

A BUSCA DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS E A MELHORIA DO AMBIENTE DE TRABALHO ATRAVÉS DO PROGRAMA 5S: UM ESTUDO DE CASO NA OFICINA MECÂNICA X

Bianca Aparecida de Almeida, graduanda em Administração

Instituto de Ensino Superior "Presidente Tancredo de Almeida Neves" – IPTAN

Endereço eletrônico: bibiz_almeida@hotmail.com

RESUMO

O artigo relata a experiência da aplicação da metodologia do Programa 5S na oficina mecânica X, como ferramenta para a busca da melhoria na qualidade. Serão descritos os métodos para aplicação dos cinco sentidos, que tem como intuito reordenar os processos organizacionais, contribuindo para a melhoria do ambiente de trabalho, proporcionando satisfação dos colaboradores e aumento da produtividade. Justifica-se tratar nesta pesquisa sobre o tema Programa 5S na busca da qualidade e eficiência devido à necessidade que as empresas possuem em manter um ambiente de trabalho agradável para que seus colaboradores estejam motivados e seguros na realização de suas tarefas, garantindo assim qualidade nos produtos/serviços ofertados. Dessa forma, é objetivo desta pesquisa analisar a aplicação dos cinco sentidos no local de trabalho, considerando sua eficácia para a melhoria dos serviços prestados. Já mais especificamente, os objetivos desta pesquisa são: conceituar o programa, apresentando seu processo e sua formação; evidenciar sua importância; reconhecer os aspectos que facilitem ou dificultem a implantação do mesmo; conduzir ao leitor um estudo de caso na oficina mecânica X. A metodologia utilizada foi basicamente através de livros e artigos. Com esse estudo de caso realizado na oficina mecânica X, foi possível perceber que atitudes simples dos colaboradores afetam de modo positivo os processos da organização, proporcionando resultados satisfatórios para a produtividade e qualidade dos serviços oferecidos.

Palavras-chave: qualidade; melhoria; Programa 5S; oficina mecânica X.

ABSTRACT

The article reports the application of the experience of the 5S methodology in the machine shop X, as a tool for the pursuit of improved quality. They will describe the methods for implementation of the five senses, which has the intention to rearrange the organizational processes, helping to improve the working environment, providing employee satisfaction and increased productivity. It is justified to treat this research on the topic 5S program in the pursuit of quality and efficiency due to the need that companies have to maintain a pleasant working environment for its employees are motivated and secure in carrying out their tasks, thus ensuring quality products / services offered. Thus, it is aim of this study to analyze the implementation of the five senses in the workplace, considering its effectiveness for improved services. Already more specifically, the objectives of this research are: conceptualize the program, presenting their process and their training; highlight its importance; recognizing aspects that facilitate or impede the implementation thereof; lead the reader to a case study in the machine shop X. The methodology used was mainly through books and articles. With this case study in the machine shop X, it was possible to realize that simple actions of employees affect so positive processes of the organization, providing satisfactory results for the productivity and quality of services offered.

Keywords: quality; improvement; 5S program; machine shop X.

INTRODUÇÃO

As organizações são norteadas no intuito de alcançar resultados, dessa forma as mesmas necessitam criar meios para que os objetivos sejam alcançados. Nos dias atuais a qualidade é um dos principais requisitos esperados pelos clientes. Assim, o Programa 5S, definido por Rebello (2005, p. 168) como “programa da Qualidade Total que trata da arrumação, da ordem, da limpeza, do asseio e da autodisciplina dos funcionários de uma organização” se torna excelente aliado, pois permite que as organizações realizem mudanças de forma simples e objetiva, auxiliando que seus processos atinjam o sucesso esperado.

Considerando que as empresas possuem particularidades no modo de gestão, tornando a qualidade espelhada na atitude de seus colaboradores e de quem administra o negócio, além de levar em consideração que as condições do ambiente de trabalho afetam diretamente na produtividade, este artigo nos leva a questionar: é possível produzir com mais eficiência e qualidade na oficina mecânica X utilizando o Programa 5S?

