

IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA DE QUALIDADE 5'S EM UMA EMPRESA DE SISTEMAS DE IDENTIFICAÇÃO

IMPLEMENTATION OF QUALITY PROGRAM 5'S IN A COMPANY IDENTIFICATION SYSTEMS

ANDRESSA LACERDA CAPELLI¹

NATAN BRAZ DA SILVA²

Resumo: O trabalho tem como objetivo seguir a implantação da ferramenta de qualidade 5S no setor administrativo de uma empresa de sistemas de identificação chamada Ponto Sul Comércio e Assistência Técnica de Relógios Ponto Ltda. localizada no município de Porto Alegre/RS, com o intuito de mostrar a sua importância para a administração e manutenção de uma empresa, mostrando a análise dos resultados, comparando a situação anterior e posterior à implantação baseada em dados e fotografias. Nesse contexto geral encaixa-se tornar a residência mais organizada, pois devido a uma determinada ocorrência que no caso foi o assalto a sede antiga da empresa, sito a Avenida Professor Oscar Pereira, 2065 em Porto Alegre/RS o diretor e dono da empresa optou por sair do local onde a empresa estava situada e decidiu por trabalhar em casa um apartamento de dois dormitórios com nenhum espaço para escritório tornando o apartamento desorganizado.

Palavras chave: Setor administrativo; administração e manutenção; análise dos resultados; espaço para escritório.

Abstract: The study aims to follow the implementation of 5S quality tool in the administrative sector of a company Caller Point South Trade and Technical Assistance

¹ Possui graduação em Administração de empresas pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (2002) e mestrado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (2009). Atualmente é Coordenadora dos Cursos de Administração, Engenharia de Produção e Logística da Faculdade Dom Bosco de Porto Alegre. Ainda, Coordenadora dos cursos de Administração e Gestão da Produção Industrial na modalidade EaD, na Faculdade Dom Bosco Porto Alegre. Profissional com 25 anos de experiência profissional, sendo mais de 10 anos na Indústria Automotiva, através das instituições Sistema FIERGS e CNI. Experiência no segmento de varejo há mais de 25 anos, em empresa familiar. Experiência no segmento da Educação há mais de 10 anos, iniciando como docente, agregando a Docência em EaD e, atualmente, também Coordenadora de Cursos (Bacharelado e Superior em Tecnologia). Tem experiência na área de Engenharia de Produção, com ênfase em Engenharia de Produção, atuando principalmente nos seguintes temas: gestão, sistema de apoio, sistemas da produção e mudança organizacional, dentre outros.

² Possui graduação em Administração.

Watches Point Ltda systems. located in Porto Alegre / RS, in order to show their importance to the administration and maintenance of a company, showing the analysis of the results, comparing the before and after photographs based on data and deployment situation. In this general context fits become more organized home, because due to a particular occurrence that if the assault was the old headquarters, located at Avenida Professor Oscar Pereira, 2065 in Porto Alegre / RS director and owner of the company decided by leaving the place where the company was located and decided to work from home a two-bedroom apartment with no space for office becoming disorganized apartment.

Keywords: Administrative sector; administration and maintenance; analysis of results; office space.

INTRODUÇÃO

As mudanças no mercado de serviços estão obrigando as empresas a reverem sua postura diante da sociedade em geral, tornando-as muito mais responsáveis e éticas. Os consumidores estão cada vez mais exigentes, procurando além de um ótimo serviço, um bom atendimento, um compromisso que seja respeitado e inovações. A conscientização da sociedade obriga as organizações a reverem suas responsabilidades sociais que começam dentro das próprias empresas.

Apenas exigir que os funcionários façam o seu melhor e cobrar resultados não garante a sobrevivência da empresa, uma questão importante dentro e fora das empresas é a qualidade de vida, e foi pensando nisso que no Japão surgiu o programa 5S, uma ferramenta simples e fácil de aplicar, os hábitos saudáveis e atitudes inovadoras contribuem com um ambiente limpo e organizado, melhora o relacionamento e contribuição entre os funcionários, diminui desperdícios e riscos de acidentes e ainda mantém o local esteticamente mais bonito.

