

**Análise crítica da implementação e execução do programa 5S em empresa de material de construção**

**Critical analysis of the implementation and execution of the 5S program in a construction material company**

**Análisis crítico de la implementación y ejecución del programa 5S en una empresa de materiales de construcción**

Recebido: 17/04/2020 | Revisado: 22/06/2020 | Aceito: 12/12/2020 | Publicado: 17/12/2020

**José Airson de Medeiros Dantas**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4445-451X>

Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil

E-mail: mederim2011@hotmail.com

**Max Leandro de Araújo Brito**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2827-9886>

Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil

E-mail: max.brito@ceres.ufrn.br

**Mabel Simone de Araújo Bezerra Guardia**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3085-9284>

Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil

E-mail: mabelsimone@yahoo.com.br

**Resumo**

O seguinte artigo tem por objetivo analisar a implementação e execução do Programa 5S em empresa de material de construção. A metodologia do estudo é qualitativa tratando-se de um estudo de caso na empresa, organização privada, varejista, especializada em vendas de materiais de construção, composta por uma equipe de 15 funcionários. Como resultados o estudo revela que os funcionários foram flexíveis no quesito aceitar a mudança no clima/cultura organizacional por meio da aplicação dessa nova ferramenta, o estudo revelou também algumas limitações por parte dos funcionários relacionados a autodisciplina, considerando que os funcionários estavam acostumados com a forma como as coisas aconteciam antes da aplicação desse programa 5s. Por fim os resultados do estudo apontam que o impacto da ferramenta 5S na gestão da qualidade da empresa se fez necessário para a melhoria do ambiente organizacional, pois o programa 5s trouxe grandes benefícios em questões relacionadas à

organização, facilitando a visibilidade dos documentos, produtos no dia a dia, assim como permitiu a diminuição dos desperdícios, permitindo também que o ambiente esteja sempre limpo, higiênico e agradável não só para os clientes, mas também para os funcionários, não esquecendo também que para que essa ferramenta tenha êxito se faz necessário que todos colaborem para o bem comum, trazendo essa responsabilidade de autodisciplina para os funcionários.

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

### **Abstract**

The following article aims to analyze the implementation and execution of the 5S Program in a construction material company. The methodology of the study is qualitative, being a case study in the company, private organization, retailer, specialized in sales of construction materials, composed by a team of 15 employees. As a result, the study reveals that employees were flexible in accepting the change in organizational climate / culture through the application of this new tool, the study also revealed some limitations on the part of employees related to self-discipline, considering that employees were used to how things happened before the application of this 5s program. Finally, the results of the study show that the impact of the 5S tool on the company's quality management was necessary to improve the organizational environment, as the 5s program brought great benefits in matters related to the organization, facilitating the visibility of documents, products in the day by day, as well as allowing the reduction of waste, also allowing the environment to be always clean, hygienic and pleasant not only for customers, but also for employees, not forgetting also that for this tool to be successful it is necessary that all collaborate for the common good, bringing this responsibility for self-discipline to employees.

**Keywords:** 5S tool; Quality management; Organization.

### **Resumen**

El siguiente artículo tiene como objetivo analizar la implementación y ejecución del Programa 5S en una empresa de materiales de construcción. La metodología del estudio es cualitativa, siendo un estudio de caso en la empresa, organización privada, minorista, especializada en venta de materiales de construcción, compuesta por un equipo de 15 empleados. Como resultado, el estudio revela que los empleados fueron flexibles en aceptar el cambio en el clima / cultura organizacional a través de la aplicación de esta nueva herramienta, el estudio también reveló algunas limitaciones por parte de los empleados relacionadas con la autodisciplina,

considerando que los empleados estaban acostumbrados a cómo sucedieron las cosas antes de la aplicación de este programa de 5s. Finalmente, los resultados del estudio muestran que el impacto de la herramienta 5S en la gestión de la calidad de la empresa fue necesario para mejorar el ambiente organizacional, ya que el programa 5s trajo grandes beneficios en materias relacionadas con la organización, facilitando la visibilidad de documentos, productos en el día a día, además de permitir la reducción de residuos, permitiendo también que el entorno esté siempre limpio, higiénico y agradable no solo para los clientes, sino también para los empleados, sin olvidar también que para que esta herramienta tenga éxito es necesario que todos colaboran por el bien común, llevando esta responsabilidad de autodisciplina a los empleados.

**Palabras clave:** Herramienta 5S; Gestión de la calidad; Organización.

## 1. Introdução

A ferramenta 5s consiste em um programa desenvolvido no Japão com o objetivo de auxiliar as organizações que buscam desenvolver uma gestão de qualidade, mobilizando todos os colaboradores em busca de melhorar o ambiente organizacional. Como o próprio nome da ferramenta deixa subentendido, a ferramenta consiste em 5 palavras japonesas que começam com a letra S, sendo elas Seiri - senso de utilização, Seiton - senso de organização, Seiso - senso de limpeza, Seiketsu - senso de padronização e Shitsuke - senso de disciplina.