Justifica-se tratar nesta pesquisa sobre o tema Programa 5S na busca da qualidade e eficiência, pois, para se atingir os objetivos da organização a mesma precisa está vinculada com um ambiente de trabalho agradável para que seus colaboradores estejam motivados e seguros na realização de suas atividades, garantindo assim o futuro da empresa. Desta maneira, abordar os cinco sentidos como um meio de se alcançar a melhoria na qualidade e na eficiência é de suma importância, pois grandes partes das empresas necessitam melhorar de forma simples seus processos e sem desembolsar altos recursos financeiros.

Diante desse contexto, este estudo possui como objetivo geral analisar a melhoria dos serviços prestados, como também do ambiente de trabalho, por meio da utilização do Programa Japonês de qualidade, “5S”. De forma mais específica, objetiva-se conceituar o programa, apresentando seu processo e sua formação; evidenciar sua importância; reconhecer os aspectos que facilitem ou dificultem a implantação do mesmo; conduzir ao leitor um estudo de caso na oficina mecânica X, avaliando a eficácia da implantação dos cinco sentidos para melhor reflexão acerca do tema proposto.

O estudo foi realizado em duas etapas, onde na primeira efetuou-se uma revisão bibliográfica através de livros sobre o tema e artigos científicos. Já a segunda etapa caracterizou-se por um estudo de caso na oficina mecânica X, onde um questionário estruturado foi aplicado aos colaboradores, com a finalidade de levantar pontos que facilitem ou dificultem a implantação do “5S”, para maior entendimento do cenário organizacional e respondendo ao problema de pesquisa proposto.

A seguir, no referencial teórico baseado nos autores Chiavenato, Daychouw, Gaither, Fraizer, Maximiniano, Martins, Laugeni, Martinelli e Rebello serão esclarecidos os conceitos e as características da gestão da qualidade, definindo o funcionamento da metodologia “5S”, os senso utilizados e suas funções, também o processo de implantação nas organizações. Em um último momento, será apresentado um estudo de caso na oficina mecânica X, com foco na utilização do Programa 5S na busca da qualidade e eficiência.

1 QUALIDADE TOTAL

Gaither e Fraizer (2002, p. 31) mencionam que para se obter sucesso competitivo no século XXI, as empresas precisam se adequar rapidamente às necessidades dos clientes. As organizações têm como objetivo atingir a superioridade dos produtos e serviços oferecidos.

Maximiano (2012, p. 159) define qualidade como sendo a união da excelência, criação de valor, especificação, conformidade, regularidade e adequação ao uso. A idéia de excelência diz que o padrão mais elevado deve ser atingido, no conceito de criação de valor considera o luxo como um atributo a ser alcançado, nas especificações define o produto ou serviço em relação a sua utilidade, a conformidade é a qualidade percebida pelo cliente, já regularidade é a redução da variedade de qualquer processo. Por ultimo adequação ao uso está vinculado com a ausência de deficiência do projeto.

Grandes estudos em relação à busca da qualidade foram desenvolvidos principalmente no Japão, Chiavenato (2005, p. 60) menciona que a partir da década de 1960, Deming e Juran elaboraram diversas inovações que proporcionaram a abertura para novos mercados, identificaram

que a qualidade colabora para reduzir desperdícios, adaptar as mudanças, diagnosticar causas e proporcionar a eficácia das organizações.

Baseando nos autores citados anteriormente, fica claro que a qualidade esta relacionada com a excelência nos serviços ou produtos oferecidos pelas organizações, para se alcançar o mesmo foram desenvolvidos programas de qualidade, nesta pesquisa o processo de implantação do Programa 5S será melhor esclarecido a seguir.

2 PROGRAMA 5S

Martinelli (2009, p. 52), define o Programa 5S como uma filosofia, voltada para o cumprimento de cinco fatores (*Seiri, Seiton, Seisou, Seiketsu, Shitsuke*), que através da mobilização e pró atividade dos funcionários possa alcançar mudanças culturais no ambiente de trabalho, incluindo aspectos motivacionais, eliminação de desperdícios, organização, limpeza e disciplina.

Os cinco sentidos representam na ideia de Rebello (2005, p. 169 - 172) como sendo:

- *Seiri*, separar e identificar os materiais conforme sua necessidade, descartando os que não são mais úteis;
- *Seiton*, dispor de forma correta os utensílios para que possam ser utilizados rapidamente;
- *Seisou*, eliminar sujeira construindo um ambiente de trabalho agradável;
- *Seiketsu*, padronização das fases anteriores, ou seja, descartar, limpar e organizar de forma continua;
- *Shitsuke*, cumprir o acordo estabelecido para perpetuar o Programa 5S.

