

Implantação do Programa 5S em uma organização pública da região metropolitana de Porto Alegre-RS

Bruna Borin, Jaqueline Terezinha Martins Corrêa Rodrigues

Resumo: A Gestão da qualidade é essencial para a sobrevivência de uma organização, pois auxilia a gerência a planejar, controlar, manter e melhorar a qualidade de seus processos e, conseqüentemente, dos produtos e/ou serviços oferecidos. Em busca de melhorias para atingir a excelência, instituições públicas e privadas, de diferentes segmentos e tamanhos, utilizam diversos recursos visando o máximo desempenho com o menor custo possível. Entre os diferentes métodos de promoção da qualidade, o Programa 5S destaca-se por ser de fácil execução e demandar poucos recursos. Através de medidas simples, mas eficazes, a implantação do Programa 5S estimula transformações organizacionais e pessoais. Além disso, essa ferramenta da qualidade proporciona resultados imediatos e visíveis como um ambiente mais organizado, limpo e seguro. O presente estudo tem como principal objetivo implantar o Programa 5S em uma organização pública da região metropolitana de Porto Alegre-RS. Através da metodologia Pesquisa-Ação, busca-se melhorar o ambiente de trabalho dos setores envolvidos e a qualidade de vida dos funcionários, passando pelas fases de preparação, implantação e manutenção. Utiliza-se, ainda, o *brainstorming* e uma lista de verificação como instrumentos para coleta de dados que, por sua vez, subsidiam a análise e discussão dos resultados. Ademais, destacam-se os benefícios estruturais e comportamentais conquistados, evidenciando os principais fatores contribuintes para o sucesso do Programa e alguns obstáculos que limitaram o desenvolvimento do projeto. Por fim, ratifica-se a necessidade de manter as ações implementadas, pois o Programa 5S é um processo de melhoria contínua, funcionando de maneira cíclica.

Palavras chave: Gestão da qualidade. Programa 5S. Melhoria contínua.

Implementation of 5S Program in a public organization of the metropolitan region of Porto Alegre-RS

Abstract: Quality management is essential for an organization's survival, because it helps managers to plan, control, maintain and improve the quality of its processes and, consequently, products and/or services offered. Seeking improvements to achieve excellence, public and private institutions, from different segments and sizes use various resources aiming at maximum performance with the lowest possible cost. Among the different quality promotion methods, the 5S Program stands out for being easy to execute and requires few resources. Through simple but effective measures, the implementation of the 5S Program stimulates personal and organizational transformations. In addition, immediate and visible results as a more organized, clean and safe environment are provided by this quality tool. This study's main objective is to implement the 5S Program in one public organization of Porto Alegre-RS metropolitan region. Using the research-Action methodology, the improvement of the work

environment of involved sectors is pursued, as well as the quality of life of the respective staff, by the preparation, implementation and maintenance phases. Brainstorming and a checklist are also used as data collection instruments that support analysis and discussion of results. Besides, the structural and behavioral benefits achieved were highlighted, along with the main contributing factors to the Program's success and some obstacles that limited the project's development. Finally, the need to keep the implemented actions is corroborated, since the 5S Program is a continuously improving process, cyclically functioning.

Key-words: Quality management. 5S program. Continuous improvement.

1. Introdução

A Gestão da Qualidade, conforme Carvalho e Paladini (2006), consiste no conjunto de atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização com relação à qualidade, englobando o planejamento, o controle, a garantia e a melhoria da qualidade. O conceito de gestão da qualidade originou-se no Japão, logo após a Segunda Guerra Mundial, quando as empresas japonesas precisaram desenvolver novas estratégias para crescer e superar a concorrência mundial. E, então, surgiu a gestão da qualidade total que foi a chave para a reestruturação econômica do país e serviu de modelo para o restante do mundo.

Em busca de melhorias para atingir a excelência, instituições públicas e privadas utilizam diversos recursos visando o máximo desempenho com o menor custo possível. Entre os diferentes métodos de promoção da qualidade, o Programa 5S destaca-se por ser de fácil execução e demandar poucos recursos. É um processo que deve ser aplicado continuamente e pode ocorrer em paralelo com outras ferramentas de melhoria.

