforme em problemas. (OSADA, 1992, p. 27)

Seiton – senso de ordenação: o segundo senso é responsável por definir o local apropriado para guardar ou dispor os materiais, ferramentas e dados, facilitando a localização e a utilização dos itens. É importante ressaltar que quando se fala em organização, refere-se também ao planejamento dos trabalhos, devendo organizar o tempo e a sequência das atividades realizadas ao longo do dia, aumentando a produtividade do pessoal. Algumas das vantagens do senso são: diminuição do cansaço físico por movimentação desnecessária, melhoria do fluxo de pessoas e materiais e melhor utilização do tempo disponível.

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. Quando se tenta ordenar as coisas, necessariamente o ambiente fica mais arrumado, mais agradável para o trabalho e, conseqüentemente, mais produtivo. (RIBEIRO, 1994, p. 18)

Seisou – senso de limpeza: o terceiro senso vem focado em eliminar a sujeira e os objetos estranhos para conservar limpo o ambiente e também manter dados e informações atualizadas para facilitar na tomada de decisão. A limpeza é ferramenta que aumenta a vida útil dos equipamentos, a qualidade e a segurança de todos os outros elementos. Algumas das suas vantagens são: ambiente mais agradável e sadio, prevenção de acidentes, diminuição de desperdício, prevenção de poluição e destinação do lixo aos locais adequados.

Limpar é eliminar a sujeira, inspecionando para descobrir e atacar as fontes de problemas. A limpeza deve ser encarada como uma oportunidade de inspeção e de reconhecimento do ambiente. Para tanto, é de fundamental importância que a limpeza seja feita pelo próprio usuário do ambiente. (RIBEIRO, 1994, p. 18)

Seiketsu – senso de saúde: o quarto senso tem por objetivo criar condições que favoreçam a saúde física, mental e emocional dos colaboradores, mantendo o ambiente limpo e zelando pela higiene pessoal, aspectos relacionados à saúde do colaborador e ao bem-estar no local de trabalho. Algumas vantagens do senso de saúde é preservar a saúde, reduzindo gastos com doenças e acidentes, reduzir riscos de contaminação, reforçar hábitos de higiene pessoal e reduzir ou evitar acidentes no trabalho.





Segundo Ribeiro (1994, p. 19), “manter o asseio é conservar a higiene, tendo o cuidado para que os estágios de organização, ordem e limpeza, já alcançados, não retrocedam. Isto é executado através da padronização de hábitos, normas e procedimentos”.

Shitsuke – senso de autodisciplina: o quinto senso refere-se à importância de seguir regras, normas e procedimentos especificados, sejam elas escritas ou informais. Segundo Ribeiro (1994, p. 19), “ser disciplinado é cumprir rigorosamente as normas e tudo o que for estabelecido pelo grupo. A disciplina é um sinal de respeito ao próximo”. Algumas das vantagens que pode se obter pelo senso de autodisciplina são: cooperação entre os colegas, responsabilidades bem definidas, melhoria das relações humanas no trabalho, melhoria da imagem da empresa.

Para Ribeiro (2006, p. 186), “O Shitsuke é o cumprimento rigoroso daquilo que for estabelecido entre as pessoas (regras de convivência), bem como das normas e procedimentos vigentes, sem necessitar monitoramento, é uma atitude de respeito ao próximo”.

Podendo ser implantado em diferentes segmentos e em diversos setores, o 5S tem sido cada vez mais utilizado por diversas organizações, desde empresas pequenas até empresas de grande porte.

A qualidade de uma organização reflete sempre na alta administração, e, por sua vez, manifesta-se nas condições de trabalho e no comportamento dos colaboradores.

Tão logo que a Alta Administração decida implantar o programa, deverá indicar um ou mais representantes para adquirir conhecimentos, montar uma estrutura organizacional para a implantação, documentar a situação atual, elaborar o plano geral e dar apoio que for necessário à cadeia de comando. (SILVA, 1994, p. 43)

Com a implantação e o aperfeiçoamento do programa, muitos benefícios podem ser proporcionados às organizações, como a padronização dos processos, o melhor aproveitamento do espaço e do tempo e o ambiente tornar-se mais agradável, limpo e organizado. A prática de unir os colaboradores em busca de um mesmo propósito provoca melhorias no convívio entre as pessoas e motiva o trabalho em equipe, gerando mais qualidade e produtividade e proporcionando maior satisfação aos clientes internos e externos.

