

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

Gabriel Henrique Berres

**IMPLANTAÇÃO DOS 5Ss EM UMA EMPRESA DE COMÉRCIO
VAREJISTA**

Palmeira das Missões, RS
2019

Gabriel Henrique Berres

IMPLANTAÇÃO DOS 5Ss EM UMA EMPRESA DE COMÉRCIO VAREJISTA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do título de **Bacharel em Administração de Empresas**.

Orientador: Prof. Dr. Edio Polacinski

Palmeira das Missões, RS
2019

Gabriel Henrique Berres

IMPLANTAÇÃO DOS 5Ss EM UMA EMPRESA DE COMÉRCIO VAREJISTA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do título de **Bacharel em Administração de Empresas**.

Aprovado em 02 de julho de 2019:

Edio Polacinski, Dr. (UFSM)
(Presidente/Orientador)

Claudio Eduardo Ramos Camfield, Dr. (UFSM)

Vânia Rey Paz, Dr^a (UFSM)

Palmeira das Missões, RS
2019

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Deus, por me permitir estar aqui e por estar comigo sempre.

À minha família, que sempre me apoiou e me incentivou em minha caminhada acadêmica.

À minha namorada Bruna, por acreditar em mim, e sempre me incentivar.

À todos os colaboradores da Sirlei Tecidos, que me ajudaram nesta jornada.

Ao professor Edio, que contribuiu muito para a realização deste trabalho.

Ao professor Leander que também contribuiu para a realização deste trabalho.

RESUMO

IMPLANTAÇÃO DOS 5Ss EM UMA EMPRESA DE COMÉRCIO VAREJISTA

AUTOR: Gabriel Henrique Berres

ORIENTADOR: Edio Polacinski

Considerando o atual cenário mercadológico, no qual a competição mostra-se um fator de extrema importância, muitas empresas buscam a gestão da qualidade como fator de diferenciação em relação aos seus concorrentes. Dentro deste contexto, destaca-se que o presente trabalho tem por objetivo apresentar a implantação dos 5Ss em uma empresa de comércio varejista, buscando maior agilidade em atividades diárias, aumentando produtividade e os lucros da organização. A metodologia utilizada foi o estudo de caso, como abordagem qualitativa e observação participante. Como principais resultados desta pesquisa podem ser destacados a conscientização dos colaboradores e gestores em relação a melhoria contínua, a otimização de espaços, melhor organização, local de trabalho limpo, facilitação das atividades diárias. Todos estes fatores que vêm a se tornar elementos de diferenciação da empresa dentro do contexto mercadológico atual.

Palavras-chave: 5Ss. Empresa de pequeno porte. Empresa varejista.

ABSTRACT

IMPLANTATION OF THE 5SS IN A RETAIL COMPANY

AUTHOR: Gabriel Henrique Berres

ADVISOR: Edio Polacinski

Considering the current market scenario, in which the competition appears as an extremely important factor, a lot of companies look for the quality management as a differentiation factor in relation to their competitors. In this context, it is stood out this paper has the objective to show the implantation of the 5Ss in a retail trade company, searching for agility in daily activities, increasing productivity and the organization profits. The methodology used was the case study, with qualitative approach and participant observation. As major results of this research it can be detached the conscientization of the contributors and managers in relation to the continuous improvement, the space optimization, better organization, clean workplace, facilitation of the daily activities. All the factors which end up becoming differentiation elements of the company concerning current market scenario.

Keywords: 5Ss. Small business. Retail company.

LISTAS DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Critérios para a seleção de materiais	16
Figura 2 - Fachada da loja Sirlei Tecidos	26
Figura 3 - Espaço interno da loja Sirlei Tecidos	27
Figura 4 - Comitê dos 5Ss.....	29
Figura 5 - Lançamento do programa e sensibilização dos demais colaboradores	30
Figura 6 - Gavetas após aplicação dos sentidos de organização, ordenação e limpeza ..	32
Figura 7 - Caixas de ilhoses após aplicação dos sentidos de organização, ordenação e limpeza.....	33
Figura 8 - Mesa do computador antes e após a implantação dos 5Ss.....	34
Figura 9 - Armário 1 antes e após a aplicação dos 5Ss	35
Figura 10 - Armário 2 antes e após a aplicação dos 5Ss	35
Figura 11 - Mesa do gestor antes e após a aplicação dos 5Ss.....	36
Figura 12 - Parte superior do armário 3 antes e após da aplicação dos 5Ss	36
Figura 13 - Parte inferior do armário 3 antes e após a aplicação dos 5Ss	37
Figura 14 - Gaveta 1 antes e após a aplicação dos 5Ss.....	37
Figura 15 - Gaveta 2 antes e após a aplicação dos 5Ss.....	38
Figura 16 - Gaveta 3 antes e após a aplicação do 5Ss	38
Figura 17 - Gaveta 4 antes e após a aplicação dos 5Ss.....	39
Figura 18 - Armazenamento de ilhoses antes e após a aplicação dos 5Ss.....	39
Figura 19 - Mesa do servidor antes e após a aplicação do 5Ss	40

LISTAS DE QUADROS

Quadro 1 - Procedimentos para a implantação dos 5Ss.....	21
Quadro 2 - Atividades de uma análise qualitativa.....	23

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	10
1.2 OBJETIVOS.....	10
1.2.1 Objetivo Geral	11
1.2.2 Objetivos Específicos	11
1.3 JUSTIFICATIVA.....	11
1.4 ESTRUTURA DA PESQUISA.....	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 MUDANÇA.....	13
2.1.1 Mudança Organizacional	13
2.2 OS 5Ss.....	14
2.2.1 Senso de Organização Seiri	16
2.2.2 Senso de Ordenação Seiton	17
2.2.3 Senso de Limpeza Seisou	17
2.2.4 Senso de Higiene Seiketsu	18
2.2.5 Senso de Autodisciplina Shitsuke	18
2.3 FACILITADORES NA IMPLANTAÇÃO DOS 5Ss.....	19
2.4 DIFICULTADORES NA IMPLANTAÇÃO DOS 5Ss.....	19
2.5 BENEFÍCIOS DA IMPLANTAÇÃO DOS 5Ss.....	20
2.6 PROCEDIMENTOS PARA A IMPLANTAÇÃO DOS 5Ss.....	21
2.7 EMPRESA DE PEQUENO PORTE.....	22
3 METODOLOGIA CIENTÍFICA	23
3.1 TIPO DE PESQUISA – ESTUDO DE CASO.....	23
3.2 CLASSIFICAÇÃO –QUALITATIVA E DESCRITIVA.....	23
3.3 COLETA, TRATAMENTO E APRESENTAÇÃO DE DADOS – PESQUISA BIBLIOGRÁFICA E OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE.....	24
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	26
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA PESQUISADA.....	26
4.2 PROPOSTA DE APLICAÇÃO DOS 5Ss NA EMPRESA PESQUISADA.....	28
4.3 APLICAÇÃO DA PROPOSTA.....	29
4.3.1 Planejamento	29
<i>4.3.1.2 Formação do comitê dos 5Ss</i>	29
<i>4.3.1.2 Avaliação da área definida para a implantação dos 5Ss</i>	30
<i>4.3.1.3 Lançamento do programa e sensibilização dos demais colaboradores</i>	30
4.3.2 Implantação	31
<i>4.3.2.1 Dia D</i>	31
<i>4.3.2.2 Dia da Limpeza</i>	31
<i>4.3.2.3 Implantação dos sentidos de organização e ordenação</i>	31
<i>4.3.2.4 Implantação dos sentidos de saúde e autodisciplina</i>	33
4.3.3 Manutenção e sugestões de melhoria	33
4.4 O ANTES E DEPOIS DA APLICAÇÃO DOS 5Ss.....	34
4.5 FACILIDADES, DIFICULDADES E APRENDIZADOS DA APLICAÇÃO DOS 5Ss.....	40
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	42
REFERÊNCIAS	44

1 INTRODUÇÃO

Observando o cenário mercadológico atual, onde a concorrência se acentua cada vez mais e as organizações buscam maneiras de se diferenciar das demais para concorrer dentro do mercado, a empresa de pequeno porte Sirlei Tecidos busca a gestão da qualidade como um fator de diferenciação.

Assim sendo, os 5Ss revelam-se como um programa de qualidade que satisfaz os anseios da organização. Então, a empresa de comércio varejista – tecidos, cama, mesa, banho, aviamentos e decoração - pretende implementar os 5Ss em seu setor administrativo almejando os benefícios deste programa, como por exemplo, beneficiar o ambiente de trabalho, promover o bem-estar dos colaboradores, conter custos e também facilitar os processos diários da organização (VANTI, 1999).

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Pode-se observar que a empresa Sirlei Tecidos, mesmo que através de seu modelo de gestão empírico –sem estruturação e não formalizado- busca melhorias de condições de trabalho para seus colaboradores, porém, através desse modelo, muitos aspectos significativos são deixados de lado, fazendo-se necessário melhorias neste sistema de gestão. Ao passar dos anos, a empresa sempre buscou acompanhar as tendências e novidades do mercado, muito focada na venda, e deixando a desejar em alguns pontos, como, por exemplo, organização e em propiciar um local de trabalho agradável para os colaboradores.

