

**FUNDAÇÃO SÃO MIGUEL ARCANJO  
FACULDADE CATÓLICA DE ANÁPOLIS  
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**PROGRAMA 5S:  
O IMPACTO DA METODOLOGIA 5S PARA O CAPITAL HUMANO DA  
ORGANIZAÇÃO**

**LAYANE DOS SANTOS ANDRADE  
LUDMILLA TAVARES DAMASCENA  
MARCELO JONATHAN PEREIRA NOGUEIRA**

**ANÁPOLIS/GO**

**2018**

LAYANE DOS SANTOS ANDRADE  
LUDMILLA TAVARES DAMASCENA  
MARCELO JONATHAN PEREIRA NOGUEIRA

**PROGRAMA 5S:  
O IMPACTO DA METODOLOGIA 5S PARA O CAPITAL HUMANO DA  
ORGANIZAÇÃO**

Monografia apresentada ao curso de Administração de Empresas da Faculdade Católica de Anápolis, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração de Empresas, sob orientação do Prof. Esp. Ney Gonçalves dos Reis.

ANÁPOLIS/GO

2018

LAYANE DOS SANTOS ANDRADE  
LUDMILLA TAVARES DAMASCENA  
MARCELO JONATHAN PEREIRA NOGUEIRA

PROGRAMA 5S:  
O IMPACTO DA METODOLOGIA 5S PARA O CAPITAL HUMANO DA  
ORGANIZAÇÃO

Monografia apresentada ao curso de Administração de Empresas da Faculdade Católica de Anápolis, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração de Empresas, sob orientação do Prof. Esp. Ney Gonçalves dos Reis.

Data da aprovação: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

Nota: \_\_\_\_\_.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Esp. Ney Gonçalves dos Reis  
Orientador

---

Prof. Me. Raoni Luís Olmos Lotti  
Convidado

---

Prof. Me. Wilton Alves Ferreira Júnior  
Convidado

“Não tenha medo do caminho, tenha medo de não caminhar.” (CURY, Augusto.).

“A mente que se abre a uma nova ideia jamais volta ao seu tamanho original.” (EINSTEIN, Albert.)

“Conheça todas as teorias, domine todas as técnicas, mas ao tocar uma alma humana, seja apenas outra alma humana.” (JUNG, Carl.).

Dedicamos esse trabalho a todas as pessoas  
que fizeram parte de nossa caminhada.

Agradecemos, primeiramente, a Deus, que nos concedeu saúde, fé e perseverança para à conclusão dessa etapa de nossas vidas.

A nossos pais, que nos deram a vida e nos ensinaram o caminho do bem.

A nossos companheiros, que tiveram paciência durante toda essa jornada.

A nosso orientador Prof. Esp. Ney Gonçalves dos Reis.

A nossos colegas que percorreram conosco esses quatro anos de jornada.

## RESUMO

Desenvolvido no Japão, o programa 5s é uma ferramenta para reduzir o desperdício e otimizar a produtividade, mantendo um local de trabalho organizado, gerando valor e satisfação para todos os envolvidos. Já aplicado em muitas empresas em todo o mundo, esta ferramenta baseia-se em 5 (cinco) etapas: seleção/utilização (*seiri*), organização (*seiton*), limpeza (*seiso*), saúde (*seiketsu*) e autodisciplina (*shitsuke*). Este projeto é baseado na implantação do Programa 5s em uma empresa alimentícia de médio porte, localizado em Anápolis, Goiás - Brasil. O programa está sendo implantado na empresa desde janeiro de 2017. O objetivo buscado pela organização ao fim da implantação do programa é o aumento da produtividade da empresa, a segurança total e desenvolvimento dos colaboradores assim como a obtenção de um ambiente de trabalho mais organizado, gerando aumento da qualidade dos processos e produtos. O objetivo desse projeto é mensurar e avaliar a aderência e os benefícios que o programa trouxe para o capital humano dessa organização. Para isso, foi realizada pesquisa de campo (por meio de questionários) com funcionários da empresa totalizando 60 entrevistados. Esses dados foram tabulados e calculados com auxílio do software Microsoft Excel. Através desses resultados constatou-se que o capital humano foi atingido de forma positiva pelo programa 5S.

**Palavras-chave:** 5s. Implantação. Resultados. Qualidade. Produtividade.

## ABSTRACT

Developed in Japan, the 5s program is a tool to reduce waste and optimize productivity by keeping an organized workplace, generating value and satisfaction for everyone involved. Already applied in many companies around the world, this tool is based on 5 (five) steps: selection/utilization (seiri), organization (seiton), cleanliness (seiso), health (seiketsu) and self-discipline (shitsuke). This project is based on the implementation of the 5S program in a medium-sized food company, located in Anápolis, Goiás - Brazil. The program is being implanted in the company since January 2017. The objective sought by the organization at the end of the implementation of the program is to increase the productivity of the company, total security and development of employees as well as obtaining a more organized work environment, generating an increase in the quality of processes and products. The goal of this project is to measure and assess the adherence and benefits that the program has brought to the human capital of that organization. For this, field research (through questionnaires) was performed with the company employees totaling 60 interviewees. These data were tabulated and calculated using Microsoft Excel software. Through these results it was found that human capital was positively reached by the 5S program.

**Keywords:** 5S. Implantation. Results. Quality. Productivity.



## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1- APLICAÇÃO DE TREINAMENTO.....	22
GRÁFICO 2 - COMPREENSÃO DOS SENSOS.....	23
GRÁFICO 3 - PRÁTICA DOS 5 SENSOS.....	23
GRÁFICO 4 - DIFICULDADE DE DESCARTE DE MATERIAL.....	24
GRÁFICO 5 - DIFICULDADE NA EXECUÇÃO DOS 5 SENSOS.....	25
GRÁFICO 6 – PARTICIPAÇÃO INTELECTUAL NO 5S.....	26
GRÁFICO 7 – PERCEPÇÃO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL.....	27
GRÁFICO 8 – BENEFÍCIOS RESULTANTES DO 5S. ....	28
GRÁFICO 9 – PERCEPÇÃO DE DESEMPENHO.....	29
GRÁFICO 10 –5S E CONTRIBUIÇÕES PARA A ORGANIZAÇÃO.....	30
GRÁFICO 11 – SATISFAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO.....	31
GRÁFICO 12 – EXTENSÃO DO 5S NA VIDA PESSOAL.....	32

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	11
2. REFERENCIAL TEÓRICO .....	13
2.1 – Surgimento do Programa 5S .....	13
2.2 – Os 5 sentidos .....	15
2.4 Aplicação do Programa 5S na organização .....	19
3. METODOLOGIA .....	21
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....	22
4.1 Resultados da Pesquisa de Campo .....	22
4.2 Relatório de Rotatividade de Pessoal.....	33
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	35
6. REFERÊNCIAS.....	37
7. ANEXOS.....	38

## 1. INTRODUÇÃO

As empresas para sobreviverem ao mercado competitivo necessitam de estratégias seguras que contribuem para alavancagem dos resultados. Ter o cuidado de envolver os colaboradores das organizações é essencial para que esses objetivos possam ser atingidos e otimizados, assim, cabe às organizações buscarem ferramentas que colaboram para o aumento da sinergia necessária entre a empresa e seus colaboradores.