Para Campos (1994) a implantação de um programa 5S não oferece apenas uma etapa de limpeza e organização, o programa traz atitudes, disciplina e o acultramento das pessoas a um ambiente, fatores fundamentais para a melhoria. Segundo Andrade (2008) o programa 5S, diferentemente de normas técnicas e padronizadas, baseia-se no ser humano e em sua essência viva, possuindo um jeito particular de enfrentar desafios e aproveitar as oportunidades.

Dentro desse contexto optamos pela implantação do programa de qualidade 5S que, além de se encaixar em qualquer ambiente, pode ser implantado com pessoas de qualquer idade em qualquer nível prometendo resolver os problemas de organização de qualquer setor de todas as organizações. Devido a essas propostas do programa e da

estrutura do setor administrativo da empresa, a ferramenta 5S é a que mais se adapta à necessidade da organização.

REFERENCIAL TEÓRICO:

Ao iniciar esta parte da pesquisa, deve-se lembrar que a busca pela qualidade é realizada no dia a dia, principalmente na prestação de serviço, pois devido à grande concorrência do mercado nos dias atuais a busca da qualidade pode significar a sobrevivência da organização no mercado.

O que é qualidade:

Entre tantas definições sobre qualidade, Campos (1994) a define sendo que o verdadeiro critério da qualidade é a referência do consumidor. É isto que garantirá a sobrevivência das empresas, a preferência do consumidor pelo determinado produto em relação ao do concorrente, agora e no futuro. Qualidade, então, se refere à capacidade de um produto ou serviço de atender as expectativas do cliente, ou até superá-las. Silva (1994) comenta que a qualidade pode ser um diferencial dentro do mercado para a empresa. Ela deve buscar ser inovadora e se utilizar desta ferramenta para o seu crescimento. Complementarmente a isso INMETRO define qualidade como o grau de atendimento (ou conformidade) de um produto, processo, serviço.

De acordo com Ishikawa (1993) através da qualidade se consegue desenvolver, projetar, produzir e comercializar produtos mais econômicos e mais úteis, satisfazendo as necessidades dos clientes.

A qualidade era relativa e voltada para a inspeção, mas hoje suas atividades se ampliaram e são consideradas fundamentais para o sucesso da organização, passaram dos setores de produção e operações para outras funções diversificadas como compras, marketing, serviços, recebendo a atenção de gerentes e diretores.

As modernas abordagens da qualidade foram surgindo de uma evolução, e não de inovações.

Qualidade Total e as ferramentas da qualidade:

A qualidade surgiu e junto, a suas ferramentas têm como objetivo estruturar a empresa de maneira a oferecer aos seus clientes produtos ou serviços que atendam as suas reais necessidades e expectativas. A Qualidade Total proporciona um ambiente mais agradável, baseado no espírito de cooperação e equipe, fazendo com que todos se comprometam com a empresa. Com esse comprometimento os índices de desperdício diminuem e os níveis de produção crescem, levando todos ao sucesso. Essa Gestão da Qualidade Total numa estratégia de administração orientada a criar consciência da qualidade em todos os processos organizacionais.

Para Lakatos (1997) a Qualidade Total requer uma liderança bem empenhada, mas depende basicamente das pessoas. A Qualidade é total, pois gera implicação não apenas de todos os escalões de uma organização, mas também da organização estendida, ou seja, seus fornecedores, distribuidores e demais parceiros de negócios.

A base da melhoria nos processos está na organização e na disciplina dos funcionários. Dificilmente uma empresa poderá ter um bom desempenho em um ambiente desorganizado e sujo, as pessoas sentem que há uma falta de respeito com cada ser humano que trabalha no local.

As ferramentas da qualidade auxiliam no desenvolvimento de uma nova postura gerencial, orientada para atender as necessidades do cliente e para a melhoria da qualidade das relações internas, visando melhorar a imagem da empresa, aumentar sua produtividade e buscar o seu melhor posicionamento no mercado. Uma das ferramentas mais simples e acessível é o programa 5S, que pode ser aplicado tanto para realizar melhorias simples ou complexas.

