

FACULDADE CATÓLICA DE ANÁPOLIS  
PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS, PSICOLOGIA  
ORGANIZACIONAL E *COACHING*

ADRIANA BATISTA DA CRUZ  
ANA LEITE FERREIRA COELHO MARQUES  
ANDIARA MAIA DOS SANTOS LEAL

PERCEPÇÃO DO PROCESSO 5S PELOS FUNCIONÁRIOS DE UMA CLÍNICA DE  
EXAMES DE IMAGENS NA CIDADE DE ANÁPOLIS

ANÁPOLIS-GO

2016

ADRIANA BATISTA DA CRUZ  
ANA LEITE FERREIRA COELHO MARQUES  
ANDIARA MAIA DOS SANTOS LEAL

PERCEPÇÃO DO PROCESSO 5S PELOS FUNCIONÁRIOS DE UMA CLÍNICA DE  
EXAMES DE IMAGENS NA CIDADE DE ANÁPOLIS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentada à Faculdade Católica de Anápolis, como requisito à obtenção de pós-graduação no curso Gestão de Pessoas, Psicologia Organizacional e *Coaching*, sob orientação do Prof. Me. BadranAwadOdeh.

ANÁPOLIS-GO

2016

## FOLHA DE APROVAÇÃO

ADRIANA BATISTA DA CRUZ  
ANA LEITE FERREIRA COELHO MARQUES  
ANDIARA MAIA DOS SANTOS LEAL

PERCEPÇÃO DO PROCESSO 5S PELOS FUNCIONÁRIOS DE UMA CLÍNICA DE  
EXAMES DE IMAGENS NA CIDADE DE ANÁPOLIS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentada à Faculdade Católica de Anápolis, como requisito à obtenção de pós-graduação no curso Gestão de Pessoas, Psicologia Organizacional, e *Coaching*, sob orientação do Prof. Me. BadranAwadOdeh.

Aprovado em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

### **BANCA EXAMINADORA:**

---

Prof. Me. BadranAwadOdeh  
(Orientador)

---

Prof<sup>a</sup>. Convidada  
Esp. Aracelly Rodrigues Loures Rangel

---

Prof<sup>a</sup>. Convidada  
Dr<sup>a</sup>. Elaine Abrahão Amaral

## PERCEPÇÃO DO PROCESSO 5S PELOS FUNCIONÁRIOS DE UMA CLÍNICA DE EXAMES DE IMAGENS NA CIDADE DE ANÁPOLIS

Adriana Batista da Cruz<sup>1</sup>  
Ana Leite Ferreira Coelho Marques<sup>2</sup>  
Andiara Maia dos Santos Leal<sup>3</sup>  
BadranAwadOdeh<sup>4</sup>

**RESUMO:** Com a crescente preocupação das organizações em melhorar a qualidade de bens e serviços oferecidos, torna-se necessário a utilização de ferramentas que auxiliem na gestão da qualidade, dentre as ferramentas disponíveis o Programa '5S' tem se destacado, ele é caracterizado pelo desenvolvimento de atividades cíclicas, em cinco passos que visam melhorar o atendimento aos clientes, aos fornecedores e o ambiente de trabalho. Este estudo objetiva analisar os resultados da implantação do programa 5S na qualidade do atendimento a clientes, conforme a percepção dos funcionários de uma clínica de exames de imagens na cidade de Anápolis. Para tanto foram aplicados questionários com perguntas fechadas, com abrangência de 83,33% do total de funcionários. Identificou-se que o programa 5S trouxe para a empresa uma maior eficiência administrativa e um ambiente de trabalho mais agradável, seguro e organizado, motivando os funcionários, reduzindo custos e trazendo vantagens competitivas.

**Palavras-chave:** Qualidade, Programa '5S', Percepção.

### 1 INTRODUÇÃO

Ao longo dos anos o cenário mundial vem sofrendo inúmeras transformações, de ordem econômica, política e social. Tais mudanças refletem nas empresas, visto que desencadeia uma crescente exigência do mercado frente às necessidades dos clientes.

É evidente que a preocupação dos clientes com a qualidade dos produtos e serviços oferecidos pelas empresas não é atual. Camargo(2011) afirma que no século XIX os gestores das indústrias demonstravam interesse na gestão de

---

<sup>1</sup> **Autora:** Adriana Batista da Cruz. Graduada em Ciências Contábeis .

<sup>2</sup> **Autora:** Ana Leite Ferreira Coelho Marques. Graduada em Psicologia. Pós Graduada em Psicologia Jurídica.

<sup>3</sup> **Autora:** Andiara Maia dos Santos Leal. Graduada em Gestão de Recursos Humanos.

<sup>4</sup> **Orientador:** BadranAwadOdeh. Graduado em Administração. Pós Graduado em Gestão de Pessoas. Mestre em Gestão de Negócios.

qualidade, porém utilizavam-na como uma ferramenta simples que visava o controle e monitoramento dos processos de produção. Assim, é possível observar que a gestão de qualidade existia, mas não era considerada eficaz.

Camargo(2011) ressalta que a gestão de qualidade é imprescindível para a estabilidade de uma empresa. A escolha da ferramenta utilizada pela organização para gestão de qualidade deve ser criteriosa, visto que há uma dificuldade de implantação devido à modificação da cultura organizacional, porém torna-se necessária, pois está em jogo a satisfação do cliente que está intimamente ligada a eficácia dos bens ou da prestação do serviço. Dentre as ferramentas disponíveis, o programa 5S tem se destacado. O programa surgiu no Japão, no período pós-guerra e segundoFreitas(2009, p. 73):

Trata-se de uma metodologia que visa o atingimento do nível de qualidade com a eliminação do desperdício, dentro de um esforço de educação e transformação das pessoas em agentes da qualidade. Esse esforço de aprendizagem gera um ambiente sadio de educação continuada e conseqüentemente de melhoria contínua no local de aplicação. (FREITAS,2009, p. 73)

Assim, é possível destacar que o programa 5S apresenta-se como uma ferramenta que consegue atingir a meta da gestão da qualidade de forma simples e eficaz.

O presente estudo teve como pergunta problema: o programa 5S apresenta eficácia na qualidade do atendimento a clientes de uma clínica de exames de imagens na cidade de Anápolis?

Objetivou-se assim, analisar os resultados da implantação do programa 5S na qualidade do atendimento a clientes, conforme a percepção de funcionários da Clínica Radiológica de Anápolis.

