

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIVATES
CURSO DE TÉCNICO EM QUÍMICA

**IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA DE QUALIDADE 5S EM EMPRESA
DE MODA ÍNTIMA**

Isabel Cristiane Donida

Lajeado, Novembro de 2014.

Isabel Cristiane Donida

IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA DE QUALIDADE 5S EM EMPRESA DE MODA ÍNTIMA

Artigo apresentado na disciplina de Estágio,
na linha de formação específica em Técnico
em Química, do Centro Universitário
Univates, como parte da exigência parcial
para obtenção do título de Técnico em
Química.

Orientador: Jeremias Becker Soares Junior

Lajeado, Novembro de 2014.

IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA DE QUALIDADE 5S EM EMPRESA DE MODA ÍNTIMA

Isabel Cristiane Donida¹

Jeremias Becker Soares Jr.²

Resumo: Concretizado no Japão na década de 50 os 5S – seiri, seiton, seiso, seiketsu e shitsuke – que nas traduções foram interpretados por senso de utilização, organização, limpeza, padronização e disciplina, tem sido nos dias atuais uma ferramenta de grande importância para as organizações que almejam ambientes de trabalho de qualidade, a satisfação dos clientes e o bem-estar dos colaboradores. Dentre os principais objetivos do programa pode-se destacar melhorias com ambientes de trabalho limpos e disciplinados, otimização dos recursos, produto final de maior qualidade e colaboradores motivados a realizar suas tarefas. Serão relatados neste trabalho os métodos de implantação do Programa 5S bem como seus resultados, que tiveram por intuito promover melhorias de âmbito físico e humano em uma empresa de moda íntima. Pode-se concluir que o Programa 5S, mesmo sendo de uma filosofia simples, seus resultados dependem exclusivamente do envolvimento dos colaboradores com o programa e que este é essencial a todas as organizações, uma vez que os progressos trazidos por ele refletem diretamente no ambiente de trabalho e na qualidade de vida dos colaboradores.

Palavras-chave: 5S. Programa de Qualidade. Melhorias. Ambiente Saudável. Implantação.

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho terá por objetivo a implantação do Programa 5S em uma empresa de pequeno porte do setor de moda íntima, com o intuito de promover melhorias de âmbito comportamentais e estruturais na rotina de trabalho da empresa a fim de que esta se torne mais competitiva no ramo em que atua.

Tem-se ainda como objetivo a redução de custos por desperdício de tempo e de matéria prima, pela organização e melhor aproveitamento do espaço físico, e melhorar a qualidade e a produtividade da empresa. Prioriza-se também com a aplicação deste programa demonstrar que o Programa 5S pode ser aplicado à empresas de pequeno porte e de poucos funcionários, para a manutenção de um ambiente de trabalho saudável, para o crescimento e capacitação dos colaboradores e no desenvolvimento sustentável da organização.

¹ Aluna do Curso Técnico em Química do Centro Universitário UNIVATES – Lajeado/RS. isacristiane1991@gmail.com

² Professor do Curso Técnico em Química do Centro Universitário UNIVATES – Lajeado/RS. jeremiasbsjunior@bol.com.br

A busca por ambientes de trabalho de qualidade tem sido uma preocupação cada vez mais frequente das organizações que estão em constante desenvolvimento. Estas organizações preocupam-se ainda com a satisfação dos clientes e com o bem-estar dos colaboradores.

Devido a essas e outras necessidades, é que se faz necessário a implantação do Programa 5S, reorganizando os espaços e gerando um maior aproveitamento do ambiente de trabalho. O programa ainda proporcionará oportunidades de crescimento aos colaboradores, aumento da qualidade do produto final, diminuição do desperdício de tempo, materiais e mão de obra, aumento nos lucros, e por fim, a satisfação dos clientes e de todos os envolvidos com a organização.

Será abordado neste trabalho através de uma breve revisão bibliográfica o conceito, a história do Programa 5S e o método elaborado para implantação de acordo com a necessidade da microempresa. A execução do programa se dará em etapas e almeja-se obter melhorias na estrutura física e comportamental da empresa de moda íntima.