O programa 5S:

O programa 5S surgiu no Japão em meados do século vinte, aplicado para criar um ambiente para a qualidade. Refere-se a cinco conceitos simples e práticos que visam tornar o ambiente de trabalho mais organizado, ordenado, limpo e saudável, diz Oliveira (1997). Ao ser praticado, o programa é capaz de modificar o seu humor, a maneira de conduzir suas atividades rotineiras e as suas atitudes. São cinco palavras de origem japonesa: *Seiri, Seiton, Seisou, Seiketsu, Shitsuke*; quando traduzidas para o português significam: Senso de utilização, Senso de ordenação, Senso de limpeza, Senso de asseio e Senso de autodisciplina, respectivamente. Andrade (2008) acredita que quando o programa é bem adaptado à cultura brasileira, o 5S pode ser aplicado a qualquer pessoa e em qualquer lugar.

Definição dos cinco “S”:

Em português os cinco “s (Sensos) são definidos como:

- *SEIRI* (Senso de Utilização): Separar o necessário do desnecessário. Eliminar do espaço de trabalho o que seja inútil;
- *SEITON* (Senso de Ordenação): Colocar cada coisa em seu devido lugar. Organizar o espaço de trabalho de forma eficaz;
- *SEISOU* (Senso de Limpeza): Limpar e cuidar do ambiente de trabalho. Melhorar o nível de limpeza;
- *SEIKETSU* (Senso de Asseio/Saúde): Tornar saudável o ambiente de trabalho. Prevenir o aparecimento de supérfluos e a desordem;

· *SHITSUKE* (Senso de Autodisciplina): Rotinizar e padronizar a aplicação dos **S** anteriores. Incentivar esforços de aprimoramento.

Senso de Utilização:

Ter Senso de Utilização é saber identificar os materiais, equipamentos, ferramentas, informações e dados necessários e desnecessários, descartando ou dando a devida destinação àquilo que for considerado desnecessário ou sem utilidade.

Segundo Andrade (2004) para todos os cinco “S” do programa existem atitudes básicas e simples que garantem a eficácia do programa para o Senso de Utilização, as atitudes são: Procurar melhorar o uso dos recursos; Separar o que a gente precisa do que não precisa; Saber reconhecer o que é e o que não é útil; Gostar de usar para o bem os recursos disponíveis; Vender, doar e reciclar o que a gente não precisa; Avaliar a utilidade de cada coisa conforme a atividade a ser exercida.

Senso de Ordenação:

Ter Senso de Ordenação é saber definir locais apropriados e critérios para estocar, guardar, dispor e manusear materiais, equipamentos, ferramentas e informações de modo a facilitar o seu uso, manuseio, localização e estocagem de qualquer item. Andrade (2004) reforça algumas atitudes que tornam mais fácil o uso do Senso de Ordenação: Gostar de manter as coisas no lugar certo; Curtir fazer na ordem certa o que precisa ser feito; Definir critérios para guardar e sempre localizar rapidamente as coisas; Definir lugares de modo que uma coisa não bagunce as outras ao ser retirada ou estocada.

Senso de Limpeza:

Ter Senso de Limpeza é eliminar as sujeiras e objetos inúteis para manter as paredes, armários, teto, gavetas, estantes e piso limpos. É importante também manter os dados e informações atualizados para facilitar na tomada de decisões. Andrade (2004) cita as atitudes básicas para o Senso de Limpeza: Curtir um ambiente bem preservado e bem cuidado; Limpar o que está sujo; Eliminar o lixo, varrer, lavar; Evitar sujar, manter o ambiente arrumado.

Senso de Asseio:

Ter Senso de Asseio significa oferecer condições favoráveis à saúde física e mental das pessoas, garantindo um ambiente livre de agentes poluentes, zelando pela higiene pessoal, mantendo boas condições sanitárias nos banheiros, cozinha, escritórios, etc. É importante também cuidar para que os comunicados e informações sejam claros e de fácil compreensão. Para Andrade (2004) as atitudes fundamentais para a eficácia do Senso de Saúde são: Arrumar e limpar mantendo nossa saúde física e mental; Eliminar fontes de acidentes; Manter as mesmas atitudes do Senso de

Limpeza; Evitar vícios, abusos físicos e mentais; Estar de bem com a vida; Cuidar para manter ambiente, corpo e mente saudáveis.