O 5S é um programa que engloba todos os setores das empresas, sua implantação terá êxito se houver cooperação entre o nível estratégico, tático e operacional. O empenho inicial depende de seu nível estratégico, onde os mesmos definirão quais serão os resultados que querem obter na organização através do programa, a partir das estratégias definidas a execução do programa depende essencialmente dos funcionários, que estarão envolvidos nas diretrizes estabelecidas pelo quadro estratégico.

Este projeto abordará a implantação do 5S no ambiente organizacional e seus resultados, tendo como principal referência à desenvoltura dos funcionários mediante a mudança que obtiveram em suas rotinas, relatando como foi à aderência dos mesmos a estas mudanças; suas expectativas diante de cada etapa proposta e se foram alcançadas; como identificaram melhorias pessoais e organizacionais à medida que o programa 5S foi se introduzindo no cotidiano; o modo que os funcionários foram fortalecidos para o desenvolvimento das atividades corriqueiras.

Ao passo que a implantação está sendo aplicada na empresa, será estudado o seu desenvolvimento e os resultados serão agregados a este projeto de pesquisa, o 5S possui seu escopo de execução, mas o desempenho é particular dependendo assim do comprometimento de todos os envolvidos, os retornos obtidos afetam do estratégico até o operacional, o todo da organização. Para que o sucesso seja alcançado nesta implantação do 5S, redonda-se que depende de como o funcionário se posicionará diante das orientações de cada senso. Diante desse contexto, temos a questão que norteia este projeto: De que forma o capital humano se beneficia com as mudanças da implantação do 5s?

Um funcionário satisfeito é mais produtivo e tende a se envolver mais com os objetivos da organização. Diante do exposto salienta-se a importância do assunto, pois visa convencer as organizações de que o 5S é uma ferramenta viável que estabelece a coesão necessária que precisa ocorrer entre a organização e seu capital humano, esta relação de dependência que há entre a organização e seus colaboradores pode comprometer os resultados se não for analisada com cautela.

É importante investir em estratégias que contribuam para o crescimento pessoal e profissional dos colaboradores. Sabendo que a motivação humana é variante, o diferencial é perceber quais os fatores decisivos nas pretensões dos colaboradores e como mantê-los interessados com o progresso da empresa, o 5S soma com as outras estratégias organizacionais, pois é de fácil aplicação e moderado custo financeiro, logo se percebe que seus resultados terão repercussão na economia da empresa e na rotina dos colaboradores, intensificando o sentimento de pertencer e de reconhecer que é parte da organização se tornando essencial para o sucesso e cumprimento da missão da empresa.

O objetivo geral desta pesquisa tem como alvo o estudo e análise de resultados e benefícios que os colaboradores da organização obtiveram após a implantação do 5S. Como objetivos específicos, busca-se verificar a receptividade dos funcionários diante da aplicação do programa e se o mesmo acrescentou nas rotinas diárias dos colaboradores. Também busca averiguar se o programa colaborou para a motivação dos funcionários da organização e se houveram fatores limitantes ao longo da aplicação dos sentidos do Programa 5S.

Este projeto de pesquisa está dividido da seguinte forma: a primeira parte é o referencial teórico, onde busca-se expor a importância do programa 5S. A segunda parte do trabalho é composta pela descrição da metodologia utilizada, seguida pelos resultados e análise dos gráficos obtidos através pesquisa de campo, e por fim, as considerações finais são apresentadas.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 – Surgimento do Programa 5S

De acordo com Marshal (2005) por volta dos anos 60, o programa 5S nasceu no Japão, após a 2ª Guerra Mundial e tinha como finalidade reerguer o país após a derrota e as indústrias necessitavam colocar no mercado mercadorias com qualidade e custo para competir com potências. Após o sucesso da implantação desse programa, a prática ultrapassou as fronteiras asiáticas e outros países começaram a busca-la, a implantação do 5S deve ser levada a sério atentando-se para o real objetivo dos conceitos que os compõem.

A cultura japonesa é exemplo de disciplina e superação, a qualidade é para este povo algo corriqueiro, diferente de alguns povos que se deparam com dificuldades para aderirem à qualidade total. Para que haja qualidade é preciso sofrer mudanças nos hábitos da organização o que muitas vezes gera conflitos, para Paladini (2009) a qualidade se consolidou em épocas de crises, o 5S surgiu para reestruturar uma nação que havia sido devastada pela guerra, através dos 5 (cinco) sentidos houve uma reversão de país caótico para um país que é referência na economia, uma prática que proporcionou o alcance da qualidade mesmo diante dos conflitos. Empresas que prezam a qualidade agregam valor e possibilita que sua marca seja reconhecida com um diferencial notório.

Esse programa 5S pode ser aplicado em qualquer estabelecimento que queira modificar seu conceito de qualidade, é de fácil acesso e aplicação, demanda tempo, cooperação entre os envolvidos, mudança de rotina, disciplina e os resultados são gradativos.

Nas palavras de Paladini:

A qualidade foi se incorporando sempre sob um processo gerencial que agia sob pressão de fatores críticos na história econômica do país, caso, por exemplo, da globalização e da abertura dos mercados; da queda do poder aquisitivo das pessoas (sobretudo nos anos 80); da facilidade de acesso à informação e, enfim, do aumento da concorrência (2009, P.5).

O programa teve início no Brasil por volta dos anos 90, quando as empresas começaram a entender a necessidade de terem a qualidade como um diferencial competitivo buscando assim atender os padrões exigidos por seus consumidores. Segundo Paladini (2009) proporcionar diferenciais é sinônimo de qualidade.

Para Juran (1992), a qualidade resulta das características do produto, que criam satisfação, levando os clientes a compra-lo. E quando se fala em qualidade, ela não está ligada apenas ao produto, mas sim a todo o processo produtivo do mesmo.