O método elaborado para a implantação do Programa 5S contemplará uma sequência de etapas que visam diagnosticar através de fotografias a situação atual em que a microempresa se encontra, e com este diagnóstico realizar a sensibilização da administração da empresa quanto à necessidade da implantação imediata do programa.

O projeto contempla a realização de uma pesquisa elaborada especialmente para as necessidades da empresa englobando questões organizacionais e sobre o Programa 5S. Durante o período de implantação será realizado com todos os colaboradores um treinamento com a finalidade de difundir em todos os colaboradores a necessidade do programa na empresa.

Depois de realizados os treinamentos serão definidos pela equipe de auditores a divisão dos setores, as datas de descarte, ordenação e limpeza da empresa.

Realizados estes procedimentos a empresa será auditada e os resultados serão explanados aos colaboradores com o intuito de demonstrar os benefícios que o programa gera na rotina de trabalho.

2 OS SENSOS DO 5S

Consolidado no Japão, na década de 50 os 5 Sensos ou 5S como são conhecidos, provem de palavras que no japonês começam com S: *seiri*, *seiton*, *seisou*, *seiketsu* e *shitsuke*, que nas traduções para o português foram interpretados como sentidos, para que além de manter o nome original do Programa, refletem uma ideia de profunda mudança comportamental (SILVA, 1994).

Com base nessa ideia adotou-se então senso de organização ou utilização, para *seiri*; senso de ordenação ou arrumação, para *seiton*; senso de limpeza, para *seisou*; senso de asseio para *seiketsu*; e senso de disciplina para *shitsuke* (SILVA, 1994).

Desde maio de 91, quando o Programa foi lançado formalmente no Brasil, as empresas que adotaram esta prática, perceberam visivelmente mudanças quanto ao aumento da autoestima, no respeito ao semelhante e ao meio ambiente e no crescimento pessoal dos indivíduos que compõem a organização. Além de aspectos nas mudanças comportamentais, mudanças no ambiente de trabalho como banheiros e ambientes mais limpos e organizados, mais disciplina, facilidade na localização dos objetos e maior rendimento no trabalho podem ser notadas facilmente (SILVA, 1994).

Abrantes, (2001) considera que o Programa 5S é hoje a mais completa metodologia em termos de recursos humanos e materiais, sendo esta baseada não só na educação, treinamento e qualificação profissional, mas principalmente na capacidade intelectual e criativa dos colaboradores envolvidos pelo processo.

Os 5S's dependem que as atividades desenvolvidas sejam feitas de forma sinérgica, na qual todos estejam envolvidos na realização das tarefas e que estas sejam prontamente atingidas. Nesta linha de pensamento, onde o trabalho deve ser sinérgico ou cooperativo, Osada, (1992) diz que “[...] os negócios são como esportes em equipes, alguns são gerentes, outros jogadores e alguns são pessoas de apoio – mas todos tem que cumprir suas tarefas se o time quiser ganhar”.

Como nos últimos tempos muito se tem falado que “as atitudes falam mais alto do que as palavras” pode-se afirmar que os 5S’s também funcionam com base neste princípio, mas para que as mudanças sejam realizadas é necessário que primeiramente as realidades sejam analisadas minuciosamente e depois realizar as devidas mudanças (OSADA, 1992).

Como todas as partes dos processos de 5S’s são importantes, é necessário que a mudança ocorra também na forma como as pessoas encarram seu trabalho e o que fazem, e assim permitir que estas vejam as coisas mais claramente. Para isto, segundo Osada, (1992) é necessário que sejam esclarecidos o que são exatamente os 5 Sensos, quais são seus objetivos e como precisam ser estruturados para que sejam atingidos.

