



**FACULDADE DE EDUCAÇÃO E MEIO AMBIENTE**

**OTAVIO HENRIQUE SCHMITT**

**FATORES INFLUENCIADORES À UTILIZAÇÃO DO  
SISTEMA 5S's NAS ORGANIZAÇÕES**

ARIQUEMES – RO  
2018

**OTAVIO HENRIQUE SCHMITT**

**FATORES INFLUENCIADORES À UTILIZAÇÃO DO  
SISTEMA 5S's NAS ORGANIZAÇÕES**

Trabalho de Conclusão de Curso – TCC  
apresentado ao curso de Administração  
da Faculdade de Educação e Meio  
Ambiente – FAEMA, como requisito  
parcial à obtenção do grau de Bacharel  
em Administração.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Sharmilla Antonieta  
Fávero Streit

**Otavio Henrique Schmitt**

**FATORES INFLUENCIADORES À UTILIZAÇÃO DO  
SISTEMA 5S's NAS ORGANIZAÇÕES**

Monografia apresentada ao curso de  
Administração da Faculdade de  
Educação e Meio Ambiente como  
requisito parcial à obtenção de créditos  
na disciplina Trabalho de Conclusão de  
Curso II

Prof. Orientadora: Esp. Sharmila A.  
Favero Streit

Ariquemes-RO, 2018

**FICHA CATALOGRÁFICA**  
**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**  
**Biblioteca Júlio Bordignon – FAEMA**

---

SCH355f

SCHMITT, Otavio Henrique.

Fatores influenciadores à utilização do sistema 5S's nas organizações. / por Otavio Henrique Schmitt. Ariquemes: FAEMA, 2018.

36 p.; il.

TCC (Graduação) - Bacharelado em Administração - Faculdade de Educação e Meio Ambiente - FAEMA.

Orientador (a): Profa. Esp. Sharmilla Antonieta Fávero Streit.

1.Administração.2.Organizações.3.Benefícios.4.Programa 5S. 5. Planejamento. I Streit, Sharmilla Antonieta Fávero . II. Título. III. FAEMA.

CDD 658

---

**Bibliotecário Responsável**  
**EDSON RODRIGUES CAVALCANTE**  
CRB 677/11

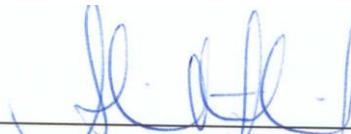
**Otavio Henrique Schmitt**

<http://lattes.cnpq.br/1295908070282537>

## **FATORES INFLUENCIADORES À UTILIZAÇÃO DO SISTEMA 5S's NAS ORGANIZAÇÕES**

Monografia apresentada ao curso de Administração da Faculdade de Educação e Meio Ambiente – FAEMA, como requisito parcial para obtenção do Grau de Bacharel em Administração.

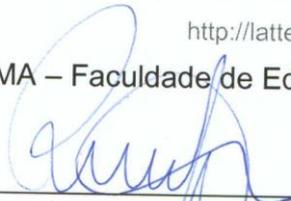
### **COMISSÃO EXAMINADORA**



Orientador: Prof<sup>ª</sup>. Esp. Sharmilla Antonieta Fávero Streit

<http://lattes.cnpq.br/0435591471632385>

FAEMA – Faculdade de Educação e Meio Ambiente



Prof<sup>ª</sup>. Ms. Rita Cristina Fernandes Marena

<http://lattes.cnpq.br/0570968601426626>

FAEMA – Faculdade de Educação e Meio Ambiente



Prof<sup>ª</sup>. Ms. Leticia Nunes nascimento Martins

<http://lattes.cnpq.br/6427062344799526>

Faculdade de Educação e Meio Ambiente - FAEMA

Ariquemes – RO, 30 de novembro de 2018

*Dedicação especial aos meus pais, pelo dom da vida e pelos ensinamentos que levarei sempre comigo; a minha namorada Thays, que sempre esteve me apoiando incondicionalmente em todos os momentos dessa etapa tão importante em minha vida.*

*Obrigado por vocês fazerem parte da minha história*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus, que protegeu e iluminou minha jornada acadêmica, e o desenvolvimento deste trabalho.

Aos colegas e amigos de faculdade pelo apoio.

À professora orientadora Sharmilla Antonieta Fávero Streit, que não se fez de rogada em momento algum em me ajudar, mesmo com tempo restrito devido aos seus compromissos com a docência e o curso.

E por último, e não menos importante, agradeço a todos que direta ou indiretamente contribuíram para a concepção final desse trabalho.

*“Existem dois tipos de riscos: Aqueles que não podemos nos dar ao luxo de correr e aqueles que não podemos nos dar ao luxo de não correr.”*

*(Peter Drucker)*

## RESUMO

Levando em consideração que a sociedade contemporânea encontra-se cada vez mais competitiva e, passando por um estágio transformador com uma rapidez impressionante obrigando as empresas fazer uma análise mais profunda sobre sua postura, no sentido de competir de forma mais eficiente junto à concorrência se faz necessário um planejamento e implantação de um programa de melhoria contínua. O Programa 5S's é uma dessas ferramentas, visto que se apresenta com o grande diferencial para melhorar o ambiente no trabalho dos colaboradores primando pelo controle de qualidade dos serviços e/ou produtos oferecidos no mercado. Desse modo, buscando agregar maiores informações sobre o assunto, essa pesquisa tem como objetivo: Analisar os benefícios e os fatores que mais influenciam a implantação da técnica 5S's nas organizações empresariais. Para atingir esse intento, adotou-se como aporte metodológico a pesquisa qualitativa revisional com ênfase na revisão de literatura em sua forma descritiva exploratória, tendo como embasamento diversas teorias que discorrem sobre o tema. Essas teorias permitiram afirmar que o Programa 5S's é essencial para todas as organizações que primam pela qualidade dos seus produtos/serviços, alcançando assim um patamar mais elevado no mercado e, por via de consequência, melhora a qualidade de vida e de trabalho dos seus colaboradores, proporcionando maior produtividade e qualidade nos produtos finais oferecidos ao mercado, e, por conseguinte, aumentando os níveis de rentabilidade das organizações.

**Palavras-chave:** Administração. Organizações. Benefícios. Programa 5S's. Planejamento.

## ABSTRACT

Taking into account that contemporary society finds itself increasingly competitive and, passing through a transformative stage with impressive speed forcing companies to make a deeper analysis of their posture, in the sense of competing more efficiently with the competition becomes planning and implementation of a continuous improvement program. The 5S's Program is one of these tools, since it presents with the great differential to improve the environment in the work of the employees, focusing on the quality control of the services and / or products offered in the market. In this way, seeking to add more information on the subject, this research aims to: Analyze the benefits and factors that most influence the implementation of the 5S's technique in business organizations. In order to reach this objective, a qualitative review was adopted as a methodological contribution, with an emphasis on the literature review in its descriptive exploratory form, based on several theories that discuss the theme. These theories allowed us to affirm that the 5S's Program is essential for all organizations that excel in the quality of their products / services, thus reaching a higher level in the market and, consequently, improves the quality of life and work of its employees , providing greater productivity and quality in the final products offered to the market, and, therefore, increasing the levels of profitability of the organizations.

**Keywords:** Administration. Organizations. Benefits. 5S's Program. Planning.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Esquema do Planejamento Estratégico.....	20
Quadro 2 – Particularidades Fundamentais do Planejamento Estratégico .....	21
Quadro 3 – O controle burocrático e o controle adhocrático .....	24
Quadro 4 – Protótipo de Colaboração na Qualidade da Ferramenta 5S's .....	32

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

<i>Seiri</i>	Utilização
<i>Seiton</i>	Organização
<i>Seisou</i>	Limpeza
<i>Seiketsu</i>	Saúde
<i>Shitsuke</i>	Autodisciplina
QT	Qualidade Total
PQB	Prêmio Qualidade Brasil

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	12
<b>2 OBJETIVOS</b> .....	14
<b>2.1 OBJETIVO GERAL</b> .....	14
<b>2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b> .....	14
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	15
<b>4 REVISÃO DE LITERATURA</b> .....	16
4.1 ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA: HISTÓRICO E CONCEITO.....	16
4.2 ABORDAGEM ADMINISTRATIVA E A QUEBRA DE PARADIGMAS .....	17
4.3 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA E PLANEJAMENTO: ESSENCIAIS À COMPETITIVIDADE E RENTABILIDADE DAS EMPRESAS.....	19
<b>4.3.1 Benefícios do Planejamento nas Organizações</b> .....	21
4.4 QUALIDADE E O SISTEMA 5S's NAS ORGANIZAÇÕES EMPRESARIAIS .....	23
<b>4.4.1 O Sistema 5S's e sua Origem</b> .....	25
<b>4.4.2 Implantação 5S's no Brasil</b> .....	27
<b>4.4.3 Vantagens e Desvantagens em Aplicar o 5S's nas Organizações</b> .....	29
<b>4.4.4 Implantação do Modelo de Qualidade 5S's</b> .....	31
<b>4.4.5 A Filosofia do Programa 5S's</b> .....	33
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	34
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	35

## 1 INTRODUÇÃO

Com a constante evolução do mercado, as empresas se viram na obrigação de investir em qualidade e produtividade para poder suprir as necessidades dos clientes. Um dos programas que proporciona melhorias contínuas e de fácil entendimento, implementação é a ferramenta do Programa de qualidade 5S's, uma prática desenvolvida no Japão na década de 1950, consolidando um padrão da Gerência pela Qualidade Total, seguida até os dias atuais pelas organizações empresariais (CAMPOS, 2014).