Após contato com a empresa pesquisada, foi observada a necessidade da implantação de um sistema de gestão, para melhorar o ambiente de trabalho e também a organização. Desta forma, o gestor tomou a decisão de implantar os 5Ss, os quais vêm a atender as necessidades de organização no ambiente de trabalho da empresa pesquisada. Com base nisso, definiu-se o seguinte problema de pesquisa: Quais elementos são necessários para implantar os 5Ss em uma empresa varejista de pequeno porte no município de Palmeira das Missões?

1.2 OBJETIVOS

A partir dos próximos subitens, serão apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos.

1.2.1 Objetivo Geral

Implantar os 5Ss em uma empresa de comércio varejista.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para atingir o objetivo geral da pesquisa, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Analisar na literatura pertinente os conceitos relacionados aos 5Ss e mudança organizacional;
- Identificar características da empresa pesquisada;
- Definir as fases do processo necessárias para a implantação dos 5Ss;
- Implantar os 5Ss na empresa estudada, considerando suas peculiaridades;

1.3 JUSTIFICATIVA

A implantação dos 5Ss é um programa desafiador para a empresa tanto quanto para o acadêmico, por ser uma ferramenta mundialmente conhecida em relação a melhorias na organização e também no ambiente de trabalho. Além de ser um método documentado, de comprovada eficácia, que trará resultados visíveis para empresa – em lucro e economia de recursos- e também para os colaboradores, na melhoria do ambiente e na organização.

Nessas circunstâncias, a implantação será de grande valia para o acadêmico, atrelando o conhecimento teórico dos sentidos com a prática, possibilitando oportunidades profissionais e um melhor entendimento de tema. Além de ser de grande importância para a empresa estudada, ao possibilitar que a organização da mesma seja ditada conforme os princípios dos 5Ss, obtendo ganhos organizacionais. Também podendo ser usado como exemplo para mais empresas de pequeno porte, mostrando os possíveis ganhos em diversos fatores que as mesmas podem obter a partir da execução dos cinco sentidos dentro delas.

A presente pesquisa será de grande valia para o meio acadêmico, servindo de subsídio para demais pesquisadores que tiverem interesse na área, principalmente focando em empresas de pequeno porte, que possuem muitas particularidades, além de também poder ser um guia referente a aplicação dos sentidos na prática.

Espera-se com a implantação, facilitar todas as atividades diárias para o bom funcionamento da empresa no contexto de limpeza, organização, treinamento, disciplina, entre

outros. Com isso, acredita-se que a empresa se tornará mais eficiente e em consequência disto diminuirá custos e aumentará lucros.

1.4 ESTRUTURA DA PESQUISA

A estrutura do trabalho é formada por 5 capítulos. O presente, no qual apresentam-se o tema da pesquisa, sua delimitação, o problema de pesquisa, seus objetivos e a justificativa.

No segundo capítulo, descreve-se o referencial teórico, abordando mudança, mudança organizacional, os 5Ss e suas características, os aspectos que facilitam e dificultam sua implantação, benefícios, os procedimentos para a implantação e empresas de pequeno porte.

No capítulo três, a metodologia utilizada no trabalho é apresentada, delineando o tipo de pesquisa, sua classificação e denotando a coleta, tratamento e apresentação de dados.

No quarto capítulo, serão apresentados os resultados e discussões, as características da empresa pesquisada, a proposta de aplicação dos 5Ss, a aplicação da proposta e também, as facilidades, dificuldades e aprendizados da aplicação dos cinco sentidos.

No quinto capítulo, as considerações finais serão delineadas, e também, as referências, apresentadas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, serão apresentadas as referências teóricas que sustentam este trabalho.

2.1 MUDANÇA

Mudança significa ação ou efeito de mudar; alteração, transformação (LUFT, 2002). Quando relacionada a organizações, mudança pode significar: deslocar-se de uma posição para uma nova. É essencial que a empresa saiba onde está, e também, para onde quer ir. A mudança seria basicamente a transição do velho para o novo, onde, neste processo, devemos abandonar atitudes, comportamentos, maneiras de trabalhar e estabelecer novas atitudes, comportamentos e métodos, para que os resultados esperados possam ser de alguma forma, alcançados (BORTOLOTTI, 2010).

A mudança da cultura organizacional pode ocorrer em diversos níveis conforme Schein (1992 apud PERTENCE, 2010): nível de artefatos visíveis, nível de pressupostos inconscientes e nível de artefatos que controlam o comportamento das pessoas. No que se refere aos artefatos visíveis: a utilização e ordenação da área física, padrões comportamentais, entre outros. Os valores que controlam o comportamento das pessoas são, basicamente os valores da empresa. E os pressupostos inconscientes, que se caracteriza na maneira que o indivíduo percebe, senta e pensa.

A implantação dos 5Ss afeta estas três áreas, modificando os artefatos visíveis – alterando a ordenação e o layout, por exemplo, nos comportamentais – realizando mudanças nos processos e comunicações, e nos pressupostos inconscientes – quando o novo sistema é absorvido pelos colaboradores da organização, gerando comprometimento.

Com o advento da globalização – época esta em que ocorre a integração e internacionalização das organizações – oportunidades e ameaças mercadológicas surgem a todo instante, gerando um novo cenário econômico, tecnológico, cultural, político e social. Neste contexto, surge um diferencial para as empresas: a mudança organizacional.

2.1.1 Mudança Organizacional

Neiva (2004) afirma que mudança organizacional pode ser considerada como qualquer alteração, sendo planejada ou não, em componentes que constituem a organização como um todo, seja isto a estrutura, cultura, finalidade básica, etc., alterações estas podendo ser

decorrentes de elementos internos ou externos à organização, trazendo assim, consequências, favoráveis ou desfavoráveis a organização e seus resultados.

Para Wood Jr. (2004), mudança organizacional é qualquer transformação que afete a estrutura, estratégia, cultura, tecnologia, ou outros componentes que exerçam influência dentro da organização. Também é considerada como o conjunto de atividades intencionais, proativas e focadas para o cumprimento de metas organizacionais (ROBBINS, 2002).

O ponto chave para que o processo de mudança ocorra bem se encontra no gerenciamento das pessoas. Mudanças tecnológicas não possuem grau de dificuldade tão alto, mudar pessoas e a cultura da organização que se mostra o verdadeiro desafio.

Desta forma, para Wood Jr. (2004), as mudanças podem ser:

- a) quanto à natureza: mudanças de estrutura (organograma, funções); de estratégia (mercado-alvo, foco); de cultura (valores, clima, estilos de liderança); de tecnologia (processos, métodos de produção); relacionadas a recursos humanos (pessoas, políticas de seleção);
- b) quanto à relação da organização com o meio ambiente: respostas referentes a mudanças ocorridas no ambiente; ou antecipação baseada em expectativas ou previsões;
- c) quanto a formas de implementação: re-educativa, coercitiva ou racional;

2.2 OS 5Ss

Conforme Silva (1996), os 5Ss tiveram seu surgimento nos Estados Unidos – chamados de *housekeeping* – mas se consolidou no Japão, nos anos 60, com o nome de 5Ss. Este sistema foi o precursor de programas de qualidade dentro do Japão, resultando no padrão de qualidade atual, pelo qual o país é reconhecido mundialmente. Devido a eficácia do sistema, este é considerado como uma das mais importantes ferramentas para a gestão da qualidade, sendo adotada mundialmente por muitas organizações, como o pontapé inicial para que outras ferramentas de melhoria contínua possam ser aplicadas posteriormente (BARKER, 2017).

Osada (1992) alega a importância de que a empresa conte com seu ambiente limpo e organizado, pois sem isto, problemas não podem ser diagnosticados, e também que, esforços para implantar inovações que busquem melhorar as condições de trabalho ou criar novos produtos se tornam inválidos sem a implantação dos 5Ss. Chiavenato (2010) reafirma que os 5Ss antecedem a implantação de outras ferramentas de melhoria, sendo utilizados por muitas organizações para iniciar este processo de gestão da qualidade.

Os 5Ss podem ser compreendidos como a prática de “arrumar a casa”, objetivando aproveitar melhor espaços, eliminar causas de acidentes, florescer o espírito de equipe e garantir

uma boa aparência da organização. Para que a implantação deste programa seja realizada, todos os funcionários devem ser responsáveis de uma maneira pessoal pelas seguintes tarefas na organização: Seiri - senso de organização, Seiton - senso de ordenação, Seiso - senso de limpeza, Seiketsu - senso de higiene e Shitsuke - senso de autodisciplina (ANTUNES, 2003).

Pertence e Melleiro (2010) afirmam que o programa não é um instrumento que garante a qualidade dentro da organização, é apenas uma ferramenta relacionada a filosofia de qualidade, que tem por objetivo criar as condições necessárias para a implantação de projetos para a melhoria contínua organizacional.

Os 5Ss devem ser aplicados continuamente, objetivando a transformação do ambiente organizacional, porém, muitos gestores tem a ideia de que os 5Ss são apenas utilizados para a limpeza e organização – apenas descarte de alguns itens e limpeza de restos.

Os cinco sentidos, vêm a facilitar o trabalho da organização, através do trabalho em equipe, da melhoria do controle e da manutenção da produção, pois facilita a compreensão da sequência de processos, permitindo a redução de perdas, defeitos, erros e até mesmo acidentes. (RENO; DINIZ, 2009).

Os três primeiros sentidos são simples de serem implantados e tem um resultado imediato bom, porém não trazem resultados duráveis e palpáveis. Desta forma, surge a importância do quarto sentido, que trabalha a saúde e higiene do colaborador, e o quinto sentido que se aplica na autodisciplina do colaborador (BARKER, 2017).