2.1 Seiri – Senso de Utilização

Para Silva, (1994) desenvolver o senso de utilização ou organização “implica em declarar guerra contra todos os tipos de desperdício”. E quando se fala em desperdício, não estamos falando somente da eliminação de bens, mas da eliminação de tarefas desnecessárias, do excesso de burocracia e do mau uso dos recursos.

Desenvolver o senso de utilização é aumentar a vida útil dos equipamentos, tratando das causas dos problemas, corrigindo defeitos e danos, inspeções periódicas a fim de evitar possíveis desperdícios e depósitos organizados. Tarefas como essas podem ser realizadas utilizando-se o gerenciamento por estratificação, onde o primeiro passo é separar as coisas e organiza-las pela sua ordem de importância (OSADA, 1992).

Hirano, (1994) destaca que para a separação de bens necessários e desnecessários o uso de etiquetas vermelhas é uma técnica vital de arrumação, e segundo ele, um item marcado com uma etiqueta vermelha faz com que todos colaboradores vejam claramente que o item precisa ser eliminado ou transferido e afirma ainda que, o numero de etiquetas indica a eficiência na verificação e não a falha do processo.

2.2 Seiton – Senso de Arrumação

“Definir locais apropriados e critérios para estocar, guardar ou dispor de materiais, equipamentos, ferramentas, utensílios, informações e dados de modo a facilitar o seu uso e manuseio, facilitar a procura, localização e guarda de qualquer item” são itens que Badke, 2004 considera importante para que o senso de arrumação funcione adequadamente.

Deixar as coisas dispostas de modo que estas estejam prontas para uso requer uma arrumação funcional, onde as mesmas devem passar por um critério quanto a sua frequência de utilização, como Osada, (1992) dispõe no Quadro 1 abaixo:

Quadro 1 – Disposição de Uso de Materiais de Trabalho

O que não usamos:	Jogamos fora (sucata ou leilão).
O que não usamos, mas queremos ter à mão:	Mantemos como itens de reserva.
O que usamos apenas com pouca frequência:	Guardamos em algum lugar bem distante.
O que usamos às vezes:	Guardamos no local de trabalho.
O que usamos com frequência:	Guardamos no local de trabalho ou carregamos conosco.

Fonte: Osada, 1992.

Definir locais adequados e critérios para guardar objetos fazem com que ocorra uma excelente comunicação visual e com isso ganhos como a diminuição do cansaço físico, economia de tempo e facilidade na tomada de decisões emergenciais. Mudanças como essas podem ser facilmente notadas (SILVA, 1994).

2.3 Seiso – Senso de Limpeza

Considera-se neste senso que o mais importante não é o ato de limpar, mas sim de não sujar. Eliminar todo e qualquer traço de sujeira e agir na prevenção e eliminando todas as causas fundamentais, segundo Backer, (2004) é o melhor método para agir de acordo com o senso de limpeza.

Osada, (1992) afirma que a limpeza gera um impacto enorme sobre o tempo de manutenção, a qualidade, a segurança, o moral e todos os outros aspectos operacionais. Silva, 1994 destaca que a cada colaborador deve ser o responsável pela limpeza e manutenção da própria área de trabalho e que este deve ser conscientizado das vantagens de não sujar, além de eliminar possíveis fontes de poluição.

2.4 *Seiketsu* – Senso de Asseio ou Padronização

Conhecido por senso de saúde, bem-estar, asseio ou ainda senso de padronização ele é o resultado dos três primeiros sentidos e responsável pelas mudanças físicas e comportamentais que ocorrem nas empresas (ABRANTES, 2007).

Osada, (1992) enfatiza que a inovação e o gerenciamento visual podem e devem ser utilizadas para atingir e manter as condições padrões, permitindo que a organização, a arrumação e limpeza sejam constantes. Badcke, (2004) afirma que a padronização, armazenamento e busca da informação, garante que não ocorram desvios dos avanços conseguidos pelo gerenciamento do programa. Ainda, segundo o autor, o senso de asseio, significa manter relações interpessoais saudáveis, não só no trabalho, mas sociais e familiares.