O presente artigo caracteriza-se como uma pesquisa bibliográfica em livros e periódicos acadêmicos buscando agregar maiores conhecimentos sobre o tema, quanto ao objetivo caracteriza-se como uma pesquisa descritiva/estudo de caso, foram utilizadas técnicas padronizadas de coleta de dados buscando analisar aspectos da organização e quanto à forma de abordagem, definindo como uma pesquisa qualitativa.

Como instrumento de coleta de dados, foi utilizado questionário estruturado, com questões fechadas e de múltipla escolha.

Inicialmente apresentou-se uma breve revisão e fundamentação teórica sobre qualidade e os conceitos do 5S, em seguida evidencia-se a metodologia utilizada, posteriormente apresenta-se a análise e discussão dos dados e por último as considerações finais.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 QUALIDADE -BREVE HISTÓRICO**

No século XIII a fabricação de produtos era feita por artesãos, a qualidade dos produtos era realizada por meio de uma inspeção pelo próprio produtor, segundo seus próprios critérios, uma informalidade. Após a necessidade da produção em massa, no século XIX, a qualidade passou a vista como formal, porém opera-se como uma ferramenta simples que visava apenas o controle e monitoramento dos processos de produção(FREITAS,2009). Assim, é possível observar que a gestão de qualidade existia, mas não era considerada eficaz.

A partir da globalização, o sistema econômico, político e social mundial vêm sofrendo intensas transformações, assim foram necessárias que as organizações tomassem iniciativas diferenciadas, pois o processo trouxe consigo a competitividade(FREITAS,2009). Diante do exposto, a população começou a perceber sua importância no mercado e passou tornar-se mais exigente em relação à qualidade dos produtos oferecidos.

Cabe destacar que Dr. Edwards Deming, na década de 20, ao realizar visitas nas empresas percebeu que estas só faziam a inspeção dos produtos ao concluir todo o processo de fabricação, onde averiguava identificar problemas, para ele o procedimento apresentava como incorreto, pois era mais viável realizar ações preventivas. Sashkin e Kiser (1994 apud CAMARGO 2011, p. 16) relatam que:

Dr. Deming conheceu Walter A. Shewhart, engenheiro do departamento de controle de qualidade da empresa americana Western Electric que foi o precursor na identificação da causa de variações nos processos de produção e desenvolveu métodos estatísticos que permitiam o controle das variações do produto. Nos anos de 30 a 40, Deming se dedicou ao aperfeiçoamento e aplicação prática de suas concepções. E com isto desenvolveu uma das bases mais solidificadas e utilizadas até os dias de hoje, no que se diz respeito a "QUALIDADE". O ciclo PDCA, ou ciclo Deming.(SASHKIN;KISER, 1994apud CAMARGO 2011, p. 16)

As visitas realizadas por Dr. Deming nas empresas foram imprescindíveis para a evolução do processo de gestão da qualidade, a partir desenvolveu técnicas que visam a praticidade do processo, como o ciclo “PDCA” - do inglês: *Plan* (Planejar), *Do* (Fazer), *Check* (Checar) e *Act* (Agir)

A definição do ciclo PDCA é apresentada por Campos(1996, p. 262): “O PDCA é um método de gerenciamento de processos ou de sistemas. É o caminho para se atingirem as metas atribuídas aos produtos dos sistemas empresariais.”

Sendo desenvolvido por Walter A. Shewhart, é conhecido como método Shewhart ou ainda Ciclo Deming, devido ter sido aperfeiçoado por Dr. Deming. Camargo (2011) destaca que o Ciclo PDCA - do inglês: *Plan* (Planejar), *Do* (Fazer), *Check* (Checar) e *Act* (Agir) é um método adotado para controle e melhoria dos processos.

O Ciclo PDCA é uma ferramenta utilizada para a aplicação das ações de controle dos processos, planejando realizar melhorias, essas ações devem ser repetidas.

Longo (1994) destaca que no final da década de 40, logo após a segunda guerra mundial, o Japão viu uma grande necessidade de começar o processo de reconstrução, um processo de revitalização industrial, é sabido que nesse período seus produtos eram conhecidos como de qualidade ruim pelos consumidores. Assim, W.E. Deming foi convidado para realizar palestras e treinar os empresários japoneses sobre controle estatístico de processo e sobre gestão da qualidade.

Já na década de 50, Joseph M. Juran publicou o livro “*Quality Control Handbook*” (Manual do Controle da Qualidade,) tornando-se uma personalidade mundial e foi trabalhar como consultor no Japão. Juran estabeleceu que a qualidade é feita de “planejamento, controle e melhoria”, para Freitas(2009,p. 17):

É o responsável em transformar as atividades relativas à qualidade, fazendo com que as mesmas deixassem de serem baseadas em aspectos tecnológicos das fábricas e assumissem uma preocupação global e holística, tratando de todos os aspectos do gerenciamento e toda a organização(FREITAS, 2009, p. 17).

As contribuições de Juran para o controle da qualidade não notórias, foram necessárias para alcançar os objetivos que a gestão da qualidade almeja, tais como produtos de qualidade e a satisfação do cliente.

Ainda sobre as contribuições de Juran, é preciso destacar que ele apresentou três pontos imprescindíveis para a gestão da qualidade: o planejamento da qualidade, a melhoria da qualidade e o controle da qualidade.

Freitas(2009, p.18) ressalta que: “Juran baseia a sua abordagem nas necessidades do cliente e não defende necessariamente a reestruturação da organização.” Assim, o processo se tornou mais aceito, sendo aproveitado nos dias atuais.

No final da década de 80, a norma brasileira ISO 9000 foi oficializada e regulamentou os fundamentos e o vocabulário do Sistema de Gestão da Qualidade, trazendo o conceito de qualidade, a norma ISO 9000, apresenta como sendo:

Grau no qual um conjunto de características inerentes satisfaz a requisitos.  
NOTA 1 - O termo "qualidade" pode ser usado com adjetivos tais como má, boa ou excelente. NOTA 2 - "Inerente" ao contrário de "atribuído", significa a existência de alguma coisa, especialmente como uma característica permanente (ABNT, 2005, p.8).

A norma ISO 9000, apresenta um conceito básico, objetivando nortear as organizações quanto ao conceito de qualidade. Para Machado (2012, p.35):

O conceito de qualidade já é bastante antigo. Houve uma evolução ao longo do tempo na visão e no conceito de qualidade. No início a qualidade era vista sob a ótica da inspeção, na qual, através de instrumentos de medição, tentava-se alcançar a uniformidade do produto; num outro momento, buscava-se através de instrumentos e técnicas estatísticas conseguir um controle estatístico da qualidade; na etapa seguinte, a qualidade está mais preocupada com a sua própria garantia (MACHADO, 2012, p.35).