A organização e limpeza no ambiente laboral é de vital importância para o funcionamento fluido da organização, quer ela seja pública ou privada. Essa importância se deve a perda de produtividade, nos setores de trabalho onde esses dois fatores estão ausentes, é fato, pois a organização faz com que as atividades da organização sejam executadas de forma padronizada (Nascimento & Brito, 2020, Reis & Brito, 2015, Coelho et al, 2016, Reis & Brito, 2018).

Outro fator de extrema importância nesse processo de implementação da ferramenta 5s são as pessoas da organização, pois serão por meio destas que o processo será capaz de gerar resultados positivos. Mudar a filosofia de trabalho de uma organização, a forma como as pessoas se comportam, desenvolver a disciplina é um desafio, por isso é preciso que ocorra uma conscientização da importância destas mudanças, se faz necessário que as pessoas compreendam e se sintam motivadas a mudar pelo bem do ambiente organizacional, da produtividade e da qualidade de vida dentro das organizações entre os colaboradores.

Tendo em vista o contexto apresentado, o presente estudo tem por objetivo estudar o impacto da ferramenta 5S na gestão da qualidade da empresa, assim, a princípio será

apresentada uma revisão da literatura sobre programas da qualidade e 5S. Dando prosseguimento temos a metodologia, resultados e conclusão do estudo.

## 2. Metodologia

A metodologia do presente artigo é um estudo de caso, que consiste em uma pesquisa sobre a implementação e execução da ferramenta 5s na empresa analisada.

Para fins desse estudo o caso é sobre uma empresa do ramo de material de construção, situada na cidade de Carnaúba dos Dantas - RN trata-se de uma empresa privada do ramo de varejo de materiais de construção, composta por 13 funcionários.

Desse modo a presente pesquisa utilizou-se de um estudo qualitativo. A pesquisa qualitativa, por sua vez, preza pela qualidade dos argumentos e não pela quantificação dos mesmos (Seixas et al, 2017, Brito, Pessoa & Pessoa, 2018, Araújo, Brito & Weber, 2019, Medeiros et al, 2019, Teixeira, Silva & Brito, 2019). Neste presente estudo primeiro os dados foram captados por meio de um questionário, passando por uma análise e por fim os resultados encontrados estão sendo expostos no presente artigo.

Strauss e Corbin (2008, p.24) dizem que basicamente, há três componentes principais na pesquisa qualitativa.

Primeiro, há os dados, que podem vir de várias fontes, tais como entrevistas, observações, documentos, registros e filmes. Segundo, há os procedimentos, que os pesquisadores podem usar para interpretar e organizar os dados. (...) Relatórios escritos e verbais são o terceiro componente. Eles podem ser apresentados como artigos em jornais científicos, em palestras (ex.: Conferências) ou em livros (Strauss & Corbin, 2008, p.24).

O sujeito do presente estudo é a empresa varejista de materiais de construção, que foi escolhida pela facilidade de acesso aos seus dados, tendo em vista que para que esse estudo de caso atinja seus objetivos é necessário que se tenha acesso a algumas informações sensíveis à empresa, assim como as opiniões dos funcionários de forma aberta, para facilitar o acompanhamento do mesmo.

Para obtenção de dados foi utilizado questionário, para que pudéssemos coletar os dados de forma subjetiva, podendo assim ter um melhor entendimento das contribuições que a

implementação dessa ferramenta trouxe a empresa, as principais dificuldades e como esse processo ainda pode melhorar.

É importante salientar que o questionário foi aplicado nos três colaboradores que trabalham a mais tempo na empresa, que são dois vendedores e o gerente de vendas. Todos trabalham no mesmo ambiente (no balcão e comumente vão aos depósitos, lugares onde existe a maior propensão a fuga dos padrões do 5S) e tem uma atividade básica que é vender, sendo que o gerente de vendas tem atribuições especiais inerentes a sua função (resolver conflitos, dar descontos adicionais quando for o caso, etc), e um dos vendedores tem algumas atribuições adicionais, que são: organizar novas mercadorias nas prateleiras, cuidar e ajustar o estoque e colocar os preços nas gôndolas e nos produtos.

Por fim, a técnica de análise de dados utilizada foi análise de conteúdo, tendo em vista que por meio da análise é possível entender a complexidade da real situação e o desenvolvimento da ferramenta na organização. Neste caso em específico, a análise permitiu o melhor entendimento de como essa ferramenta 5S foi implementada, assim como permitiu o acompanhamento do desenvolvimento da mesma, as principais dificuldades e principais melhorias.