O termo "5S" faz referência a cinco palavras japonesas que começam com a letra "S": *Seiri* (Senso de Utilização), *Seiton* (Senso de Ordenação), *Seiso* (Senso de Limpeza), *Seiketsu* (Senso de Saúde e Higiene) e *Shitsuke* (Senso de Autodisciplina), conforme apresentados por Osada (1992), Rebello (2005), Stanzani *et al.* (2009), Fagundes *et al.* (2009), Correia *et al.* (2010), Mello (2011), Lélis (2012) e Paladini (2012).

Através de medidas simples, mas eficazes, a implantação do Programa 5S estimula transformações organizacionais e comportamentais. Esse padrão é bastante dinâmico e proporciona resultados imediatos e visíveis como um ambiente mais organizado, limpo e seguro. Com base nesses pressupostos, o Programa 5S foi o instrumento escolhido para promover melhorias no ambiente de trabalho e na qualidade de vida de parte do efetivo de uma organização pública de âmbito federal, da área de logística, da região metropolitana de Porto Alegre-RS, no período compreendido entre fevereiro e novembro de 2018.

O objetivo da pesquisa é implantar o Programa 5S em cinco seções da instituição, tornando-as referência para os demais setores do órgão governamental. Com isso, pretende-se solucionar a problemática da falta de procedimentos padronizados de limpeza e organização e o baixo comprometimento dos funcionários com o seu ambiente de trabalho.

Para isso, a metodologia utilizada será a Pesquisa-Ação, na qual os

pesquisadores estarão inseridos no processo como agentes transformadores. Serão desenvolvidas as fases de preparação, implantação e manutenção do Programa, adaptadas da literatura, de acordo com a conjuntura local. Será aplicada também a técnica de *Braistorming* e uma lista de verificação, criada especificamente para avaliação desses espaços.

Desse modo, acredita-se que a implantação do Programa 5S irá corroborar para a melhoria do ambiente de trabalho e, conseqüentemente, aumento na qualidade dos serviços prestados. Além disso, espera-se que as vantagens obtidas com o uso dessa técnica transcendam os limites espaciais do local em questão e sirvam de referência para a implantação de sistemas de gestão da qualidade em outras unidades dessa organização pública pelo país.

O presente artigo também pretende apresentar o Programa 5S de maneira clara e objetiva, a fim de incentivar o uso dessa ferramenta em diferentes tipos de instituições, e contribuir com os estudos na área da gestão de qualidade.

2. Referencial Teórico

O Programa 5S foi desenvolvido na década de 50, no Japão, com o objetivo de melhorar a qualidade de vida dos funcionários, reduzir custos, eliminar desperdícios e, desse modo, aumentar a produtividade dos empreendimentos, conforme evidenciado por Rebello (2005).

Os “5S” referem-se a cinco palavras que começam com a letra “S” em japonês (*seiri, seiton, seiso, seiketsu* e *shitsuke*), cuja tradução para o português adotou a palavra “senso” (senso de utilização, senso de ordenação, senso de limpeza, senso de saúde e higiene e senso de autodisciplina) para descrever o real sentido dos termos, como explicado por Paladini (2012).

O Programa 5S é considerado o passo inicial para a plena consolidação da qualidade total, como destacam Rebello (2005) e Faria, Freitas e Suzuki (2009). Trata-se de uma metodologia de baixo custo relacionada com a sistematização de hábitos, aproveitamento dos espaços e otimização dos recursos disponíveis. É uma ferramenta que proporciona transformações estruturais e comportamentais, como exposto por Rebello (2005).

Para Santos *et al.* (2006 *apud* FARIA; FREITAS; SUZUKI, 2009, p. 3), “o ‘5S’ é visto como um importante programa participativo e propulsor da qualidade”. Para o desenvolvimento do programa, é necessário que todos os participantes tomem conhecimento dos pressupostos teóricos que embasam a proposta e envolvam-se de maneira colaborativa na execução, materializando os conceitos através de práticas. Além disso, o referido autor ressalta que o programa é integrado e que seus sentidos agem de modo interligado; é a sinergia entre os cinco “S” que proporciona os resultados positivos, seja na vida dos colaboradores como no ambiente organizacional.

Uma breve descrição de cada um dos cinco sentidos será apresentada, a seguir, com base nos estudos de Rebello (2005), Faria, Freitas e Suzuki

(2009), Fagundes *et al.* (2009), Stanzani *et al.* (2009) e Correia *et al.* (2010).