Bornia (1995) acredita que as atividades auxiliares se referem ao trabalho que não agrega valor aos produtos, porém é necessário para dar suporte ao trabalho efetivo, ou seja, todo o apoio à produção deve ser de qualidade.

Para Paladini (2009) qualidade é um conjunto de características, atributos que compõem bens e serviços. Existem diversas estratégias que podem ser utilizadas pelas empresas a fim de se sobressaírem aos seus concorrentes, mas cada empresa possui seu perfil de atividade distinto e precisa buscar a eficácia para que seus objetivos sejam alcançados. A qualidade é um diferencial competitivo e universal, através da qualidade o cliente pode ser fidelizado e novos clientes podem ser atraídos, considerando não somente os clientes externos, mas também o público de clientes que precisam de atenção dentro das organizações, estes são os funcionários da empresa, Paladini (2009) acreditava que os funcionários são, antes de tudo, consumidores, estão sujeitos à mesma exigência de qualidade que os clientes externos.

A globalização, informação instantânea, facilidade de acesso à educação contribui para a modificação do perfil do consumidor, tornando – o cada vez mais exigente e consciente de seus direitos, eles detêm o poder de compra, é necessário que as organizações reforcem suas estratégias e levem em consideração os critérios do consumidor, Paladini (2009) diz que a qualidade é definida não por quem produz, mas por quem consome, ou seja, pelo consumidor. A qualidade é requisitada em qualquer ambiente, seja ele corporativo ou não, no mercado a qualidade é fundamental para a desenvoltura dos negócios, na visão de Paladini (2009) a qualidade é a extensão do planejamento dos negócios exigindo o envolvimento da alta administração da organização. As empresas que se preocupam em oferecer serviços e produtos de qualidade possuem melhores chances de físgarem seu público.

De acordo com Paladini (2009) é importante direcionar toda a organização e essencialmente o processo produtivo para o atendimento do consumidor, tendo em vista atender aos diversos anseios do mesmo. Esta estratégia garante resultados concretos, as empresas adotam a qualidade como ferramenta eficaz de trabalho e manutenção do negócio, aplicando as múltiplas formas da mesma dentro da organização, há empresas que adotam a qualidade em determinado setor (atendimento, produto, logística, propaganda... etc.), mas a qualidade pode e deve ser aplicada em um todo dentro da organização e não fragmentada como de costume, pode abranger não só os clientes, mas os próprios funcionários. É necessário ampliar a visão da qualidade e expandi-la, característica própria do 5S que difunde a qualidade como todo na organização, proporcionando bem estar aos clientes, funcionários, sócios e demais parcerias da mesma.

O programa 5S visa combater eventuais perdas e desperdícios nas empresas e indústrias, educar os colaboradores envolvidos diretamente com as atividades para aprimorar e manter o sistema de qualidade.

## 2.2 – Os 5 sentidos

A denominação do 5S originou-se também no Japão, onde todas as palavras dos conceitos têm início com a letra “S”. Buscando preservar a sua origem, na tradução para a língua portuguesa alocou-se antes das traduções a palavra “Senso”.

Para Houaiss (2009), senso é a faculdade de julgar, de sentir, de apreciar. Portanto, nunca se implementa um senso, mas se planta e se cultiva, através de um processo educativo.

Ribeiro (1999) diz que o 5s é um conjunto de atividades que visam aperfeiçoar o comportamento das pessoas, refletindo numa mudança de hábitos e atitudes e melhorando os valores éticos e morais.

Os passos que devem ser seguidos para a implantação do programa 5S são:

- Seiri: Senso de Utilização (Arrumação, Organização, Seleção).
- Seiton: Senso de Ordenação (Sistematização, Classificação).
- Seisou: Senso de Limpeza (Zelo).
- Seiketsu: Senso de Asseio (Higiene, Saúde, Integridade).
- Shitsuke: Senso de Autodisciplina (Educação, Compromisso).

*SEIRI* (Senso de utilização) é a primeira etapa do programa, a fase da identificação do que é útil para o ambiente de trabalho, aquilo que está somente ocupando espaço e não possui serventia é separado e analisado para onde será removido, esta seleção faz se necessária a princípio, pois permite que o espaço seja melhor aproveitado proporcionando assim um ambiente limpo e melhor aplicação do que será mantido no ambiente.

*SEITON* (Senso de Ordenação) é a segunda fase, onde aquilo que foi conservado após a primeira fase será organizado de maneira que facilite sua visualização, sua aplicação, o ambiente neste momento deve ser organizado para que a eficiência seja praticada ao desempenhar as atividades.

*SEISOU* (Senso de limpeza), manter o ambiente limpo e higienizado todos os dias, esta fase é aplicada com facilidade se já houver uma rotina de limpeza, com as ferramentas e materiais em seus devidos lugares fica mais tranquilo fazer a limpeza do ambiente e assim trabalhar em um local limpo e arejado.

*SEIKETSU* (Senso de Saúde), a organização e limpeza do ambiente resultam na preservação da saúde, pois um ambiente mal limpo pode facilitar doenças no organismo, o local limpo e arejado é uma prevenção a qualquer tipo de doença e ainda promove a motivação dos trabalhadores.

*SHITSUKE* (senso de autodisciplina), manter o que já foi realizado é a última etapa do programa, embora pareça simples é a etapa que garantirá o sucesso, pois a manutenção é crucial para que a organização seja considerada aderente deste programa.

Apesar da sua facilidade na implementação, o programa 5S que pode ser aplicado em qualquer empresa (seja ela de pequeno, médio ou grande porte), tão quanto em qualquer departamento da mesma (seja no “chão de fábrica” ou no escritório da presidência), dependerá da colaboração e engajamento de todos os colaboradores da organização para alcançar os objetivos traçados, devido sua abrangência democrática e participativa.

Segundo Silva (2015) a maior dificuldade na adoção do 5S nas empresas não está na implantação, mas na sua manutenção, na garantia que os princípios ensinados sejam adotados e continuados, fazendo parte da rotina de trabalho. O último senso do 5S torna nítido a indispensabilidade da disciplina para manter o programa em movimento, os sentidos aplicados precisam ser exercidos até que o 5S esteja resistente e incorporado na cultura da empresa, o agente desta manutenção constante é o colaborador da organização pois está ligado diretamente com os processos e rotinas do trabalho. É necessário estar monitorando o 5S, verificando se há o comprometimento dos adeptos da causa, conscientizando que a manutenção deste programa é essencial para bons resultados, motivando os colaboradores a abraçarem a causa com persistência.