### **3. Ferramenta 5S e sua implementação**

Devido à concorrência e clientes mais exigentes e mais bem informados, as empresas devem atentar-se cada vez mais a gestão da qualidade. A melhoria contínua é uma estratégia para adquirir vantagem competitiva. O programa 5S atua na otimização da utilização, ordem, limpeza, saúde e disciplina, com ampla abordagem no ambiente de trabalho, processos e pessoas. Foi elaborado um estudo de caso em uma empresa metalúrgica, com o objetivo de identificar a importância da melhoria nos processos e conscientização dos colaboradores ao executar as operações de fabricação de latas. Após os estudos realizados foi desenvolvido uma proposta de intervenção na aplicação do programa 5S para corrigir os desvios no processo, com o objetivo de melhorar o ambiente fabril e mostrar a importância de mobilizar, motivar e conscientizar todos os colaboradores envolvidos no processo (Caperucci, Silva, Santos & Zellerhoff, 2016)

A Gestão da Qualidade além de ser uma das áreas que mais vem recebendo investimentos, é também delicada no quesito de avaliação de resultados em gestão de operações

(Brito et al, 2011, Teixeira et al, 2017, Silva, Araújo & Brito, 2018, Soares & Brito, 2019, Teixeira et al, 2019).

Espera-se que por meio da Gestão dos Programas de Qualidade de Vida no Trabalho ocorra uma melhor percepção de bem-estar para as pessoas, o que influencia direta ou indiretamente na produtividade e nos resultados financeiros da Organização. É importante analisar a percepção dos administradores sobre a possibilidade de se avaliar os resultados da Gestão de QVT, com base na pesquisa quantitativa sobre os fatores críticos. Por meio do estudo de caso de uma empresa que pratica a avaliação dos resultados, mostrando seus indicadores para QVT, entende-se a necessidade da propagação dessas práticas para avaliação de resultados de forma clara. Estas ferramentas auxiliam os profissionais a gerir a qualidade dos programas desenvolvidos (Oliveira & Limongi-França, 2005)

Analisando a evolução do mercado, as empresas sentiram a necessidade de investir em qualidade e produtividade para suprir as necessidades dos clientes e se destacar no mercado. Existem diversos programas de qualidade que tem por objetivo trazer para a organização um processo de melhoria contínua, dentro desses existe o 5S que trata-se um processo educacional que visa desenvolver uma mudança comportamental das pessoas através de práticas participativas. Nesse programa de qualidade existem cinco diretrizes que auxiliam na organização, utilização, limpeza, higiene e autodisciplina (Oliani, Paschoalino & Oliveira, 2016).

Neste cenário de alta competitividade, a gestão organizacional tem assumido um papel fundamental na sobrevivência das empresas. Os sistemas de gestão da qualidade tem se tornado ferramenta básica para os proprietários alcançarem um melhor desempenho de suas empresas, destacando-se a ferramenta 5S. Este estudo focou em identificar os pontos relevantes no processo de implantação e manutenção do 5S. Através do estudo de caso foi possível observar que as principais limitações da utilização do 5S centram-se em modificação da cultura existente, influência, participação dos envolvidos, relações humanas (Gonçalves & Martin, 2015).

O mercado competitivo beneficia o consumidor, pois o preço dos bens e serviços caem e o consumidor tende a procurar por qualidade e não preço, nesse contexto o 5S possui grandes vantagens para as empresas, é difundido em empresas que buscam mudanças em hábitos prejudiciais à gestão qualidade, trazendo melhorias à gestão, aumentando a produtividade e fazendo com que o ambiente laboral se torne agradável, e ainda o 5S serve de base para a implementação de outros sistemas de qualidade (Coutinho & Aquino, 2016).

Vale ressaltar a subjetividade superficial do termo qualidade, que pode mudar dependendo do ramo de que se trata, mas a sua essência não muda. Um exemplo dessa mudança

superficial é enquanto a qualidade para um produto é atender as especificações de certos clientes, já no ramo da saúde qualidade é a consolidação de um elevado padrão de assistência, como observado em um estudo feito no Hospital Universitário HU-USP. O importante é que a essência da qualidade não muda, o que também faz do 5S um programa universal, para qualquer empresa (Pertence & Melleiro, 2010).

O método 5S foi desenvolvido no Japão e foi implementado em muitas empresas no mundo todo, com o objetivo de alavancar os processos de mudança organizacional, em específico os processos de gestão da qualidade. A implementação do método do 5S pode favorecer as empresas que desejam adotar a Gestão da Qualidade Total (GQT) (Campos et al, 2005).