Senso de Autodisciplina:

Ter Senso de Autodisciplina é desenvolver o hábito de observar, seguir e manter normas, regras, procedimentos, atender especificações, sejam elas escritas ou até informais. É ainda a demonstração de respeito a si próprio e aos outros. Andrade (2004) frisa que o Senso de Autodisciplina é o senso mais importante de todos, pois é ele que incentiva a manter e sempre melhorar o uso dos outros sentidos, algumas atividades que são indispensáveis para a aplicação do Senso de Autodisciplina são: Fazer dos cinco "S" um bom hábito; Lembrar-se sempre dos cinco sentidos para recomeçar sempre que necessário; Gostar de buscar a melhoria contínua. Hoje melhor que ontem, amanhã melhor que hoje; Cada um se cuidar bem, cada um ter a consciência de seus deveres e direitos; Fazer auto-avaliação e tomar atitudes para melhorar, quando necessário.

METODOLOGIA

Todas as empresas que buscam melhorias na organização e qualidade precisam começar com atitudes e processos básicos. O programa 5S se encaixa nesta situação e foi dado como o principal remédio para os males das empresas, mas por ser uma ferramenta japonesa, o programa tem uma certa dificuldade quando implantado no Brasil, devido às diferenças culturais. Algumas técnicas e métodos geram confiança para a implantação e manutenção do programa. Sendo assim, optou-se por seguir um modelo de pesquisa científica com uma investigação mais aprofundada e específica sobre o assunto, utilizando-se o método de estudo de caso.

Para Gil (2002) o método de estudo de caso consiste em um estudo aprofundado e exaustivo em um objeto específico, permitindo uma visão ampla do problema ou identificar possíveis fatores que o influenciam ou são influenciados por ele.

Yin (2005) alerta para a dificuldade de manter a análise geral na condução de um estudo de caso, portanto uma precaução tomada nesse estudo foi o acompanhamento e discussão dos métodos e resultados junto ao gerente da empresa. As necessidades urgentes da empresa e a indicação por parte de uma funcionária que fez parte de uma implantação do programa 5S foram os principais motivos para a adoção da ferramenta. O gerente da empresa concordou com a ideia e contribuiu com reuniões, treinamentos e cursos para auxiliar os funcionários e capacitar a empresa para receber a implantação de forma segura e confiável.

O estudo de caso será realizado na empresa Ponto Sul Comércio e Assistência Técnica de Relógios Ponto Ltda., situada na cidade de Porto Alegre/RS, onde o ramo de atividade é a prestação de serviços, trabalhando como revendedora de relógios ponto

vendedora de crachás de identificação além de disponibilizar assistência técnica para todos os clientes.

A empresa já possui aproximadamente vinte e cinco anos de experiência nesse ramo, foi fundada no ano de mil novecentos e noventa e quatro. Conta hoje com dois funcionários, sendo um diretor que também atua na área operacional e uma secretária eventual que aparece na empresa quinzenalmente excepcionalmente para emissão de notas fiscais e boletos de cobrança. A empresa atualmente é revendedora autorizada e assistência técnica autorizada das empresas Trix e Topdata, uma paulista e uma paranaense, respectivamente. O escritório e depósito da empresa localiza-se na residência do diretor um apartamento de dois dormitórios localizado no bairro Camaquã na zona sul de Porto Alegre/RS, essa situação ocorre devido antigo escritório da empresa localizada no bairro Glória ter sido assaltado a mais ou menos um ano e meio onde foi levado alguns suprimentos e equipamentos da empresa. Hoje a empresa corresponde à área da sala da residência do diretor onde estão espalhados suprimentos, equipamentos e documentos da parte contábil/fiscal.