Costa e Rosa (1999) salienta o papel dos níveis mais altos da hierarquia, pois, ao se tratar de um programa contínuo, que incorpora novos hábitos, conhecimentos e atitudes aos colaboradores – que como um todo, mudam o ambiente organizacional – torna-se necessário um empenho destes níveis para o controle do programa.

Para Lobo (2010), os principais objetivos da utilização dos 5Ss são:

- Desenvolver o ambiente de trabalho;
- Reduzir risco de acidentes;
- Diminuir custos;
- Melhorar o trabalho em equipe;
- Beneficiar a produtividade.

Filho (2014) afirma que os 5Ss geram melhorias no ambiente organizacional, propiciam o bem-estar dos servidores, aumentam a autoestima, simplificam o uso de documentos, equipamentos e materiais, além de processos de trabalho. Além de ser um sistema que estimula

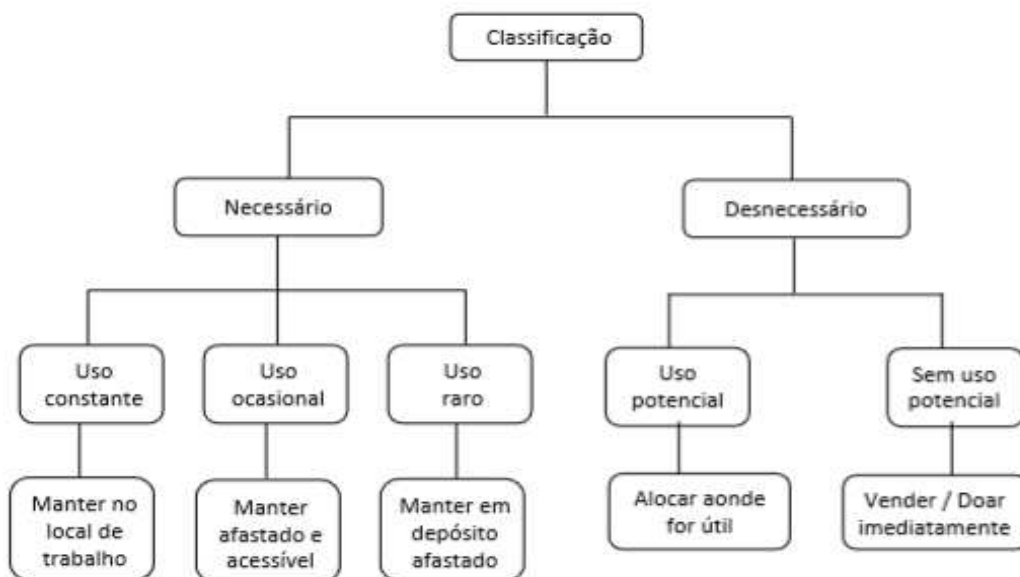
a conscientização em relação a desperdícios e também, em relação a qualidade dos serviços operacionais.

Chiavenato (2010) afirma que, mudanças de hábito quanto ordem e a disposição no ambiente de trabalho, relacionados a limpeza e higiene, fazem parte das primeiras etapas de todo sistema de qualidade.

2.2.1 Senso de Organização Seiri

Lobo (2010) afirma que este senso busca discriminar coisas necessárias de coisas desnecessárias, desta forma, ao se implantar o senso seiri, as orientações fornecidas devem ser observadas e aplicadas tanto nas áreas virtuais como nas áreas físicas da organização – separando e retirando tudo aquilo que é estranho ao local. O autor também apresenta critérios para esta seleção, conforme figura 1:

Figura 1 - Critérios para a seleção de materiais



Fonte: Lobo (2010).

O Senso de Organização é diferenciar materiais, equipamentos, ferramentas, utensílios, informações, classificando-os em necessários e desnecessários, descartando ou destinando corretamente aquilo que não é utilizado no exercício das atividades da organização. (GOMES, 1998).

Lobo (2010) afirma que o ato de guardar é natural do ser humano, então, torna-se necessário não apenas identificar os excessos e eliminá-los, mas também analisar o “porque do

excesso” para que medidas preventivas sejam tomadas, evitando que acúmulos de excessos voltem a acontecer futuramente.

Para Catunda et. al. (2010), o hábito de armazenar algo que no momento não é utilizado mas pode vir a ser necessário algum dia é muito comum em muitos locais de trabalho. No início deste acúmulo de materiais pode não trazer grandes efeitos, porém, no longo prazo, a situação se agrava e pode, de fato, impossibilitar o trabalho no dia a dia. Também, o senso pode ser caracterizado como possuir aquilo que é útil e na quantidade correta. E ajuda-nos a refletir sobre o que realmente é utilizado, reduzindo o espaço ocupado dentro da organização.

2.2.2 Senso de Ordenação Seiton

Senso de Ordenação “é definir locais apropriados e critérios para estocar, guardar ou dispor materiais, equipamentos, ferramentas, utensílios, informações e dados de modo a facilitar o seu uso e manuseio, facilitar a procura, localização e guarda de qualquer item” (ANTUNES, 2003, p. 50).

Lobo (2010) afirma que o senso é popularmente conhecido por “cada coisa no seu lugar” e acrescenta que para a definição de locais apropriados devem ser adotados critérios como facilidade de manuseio, identificação, retorno dos materiais ao local de origem, entre outros. E também que após aplicado, torna-se incomum a cena de procura por documentos, chaves, etc., pois todas estas são evitadas por meio do senso.

Segundo Silva (1996), podemos tomar como referência supermercados e lojas de departamento para observar e entender a importância do senso de ordenação, onde o sistema de reposição é excelente, ordenando as mercadorias conforme o consumo.

2.2.3 Senso de Limpeza Seisou

Senso de Limpeza é “eliminar a sujeira ou objetos estranhos para manter limpo o ambiente (parede, armários, teto, gaveta, estante, piso, entre outros) bem como manter dados e informações atualizados para garantir a correta tomada de decisões” (ANTUNES, 2003, p. 50). O autor complementa que este senso se baseia na premissa de que o mais importante não é limpar o ambiente, e sim não o sujar, buscando eliminar as fontes de sujeira e suas respectivas causas.

Catunda et. al. (2010) afirmam que o objetivo deste senso não é a impressão visual, mas sim, gerar um ambiente de trabalho agradável que proporcione ao trabalhador trabalhar com entusiasmo. Também, este senso deve ser incorporado no dia a dia, para que os materiais e o ambiente sempre estejam prontos para seu uso apropriado.

Os autores afirmam também que a limpeza deve ser um dever de todos, sem distinções. Limpar e guardar os materiais após o seu uso torna-se obrigação de todos.

2.2.4 Senso de Higiene Seiketsu

Senso de Higiene se caracteriza pela criação de condições que favorecem a saúde física e mental, pela garantia de um ambiente não agressivo, com boas condições sanitárias em áreas comuns (banheiros, cozinha, lavatórios, etc.), pelo zelo na higiene pessoal e o cuidado para que informações e comunicados sejam de fácil compreensão e claros. (LOBO, 2010)

O Senso de Higiene se caracteriza pelo desenvolvimento do hábito de seguir normas e observá-las, atender ordens e especificações, sendo ele o resultado de uma atividade de força mental, física e moral (LOPES, 1999).

Para Catunda et. al. (2010, p.144), o senso “é a metodologia que nos permite manter os ganhos alcançados com os três primeiros S. Se não existe um processo para preservar os ganhos, é possível que o ambiente de trabalho volte a ter novamente elementos inúteis e se perca a limpeza alcançada com as ações anteriores.”, os autores também afirmam que a eficácia deste senso é observada quando todos dominam os critérios do que pode ser considerado regular e irregular, e também como solucionar as tais irregularidades. Desta forma, pode-se verificar se existe algum material em desuso, desnecessário, se cada coisa está em seu lugar e também se as fontes de sujeira foram de fato minimizadas ou eliminadas.

2.2.5 Senso de Autodisciplina Shitsuke

Segundo Silva (1996), este senso se desenvolve através da prática dos outros sentidos, sendo este o que possibilita as pessoas tomarem a iniciativa para fazer o que deve ser feito.

Neste senso, cria-se o entendimento de que os processos, normas e regras devem ser cumpridos para o bom funcionamento da organização. Desta forma, como afirma Silva (1996), os 5Ss devem ser implantados objetivando a melhora das condições de trabalho e a criação de um ambiente que favorece a qualidade, e estimula as pessoas a realizarem seus potenciais.

Catunda et. al. (2010) afirmam que este senso busca desenvolver e institucionalizar bons hábitos. Por natureza, o ser humano resiste à mudança, a criação do hábito mostra-se importante para quebrar esta resistência, além de, também, assegurar todos os ganhos obtidos nos quatro sentidos anteriores. Este senso é o exemplo do comprometimento da organização com a melhoria contínua.

Este sistema pode acarretar em mudanças de comportamento dentro da organização, observando-se que, as pessoas não são meros trabalhadores, pois, se transformam em responsáveis pelos cinco sentidos dentro de sua área de trabalho – as tarefas não são simplesmente realizadas de qualquer maneira, trata-se de realizá-las de acordo com critérios do programa (ANTUNES, 2003).