O programa de qualidade 5S's influencia, de forma significativa a organização, no relacionamento dos recursos humanos, no ambiente, potencializando melhorias e produtividade para a empresa. Tal programa articula ações e normativas que acabam se tornando hábito para as pessoas, agindo de caráter formativo, dessa maneira as pessoas envolvidas e atuantes num sistema que tenha o programa 5S's, levaram para seus cotidianos valores bastante positivos (GODOY et al., 2001).

A ferramenta 5S's é vislumbrada como um grande referencial para uma gestão empresarial que, prima por uma melhor qualidade e produtividade em seus serviços e/ou produtos. Essa ferramenta não possibilita somente qualidade e organização, aliás, vai, além disso, pois promovem conceitos de atitudes, disciplina, socialização e ambiente harmônico com os colaboradores, fatores essenciais para uma melhoria da produtividade e rentabilidade das organizações (CAMPOS et al., 2005).

Diferentemente de normas técnicas e padronizadas, esse Programa tem em sua essência o ser humano, possuindo então uma maneira particular de enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades. Neste sentido, faz parte de todo processo de qualidade nas empresas, sem contar que por sua simplicidade e eficiência pode ser aplicado desde grandes organizações até a uma residência (ANDRADE, 2008).

A integração do programa 5S's ao planejamento estratégico, ou seja, a criação de um vínculo como estratégia para consolidação da visão e valores da organização empresarial gera nos funcionários um comprometimento com o futuro da organização, a ser construído diariamente. Não menos importante do que o processo de conscientização e implantação é de fundamental importância a

preocupação com a reciclagem periódica dos funcionários no tocante aos conceitos do 5S's (SILVA, 2003).

A pesquisa, desse modo, buscará responder a seguinte problemática: quais os fatores que influenciam a implantação da técnica 5S's nas organizações empresariais. Para tal, foi construída uma fundamentação teórica fundamentada na revisão de literatura buscando a compreensão necessária ao entendimento pleno do fenômeno estudado. Justifica-se, portanto, esse estudo, pois além de trazer informações importantes sobre esse Programa, permitirá aos acadêmicos da Administração que estão preocupados com uma administração de qualidade, faça suas reflexões à implementação dos 5S's nas empresas.

## 2 OBJETIVOS

### 2.1 OBJETIVO GERAL

Analisar os benefícios e os fatores que mais influenciam a implantação da técnica 5s nas organizações empresariais.

### 2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Apresentar modelo de implantação da técnica 5s's;
- ✓ Verificar a importância da qualidade e do Sistema 5S's para a implantação dessas estratégias;
- ✓ Apontar as vantagens e desvantagens da técnica 5S's implementadas nas organizações.

### 3 METODOLOGIA

A Metodologia utilizada nesta pesquisa parte do princípio da pesquisa qualitativa revisional, ou seja, faz-se um levantamento do acervo bibliográfico com ênfase na revisão de literatura envolvendo a temática a ser pesquisada. A busca tem como foco principal analisar as teorias básicas que compõem o desenvolvimento da pesquisa no sentido de colher o maior número de informações que possam oferecer embasamento à pesquisa (GODOY, 2005).

No que se refere à pesquisa qualitativa, procurou-se fazer uma análise dos documentos, pois através dele foi possível obter dados mais precisos já pesquisados, mesmo porque utiliza-se a flexibilidade para conduzir a pesquisa, a fim de compreender a situação ou fenômeno em análise. Esse método permite ainda orientar o pesquisador para os fatos que realmente são relevantes ao estudo ora pretendido (MOREIRA, 2002; LUDKE; ANDRÉ, 2008).

Igualmente, ao buscar essas informações utilizou-se, como fonte de pesquisa, artigos científicos, monografias, dissertações e periódicos disponibilizados nas plataformas do: Google Acadêmico; Scielo; Portal da Administração, além do acervo da Biblioteca Júlio Bordignon da Faculdade de Educação e Meio Ambiente – FAEMA, dentre outros. As publicações constituíram para as mais recentes, mas havendo dados relevantes mais antigos, os mesmos foram utilizados.

Os descritores utilizados foram: administração participativa, planejamento, sistema 5S's, organizações empresariais. A seleção de todo instrumental metodológico foi diretamente relacionado à natureza do objeto de estudo e aos objetivos que se quer alcançar. A princípio selecionou 45 (quarenta e cinco) teorias e, posteriormente excluiu àquelas que não eram tão relevantes ao estudo. Utilizou-se 34 (trinta e quatro) teorias, entre livros, periódicos e artigos disponibilizados na internet, estes forma suficientes para o desenvolvimento da pesquisa.

## 4 REVISÃO DE LITERATURA

### 4.1 ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA: HISTÓRICO E CONCEITO

Os princípios administrativos, no início do século XX, tinham como escopo uma administração rigorosa, em que o chefe ou o proprietário, sobretudo das pequenas empresas, eram os únicos responsáveis pelas decisões, a autoridade era verticalizada no topo em que o proprietário tinha como atividade principal – ordenar a execução das tarefas e controlá-las com muito vigor (SCHERMERHORN Jr., 2006).

Com o passar dos anos, introduziram-se novas variáveis no processo administrativo, havendo então a necessidade de instituir novas premissas. Hoje, pode-se observar que a administração possui maior flexibilidade quanto a condução das ações e execução das atividades, e considera-se a empresa como uma união de esforços em torno de uma série de metas e objetivos (KWASNICKA, 2004).

No ano de 1850, no código comercial a participação nas empresas era prevista como liberdade jurídica de duas maneiras: a primeira mais explícita, na qual havia a participação nos lucros e a segunda com restrições, a participação na gestão começava a brotar. Assim, surgiu a gestão administrativa (SIRIHAL, 2012).

Porém, os primeiros registros deste tipo de gestão surgiram no Brasil nos cafezais paulistas em 1866, nesta época havia as parcerias que dividiam os lucros entre os donos das fazendas e os colonos que ali trabalhavam. Com isso, novas formas de organização do trabalho iam sendo implantadas, assim como, foram se desenvolvendo outros estilos começaram a se desenvolver, em que se procurava identificar o indivíduo com as metas empresariais (HILLESHEIM; COSMO, 1998; KWASNICKA, 2004).

Em linhas gerais, implica dizer que brotava aí a administração participativa, em que esta pode ser sintetizada como sendo, uma filosofia ou política de administração de pessoas que procura a valorização da capacidade na tomada de decisões e resolver problemas, além de aperfeiçoar a satisfação e a motivação no trabalho, bem como colabora para o melhor desempenho e a competitividade das organizações (MAXIMIANO, 2004).

Logo, nesta nova maneira de administrar a estrutura organizacional acaba se tornando mais descentralizada elevando também o nível educacional da força de

trabalho, desse modo, os administradores visando à ampliação do seu horizonte de conhecimento acabam dando maior ênfase às habilidades pessoais, facilitando, por conseguinte, a geração de conhecimento (KWASNICKA, 2004).

Seguindo este raciocínio, pode-se dizer que, a função dos gerentes neste novo contexto administrativo é gerenciar os trabalhadores do conhecimento. “Conseqüentemente, a definição de gerência passa de alguém que é responsável pelo desempenho de pessoas para alguém que é responsável pela aplicação e pelo desempenho do conhecimento” (DRUCKER, 2003, p. 23).

A administração participativa substitui as formas tradicionais de administrar pessoas, ou seja, autoritário, impositivo, indiferente, pela condição de envolvimento de cooperação mútua, liderança, autonomia e responsabilidade. Promover informações, envolvimento, delegação de poder, consultar e perguntar, ao invés de mandar, constituem as palavras-chaves da administração participativa no que diz respeito ao comportamento dos administradores (MAXIMIANO, 2004).