2.1 Seiri (Senso de Utilização)

Refere-se à utilidade dos recursos alocados. Preconiza a seleção, a fim de descartar o que for inservível e/ou obsoleto, mantendo somente o essencial e na quantidade correta para a realização das atividades específicas do setor. A redução de materiais desnecessários visa a liberação de espaço, diminuindo obstáculos e, conseqüentemente, reduzindo as chances de acidentes, bem como o desperdício de recursos materiais e humanos.

2.2 Seiton (Senso de Ordenação)

Baseia-se no princípio popular de “um lugar para cada coisa, cada coisa em seu lugar”. Está associado à disposição física (*layout*) da seção, designação de um local fixo para cada ferramenta e equipamento, por exemplo, de modo que facilite o fluxo do processo de trabalho. A organização de documentos (físicos e virtuais) também deve ser contemplada a fim de tornar o ambiente mais funcional e prático, proporcionando rapidez na busca de informações. A partir da disposição adequada e devida identificação de todos os bens e dados, há um melhor aproveitamento dos espaços, otimização das ações humanas e economia de tempo (maior agilidade na realização de tarefas) e, conseqüentemente, maior eficácia e eficiência nos serviços realizados.

2.3 Seiso (Senso de Limpeza)

Envolve a conservação do ambiente de trabalho através da incorporação da limpeza como atividade rotineira e, principalmente, da identificação e extinção das fontes de sujeira. O zelo pelas instalações e utensílios, bem como a eliminação de agentes poluentes de diferentes tipos, impacta diretamente na saúde e segurança dos indivíduos.

2,4 Seiketsu (Senso de Saúde e Higiene)

Caracteriza-se pelas ações que proporcionam conforto, segurança e proteção ao trabalhador, evidenciando questões relacionadas ao asseio, higiene e apresentação pessoal. Consiste na manutenção de um ambiente favorável às boas condições de saúde física, mental e emocional, despertando a preocupação dos envolvidos para assuntos como ergonomia, uso de equipamentos de proteção individual (EPI's) e equipamentos de proteção coletiva (EPC's), prática regular de atividade física, desenvolvimento intelectual e alimentação saudável.

Pretende-se, por meio desse Senso, assegurar o bem-estar individual e coletivo através de atitudes que viabilizem um clima organizacional agradável, garantindo também um ambiente límpido e com boas condições sanitárias nas áreas comuns.

Deve-se prezar pela boa convivência e relacionamento interpessoal harmonioso entre colegas e também com a chefia. E, sistematizar o repasse de informações para que a comunicação seja a mais clara e objetiva possível, evitando interpretações errôneas que possam gerar

situações desagradáveis.

2.5 Shitsuke (Senso de Autodisciplina)

É a conscientização da importância da continuidade dos sentidos anteriores, mantendo hábitos saudáveis que contribuam para a melhoria das condições do ambiente de trabalho sob diversos aspectos. Envolve educação e comprometimento. Deseja-se que cada um dos participantes tenha a capacidade de observar e seguir normas, regras, procedimentos e padrões estabelecidos de forma voluntária. É o sentido mais complexo de ser desenvolvido, pois depende, obrigatoriamente, da internalização dos sentidos anteriores e, também, porque a disciplina é uma qualidade pessoal difícil de ser trabalhada.

Para auxiliar na concretização desse sentido, deve-se estimular a repetição de atitudes positivas e reconhecer todos os esforços, baseando-se nos princípios éticos e morais da instituição. Incentivar que todos façam o que deve ser feito de forma natural e rotineira. É necessário que cada indivíduo compreenda a sua responsabilidade e a relevância de seu empenho para a perpetuação de bons resultados. Cada funcionário, portanto, deve saber quais são suas obrigações e estar ciente das consequências de suas ações para si e para o meio. Pode-se dizer, ainda, que é a demonstração de respeito por si e pelo próximo.

3. Metodologia

Para a realização deste estudo, adotar-se-á a perspectiva metodológica denominada pesquisa-ação, definida por Thiollent (1994) como um tipo de pesquisa social com base empírica (em virtude de apoiar-se em experiências vividas e questões práticas) que se orienta pela ação ou resolução de um problema coletivo, em que os pesquisadores e os participantes da situação envolvem-se efetivamente de modo cooperativo ou participativo para o desenvolvimento da pesquisa.