2.3 FACILITADORES NA IMPLANTAÇÃO DOS 5Ss

Existem muitos fatores que podem influenciar positivamente dentro do processo de implantação do sistema, conforme Pertence e Melleiro (2010), são estes, dentre outros:

- Meta institucional: Tornar a aplicação do programa uma meta institucional propicia o engajamento de todos os colaboradores da organização, desde superintendentes até cargos operacionais;
- Mudança na cultura organizacional: A incorporação dos 5Ss na cultura organizacional produz um ambiente favorável ao programa;
- Sensibilização dos colaboradores da instituição: Colaboradores estimulados e sensibilizados para participarem efetivamente do processo;
- Comunicação entre os diferentes serviços da instituição: Um objetivo em comum facilita a comunicação entre as diversas áreas da organização.

Conforme Vanti (1999), o clima organizacional bom, facilita a implantação dos 5Ss, com a equipe unida, o engajamento torna-se mais profundo, desta forma, os resultados aparecem com maior fluidez. Também, a autora afirma que para um membro que vem de fora da organização, o processo acaba se facilitando. Além de tudo, obter o aval dos superiores e uma equipe com o número menor de membros.

2.4 DIFICULTADORES NA IMPLANTAÇÃO DOS 5Ss

Pertence e Melleiro (2010) afirmam que estes são fatores que dificultam a implantação:

- Resistência inicial dos colaboradores frente às mudanças: medo da mudança;

- Quantidade insuficiente de materiais/equipamentos utilizados para otimização do programa;
- Falta de envolvimento de algumas equipes: fator não só dificulta, mas também desestimula outras equipes;
- Sobrecarga do Serviço de Manutenção da instituição: demanda de atividades causada pela implantação do novo sistema e falta de área física para armazenamento de materiais.

2.5 BENEFÍCIOS DA IMPLATAÇÃO DOS 5Ss

Conforme Barker (2017), a implantação dos 5Ss gera inúmeros benefícios para a organização dentre estes: redução de espaços para armazenamento e do espaço utilizado, diminuição de custos, ambiente saudável, organizado e limpo, diminuição do tempo gasto para procura de objetos/materiais, elevação do conceito organizacional através da boa impressão gerada aos clientes, ambiente de trabalho bom com colaboradores animados, participando das atividades e tarefas com motivação e também, a melhoria contínua organizacional.

Catunda *et al.* (2010) citam os benefícios dos 5Ss: Facilita as operações da empresa, previne estragos a matérias armazenados, libera espaço, facilita o acesso aos materiais, transmite ideia de organização e ordem dentro da empresa, aumento da segurança no local de trabalho, redução do desperdício, facilita a percepção de falhas, o bem-estar dos colaboradores é elevado, interação maior entre a equipe, criação de bons hábitos e criação de uma cultura relacionada cuidado com os bens da organização.

O 5Ss são propulsores da qualidade dentro das organizações. Fornecendo conhecimento sobre suas funções a todos os participantes para que o desempenho e manutenção sejam adequados. Consequentemente, torna-se um programa integrado, onde seus sensores agem em conjunto dentro da organização, gerando resultados em vários aspectos dentro da empresa como, também, na vida dos colaboradores (SILVA, 1994).

2.6 PROCEDIMENTOS PARA A IMPLANTAÇÃO DOS 5Ss

Para que a implantação dos 5Ss seja de fato realizada, conhecimento teórico deve ser aliado à prática. Desta forma, surgem, de maneira estruturada, procedimentos para a implantação dos 5Ss dentro da empresa, conforme quadro 1.

Quadro 1 - Procedimentos para a implantação dos 5Ss

Sensos	Procedimentos
Seiri	Separar dentro do local de trabalho as coisas que realmente são utilizadas e que não são utilizadas, criando dois tipos de materiais: os necessários e os não necessários; colocar os materiais necessários em locais adequados. Identificar o destino que vai ser dado a cada material considerado desnecessário: eliminar, armazená-lo ou doá-lo.
Seiton	Dar a todos os artigos e materiais uma designação concreta que todos devem conhecer. Dispor de um lugar apropriado, indicado com exatidão e conhecido por todos para cada elemento utilizado no local de trabalho, com identificações para o armazenamento dos materiais que não serão utilizados de imediato. Identificar e marcar todos os sistemas de suporte ou auxiliares dos processos principais (por exemplo: tubos de ar comprimido, sala de rouparia etc.). Aumentar o conhecimento sobre os equipamentos e materiais por parte dos trabalhadores que os usam.
Seisou	Identificar as fontes de sujeira; quais as causas que produzem estas situações; buscar uma solução que elimine essas causas; avaliar se são as soluções adequadas. No caso de se verificar que não são, reavaliar, e procurar uma nova solução. Aplicar e avaliar novamente.
Seiketsu	Colocação de avisos que ajudem as pessoas a evitar erros nas atividades do seu local de trabalho. Sinalizações de perigo, advertências, limitações de velocidade, etc. Preparar instruções sobre equipamentos e máquinas buscando evitar seu uso inadequado. Efetuar a manutenção preventiva de máquinas e equipamentos. Sempre manter as instruções e procedimentos para a realização do trabalho devidamente atualizadas.
Shitsuke	Manter o local de trabalho impecável; respeitar as normas que regulamentam o funcionamento da organização; observar a importância do respeito pelos demais e pelas regras. Treinar a cada dia a autodisciplina.

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de Catunda *et al.* (2010).

2.7 EMPRESA DE PEQUENO PORTE

Conforme o BNDES (Banco nacional do desenvolvimento) (2019), de acordo com lei complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006 as empresas podem ser divididas conforme seu porte, baseado em sua receita operacional bruta (ROB). Desta forma, dividem-se em:

- Microempresa: ROB anual menor ou igual à R\$ 360 mil;
- Empresa de pequeno porte: ROB anual maior que R\$ 360 mil e menor ou igual a R\$ 4,8 milhões;
- Empresa de médio porte: ROB anual maior que R\$ 4,8 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões;
- Grande empresa: ROB anual superior a R\$ 300 milhões;

Dentre estas, a organização pesquisada se caracteriza como uma empresa de pequeno porte. Firmas estas que, segundo SEBRAE (2018), representam 98% do total de empresas brasileiras. Também, geram 50% dos empregos e participam em 27% do PIB do Brasil.

Assim sendo, os pequenos negócios demonstram toda sua força e importância dentro da economia do país, tanto quanto em suas regiões de atuação, principalmente.

Conforme a Constituição Federal (1988), as microempresas e empresas de pequeno porte devem ter tratamento jurídico diferenciado, conforme artigo 179 “A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios dispensarão às microempresas e às empresas de pequeno porte, assim definidas em lei, tratamento jurídico diferenciado, visando a incentivá-las pela simplificação de suas obrigações administrativas, tributárias, previdenciárias e creditícias, ou pela eliminação ou redução destas por meio de lei.”.

Desta forma, a empresa pode ser encaixada no Simples Nacional, obtendo facilidade no pagamento de IRPJ, PIS/PASEP, CSLL, COFINS e IPI, realizando pagamento mensal unificado destes impostos.

3 METODOLOGIA CIENTÍFICA

Os próximos subitens irão apresentar a metodologia utilizada para a realização do presente trabalho.

3.1 TIPO DE PESQUISA – ESTUDO DE CASO

Um estudo de caso busca analisar um evento – que é o caso- em suas circunstâncias no mundo real, principalmente quando as fronteiras do evento e as circunstâncias não estão claramente definidas. Também, um estudo de caso possui uma variável técnica distintiva, desta forma, um estudo de caso possuirá mais variáveis de interesse do que pontos de dados (YIN, 2015).

Assim sendo, o presente trabalho se enquadra nesta forma de pesquisa pois busca uma visão holística e real, ao analisar a implantação dos 5Ss em uma empresa de comércio varejista.

3.2 CLASSIFICAÇÃO –QUALITATIVA E DESCRITIVA

A análise qualitativa pode ser definida como uma sequência de atividades: redução de dados, a categorização dos mesmos, interpretação e a redação do relatório, conforme quadro 2 (GIL 2002).

Quadro 2 - Atividades de uma análise qualitativa

Redução de dados	Simplificação dos dados adquiridos em campo. Para esta etapa, os objetivos devem ser claros para que apenas dados relevantes à pesquisa sejam mantidos.
Categorização de dados	Baseia-se na organização dos dados de forma que o pesquisador tome decisões e tire conclusões a partir destes.
Interpretação de dados	Ir além de dados e buscar possíveis explicações, configurações e fluxos de causa e efeito.
Redação do Relatório	Apresentação de resultados.

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Gil (2002).

Considerando isto, neste trabalho realizou-se uma análise qualitativa de dados, pois os procedimentos usados nesta pesquisa não possuem natureza quantitativa.

Para Gil (2002), a pesquisa descritiva busca primordialmente descrever as características de certa população ou fenômeno, ou, estabelecer relações entre variáveis. Além disso, uma característica significativa é a utilização de formas padronizadas para obtenção de dados, como, por exemplo, questionários e observação sistêmica.

Algumas pesquisas definidas em seus objetivos como descritivas- que buscam maior atuação prática, muitas vezes geram novas visões sobre os problemas, fato esse que as aproxima de pesquisas explanatórias (GIL, 2008).

Esta pesquisa buscou em sua maioria a atuação prática, além de proporcionar visões diferenciadas sobre problemas, e também, suas resoluções através dos 5Ss.