Logo, as organizações carecem ser descentralizadas, a fim de permitir a tomada de decisões rapidamente, as quais necessitam ser fundamentadas na proximidade com o ambiente no qual ocorrem. Assim, quanto mais elevado o nível de complexidade de atividade definida pelo grupo formal, mais elevado a necessidade de aplicar os conhecimentos da ciência administrativa (SCHERMERHORN JR., 2006).

## 4.2 ABORDAGEM ADMINISTRATIVA E A QUEBRA DE PARADIGMAS

Importante destacar a contribuição da teoria dos sistemas, que rompeu paradigmas com as abordagens até então existentes e que integra as abordagens da Administração contemporânea. Uma das contribuições dessa abordagem (teoria dos sistemas) é o fato de se considerar a organização como um sistema, sem supervalorizar ou menosprezar um aspecto da organização em detrimento dos demais, o que vinha ocorrendo até então (desde meados do século XIX até início da década de 1960, período de surgimento dessa abordagem) (ANTUNES, 2008).

Atualmente, muitas organizações ainda são burocráticas, mas, não se pode definir com absoluta certeza que tal modelo é apropriado para qualquer organização. Megginson; Mosley; Pietri (1998) lembram que empresas que requeiram decisões rápidas e flexíveis padeceriam sob uma administração burocrática. Seguindo a linha

cronológica, surge no início da década de 1920 a Gestão Administrativa, que concebia a administração como uma profissão, tal qual a advocacia, por exemplo.

Nesse ponto, é importante ressaltar que tal abordagem representou um rompimento de paradigmas, uma vez que o foco até então recaía em padronizações, especializações, controle sobre eficiência e produtividade, apenas. Mas, o surgimento desta abordagem leva o administrador a pensar com mais atenção na flexibilidade e as diferenças motivacionais para o indivíduo e para o grupo. O homem passou a ser visto como um ser social, orientado pelas regras e valores do grupo informal (SCHERMERHORN, 2006; HAIM, 2003).

Importante mencionar que das abordagens contemporâneas, foca-se apenas comportamento organizacional, teoria dos sistemas e reengenharia, pois representam mudanças substanciais das abordagens que já vinham sofrendo alterações ao longo da história. Assim, a transição da abordagem das relações humanas evoluiu para a do comportamento organizacional e constatou-se que, “o comportamento organizacional emerge de uma gama de disciplinas, incluindo Psicologia e Sociologia, para explicar o comportamento de uma pessoa no trabalho”. (BATEMAN; SNELL, 2007, p. 57).

No que tange à teoria dos sistemas, ela também inovou ao focar a visão da organização como um todo, favorecendo a integração da mesma. De modo holístico, tal abordagem compreende a organização como sistema aberto, eis que, embora poucos sistemas realmente assumam essa forma, algumas das abordagens clássicas realmente trataram as organizações como sistemas fechados. Todavia, todas as organizações são claramente sistemas abertos, dependentes de insumos que provêm do mundo externo, “como matérias-primas, recursos humanos e capital e de resultados para o mundo externo que atendam às necessidades do mercado por bens e serviços” (BATEMAN; SNELL, 2007, p. 58).

Em conformidade com Haim (2003), a abordagem teoria dos sistemas inclui ainda os conceitos de eficiência e eficácia, subsistemas, equifinalidade e sinergia. Por fim, tem-se a reengenharia que representa, segundo Schermerhorn Jr (2006), uma mudança crucial, do nível da especialização de Adam Smith, à época da Revolução Industrial. Isso equivale a dizer que a reengenharia é a cristalização máxima da quebra de paradigmas na Administração contemporânea, e nessa digressão, importante citar:

Por vezes, as empresas precisam mais do que mudar, aperfeiçoar-se e aprender; precisam reinventar-se para conseguir um salto quantitativo em seu desempenho. Mais do que melhorar as coisas simplesmente consertando-as, a **reengenharia** constitui o processo de iniciar tudo novamente do zero, reconstruindo a empresa e revisando seu modo de fazer negócios (grifo do autor) (BATEMAN; SNELL, 2007. p. 62).

E a reengenharia constitui uma quebra de paradigmas, não só porque propõe o retorno à estaca zero, mas porque representa a reconstrução de pensamentos fundamentais do modo de se fazer negócios nas organizações. O fito da reengenharia não é apenas este, mas atingir altos níveis de excelência nos aspectos de custo, inovação, qualidade e velocidade.

Portanto, o novo paradigma no qual se deve basear a administração, tanto enquanto disciplina como enquanto prática, é que a administração deve definir os resultados que espera alcançar e depois organizar os recursos da organização visando obter esses resultados. O centro da sociedade moderna é a instituição administrada.

Sendo então a administração uma ferramenta com função específica, constitui o instrumento específico para tornar as instituições capazes de gerar resultados. A instituição não existe simplesmente dentro da sociedade e para reagir à sociedade. Ela existe para produzir resultados dentro da sociedade e para modificá-la. Neste contexto inovador um elemento de extrema importância é o capital intelectual (ANTUNES, 2008).

#### 4.3 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA E PLANEJAMENTO: ESSENCIAIS À COMPETITIVIDADE E RENTABILIDADE DAS EMPRESAS

Um dos principais objetivos do planejamento estratégico consiste na orientação e reorientação dos negócios e produtos da empresa, a fim de que esta proporcione lucros e crescimento satisfatórios. Planejamento estratégico pode ser definido como sendo “o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado” (KOTLER, 2007, p. 63).

Assim sendo, através do planejamento estratégico o gestor poderá esquematizar a melhor forma de comercialização dos seus produtos primando sempre pela qualidade dos bens e/ou serviços disponibilizados aos seus clientes. O

processo de planejamento é formado por três ideias básicas, que podem ser assim sintetizadas (quadro 1).

### Quadro 1 – Esquema do Planejamento Estratégico

PROCESSO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	
IDEIA	DESCRIÇÃO
<b>PORTFÓLIO DE INVESTIMENTO</b>	É função de a gerência avaliar cada tipo de investimento, a fim de descobrir as suas vantagens e as necessidades de adquirir mais produtos e/ou vender somente uma parte ou tudo. De tal modo, necessita, antes de tudo, avaliar o potencial de lucro futuro para poder realocar o capital da empresa. Por fim, a análise minuciosa da alocação dos recursos constitui uma das ideias básicas do planejamento do portfólio do negócio.
<b>POTENCIAL DE LUCRO</b>	Avaliar constantemente o potencial de lucro futuro de cada tipo de negócio, mesmo porque a empresa não pode atuar unicamente tendo como base o planejamento anual ou fazendo planejamento de longo prazo de acordo com as vendas anteriores, deve sim criar diferentes instrumentos de análise com relação ao futuro do mercado.
<b>ESTRATÉGIA EMPRESARIAL</b>	Consiste na própria estratégia empresarial. Assim sendo, cada empresa deve ter escolhas do que é melhor para ela, tendo por subsídio a sua posição no mercado, os objetivos, as oportunidades e os recursos disponíveis. “Portanto para entender o planejamento estratégico é necessário examinar a estrutura organizacional da organização, normalmente dividida em três níveis: alta administração, unidades de negócios da empresa e produto”

Fonte: Adaptado de Barbosa e Brondani (2005); Kotler (2007).

Cabe, portanto, a alta administração desenvolver um planejamento eficiente no sentido de levar a empresa a um futuro promissor e rentável. Essas decisões têm a ver com à alocação de recursos para cada unidade de negócio da empresa, bem como para definir qual tipo de negócio começar. Não obstante, cada unidade de negócio necessita desenvolver um plano estratégico especial para tornar o negócio lucrativo no futuro, tendo como basilar os recursos designados para esse fim pela alta administração.

Por fim, para cada produto, cada unidade de negócio da empresa vai incrementar um plano que vise atingir, “os objetivos do produto no mercado. Esses planos são implementados nos 3 (três) níveis da empresa, os resultados são acompanhados e avaliados e são tomadas às devidas ações corretivas” (BARBOSA; BRONDANI, 2005, p. 5). Verifica-se que se o administrador tiver por base esses três quesitos, certamente a organização terá maior sucesso para inserir seus produtos no mercado de forma planejada e eficaz.