Nesse sentido, os pesquisadores e demais sujeitos da pesquisa influenciam diretamente a realidade, interagindo com o meio em que estão inseridos e corrigindo problemas de maneira imediata. O desenvolvimento intelectual e a construção de novos saberes também apresentam grande importância na transformação do contexto inicial, como ressalta Thiollent (1994, p. 16): “[...] a pesquisa não se limita a uma forma de ação (risco de ativismo): pretende-se aumentar o conhecimento ou o ‘nível de consciência’ das pessoas e grupos considerados”.

Serão utilizadas também informações extraídas de um *brainstorming*, palavra inglesa cuja tradução literal significa “tempestade de ideias”. É uma ferramenta gerencial definida por Peinado e Graeml (2007, p. 549) como “uma técnica que consiste em reunir um grupo de pessoas envolvidas com determinado assunto para, em um curto espaço de tempo, apresentar todas as ideias que lhes venham à cabeça”.

Nessa dinâmica, nenhuma fala deve ser desprezada para que os participantes não se sintam reprimidos e deixem de contribuir, bem como para evitar que outros percam a inspiração e a motivação para colaborar com a descrição detalhada da conjuntura. “As ideias, por mais absurdas

que possam parecer, nunca devem ser criticadas nem descartadas em um primeiro momento.

Além disso, no decorrer do processo, será proposta uma lista de verificação a ser aplicada no início e final do estudo. A consubstanciação desse Programa é feita em três fases (Preparação, Implantação e Manutenção).

4. Análise e discussão dos resultados

4.1 Fase de Preparação

Foram realizados registros fotográficos das seções previamente definidas, bem como das áreas comuns que as circundam. Conversas informais com o efetivo - sobre as demandas de cada setor e o nível de conhecimento das pessoas acerca do tema - foram compiladas a fim de subsidiar as ações futuras.

A técnica de dinâmica de grupo, o *braistorming*, foi outra aliada para obter mais informações e todas as questões levantadas foram sistematizadas em tópicos de ações, subdivididas nas fases de implantação do Programa 5S. A observação da rotina de trabalho, *layout*, processos e procedimentos institucionalizados, nesse ínterim, também foi imprescindível para o desenvolvimento de um planejamento condizente com as necessidades locais e ordenação de prioridades.

Foi definida, também, uma equipe (com um representante de cada seção) para guiar as atividades, sendo os membros indicados pelos próprios colegas. Sobre a comissão de implantação, Stanzani *et al.* (2009, p. 9) destaca: “Este grupo deve permanentemente esclarecer as razões para as mudanças, explicitando os seus benefícios, a fim de obter o auxílio e a cooperação dos demais colaboradores, incentivando-os a criar novas ideias e propor novas soluções para seu ambiente de trabalho”.

Uma lista de verificação, com 16 itens a serem observados em cada Senso, somando 80 quesitos a serem considerados, foi confeccionada pela equipe de implantação. A construção desse instrumento baseou-se em formulários semelhantes utilizados por outras unidades dessa organização, bem como considerou as características em comum dos setores envolvidos, a fim de ser aplicada como forma de constatar as demandas setoriais. Após o preenchimento da lista de verificação, obteve-se um diagnóstico da situação inicial, no qual foram detectados os principais problemas de cada espaço. A partir desse mapeamento, então, desenvolveram-se as propostas de melhorias pontuais, com foco na necessidade de cada local.

A sensibilização geral foi feita através de uma palestra, onde foram explicados cada um dos cinco Sensos, mostrando os principais aspectos, objetivos e benefícios da utilização dessa ferramenta da qualidade. Com o intuito de corroborar com a reorganização dos setores, alterar comportamentos e elevar o nível de comprometimento com a organização, destacou-se a importância do engajamento de cada indivíduo, independentemente do cargo ou função que exerce.

4.2. Fase de Implantação

4.2.1 Seiri (Senso de Utilização)

No primeiro momento da implantação propriamente dita, as seções concentraram seus esforços na avaliação de todos os objetos presentes no local (desde os materiais de consumo até os itens permanentes), separando o que realmente era necessário às atividades desenvolvidas pelo setor e o que não tinha utilidade naquele espaço.