O programa provoca, portanto, mudanças de valores, comportamentos, atitudes, hábitos e pensamentos, permite a participação, o envolvimento e o comprometimento de todos os níveis hierárquicos e influencia positivamente a organização, as pessoas e o ambiente, potencializando a melhoria da qualidade.





3. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A pesquisa foi realizada na loja Casa do Corta Pau, em duas etapas. A primeira etapa consiste na aplicação da entrevista ao gestor da empresa, realizada no dia 27 de março de 2020. A segunda sucedeu no dia 17 de abril de 2020, por meio da aplicação do questionário aos colaboradores da empresa. O objetivo é coletar informações que serão aplicadas em um plano de melhorias para que os problemas apresentados possam ter soluções.

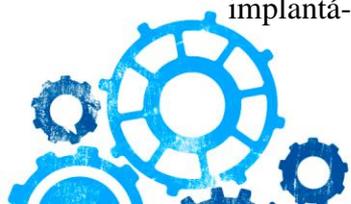
Com a realização do questionário e da entrevista, obteve-se as informações necessárias quanto ao conhecimento dos respondentes sobre o tema, a como encontra-se o ambiente de trabalho atualmente, em termos de organização, e realizou-se um feedback, destacando pontos positivos e negativos, que será utilizado como base na elaboração de sugestões para mudanças e, conseqüentemente, melhorias.

Na análise, percebe-se que a equipe é composta por profissionais de diferentes gerações, pois a faixa etária dos colaboradores é bem diversificada, indo de 18 a 45 anos. Além disso, o gênero predominante foi o masculino. Nota-se, também, que o principal nível de escolaridade foi o ensino superior cursando, sendo considerado um ponto positivo para empresa. Em relação ao tempo de serviço na empresa, percebe-se que a maioria dos colaboradores está na empresa há mais de 01 ano, fator considerado positivo, visto que não há índice de rotatividade de pessoal.

Pontos fortes de uma empresa consistem nas suas qualidades ou aspectos positivos, ou seja, o que ela tem de diferencial e que a torna exemplo naquilo que está sendo estudado ou pesquisado.

Segundo Lima (2003, p. 120), “o gestor deve procurar identificar os pontos fortes existentes e desenvolver outros que permitam à organização aproveitar as novas oportunidades que surgem no mercado”.

À vista disso, os pontos fortes identificados na loja Casa do Corta Pau foram: no questionário, mediante as respostas dos colaboradores, percebe-se que há um nível médio de conhecimento sobre a gestão da qualidade, e eles acreditam que ela traz melhorias. Também já ouviram falar sobre o programa 5S e acreditam que ele pode trazer melhorias para o ambiente de trabalho. Na entrevista, o gestor respondeu ter conhecimento sobre programas da qualidade e sobre o programa 5S, inclusive já trabalhou com o programa, o acha viável e está disposto a implantá-lo, disse também que há viabilidade no tocante financeiro.





De acordo com a pergunta 04, a maioria dos colaboradores (72%) possui um nível médio de conhecimento sobre a gestão da qualidade, ponto considerado relevante quando se pretende trabalhar com este tema. Para Fayard (2008, p. 93), conhecimento é “o resultado de um processo que inicia no que o indivíduo sente e sabe, mesmo que não o tenha formulado previamente de modo explícito”.

Conforme a pergunta 07, todos os colaboradores, representados por 100%, evidenciaram que acreditam que a gestão da qualidade pode trazer benefícios e melhorias para a empresa. Isto é interessante, pois torna mais fácil a apresentação e a argumentação do porquê de implantar um programa da qualidade na empresa. Campos (2004, p. 14) afirma que “a qualidade está diretamente ligada à satisfação do cliente interno ou externo. É medida por meio das características da qualidade dos produtos ou serviços finais ou intermediários da empresa”.