Na situação atual da empresa percebe-se muita dificuldade para encontrar ferramentas e equipamentos, falta de organização e de critério para a ordenação das ordens de serviços e funcionários sem disciplina organizacional. Com a realização do trabalho a empresa conseguirá melhorias administrativas, o diretor se sentirá mais motivado e o serviço prestado vai ter mais qualidade, o atendimento vai melhorar e ficar mais rápido, a imagem da empresa ficará melhor, os clientes vão ficar mais satisfeitos e a empresa ganhará mais lucratividade e participação no mercado.

IMPLANTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Após a autorização por parte do gerente da empresa foi necessária à busca pela capacitação para liderar o projeto “Melhorar Ponto Sul”, pois era fundamental para o sucesso da ferramenta ser capaz de recomendar e orientar o programa. Foi apresentada para o diretor da empresa o Senhor Jorge Batista da Silva a metodologia do 5S, cuja implantação promove a melhoria e o cuidado dos fatores de qualidade (Ambientais, Pessoas, Equipamentos, Materiais, Métodos e Medidas). A alta direção da organização ficou satisfeita com o projeto e firmamos um compromisso onde a empresa forneceu apoio, recursos e motivação.

Analisamos a capacidade dos funcionários para definir as atividades e responsabilidades de cada um dos participantes, o líder do projeto foi a minha própria pessoa, Natan Braz da Silva, a responsabilidade de coordenador ficou com o gerente da empresa, Jorge Batista da Silva, para a secretária do projeto foi escolhida a própria secretária da empresa, Maria Luiz Titoni Maziero.

Pelas fotos percebemos que a impressora de crachás, o item de maior valia neste escritório, está destapada, ou seja, sem uma capa protetora (Fig. 1), o que facilita a sujeira que por sua vez podem causar danos a estes equipamentos que precisam estar funcionando vinte e quatro horas por dia, a exposição dos servidores também diminui sua vida útil e além de contribuir para a desorganização também dificulta a definição do lugar apropriado para cada equipamento. Foi observado que os materiais de expediente e os pedidos de crachás de identificação e outros componentes não tinham critérios para estocar, como data de chegada, critério de urgência. Observou-se também componentes sem utilidade, no caso da empresa analisada, itens relacionados a escotismo, devido ao diretor-gerente ser presidente de um grupo de escoteiros ao lado das cotações de suprimentos, pedidos de crachás de identificação (Fig. 2), o que causa além de acúmulo de sujeira e perda de espaço físico muita desorganização.



Figura 1 – Impressoras sem capas protetoras e suprimentos de conserto de relógios ponto em local indevido.



Figura 2 – Componentes inúteis na mesa de trabalho do diretor gerente.

O diretor-gerente da empresa, que é o responsável pela desorganização, comentou que *“essa bagunça do local dificulta muito a localização de ferramentas e equipamentos, o que causa perda de tempo nas tarefas e atividades”*. A secretária também deu a sua opinião dizendo que *“às vezes sentimos vergonha de receber os clientes no local, pois a bagunça do local causa um aspecto negativo nas pessoas, inclusive nos próprios funcionários”*, mesma opinião que compartilha a esposa do diretor-gerente.

A empresa não tem problemas somente em relação a máquinas e equipamentos, ficou claro que existia a falta de consideração a todos os cinco sentidos. Os materiais de limpeza e lubrificação de relógios de identificação estavam armazenados no mesmo lugar que os habitantes da residência assistem televisão, além de como pode ser observado na (Fig. 3) querosene, martelo, misturados com tênis, o próprio tapete, sofás,

o que compromete as condições sanitárias do local. Os documentos fiscais ficavam todos expostos e misturados a pedidos de crachás de identificação (Fig. 4), os documentos também não recebiam nenhum tipo de identificação, o que contribuía para muita desordem por parte dos setores de produção e fiscal, pois não se tinha precisão na hora da cobrança da quantidade de crachás de identificação e quais crachás já haviam sido impressos.

Os funcionários comentaram que a falta de organização em relação a documentos fiscais acarretaram situações complicadas à empresa e causavam até discussões entre eles. A secretária comentou que *“perdas de notas fiscais eram incomuns, mas perdas de ordens de serviço faziam parte do dia-a-dia, o que complicava meu serviço”*. Devido à desorganização de papéis a empresa perdia muito tempo para realizar as tarefas e atendimento a clientes, o que deixa uma imagem ruim para a organização.