Os procedimentos para implantação do 5S são simples e práticos, divididos em dois grupos principais: o de sensibilização, que envolve educação e treinamento dos colaboradores, e o da perpetuação, relacionado à padronização dos procedimentos e a disciplina dos envolvidos (MARTINELLI, 2009, p. 53).

Este modelo foi responsável por desfazer paradigmas presentes na maioria das organizações, como por exemplo, acumular materiais que um dia poderão ser utilizados e outros costumes involuntários. Isso permite que as

áreas sejam mais limpas e organizadas, facilitando a realização de atividades (MARTINELLI, 2009, p. 53).

Campos (1992, p.173) define o programa como sendo uma nova forma de conduzir as atividades, gerando ganhos para produtividade. Para ele, não deve considerar que seja apenas um momento voltado para limpeza, mas sim em educação, treinamento e prática em grupo que leve as pessoas a um melhor comportamento de vida.

De acordo com Rebello (2005, p. 169), o “5S” não assegura qualidade à instituição, mas sim auxilia na iniciação de situações necessárias à implantação de projetos de melhoria contínua. É uma ferramenta que busca a estruturação do ambiente de trabalho, mobilização e transformação de envolvidos e organizações.

Para se atingir a qualidade, várias ferramentas foram criadas, no entendimento de Rebello (2005, p. 167 - 168) destacam-se:

JUST IN TIME (fabricação da quantidade mínima necessária, no menor tempo possível e somente no momento exato da necessidade), REENGENHARIA (redimensionamento da estrutura organizacional com abolição do sistema vigente), KAIZEN (melhorias diárias baseadas em educação e treinamento) e PROGRAMA 5S (descrito neste trabalho).

Com base nos autores apresentados anteriormente, observa-se que o Programa 5S é uma ferramenta utilizada para melhoria da qualidade, através da aplicação de cinco sentidos básicos, que pode levar a organização a um melhor desenvolvimento de suas atividades, colaborando para um local de trabalho mais limpo e seguro, isso acarreta diretamente na satisfação dos colaboradores, possibilitando a empresa a alcançar seus resultados desejados. O processo de implantação do Programa 5s será melhor esclarecido a seguir.

3 HISTÓRICO DO PROGRAMA 5S

Conforme relato de Daychouw (2007, p. 145), Kaoru Ishikawa foi considerado o personagem mais importante no Controle da Qualidade, nascido no Japão, no ano de 1915, formou-se em Química Aplicada e não mediou esforços em sua atuação na União de Cientistas e Engenheiros Japonese –

JUSE, como também no Instituto de Tecnologia Musashi. Foi ele o precursor do termo Controle da Qualidade Total (*Total Quality Control*).

Em 1950, Ishikawa, viu-se diante de uma desordem em seu país devido o pós-guerra, foi assim que enxergou a necessidade de colocar ordem na confusão deixada devido à derrota. O programa desenvolvido teve como objetivo modificar o recinto das organizações e o comportamento das pessoas, contribuindo para melhoria na qualidade de vida dos colaboradores e a diminuição dos desperdícios, consequentemente minimizando os custos gerados e melhorando a produtividade das empresas (DAYCHOUW, 2007, p. 148).

O nome “5S” deu-se origem consoante com Daychouw (2007, p. 148) devido as iniciais das cinco palavras que nomeiam as etapas do programa: *Seiri, Seiton, Seisou, Seiketsu, Shitsuke*. Diante do sucesso do programa em reordenar as instituições e a própria economia do Japão continua sendo considerada até nos dias atuais como uma das principais ferramentas na gestão da qualidade utilizada no país.

Em virtude do que foi mencionado, percebe-se que o japonês Ishikawa foi de extrema importância para ajudar na organização de seu país depois da devastação sofrida pela guerra. O Programa desenvolvido por ele é denominado de Programa 5S, o mesmo contribuiu para que as empresas se recolocassem no mercado e posteriormente voltasse a produzir e aquecer a economia, isso através de uma ferramenta simples que permitiu uma mudança nas atitudes das pessoas e das organizações.