Destacando ainda o planejamento estratégico este apresenta cinco peculiaridades fundamentais conforme destaca Chiavenato e Matos (2002), explicitados no quadro 2:

#### Quadro 2 – Particularidades Fundamentais do Planejamento Estratégico

ITEM	CARACTERÍSTICAS
(a) O planejamento estratégico está relacionado com a adaptação da organização a um ambiente mutável	Existe incerteza em relação aos eventos ambientais. Assim, as decisões são tomadas em julgamentos e não em informações concretas. Orienta-se pelas forças externas da organização.
(b) O planejamento estratégico é orientado para o futuro	As previsões são feitas em longo prazo. Os problemas atuais são apresentados tendo em vista os obstáculos e barreiras que eles possam provocar para um esperado lugar no futuro.
(c) O planejamento estratégico é compreensivo	Devem envolver toda a organização de forma ampla amoldada todos os seus recursos, a fim de impetrar efeitos sinérgicos das capacidades e potencialidades da organização. Neste sentido, é preciso que haja, “a participação das pessoas é fundamental nesse aspecto, pois o planejamento estratégico não deve ficar apenas no papel, mas na cabeça e no coração de todos os envolvidos. São eles que o realizam e o fazem acontecer”
(d) O planejamento estratégico é um processo de construção de consenso	Em virtude da multiplicidade de interesses e necessidades dos parceiros envolvidos, o planejamento precisa oferecer um meio de atender a todos, tendo como diretriz futura que melhor convenha para que a organização possa alcançar suas metas e objetivos. Para isso, é preciso aceitação ampla de todas as pessoas da organização.
(e) O planejamento estratégico é uma forma de aprendizagem organizacional	Neste quesito o planejamento funda em uma tentativa continuada de aprender a ajustar-se a uma atmosfera complexa, competitiva e com capacidade a transformações.

Fonte: Com Adaptações de Chiavenato e Matos (2002).

Pelos enunciados no quadro acima, é possível dizer que o planejamento jamais poderá ser analisado isoladamente, ao contrário, tudo ao seu redor precisa estar sincronizado para que os objetivos organizacionais sejam alcançados (DRUCKER, 2002).

#### 4.3.1 Benefícios do Planejamento nas Organizações

Um dos pontos essenciais na utilização do planejamento estratégico é a sua estreita conexão com a administração estratégica nas organizações. Não é possível tratar de forma isolada o planejamento estratégico sem adentrar-se no processo

estratégico, pois a junção dessas ferramentas torna mais eficaz a gestão dos administradores na obtenção dos seus resultados. No Brasil, embora diversas organizações empresariais já utilizem a metodologia do planejamento estratégico, existem algumas dúvidas sobre o que realmente este vem a ser e como deve ser estabelecido (BARBOSA; BRONDANI, 2005).

As dúvidas, também, pairam nas diferenças de planos estratégicos, táticos e operacionais. Porém, o plano estratégico inclui a organização de forma global, já os planos táticos são inter-relacionados com as áreas que compõem a organização e os planos operacionais, são aqueles que direcionam a alocação dos recursos que fazem parte dos planos táticos (ACKOFF, 1966 apud ALDAY, 2000). O cerne desses planos é conferir de que maneira a organização direciona seus objetivos à situação desejada.

É, portanto, desse modo, que o planejamento não pode ser pensado como um ato isolado, desprendendo de tudo ao seu redor. Drucker (2002, p. 131) explica que “o planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes”. Destarte, para que um planejamento seja eficiente é preciso delinear as ações implementadoras com antecedência.

Levando em conta que as ações geradoras de consequências no futuro são constituídas por ações planejadas, pode-se dizer que planejamento é tudo. Oliveira (2009), realça que somente não há planejamento para as pessoas que não têm objetivos, que operam suas ações aleatoriamente, sem destino para metas. Praticamente, toda atividade laboral, qualquer que seja a condição, deve ser planejado previamente, mesmo de maneira informal e em um espaço de tempo curto antes da tomada de decisão.

Indo na mesma direção, o processo do planejamento necessita de formalização, “na tomada de decisão, pois ele advém do conhecimento colocado em prática pelos planejadores, resultando em propostas de políticas sistemáticas, eficientes, coordenadoras e consistentes, e racionais” (MINTZBERG, AHLSTRAND, 2004, p. 30-1). A implementação do planejamento e a tomada de decisão eficaz dos gerentes é a pedra angular dentro do planejamento estratégico, e, como tal tem papel fundamental na organização.

Sendo assim, depois de elaborado e implementado o planejamento estratégico os benefícios podem ser: a organização irá direcionar seus esforços para os resultados que são comuns a todos os envolvidos no processo; entendimento da

visão, dos valores, da missão, dos propósitos, das macroestratégicas, das macropolíticas, dos objetivos gerais, dos objetivos funcionais, dos desafios, das metas, das estratégias e dos processos estável para todos os funcionários; o sistema terá condições de criar uma agenda de trabalho com o programa de atividades das unidades ou áreas, que possibilite à organização trabalhar focada nas prioridades estabelecidas e nas exceções justificadas (BORN, 2012).

Importante ressaltar que simplesmente elaborar um planejamento estratégico não soluciona integralmente os problemas, inclusive provavelmente não traga nenhum benefício para a organização. Por isso é imprescindível o apoio e o comprometimento de todos os colaboradores da organização quando da implementação das ações estratégicas que compõem o planejamento a fim de que se atinja o efeito desejado.

#### **4.4 Qualidade e o Sistema 5S's nas Organizações Empresariais**

A qualidade nos serviços ou produtos encontra-se ligada a forma com que as empresas administram as explicações vinculadas às adequações ao uso, as variáveis, atendimento às especificações, entre outros. A qualidade pode-se dizer que se trata da correção dos problemas e uma gama de fatores e suas causas.

Esses fatores estão pautados nas ações de marketing, projetos, engenharia, produção e manutenção, “exercendo influência sobre a satisfação do usuário. A qualidade seria, portanto, uma maneira de se gerenciar os negócios da empresa e só pode ser alcançada com a participação de todos” (LEONEL, 2011, p. 17). A qualidade, em linhas gerais, encontra-se na satisfação das necessidades do cliente, que se renovam ininterruptamente.

Nesse mesmo entendimento “qualidade é o atendimento das exigências do cliente” englobando também: “a qualidade deve ter como objetivo as necessidades do usuário, presentes e futuras” (CHIAVENATO, 2004, p. 486). Por essa definição o que se pode ver é que não o corpo gerencial, mas os empregados que são os grandes responsáveis pelos padrões de qualidade.

A qualidade, na verdade pode possuir diversos significados, mas para efeito desse estudo, está envolvido a qualidade dos produtos e o atendimento ao cliente. Desse modo, uma empresa que mantém em sua administração um controle

centralizado ou burocrático tende a ter a sua qualidade comprometida. O quadro 3 traz a diferença do funcionamento de dois tipos de administração.

### Quadro 3 – O controle burocrático e o controle adhocrático

ASPECTOS	CONTROLE BUROCRÁTICO	CONTROLE PELAS PESSOAS
<b>Propósito</b>	Funcionários devem seguir as regras e regulamentos	Funcionários devem estar comprometidos com qualidade
<b>Técnicas</b>	Sistemas formais de controle, regras, hierarquia, inspetores de CQ, tecnologia	Cultura corporativa, equipes, autocontrole, socialização das pessoas
<b>Desempenho</b>	Padrões mensuráveis definem o desempenho mínimo. Indicadores prefixados	Ênfase no alto desempenho e orientação dinâmica para o mercado
<b>Estrutura Organizacional</b>	Estrutura alta e verticalizada. Controle de cima para baixo. Regras e procedimentos de coordenação e controle. Autoridade da posição. Departamento de CQ monitora a qualidade.	Estrutura baixa e horizontal. Influência mútua. Objetivos compartilhados. Valores e tradições. Autoridade do conhecimento. Todos monitoram a qualidade
<b>Recompensas</b>	Baseados no resultado do funcionário no seu cargo	Baseadas no resultado do grupo e na equidade
<b>Participação</b>	Formalizada e estreita	Informal e ampla

Fonte: Chiavenato (2004, p. 488)

O controle adhocrático consiste na detecção de novas oportunidades, resolução de problemas e obtenção de resultados através do incentivo à criatividade individual enquanto caminho para a renovação organizacional. Pode-se constatar neste estilo de controle que as ações estão centradas mais nas pessoas, tendo em vista que agora o principal objetivo é fazer com que cada pessoa seja responsável por seu desempenho e que haja o comprometimento de todos nesse processo no sentido de atingir a qualidade de forma altamente motivada. A gestão de qualidade quando bem aplicada é bem aceita na organização (MINTZBERG, 2006).