Figura 3 - Materiais de limpeza e lubrificação junto a tapetes e tênis.



Figura 4 – Documentos fiscais expostos na recepção da empresa.

Os problemas também aconteciam na área contábil/fiscal da empresa onde se localizava a máquina de datilografar em uma bancada, nesse lugar se emitia as notas fiscais e boletos de cobrança, nesse lugar se via desorganização e desordem (Fig. 5), ou seja, um dos pontos mais importantes da empresa, o setor financeiro, o responsável pela lucratividade e cobrança, tinha presente ali também cabos da área operacional, ou seja, suprimentos que não tinham nenhuma utilidade naquele setor da empresa. Depois de analisada a total desorganização da empresa que foi apresentada através das fotografias acima, foi estipulado um plano de ação da metodologia 5'S onde todos os funcionários ficaram responsáveis pela aplicação de cada Senso no setor administrativo/operacional da empresa, para assim não restringir o aprendizado de apenas um Senso, mas de todos.

Os resultados foram divulgados pessoalmente aos funcionários e foram comentados na medida em que a implantação surtia efeito para dar um incentivo a mais para os participantes do programa.

Alcançar as melhorias através do programa 5S não quer dizer que a ferramenta foi implantada com sucesso, talvez essa tenha sido a parte mais fácil da implantação. Considerada a parte mais importante do programa, a manutenção das melhorias conquistadas depende principalmente do Senso de Autodisciplina, onde em todas as sextas-feiras são feitas reuniões rápidas para o reforço desse ultimo senso e para definir as atividades para a próxima semana.

A verificação dos fatores de qualidade da empresa será implantada mensalmente, se for concluído que o andamento do programa está saindo das metas de controle, será necessária a ocorrência de auditorias para que os procedimentos voltem a acontecer normalmente, se as auditorias não surtirem efeito serão realizadas novas práticas do 5S para assegurar que os procedimentos do programa continuem sendo aplicados.

Para manter o estímulo, diariamente conversas sobre o senso do dia e sobre as melhorias conquistadas estão ocorrendo, assegurando esse estímulo e promovendo o crescimento pessoal.



Figura 5 – Desordem na área contábil/fiscal da empresa.



Figura 6 – Nova aparência do local destinado à impressão de crachás de identificação.

A primeira mudança realizada foi a organização do setor de operacional, o responsável pela impressão de crachás de identificação nesse setor se localiza a impressora de crachás de identificação e bandeja de pedidos de crachás de identificação, onde agora a impressora fica coberta por uma capa protetora e na bandeja de pedidos de crachás de identificação os pedidos agora ficam organizados por ordem

de data e/ou de urgência garantindo o melhor aproveitamento das horas trabalhadas. O espaço (Fig. 6) no qual é realizada a impressão de crachás de identificação. Após o término da área de produção de crachás de identificação, partiu-se para a ordenação da mesa do diretor-gerente com o intuito de eliminar os componentes inúteis e separar os componentes e itens usados armazenados junto aos novos.

O primeiro passo foi a eliminação dos itens desnecessários, que no caso da mesa do diretor-gerente eram itens relacionados a escotismo como programação das atividades, locais de acampamentos, fichas de presença, etc., o passo seguinte foi a separação dos itens usados dos novos onde facilitou muito na localização de componentes e itens. A estocagem desses itens foi definida de acordo com a disponibilidade de cada item, cujo foi levado em conta a facilidade de localização e do uso dos itens, onde os itens que são mais requisitados ficaram estocados em locais de fácil acesso e os itens menos utilizados foram estocados em outros locais, Figura 7. O terceiro passo foi ordenar os documentos onde foi separada uma gaveta para cada tipo de documento (Fig. 8), então eliminamos o problema de perdas de papéis e informações importantes, além de evitar que estes fiquem expostos em qualquer parte do escritório.