À medida que o senso de asseio é praticado, segundo Carvalho, (2011) as normas do programa vão se aprimorando e fazendo com que os ambientes de trabalho se tornem cada vez mais agradáveis. Porém nesta fase do processo tem-se a maior dificuldade do programa, que é a mudança da mentalidade e do comportamento dos envolvidos nos processos, e, portanto, exigem muito mais paciência e perseverança que durante a aplicação dos outros sentidos.

2.5 *Shitsuke* – Senso de Disciplina

Quando o senso de disciplina fica estabelecido, os sentidos de arrumação, ordenação e asseios estão sendo bem praticados, e, portanto, padrões éticos e morais, conseguiram ser elevados, refletindo em mudanças positivas de comportamento (OLIVEIRA, 1997).

Para Silva, (1994) “a disciplina representa o coroamento dos esforços persistentes de educação e treinamento que levam em consideração a complexidade do ser humano”. Colaboradores que desenvolvem o senso de disciplina são capazes de tomar iniciativas para o desenvolvimento sustentável da organização a que pertencem, exercendo assim, todo o seu potencial mental.

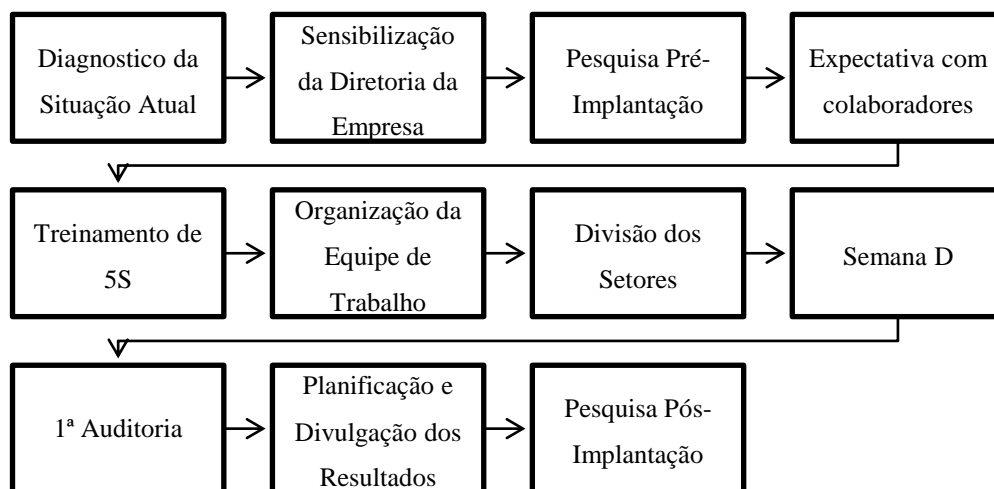
O quinto e ultimo senso, pode ser destacado como um processo de repetição e prática (OSADA, 1992).

3 METODOLOGIA

Carvalho, (2011) afirma que as características e os procedimentos de implantação do Programa 5S dependem das características de cada empresa e cada organização deve criar seu próprio método de aplicação, sempre respeitando as normas internas.

Com embasamento nessas afirmações, criou-se um programa de trabalho específico para implantação na microempresa, como podemos visualizar disposto na Figura 1.

Figura 1 – Etapas do Processo de Aplicação do Programa 5S



Fonte: Do Autor.

Este processo de aplicação do Programa 5S foi fundamentado em referências bibliográficas e procurou abranger as necessidades da empresa de moda íntima.

3.1 Diagnostico da Situação Atual

Com o objetivo de melhorias de caráter físico, procurou-se por meio de fotografias fazer um diagnóstico dos pontos críticos e positivos da microempresa, que serão utilizadas para sensibilização da administração e dos colaboradores.

Ribeiro, (2006) ressalta que as fotografias tem um papel fundamental durante o processo de aplicação do programa 5S, pois este meio é a melhor forma de se evidenciar a situação do ambiente de trabalho antes da aplicação.