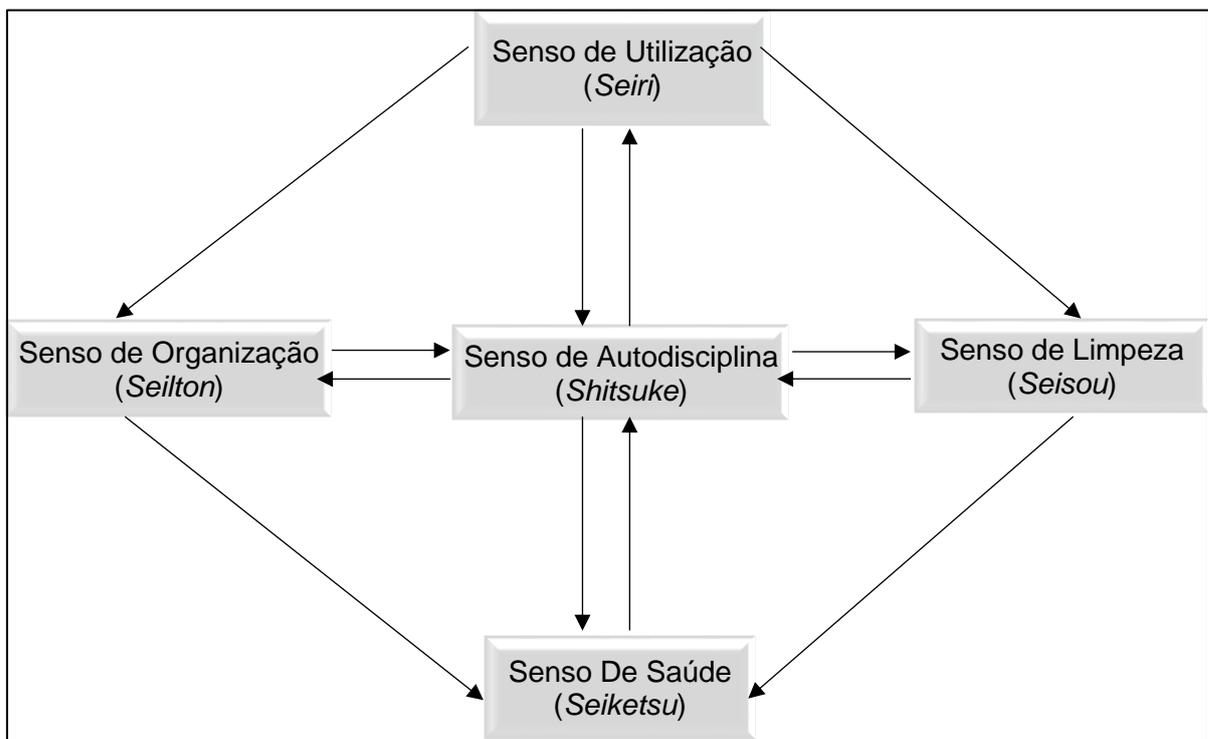
A administração possui dentre sua larga lista de técnicas excelentes técnicas para o controle de qualidade, mas a finalidade é focar na técnica 5S's ou senso da qualidade, pois esta apresenta uma melhoria no sistema de gestão, promove um ambiente de trabalho mais agradável e facilita a aplicação de novas ferramentas para produtividade já que o mercado atualmente é de alta competitividade. Assim, o 5S's emerge como uma forma de obter vantagens visando cada vez mais a fidelização dos clientes. Os 5S's foram interpretados como "senso" não só para manter o nome original do programa, mas porque refletem melhor a ideia de profunda mudança comportamental (SILVA, 1996).

#### 4.4.1 O Sistema 5S's e sua Origem

O Programa dos 5 Sensos ou 5S como são amplamente denominados foi materializado por Kaoru Ishikawa, no Japão na década de 1950, naquele momento o país vivia uma imensa crise, sobretudo por competitividade, a principal finalidade da implementação desse programa foi a reorganização após a Segunda Guerra Mundial (OLIANI et al., 2016).

Nessa época as exportações japonesas ao mercado internacional eram bastante limitadas, visto que seus produtos se mostravam inferiores com o resto do mundo naquele momento. Analisando o contexto global em que o país se encontrava a solução, senão a única, para minimizar ou erradicar a crise era, investimentos em programas de qualidade, pois é por meio deste que se torna possível atender as necessidades dos clientes (RIBEIRO, 2006).

Implantava-se, desse modo, o Programa 5 Sensos ou 5S's, a sua gênese vem de cinco palavras japonesas que são: *seiri* (utilização), *seiton* (organização), *seisou* (limpeza), *seiketsu* (saúde) e *shitsuke* (autodisciplina). O 5S's pode ser compreendido como um programa interligado formando um sistema com os cinco sentidos (LEONEL, 2011). Os sentidos podem ser visualizados na Figura 1.



**Figura 1 – O Programa 5S's como um sistema**

Fonte: Adaptado de Silva (1996)

**Seiri – Senso de Utilização:** Utilização, arrumação, organização, seleção, classificação. *Seiri* compõe a formação de dois caracteres em que a palavra “*Sei*” significa organizar e “*Ri*” significa lógica ou razão, essa união transmitem a ideia de organizar efetivamente de acordo com as regras ou princípios. Ter senso de utilização é identificar materiais, equipamentos, ferramentas, utensílios, informações e dados necessários e desnecessários, descartando ou dando a devida destinação àquilo considerado desnecessário ao exercício das atividades, em outras palavras, separar o útil do inútil, eliminando o desnecessário. Além do descarte material é fundamental o descarte mental, isto é, a eliminação dos pensamentos negativos e de baixo valor intelectual, liberando espaço no cérebro para uma rotina com novos hábitos mais saudáveis (RIBEIRO, 2000; SILVA, 2003; MUNIZ et al., 2015).

**Seiton – Senso de Organização:** A nomenclatura *Seiton* constitui a interligação de dois caracteres em que a palavra “*Sei*” significa organizar e “*Ton*”, imediatamente. Na compreensão da conotação do fator tempo, esse senso pode ser avaliado como organizar, a fim de que o acesso a informações e/ou objetos sejam rápidos. Refere-se também à ordenação, sistematização, classificação. Ter senso de ordenação é decidir locais adequados e critérios para estocar, guardar ou dispor materiais, equipamentos, ferramentas, utensílios, informações e dados, de tal sorte que a sua utilização e manuseio, facilite a procura, localização e guarda de qualquer item, ou seja, “cada coisa no seu devido lugar” (SILVA et al., 2001; SILVA, 2003) .

**Seiso – Senso de Limpeza:** Limpeza, zelo. Significa que se deve manter o ambiente limpo, passando uma imagem positiva da empresa. Para organizações em que o cliente relaciona-se de forma direta com as instalações, é fundamental conservar um ambiente limpo e de boa aparência. Ter senso de limpeza é extinguir a sujeira ou objetos estranhos, visando manter limpo o ambiente, além de conservar dados e informações atualizadas para assegurar a correta tomada de decisões. O primordial não é o ato de limpar, mas o ato de “não sujar”. Isto quer dizer, não basta o local estar limpo é preciso identificar a fonte de sujeira e as suas possíveis causas, evitando a sua incidência, ou seja, bloqueando as causas (COLENGHI, 2003, SILVA, 2003).

**Seiketsu – Senso de Saúde:** Asseio, higiene, saúde, integridade, padronização. No tocante ao senso de asseio implica a criação de condições favoráveis à saúde física e mental, assegurar um ambiente cordial e livre de agentes poluentes, preservar boas condições sanitárias nas áreas comuns, cuidar pela

higiene pessoal e garantir para que as informações e comunicados sejam claros, de leitura fácil entendimento. Mais importante do que atingir um alto nível de excelência, é padronizar esse nível. O padrão seria uma exposição das ações de forma escrita de como as coisas deveria ser. Seguir um padrão realça a imperatividade que todos da organização tenham conhecimento e pratiquem medidas de segurança e higiene, e que conheçam leis que protejam na correta aplicação de ações preventivas de acidentes e doenças no trabalho (SILVA et al., 2001; OLIANI, 2016).

**Shitsuke – Senso de Autodisciplina:** Autodisciplina, educação, cortesia, compromisso, formação de hábitos. Ter senso de autodisciplina é ter o dever e a tradição de observar e respeitar regras, procedimentos, acatar especificações, quer sejam de ordem informais ou escritas. Ter esse hábito é exercer a força mental, moral e física. Desenvolver a autodisciplina abrange a conduta ética e o comprometimento tanto dos colaboradores, quanto da própria empresa, demonstrando respeito ao próximo e também as normas. Pode-se dizer que o maior aprendizado e o maior desafio do ser humano é a autodisciplina, pois é nela que está o estágio mais elevado do ser humano (COLENGHI, 2003; OLIANI, 2016).