A oitava pergunta mostrou que 86% dos colaboradores, representando a maioria, demonstraram que já ouviram falar sobre o programa 5S. É notável que este fator é um ponto positivo, visto que o conhecimento é fundamental para qualquer situação.

De acordo com a décima segunda pergunta, uma grande parte dos colaboradores, no caso 86%, acredita que o programa 5S pode trazer melhorias para o ambiente de trabalho. É pertinente esse ponto de vista, uma vez que os colaboradores já tenham a percepção que a implantação trará vários benefícios, o que pode servir de motivação para colaborar com ela.

Já em relação à primeira pergunta da entrevista, compreende-se que o gestor da empresa Casa do Corta Pau tem conhecimento sobre alguns programas da qualidade, ponto considerado propício, diante da sugestão de uma possível implantação.

O conhecimento em si é construído apenas pelas pessoas, dessa forma, uma organização não é capaz de criar novos conhecimentos sem as pessoas que a compõem. Ao sustentar esse ponto de vista, define-se que o conhecimento organizacional é compreendido como um processo que amplifica, “organizacionalmente”, o conhecimento criado pelos indivíduos e o solidifica como parte da rede de conhecimentos da organização. (TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p. 53)

Diante da resposta na segunda pergunta da entrevista, ficou perceptível que o gestor Lucas tem conhecimento sobre o programa 5S, o que é favorável, já que a proposta é implantar o programa na empresa.

O programa 5S visa conscientizar a todos da importância da qualidade no ambiente de trabalho. É a implantação de uma nova cultura que necessita





contar com o comprometimento das equipes de trabalho para gerar os resultados esperados, ambientes limpos, organizados, asseio e bem-estar que proporcionam condições para uma maior produtividade. (NANA, 2007, p. 37)

Na resposta da entrevista referente à terceira pergunta, nota-se um ponto muito positivo, uma vez que mostrou o gestor como um conhecedor sobre programa 5S, que já trabalhou utilizando este programa, assim, não perderá tempo com explicações que seriam necessárias a quem nunca teve contato com o programa, ou seja, o tempo será otimizado.

Para Dornelas (2012, p. 29), “o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de ideias em oportunidades”.

Segundo a resposta da quarta pergunta, repara-se que o gestor acredita ser viável a implantação do programa 5S, a qual poderá proporcionar um ambiente limpo, saudável e organizado na empresa. Para Campos (1994, p. 28), "o 5S promove o acultramento das pessoas a um ambiente de economia, organização, limpeza, higiene e disciplina, fatores fundamentais à elevada produtividade".

De acordo com a resposta da quinta pergunta, observa-se que o gestor se mostrou disposto a implantar o programa 5S, e que há necessidade de isso acontecer, tornando o momento oportuno para que seja possível colocar em prática a ideia de implantação.

A decisão de implantação do programa 5S deve ter o apoio da alta administração da empresa por se tratar de um programa que mexe com conceitos e preconceitos procurando educar para a incorporação de novos hábitos, envolvendo mudanças de atitudes e abrangendo todos os componentes da organização. (LAPA 1998, p. 98)

Segundo a resposta da sexta pergunta da entrevista, percebe-se que há a viabilidade no tocante financeiro para a possível implantação do programa 5S, fator fundamental para iniciar um projeto, pois não há como simplesmente começar algo sem antes identificar quais são os recursos disponíveis, e o financeiro faz-se necessário para que os planos não sofram mudanças inesperadas no futuro. Na visão de Silva (1996 p. 76), “a qualidade de uma organização depende do comprometimento da alta administração para que a busca da qualidade possa manifestar-se nas condições de trabalho e no comportamento dos empregados”.

Sabe-se que não há perfeição naquilo que se fez, faz ou irá fazer. Com essa linha de pensamento, a loja Casa do Corta Pau também obteve pontos negativos a serem melhorados. Os pontos negativos fazem com que a empresa saia da zona de conforto, pois se torna necessário procurar meios para que essas imperfeições sejam sanadas.





Segundo Sparemberger e Zamberlan (2008, p. 62), “pontos fracos são os aspectos negativos da organização em relação aos seus produtos e serviços”.