3.3 COLETA, TRATAMENTO E APRESENTAÇÃO DE DADOS – PESQUISA BIBLIOGRÁFICA E OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE

Segundo Marconi e Lakatos (2017), pesquisa bibliográfica refere-se à observação de materiais já publicados, tais esses como: artigos científicos, teses de doutorado, dissertações de mestrado e livros. E tem por objetivo promover o contato do pesquisador com o que foi escrito sobre o assunto, gerando um reforço para a análise da pesquisa. As resoluções de problemas podem vir através dela, como também ela é o primeiro passo de toda pesquisa científica. Desta forma, o pesquisador utilizou a pesquisa bibliográfica para balizar seu trabalho, além de agregar conhecimento para ser aplicado na empresa em estudo.

A observação participante ou observação ativa constitui-se na participação real do observador dentro de determinado grupo, conseqüentemente, a vida dentro deste grupo pode ser analisada pelo interior dele mesmo. A observação participante pode se manifestar em duas formas: (a) natural, quando o observador já pertence ao grupo que investigará; e (b) artificial, quando o observador passa a integrar o grupo para realizar a investigação. Dentro do contexto da observação artificial, o observador pode deparar-se com mais problemas, relacionados, principalmente, à sua integração com o grupo (GIL 2008).

À vista disso, esta pesquisa utilizou a observação participante natural, visando aplicar os sentidos dentro da empresa pesquisada. Com base nas atividades de pesquisas realizadas, por fim, utilizou-se da análise de dados por categorização para a consolidação das informações que vão subsidiar os resultados finais do presente trabalho, que serão apresentados no capítulo seguinte.

Destaca-se que a análise de dados por categorização de acordo com Gil (2002) se refere a organização dos dados coletados pelo pesquisador na empresa estudada de forma que o

pesquisador tome decisões conclusivas para consolidar os resultados finais da aplicação dos 5Ss na empresa pesquisada com base em seu *know how*, expertise e análises, de forma categorizada, de acordo com o problema e objetivos da pesquisa. Dados estes obtidos por meio da observação, organizados por categorias e apresentados os mais relevantes que se relacionam com os objetivos geral e específicos e também ao problema de pesquisa.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA PESQUISADA

A Sirlei Tecidos é uma empresa familiar de pequeno porte, que atua nas cidades de Palmeira das Missões e Frederico Westphalen, no comércio varejista de tecidos, cama, mesa, banho decoração e aviamentos. Fundada em abril de 1998, começou suas atividades em Palmeira das Missões, apenas comercializando aviamentos com o nome fantasia de Casa das Linhas. Ao longo dos anos, com a expansão dos negócios da empresa, introduziu-se tecidos, cama, mesa e banho à loja. Atualmente, em Palmeira das Missões, conta com nove colaboradores. As figuras 2 e 3 mostram a fachada e o espaço interno da loja, respectivamente.

Figura 2 - Fachada da loja Sirlei Tecidos



Fonte - Empresa pesquisada

Figura 3 - Espaço interno da loja Sirlei Tecidos



Fonte: Empresa pesquisada.

Além disso, no que se refere a empresa, mostra-se importante:

- **MISSÃO:** “Exercer um comércio varejista com ética e transparência, priorizando o atendimento aos clientes, visando atender suas necessidades com qualidade, variedade e exclusividade de produtos”;

- **VISÃO:** “Disponibilizar produtos acessíveis e diferenciados, tendo como foco principal a satisfação dos nossos clientes”.

A empresa comercializa artigos de cama, mesa, banho, decoração, tecidos e aviamentos.

Como por exemplo:

- **Cama:** lençóis, travesseiros, cobertores, edredons, protetores de colchão, saia box, fronhas;

- **Mesa:** toalhas de mesa de tecido e de plástico, jogos americanos, trilhos;

- **Banho:** toalhas de banho, de rosto, de lavabo, tapetes de banheiro;

- **Decoração:** capas de cadeira, tapetes, tecidos para parede, cortinas;

- **Tecidos:** oxford, tricoline, crepe, malhas, soft, veludo, brim;

- **Aviamentos:** linhas, agulhas, lãs, botões, elásticos, zíperes.

A empresa é gerida pelos proprietários, que constituem o modelo de gestão baseado em seu conhecimento resumidamente empírico. Também, utiliza um software de gestão, onde controlam comissões de vendedoras, vendas, pagamento de fornecedores, entre outros.

4.2 PROPOSTA DE APLICAÇÃO DOS 5Ss NA EMPRESA PESQUISADA

A partir da literatura revisada, observou-se a necessidade da implantação dos 5Ss na empresa pesquisada, dividindo-se em três grandes etapas: Planejamento, Implantação e Manutenção. Cada etapa dividida em pequenas etapas a serem executadas, almejando, desta forma, a melhor aplicação dos cinco sentidos, da seguinte forma:

1. Planejamento - Primeira etapa para a implantação, subdividida nos seguintes itens:

1.1 Sensibilização dos gestores: Realizada por meio de reuniões e conversas, demonstrando os benefícios e a importância do programa, fazendo com que os gestores sejam estimulados a ajudar no processo;

1.2 Formação de comitê dos 5Ss - O pesquisador e um colaborador selecionado para incentivar e aprimorar os 5Ss, discutirão a melhor maneira de implantar o programa;

1.3 Avaliação da área definida para a implantação dos 5Ss - Determinará caminho a ser seguido e preparar o plano de ação para a implantação;

1.4 Lançamento do programa e sensibilização dos demais colaboradores - Marca o início dos 5Ss na empresa, por meio de uma apresentação do programa e seus benefícios para os colaboradores, objetivando sensibilizá-los;

2. Implantação - Segunda parte, subdividida em:

2.1 Dia “D” - Reunião com os funcionários explicando que o descarte será realizado, separando o que não tem mais utilidade e depositando na área de descarte;

2.2 Dia da Limpeza - Todos os colaboradores serão reunidos e cada um terá sua área definida para a limpeza. Também serão instruídos para que mantenham sempre limpos os seus respectivos locais de custódia;

2.3 Implantação dos sentidos de organização e ordenação - Os sentidos serão aplicados conforme suas diretrizes, organizando e ordenando os materiais, buscando facilitar as atividades cotidianas dos colaboradores;

2.4 Implantação dos sentidos de saúde e autodisciplina - Influencia diretamente os costumes dos colaboradores, para que os hábitos de saúde, higiene e segurança sejam criados;

3. Manutenção - Última etapa, busca da melhoria contínua:

3.1 Sugestões para melhorias e manutenção dos 5Ss - Manter os colaboradores entusiasmados com os cinco sentidos, aplicando-os e também buscando sempre a melhor adaptação dos mesmos e a melhoria contínua.

4.3 APLICAÇÃO DA PROPOSTA

Nos subitens a seguir apresentam-se as etapas da aplicação da proposta.

4.3.1 Planejamento

4.3.1.1 *Sensibilização dos gestores*

No dia 18 de março de 2019, realizou-se a reunião entre os gestores da empresa e o pesquisador, buscando debater sobre a implantação dos 5Ss na organização. Neste encontro, o pesquisador apresentou os princípios, benefícios e o plano de implantação do programa. Neste momento, optou-se pela execução do plano na área administrativa da empresa, optando por não implantar em outras áreas da organização, porém, com a conscientização dos colaboradores para futuros trabalhos em outras áreas.

4.3.1.2 *Formação do comitê dos 5Ss*

O comitê foi definido no dia 25 de março de 2019, em reunião dos gestores com o pesquisador. O comitê formou-se por um dos gestores e o pesquisador conforme figura 2, definindo como prioridade a limpeza e organização do setor.

Figura 4 - Comitê dos 5Ss



Fonte: Empresa pesquisada.

4.3.1.2 Avaliação da área definida para a implantação dos 5Ss

Após concordância com a direção, realizou-se a primeira tarefa diretamente ligada aos 5Ss. No dia 27 de março de 2019, o setor administrativo da empresa foi avaliado e teve seu estado naquele momento fotografado. Identificou-se bastante desorganização, objetos e documentos sem identificação, muitos deles desnecessários, que dificultavam o trabalho e a limpeza. Armários, caixas e gavetas sem identificação, com vários tipos de documentos e materiais misturados.

Torna-se relevante destacar que a avaliação foi realizada sem aviso prévio, desta forma, o ambiente do setor estava como no dia-a-dia de trabalho normal.

4.3.1.3 Lançamento do programa e sensibilização dos demais colaboradores

O lançamento do programa aconteceu em uma reunião (Figura 4) com todos os colaboradores da Sirlei Tecidos, no dia 20 de abril de 2019, das 8:00 às 9:00. Nesta conferência, primeiramente, o pesquisador apresentou a origem dos 5Ss, sua história e o significado de cada um. Os princípios dos 5Ss, as etapas de sua implantação, seus benefícios e os diagnósticos previamente realizados pelo pesquisador também foram apresentados. Após isto, notou-se visivelmente o entusiasmo dos colaboradores com o programa, principalmente pelos benefícios que o mesmo resultaria a estes. Além disto, comprometeram-se em ajudar o pesquisador no que estivesse em seu alcance.

Figura 5 - Lançamento do programa e sensibilização dos demais colaboradores



Fonte: Empresa pesquisada.