Há um consenso entre diversos autores que abordar um conceito categórico sobre qualidade é quase impossível, visto que existem diversas definições. Na atualidade, a questão da qualidade é norteadada pela gestão estratégica, há entre as organizações uma preocupação com a concorrência no mercado e uma constante busca pela satisfação das necessidades do consumidor. Para Machado (2012, p.36) “Todos concordam em uma coisa: a qualidade deve satisfazer as necessidades e superar as expectativas do cliente”.

A partir da década de 50 essas ferramentas foram melhores estruturadas. Para Machado (2012, p. 46) “Ferramentas da qualidade são técnicas que se podem

utilizar com a finalidade de definir, mensurar, analisar e propor soluções para problemas que eventualmente são encontrados e interferem no bom desempenho dos processos de trabalho.” Assim, torna-se imprescindível o conhecimento das ferramentas, para alcançar a melhoria de produtos, serviços e processos e atingir a excelência da qualidade.

## 2.2 FERRAMENTA DE GESTÃO DE QUALIDADE: O PROGRAMA 5S

No período pós-guerra, o Japão passava por inúmeras dificuldades de reconstrução, os diversos setores, político, econômico e social, precisavam ser reordenados diante da desordem deixada pela segunda guerra mundial.

Na década de 50, em meio ao processo de pesquisas em relação à qualidade no ocidente, o japonês Kaoru Ishikawa frente ao cenário que encontrava seu país criou o programa 5S, o sucesso do Japão é atribuído por vários autores devido o programa 5S.

Para Camargo(2011, p. 81), “A gestão da qualidade é fundamental para a afirmação e subsistência de uma organização”. Com a necessidade de oferecer produtos e prestar serviços que conquiste o mercado, as organizações precisam conseguir qualidade e eficiência. Diante disso o autor acrescenta: “Uma importante ferramenta dentre as muitas existentes que podem ser usadas pra implantar o Sistema da Qualidade Total em uma organização ou instituição é o Programa 5 S”.(CAMARGO, 2011, p. 81)

À metodologia foi atribuído esse nome porque é formada pela primeira letra de 5 palavras japonesas: *Seiri, Seiton, Seisou, Seiketsue Shitsuke*. “No Brasil ao serem traduzidas, as palavras perderiam a designação original, assim, como forma de manter a nomenclatura original, foi acrescentado a palavra SENSO DE, que significa “capacidade de realização de algo” (FREITAS, 2009, p.71).

A significado das palavras que norteia o programa 5S é exposto por Lapa (1998), 1º S - *Seiri*: Senso de Utilização (arrumação, organização, seleção), 2º S - *Seiton*: Senso de Ordenação (sistematização, classificação), 3º S - *Seisou*: Senso de Limpeza (zelo), 4º S – *Seiketsu*: Senso de Asseio (higiene, saúde, integridade), 5º S – *Shitsuke*: Senso de Autodisciplina (educação, compromisso).

O programa 5S se destaca por sua praticidade, sendo capaz de ser aplicado em organizações distintas. Porém, não deve ser subestimado, pois como aponta Lapa (1998, p. 7):

Apesar da simplicidade dos conceitos e da facilidade de aplicação na prática, a sua implantação efetiva não constitui uma tarefa simples. Isto porque a essência dos conceitos é a promoção de mudança de atitudes e hábitos das pessoas. Hábitos e atitudes essas, construídos e incorporados pela convivência e experiência dessas pessoas ao longo de suas vidas (LAPA, 1998, p. 7).

Ainda sobre o assunto, Camargo (2011, p. 81) acrescenta:

Conforme as experiências observadas em organizações que já utilizam o programa, demonstraram que a essência não é somente a aplicação dos conceitos, mas a abertura para a mudança de cultura, a participação de todas as pessoas envolvidas, e a aceitação de que cada um é importante para contribuir em melhoras no ambiente de trabalho, a saúde física e mental dos colaboradores para se atingir elevados padrões de qualidade (CAMARGO, 2011, p. 81).

Com isso é capaz de existir resistência por parte dos colaboradores das organizações, pois se torna necessário uma mudança de costumes individuais e da equipe, podendo levar a desistência e o programa ser interrompido.

Quanto à implantação do programa 5S, Camargo (2011) afirma que deve ser iniciada com a mobilização de toda organização e seguir os seguintes passos:

Sensibilização – a alta administração deve ser cooperativa e sensibilizada, para o comprometimento e sucesso na utilização do programa. Oficialização - a alta direção deve anunciar, para todos da organização, a decisão de implantar o 5S. Pode ser comunicado através dos meios de comunicação internos (CAMARGO, 2011, p.95).

Em seguida é necessária a elaboração do plano de implantação, que “Constitui o estabelecimento de ações a serem executadas. Elaborar um plano eficiente é definir: O QUE deverá ser feito? QUEM fará? QUANDO será feito? ONDE será feito? COMO será feito?” (CAMARGO, 2011, p.95).

Freitas (2009, p.72), destaca que o programa 5S possui três dimensões que devem ser atingidas para alcançar sua excelência:

- Dimensão Física ou Mecânica: Está ligada às coisas materiais, aos objetos que nos cercam.
- Dimensão Intelectual ou dos Processos: Está ligada ao método utilizado para a realização de uma tarefa, à tecnologia aplicada.
- Dimensão Comportamental: Está ligada a nossas atitudes, à maneira que

reagimos quando expostos a diferentes situações no nosso dia-a-dia(FREITAS 2009, p.72).

Com a divisão das dimensões propostas pelo programa 5S, a execução do processo torna-se mais clara e objetiva, proporcionando aos colaboradores o desempenho de seus papéis junto ao programa observando a individualidade e a coletividade.

A metodologia visa atingir a qualidade nas organizações visando um processo de transformação de indivíduos, levando-os a uma aprendizagem contínua. Denota-se a seguir o significado de cada senso do programa 5S.