Assim sendo, os pontos a melhorar que foram observados são os seguintes: no questionário, a maioria dos colaboradores nunca participou de um programa da qualidade; eles têm um pouco de conhecimento sobre as vantagens do programa 5S; não há organização no ambiente, visto que há equipamentos e móveis sem uso e documentos fora do lugar apropriado; não são mantidas a higiene e a organização do ambiente diariamente. Também foi apontado, como ponto negativo, equipe e falta de treinamentos. Na entrevista, o gestor apontou a preocupação em não ter a colaboração e o engajamento por parte de todos os envolvidos e a resistência à mudança, devido a hábitos ruins e manias.

4. PLANO DE SUPERAÇÃO

O plano de superação tem como objetivo propor sugestões de melhoria para que os pontos negativos identificados na pesquisa, por meio de entrevista e questionário, sejam solucionados. É necessário a elaboração de um plano de ação, definindo as ações a serem tomadas para alcançar grandes resultados para a empresa.

As recomendações consistem em indicações de ordem prática, de intervenções na natureza ou na sociedade, de acordo com as conclusões. Por sua vez, as sugestões são importantes para o desenvolvimento da ciência: apresentam novas temáticas de pesquisa, inclusive levantando novas hipóteses, abrindo caminho a outros pesquisadores. (MARCONI e LAKATOS, 2003, p. 232)

Identificar os pontos a melhorar de uma empresa é de suma importância, visto que ter conhecimento dos problemas é um grande passo para procurar solucioná-los. Na análise de resultados, houve pontos positivos e a melhorar. Assim sendo, os pontos a melhorar serão descritos a seguir, para serem averiguados, a fim de desenvolver ideias que poderão ajudar na resolução dos aspectos negativos encontrados na loja Casa do Corta Pau.

O primeiro ponto a melhorar foi identificado na pergunta 06, em consequência de 57% dos colaboradores responderem que nunca haviam participado de um programa da qualidade. Visto que quando se trabalha com o desconhecido há insegurança, alguns são acomodados e não enxergam a necessidade de mudar, faz-se necessário uma explicação mais elaborada sobre o assunto, para que os colaboradores não se sintam perdidos com o tema abordado.





Sendo assim, a sugestão apresentada à diretoria da loja Casa do Corta Pau é a elaboração de uma cartilha explicando sobre o programa 5S e um treinamento sobre o tema.

O treinamento, nos próprios locais de trabalho, tem uma característica fundamental que o diferencia dos métodos tradicionais de palestras e que granjeia a simpatia dos trabalhadores: permite que se evite uma modalidade narrativa de treinamento, desobrigando-os da memorização mecânica de conteúdos narrados. Igualmente afasta-os de sessões tediosas e cansativas às quais não estão acostumados e permite que tenham contato com as informações necessárias ao mesmo tempo em que executam as suas tarefas. (BOGADO 2010, p. 90)

O segundo ponto a melhorar ficou evidenciado na nona pergunta, uma vez que 42% dos respondentes dizem que conhecem em partes os benefícios que o programa 5S traz para a empresa e 29% conhecem pouco, uma porcentagem considerada relevante e que merece uma atenção. É essencial que todos os envolvidos conheçam os benefícios que o Programa 5S proporcionará à empresa e ao dia a dia de trabalho do colaborador, pois poderá despertar o seu interesse em participar da implantação deste programa. Neste ponto a melhorar, também é sugerido que sejam realizadas palestras e reuniões rápidas que tratam do assunto com mais frequência, instruindo e comunicando por meio de conversas face a face.

O terceiro ponto a melhorar é sobre a desorganização do ambiente, apontada na décima pergunta, quando 43% dos colaboradores responderam que é “regular” e outros 43% responderam que é “ruim” a organização. Assim sendo, é necessário que todos entendam a importância de manter um ambiente limpo e organizado, pois, além de ser mais bonito visualmente, o torna agradável, garantindo melhores condições de vida e podendo elevar a produtividade das pessoas. Segundo Cierco et. al. (2003, p. 106), sobre o 5S, “Seu objetivo principal é mudar a maneira de pensar desses colaboradores, afim de que procurem ter um comportamento melhor em toda a vida, tanto profissional quanto familiar”.