4.3.2 Implantação

4.3.2.1 Dia D

O dia do descarte foi realizado nos dias 29 e 30 de abril e também no dia 2 de maio, no turno da manhã. Devido à grande quantidade de papéis e documentos acumulados, este trabalho perdurou por mais de um dia. Desta forma, materiais foram analisados, os materiais úteis foram organizados, e os materiais descartáveis realocados para a área de descarte. Visto isso, o dia do descarte se caracterizou como a aplicação do senso da organização, onde materiais foram descartados, e os demais, organizados, em conformidade com Lobo (2010), quando definiu o este senso pela discriminação de coisas necessárias e desnecessárias, dando assim, as devidas destinações para os materiais.

4.3.2.2 Dia da Limpeza

No dia 6 de maio de 2019, o comitê de implantação aplicou o senso de limpeza, realizando a limpeza do chão, balcões, mesas, gavetas, armários e paredes. Esta atividade se iniciou às 8:30 e foi finalizada às 15:30. Também, conforme Catunda et. al. (2010), o senso de limpeza é aplicado eliminando as fontes de sujeira, buscando soluções para os mesmos. Desta forma, uma goteira que existia no setor foi tapada, por ser caracterizada como uma grande fonte de sujeira, e posteriormente, reavaliada, confirmando sua extinção. Assim, o ambiente ficou preparado para a implantação do próximo senso.

4.3.2.3 Implantação dos senso de organização e ordenação

Após reunião, o gestor – trabalhador do setor administrativo- apresentou suas ideias e sugestões em relação a como aplicar os senso, de maneira que viria a facilitar seu trabalho diariamente. Desta maneira, no dia 13 de maio de 2019, no período da manhã, os senso de organização e ordenação foram implantados, utilizando as sugestões do gestor em relação a alocação dos materiais.

Após isto, o pesquisador confeccionou etiquetas para a ordenação dos objetos e documentos. As etiquetas foram alocadas em gavetas e armários, utilizando fita adesiva larga, melhorando assim, a durabilidade das mesmas.

Comprovantes de pagamentos foram separados por tipo, conforme figura 6. Recibos, contratos, comprovantes de depósitos, contracheques e consórcios, que antes eram muitas vezes guardados misturados, com alguns comprovantes em cada gaveta, foram agrupados e devidamente colocados em suas respectivas gavetas, como mostra a figura 6. Os ilhoses, que antes também possuíam suas caixas não identificadas, e muitas vezes misturadas, foram ordenadas, conforme figura 7. Convergindo assim com Antunes (2003), como citado anteriormente, que afirma o senso de ordenação como estabelecer locais apropriados e critérios para armazenagem, facilitando localização e manuseio de materiais.

Após a implantação dos senso as mudanças foram visíveis, e muito bem recebidas pelo gestor da empresa. O mesmo relatou que antes, não possuía lugar estabelecido para o armazenamento de documentos, entre outros, desta forma, o ambiente acabou ficando muito desorganizado, porém, após a aplicação, afirmou que o ambiente ficou mais leve, limpo e agradável. Além disso, o trabalho ficou mais rápido, pois, agora, encontrar algo se tornou muito mais fácil.

Figura 6 - Gavetas após aplicação dos senso de organização, ordenação e limpeza



Fonte: Empresa pesquisada.

Figura 7 - Caixas de ilhoses após aplicação dos sentidos de organização, ordenação e limpeza



Fonte: Empresa pesquisada.

4.3.2.4 Implantação dos sentidos de saúde e autodisciplina

Os sentidos de saúde e autodisciplina foram aplicados no dia 20 de maio, por meio de uma reunião com todos os colaboradores da empresa, apresentado a importância destes dois sentidos no ambiente de trabalho e também para os colaboradores. Na reunião foram abordados os seguintes assuntos:

- Senso de saúde: Foi apresentado aos colaboradores como sendo o senso que se preocupa com as condições de trabalho – segurança, limpeza, saúde mental e física. Busca o melhor clima organizacional, por meio da melhora das condições de trabalho. Os colaboradores devem tomar cuidado com sua saúde física e mental em atividades diárias, como: carregar excesso de peso, produtos perigosos, excesso de poeira em depósitos e materiais cortantes;
- Senso de autodisciplina: Este senso caracteriza-se pela educação, seguimento de procedimentos, normas, valores éticos e morais da empresa. Por meio deste senso, os 5Ss perdurarão dentro da empresa, porém, o apoio de todos os colaboradores é necessário.

4.3.3 Manutenção e sugestões de melhoria

As sugestões de melhorias neste subitem surgiram após a implantação dos cinco sentidos na empresa Sirlei Tecidos. Dentre eles:

- Implantação dos 5Ss nas demais áreas da empresa;
- Colocação de armários mais práticos ao invés dos atuais.

Relacionado à manutenção dos 5Ss: O gestor comprometeu-se em realizar auditorias bimestrais, além da realização de palestras e reuniões para manter os colaboradores motivados e conscientizados.

4.4 O ANTES E DEPOIS DA APLICAÇÃO DOS 5Ss

Neste item, serão apresentados, por meio de imagens, os resultados da implantação dos 5Ss, comparando como as instalações se encontravam antes e depois da aplicação.

Na figura 8, pode-se observar o grande acúmulo de papéis e jornais desnecessários, que, de maneira nenhuma seriam utilizados, assim sendo, tiveram como destino a área de descarte. Resultando assim, onde apenas materiais necessários continuaram na mesa do computador.

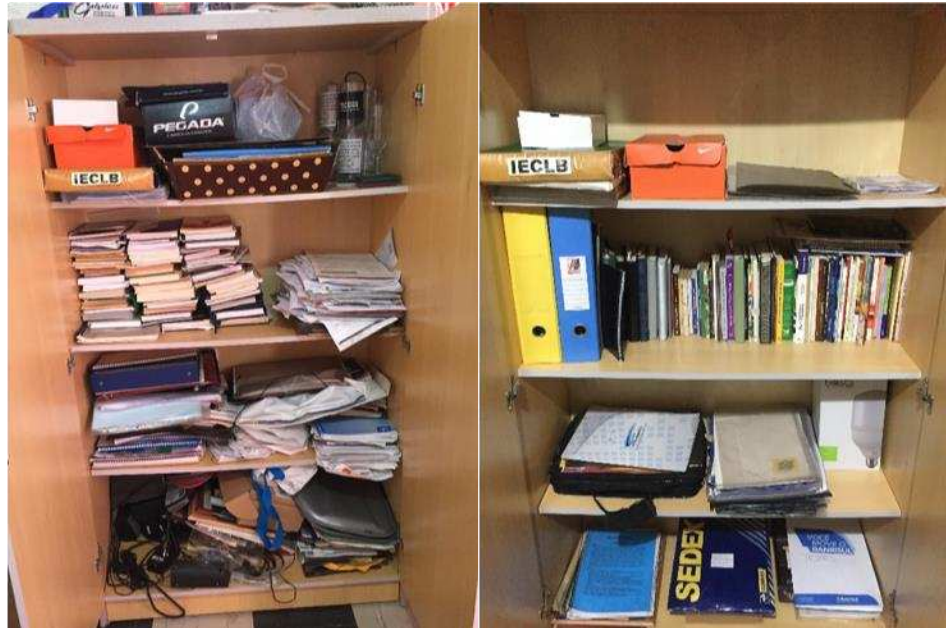
Figura 8 - Mesa do computador antes e após a implantação dos 5Ss



Fonte - Empresa pesquisada.

Como mostra a figura 9, o armário 1 possuía muitos livros e documentos, muito mal organizados, e muitos deles desnecessários, desta forma, foram realocados.

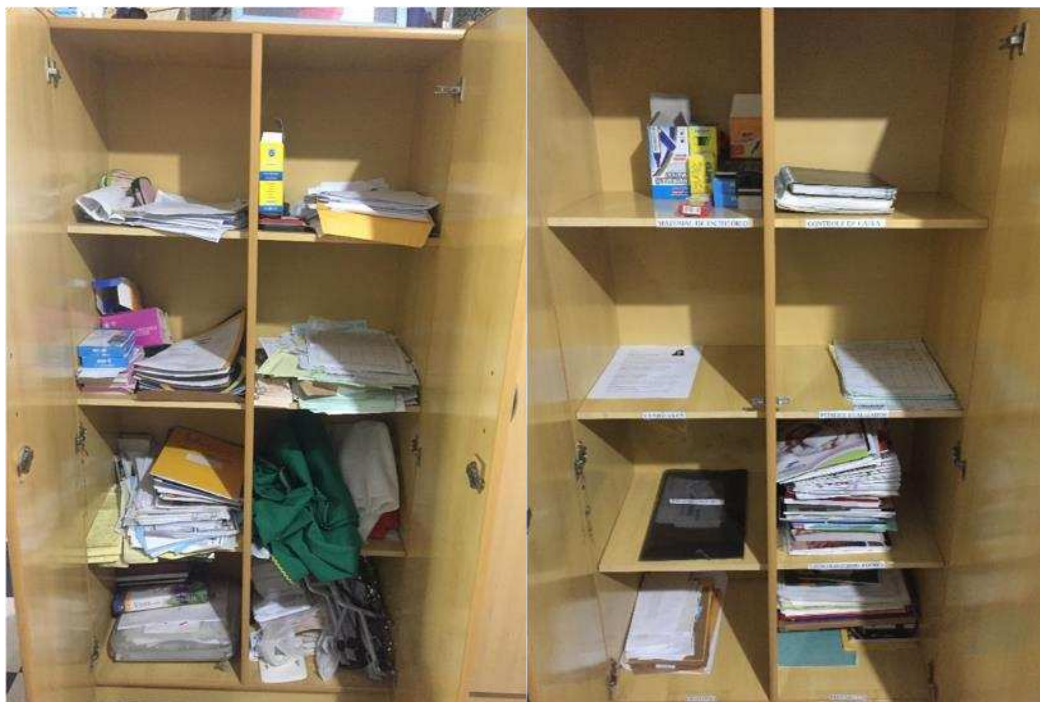
Figura 9 - Armário 1 antes e após a aplicação dos 5Ss



Fonte: Empresa pesquisada.