Após a seleção, móveis e utensílios inservíveis foram transferidos para outras seções que ou transportados para uma Área de Descarte previamente definida. Outros equipamentos e materiais sobressalentes e em perfeitas condições de uso retornaram para o estoque do setor de suprimentos, ficando disponíveis (física e virtualmente) para quem os desejassem.

Materiais que estavam guardados, porque necessitavam de pequenos reparos, foram consertados ou realocados. Equipamentos de grande porte e/ou maior valor receberam atenção especial quanto ao acondicionamento, ficando protegidos de eventuais quedas, tropeços, umidade e demais avarias.

Como consequência dessas atitudes, a liberação de espaços permitiu um melhor aproveitamento das instalações. A desobstrução dos espaços de circulação facilitou o fluxo de pessoas e materiais, bem como a diminuição do risco de incidentes e acidentes durante o deslocamento. A redução de estoque e a eliminação de mini almoxarifados, evitam desperdícios de mão-de-obra e tempo de procura, assim como a compra de materiais e componentes em duplicidade, reduzindo os custos da instituição.

4.2.2 Seiton (Senso de Ordenação)

As ações voltadas à (re)organização desenvolveram-se de forma espontânea, buscando definir locais apropriados e critérios lógicos para guardar ou dispor materiais de modo a facilitar o manuseio, como apontado por Faria, Freitas e Suzuki (2009).

A disposição física dos mobiliários foi readequada atendendo às necessidades dos serviços de cada estação de trabalho, aspirando à racionalização dos serviços executados. Mantendo apenas a quantidade ideal ao uso (somente o essencial para atender as demandas reais), a distribuição dos objetos e dados foi feita de acordo com a frequência de utilização: os materiais de uso constante, próximos ao local de trabalho; e os usados ocasionalmente ou raramente, mais afastados, tal como indicado na literatura.

As ferramentas foram ordenadas e distribuídas em locais de rápido acesso, bem como adotou-se o uso de uma ficha para o registro de entrada e saída, facilitando o controle das mesmas. Sobre a importância dessa arrumação para a redução do tempo de busca das ferramentas, um dos participantes declarou: “impressionante como o simples fato de destinar e identificar os locais onde os materiais devem ser guardados, fez com que os itens retornem sempre para o mesmo lugar após o uso,

eliminando o tempo procurando pelo equipamento” (Participante 1, da Seção D).

Materiais de uso coletivo foram identificados de maneira funcional, assim como prateleiras, armários, estantes e mesas também receberam etiquetas de fácil visualização. Agora, os Equipamentos de Proteção Individual (EPI's), com o nome de cada usuário, estão guardados em local adequado e os objetos pessoais, como mochilas, bolsas e pastas, possuem um espaço reservado para cada pessoa, separados dos materiais de trabalho. Com essas iniciativas, muitos benefícios, como a otimização de espaço e tempo, foram notórios.

4.2.3 Seiso (Senso de Limpeza)

Buscando promover o princípio de que um “ambiente limpo é o que menos se suja e não o que mais se limpa” (REBELLO, 2005, p. 176), nessa etapa, ocorreu o estabelecimento de práticas de limpeza e a padronização de procedimentos visando à conservação dos espaços, a partir da identificação das principais fontes de sujeira, evitando-as e controlando-as de maneira sistematizada.

Cada seção, conforme suas necessidades e rotina de trabalho, criou sua própria metodologia para manter as instalações e equipamentos limpos. A Seção B, por exemplo, desenvolveu um *checklist* com todos os afazeres necessários para a preservação de materiais e ferramentas. Já a Seção A consolidou a sexta-feira ou o último dia útil da semana como o “dia do faxinão” para execução da limpeza mais pesada da estrutura física, o que não dispensa a manutenção nos demais dias.

Nesse sentido, Osada (1992) destaca que é de extrema importância limpar todos os locais que influenciam no processo e interferem diretamente na qualidade final do trabalho, afirmando, ainda, que poucos minutos (entre dois e cinco) de dedicação de cada indivíduo por dia, todos os dias, são o suficiente para garantir a sensação de bem-estar.