Neste caso, podem-se aplicar os dois primeiros S do programa: Seiri – Senso de Utilização, e Seiton – Senso de Organização. A primeira etapa é a realização da separação dos objetos e materiais de trabalho, classificar o que é necessário e o que não tem utilidade, visto que só se deve manter no ambiente os itens que são utilizados com frequência; os que são usados eventualmente devem ter um local apropriado, de modo que não atrapalhe no dia a dia; e os identificados como inúteis devem ser devidamente descartados. O objetivo é tornar o ambiente de trabalho mais útil, de acordo com as necessidades da loja, e menos poluído visualmente.





Conforme Ribeiro (1994, p. 17), Seiri significa “separar as coisas necessárias das que são desnecessárias, dando um destino para aquelas que deixarem de ser úteis para aquele ambiente”.

A segunda etapa é a continuidade da primeira e, no senso de organização, visa simplificar o dia a dia das pessoas. Nesse segundo passo, o objetivo é dar aos objetos separados como menos utilizados um local apropriado em que eles fiquem organizados. Eles serão devidamente etiquetados, e, em consequência disso, os processos serão mais ágeis e o tempo será otimizado. Na visão de Ribeiro (1994, p. 71), o Seiton “é uma atividade de estudo do “layout” adequado para o ambiente e os objetos”.

Na pergunta 11, diante das respostas dos colaboradores, foram identificados dois pontos a melhorar, em que 43% apontaram “equipe” como um destes pontos. Diante disso, é necessário trabalhar com os colaboradores para entender o porquê da falta de parceria entre eles. O outro ponto foi “treinamento”, representado por 57% dos respondentes, assim sendo, é imprescindível fornecer treinamentos para os colaboradores. O treinamento gera o desenvolvimento das pessoas, desencadeia novas habilidades e aprimora as competências já existentes.

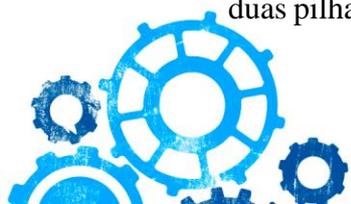
Para que haja mais parceria com a equipe, foi sugerido que sejam realizadas, com mais frequência, reuniões rápidas, onde os colaboradores possam expor suas opiniões e sugerir melhorias, caminhando, assim, para uma gestão mais participativa.

O sexto ponto a melhorar foi identificado na décima terceira pergunta, em que 86% dos respondentes afirmaram que há equipamento e móveis sem uso no ambiente de trabalho.

A sugestão de melhoria é a aplicação do Seiton – Senso de Organização. É preciso descartar o que não tem utilidade e guardar, no local apropriado, o que não se usa com frequência. De acordo com Oliveira (1997, p. 79), “o senso de ordenação significa determinar o melhor local para guardar os materiais e objetos de forma que possam ser localizados fácil e rapidamente quando necessitados”.

O sétimo ponto a melhorar foi apontado na décima quarta pergunta, em que 71% dos colaboradores disseram que há documentos fora do lugar. Este é um ponto muito negativo porque perde-se tempo demais a procura de documentos, o que ocasiona desmotivação dos colaboradores, além do ambiente ficar feio aos olhos dos clientes.

Neste caso, foi sugerido a prática do Seiri (Senso de Utilização) e do Seiton (Senso de Organização), onde será realizada a análise dos documentos. O primeiro passo é dividi-los em duas pilhas, “Importante” e “Descartável”. Feito isto, é hora de arquivar, em lugares adequados,





os documentos que são importantes, etiquetando-os em caixas para que fique fácil de localizá-los quando necessário. Segundo Gonzalez (2005, p. 47), “senso de utilização é separar materiais, equipamentos, utensílios, informações e dados, descartando o desnecessário para as atividades da rotina”.

O oitavo ponto a melhorar trata-se da higiene e da organização do ambiente, como evidenciou a unanimidade nas respostas dos colaboradores (100%) ao dizer que não são mantidas a higiene e a organização no dia a dia. É relevante dar atenção a este ponto, pois a limpeza é necessária para a segurança dos trabalhadores e melhora a qualidade de vida.