A alta competitividade tem feito com que as empresas mudem sua forma de atuação em relação a seus clientes, colaboradores, sócios, comunidade, sociedade. O estudo da implantação da ferramenta 5S no setor de vendas em uma concessionária no interior do estado de São Paulo tem a finalidade de melhorar a qualidade do ambiente de trabalho e consequentemente a qualidade de vida dos colaboradores, construindo um ambiente de trabalho produtivo e saudável para todos. Apesar do benefício de melhorar o ambiente de trabalho, o maior benefício que a ferramenta 5S pode gerar é quanto ao comportamento e atitudes dos colaboradores participantes. Para promover a qualidade total é de extrema importância que esse programa 5s seja implementado em outros setores da organização (Zanelato et al, 2015).

O 5S é uma ferramenta desenvolvida para auxiliar o controle da qualidade no processo produtivo. Um estudo de caso foi realizado na organização A.L.Harms Buffet e Restaurante, localizada em Carambeí-PR, onde foi possível perceber que a ferramenta 5S trouxe benefícios, com o aumento da produtividade e diminuição de desperdícios, melhorando e desenvolvendo a qualidade da empresa. Demonstra-se também como o processo produtivo das empresas, independente do tamanho ou complexidade, pode ser melhorado após as mudanças feitas através da implantação do 5S, gerando economia e qualidade agregadas ao seu produto final. (Harms et al 2007)

Quando se fala de 5S a produtividade não entra em destaque, sendo que é um dos aspectos, se não o mais, que se beneficia com a implantação do programa, isto se confirma tecendo uma pequena reflexão lógica: se a proposta do 5S é eliminar o que é desnecessário no ambiente de trabalho, organização, limpeza, higiene e autodisciplina, fica evidente de que um ambiente de trabalho no qual o 5S foi implantado se torna muito mais produtivo, pois os recursos foram alocados de tal forma que se torna bem mais rápido do que antes encontrá-los, não se desperdiçando tempo (Oliani, Paschoalino & Oliveira, 2016).

O 5S tem grande peso no setor de produção, pois é o local da empresa onde mais se necessita dos materiais e equipamentos guardados nos devidos locais de fácil acesso, para evitar a perda de tempo e agilizar todo o processo produtivo. Isso ficou evidente no caso de uma empresa de produção de erva mate (ingrediente do chimarrão), o 5S agiu na correção de alguns problemas no setor produtivo, desde a proda, beneficiamento e até na venda, a resolução desses problemas acarretou no aumento da qualidade do produto e uma maior rapidez no processo produtivo (Knorek & Oliveira, 2015).

Uma possibilidade interessante relacionada ao 5S, é de que as empresas que desejam implementar a Gestão da qualidade total (GQT) terão muitas vantagens, pois o programa 5S acelera as mudanças no ambiente organizacional, tornando a adoção do GQT bem menos impactante à organização, isso deriva de um fato inerente ao 5S: as mudanças ocorrem em todo o ambiente da organização chegando à todos os colaboradores, sendo assim praticamente todos se tornarão adaptáveis à mudanças futuras. Uma aplicação do 5S em uma empresa do ramo de celulose e papel, demonstrou o poder da ferramenta na aceleração de mudanças na gestão da qualidade (Campos et al, 2005).

O 5S é a base para a educação da qualidade total e pode ser adaptado à cultura de qualquer empresa. O programa tem como finalidade alcançar os resultados e a qualidade de vida dos colaboradores. Este estudo avaliou a implantação da filosofia do 5S relacionada com a metodologia do ciclo do PDCA como uma forma de facilitar a busca da certificação do SASSMAQ. O resultado da pesquisa apontou aspectos que podem contribuir com a implantação e manutenção do programa de qualidade na empresa como: o acompanhamento inicial de uma consultoria externa especializada na área de qualidade, a definição dos responsáveis pelo programa com a formação do comitê da qualidade, a utilização da metodologia do ciclo do PDCA para acompanhamento das ações corretivas e preventivas, bem como a padronização dos processos. Porém, também foram detectados pontos que podem interferir na implantação e manutenção do programa 5s, entre elas a falha na comunicação dos objetivos do programa aos colaboradores, falta de disponibilidade de horários dos colaboradores para participarem dos treinamentos, falta de definição de critérios para padronização dos arquivos no servidor e falta de coleta seletiva de lixo na empresa (Guarnieri, 2011).

Outro caso de implantação do 5S foi em uma empresa de moda íntima, onde destaca-se um ambiente organizado e limpo, recursos otimizados, melhoria na qualidade final do produto e colaboradores mais motivados em realizar suas tarefas, como pontos em que o 5S mais impactou positivamente na organização. Também é possível extrair outra reflexão do caso: o programa 5S não é feito para uma empresa ou um ramo específicos, na realidade é um programa

de qualidade que abrange qualquer tipo de empresa, pois toca em pontos relativos a qualquer uma (Donida, 2014).