A melhoria na imagem do ambiente de trabalho reflete proporcionalmente na produtividade e qualidade de vida do efetivo: “Eu não tinha vontade nenhuma de permanecer nessa seção, tinha um desânimo quando entrava aqui, agora a motivação de trabalhar é muito maior” (Participante 2, Seção A). Os resultados dessas ações impactaram até os que não trabalham nas imediações, mas conhecem e, esporadicamente, frequentam o espaço: “Em mais de 20 anos aqui, eu nunca vi esse local tão arrumado e limpo” (Membro da CIPA).

4,2,4 Seiketsu (Senso de Saúde e Higiene)

Passadas as etapas de mudanças estruturais, iniciou-se a parte mais delicada do processo de implantação, as mudanças comportamentais, com foco no aumento do nível de satisfação do efetivo, redução dos riscos de acidentes e melhora na saúde física e mental.

A partir do entendimento que o Programa 5S não é apenas uma ferramenta para a melhoria da qualidade no ambiente de trabalho, mas que pode ser estendido para diversos âmbitos, como uma filosofia de vida

a ser seguida, os envolvidos motivaram-se a refletir e debater sobre diversos assuntos relacionados à saúde, higiene e segurança no trabalho.

Fomentou-se a capacitação do pessoal com o intuito de qualificar e valorizar os profissionais e, assim, melhorar o desempenho dos servidores e a qualidade dos trabalhos executados. Esse tipo de ação foi determinante para a dedicação dos mesmos, como aponta Rebello (2005, p. 179): “a percepção das pessoas sobre o seu valor intrínseco para a administração é fator importante de motivação”.

Outra mudança perceptível foi o fortalecimento das relações interpessoais, tanto na união entre os membros da mesma seção, quanto na integração entre os participantes de diferentes seções. A necessidade de conversar, trocar ideias e informações e tomar decisões, para o estabelecimento de novos procedimentos e implementação de novas práticas, naturalmente, potencializou um espírito de cooperação. Conforme Rebello (2005), esse fenômeno é um acontecimento comum nos casos em que a implantação do Programa 5S é bem-sucedida, ocorrendo de maneira espontânea e automática.

Por fim, observou-se que a realização desse projeto engajou desde a alta gerência até o servidor menos experiente em torno do mesmo propósito, alinhando os pensamentos dos níveis estratégico, tático e operacional. Essa mobilização aproximou mais a chefia e os subordinados, os quais tiveram mais oportunidades de expressar suas opiniões aos superiores.

Com a possibilidade de um diálogo mais aberto, houve maior coesão na solução de problemas, reduzindo consideravelmente desgastes de energia e tempo despendido para a resolução de situações adversas, refletindo na preservação da saúde mental.

4.2.5 Shitsuke (Senso de Autodisciplina)

Os procedimentos estabelecidos pelos setores, relacionados à organização e limpeza se tornaram permanentes, entre outras práticas diárias incorporadas à rotina. A sistemática de pensamento foi modificada, os equipamentos avariados não ficam mais parados por muito tempo, esquecidos nas seções: são consertados ou encaminhados para o devido destino. Assim como, no momento de realizar algum pedido, verifica-se a real necessidade de solicitar os itens e a quantidade exata a ser utilizada, evitando o armazenamento de excedentes e acúmulo de materiais.

As mudanças comportamentais foram tão notórias quanto as estruturais. Houve abdicação de algumas individualidades, em prol da ressignificação da cultura organizacional e cumprimento de normas que beneficiam o coletivo. Apesar dos valores intelectuais, morais e espirituais de cada um, ficou claro que é possível criar uma identidade para o grupo, independente das crenças pessoais, em um curto período de tempo.

Esse amadurecimento proporcionou modificações de regras gerais que trouxeram mais comodidade e conforto para todos os envolvidos no projeto. Ocorreu a descentralização do controle do efetivo, cuja incumbência passou a ser de cada encarregado de seção, os quais devem informar a localização dos integrantes da sua seção à chefia, podendo

flexibilizar os horários de trabalho de cada indivíduo sob sua responsabilidade conforme a demanda de serviço. Os encarregados também receberam mais autonomia para a mediação e resolução interna de conflitos, diminuindo a necessidade de intervenção da chefia. Essa confiança depositada na equipe, através da gestão participativa com a divisão de atribuições e delegação de “poderes”, é resultante de um ambiente de trabalho de qualidade, como afirma Rebello (2015).