### **2.3 – Contribuição da motivação para o êxito do 5s**

As mudanças no mundo corporativo acontecem com muita frequência o que pode causar exaustão nos trabalhadores, reduzir o entusiasmo dos mesmos, reprimir a receptividade à novas ideias e ferramentas de melhoria, etc. Elaborar iniciativas que estimule a motivação do pessoal é uma medida preventiva para a garantia do sucesso do programa 5S pois um fator que interfere no desempenho laboral é a motivação, seja ela individual ou da equipe. Os colaboradores que possuem a liberdade de expor suas ideias participam das decisões de forma coerente e inteligente, estão propensos a se sentirem valorizados pela gestão, adotando este estilo de gestão participativa a organização motiva a equipe. Walger (2014) alega:

Um estilo gerencial que representa a qualidade de vida no trabalho é o de um gestor que permite a participação de seus colaboradores nas decisões que,



direta ou indiretamente, afetarão a vida profissional e social de cada um. Nas últimas décadas, a adoção de estilos de gestão participativos tem conquistado espaço, pois, quando o colaborador se sente envolvido na tomada de decisão, o resultado de seu trabalho é melhor.

A equipe motivada e disposta a desempenhar as atividades com eficiência reforça o êxito das estratégias de qualidade implantadas pela organização, a diligência com a motivação no trabalho precisa ser considerada a fim de resguardar o que já foi implantado do 5S certificando-se dos riscos que a desmotivação oferece ao mesmo.

As relações da motivação podem estar ligadas tanto a fatores intrínsecos (inerentes à pessoa) como a fatores extrínsecos (ambiente, nesse caso a empresa), podendo assim ser influenciável por determinados comportamentos de trabalho pela organização. O sucesso de uma empresa que tem colaboradores motivados é garantido. A organização deve ceder para o funcionário espaço, para que o mesmo possa realmente se conhecer e entender o seu comportamento dentro da organização, o funcionário precisa entender o que o motiva e quais objetivos ele almeja alcançar dentro da empresa. Gondim e Silva (2007, Apud WALGER 2014, p.32 e 33) afirma:

O significado do trabalho pode ser percebido por meio de cinco dimensões: 1) quando percebemos que nossa atividade exige de nós variedade de habilidades e aptidões; 2) quando nos identificamos com a atividade; 3) quando conseguimos perceber a importância da atividade que desempenhamos e seu propósito de contribuição para o resultado final do trabalho; 4) quando temos liberdade de tomada de decisão, tanto no planejamento quanto na execução de nossas atividades; e 5) quando recebemos feedbacks de nosso desempenho.

A busca por fatores estimuladores da motivação de cada funcionário é trabalho constante para os gestores das organizações, mas, essa tarefa não é fácil, uma vez que cada pessoa pensa de uma forma diferente e possui metas diferentes dentro da empresa. O empenho de cada funcionário, apesar de ter que ser acompanhado pelos gestores, depende também dele mesmo, segundo Walger (2014) existem duas vertentes para motivação humana: a que se utiliza de técnicas e ferramentas (extrínsecas) a outra acredita que as pessoas são auto motivadas ou não (intrínseca). Para Botelho (1995, p. 107) “[...] a primeira meta a ser atingida é fazer com que a própria pessoa defina para si mesma o que é um bom desempenho [...]” enquanto não definir o que é um bom desempenho, não chegará até lá. Os colaboradores entendendo seus motivos pessoais facilitará o processo de identificação das ferramentas adequadas para a motivação da equipe dentro da organização, Walger (2014, p. 31) afirma, “é importante traçar o perfil motivacional individual do funcionário, [...] para em seguida identificar as motivações

predominantes na equipe. Assim há mais chances de acertar as técnicas e ferramentas motivacionais adequadas”.

Valorizar o colaborador é um diferencial competitivo para a organização, cada indivíduo possui suas necessidades e suas pretensões, a empresa por sua vez precisa sobreviver às oscilações do mercado, mão de obra qualificada, clientes fidelizados, etc. Este cenário de interdependência entre a empresa e o funcionário precisa resultar em uma relação de ganha – ganha, isto ocorrerá se ambos injetarem esforços para que se estabeleça esta sinergia. Gondim e Silva (2007, Apud WALGER 2014, p.32) afirma:

Para que se possa alcançar alto desempenho no trabalho, é ideal haver disposição por parte dos funcionários. Há quatro principais fatores que medeiam (influenciam e interferem) a relação entre a motivação e o desempenho (produtividade): 1) o significado do trabalho para quem o realiza; 2) o sistema de recompensas e punições vigente; 3) o estilo gerencial e a qualidade do ambiente de trabalho; e 4) a convergência entre os valores pessoais e organizacionais.

O trabalhador que se qualifica busca não apenas o retorno financeiro, o próprio objetivo vivenciar experiências profissionais que validam o significado do trabalho, este, é um dos fatores que mediam e a motivação e o alto desempenho.

Adotar medidas motivacionais é importante, mas avaliar se essas medidas estão modificando e surtindo efeito nas pessoas é indispensável. Um indicador da motivação no trabalho é a satisfação dos colaboradores em relação a empresa. WALGER (2014, p.143) diz:

Em outras palavras, entende – se que o estado emocional que compõe uma das definições de satisfação no trabalho é função da discrepância entre o que se quer (necessidades, o que o indivíduo valoriza no trabalho) e o que se obtém (resultados, como o trabalho contribui para realizar aquilo que é valorizado). A surpresa que resulta dessa diferença pode ser “desprazerosa” (quando não vai ao encontro do que se valoriza) ou prazerosa (quando vai ao encontro do que se valoriza).

Um nível elevado de insatisfação no ambiente organizacional é indício de que a motivação dos colaboradores está debilitada, a consequência dessa desmotivação pode ser agressiva para a organização, resta articular a reversão desta situação quando ela ainda não atingiu proporções maiores. O funcionário precisa sentir que é importante para a organização e que está sendo um componente extremamente importante na implantação do programa. O envolvimento completo do funcionário requer muito esforço dos organizadores, não basta apenas aumentar o salário pelo desempenho no trabalho, a pessoa envolve-se muito mais quando se sente recompensada de maneira verdadeira (BOTELHO, 1995).