Cabe enfatizar que os sentidos não se tratam de uma simples tradução das palavras japonesas, pois se conceitua em sentidos, significando uma mudança comportamental em cada envolvido. Por isso se faz extremamente necessário uma análise do contexto social e de aspectos comportamentais, de modo que se adapta a empresa esse programa. Uma vez que tais conceitos trazem consequências visíveis à autoestima no convívio profissional e pessoal.

#### **4.4.2 Implantação 5S's no Brasil**

As práticas envolvendo a Qualidade Total (QT) nas organizações somente foram incorporadas pelas empresas brasileiras na década de 70 e, no ano de 1977, foi realizada na cidade de São Paulo a primeira edição do Prêmio Qualidade Brasil (PQB). O PQB emergiu com a finalidade de estimular, em todos os níveis, a qualidade nas empresas, com destaque à gestão da qualidade e os efeitos em relação ao mercado consumidor (CAMPOS, 2014).

Como a QT tem tudo a ver com o Programa 5S's, apenas no ano de 1991, em que este deu os primeiros passos no território brasileiro e, a partir de então vem preparando as organizações no sentido de implantar outros programas ligados à

qualidade, visto que por meio do Programa é possível produzir melhorias na autoestima e respeito às questões ambientais, na relação interpessoal e no clima organizacional (LEONEL, 2011).

Desde então, o Programa 5s's vem sendo incrementado nas organizações brasileiras que buscam incansavelmente obter efetiva competitividade e sobrevivência, congregadas a melhoria da qualidade de vida de seus profissionais, como exemplos é possível citar algumas empresas que desenvolveram o 5S's adquirindo ótimos resultados, são elas: "CEMAN, FORD, PETROBRAS, BRAHMA, CARAIBA METAIS, MARCOPOLO, AZALEIA, FIAT, SESI, etc. A responsabilidade pela gestão varia de acordo com cada empresa" (RIBEIRO, 2000, p.15).

O 5S's traz em sua estrutura o principal objetivo que é a promoção e transformações do comportamento das pessoas, possibilitando integralmente uma reorganização da empresa por meio de organização e do banimento de produtos obsoletos, identificando os materiais, executando continuamente limpeza no local de trabalho, construindo um ambiente que permite manter a saúde física, mental e conservação da ordem implantada (PAULO; SANTOS, 2013).

O programa atua de forma direta na cultura da empresa, pois esta tem sido um dos maiores entraves que dificulta eficazmente os distintos instrumentos que dependem diretamente da participação dos colaboradores. A implantação de um programa 5S's, visa, sobretudo, modificar a forma de pensar dos indivíduos direcionando-os para um melhor comportamento, contornando o chamado "comodismo" para uma nova maneira de conduzir a organização em que os ganhos efetivos sejam concretos, isto é, melhorias em todos os segmentos da empresa (CAMPOS, 2014).

Neste sentido, para haver realmente uma transformação organizacional é preciso dizer que: "todo o programa de qualidade começa com a mudança de hábitos das pessoas com relação à limpeza, asseio, organização e ordem no local de trabalho" (CHIAVENATO, 2005, p. 63), sendo que essa questão deve ser aplicada de maneira contínua e independente embora possa ou não existir qualquer outra ferramenta de melhoria. Sendo assim, um dos principais objetivos do 5S's é ter uma empresa homogênea, de tal sorte que o ambiente facilite o trabalho, que esteja seguro e a sua produtividade seja a mais alta possível.

Contudo, ainda que os melhoramentos do desempenho integral da organização são reais. É cediço, que uma das maiores dificuldades de implantar

efetivamente um programa de qualidade, continua sendo a mudança cultural das pessoas que fazem parte da organização, em todos os setores e níveis hierárquicos. Porém, essa barreira antes caracterizada como paradigma a ser quebrado, depois de um tempo, determinação e persistência é perfeitamente possível, pois as empresas atualmente precisam inovar para conquistar o mercado tão acirrado e totalmente competitivo.

#### **4.4.3 Vantagens e Desvantagens em Aplicar o 5S's nas Organizações**

Como já mencionado em tópicos anteriores, a implantação e o sucesso do Programa 5S's depende do comprometimento de todos os colaboradores da organização, em que estes possam desenvolver a consciência de sua participação e indispensabilidade para melhorar o ambiente. A empresa para verificar a eficácia do programa, ainda que de maneira simples, precisa monitorar a aplicabilidade dos sentidos.

Assim, no sentido de colaborar para uma visão mais ampla acerca da sistematização da implantação do sistema 5S's, apontar-se-á algumas vantagens e desvantagens para as organizações empresariais.

Como vantagens em primeiro plano é preciso criar um ambiente homogêneo e agradável no trabalho, higienizado, aconchegante que tenha praticidade e segurança, isso certamente contribui para minimizar e diminuir os possíveis acidentes de trabalho. Em um ambiente agradável o colaborador tem o seu estado emocional mais equilibrado, torna-se com maior disposição para a realização das tarefas, sente-se bem o dia todo e tende a ser mais organizado. O ambiente, desse modo, facilita que todos se tornem comprometido com a empresa e executem suas funções com maior seriedade (ALVARES, 2010).

É bom destacar quando se aplica o 5S's, os números de acidentes de trabalho diminuem; os antigos vícios começam a ser eliminados e os novos hábitos vão surgindo, torna-se, por conseguinte, mais fácil de identificar e resolver os problemas que são disfarçados pela bagunça, as desordem acabam e a poluição visual também.

A fim de que o sucesso seja garantido com a implantação do programa 5S's, não se faz necessário adotar as 5 (cinco) diretrizes, mesmo porque cada

empresa tem a sua particularidade, logo deve-se implantar apenas as diretrizes que darão mais suporte e atenderá a necessidade (OLIANI et al., 2016).

Para ficar mais transparente, utilizar-se-á o exemplo e a experiência de uma empresa de pequeno porte no ramo veterinário, esta utilizou somente os sensores *Seiri* e o *Seiton* essa duas diretrizes permitiu à empresa uma organização mais eficiente e por via de consequência houve uma diminuição considerável nos desperdícios dos produtos no valor de R\$ 32 mil reais (produtos com data de vencimento extrapolada). Com o *Seiri* teve-se a possibilidade de descartar o que não era utilizável pela empresa, ampliando o seu espaço organizacional a novos produtos. Através do *Seiton* as mercadorias ficaram mais bem distribuídas e alocadas em locais mais acessíveis e separadas (PAULO; SANTOS, 2013).

O exemplo acima, serve para se ter uma ideia em relação à amplitude da que o Programa 5S's possui, desde que implantado de maneira correta, não sendo, por conseguinte, necessário utilizar todas as diretrizes para que a empresa funcione de forma qualificada.

Em suma, as técnicas do 5S's trazem diversas vantagens para a organização, nas quais incluem: eficiência do trabalho, eliminação de desperdício, racionamento, maior utilização e aproveitamento do espaço, trabalho em equipe, hábitos saudáveis por parte de todos, prevenção de acidentes e muitas outras melhorias que contribuem para a ascensão de uma empresa de qualidade. (VANTI, 1999).

Já as desvantagens, que diga de passagem são poucas, a resistência das pessoas em aceitar as mudanças é um dos maiores obstáculos, pois paradigmas precisam ser quebrados e isso não é tarefa fácil, visto que os indivíduos não gostam de deixar a zona de conforto e partir para algo "desconhecido". Assim, torna-se bastante complicado lidar com isso e demonstrar que a implantação dos 5S's, só vai trazer benefícios à organização se todos participarem e, conseqüentemente os colaboradores serão também beneficiados (ALVAREZ, 2010; LOBO, 2011).

Estudos realizados por alguns pesquisadores apontaram outros motivos que podem ser considerados prejudiciais ao Programa 5S's, de forma sintética são eles: paulatinamente os colaboradores internos deixam de conversar; fazer questionamentos sobre o assunto; os responsáveis pela implantação e avaliadores ficam desmotivados e não realizam auditorias para medir o grau de comprometimento das pessoas. Isso contribui para o Programa perder a

credibilidade e falta planejamentos das ações que serão tomadas nas fases seguintes (SILVA et al, 2001; SOARES et al., 2001).

A dificuldade ou até a impossibilidade de reunir todos os colaboradores, em muitas situações, é um obstáculo à concepção do programa. Outro requisito que dificulta implantar o Programa, esbarra na quebra de paradigmas organizacionais (já mencionados). Para superar esses entraves o programa deve ser realimentado de maneira sistemática, através de seminários, palestras, publicação de resultados, treinamentos, dentre outras formas de incentivos (SOARES et al.,2001).