4 SEIRI – “SENDO DE SELEÇÃO”

Esse senso, segundo Martins e Laugen (2007, p. 463-464) separam os itens necessários dos desnecessários. Nessa fase procura-se liberar áreas, isso permite a eliminação de estoques irrelevantes que ocupam espaço e custa dinheiro, atrapalhando o layout e o manuseio de materiais.

Rebello (2005, p. 169) destaca que o 4º senso:

Possibilita melhor organização do local, criação de novos espaços, diminuição da perda de tempo e desperdício de recursos. Para arrumação do setor devemos: classificar os itens (necessários e desnecessários), verificar a frequência de uso e dar a destinação dos itens de acordo com a frequência de uso.

Campos (1992, p. 174) relata a importância desse senso de acordo com a identificação do grau de necessidade, separando dessa forma os equipamentos, ferramentas e materiais conforme a sua maior utilização. Para ele esse senso auxilia também nas decisões, através da separação de dados em desnecessários e necessários contribuindo para um processo decisório mais enxuto.

A prática do *Seiri* possibilita uma melhor visibilidade para os materiais que são de necessidade, permite ao ambiente mais clareza e conforto. Impede a aquisição desnecessária de insumos, aumenta a produtividade e prepara o local para a próxima fase (DAYCHOUW, 2007, p. 149).

Para Martinelli (2009, p. 54), a primeira etapa deve se iniciar com a conscientização dos colaboradores, através de cartazes fixados nas dependências da empresa, além disso, é importante criar símbolos ou mascotes para representar a campanha.

O consenso apresentado entre os autores citados leva a entender que separar os materiais necessários e os desnecessários para posteriormente descartar aqueles que não são mais utilizados, permite uma melhor qualidade no ambiente de trabalho, pois a área fica mais limpa e sem excesso de resíduos, além de contribuir para a lucratividade da empresa.

5 SEITON – SENSO DE ORDENAÇÃO

Seu significado é o de arrumar a disposição dos instrumentos de maneira adequada, conforme Chiavenato (2005, p. 63) esse senso tem como finalidade arranjar de forma organizada e apropriada os materiais essenciais, contribuindo para ser rapidamente identificados.

Com o intuito de facilitar a localização dos objetos, os lugares de armazenamento deverão ser definidos e etiquetados, da forma mais clara

possível. As peças utilizadas com mais frequência devem estar mais acessíveis (MARTINS e LAUGENI, 2007, p. 463-464). Essa etapa, para Rebello (2005, p. 170), colabora para a organização do local de trabalho e facilita a realização das tarefas, tem como objetivo informar a todos onde encontrar o material necessário.

A especificação do local onde as atividades serão realizadas, como também o layout mais adequado, contribui para que os materiais sejam encontrados com maior facilidade e em qualquer momento. Isso também pode ser feito com os arquivos, auxiliando para que os dados sejam facilmente identificados (CAMPOS, 1992, p.174).

Esse estágio proporcionará facilidade no acesso aos materiais, diminuindo o tempo gasto para execução das atividades, reduz o esforço físico e mental, além de simplificar as tarefas realizadas e preparar o ambiente para a fase posterior (DAYCHOUW, 2007, p. 150).

Todos os fatores supracitados influenciam diretamente na organização do local de trabalho, mantendo o ambiente apropriado para que as tarefas sejam executadas de maneira mais rápida e contribuindo para que o colaborador reduza seus esforços.

6 SEISO – SENSO DE LIMPEZA

Martins e Laugeni (2007, p. 464) definem o *Seiso* como sendo a ferramenta para manter os utensílios, paredes, chão e bancadas constantemente limpos. Sendo obrigação também checar e verificar de forma regular máquinas e equipamentos, permitindo, dessa forma, analisar frequentemente a melhoria das áreas de trabalho.

O relato de Chiavenato (2005, p. 63) aprimora o conceito e explica que a utilização do senso possibilita a segurança dos envolvidos, pois através da limpeza os resíduos supérfluos são eliminados, ou seja, as condições inseguras de trabalho. Assim sendo, manter o local limpo continuamente proporciona um ambiente mais agradável e diminui os riscos de acidente.