O impacto do 5S é notável, também, em empresas onde utiliza-se diversas ferramentas e equipamentos, pois os materiais sempre tendem a ficar fora do seu lugar com o uso, assim a demarcação dos locais de guarda de cada ferramenta e da organização dos equipamentos, facilitará em uma necessidade futura, essas ações simples evitam muito desperdício, principalmente de tempo (Lamprea, Carreno & Sanchez, 2015).

Já no setor público a implantação da Ferramenta de Qualidade 5S enfrenta como principal obstáculo a cultura organizacional, tanto pela resistência às mudanças, quanto pela estrutura burocratizada e pela introdução de uma nova filosofia de trabalho. O estudo apresentou resultados práticos relacionados à aplicação da ferramenta 5S em um departamento de uma organização da administração pública, tanto em seus processos, por meio da melhoria na utilização de espaços e definição de locais para documentos e procedimentos, quanto em seu ambiente de trabalho, tendo em vista que proporcionou uma maior organização e o envolvimento dos colaboradores. Os resultados demonstram a importância da aplicação da ferramenta 5S, principalmente quando analisados dois fatores: a capacidade de aceitação de mudanças culturais, quando motivadas pelos fatores corretos, e os volumes de documentos e demais papéis e eletrônicos eliminados ao final do processo (Beghetto, Vianna & Dusi, 2017)

Um fator importante na área pública é a gestão participativa que é altamente democrática muito comum em várias organizações públicas, ou seja, todos os participantes têm o direito à opinião, que terá peso na decisão final. E essa é uma forma de gestão que caminha muito próxima com o 5S, uma das provas disso é o caso de uma biblioteca universitária da UFRGS, que ao se realizar um diagnóstico geral do ambiente, foi de consenso geral a implementação do programa 5S na biblioteca. Os benefícios ficaram claros: melhora substancial do ambiente de trabalho, criação de um clima de autoconfiança, autodisciplina e responsabilidade por parte dos colaboradores (Vanti, 1999).

Em um caso de uma universidade pública de minas os trabalhadores foram encorajados por meio de reuniões semanais, a implementar o 5S na organização, foi utilizado um método lúdico na apresentação do 5S aos colaboradores, o que proporcionou um melhor entendimento do assunto e a sensibilização e interesse dos colaboradores para a implementação. Os resultados foram um melhor ambiente de trabalho, organizado e limpo (Greco et al, 2012).

#### **4. Resultados**

Ao serem questionados sobre quais foram as etapas de implementação do 5S, o colaborador deu as seguintes respostas:

1 - Houve uma reunião na loja e foi repassado sobre o programa 5S; 2 - Todos os funcionários foram orientados a colocar em mente sobre cada passo do programa; 3 - Foi feito um arranjo de forma a se encontrar em menor tempo o que se necessita; 4 - Foi descartado o que não tinha necessidade (Vendedor 1).

Foram seguidos todas as etapas de implementação (todos os cinco sentidos) (Gerente de vendas).

Primeiramente foi feita uma reunião com todos os funcionários para mostrar como deveria ser desenvolvido, logo em seguida foram fixados cartazes com o significado de cada função do programa para que nós funcionários fôssemos sempre atentos a cada uma daquelas funções. Sempre com fiscalização da administração para observar se estávamos realmente colocando em prática o programa (Vendedor 2).

Em resumo os colaboradores destacaram os seguintes pontos: 1 - reunião de implementação 2 - cartazes foram espalhados na loja; 3 - objetos sem utilidade descartados; 4 - organização; 5 - fiscalização da autodisciplina. Destaca-se na íntegra:

Tendo em vista a estrutura do programa: organização, arrumação, limpeza, padronização e autodisciplina, é possível observar com base no depoimento dos colaboradores que, todas as etapas do 5S foram implementadas, algumas foram mais marcantes que outras nos colaboradores entrevistados.

Em relação aos os principais motivos de rejeição à mudança, os colaboradores deram as seguintes respostas:

Cada um fazer sua parte sem esperar pelo companheiro(a) (Vendedor 1).

Não tivemos (Gerente de Vendas).

Ao meu ver não teve nenhuma rejeição. A nossa equipe é bem flexível a mudanças, apenas a autodisciplina não é muito utilizada (Vendedor 3).

Aqui há divergências, as respostas sugerem que Gerente vê a organização como um todo, ao olhar dele tudo está funcionando como deve ser e não existem rejeições ao programa. Porém entre os vendedores se observa que há rejeições, alguns se rejeitam a fazer a sua parte e ter autodisciplina. Sugere-se que pode haver alguma barreira de comunicação entre os vendedores e o gerente, pois o mesmo não está observando as rejeições apresentadas.