Quando implantado de forma correta, o programa 5S busca reduzir os desperdícios levantados pela empresa, através de padronização do trabalho, reorganização do ambiente de

trabalho (disponibilizando estrategicamente os materiais necessários para a execução das tarefas, possibilitando assim facilidade e agilidade em sua localização e acesso), descarte de equipamentos, ferramentas e materiais não inerentes a execução do trabalho, limpeza no ambiente organizacional e conseqüentemente, criar aos colaboradores condições favoráveis à saúde física e mental. O processo precisa ter os três primeiros sentidos (*seiri, seiton e seisou*) implantados corretamente para que os outros dois sentidos (*seiketsu e shitsuke*) tenham sucesso.

O programa 5S só será factível quando todos dentro da organização entenderem e incorporarem os sentidos (principalmente o sentido *shitsuke*), mantendo sempre em prática dentro de suas atividades diárias.

## **2.4 Aplicação do Programa 5S na organização**

A implantação do 5S iniciou-se na empresa em janeiro de 2017, onde aplicou-se treinamento para capacitação dos colaboradores tendo como objetivo o envolvimento dos colaboradores na escolha do nome das mascotes que representariam o Programa 5S dentro da organização. Nomes para os mascotes foram levantados e aberto para votação entre os colaboradores da empresa. A contagem foi realizada pela área de comunicação interna e divulgada por meio dos canais de comunicação internos (murais e e-mail corporativo), o nome da mascote do sexo masculino escolhido foi Lineu com 55% dos votos e o nome da mascote do sexo feminino escolhido foi Linete com 63% dos votos. Os colaboradores autores dos nomes ganharam um kit de produtos com brindes corporativos exclusivos. As identidades visuais das mascotes foram desenvolvidas pelo setor de arte finalista da empresa.

Em setembro/2017, os colaboradores receberam convite por meio de comunicado corporativo para o treinamento de reciclagem (terceirizado) ministrado sobre a ferramenta 5S, onde 40% dos colaboradores estavam presentes incluindo administrativo, produção e comercial.

A diretoria/presidência juntamente com os organizadores do programa mapearam as áreas de implantação e concluíram que todas as unidades da empresa seriam inclusas no projeto de implantação do Programa 5S.

Os gestores foram convidados pela responsável do setor de Gente e Gestão para a reunião de criação de comitê. Nesta reunião, o projeto foi apresentado aos líderes, sendo nomeados guardiões do programa em sua área e solicitado para estes a indicação de um membro da equipe para ocupar a posição de monitor do programa. Foi apresentado o cronograma de implantação e entregue uma camiseta do programa para todos os participantes, sendo solicitado

que todos usassem a camiseta no dia D (dia em que toda a empresa seria mobilizada e ocorreria à execução dos três primeiros sentidos) e em todas as auditorias, mediante comunicado prévio via informe corporativo (e-mail e murais).

Nesta mesma reunião todos os participantes foram sensibilizados sobre a importância do programa para a empresa, apresentado como meta de implantação até 31/12/2017. Foi solicitado que os participantes voltassem às suas áreas e que de imediato ocorresse a sensibilização de toda equipe. Neste mesmo momento foram orientados a tirar fotos da área para envio ao Gente e Gestão para a geração de evidências e comparações de antes e depois.

Foi aberto espaço para todo o comitê a sugestão de áreas não viáveis para a implantação do programa (seriam áreas onde o guardião ou monitor tenha identificado que a implantação não seria possível) porém nenhuma área se manifestou, diante disto a implantação foi desenvolvida em todas as áreas da empresa. O dia D (divulgado via informe corporativo), ocorreu sob execução dos três primeiros sentidos: utilização (seiri), organização (seiso) e limpeza (seiton). As áreas de descarte foram montadas em pontos estratégicos, para que todos os descartes do dia D fossem deixados neste local.

Após a aplicação dos três primeiros sentidos, as fotos foram enviadas, juntamente com o formulário de levantamento de necessidades (constam itens ou reformas que os colaboradores sentiriam a necessidade durante a execução dos sentidos) e o material de padronização de etiquetas devidamente preenchidos. Os próximos passos foram a entrega dos itens solicitados no formulário de levantamento de necessidades e auditorias internas para acompanhamento do 4º e 5º sentido e enfatizando/cobrando a manutenção dos três primeiros sentidos já aplicados. Os formulários não foram disponibilizados pela empresa.

### 3. METODOLOGIA

O método hipotético dedutivo é utilizado nesse projeto, onde existe uma hipótese temporária a ser contestada (Marconi, Lakatos 2008).

Quanto a sua natureza, caracteriza-se como pesquisa aplicada, onde se busca entender o problema e gerar conhecimentos para a solução do mesmo. Segundo Gil (2002) essa pesquisa é a mais próxima da realidade pois depende de suas descobertas para enriquecer e dar andamento em seu desenvolvimento.

Pesquisa quantitativa é sua forma, onde se busca transformar as opiniões dos entrevistados em números e assim em informações inerentes ao assunto pesquisado nesse projeto. Foi realizada pesquisa de campo em uma empresa de médio porte localizada em Anápolis que atua no ramo alimentício, onde se ocorreu a aplicação de questionários para 60 colaboradores (30% do quadro de colaboradores). Através dessa fonte, os dados foram tabulados e calculados no programa *Microsoft Excel* e assim apurados buscando entender se os objetivos foram atingidos ou não, conforme proposto pelo projeto. Foi analisado também o relatório de rotatividade de pessoal buscando entender se houveram melhorias com a implantação do programa, de acordo com Gil (2002) a análise documental engloba a pesquisa em documentos institucionais.

Quanto ao objetivo, é uma pesquisa descritiva, tendo como foco a descrição de características de uma certa população ou fenômeno. Neste trabalho a população pesquisada foram os colaboradores da empresa onde o programa está sendo implantado.

Como limitações encontradas durante o desenvolvimento da metodologia desse projeto, pode se relacionar a forma infiel de respostas ao questionário aplicado.