Em seis meses, pessoas com diferentes culturas se adaptaram para formar um conjunto de novos padrões e processos. Frente às benesses adquiridas, percebeu-se a importância de conservar um ambiente de trabalho que promova o bem-estar pessoal e coletivo através da manutenção adequada e constante e da autodisciplina. Nesse sentido, destacam-se as palavras ditas por Osada (1992, p. 166): “a disciplina não tem apenas uma dimensão ética, também significa pensar nos diversos problemas que ocorrem no dia-a-dia, procurando melhorar da próxima vez e submetendo-se aos rigores do aprimoramento”.

4,3 Fase de Manutenção

Passada a fase de familiarização e efetivação dos cinco sentidos, inicia-se outro grande desafio, encontrado na maioria dos programas de gestão da qualidade, que é o de dar continuidade às ações implementadas, buscando melhorias constantemente. É necessária muita cautela, nesse momento, para manter a motivação de todos os funcionários e garantir a perpetuação dos benefícios conquistados. Os colaboradores são peças-chave para o sucesso da instituição e precisam ser incentivados a permanecer focados, não podem ficar saturados do assunto tampouco abatidos pela monotonia.

Nesse sentido, Faria, Freitas e Suzuki (2009, p. 12) são categóricos: “o Programa 5S quando bem implantado e monitorado através da manutenção periódica, modifica a visão da empresa e das pessoas, pois toda a organização é constituída de pessoas e são elas que determinam o crescimento ou declínio de qualquer empresa”.

Desse modo, foi re aplicada a lista de verificação (aproximadamente seis meses após o diagnóstico inicial), por auditores que não pertenciam às seções. Os avaliadores também são chamados de facilitadores por alguns autores, já que o objetivo é justamente auxiliar na busca de respostas para modificar pontos negativos observados e não simplesmente apontar erros e/ou propor soluções definitivas. Léris (2012, p. 134) ratifica a função desses: “nem sempre os auditores são capazes de dizer qual é a causa por trás dos problemas encontrados. Frequentemente, eles mostram para a equipe o que está errado e dão dicas sobre como descobrir o motivo das falhas e eliminar o problema de uma vez por todas”.

A importância dessa atividade consiste, portanto, na possibilidade de troca de ideias, na transferência de conhecimentos, onde as ações desenvolvidas em um determinado setor podem servir de exemplo para os demais. As sugestões dos auditores, a partir de perspectivas externas, podem guiar a seção a utilizar novas estratégias, iniciando, assim, outro ciclo do Programa 5S, através da consolidação de um planejamento. O

Programa 5S não é um processo acabado (com início, meio e fim) e, através da sistematização de visitas periódicas de acompanhamento, novas propostas para a melhoria da qualidade no setor de trabalho tendem a surgir. Nessa organização, por exemplo, ficou acordado que as auditorias serão feitas trimestralmente e cada inspeção será feita por uma pessoa diferente, preferencialmente externa ao setor avaliado.

Durante o processo de implantação do Programa 5S, procurou-se evidenciar frequentemente os resultados obtidos, bem como reforçar a ideia de continuidade, apresentando propostas para o desenvolvimento de um novo ciclo como meio de manter a motivação do pessoal e incentivar a criatividade dos indivíduos na busca de novas ideias para a melhoria da qualidade no ambiente de trabalho.

5. Considerações finais

A implantação do Programa 5S em cinco seções de uma organização pública federal, de atuação no segmento logístico, da região metropolitana de Porto Alegre - RS, realizada entre os meses de fevereiro e novembro de 2018, apresentou resultados satisfatórios, contribuindo significativamente para a melhoria do ambiente de trabalho e da qualidade de vida do respectivo efetivo envolvido, atingindo aproximadamente sessenta pessoas.

A racionalização dos espaços através da mudança de *layout*; liberação de áreas de passagem, garantindo deslocamentos mais seguros; organização dos postos de serviço, no interior dos setores, evitando movimentos desnecessários; eliminação de equipamentos obsoletos e mobiliários inservíveis; diminuição de materiais excedentes; redução de estoques; limpeza e arrumação das seções e das áreas comuns são alguns dos benefícios estruturais conquistados e que são visualmente identificáveis.