Já Martinelli (2009, p. 55) desafia as organizações a criarem um dia para fazer o “mutirão da limpeza” ou “dia da limpeza”, nessa data os funcionários se unem para fazer a higiene geral da empresa e deve-se tirar foto

do antes e depois para que os colaboradores se sintam motivados em participar do processo de implantação do Programa 5S.

Para o autor Campos (1992, p.174), essa fase envolve as atividades de eliminação de pó e sujeira, sendo a limpeza uma tarefa a ser realizada constantemente nos postos de trabalho. Essa etapa do programa permite que o local permaneça sempre arrumado.

A fase do *Seiso* contribui para a conscientização do asseio e arrumação do local de trabalho, favorecendo a imagem da instituição. Ainda como característica dessa etapa, destaca-se o incentivo da busca para melhoria na qualidade de vida dos funcionários, além de servir como base para a quarta fase do programa (DAYCHOUW, 2007, p. 151).

Levando-se em consideração os argumentos citados observa-se que o terceiro senso tem como objetivo evidenciar a importância da limpeza dentro das organizações, pois ela permite manter um local de trabalho mais agradável e seguro, o *Seiso* precisa ser aplicado de forma contínua para que os resultados sejam alcançados.

7 SEIKETSU – PADRONIZAÇÃO, ASSEIO E ARRUMAÇÃO

Refere-se nessa fase tornar contínuos os passos apresentados anteriormente, os hábitos até então praticado pelos colaboradores precisam ser padronizados (MARTINS e LAUGENI, 2007, p. 464). Já no entendimento de Chiavenato (2005, p. 63), este “S” tem como objetivo implantar a limpeza e a verificação no dia a dia.

Na concepção de Martinelli (2009, p. 55), a etapa do *Seiketsu* possui a finalidade de introduzir as novas práticas como um costume predominante no cotidiano dos colaboradores, impulsionando que não seja utilizada apenas na vida profissional, mas também na vida pessoal. Rebello (2005, p. 171) destaca que as equipes devem estar compromissadas pra que haja um bom desempenho na mudança dos hábitos.

O quarto senso tem como função, na percepção de Campos (1992, p. 174), criar ações repetitivas que contribuam para a arrumação, ordenação e limpeza para que as boas condições de trabalho sejam implantadas de forma a perseverar dentro das organizações.

Dado o exposto, interpreta-se que a quarta etapa do programa é uma das principais, seu propósito é o de inserir uma mentalidade que leve o programa além do âmbito das organizações, seu ideal é o de colocar em prática a liberação de áreas, a organização e a limpeza de forma uniformizada e permanente.

8 SHITSUKE – DISCIPLINA

O sentido do *Shitsuke* remete à construção da cultura organizacional para utilização de forma disciplinada dos equipamentos de proteção individual, bem como a conservação do local de trabalho limpo, asseado e organizado. (MARTINS e LAUGENI, 2007, p. 464)

Rebello (2005, p. 172) considera que o ultimo senso é um ato de compromisso da qualidade onde todos os envolvidos se empenham em levar adiante as normas de conduta estabelecida nos níveis anteriores, a fim de dar continuidade e otimizar o Programa. Segundo o autor “é um hábito consciente e voluntário para manter e praticar corretamente o que foi determinado nos procedimentos operacionais” (REBELLO, 2005, p. 172).

A autodisciplina demonstrada através do quinto senso possibilita que regras e procedimentos sejam cumpridos de forma habitual por parte dos colaboradores, isso objetivando que as atividades sejam voltadas para o atendimento das necessidades dos clientes (CAMPOS, 1992, p.174)

Tendo em vista as caracterizações da quinta fase levantada pelos autores, nota-se que o senso da disciplina induz os funcionários a colocar em pratica os hábitos mencionados nas fases anteriores, o *Shitsuke* é a conclusão do Programa 5S, a intenção é tornar de forma habitual o cumprimento das atividades propostas para a melhoria do ambiente de trabalho e a segurança dos colaboradores.

9 HISTÓRICO DA EMPRESA X

A oficina mecânica X foi fundada no ano de 1975, por José Antônio de Almeida. Situada na cidade de Andrelândia, a empresa atuava no inicio em um pequeno espaço realizando somente prestação de serviços mecânico em geral.

O fundador desde o início fidelizou seus clientes oferecendo serviços com honestidade e comprometimento.