Para resolver este problema, foi sugerido aplicar o Seiso – Limpeza. A implantação na loja Casa do Corta Pau se resume ao setor Administrativo, assim sendo, após toda a limpeza dos ambientes, serão divididas as tarefas para manter a limpeza e a organização no dia a dia – elas serão distribuídas entre as duas colaboradoras do setor. A limpeza não pode ser considerada uma eventualidade, é necessário ser mantida diariamente.

Limpar é eliminar a sujeira, inspecionando para descobrir e atacar as fontes de problemas. A limpeza deve ser encarada como uma oportunidade de inspeção e de reconhecimento do ambiente. Para tanto, é de fundamental importância que a limpeza seja feita pelo próprio usuário do ambiente. (RIBEIRO, 1994, p. 18)

O nono ponto a melhorar foi apontado na terceira pergunta da entrevista, visto que o gestor da loja, Lucas, levantou o receio de não ter a colaboração de todos os envolvidos no projeto.

Acredita-se que, com a informação das reuniões e treinamentos citados nos pontos a melhorar anteriores, já será um grande passo para que os envolvidos entendam a importância da implantação e o quão vai melhorar o ambiente de trabalho. Outro fator que pode ajudar é a aplicação do Seiketsu – Senso de Saúde ou Senso de Padronização, uma vez que os três primeiros sentidos foram realizados com sucesso e é necessário manter e padronizar rotinas, fixar placas nos ambientes e disponibilizar as normas para que seja visível a importância dessa mudança.

Na visão de Ribeiro (1994, p. 19), “Manter o asseio é conservar a higiene, tendo o cuidado para que os estágios de organização, ordem e limpeza, já alcançados, não retrocedam. Isto é executado através da padronização de hábitos, normas e procedimentos”.

O décimo ponto a melhorar são os hábitos e as manias por parte do gestor e dos colaboradores da empresa. É fato que esses pontos são difíceis de serem mudados, pois





envolvem mudar pessoas. Cada indivíduo é único e tem suas próprias competências, cultura e hábitos, entretanto, quando se trata de trabalho, é necessário que os colaboradores entendam que a empresa tem sua própria cultura e que ele faz parte da equipe.

Todas as sugestões anteriores, de certa forma, influenciam nessa aqui, tendo em vista que todos entendam a necessidade e a importância da implantação do programa 5S para a empresa. Agora, é a hora de aplicar o último senso do programa, o da Autodisciplina. Ele requer de cada colaborador consciência e um constante aperfeiçoamento em atitudes diárias em sua atividade, na comunicação interpessoal, onde cada colaborador possa buscar desenvolver seu próprio senso de ordenação, assumindo o compromisso com a metodologia adotada, de modo que, fazendo sua parte, possa contribuir para o desenvolvimento do todo. Segundo Ribeiro (1994, p. 19), “Ser disciplinado é cumprir rigorosamente as normas e tudo o que for estabelecido pelo grupo. A disciplina é um sinal de respeito ao próximo”.

O décimo primeiro e último ponto a melhorar foi apontado pela preocupação do gestor Lucas com a falta de engajamento da equipe para contribuir na implantação e manutenção do programa 5S. Mediante todas as sugestões apresentadas anteriormente, pode-se considerar que o último ponto será fácil, visto que todos tenham entendido o porquê das mudanças e a importância de elas acontecerem.

Essa etapa é a finalização do projeto, e a sugestão também envolve a aplicação do senso da Autodisciplina (Shitsuke). O objetivo é que todos os envolvidos foquem em fazer dos outros quatro sentidos um hábito, que se torne parte das suas rotinas, a ideia é que seja prazerosa não uma obrigação. Segundo Ribeiro (2006, p. 186), “O Shitsuke é o cumprimento rigoroso daquilo que for estabelecido entre as pessoas (regras de convivência), bem como das normas e procedimentos vigentes, sem necessitar monitoramento, é uma atitude de respeito ao próximo”.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve por objetivo realizar uma análise com o propósito de identificar os problemas no setor administrativo da Casa do Corta Pau e, a partir disso, apresentar para a organização a ferramenta 5S, avaliar como estava a desorganização e a poluição visual do setor administrativo da empresa e propor melhorias no tocante à gestão da qualidade. Além disso, ofereceu uma grande oportunidade para a acadêmica aprimorar os conhecimentos adquiridos ao longo da faculdade e adquirir experiências com a rotina da organização.