3.2 Sensibilização da Diretoria da Empresa

Silva, (1994) assegura que a decisão de implantar o programa compete única e exclusivamente a alta administração. Dessa forma a sensibilização faz-se indispensável para que a aplicação decorra de forma correta e segura.

Na noite do dia 13 de Agosto de 2014, ocorreu uma reunião com a administração da empresa de moda íntima, onde esteve em pauta a necessidade de implantação imediata do programa. Apresentou-se para a empresa na ocasião o projeto desenvolvido de acordo com as necessidades da empresa, quais seriam os objetivos para o decorrer do processo e os benefícios gerados pelo programa.

Perante os dados apresentados a empresa consentiu com a aplicação do programa. A administração conscientizou-se da importância do programa para corrigir falhas no processo produtivo e combater todos os tipos de desperdícios, e conseqüentemente aumento nos ganhos reais.

3.3 Pesquisa Pré-Implantação

Na noite do dia 20 de Agosto de 2014 foi entregue aos colaboradores uma pesquisa desenvolvida de acordo com o perfil da empresa de moda íntima.

Esta pesquisa teve por intuito diagnosticar as necessidades da empresa e dos colaboradores, além de obter informações detalhadas da rotina de trabalho e do conhecimento

em programas de qualidade, com a finalidade de averiguar a importância de aplicar o programa.

3.4 Expectativa nos Colaboradores

Na semana de 25 de Agosto à 30 de Agosto de 2014 afixou-se no mural da empresa os símbolos do 5S no japonês e seus respectivos nomes, sendo que cada símbolo foi afixado em um dia da semana com o intuito de atrair os colaboradores para as mudanças que serão realizadas no ambiente de trabalho. No último dia da semana colocou-se no mural os significados de cada senso.

3.5 Treinamento de 5S

Na noite do dia 26 de Setembro de 2014, ocorreu nas dependências da microempresa, com todos os colaboradores, o treinamento em 5S. Disponibilizou-se na ocasião material explicativo para acompanhar o que era transmitido no datashow e fazer possíveis anotações.

Durante as três horas de treinamento explicou-se de forma minuciosa aos colaboradores todos os sentidos e os benefícios e mudanças que eles trariam para empresa. O treinamento teve ainda por objetivo conscientizar todos os presentes da importância do programa para a empresa, visto que eles serão responsáveis pela continuidade do programa após a sua implantação.

3.6 Organização da Equipe de Trabalho

Ribeiro, (2006) assegura que a escolha de uma equipe de trabalho responsável pelo programa de qualidade é de extrema importância antes de sua implantação. O autor ressalva que os envolvidos devem ser pessoas com poder de liderança dentro da organização e que a administração deve atuar diretamente no processo, visto que são responsáveis por difundir o programa dentro da empresa, além de buscar melhorias contínuas para a organização.

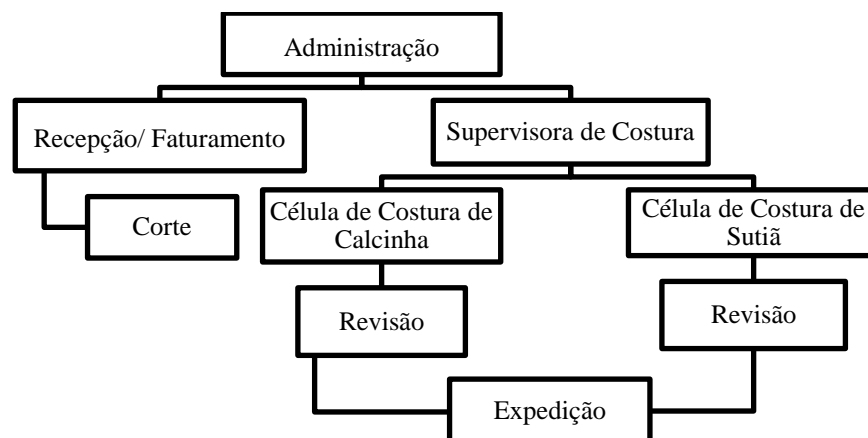
Com base nessas afirmações, procurou-se escolher uma equipe com espírito de liderança, tato, simpatia e que tenham boa comunicação e tempo disponível para difundir o programa. Na noite do dia 26 de Setembro, após a realização do treinamento e com base no organograma da empresa representado na Figura 2 foi anunciada a equipe responsável pelo programa.