Passando os anos ocorreu a necessidade de aumentar o negócio, foi desta forma que um novo terreno foi adquirido, com uma área maior o então proprietário passou também a comercializar peças para a manutenção dos veículos. Com o crescimento de seus filhos, coube a eles levar a empresa adiante, isto posto e conforme a afirmação de Junior e Pisa (2010, p. 50) entende-se que mais uma empresa familiar foi constituída no Brasil.

Com uma base forte e qualificada a organização se desenvolveu, tornando-se referência em oficina mecânica na região. Para satisfazer as necessidades do mercado e para o melhor atendimento a seus clientes a empresa também presta serviço de reboque para veículos e caminhões. A oficina X é composta por dois sócios e onze funcionários, sendo 10 mecânicos e uma secretária.

A oficina mecânica X, prioriza a busca da qualidade nos serviços oferecidos, para Chiavenato (2005, p. 62) este sempre foi um fator importante para o desenvolvimento, considerando que proporciona economia, satisfaz as necessidades dos clientes e proporciona a eficácia da empresa.

METODOLOGIA DO ESTUDO DE CASO

A pesquisa proposta ocorreu de natureza exploratória, o foco principal do presente trabalho constituiu em um estudo de caso, de caráter qualitativo, objetivando trazer ao leitor o real cenário de atuação da empresa para posterior análise e discussão frente ao tema. Não foi objetivo da pesquisa a criação de padrões matemáticos, numéricos ou estatísticos.

O estudo realizado constituiu-se em duas etapas, primeiramente efetuou-se uma coleta de dados bibliográficos por intermédio de livros que abordam o tema e artigos científicos. Já a segunda etapa evidenciou-se com um estudo de caso na oficina mecânica X, onde um questionário estruturado foi aplicado aos colaboradores, com a finalidade de levantar as dificuldades e as facilidades no processo de implantação do Programa 5S, para maior entendimento do panorama organizacional, respondendo ao problema de pesquisa proposto.

O questionário proposto possuiu oito questões de múltipla escolha, o mesmo foi respondido por onze colaboradores, com um prazo de um dia para respostas. As questões apresentadas foram recolhidas e suas respostas serão apresentadas nas próximas seções deste trabalho.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS

Baseando nos dados coletados e na teoria levantada e discutida nesse artigo, esperou-se responder ao problema de pesquisa proposto: é possível produzir com mais eficiência e qualidade na oficina mecânica X utilizando o Programa 5S?

Diante deste questionamento iniciou-se a análise para implantação do Programa 5s na empresa, visto que este se enquadrava na necessidade da empresa X. Primeiramente definiu-se a duração da implantação do projeto, com prazo estipulado de três meses e com início em dezembro de 2015. O proprietário definiu o objetivo principal a ser alcançado com o programa: melhorar o ambiente de trabalho, como também a qualidade dos serviços prestados através da utilização dos cinco sentidos da Qualidade Total.

A fim de levantar os dados indispensáveis para implantar o programa, aplicou-se um questionário estruturado aos funcionários, com perguntas fechadas envolvendo a situação atual em que se encontrava o ambiente de trabalho e a disposição dos funcionários em melhorar o mesmo. Essas perguntas permitiram visualizar as dificuldades em que seriam encontradas em relação à resistência a mudanças por parte dos colaboradores e os pontos críticos que deveriam ser aprimorados com o “5S”.

Através das respostas dos colaboradores notou-se que o local de trabalho se encontrava com excesso de ferramentas, materiais e peças que não são mais utilizadas, isso fazia com que a área ficasse desorganizada, atrapalhando a circulação dos trabalhadores, gerando demora para a execução das tarefas e conflitos no dia a dia.

Verificou-se também com as perguntas respondidas que a quantidade de armários, prateleiras, bancadas, caixa de ferramentas e coletores de lixo não está adequada com a necessidade da oficina mecânica X, prejudicando a organização correta dos equipamentos utilizados pelos colaboradores, limpeza

do local e falta de áreas apropriadas para realizar as atividades integrantes da prestação de serviços com qualidade.

Merecem destaque os relatos que envolvem a incorreta comunicação dentro da empresa e a falta de utilização dos equipamentos de segurança. Os trabalhadores asseguraram que não existe quadro de aviso, causando danos nas informações transmitidas. Outro fator a averiguado é a não utilização dos equipamentos de segurança individual, o que podia trazer graves acidentes de trabalho.