### **2.2.1 Senso de Utilização**

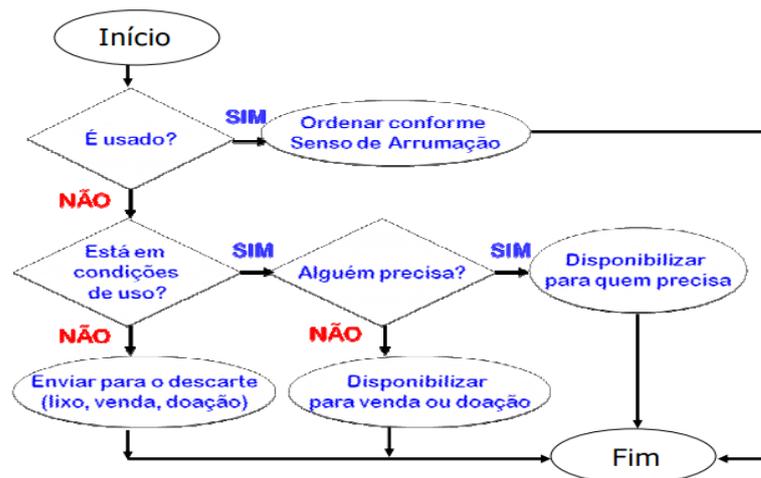
O Senso de Utilização consiste basicamente em analisar os materiais que ainda podem ser aproveitados e os que são desnecessários no ambiente de trabalho, expressado por Lapa (1998, p. 3):

Ter senso de utilização é identificar materiais, equipamentos, ferramentas, utensílios, informações e dados necessários e desnecessários, descartando ou dando a devida destinação àquilo considerado desnecessário ao exercício das atividades. (LAPA, 1998, p.3)

Além de observar o ambiente de trabalho e realizar as ações de descarte necessário, Camargo(2011), ressalta que o Senso de utilização leva a uma reflexão sobre o “por que do excesso”, trazendo não repeti-lo.

Freitas (2009, p. 73) apresenta, na figura 1 abaixo, um método de fácil compreensão que visa auxiliar no processo de implantação do Senso de Utilização:

**Figura 1** – Processo de implantação do Senso de Utilização



Fonte: FREITAS (2009, p. 73)

O esquema do 1º Senso – de Utilização, apresentado na figura 1, destaca a praticidade da implantação do programa 5S, que visa deixar próximo de si, apenas o material a ser utilizado com mais frequência no ambiente de trabalho.

### 2.2.2 Senso de Ordenação

O Senso de Ordenação visa destinar em locais adequados os materiais desnecessários ao ambiente de trabalho que foram identificados no primeiro senso.

Para Lapa, (1998,p.4):

Ter 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. Popularmente significa "cada coisa no seu devido lugar"(LAPA, 1998, p.4).

Este senso leva o indivíduo a elaborar uma organização do ambiente de trabalho, acerca disso Camargo(2011) relata que o desempenho das funções torna-se objetivo, o que leva a redução de tempo e custos do trabalho, bem como possíveis acidentes.

Freitas (2009) ressalta é necessário compreender o funcionamento do ambiente de trabalho, observar a particularidade de cada organização. Na figura a seguir, é apresentado por Freitas (2009, p. 75) no quadro1, um exemplo de classificação de documentos e materiais de acordo com frequência de uso:

**Quadro 1** – Classificação de documentos e materiais

<b>Frequência de Uso</b>	<b>Local Adequado</b>
<b>Todo dia</b>	<b>Tenha junto ao seu posto de trabalho</b>
<b>Toda semana</b>	<b>Deixe num local de fácil acesso, perto de sua estação de trabalho</b>
<b>Todo mês</b>	<b>Deixe em local onde possa ser compartilhado com os demais colegas, como almoxarifado.</b>

Fonte: FREITAS (2009, p. 75)

O quadro 1 apresenta um exemplo de como deve ser a organização do ambiente de trabalho, sugerindo uma reflexão sobre os objetos utilizados e a frequência dessa utilização para melhor desempenho das tarefas.

### **2.2.3 Senso de Limpeza**

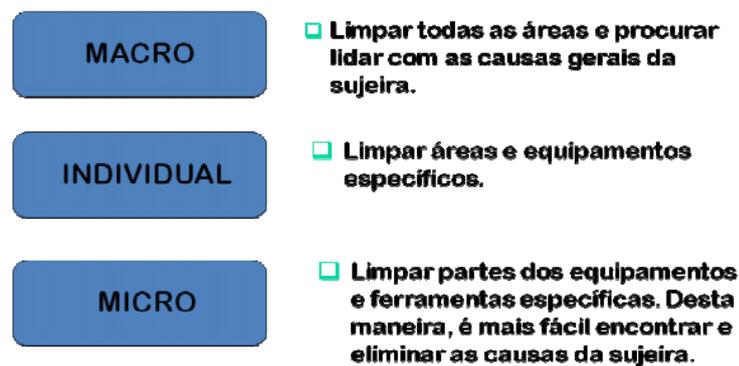
O Senso de limpeza, como o próprio nome aponta, está relacionado em deixar limpo o ambiente de trabalho, como destaca Lapa (1998, p.4):

Ter Senso de Limpeza é eliminar a sujeira ou objetos estranhos para manter limpo o ambiente (parede, armários, o teto, gaveta, estante, piso) bem como manter dados e informações atualizados para garantir a correta tomada de decisões. O mais importante neste conceito não é o ato de limpar, mas o ato de "não sujar"(LAPA, 1998, p.4).

O ato de limpar deve conduzir o indivíduo a uma compreensão das causas da sujeira do ambiente, para Lapa(1998, p.4), “isto significa que além de limpar é preciso identificar a fonte de sujeira e as respectivas causas, de modo a podermos evitar que isto ocorra.”

Freitas (2009) apresenta na figura 2, um método sistemático para limpeza do ambiente de trabalho:

**Figura 2** – Processo de implantação do Senso de Utilização



Fonte: FREITAS (2009, p.76)

Na figura 2 é apresentada sugestão esquemática para implantação do 3º S, em relação à limpeza do ambiente de trabalho, subdividido em macro – realizar a limpeza de todas as áreas e buscar identificar a fonte das sujeiras, individual – executar a limpeza em determinados equipamentos de acordo com sua utilização e micro – realizar a limpeza de equipamentos específicos, o que torna mais fácil a identificação da causa da sujeira.