Quando questionados em relação às melhorias trazidas, os principais destaques ficaram para a organização e limpeza:

Rapidez e facilidade em procurar produtos, documentos, etc. Manter o ambiente sempre limpo, Controle nos equipamentos, ferramentas, materiais. Redução no tempo com coisas desnecessárias (Vendedor 1).

Organização (Gerente).

Melhorou na limpeza, produtos inutilizáveis pra venda agora podem ser utilizados no nosso projeto Pintar, que foi desenvolvido no intuito de utilizar produtos que não tem mais utilidade de venda. A organização com materiais de trabalho melhorou muito, a organização em variados setores da loja melhorou muito. Em relação à saúde tudo sempre caminhou bem (Vendedor 2).

Todos os vendedores comentaram sobre a organização, o que pode ser um indicador de que a empresa tinha uma falha em relação a isso antes do programa. Organização e a limpeza aparentemente são os sentidos que mais sofreram melhorias.

Foi observado que os colaboradores persistem em destacar que a falta disciplina dos colegas com o 5S não é satisfatória:

Todos tentarem manter a organização, após usar um objeto, ferramenta, ou pegar um produto, colocar no devido local (Vendedor 1).

Não há falhas (Gerente).

A autodisciplina ainda não é desenvolvida pela maioria dos funcionários (Vendedor 2).

Fica evidente a falta de disciplina por parte dos colaboradores, sendo assim, pode-se dizer que um dos possíveis empecilhos para o total sucesso do 5S na empresa seja a disciplina dos colaboradores. Aparentemente há uma falha de comunicação vertical, no feedback dos vendedores para o gerente, pois o mesmo não tem consciência das falhas apresentadas pelos vendedores.

Em relação a como as falhas observadas poderiam ser sanadas:

Com a conscientização de cada um (Vendedor 1)

Não existe falha (Gerente).

Mais cobrança dos nossos superiores (Vendedor 2).

Mais uma vez, essas informações possivelmente significam que a administração junto à gerência, estão falhando em observar ou ouvir os vendedores em relação aos pontos em que a gestão da qualidade na empresa precisa melhorar, e o principal ponto seria na disciplina dos funcionários. Nesta e na questão anterior, de acordo com o depoimento dos colaboradores, pode-se observar que o 5º senso – autodisciplina – não está sendo corretamente observado por alguns dos vendedores, indicando que esta etapa (autodisciplina) pode não ter sido implementada corretamente na empresa ou não foi interiorizada corretamente por alguns colaboradores.

O modelo 5S de qualidade se mostra um excelente e simples padrão de qualidade a ser seguido por qualquer empresa, independente do seu porte, principalmente pela flexibilidade do modelo, que se adequa a qualquer ramo de atividade, e pela facilidade de se implementar e manter o programa funcionando.

O modelo 5S é realmente bastante flexível, porém existe um aspecto em que ele, sozinho, não é adaptável o suficiente, seria necessário o uso de outras ferramentas e modelos para adaptar o 5S e implementá-lo. O aspecto referido é o humano, pois existem pessoas das mais variadas(os) personalidades e estilos, sendo assim se faz necessário o uso de alguns artifícios para a adaptação e a implementação do 5S na empresa, para que os recursos humanos (aspecto humano) entre em sincronismo com o modelo 5S.

Adaptando a argumentação apresentada para a realidade brasileira é possível observar que a cultura do brasileiro em geral é a da indisciplina, a de adiar ao máximo o que se tem que

fazer, essa cultura que geralmente é caracterizada pelo conhecido bordão “o jeitinho brasileiro”. Esse é o grande desafio que as organizações que tentam implantar o modelo 5S enfrentam.

De acordo com a pesquisa qualitativa e a realidade da cultura do trabalhador brasileiro, sugere-se que é na implementação e execução da autodisciplina – ou seja, na fase onde é preciso somente manter o programa 5S funcionando como um ciclo – onde as organizações encontram a maioria das barreiras.

Sendo assim a principal falha do modelo se encontra na autodisciplina, em uma empresa tentar implantar a autodisciplina por si só, sem o uso de nenhuma outra ferramenta ou método facilitador, é um desafio e tanto. Os colaboradores são diferentes entre si e implantar uma autodisciplina para todos tem certa probabilidade de não obter êxito, pois alguns irão seguir e outros não.