A figura 10 mostra o armário 2 antes e depois dos senso serem aplicados, onde muitos documentos desnecessários foram descartados.

Figura 10 - Armário 2 antes e após a aplicação dos 5Ss



Fonte: Empresa pesquisada.

Dando sequência ao trabalho, os sensores foram aplicados na mesa do gestor, conforme figura 11.

Figura 11 - Mesa do gestor antes e após a aplicação dos 5Ss



Fonte: Empresa pesquisada.

Um pequeno armário dentro da mesa do gestor também teve sua parte superior organizada, conforme figura 12. Pode-se observar novamente que documentos desnecessários foram descartados, e os demais materiais organizados e ordenados.

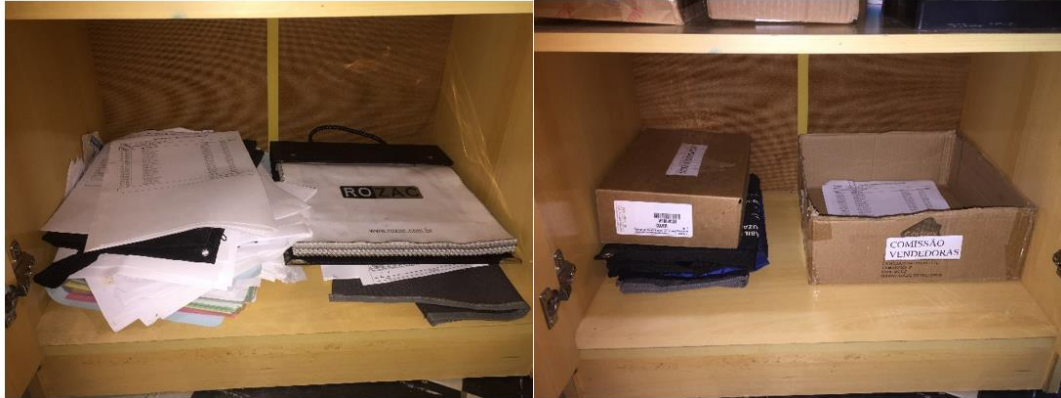
Figura 12 - Parte superior do armário 3 antes e após da aplicação dos 5Ss



Fonte: Empresa pesquisada.

A parte inferior do armário também foi organizada, conforme figura 13.

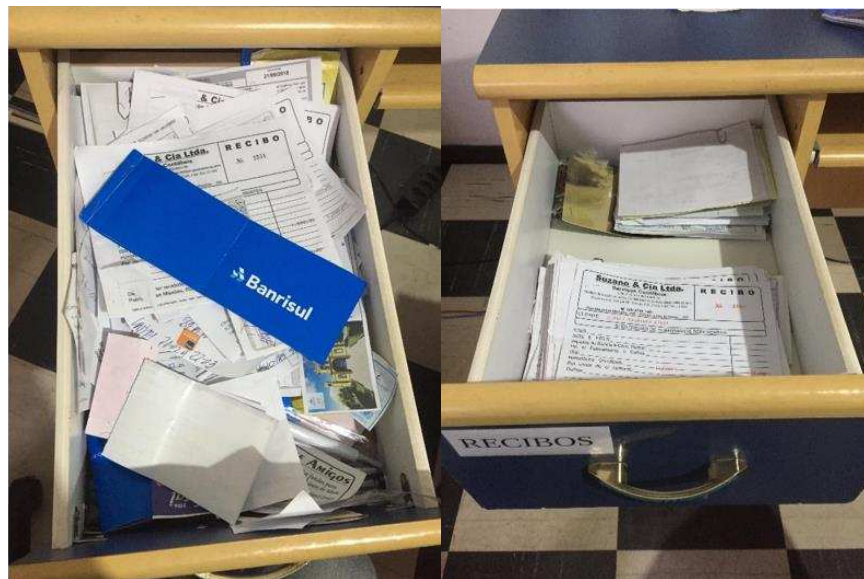
Figura 13 - Parte inferior do armário 3 antes e após a aplicação dos 5Ss



Fonte: Empresa pesquisada.

As gavetas, também, foram organizadas individualmente, conforme figuras 14.

Figura 14 - Gaveta 1 antes e após a aplicação dos 5Ss



Fonte: Empresa pesquisada

Na figura 14 podemos observar que o conteúdo da gaveta foi especificado por uma etiqueta, assim como na figura 15, resultado da organização da gaveta 2.

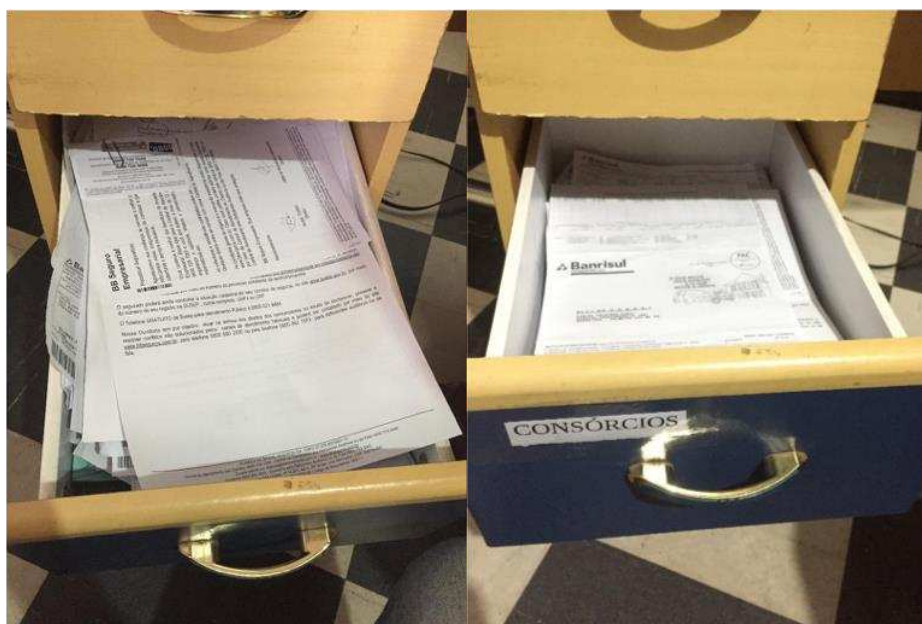
Figura 15 - Gaveta 2 antes e após a aplicação dos 5Ss



Fonte: Empresa pesquisada.

Como mostra figura 16, mais uma gaveta foi organizada e ficou especificamente selecionada para armazenar “documentos de consórcio”.

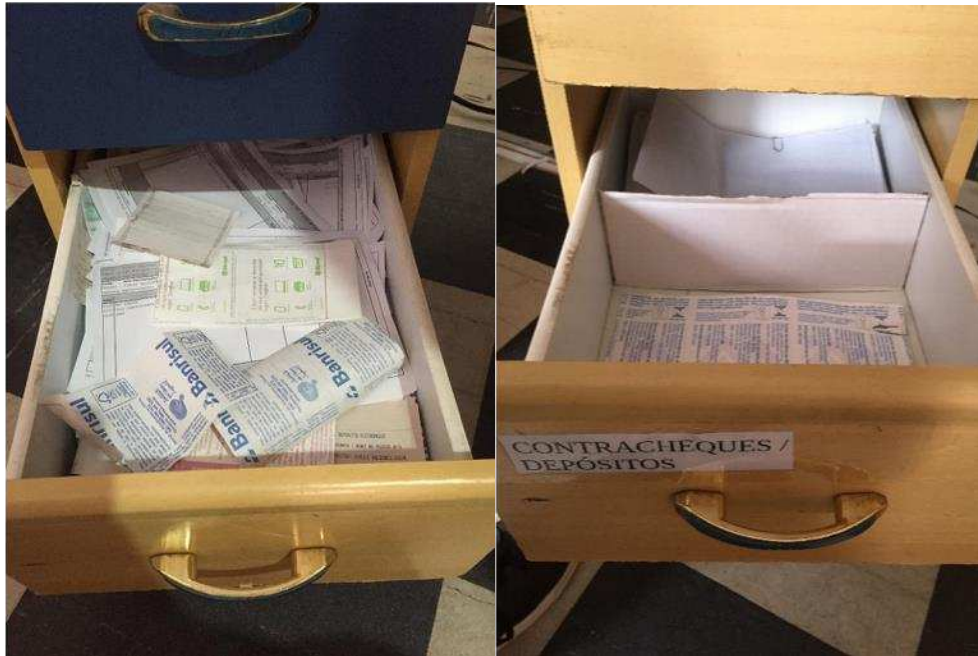
Figura 16 - Gaveta 3 antes e após a aplicação do 5Ss



Fonte: Empresa pesquisada.