Enfim, não existe uma fórmula correta para implantar os 5S's nas organizações tudo depende da criatividade e a maneira que será incrementado o Programa, bem como a realidade de cada empresa. Contudo, atentar para essas orientações elencadas podem servir de parâmetros para o sucesso à sua implantação nas organizações. É fundamental que a empresa trabalhe de modo convincente e atrativo para que o programa 5S's tenha sucesso.

#### **4.4.4 Implantação do Modelo de Qualidade 5S's**

Em que pese à implementação do Programa 5S's, não se deve conceber uma adaptação genérica, isto que cada organização tem as suas peculiaridades e necessidades. Assim o 5S's precisa atender essas particularidades de forma individual, tendo a preocupação de não bater de frente com a cultura do local ou da própria organização. Cada fase precisa ser pensada e muito bem explicitada em que o seguinte questionamento deve estar em evidência: o porquê da sua real execução? Tendo a resposta e a finalidade a ser atingida com a implantação, ficará mais fácil ter sucesso com a ferramenta 5S's dentro da organização (PEREIRA; ALVES, 2017).

Visando dar um norte ao processo implementador do Programa, construiu-se um protótipo apresentado de sete passos que colaboram para a qualidade da ferramenta 5S's, que podem ser assim sintetizados: 1° Passo – Comprometimento da Alta Gerencia; 2° Passo – Formação da equipe do 5S; 3° Passo – Diagnostico; 4° Passo - Divulgação dos conceitos do programa; 5° Passo - Preparação para o “Dia D”; 6° Passo - O dia da limpeza; 7° Passo – Arrumação (FRANÇA, 2003).

Desses passos discorrer-se-á sobre aqueles que se acredita serem fundamentais a uma implantação de sucesso nas organizações (quadro 4).

#### Quadro 4 – Protótipo de Colaboração na Qualidade da Ferramenta 5S's

PASSOS	ESTRATÉGIA 5S's
<b>Comprometimento da Alta Gerência</b>	Sem um apoio incondicional da alta gerência todo o processo fica comprometido é por isso que deve fortalecer os grupos de trabalho e os laços com a alta cúpula, a fim de que todos da empresa apoiem o novo programa, além de que a gerência ofereça total segurança a todos os indivíduos envolvidos demonstrando que haverá melhoramentos realçando a importância da equipe.
<b>Formação da Equipe do 5S</b>	Uma equipe de trabalho comprometida com a implementação da ferramenta 5S's é o grande diferencial para um resultado eficaz no final do programa
<b>Diagnóstico</b>	O diagnóstico permite que a equipe faça um levantamento da real situação da empresa e trace as metas que precisam ser implantadas de forma planejada;
<b>O Dia da Limpeza</b>	Esse dia é avaliado como a mola propulsora da implementação do 5S's, pois depois de várias reuniões junto com a alta gerência e todos os colaboradores da empresa, a equipe responsável pela implantação dos 5S's enfim poderá colocar tudo que foi planejado em ação para o sucesso do Programa.

Fonte: Com algumas adaptações de França (2003)

De acordo com pesquisas realizadas por estudiosos de gestão de qualidade, o Programa 5S's influencia, de maneira positiva, a empresa, as pessoas e o ambiente criando potenciais para melhorar a qualidade. Não obstante, transforma o comportamento e as atitudes dos colaboradores pelo envolvimento, engajamento e comprometimento que surgem com a implantação e manutenção dessas ações (GODOY et al., 2001; SILVA et al., 2001).

#### 4.4.5 A Filosofia do Programa 5S's

A filosofia do Programa 5S's encontra-se enraizado na questão cultural das empresas, destacando se as pessoas estão satisfeitas com o ambiente do trabalho e com isso procuram melhorar e desenvolver as atividades desempenhadas por eles. A implantação do Programa 5S's tem a sua fundamentação no ambiente de trabalho que deve favorecer à qualidade de vida, sem contar que se deve exigir muita disciplina. Sendo assim, os 5S's, exerce um papel de extrema importância como um ferramental de integração dos colaboradores (CHORNOBAY, 2015).

A filosofia visa transformar a maneira de pensar dos colaboradores, para que a partir daí busquem se comportarem melhor em sua vida, seja ela profissional ou pessoal. O grande intuito é promover as habilidades criativas dessas pessoas

através da espontaneidade dos grupos de trabalho, sem qualquer cobrança ou imposição dos superiores, o resultado disso tende a ser um aproveitamento eficaz da potencialidade participativa de todos, no sentido de concretizar continuamente a melhoria dos processos e serviços (TAMBORLIN; MACIESKI, 2007).

Adiciona-se a esse pensamento a afirmativa de que realçam inclusive o papel irrefutável da alta administração e adicionam que o Programa 5S's é destinado também a educação continuada, para que desse modo, os colaboradores da organização incorporem novos costumes e atitudes em seu ambiente de trabalho, primando pela qualidade dos serviços e/ou produtos (COSTA; ROSA, 2010).

Neste sentido, pode-se dizer que a “[...] qualidade é um termo que passou a fazer parte do jargão das organizações, independentemente do ramo de atividade e abrangência de atuação pública ou privada” (MARSHALL JUNIOR et al., 2006, p. 30). Neste sentido, a qualidade no atendimento, nos serviços e nos produtos deve ser o carro chefe de toda organização que pretende se manter no mercado.

Logo, os 5S's colaboram para a organização se preparar na efetivação de melhorias qualitativas, tendo em vista que auxiliam seus colaboradores na eliminação das burocracias sem sentido, arrumando e mantendo os ambientes higienizados e desobstruídos, reorganizando os itens sem serventia naquele momento para posterior utilização por outras áreas ou até para possíveis descartes e liberação de espaços em sua cadeia logística (CHORNOBAY, 2015).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Depois do que foi exposto no decorrer desse estudo, pode-se dizer que a organização empresarial ao buscar implantar um sistema de qualidade, precisa ter um planejamento prévio daquilo que se quer alcançar. E que esse planejamento seja feito de forma que envolva todos os colaboradores da empresa, desde o mais alto nível hierárquico ao mais humilde, pois toda implantação de algo novo exige mudanças e nem sempre é fácil transformar as pessoas, sobretudo porque seres humanos resistem à mudanças, visto que toda mudança exige-se sair da zona de conforto e partir para o inesperado.

É neste sentido, que o planejamento estratégico exerce um papel de extrema relevância à implementação do Programa 5S's na qualidade dos processos e das pessoas, a fim de garantir à empresa um lugar de destaque frente ao mercado competitivo.

A implantação do programa 5S's não contempla investimentos financeiros significativos, uma vez que sua essência é a alteração no comportamento e atitudes dos colaboradores em relação ao significado do trabalho. Assim, palavras como organização, economia, controle, comunicação, limpeza e disciplina se tornam comumente praticadas no grupo. Fatores estes que são imprescindíveis e determinantes para a produtividade da empresa e bem estar de seus colaboradores.

Essa nova postura garante que os investimentos realizados nesta ferramenta gerem, se devidamente aplicados, retornos assegurados ao longo do tempo. O tempo é muito relevante, visto que, diferente de investimentos em um instrumento ou equipamento com vida útil pré-estabelecida sob a ótica do retorno financeiro, o Programa 5S's enquanto mecanismo e filosofia promove rentabilidade por tempo indeterminado, pois as mudanças nas atitudes dos colaboradores e dos processos sempre vão estar em movimento se adequando às novas tendências mercadológicas.

Embora a implantação do Programa 5S's, seja fácil, a sua efetivação em uma organização precisa ser bem planejada, visto que trabalha diretamente com a mudança de cultura e com o modo com que cada colaborador deve passar a perceber suas atividades. Muda-se a filosofia de trabalho. É necessário que cada colaborador tenha uma visão holística do processo, compreendendo todo o entorno ao seu trabalho para que o Programa 5S's seja efetivamente eficiente.