Para finalizar a análise dos dados fornecidos pelo questionário, devem-se levar em consideração os pontos relacionados à motivação dos funcionários em melhorar o ambiente de trabalho, dos onze entrevistados, sete afirmaram que gostariam de mudar o local, mas não conhecem o Programa 5S. Porém, quatro dos trabalhadores garantiram que está bem desta maneira, mesmo que todos os colaboradores confirmaram que o ambiente de trabalho se encontrava desorganizado e que a os serviços prestados deveriam ser melhorados.

Através destes relatos elaborou-se conforme a necessidade da empresa uma plano contendo as etapas para implantação do Programa 5S, como também o colaborador responsável para auxiliar nas atividades

Com o intuito de conscientizar os colaboradores e assim dar inicio a parte prática da aplicação dos cinco sentidos, apresentou-se uma palestra motivacional demonstrando o conceito, funcionamento e melhorias que o Programa 5S pode proporcionar, expondo nesse momento às práticas que serão abordadas dentro da oficina mecânica X para que o objetivo proposto fosse alcançado.

Após essa sequência, os passos dos “5S” começaram a serem aplicados. O primeiro senso, *Seiri* (seleção) teve como função selecionar os itens necessários dos que não eram mais utilizados. Nessa etapa os funcionários se uniram para descartar aquilo que não tinha mais utilidade para execução de seus trabalhos e os elementos de utilidade foram agrupados conforme sua relevância.

No que se refere o *Seiton* (ordenação) foram reorganizados os locais onde as bancadas se encontravam. As caixas de ferramentas passaram a ser individuais e de responsabilidade do colaborador, já os utensílios utilizados por todos foi acomodado no quadro de ferramentas fixado na parede, tornando as

mesmas acessíveis a todos. Com o intuito de melhorar a comunicação dentro da oficina mecânica X instalou-se um quadro de avisos.

Quanto ao *Seiso* (limpeza) o ponto mais crítico se encontrava no chão, assim foi definido que 15 minutos diário seria utilizado para varrer as áreas e limpar as bancadas. Para facilitar a limpeza, latões de lixo foram distribuídos por todo espaço. Determinou-se que um dia da semana ocorreria o “mutirão da limpeza”, por escolha dos funcionários esse dia foi definido sendo o sábado.

O *Seiketsu* (padronização) demonstrou ser um dos principais obstáculos encontrados, pois tornar a limpeza e a verificação algo habitual depende da motivação dos colaboradores. Alguns funcionários se sentiram estimulados diante das melhorias proporcionadas pelos outros sentidos e estão naturalmente implantando em seu cotidiano, porém outros enxergaram as três fases anteriores como um aumento de trabalho e não estão colocando em prática a liberação das áreas, a organização e a limpeza.

O último sentido, *Shitsuke* (disciplina), analisou além do compromisso com a qualidade. Com essa etapa a utilização dos equipamentos de proteção individual tornou-se obrigatória, foi entregue aos funcionários um kit contendo os EPI's necessários, esses dispositivos deverão ser utilizados durante a realização das atividades e cabe ao colaborador responsável em auxiliar o Programa 5S observar se os colegas de trabalho estão cumprindo com a norma.

Ainda verificando o *Shitsuke*, observou-se que tornar a utilização de forma disciplinada dos equipamentos de proteção individual, como também conservar o local de trabalho limpo e organizado será uma tarefa difícil, devida à cultura já implantada dentro da empresa. Alguns colaboradores podem afetar de forma negativa o processo de perpetuação do “5S”, pois ainda estão visualizando os sentidos como um aumento de trabalho.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Oferecer produtos ou serviços com qualidade é algo essencial para permanência das empresas no mercado, utilizar de ferramentas simples e claras que possibilite a melhoria do processo realizado é de suma necessidade

para seu sucesso, considerando que em momentos de crise as empresas não dispõem de altos recursos financeiros para implantar certos projetos.

Neste contexto, o Programa 5S torna um excelente aliado, pois permite que o ambiente de trabalho esteja propício para a realização das atividades, além de motivar os colaboradores a produzirem com qualidade.