Conforme figura 17, a gaveta 4 foi ordenada para “contracheques/depósitos”.

Figura 17 - Gaveta 4 antes e após a aplicação dos 5Ss



Fonte: Empresa pesquisada.

Como mostra figura 18, o armazenamento de ilhoses era realizado sem critérios e de forma desordenada. Após a implantação dos sensores, os mesmos foram organizados e ordenados em caixas específicas, como evidencia a figura.

Figura 18 - Armazenamento de ilhoses antes e após a aplicação dos 5Ss



Fonte: Empresa pesquisada.

A imagem 19 mostra o antes e depois da mesa do servidor.

Figura 19 - Mesa do servidor antes e após a aplicação do 5Ss



Fonte: Empresa pesquisada.

4.5 FACILIDADES, DIFICULDADES E APRENDIZADOS DA APLICAÇÃO DOS 5Ss

A implantação dos cinco sentidos dentro do setor administrativo da Sirlei Tecidos mostrou ser muito desafiadora para o pesquisador, dentro desse processo, num modo geral, certos fatores vieram a facilitar o programa, e outros dificultar.

Dentre as facilitadoras destacaram-se:

- Relação próxima entre pesquisador e gestor, facilitou o diálogo e sinceridade entre ambos, principalmente na proposta de implantação, tanto quanto na avaliação dos locais escolhidos para as realocações de materiais;
- Abertura e disponibilidade da empresa para a implantação;
- Engajamento dos colaboradores da empresa, tanto em apoio quanto em ajuda para a realização do plano;
- Determinação do comitê em realizar a aplicação dos sentidos da melhor maneira possível.

Como dificuldades para a implantação, o pesquisador encontrou alguns fatores, são estes:

- Medo da mudança, resistência inicial a mudanças;
- Quantidade insuficiente de materiais/equipamentos utilizados para otimização do programa, principalmente armários mais adequados à utilização diária.

Já considerando os sentidos especificamente, podemos observar dificuldades e facilidades específicas:

- Senso de organização: Objetos que não eram utilizados já estavam postos de canto, em fundos de gavetas, muitas vezes, facilitando assim, a separação dos materiais. A dificuldade foi caracterizada pelas grandes quantidades de materiais desnecessários;

- Senso de ordenação: Noção, por parte dos colaboradores, de quais eram os materiais mais utilizados, facilitando assim, sua ordenação;
- Senso de limpeza: Materiais mais utilizados se encontravam limpos, porém, locais de armazenamento com grandes acúmulos de poeira e sujeira;
- Sensos de higiene: Teve grande receptividade dos colaboradores;
- Senso de autodisciplina: os sensos se incorporaram as demais normas da empresa e também, os gestores comprometeram-se com a observação das normas e regras.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir das pesquisas realizadas, tanto na literatura pertinente quanto na empresa em estudo, torna-se possível observar que o objetivo geral do presente trabalho – implantar os 5Ss em uma empresa de comércio varejista, foi alcançado, como evidenciam o capítulo 2 e 4.

Já em observância ao primeiro objetivo específico - analisar na literatura pertinente os conceitos relacionados aos 5Ss e mudança organizacional, nota-se que o mesmo foi atingido conforme apresentado no capítulo 2.

Quanto ao segundo objetivo específico, o de identificar as características da empresa pesquisada, foi devidamente alcançado no item 4.1.

No que se refere ao terceiro objetivo específico – definir as fases do processo necessárias para a implantação dos 5Ss, pode-se afirmar que foi alcançado no item 4.2.

Já o quarto objetivo específico - implantar os 5Ss na empresa estudada, considerando suas peculiaridades, pode-se alegar que foi atingido no item 4.3 e seus subitens.

Assim, pode-se observar que os 5Ss foram aplicados em três etapas – planejamento, implantação e manutenção. A primeira foi realizada por meio de reuniões com os gestores, além de estudos do pesquisador, de qual seria a melhor maneira para aplicar os senso, separando o próximo passo em vários pequenos, facilitando assim, sua implantação. A segunda, realizada na empresa, através de vários passos realizados separadamente – como, por exemplo, dia da limpeza, implantação do senso de organização e implantação dos senso de saúde e autodisciplina. E por fim, a manutenção, quem vem a ser e será realizada pelo gestor da empresa, por meio de auditorias.

Isso posto, sugere-se como trabalho futuro a implantação dos cinco senso nas demais áreas da empresa, disseminando assim, os benefícios do programa ao restante da organização.

Após todo este processo, pode-se tomar como aprendizado todo o conhecimento adquirido sobre os cinco senso e como aplicá-los em empresas, conhecendo os benefícios que o programa propicia à empresa de uma forma prática, na empresa e no dia-a-dia, propiciando os colaboradores e gestores da organização ganhos de tempo e tomadas de decisões mais precisas e ágeis.

Observou-se também que, após a sensibilização dos colaboradores da organização – mesmo muitos não fazendo parte do setor administrativo – a essência do programa foi adquirida por eles, que, mesmo não sendo orientados a isto, deram início a mudanças e a uma certa implantação informal dos senso, separando o que não é necessário, organizando e ordenando os materiais de trabalho.

Também, torna-se relevante o alinhamento da teoria com a prática, onde, muitas vezes, os acontecimentos não discorrem da mesma forma em que são abordados na teoria, principalmente no contexto desta empresa familiar, onde ainda há muita resistência a mudança e a quebra de paradigmas, ampliando o trabalho do pesquisador que, antes de tudo, necessita quebrar esta resistência para que o programa possa ser implantado dentro da organização.

Desta forma, o administrador, ao lidar com estas pequenas diferenças, aprende, de pouco em pouco, como gerenciar uma empresa, onde muitos acontecimentos fogem do alcance e do conhecimento dele, enriquecendo assim, sua experiência acadêmica e profissional.

Esta experiência trouxe inúmeros benefícios à empresa, como relatados pelo gestor da mesma, sendo elas facilitação das atividades diárias, melhor organização e limpeza, visual atrativo para visitantes, bem como a melhoria do ambiente de trabalho, o que é bom não só para a empresa, mas também para os colaboradores. Trouxe também benefícios ao pesquisador, ao aliar a teoria com a prática, trazendo experiência ao propiciar o mesmo a possibilidade de gerenciar o comitê da implantação dos 5Ss.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, Roberto Luz. **Qualidade no processo produtivo com foco no ser humano e 5S: o caso de uma empresa de embalagem**. 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis).

BARKER, J. **A aplicabilidade dos sentidos da qualidade como ferramenta voltada a maximização do processo operacional do setor de compras e registro de preços da seminf.** 2017. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção - Universidade Federal do Amazonas, Manaus).

BNDES. **Porte de empresa**. Disponível em: <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/porte-de-empresa>. Acesso em: 06 jun. 2019.

BORTOLOTTI, Silvana Ligia Vincenzi. **Resistência à mudança organizacional: Medida de avaliação por meio da Teoria da Resposta ao Item**. 2010. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil** [recurso eletrônico]. -- Brasília: Supremo Tribunal Federal, Secretaria de Documentação, 2019.

CATUNDA A. da S. et. al. 5S: Metodologia e Implementação. **Revista Intellectus**, v. 6, n. 8, p. 137-151, 2010.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO; A. **Planejamento Estratégico**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

COSTA, M. L. da S. e ROSA, V. L. do N. **Primeiros passos da Qualidade no canteiro de obras**. 2. ed. São Paulo: O Nome da Rosa, 1999.

FILHO, GERALDO VIEIRA. **Gestão da Qualidade: uma abordagem prática Total**. 5. ed. São Paulo: Editora Alínea, 2014.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, Débora Dias et al. **Aplicando 5S na gestão da qualidade total**. São Paulo: Pioneira, 1998.

LOPES, José Délio Pinheiro. **Os estilos gerenciais e suas implicações na motivação dos funcionários: um estudo de caso**. 1999. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

LOBO, Renato Nogueiro. **Gestão da Qualidade**. 1. ed. São Paulo: Érica, 2010.

LUFT, Lya. **Minidicionário Luft**. 20. ed. São Paulo: Ática, 2002.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do Trabalho Científico**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

NEIVA, E. R. **Percepção de Mudança organizacional: o papel das atitudes e das características organizacionais**. 2004. Tese (Doutorado em Psicologia) - Universidade de Brasília, Distrito Federal.

OSADA, T. **Housekeeping: cinco S cinco pontos chaves para o ambiente da qualidade total**. São Paulo: Instituto IMAN, 1992.

PERTENCE, P. P.; MELLEIRO, M. M. Implantação de ferramenta de gestão de qualidade em Hospital Universitário. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v.44, n. 4, p.1024-1031, 2010.

RENO, G. W. S.; DINIZ, C. P. Jogo de negócio simulador dos efeitos positivos da aplicação da ferramenta 5s – organização do local de trabalho na produtividade de um processo de montagem. **Anais do XXIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP)**, Salvador, 2009.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SEBRAE-SP, **Panorama dos pequenos negócios 2018**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/Panorama_dos_Pequenos_Negocios_2018_AF.pdf>. Acesso em: 06 jun. 2019.

SILVA, João Martins da. **O ambiente da qualidade na prática – 5S**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1996.

_____. **5s – o Ambiente da Qualidade**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1994.

VANTI, N. 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, set./dez. 1999.

WOOD JR (Coord.) **Mudança Organizacional**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre. 5. ed. Bookman, 2015.