A equipe ficou composta por um colaborador da administração da microempresa, duas colaboradora da costura, sendo uma da cédula da costura de calcinhas e outra costura de sutiãs, e a última colaboradora, do setor da expedição.

3.7 Divisão dos Setores

A microempresa do setor de moda íntima localizada da cidade de Guaporé, Rio Grande do Sul, ocupa uma área de 168 m² e conta com um quadro de 23 colaboradores desempenhando suas funções nos setores representados na Figura 2.

Figura 02 – Organograma das Funções Desempenhadas na Empresa



Fonte: do Autor.

3.8 Semana D

Existem muitas teorias diferentes sobre como organizar seu trabalho, mas, em todas elas, o primeiro passo é separar as coisas e agrupá-las pela sua ordem de importância (OSADA, p. 1992).

Com base na afirmação feita por Osada, (1992), na primeira semana de Outubro de 2014 realizou-se o descarte em todos os setores da empresa, procurando identificar, classificar e remanejar os recursos que não são uteis.

Os recursos descartados, considerados inúteis a todos os setores da empresa foram colocados no andar superior da empresa, onde são armazenados os resíduos que são destinados para reciclagem e aterro sanitário.

Na mesma semana em que foi aplicado o primeiro senso, colocou-se em prática o segundo e terceiro senso, onde os materiais foram organizados e dispostos para uso conforme a frequência de utilização dos mesmos, além de identificar o local de cada material, para que depois da utilização estes materiais retornem ao local previamente demarcado.

A limpeza foi realizada de forma simultânea a organização e disposição dos materiais, onde se limpou e ordenou máquinas, mesas, cadeiras, armários, prateleiras e pisos. Criou-se durante a implantação o hábito de manter o ambiente de trabalho limpo e organizado.

3.9 Primeira Auditoria

A avaliação dos sensos deve ser mensal, visto que esta é a melhor ferramenta para saber se o Programa 5S está evoluindo (ABRANTES, 2007).

Na noite do dia 06 de Novembro de 2014 foi aplicada a primeira auditoria na microempresa de moda íntima. Todos os colaboradores foram avisados previamente desta etapa, com o intuito de não haver desmotivação quanto aos resultados.

Foi informado ainda que as próximas avaliações ocorrerão mensalmente, sem prévio aviso aos colaboradores.

3.10 Planificação e Divulgação dos Resultados

Os resultados da auditoria foram planejados e apresentados para a administração e para equipe responsável pelo programa em reunião realizada no dia 12 de Novembro de 2014. Os resultados da primeira e demais auditorias serão divulgados nos murais da microempresa para todos os colaboradores.

3.11 Pesquisa Após Implantação

Em 13 de Novembro de 2014 foi entregue aos colaboradores uma nova pesquisa com o objetivo de constatar se estes visualizaram as melhorias que a implantação do Programa 5S trouxe a empresa.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A administração demonstrou interesse na aplicação do Programa 5S, uma vez que foi apresentado para a mesma um diagnóstico da situação em que se encontrava a empresa, e apresentado ainda um projeto de trabalho de como o programa de qualidade iria melhorar a rotina e o ambiente de trabalho.

Na realização da pesquisa com os colaboradores, pode-se observar que a maior parte deles não possui ou possuem conhecimento mínimo em programas de qualidade, em especial, no Programa 5S. Foi proposto aos colaboradores na pesquisa que expressassem suas sugestões para melhorias do ambiente e da rotina e os mesmos mostraram-se participativos. As ideias por eles apresentadas foram expostas em uma reunião com a administração da empresa.