Por estas e outras razões que para minimizar os problemas decorrentes do fator humano na melhoria da qualidade, o uso de ferramentas e métodos que facilitem a implementação e execução dos primeiros quatro sentidos do modelo 5S com autodisciplina, são essenciais para se obter êxito na qualidade. Uma das principais ferramentas que pode ser usada para facilitar a execução das atividades do modelo 5S com autodisciplina é o Kanban, que pode ser associado ao Trello (ferramenta digital) para uma execução ágil de tarefas. Um exemplo de metodologia que pode ser utilizada para o sucesso do programa 5S é delegar aos responsáveis de cada setor da empresa a função de gestor da qualidade, para que a implementação e execução do modelo aconteça de forma descentralizada, e o controle das ações e acompanhamento dos resultados poderia ser feito com a realização de reuniões constantes com os responsáveis de cada setor. É importante destacar que a ferramenta e o método citado são facilmente adaptáveis a qualquer porte de organização.

## **5. Conclusão**

O estudo aponta que o impacto da ferramenta 5S na gestão da qualidade da empresa trouxe benefícios necessários para o seu melhor funcionamento; A dinâmica implantada na organização de manter o ambiente sempre limpo, higienizado, organizado, funcionou; e sem esquecer da utilização, pois foi essencial no processo. O resultado favoreceu a melhor utilização dos documentos, produtos e ferramentas de trabalho, tendo em vista que os mesmos ficam visualmente mais fáceis de serem encontradas. Sem falar que aqueles produtos que não tem mais condições de serem vendidos, são utilizados para o próprio benefício da empresa, como por exemplos as tintas vencidas que foram utilizadas em um projeto social iniciado pela

empresa, evitando o desperdício. Mesmo assim, foi detectado que possíveis falhas ainda existem, como a autodisciplina dos colaboradores que possivelmente não foi bem trabalhada.

Dentre as limitações encontradas no estudo está a questão da autodisciplina, que foi bastante abordada pelos funcionários nos questionários aplicados, tendo em vista que trata-se da implementação de uma nova cultura, é natural que no início ocorra essa falta de disciplina, pois os funcionários estavam adaptados a uma outra realidade, é um processo de reconfiguração, reconstrução, onde os funcionários precisam de tempo e paciência para se acostumarem com aquilo que é novo para eles. Porém acreditamos que com o tempo essa nova rotina irá se tornando um hábito, e os funcionários irão conseguir manter essa autodisciplina naturalmente.

Como sugestão para futuras abordagens do tema, tem-se a oportunidade de explorar o impacto da ferramenta 5S na visão dos clientes da organização, para entender de que forma essa melhoria na organização pode afetar os consumidores. Outra sugestão seria explorar os resultados a longo prazo dessa ferramenta na organização, e tentar fazer uso da metodologia quantitativa para assim poder mensurar o impacto financeiro desse programa no longo prazo.

## Referências

Araújo, M. I. B. G.; Brito, M. L. A.; Weber, T. H. G. (2019) Licitações públicas: um estudo de caso no município de Acari/RN. *Revista de Casos e Consultoria*, v. 10, n. 1, p. e1014, 13 ago.

Beghetto, Marina Jensen; Vianna, Fernando Ressetti Pinheiro Marques; Dusi, Silvia Mara Machado (2017). Implantação da ferramenta 5s em uma organização da administração pública do estado do paraná. *Anais.. Enegep*.

Brito, M. L. A. et al. (2011) Operações e P&D em uma associação de pequeno porte que atua com projetos. *Pubvet*, v. 5, p. 1259.

Brito, M. L. A.; Pessoa, G. G. C. ; Pessoa, M. G. C. (2018) . Impact of Strategic Planning to a Service Provider Micro-Enterprise. *European Journal Of Scientific Research*, v. 151, p. 48-57.

Campos, R. et al (2005). A ferramenta 5S e suas implicações na gestão da qualidade total. *SIMPEP –Simpósio de Engenharia de Produção*, v.12.

Caperucci, Julia Nayara, Silva, Juliano Pires, Santos, Lucas Pereira & Zellerhoff, Maíke Henrique Rocha (2016). A aplicação do programa 5S em uma indústria metalúrgica. *Monografia*.

Coelho, R. O. et al. (2016) Satisfação com banco de horas: estudo de caso em uma cervejaria. *Espacios*, v. 37, p. 22.

Coutinho, Fagner Melo José; Aquino, Joás Tomaz de (2015). Os 5s como diferencial competitivo para o sistema de gestão da qualidade: estudo de caso de uma empresa de aços longos. *Gestão.Org*, 13(2).

Donida, Isabel Cristiane (2014). Implantação do programa de qualidade 5S em empresa de moda íntima. *TCC*.

Gonçalves, Karen Fernanda; Martin, Eduardo José Pereira (2015). Estudo sobre pontos relevantes na implantação do 5S em uma empresa de montagens e manutenção industrial. *Mimesis*, Bauru, 36(1), p. 103-116.