Figura 7 – Nova mesa de trabalho do diretor-gerente agora mais organizada, com cabeamento identificado e somente itens necessários dispostos sobre a mesa.



Figura 8 – Pastas de clientes agora colocadas em gavetas e não mais sobre os pedidos de crachás de identificação, nas gavetas os clientes estão ordenados alfabeticamente e separados entre clientes e fornecedores.

Outro setor que precisava ser organizado que foi mostrado pela (Fig. 5) o setor contábil/fiscal onde as notas fiscais foram organizadas por ordem de data e por ordem de pagamento, além disso, na bancada destinada a emissão de notas fiscais e boletos de cobrança as gavetas foram preenchidas com itens de extrema valia para essa área como: Notas Fiscais; Boletos de Cobrança; Informativos de número de agência e conta bancária; Envelopes, agora separados por tamanho; Demais suprimentos de ordem administrativo-financeira. Veja como ficou a nova área contábil/fiscal da Ponto Sul Ltda. As atividades dos sensores de Utilização e Ordenação estavam terminadas, então partimos para os sensores de Limpeza e Asseio onde o primeiro teve uma parte concluída durante os primeiros sensores, pois a sala de trabalho administrativo da empresa estava bem suja não era varrida há mais ou menos 15 dias.

Durante Senso de Limpeza nos preocupamos em eliminar as fontes de sujeira e fazer uma atualização em todos os computadores onde documentos antigos e desnecessários foram todos excluídos, os programas e dados que não pertenciam à empresa foram todos separados e gravados em mídias removíveis para repassar às pessoas que necessitavam desses arquivos, essa melhoria nos computadores rendeu muitos elogios por parte da secretária Maria Luiza que se disse muito privilegiada por esta ação, pois seu trabalho se tornou mais confiável e rápido, o gerente por sua vez disse que essa ação também vai facilitar na tomada de decisões.

O Senso de Asseio também foi muito favorecido com a conclusão dos sensores anteriores, pois a mudança da furadeira e demais máquinas proporcionaram um ambiente mais agradável, pois esses equipamentos geravam muito ruído o que prejudicava a saúde mental dos funcionários administrativos, pois eles trabalhavam durante todo o expediente ao lado destes equipamentos. As atividades dos primeiros sensores também contribuíram com a eliminação de fontes de acidentes, pois o ambiente está mais limpo, organizado e espaçoso.



Figura 9 – Nova área contábil fiscal após a aplicação dos 5 Sensores.



Figura 10 – Nova organização e limpeza do local destinado à limpeza e lubrificação de relógios ponto.

As atividades relacionadas às condições sanitárias do escritório foram realizadas após a conscientização dos funcionários, no qual foram tirados os tênis e calçados de perto dos materiais de limpeza e lubrificação, mas eles continuaram sobre o tapete, pois houve resistência por parte do diretor-gerente em colocá-los no depósito do condomínio local onde são armazenados itens como bicicletas e demais brinquedos dos moradores. (Fig. 10) Uma observação interessante é que pelo menos o diretor-gerente deixou essa área mais organizada tornando mais fácil o conserto de relógios ponto. A aplicação Senso de Autodisciplina se deu depois de conferir todos os resultados e da aprovação de todos os participantes, na aplicação foi reforçada a importância de praticar o programa 5S habitualmente, onde foi firmado um compromisso com os funcionários para colaborarem com a manutenção das melhorias e se possível contribuir para conseguir ainda mais melhorias.

Durante a aplicação do último senso foi realizada uma reunião com todos os funcionários da empresa incluindo o diretor para agradecer o comprometimento de todos e reconhecer os resultados conquistados, além de incentivar a autodisciplina na empresa e na vida pessoal de todos os participantes onde reforçamos a importância da colaboração diária com o programa e motivamos a continuidade e o crescimento individual.

CONCLUSÃO

Os resultados do projeto foram relevantes, concluindo que a implantação do programa 5S em uma empresa prestadora de serviços obteve sucesso, a satisfação do diretor-gerente da empresa ficou clara, os funcionários se disseram impressionados com os resultados mesmo que eles não acreditassem em resultados tão positivos, pois não era de sabedoria deles do que se tratava o programa 5S.