## 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

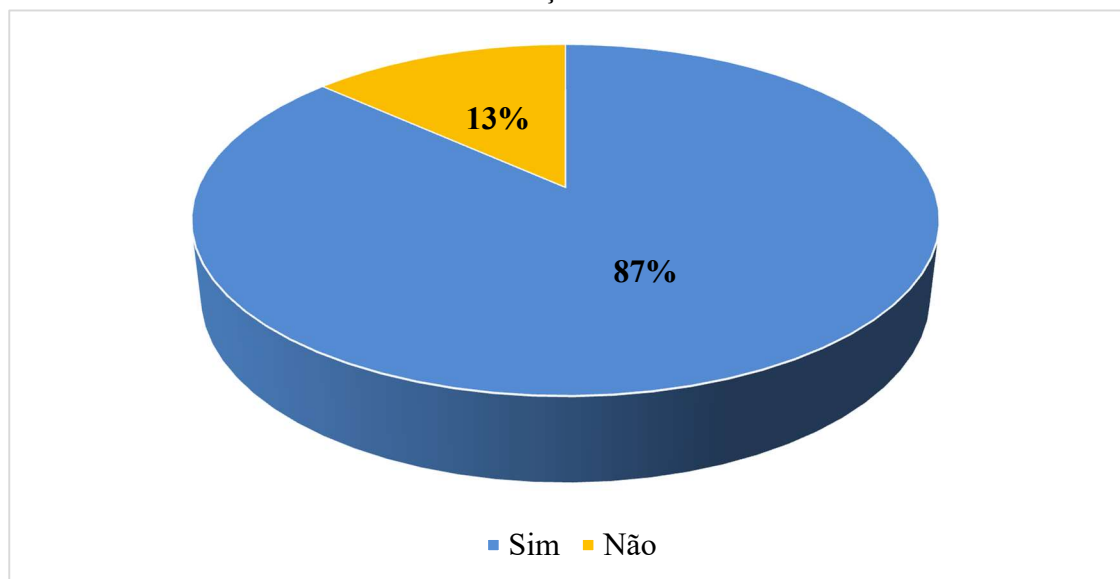
### 4.1 Resultados da Pesquisa de Campo

A pesquisa de campo foi realizada in loco em setembro/2018, onde 60 colaboradores de variadas áreas da unidade responderam à pesquisa por meio de um questionário contendo 20 perguntas.

Os questionários contêm perguntas de resposta fechada com opção de resposta dicotômica e opções de resposta variadas entre perguntas RU (resposta única) e matriz. Abaixo resultados obtidos após mensuração do questionário aplicado para o mesmo grupo de pessoas:

Esta pergunta visa avaliar se os colaboradores receberam qualquer treinamento referente ao Programa 5S, seja no momento de implantação ou na integração no momento de admissão na empresa.

**GRÁFICO 1- APLICAÇÃO DE TREINAMENTO**



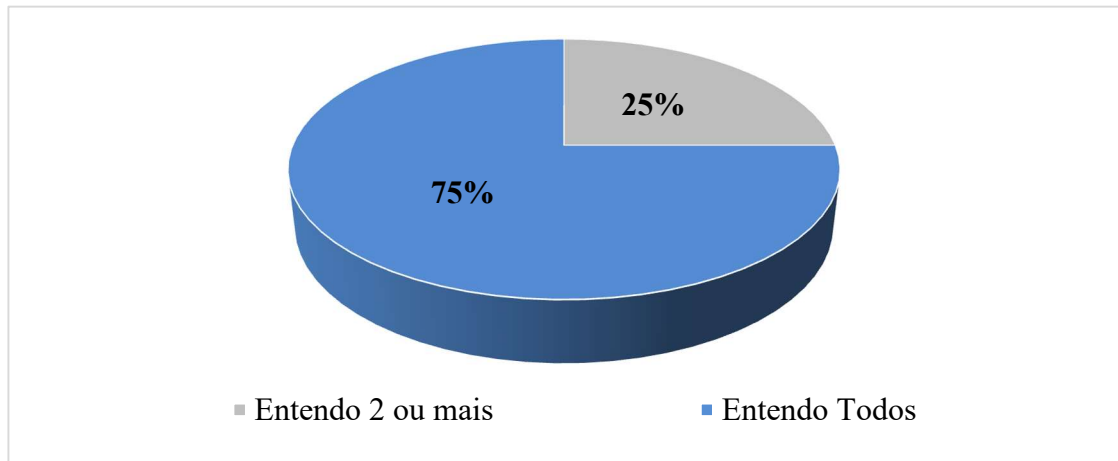
**Fonte:** Dados da pesquisa.

De acordo com Houaiss (2009) o 5S é cultivado através de um processo educativo, mediante essa afirmação, no gráfico 1 foi avaliado o percentual de pessoas que receberam o treinamento sobre o Programa 5S. Em resposta à pergunta: você recebeu treinamento sobre o programa 5S? Obteve-se a conclusão: dos entrevistados 87% responderam que receberam o treinamento, enquanto 13% dos colaboradores não receberam o treinamento, o que pode impactar na execução e nas respostas das demais perguntas do questionário. Os motivos do não recebimento de treinamento, podem ser: não comparecimento ao treinamento na data marcada,

falta de liberação do gestor para o comparecimento ou funcionários contratados após o início da implantação do programa.

No segundo gráfico avaliou-se o quanto os colaboradores entendem sobre as etapas do programa a fim de executar em sua rotina de trabalho e a organização atingir os objetivos da implantação e execução.

**GRÁFICO 2 – COMPREENSÃO DOS SENSOS**

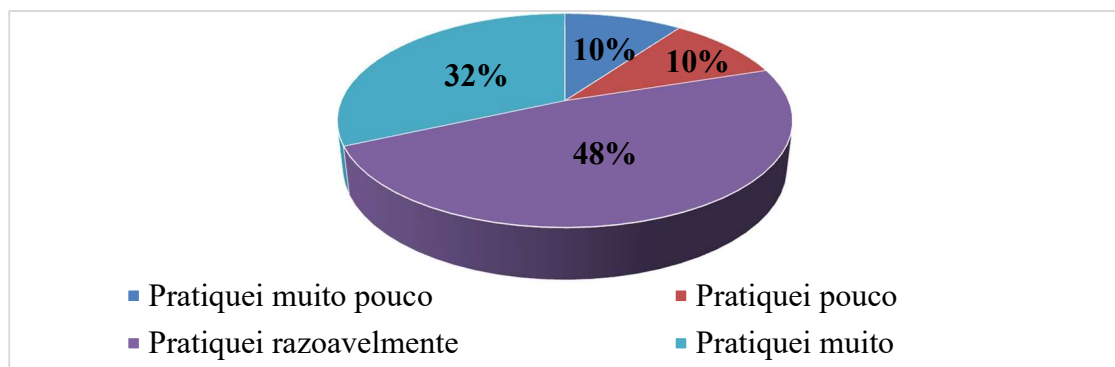


Fonte: Dados da pesquisa

Segundo Ribeiro (1999) a melhora nos valores éticos e morais bem como a mudança de hábitos é o reflexo do aperfeiçoamento do comportamento gerado através do 5S, o gráfico acima responde à questão: você entende todos os sentidos e seus benefícios? O gráfico 2 comparado ao resultado do gráfico 1 que questiona sobre as pessoas que receberam treinamento, demonstra que mesmo tendo pessoas que não tiveram qualquer treinamento sobre o programa, foram contaminados positivamente pela cultura, entendendo pelo menos 2 dos sentidos implantados.