## 2.2.4 Senso de Asseio

Lapa(1998) nos leva a compreender que o Senso de Asseio consiste em agir de acordo com a ética, procurando sempre proporcionar um ambiente que garanta o desenvolvimento de relações sociais agradáveis e agrega:

Ter Senso de Asseio significa criar condições favoráveis à saúde física e mental, garantir ambiente não agressivo e livre de agentes poluentes, manter boas condições sanitárias nas áreas comuns (lavatórios, banheiros, cozinha, restaurante etc.), zelar pela higiene pessoal e cuidar para que as informações e comunicados sejam claros, de fácil leitura e compreensão.(LAPA, 1998, p. 4)

Neste senso é possível observar a preocupação com a preservação da saúde do indivíduo e das relações interpessoais, propiciando o bem estar no ambiente de trabalho.

Para Freitas (2009, p. 76) este senso:

Refere-se aos cuidados com o corpo e a mente, proporcionando o bem estar. Uso de roupas e uniformes limpos e adequados. Atenção à higiene pessoal. Atenção à segurança no trabalho. Prática de atividade de repouso e lazer. Manutenção de uma alimentação saudável. Estabelecimento de

metas para o desenvolvimento pessoal, profissional e financeiro (FREITAS, 2009, p. 76).

Assim, ao desempenhar o senso de asseio é necessário que o indivíduo perceba a importância de assegurar o bem estar individual, para proporcionar melhor desempenho do grupo.

### **2.2.5 Senso de Autodisciplina**

O 5º S, Senso de Autodisciplina, proporciona ao indivíduo uma reflexão e percepção de si, levando-o a desenvolver o “autocontrole”, para Lapa(1998, p.4):

Ter Senso de Autodisciplina é desenvolver o hábito de observar e seguir normas, regras, procedimentos, atender especificações, sejam elas escritas ou informais. Este hábito é o resultado do exercício da força mental, moral e física. Poderia ainda ser traduzido como desenvolver o "querer de fato", "ter vontade de", "se predispor a"(LAPA, 1998, p.4).

Este senso suscita no indivíduo atitudes de aperfeiçoamento contínuo, tanto no seu desempenho individual quanto nas relações interpessoais no trabalho.

Para Freitas (2009, p. 77):

Este último senso é o que possibilita a manutenção do “5S”, pois é com a autodisciplina que alcançamos os objetivos do programa de manter os Sentos de Descarte(1ºS), de Organização(2ºS), de Limpeza (3ºS) e Higiene e Saúde (4ºS). Esse 5ºS integra e transforma (FREITAS, 2009, p. 77).

## **2.3 A CLÍNICA DE EXAMES DE IMAGEM E O PROGRAMA 5S**

A Clínica Radiológica de Anápolis movimenta-se há 49 anos oferecendo exames de imagens. Sua missão é satisfazer os clientes através de: diagnósticos confiáveis; atendimento humano e eficiente; gestão comprometida com a qualidade. Já sua visão é manter-se referência regional, com qualidade de serviços comparável à dos melhores centros diagnósticos nacionais.

Antes da implantação do programa 5S na empresa os pacientes eram atendidos na recepção à qual imprimiam fichas que eram entregues nas salas de atendimento, depois de realizados as imagens elas eram impressas e separadas de acordo com cada especialidade médica a serem laudadas, em seguida iriam para o local que seria etiquetada e envelopadas para que fossem entregues na sala de resultados aos clientes. Este processo foi realizado e mesmo aprimorado várias

vezes, com o passar dos anos a gerência administrativa percebeu que precisava modificar a maneira no atendimento para melhorar a qualidade atendendo o cliente com mais agilidade.

Por meio de reuniões os diretores decidiram que seria implantado o programa 5S, assim foi apresentado aos colaboradores para que fosse executado no dia a dia da empresa. O programa foi explicado, objetivando deixar claro todos os cinco sentidos para que tomassem conhecimento e colaborassem para o seu desenvolvimento do programa.

Para que cada funcionário aprendesse uns com os outros e ambos atingissem o mesmo objetivo esperado pela empresa, em cada setor foi designado um monitor para monitorar a implantação do programa.

Foi implantada a pesquisa de satisfação do paciente para a empresa obter a percepção com relação às mudanças abordadas.

### **3METODOLOGIA**

O presente estudo foi estruturado observando as seguintes etapas: levantamento bibliográfico; definição do público alvo; definição do instrumento de coleta de dados; coleta de dados; visitas ao local; análise dos dados.

O levantamento bibliográfico deu-se através de pesquisa em literaturas científicas e material técnico, visando um melhor entendimento e ampliação dos conhecimentos a respeito do programa 5S. Posteriormente realizaram-se entrevistas, de forma não estruturada, com a coordenadora do programa, buscando compreender o processo de implantação, possibilitando assim uma análise qualitativa da evolução do programa. O presente estudo foi desenvolvido na matriz da empresa denominada Clínica Radiológica de Anápolis, por ter implantado o programa 5S em dezembro de 2015.

A pesquisa realizada caracteriza como uma pesquisa bibliográfica, quanto à modalidade, que “recupera o conhecimento científico acumulado sobre um problema” (RANGEL, 2015, p. 21). Quanto ao objetivo caracteriza-se como uma pesquisa descritiva, onde “fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem interferência do pesquisador; uso de técnicas padronizadas de coleta de dados (questionário e observação sistemática)” (RANGEL, 2015, p. 21). Quanto à forma de abordagem caracteriza-se como uma

pesquisa quantitativa, que “traduz em números as opiniões e informações para serem classificadas e analisadas, utilizam-se técnicas estatísticas” (RANGEL, 2015, p. 21).

A empresa possui 60 funcionários, o questionário foi entregue a 50 funcionários, abrangência de 83,3% do total de funcionários e todos os questionários foram respondidos. O questionário utilizado continha 10 perguntas fechadas, divididas em 5 grupos relacionados aos 5 sentidos do programa 5S. Encontramos dificuldades para o desenvolvimento do estudo, visto que muitos funcionários não demonstraram interesse em responder o questionário, pois foi entregue para ser respondido no horário de almoço, que segundo eles era horário de descanso.

Os dados obtidos foram codificados, digitados em planilha eletrônica, em formade banco de dados (*Excel*), distribuídos em gráficos e analisados quantitativamente.

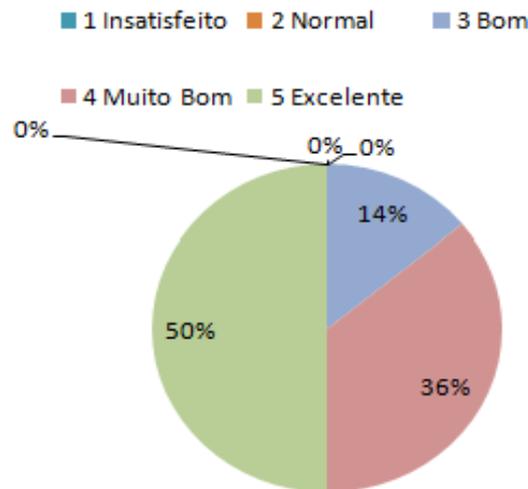
#### **4APRESENTAÇÃO DOS DADOS**

Os resultados obtidos através da aplicação dos questionários estão apresentados em gráficos para uma melhor abordagem e discussão.