Na esfera comportamental, o estabelecimento de novos procedimentos e a prática diária das ações correspondentes possibilitou a criação de novos hábitos, bem como estimulou o zelo pelo ambiente de trabalho. A conscientização sobre a importância de manter um espaço prazeroso e agradável aumentou o comprometimento e responsabilidade dos participantes com as instalações. Também foi observado o fortalecimento das relações interpessoais e maior cooperação entre os colegas.

As mudanças estruturais e pessoais destacadas refletem a reorganização dos processos de trabalho e, por conseguinte, a reestruturação da cultura organizacional, servindo como modelo para os demais espaços da instituição e de outras unidades desse órgão no Brasil. Essas transformações são, ainda, consequências do entendimento das premissas do Programa 5S e compreensão da filosofia de funcionamento dos sensores, os quais estão interligados e tornam-se indissociáveis no decorrer do tempo.

Entre os principais fatores determinantes para o sucesso desse projeto, destacou-se o apoio da gerência e a participação ativa dos envolvidos, bem como a excelência buscada em cada ação de sistematização interna, através da padronização de processos de todos os setores.

Com o advento das novas tecnologias de informação e comunicação, os

equipamentos eletrônicos, principalmente os smartphones, foram grandes aliados do projeto, juntamente com as redes sociais e a Internet, facilitando o registro e repasse de informações com agilidade.

Em contrapartida, uma das principais dificuldades para o desenvolvimento do programa de melhoria da qualidade refere-se à atuação limitada da equipe de implantação. Os integrantes dessa equipe conciliavam essa função com os afazeres diários de suas respectivas seções, impossibilitando maiores intervenções e assessoramentos. Nesse sentido, indica-se a criação de um departamento específico para tratar, exclusivamente, dos assuntos ligados à gestão da qualidade.

Ademais, evidencia-se a necessidade de manter as ações implementadas, visto que o Programa 5S é um processo de melhoria contínua que funciona de maneira cíclica. Mesmo com todos os avanços e resultados significativos, a busca por melhorias deve ser uma preocupação permanente e as atividades de conscientização constantes. Por fim, ressalta-se o crescimento intelectual, profissional e pessoal de todos os envolvidos e as melhorias no ambiente de trabalho e na qualidade de vida e bem-estar coletivo.

Referências

- CARVALHO, M. M.; PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade**: teoria e casos. Rio de Janeiro: Campus, 2006.
- CORREIA, B. R. B. *et al.* Implantação do Programa 5S em um setor de injeção termoplástica sob aspectos da melhoria contínua. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DA PRODUÇÃO, 30., 2010, São Carlos. **Anais** [...]. São Carlos: Abepro, 2009.
- FAGUNDES, A. B. *et al.* Produção mais limpa e 5S: uma revisão. *In*: ENCONTRO MINEIRO DE ENGENHARIA DA PRODUÇÃO, 5., 2009, Viçosa. **Anais** [...]. Viçosa: FMEPRO/NUMEEP/UFV, 2009.
- FARIA, A. F.; FREITAS, C. A. S.; SUZUKI, J. A. Implantação do Programa 5S em uma incubadora de empresas de base tecnológica. *In*: ENCONTRO MINEIRO DE ENGENHARIA DA PRODUÇÃO, 5., 2009, Viçosa. **Anais** [...]. Viçosa: FMEPRO/NUMEEP/UFV, 2009.
- LÉLIS, E. C. **Gestão da qualidade**. São Paulo: Pearson, 2012.
- MELLO, C. H. P. **Gestão da qualidade**. São Paulo: Pearson, 2011.
- OSADA, T. **Housekeeping, 5S**: seiri, seiton, seiso, seiketsu, shitsuke. São Paulo: Instituto IMAM, 1992.
- PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade**. São Paulo: Atlas, 2012.
- REBELLO, M. A. 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**, v. 3, n. 1, p. 165-182, jul./dez. 2005.
- STANZANI, R. *et al.* Estudo de implantação do programa 5S em uma empresa de tubos de concreto. *In*: ENCONTRO MINEIRO DE ENGENHARIA DA PRODUÇÃO, 5., 2009, Viçosa. **Anais** [...]. Viçosa: FMEPRO/NUMEEP/UFV, 2009.
- THIOLLENT, M. Metodologia da pesquisa-ação. 6. ed. São Paulo: Cortez, 1994.