O processo de implantação do Programa 5S na oficina mecânica X possibilitou algumas considerações. Referindo ao início, onde foi apresentada uma palestra motivacional, observou-se que nem todos os colaboradores entenderam realmente o conceito do “5S” e isso acarretou em certa resistência, porém os que se sentiram engajados colaboraram para o bom funcionamento da aplicação dos cinco sentidos.

A etapa do *Seiri* colaborou para um ambiente mais livre e confortável, auxiliando para que os materiais disponíveis estejam visíveis. Outro aspecto melhorado foi em relação à redução de custos, pois como os materiais estão mais visíveis não há mais possibilidade de adquirir peças por engano.

O estágio do *Seiton* proporcionou que o retrabalho não seja feito, permitindo que a produtividade aumente. A utilização do quadro de aviso favoreceu a comunicação dentro da empresa. Permitiu-se com esse senso um maior controle das movimentações dentro da empresa, ficando mais fácil analisar os responsáveis por cada ação ocorrida.

A fase do *Seiso* contribuiu para a melhoria da imagem da empresa para com os clientes, o ambiente limpo transmite maior comprometimento na prestação dos serviços. Em vista do sentido do *Seiketsu* ficou claro que esse será um obstáculo a ser enfrentado, pois alguns funcionários estão comprometidos com os procedimentos determinados, mas outros consideraram que seja um trabalho desnecessário.

De acordo com o estabelecido pelo *Shitsuke* o uso do EPI's tornou-se obrigatório a todos os funcionários, permitindo que acidentes de trabalho sejam evitados. Em relação à construção da cultura organizacional voltada para a utilização do Programa 5S, foram estabelecidas normas a serem cumpridas, isso porque os colaboradores resistentes prejudicaram o andamento do programa e passarão por um novo treinamento, a fim de melhorar o conhecimento do propósito do Programa 5S.

Verificou-se que através da mobilização dos funcionários em aplicar os sensores para manter um ambiente de trabalho limpo e organizado colaborou também para que sua produtividade aumentasse, além de ter contribuído para que os serviços prestados pela oficina mecânica X tenha considerável melhora em qualidade e redução de tempo de espera por parte dos clientes.

Cumprindo os objetivos provocados por esta pesquisa, apresentou-se a conceituação e aprimoramento do programa “5S” revelando sua importância para a organização e limpeza na oficina mecânica X. Com base nas pesquisas deste artigo, apesar da resistência dos colaboradores, possibilitou-se a implantação com sucesso do programa.

Objetivando responder o problema de pesquisa, este artigo não só buscou apontar a importância do Programa 5S, mas também mostrou como este é um instrumento essencial para melhorar a área onde são realizadas as atividades da organização e posteriormente proporcionar serviços com excelência aos clientes.

Espera-se que, com a realização desta pesquisa, o interesse das pessoas neste assunto aumente cada vez mais e que novos estudos voltados à implantação do Programa 5S para melhoria da qualidade e eficiência sejam realizados, a fim de contribuir com uma maior disseminação do tema, aumentando o número de referências no meio acadêmico e profissional.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I. *Administração de Produção: uma abordagem introdutória*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CAMPOS, F. V. *TQC: Controle da Qualidade Total no Estilo Japonês*. 2. ed. Belo Horizonte: F.C.O. 1992.

DAYCHOUW, M. *40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento*. 3. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

GAITHER, N.; FRAZIER, G. *Administração da Produção e Operações*. 8. ed. São Paulo: Thomson, 2002.

JUNIOR, A. B. L.; **PISA**, B. J. *Administrando Micro e Pequenas Empresas*. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MAXIMIANO, A. C. A.; *Teoria Geral da Administração: da Revolução Urbana à Revolução digital*. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

REFERÊNCIAS ONLINE

MARTINELLI, B. M. ; *Gestão da Qualidade Total*. IESDE (edição digital), 2009. Disponível em <www.academia.edu/9159886/GEST%C3%83O_DA_QUALIDADE_TOTAL>. Acesso em 15. nov. 2015.

REBELLO, M. A. de F. R. *Implantação do programa 5S para a conquista de um ambiente de qualidade na biblioteca do hospital universitário da Universidade de São Paulo*. Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação, Campinas, Disponível em <www.sbu.unicamp.br/seer/ojs/index.php/rbci/article/view/327/208>. Acesso em 15. nov. 2015.