Greco, R. M., et al (2012). A organização do ambiente de trabalho com o método 5s-cuidando da saúde do trabalhador. *Rev. Ciênc. Ext.*, 8.

Guarnieri, Franciele Mazoti (2011). Programa 5S com base na metodologia PDCA: implantação na empresa Bendini Logística Ltda. *TCC*.

Harms, Juliano et al (2007). Os 5S no Processo Produtivo da Empresa A.L.Harms Buffet e Restaurante. *Anais do Congresso Internacional de Administração*.

Knorek, R., Oliveira, J.P (2015). Gestão do Agronegócio: Implantação do Sistema de Qualidade Total Utilizando o Programa 5S na Industria Ervateira. *Revista de Administração Geral*, 1(1), p.89-109.

Lamprea, Eileen Julieth Hernández, Carreño, Zulieth Melissa Camargo, & Sánchez, Paloma María Teresa Martínez. (2015). Impact of 5S on productivity, quality, organizational climate

and industrial safety in Caucho Metal Ltda. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 23(1), 107-117.

Medeiros, A. P. P. et al. (2019) A importância do planejamento gestacional para diferentes gerações de mulheres. *Research, Society and Development*, v. 8, p. e2282661.

Nascimento, H. L.; Brito, M. L. A. (2020) Organizational climate and job satisfaction: a case study in a supermarket. *Research, Society and Development*, v. 9, p. 112921584.

Oliani, Luiz Henrique; Paschoalino, Wlamir José, Oliveira, Wdson de (2016). Os benefícios da ferramenta de qualidade 5s para a produtividade. *Revista Científica UNAR*, Araras (SP), 12(1), p. 112-120.

Oliveira, Patrícia Morilha de, Limongi-França, Ana Cristina (2005). Avaliação da Gestão de Programas de Qualidade de Vida no Trabalho. *RAE*, 4(1), janeiro-junho

Pertence, Poliana Prioste, & Melleiro, Marta Maria. (2010). Implantação de ferramenta de gestão de qualidade em Hospital Universitário. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, 44(4), 1024-1031.

Reis, E. A. ; Brito, M. L. A. (2015.). Análise temática da rotatividade na interface entre gestão de pessoas e gestão do conhecimento. *Espacios*, v. 36, p. 14

Reis, E. A. ; Brito, M. L. A. (2018). Dismissal of people in junior enterprise: relation between expectations and reality. *European Journal Of Scientific Research*, v. 151, p. 112-121.

Seixas, E. P. A. et al. (2017) Dificuldades e desafios na aplicação de metodologias ativas no ensino de turismo: um estudo em instituição de ensino superior. *Revista de Turismo - Visão e Ação*, v. 19, p. 566.

Silva, L. A. C. ; Araújo, M. V. P. ; Brito, M. L. A. (2018). Logística intermodal no estado do Rio Grande do Norte: um estudo exploratório. *Research, Society and Development*, v. 7, p. e477100,.

Soares, J. D.; Brito, M. L. A. (2019) Análise do processo produtivo: a realidade de um abatedouro municipal. *Revista de Casos e Consultoria*, v. 10, n. 1, p. e10118, 20 dez.

Strauss, Anselm & Corbin, Juliet (2008). *Métodos de pesquisa - Pesquisa qualitativa: Técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada*. 2º ed - Porto Alegre: Artmed.

Teixeira, C. H. S. B. et al. (2017) O desenvolvimento do conhecimento na Pesquisa e Desenvolvimento e o registro através de patentes no Brasil ? uma experiência profissional. *Research, Society and Development*, v. 6, p. 370-381.

Teixeira, R. L. P. et al. (2019) Os discursos acerca dos desafios da siderurgia na indústria 4.0 no Brasil. *Brazilian Journal of Development*, v. 5, p. 28290.

Teixeira, Ricardo Luiz Perez, Silva, Priscilla Chantal Duarte, Brito, Max Leandro de Araújo (2019). Aplicabilidade de metodologias ativas de aprendizagem baseada em problemas em cursos de graduação em engenharia. *Revista Humanidades & Inovação*, 6(8)

VANTI, Nadia (1999). Ambiente de qualidade em uma biblioteca universitária: aplicação do 5S e de um estilo participativo de administração. *Ci. Inf.*, Brasília, 28(3), p. 333-339, Dec.

Zanelato, Ana Caroline et al (2015). Implantação do programa 5S no setor de vendas de uma concessionária no interior de São Paulo. *Gestão em Foco*, 7.

#### **Porcentagem de contribuição de cada autor no manuscrito**

José Airson de Medeiros Dantas – 50%

Max Leandro de Araújo Brito – 40%

Mabel Simone de Araújo Bezerra Guardia – 10%