Os gráficos 1 e 2 apresentamos dados obtidos pelo questionário em relação ao primeiro sentido do programa 5S, o Senso de Utilização.

No gráfico 1, 50% (25 funcionários) assinalaram excelente, 36%(18 funcionários) muito bom, 14% (7 funcionários) bom.

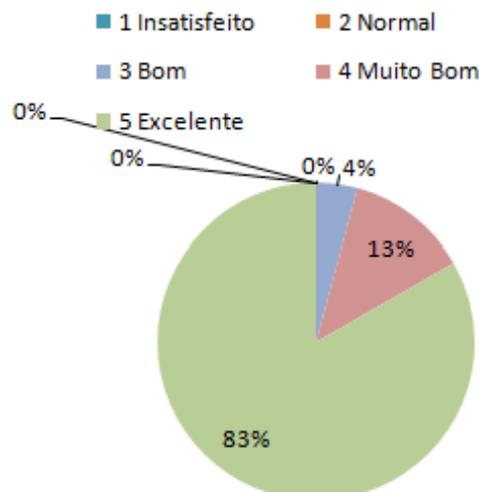
**Gráfico 1:** Exposição e utilização do material de trabalho



**Fonte:** Dados obtidos com pesquisa (2016)

No gráfico 2, 83% (40 funcionários), marcaram excelente, 13% (6 funcionários) muito bom, 4% (2 funcionários) bom.

**Gráfico 2:** Utilização correta de máquinas e equipamentos

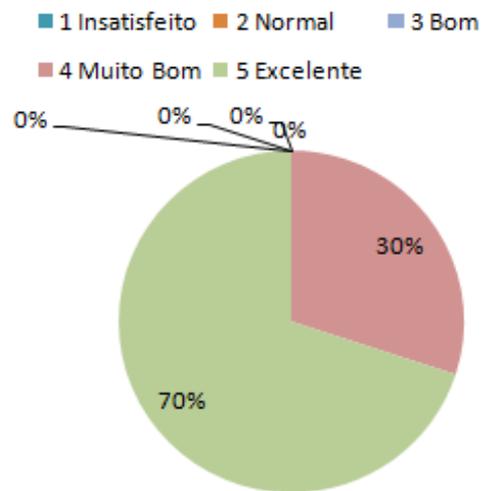


**Fonte:** Dados obtidos com pesquisa (2016)

Os gráficos 3 e 4 apresentam os dados obtidos pelo questionário em relação ao segundo senso do programa 5S, o Senso de Ordenação.

No gráfico 3, 70% (35 funcionários) assinalaram excelente, 30% (15 funcionários) muito bom.

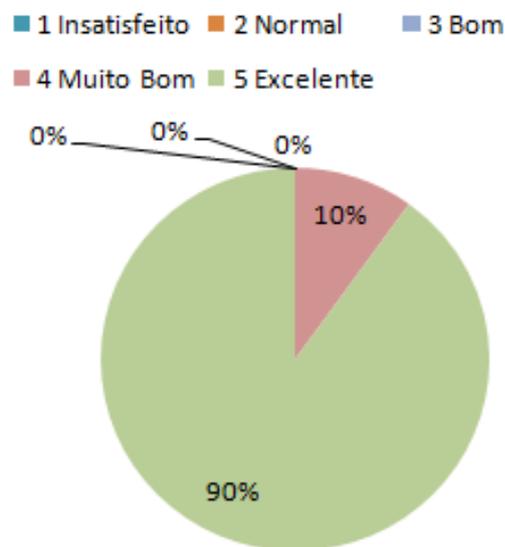
**Gráfico 3:** Móveis e instalações nos lugares adequados



**Fonte:** Dados obtidos com pesquisa (2016)

No gráfico 4, 90% (45 funcionários), marcaram excelente, 10% (5 funcionários) muito bom.

**Gráfico 4:** Organização do material de expediente

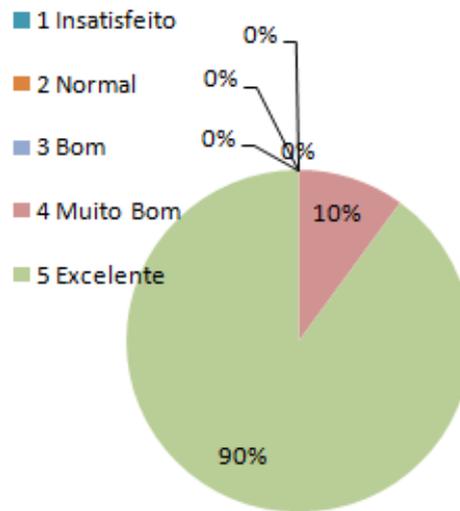


**Fonte:** Dados obtidos com pesquisa (2016)

Os gráficos 5 e 6 apresentam os dados obtidos pelo questionário em relação ao terceiro senso do programa 5S, o Senso de Limpeza.

No gráfico 5, 90% (45 funcionários) assinalaram excelente, 10% (5 funcionários) muito bom.

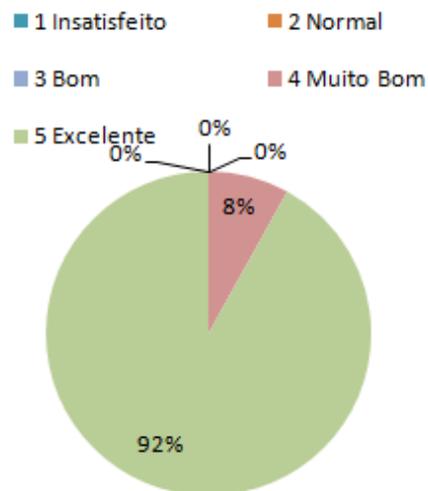
**Gráfico 5:** Estacionamento, *hall* de entrada limpos e conservados



**Fonte:** Dados obtidos com pesquisa (2016)

No gráfico 6, 80% (40 funcionários), marcaram excelente, 12% (6 funcionários) muito bom, 8% (4 funcionários) bom.