## REFERÊNCIAS

- ALDAY, Hernan E. C. O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica. *Rev. FAE, Curitiba, v.3, n.2, p.9-16*, maio/ago. 2000. Disponível em: <<https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/505/400>>. Acesso em: 20 agos. 2018.
- ALVAREZ, M. E. B. **Gestão de qualidade, produção e operações**. São Paulo: Atlas, 2010.
- ANDRADE, Wagner M. **Equipe 5S – Praticando o PDCA**. Belo Horizonte: Soluções Criativas, 2008.
- ANTUNES, Maria Thereza P. **Capital Intelectual**. São Paulo: Atlas, 2008.
- BATEMAN, Thomas S; SNELL, Scott A. **Administração – construindo vantagem competitiva**. 7. tir. São Paulo: Atlas, 2007.
- BARBOSA, Emerson R.; BRONDANI, Gilberto. Planejamento Estratégico Organizacional. Revista eletrônica de contabilidade. Curso de ciências contábeis – UFSM. VOLUME I. N.2 DEZ/2004-FEV/2005. Disponível em: <<http://www.ufsm.br/revistacontabeis/anterior/artigos/Inespecial/a12VII.nesp.pdf>>. Acesso em: 28 agos. 2018.
- BARBOSA, Solange; FARIA, José H. **Comprometimento: uma avaliação crítica sobre a práxis organizacional**. Anais... Encontro Nacional da ANPAD. Florianópolis, 2000.
- BORN, Jeferson Carlos. Recuperação da Teoria do Planejamento Estratégico. Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2012. Disponível em: <<https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/50938/R%20-%20E%20-%20JEFERSON%20CARLOS%20BORN.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 02 set. 2018.
- CAMPOS, Renato [et al]. **A ferramenta 5S e suas implicações na gestão da qualidade total**. 2005. Disponível em: <[http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais\\_12/copiar.php?arquivo=Campos\\_R\\_A%20FERRAMENTA%205S%20E%20SUAS.pdf](http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_12/copiar.php?arquivo=Campos_R_A%20FERRAMENTA%205S%20E%20SUAS.pdf)>. Acesso em: 03 set. 2018.
- CAMPOS, Vicente F. **TQC – Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)**. 8. ed. São Paulo: Falconi, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a teoria geral da administração**. 6 ed. Revista e atualizada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- \_\_\_\_\_. **Administração de Produção: uma abordagem introdutória**. Rio de Janeiro. Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto; MATOS, Francisco G. de. **Visão e Ação Estratégica**. São Paulo: Editora: Prentice, 2002.

CHORNOBAY, Ana Paula. **Implantação do Programa 5S's na Faculdade Educacional da Lapa – FAEL**. Curitiba 2015

COLENGHI, Vitor Mature. **O&M e qualidade total: uma interpretação perfeita**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

COSTA, Maria L. da S.; ROSA, Vera Lucia do N. **Primeiros passos da Qualidade no canteiro de obras 5S no canteiro**. 4. ed. rev. e atual. São Paulo: O Nome da Rosa; 2010.

DRUCKER, Peter F. **Sociedade pós-capitalista**. Tradução Nivaldo Montingelli. 3. ed. São Paulo: Atual, 2003.

\_\_\_\_\_. **Administrando para obter Resultados**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

FRANÇA, Ângela. **O programa 5S sem Segredos** - Um roteiro para implementar o Programa 5 S em sua organização. 2003. Disponível em: <<https://www.banasqualidade.com.br>>. Acesso em: 03 jul. 2018.

GODOY, Leoni P. [et al]. **Gestão da qualidade total e as contribuições do programa 5S's**. ENEGEP, 2001.

GODOY, Arilda S. Refletindo sobre critérios de qualidade da pesquisa qualitativa. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 3, n. 2, p. 81-89, mai./ago.2005. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_nlinks&ref=000133&pid=S0103-2003201300040000700007&lng=en](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=000133&pid=S0103-2003201300040000700007&lng=en)>. Acesso em: 25 agos. 2018.

HILLESHEIM, Sérgio W.; COSMO, José Roberto. **Grupos semiautônomos: a modernização das relações de trabalho**. Rio de Janeiro: COP, 1988.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação**. Tradução Ailton Bomfim Brandão. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LEONEL, José Carlos R. R. P. **O Programa 5S's e sua aplicação em uma fábrica de embalagens de papel**. Juiz de Fora- MG, 2011. Disponível em: <[http://www.ufjf.br/ep/files/2014/07/2011\\_1\\_Jos%C3%A9-Carlos.pdf](http://www.ufjf.br/ep/files/2014/07/2011_1_Jos%C3%A9-Carlos.pdf)>. Acesso em: 20 set. 2018.

LOBO, Renato N. **Gestão da qualidade – as 7 ferramentas de qualidade**. São Paulo: Érika, 2011.

LUDKE, Menga e ANDRÉ, Marli. **Pesquisa em Educação: Abordagem Qualitativa**. São Paulo: EPU 2008.

MARSHALL JR., Isnard [et al]. **Gestão da Qualidade**. 3 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

MEGGINSON, Leon C., MOSLEY, Donald C. e PETRI Jr., Paul H. **Administração: conceitos e aplicações**, 4. ed., São Paulo: Harbra, 1998.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: Estruturas em cinco configurações**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MOREIRA, Daniel Augusto. **O método fenomenológico na pesquisa**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

MUNIZ, Jessica G. G. [et al]. O Programa 5S's numa perspectiva organizacional. **Revista Ampla de Gestão Empresarial**. Registro, SP, V. 4, N° 1, art. 5, p 53-65, maio 2015, ISSN 2317-0727. Disponível em: <[www.revistareage.com.br](http://www.revistareage.com.br)>. Acesso em; 28 agos. 2018.

OLIANI, Luiz Henrique [et al]. Os benefícios da ferramenta de qualidade 5s para a produtividade. **Revista Científica UNAR** (ISSN 1982-4920), Araras (SP), v.12, n.1, p. 112-120, 2016.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 26 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PAULO, S. A. de; SANTOS, R. dos. Gestão de Armazenagem de Uma Pequena Empresa de Artigos Pet e Medicamentos Veterinários. **VIII WORKSHOP DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA DO CENTRO PAULA SOUZA**. Sistemas produtivos: da inovação à sustentabilidade ISSN: 2175-1897 São Paulo, Outubro, 2013.

PEREIRA, Caio H.; ALVES, Lucas B. **Aplicação da ferramenta da qualidade 5S em uma empresa de médio porte e avaliação dos ganhos obtidos**. Disponível em: <<http://www.aprepro.org.br/combprepro/2017/down.php?id=3728&q=1>>. Acesso em: 20 set. 2018.

RIBEIRO, Haroldo. **5S: a base para qualidade total**. 9 ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

SCHERMERHORN Jr, John R. **Administração: Conceitos fundamentais**. Tradução Teresa Cristina Padilha de Souza, Eduardo Benedito Curtolo. Rio de Janeiro: LTC, 2006.

SILVA, João M. **O Ambiente da Qualidade na pratica – 5S**. Belo Horizonte: Fundação Chistiano Ottoni, 1996.

SILVA, Carlos Eduardo S. [et al]. **5S** – Um programa passageiro ou permanente? XXI ENEGEP, 2001. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2001\\_tr26\\_0526.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2001_tr26_0526.pdf)>. Acesso em: 28 agos. 2018.

SILVA, Christian E. da. Implantação De Um Programa '5s'. **XXIII Encontro Nac. de Eng. de Produção** - Ouro Preto, MG, Brasil, 21 a 24 de out de 2003 ENEGEP 2003 ABEPRO 1. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2003\\_tr0201\\_0471.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2003_tr0201_0471.pdf)>. Acesso em: 28 set. 2018.

SIRIHAL, Alexandre Bogliolo. **Gestão participativa no Brasil: o elemento jurídico como norma Disciplinadora da regulação de conflitos**. Belo Horizonte, 2012. <[http://www.angrad.org.br/\\_resources/files/\\_modules/producao/producao\\_619\\_2012\\_12051834228e9c.pdf](http://www.angrad.org.br/_resources/files/_modules/producao/producao_619_2012_12051834228e9c.pdf)>. Acesso em: 20 agos. 2018.

SOARES, Júlio Cesar S. [et al]. **O 5S num supermercado de pequeno porte**. XXI ENEGEP, 2001. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2001\\_TR26\\_0895.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2001_TR26_0895.pdf)>. Acesso em: 22 agos. 2018.

TAMBORLIN, Norberto; MACIESKI, Daniele. Implantação da filosofia 5s's na empresa Persianas Macieski. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.1, n.2, p.01-21, Sem I. 2007 Edição Temática TCC's. Disponível em: <<http://rica.unibes.com.br/index.php/rica/article/viewFile/28/23>>. Acesso em: 28 jul. 2018.

VANTI, Nadia. **Ambiente de qualidade em uma biblioteca universitária**: aplicação do 5S e de um estilo participativo de administração. Ci. Inf., Brasília , v. 28, n. 3, p. 333-339, Dec. 1999. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0100-19651999000300011&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19651999000300011&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 27 agos. 2018.