A expectativa criada pelo programa influenciou diretamente na motivação dos participantes, deixando claro a importância de se conhecer a situação atual da empresa e a capacidade dos funcionários, essa motivação foi o fator principal para o sucesso, pois favoreceu para a implantação de regras, contribuiu para as atividades e ainda evitou possíveis atrasos e perdas no processo.

É interessante colocar que as atividades no dia-a-dia da empresa estão fluindo melhor e que o relacionamento entre os funcionários está mais intenso e amigável, o que vai contribuir em muito para a manutenção das melhorias conquistadas, uma vez que essa depende muito da motivação e principalmente do Senso de Autodisciplina que por sua vez será lembrado semanalmente nas reuniões.

Os compromissos firmados de reuniões, eventos e se necessário auditorias, serão de grande importância para a continuidade do programa, uma vez que serão utilizados para reforçar a motivação dos funcionários e para ouvir sugestões e novas ideias para melhorias, além de solucionar possíveis dúvidas, todas as decisões, sugestões serão registradas para pesquisas posteriores.

É relevante lembrar que o diretor-gerente da empresa ficou surpreso fazendo a análise dos resultados pelas fotografias em que comparamos as situações da empresa desde o começo do projeto, de acordo com ele é gratificante ver a empresa na situação após a implantação do programa 5S e que a partir de hoje ele vai sugerir para os colegas e amigos que conheçam a ferramenta. O diretor-gerente ainda comentou que é muito satisfatório saber que a empresa tem compromisso com a qualidade e por fim ele fez questão de agradecer a todos os participantes do programa.

REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

ANDRADE, Wagner M. *A gangue e o 5S*. 14. ed. Belo Horizonte: Soluções Criativas, 2004.

CAMPOS, Vicente Falconi. *TQC: Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia*. 3. ed. Rio de Janeiro: Bloch, 1994.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisas*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ISHIKAWA, Kaoru. *Controle de qualidade total: A maneira japonesa*. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

LAKATOS, Eva Maria. *Sociologia da administração*. São Paulo: Atlas, 1997.

LAKOSKI, José Carlos; CARNEIRO, Ricardo José. Governança corporativa: análise da produção científica na Revista de Administração da USP no período 2000-2009. *Percurso*, [S.l.], v. 1, n. 11, p. 158-172, dez. 2012. ISSN 2316-7521. Disponível em: <<http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/percurso/article/view/439/343>>. Acesso em: 06 maio 2020. doi:<http://dx.doi.org/10.21902/RevPercurso.2316-7521.v1i11.439>.

OLIVEIRA, José Arimatéia Soares de. *A conquista da qualidade*. ed. SEBRAE. Brasília: [s. n.], 1997.

RIBEIRO CARDOSO, Henrique; KNOERR, Fernando Gustavo; MOREIRA AFONSO, Tatiana. PRÁTICA SUSTENTÁVEL NA APS – EDUCAÇÃO E PATERNALISMO

LIBERTÁRIO EM TEMA DE SAÚDE PÚBLICA. **Relações Internacionais no Mundo Atual**, [S.l.], v. 2, n. 27, p. 132-148, abr. 2020. ISSN 2316-2880. Disponível em: <<http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/RIMA/article/view/3982/371372305>>. Acesso em: 06 maio 2020. doi:<http://dx.doi.org/10.21902/Revrima.v1i26.3982>.

SILVA, João Martins da. *5S: O ambiente da qualidade*. 1. ed. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1994.

STRECK, Lenio Luiz; RAATZ, Igor; MORBACH, Gilberto. Da complexidade à simplificação na identificação da ratio decidendi: será mesmo que estamos a falar de precedentes no Brasil? **Revista Jurídica**, [S.l.], v. 1, n. 54, p. 317 - 341, mar. 2019. ISSN 2316-753X. Disponível em: <<http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/RevJur/article/view/3312/371371804>>. Acesso em: 06 maio 2020. doi:<http://dx.doi.org/10.21902/revistajur.2316-753X.v1i54.3312>.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.