Procurou-se criar nos colaboradores uma expectativa quanto ao programa e notou-se que a cada dia estes estavam mais curiosos quanto ao que cada símbolo significava e isso fez com que todos ficassem ansiosos e entusiasmados para o treinamento.

Durante o treinamento todos os colaboradores mostraram-se atentos ao que era abordado. Ao findar do treinamento foi aberto um espaço para que cada colaborador pudesse expor sugestões e ideias, visto que todos tem liberdade para sugerir melhorias, uma vez que o

programa trará vantagens para todos. Neste espaço dado aos colaboradores, notou-se que a maior parte deles sugeriu melhorias e ideias novas para o sucesso do programa, mas todos ressaltaram que não seria fácil mudar velhos hábitos e que levaria tempo para se adequarem as mudanças.

De maneira gradativa e simples, aplicou-se na microempresa de moda íntima os preceitos do Programa 5S e notou-se ao longo do processo melhorias de caráter físico. No decorrer da aplicação do primeiro senso (utilização) descartou-se uma quantidade significativa de materiais que não eram mais utilizados para a fabricação das roupas íntimas e uma inúmera quantidade de materiais que não possuíam serventia alguma.

Na segunda etapa da aplicação na qual foram implantados o segundo e terceiro senso – organização e limpeza – todos os materiais foram remanejados e organizados de forma que facilitem o trabalho no decorrer do dia. Pode-se perceber melhoras significativas na aplicação destes sensores quanto a diminuição da perda de tempo para procurar materiais.

Ao longo do processo de aplicação pode-se notar certa dificuldade por parte dos colaboradores, quanto à mudança cultural e de hábitos, e demonstraram certa resistência em aderir a tais mudanças e melhorias que foram realizadas na empresa. Os funcionários demonstraram ainda certa resistência quanto ao descarte dos materiais, uma vez que é comum as pessoas se apegarem a coisas sem utilidade na perspectiva de um dia vir a utiliza-las.

Durante o processo de auditoria os setores passaram por uma avaliação, onde variados itens foram auditados a fim de se verificar se o processo fora corretamente implantado. Pode-se verificar no momento da planificação dos resultados, que os objetivos propostos no momento da implantação foram alcançados, uma vez que, a maior parte dos itens avaliados ficou com conceito ótimo, ao fato de terem superado os requisitos exigidos no ato da avaliação.

Durante a análise dos resultados com a equipe responsável, pode-se verificar ainda que alguns itens ficaram com conceito muito bom e outros com conceito bom, ao fato de que atenderam ao que fora requisitado, mas viu-se a necessidade de se fazer ajustes. Tais ajustes foram anotados no momento da auditoria e durante a reunião estas observações foram

colocadas em pauta, com o objetivo de se estudar como se iria proceder para realizar as melhorias para a próxima auditoria.

Adotou-se para a divulgação dos resultados nos murais da empresa um sistema através de cores a fim de estimular os colaboradores a prosseguirem com as mudanças. Como resultado da primeira avaliação foi exposto no mural o conceito ótimo, com a cor azul para a primeira auditoria.

Ao final do processo de implantação uma nova pesquisa foi entregue aos colaboradores. A pesquisa abordou questões de relacionamento interpessoais e com o trabalho, condições do local de trabalho, a qualidade do trabalho e se estes haviam achado importante à implantação do Programa 5S, quais os benefícios que ele trouxe. Levantou-se ainda questões sobre fatores que afetam o desempenho no trabalho e a importância de treinamentos periódicos.

Nas opiniões expostas pelos colaboradores a grande maioria descreveu que as mudanças implantadas a partir do Programa 5S refletiram em um ambiente de trabalho mais limpo, organizado e saudável e que o programa teve uma influência positiva na qualidade do trabalho realizado e nas relações com os demais colegas. Analisando-se a pesquisa notou-se ainda que dentre os principais fatores que afetam o desempenho no trabalho, questões pertinentes à saúde e motivação para realizar tarefas afetam no desempenho das funções.