**Gráfico 6:** Comunicados e adesivos adequadamente expostos

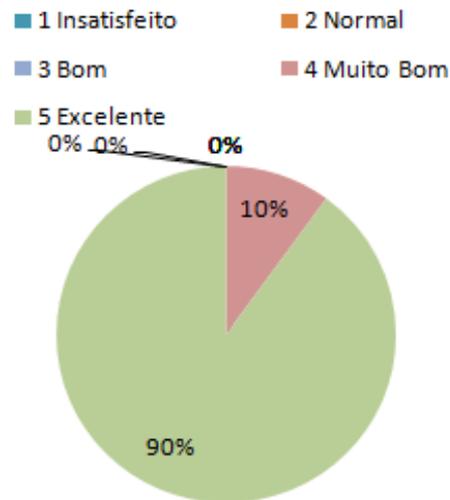


**Fonte:** Dados obtidos com pesquisa (2016)

Os gráficos 7 e 8 apresentam os dados obtidos pelo questionário em relação ao quarto senso do programa 5S, o Senso de Asseio.

No gráfico 7, 90% (45 funcionários) assinalaram excelente, 10% (5 funcionários) muito bom.

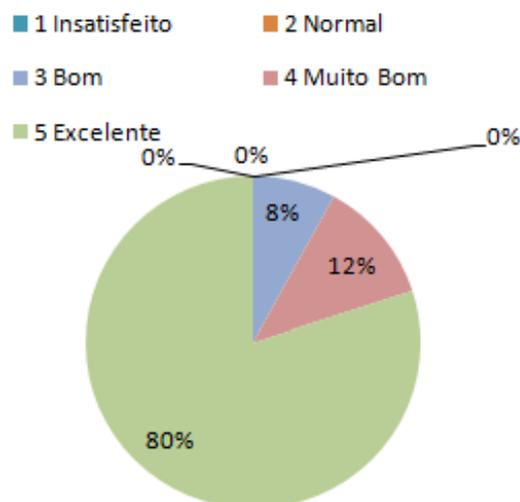
**Gráfico 7:** Verificação periódica dos equipamentos de segurança com



Fonte: Dados obtidos com pesquisa (2016)

Na figura 8, 80% (40 funcionários), marcaram excelente, 12% (6 funcionários) muito bom, 8% (4 funcionários) bom.

**Gráfico8:** Postura adequada do funcionário no local de trabalho

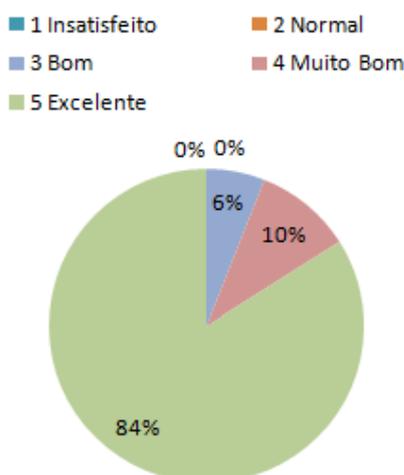


Fonte: Dados obtidos com pesquisa (2016)

Os gráficos9 e 10 apresentam os dados obtidos pelo questionário em relação ao quinto senso do programa 5S, o Senso de Autodisciplina.

No gráfico 9, 84% (42 funcionários) assinalaram excelente, 10% (5 funcionários) muito bom e 6% (3 funcionários).

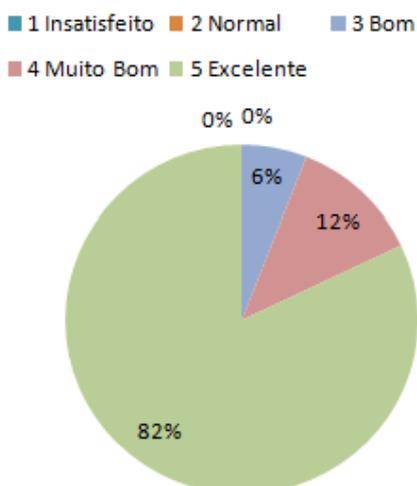
**Gráfico9:** Os funcionários seguem as normas da empresa



**Fonte:** Dados obtidos com pesquisa (2016)

No gráfico 10, 82% (41 funcionários), marcaram excelente, 12% (6 funcionários) muito bom, 6% (3 funcionários) bom.

**Gráfico 10:** Limpeza e conservação do ambiente de trabalho



**Fonte:** Dados obtidos com pesquisa(2016)

#### 4.1 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

A empresa em questão buscou no programa 5S uma alternativa para atender a crescente demanda dos serviços oferecidos, objetivando organizar ambientes distintos e alcançar a excelência na qualidade do serviço prestado.

Em relação ao primeiro senso da ferramenta 5S, o Senso de Utilização, os funcionários se mostraram satisfeitos com a exposição e utilização dos materiais de

trabalho e com a utilização correta do material de trabalho. É possível concluir com a pesquisa que o objetivo deste senso foi alcançado, tal objetivo é apresentado por Lapa (1998) como sendo a utilização correta de materiais, equipamentos e utensílios necessários ao ambiente de trabalho.

O segundo senso, Senso de ordenação, apresentado por Lapa (1998) objetiva destinar corretamente os materiais identificados no primeiro senso, popularmente conhecido como “cada coisa em seu devido lugar”. Diante da pesquisa realizada na empresa, quanto a disposição dos móveis e instalações e a organização do material de expediente os funcionários destacaram a correta observância do desenvolvimento deste senso. Há apresentação de um ambiente que facilita o trabalho para que não haja perda de tempo, como afirma Camargo (2011), o desempenho das funções tornam mais objetivas, o que leva a uma redução de tempo.

Observa-se que os dados nesta análise do Senso de Limpeza quanto ao questionamento sobre limpeza de áreas comuns e exposição de comunicados e que são serviços executados com qualidade e eficiência, são excelentes. Lapa (1998), que além de limpar é preciso identificar a fonte de sujeira e promover uma mudança individual.

Quanto ao Senso de Asseio, verifica-se que o asseio e postura ética são exercidos no local de trabalho e utilizados diariamente pelos funcionários, através dos dados obtidos foi possível observar que a empresa busca garantir a segurança dos colaboradores com manutenção periódica de equipamentos. Segundo Lapa (1998), consiste em agir de acordo com a ética e ainda garantir condições favoráveis à saúde do trabalhador, seja física ou mental.