Para alcançar os objetivos, foram realizados diversos estudos em livros de autores renomados para se ter uma base sólida e poder comparar a necessidade da empresa em implantar o programa 5S, que pôde ser mensurada por meio de pesquisa de campo utilizando-se o questionário com 15 questões e a entrevista com 07 questões como ferramentas específicas e que já foram apresentadas anteriormente no desenvolvimento do trabalho.

Por meio do questionário e da entrevista, obteve-se a resposta para a questão norteadora, chegando à conclusão que realmente havia a necessidade da implantação do programa 5S, uma vez que móveis, objetos e documentos ficavam em lugares inapropriados, e a higiene do ambiente não era mantida diariamente.

As soluções propostas foram aceitas pela direção da empresa, como pôde ser visto nas páginas anteriores, que os quatros primeiros senso já foram implantados, faltando apenas colocar em prática o último senso do programa, o Shitsuke (Autodisciplina), que será realizado por meio de palestras e reuniões que estão sendo programadas pela direção. Diante da realidade em que estamos vivendo, a loja está evitando qualquer tipo de aglomeração, pensando no bem-estar e na saúde de todos.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BOGADO, Jorge González Maya. **Análise da polivalência na construção civil por meio de treinamento por competências**, 2010. 266 p. Tese (Doutorado em Engenharia Civil) – Programa de Pós-graduação em Engenharia Civil, UFSC, Florianópolis.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1994.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-Dia**. 9.ed. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2004.

CIERCO, Agliberto Alves; ROCHA, Alexandre Varanda; MOTA, Edmarson Bacelar; MARSHALL, Isnard Junior. **Gestão da qualidade**. 1 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

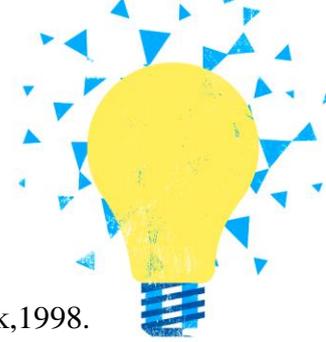
DORNELAS, José. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

FAYARD, P. **O inovador modelo japonês de gestão do conhecimento**. Tradução Patrícia C Ramos Reuillard. Porto Alegre: Bookman, 2008.

GONZALEZ, E. F. **Aplicando 5S na construção civil**. Florianópolis: UFSC, 2005.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. Marina de Andrade Marconi, Eva Maria Lakatos- 5º ed. – São Paulo: Atlas, 2003.





LAPA, Reginaldo Pedreira. **Praticando os 5 sentidos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

LIMA, Miguel. **Gestão de Marketing**. 1.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

NANA, M. **A Importância do 5 S na sua Empresa**. São Paulo: 2007.

OLIVEIRA, Carlos Augusto de. **Inovação do Produto e do Processo**. Carlos Augusto de Oliveira. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 2000.

OLIVEIRA, José Roberto Cerqueira. **Aspectos Humanos dos 5 sentidos**: Uma experiência prática. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

OSADA, Takashi. **5S's: cinco pontos-chaves para o ambiente da qualidade total**. 3. ed. São Paulo: IMAM, 1992.

RIBEIRO, Haroldo. **A base para qualidade total: 5S**. Salvador: Casa da Qualidade, 1994.

RIBEIRO, Haroldo. **A Bíblia do 5S, da Implantação à Excelência**. Salvador: Casa da Qualidade, 2006.

SILVA, J. M. **5S: O ambiente da qualidade**. 3. ed. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1994.

SILVA, João Martins da. **O ambiente da qualidade na prática 5S**. 3. Ed. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1996.

SPAREMBERGER, Ariosto; ZAMBERLAN, Luciano. **Marketing Estratégico**. Ijuí: Unijuí, 2008.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