Verificou-se ainda que, vários colaboradores destacaram que hábitos rotineiros antigos também afetam no desempenho das tarefas propostas e que estes precisam ser mudados, porém demanda tempo. Quando perguntado se estes achavam importante a realização de treinamentos periódicos, a maioria destes relatou que gostariam de participar, a fim de que pudessem adquirir maior conhecimento quanto ao programa, e aplicá-lo no dia-a-dia.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que o Programa 5S constitui uma filosofia simples, fácil de ser implantado, mas que seus resultados dependem unicamente do grau de envolvimento das pessoas.

Evidenciaram-se ao longo do processo de aplicação do Programa 5S dificuldades de caráter comportamental, onde alguns colaboradores demonstraram resistência em aderir ao programa de qualidade e as mudanças realizadas por ele. Dificuldades quando à mudança de hábitos na realização das tarefas também puderam ser notadas.

Com o intuito de superar essas dificuldades foi realizado com estes colaboradores uma reunião onde se explanou a necessidade de se ter um programa de qualidade e quais são benefícios que o programa traz para o ambiente de trabalho. Ao findar desta reunião os colaboradores mostraram-se mais receptivos ao programa e afirmaram que iriam colaborar para o bom andamento do programa na microempresa.

Apesar das dificuldades de caráter comportamental citadas, constatou-se que o Programa 5S fez com que houvesse um melhor aproveitamento do espaço físico da empresa, com a eliminação de materiais desnecessários e proporcionando melhores condições de trabalho, além de uma melhora expressiva no desperdício de tempo e de matéria prima na realização das tarefas. Outro objetivo alcançado com a implantação do programa foi uma significativa melhora na qualidade do produto final e no aumento produtividade.

Ainda que, realizadas por um breve período, as melhorias realizadas de caráter técnico surtiram resultados significantes no ambiente e na rotina da empresa, o que vem contribuindo para a continuidade e crescimento da empresa no ramo em que atua. Embora que, muitas coisas ainda precisam ser feitas, em especial, na área humana da empresa, despertando valores e sentimento de perfeição no que os colaboradores fazem, e sendo esse o primeiro passo fundamental para outras mudanças expressivas, é necessário que a implantação do programa seja continua e duradoura, através de uma revitalização constante do programa com treinamentos periódicos e com a aplicação de outros sensores.

Considera-se por fim que o Programa 5S é essencial a todas as organizações, uma vez que os avanços realizados por ele tendem a trazer uma melhor qualidade de vida e de trabalho aos colaboradores e para as organizações uma melhor produtividade, além de um produto final de maior qualidade, e consequentemente, um maior ganho financeiro.

REFERÊNCIAS

ABRANTES, José. **Programa 8S: da alta administração à linha de produção o que fazer para aumentar o lucro? A base da filosofia dos seis sigma.** Rio de Janeiro: Interciência, 2001.

ABRANTES, **Programa 8S: da alta administração à linha de produção: o que fazer para aumentar o lucro? O combate aos desperdícios nas empresas, protegendo o meio ambiente e facilitando o desenvolvimento sustentável.** 2 ed. ver. e ampliada. Rio de Janeiro: Interciência, 2007

BADKE, T. **5S aplicados à gestão de documentos.** Enc. Bibli. R. Elkettr, Bibliotecon. Ci. Inf. Florianópolis, nº 22. 2º sem, 2004.

CARVALHO, Pedro Carlos de. **O programa 5S e a qualidade total.** Quinta edição – São Paulo: Editora Alinea, 2011.

HIRANO, Hiroyuki. **5S na pratica.** São Paulo: Instituto IMAM, 1994.

OSADA, Takashi. **Housekeeping, 5S's: seiri, seiton, seiso, seiketsu, shitsuke.** São Paulo: Instituto IMAM, 1992.

RIBEIRO, Haroldo. **A bíblia do 5S, da implantação á excelência.** Primeira edição – Salvador: Casa da qualidade, 2006.

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