No Senso de Autodisciplina, buscou-se o questionamento sobre o cumprimento das normas da empresa e sobre a conservação individual do ambiente de trabalho, este senso propicia a junção da análise e aplicação de todos os outros demais já citados anteriormente que viabiliza a prática. Os dados obtidos levam a compreensão de alcance do objetivo, conforme assinalado pela maioria dos funcionários. Segundo LAPA (1998), proporciona ao indivíduo uma reflexão a qual desenvolve o autocontrole. Freitas (2009) diz que é este senso que garante a manutenção dos demais, propiciando autodisciplina e a consequente manutenção do programa “5S.”

Portanto, é possível verificar que foi importante para a empresa a implantação do programa 5S para dar maior agilidade e proporcionar melhor qualidade nos processos de trabalho e na qualidade dos serviços oferecidos.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este estudo contribuiu para a disseminação de conhecimento em relação à percepção dos funcionários sobre implantação do programa 5S nas empresas. Apresentou bibliografia sobre qualidade e a ferramenta 5S para gestão da qualidade, podendo incentivar a prática do programa em diversas organizações.

Em relação à pergunta problema apresentada que buscou compreender se o programa 5S apresenta eficácia na qualidade do atendimento a clientes da Clínica Radiológica de Anápolis e quanto ao objetivo deste estudo, de analisar os resultados da implantação do programa 5S na qualidade do atendimento a clientes, conforme a percepção dos funcionários da empresa, a partir da pesquisa realizada e da análise de dados foi possível adquirir resposta para o problema do estudo e o objetivo fora alcançado, visto que a implementação do programa 5S apresentou melhoria na eficácia na qualidade do atendimento a clientes da empresa, bem como na prestação dos serviços oferecidos, conforme a percepção dos funcionários. O resultado alcançado foi bastante positivo, neste sentido, é possível verificar que foi importante para a empresa a implementação da ferramenta do 5S para dar maior agilidade e proporcionar melhor qualidade nos processos de trabalho.

Com a simplicidade do programa 5S, cabe destacar que seus resultados relacionam-se diretamente a participação e envolvimento das pessoas, desde diretores e gestores à funcionários da rotina diária. Com a implantação do programa 5S a rotina dos funcionários e o ambiente de trabalho tornaram-se mais agradável.

A partir dos dados coletados foi possível identificar que, para os funcionários, a empresa conseguiu melhorar o atendimento aos clientes a partir da implantação do programa 5S. O ambiente físico da empresa tornou-se mais limpo, o atendimento aos clientes passou a ser mais ágil, o processo de entrega de resultados de exames mais prático que antes da implantação, portanto, a partir da implantação do programa 5S o atendimento aos clientes tornou-se mais eficaz, melhorando a qualidade do serviço prestado.

Ao serem apresentadas melhores condições de trabalho, o funcionário mantém-se mais motivado, melhorando seu rendimento e a qualidade dos serviços prestados na organização.

Portanto, o trabalho permitiu destacar a importância da constante mudança e aprimoramento dos processos, que deve ser de forma contínua, a fim de garantir à empresa um lugar de destaque frente ao mercado competitivo atual.

## **6ABSTRACT**

### **PERCEPTION OF THE PROCESS 5S BY EMPLOYEES AND CLIENTS OF**

The increasing concern of organizations to improve quality management, among the available tools, the '5S' Program has been outstanding; it is characterized by the development of cyclical activities, in five steps that aim to improve the service to customers, suppliers and the working environment. This study aims to analyze the results of the implementation of the 5S program in the quality of customer service, according to the perception of the employees of Radiological Clinic of Anápolis. For this purpose, questionnaires with closed questions were applied, covering 83.33% of the total number of employees. It was identified that the 5S program brought the company greater administrative efficiency and a more pleasant, safe and organized work environment, motivating employees, reducing costs and bringing competitive advantages.

**Keywords:** *Quality. '5S' program. Perception.*

## **REFERÊNCIAS**

ABNT, NBR ISO 9000. **Sistemas de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulário**. Rio de Janeiro: Associação Brasileira de normas Técnicas, 2005.

CAMARGO, W. **Controle de Qualidade Total**. IFG, Curitiba: 2011.

CAMPOS, V. F. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. Belo Horizonte: Editora Fundação Christiano Ottoni, 1996.

FREITAS, Christiane. **Gestão da Qualidade**. UNINORTE, Manaus: 2009.

LAPA, R. **Programa 5S**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

LONGO, R.M.J. **A Revolução da Qualidade Total: Histórico e Modelo Gerencial**. IPEA: 1994, Brasília.

MACHADO, S. S. **Gestão da Qualidade**. Inhumas: IFG; Santa Maria: UFSM, 2012.

RANGEL.A. R. L. **Manual de Trabalhos Acadêmicos: Definições e Modelos para a Faculdade Católica de Anápolis**. FCA: 2015, Anápolis.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO PROGRAMA 5S

<b>1º S – Senso de Utilização Itens a avaliar</b>	<b>Insatisfeito</b>	<b>Normal</b>	<b>Bom</b>	<b>Muito Bom</b>	<b>Excelente</b>
Exposição e utilização do material de trabalho					
Utilização correta de máquinas e equipamentos					

<b>2º S – Senso de Ordenação Itens a avaliar</b>	<b>Insatisfeito</b>	<b>Normal</b>	<b>Bom</b>	<b>Muito Bom</b>	<b>Excelente</b>
Móveis e instalações estão nos lugares adequados					
Material de expediente devidamente organizado					

<b>3º S – Senso de Limpeza Itens a avaliar</b>	<b>Insatisfeito</b>	<b>Normal</b>	<b>Bom</b>	<b>Muito Bom</b>	<b>Excelente</b>
Estacionamento, <i>hall</i> de entrada limpos e conservados					

Comunicados e adesivos adequadamente expostos					
-----------------------------------------------	--	--	--	--	--

<b>4º S – Senso de Asseio</b> <b>Itens a avaliar</b>	<b>Insatisfeito</b>	<b>Normal</b>	<b>Bom</b>	<b>Muito Bom</b>	<b>Excelente</b>
Postura adequada do funcionário no local de trabalho					
Equipamentos de segurança com verificação periódica					

<b>5º S – Senso de Autodisciplina</b> <b>Itens a avaliar</b>	<b>Insatisfeito</b>	<b>Normal</b>	<b>Bom</b>	<b>Muito Bom</b>	<b>Excelente</b>
Os funcionários seguem as normas da empresa					
Limpeza e conservação do ambiente de trabalho					