Foi demonstrado através do gráfico 3 se os colaboradores entrevistados praticaram os sentidos propostos pelo programa 5S.

**GRÁFICO 3 – PRÁTICA DOS 5 SENSOS**

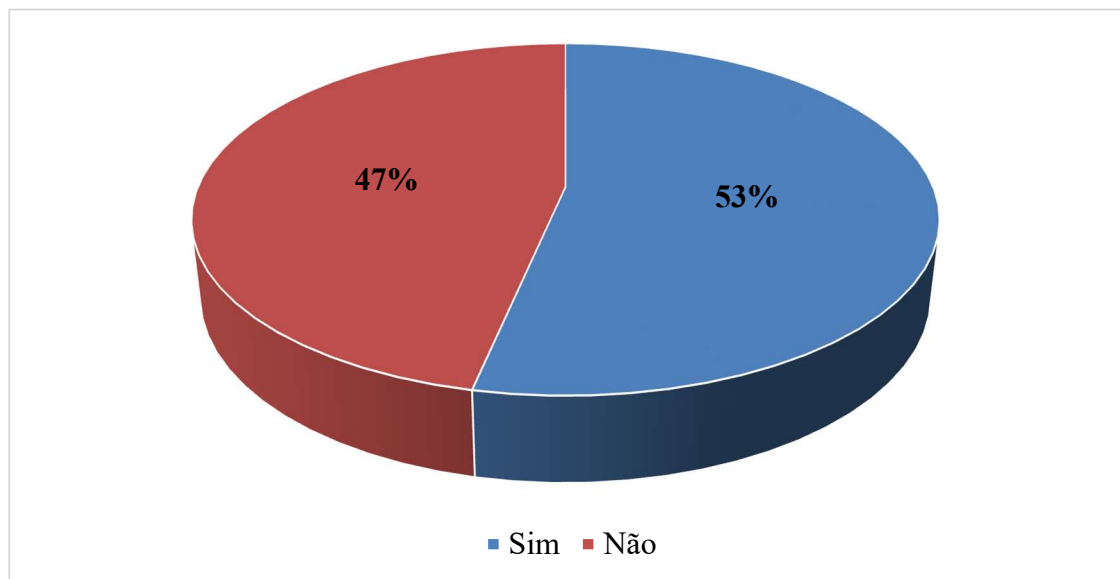


Fonte: Dados da pesquisa

Em decorrência da questão: Você praticou os sentidos do programa? Obteve-se as respostas: Dos entrevistados, 48% praticaram razoavelmente, 32% responderam que praticaram muito, 10% responderam que praticaram muito pouco e 10% responderam que praticaram pouco os sentidos do Programa 5S. Segundo Silva (2015) a maior dificuldade na adoção do 5S nas empresas não está na implantação, mas na sua manutenção, na garantia que os princípios ensinados sejam adotados e continuados, fazendo parte da rotina de trabalho, essa afirmativa corrobora os resultados obtidos pela pesquisa sendo que somente 32% praticaram os sentidos com comprometimento, o que pode gerar uma falta de manutenção no programa posteriormente pois a soma dos que estão praticando razoavelmente e pouco é de 68%.

No gráfico 4, buscou-se entender se os colaboradores tiveram dificuldades no descarte de itens que foram considerados desnecessários ao setor, com base nos procedimentos de utilização do senso *seiri*.

**GRÁFICO 4 – DIFICULDADE DE DESCARTE DE MATERIAL**



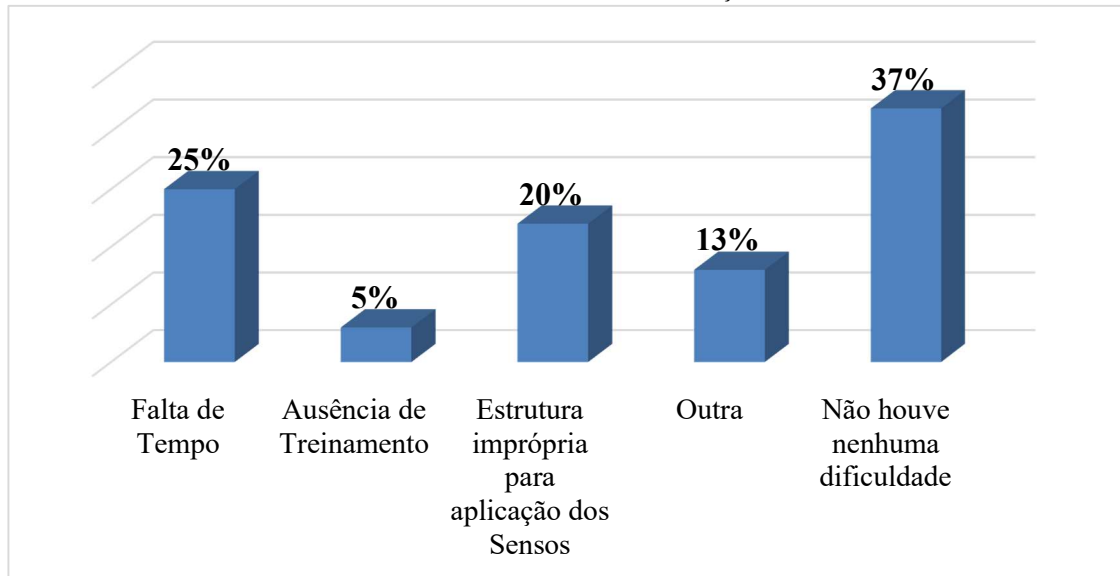
**Fonte:** Dados da pesquisa

A pergunta que embasa este gráfico é: Para você houve alguma dificuldade no descarte de itens que foram considerados desnecessários ao seu setor? Entre os entrevistados, 53% sentiram dificuldade e/ou resistência para descartar itens do setor. Enquanto, 47% dos colaboradores não encontraram nenhuma dificuldade no descarte. O dia D (dia para descarte de materiais desnecessários), ocorreu sob execução dos três primeiros sentidos: utilização, organização e limpeza. As áreas de descarte foram montadas em pontos estratégicos, para que todos os itens descartados fossem deixados neste local.



No próximo gráfico foram avaliadas as dificuldades encontradas na realização dos senso do programa 5S.

**GRÁFICO 5 – DIFICULDADE NA EXECUÇÃO DOS 5 SENSOS**



Fonte: Dados da pesquisa

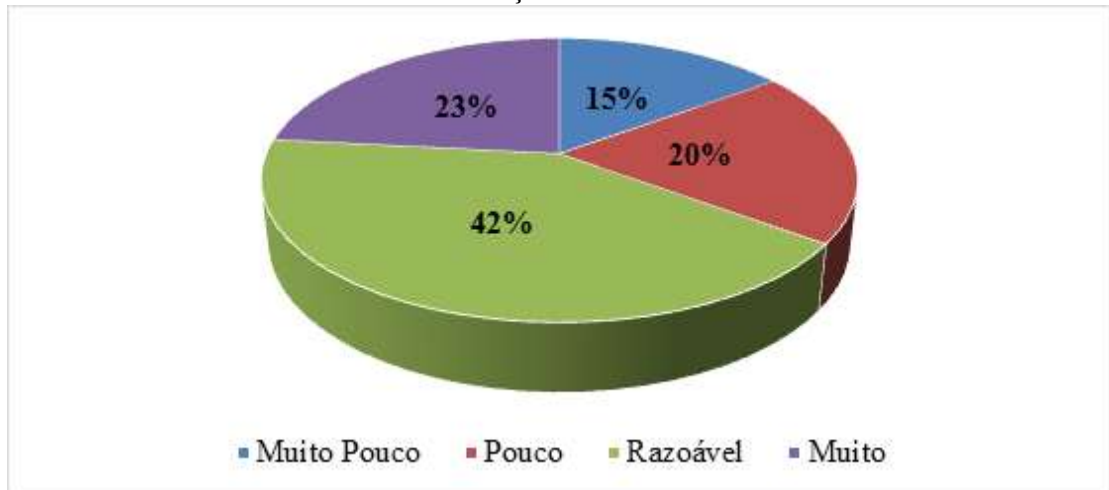
Quais as dificuldades encontradas para realizar os senso que foram propostos? Em resposta a essa pergunta conclui-se que dos entrevistados 37% não encontraram nenhuma dificuldade na execução dos senso propostos pelo programa, 25% responderam que a falta de tempo para a realização dos senso impactou, 20% das pessoas informaram que a estrutura para a implantação era imprópria, 13% dos colaboradores entrevistados classificaram a dificuldade no campo outros, e 5% dos colaboradores informaram que a ausência de treinamento dificultou na realização dos senso. As outras dificuldades apontadas na opção “Outra” foram as seguintes:

- Fazer a escolha de ter a mão somente o necessário, foi difícil conseguir descartar canetas, pois amo ter muitas canetas;
- Falta de compromisso das pessoas;
- A área de Suprimentos não entregou os utensílios solicitados;
- Pausa na realização do projeto;
- Falta de comunicação do cronograma do projeto.

Foi avaliado no gráfico 6 se houveram incentivos para a participação do colaborador com ideias na implantação do Programa 5S, ou seja, se foi aberto espaços para que as pessoas mais próximas do processo e rotina pudessem contribuir impactando no sentimento de pertencer, e na aderência das orientações do Programa a melhoria do processo da empresa. O

ideal seria que todos os envolvidos pudessem participar ativamente com sugestões e ideias, assim o projeto seria mais aderente a real necessidade dos colaboradores e consequentemente da organização.

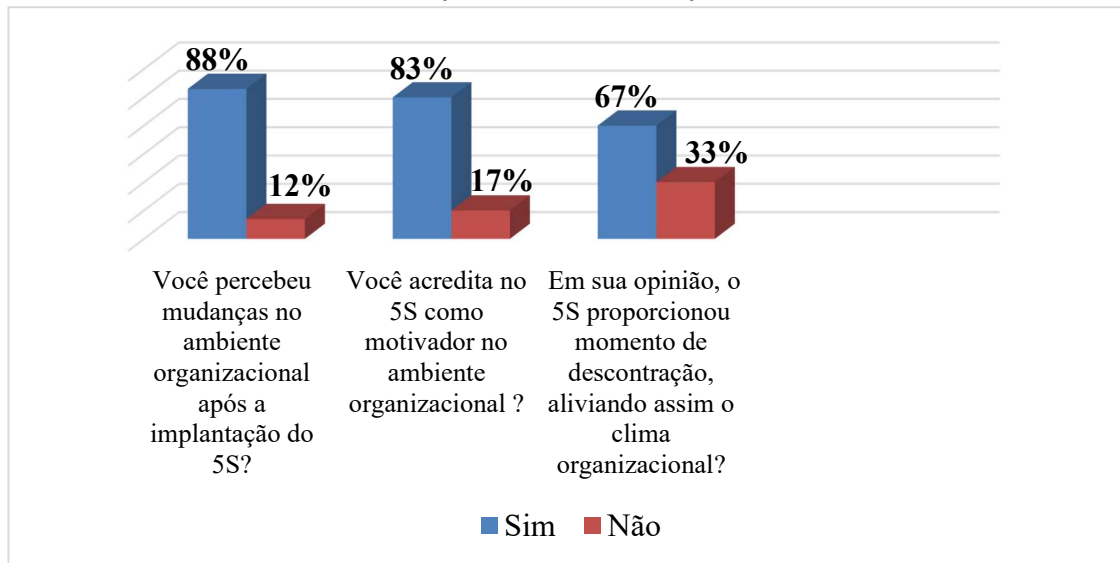
**GRÁFICO 6 – PARTICIPAÇÃO INTELECTUAL NO 5S**



**Fonte:** Dados da pesquisa

O gráfico 6 contém as respostas da pergunta: Houve incentivo para sua participação como inspirador de ideias na implantação do 5S? Entre as respostas obtidas, 42% dos participantes da pesquisa responderam que puderam contribuir razoavelmente para o projeto de implantação do programa, 23% puderam contribuir muito, 20% puderam contribuir pouco, e 15% puderam contribuir muito pouco, os resultados acima podem ser associados à fala de Walger (2014) onde o mesmo diz que a adoção de estilos de gestão participativos promove o envolvimento do colaborador na tomada de decisão, resultando em qualidade de vida. Os colaboradores que contribuem ativamente são 65% do quadro dos pesquisados inferindo que os trabalhadores possuem a liberdade de expor suas ideias alimentando assim sua automotivação.

Através do gráfico 7, demonstra-se como os colaboradores avaliaram a percepção de mudanças no ambiente de trabalho após a implantação do Programa 5S.

**GRÁFICO 7 – PERCEPÇÃO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL**

Fonte: Dados da pesquisa

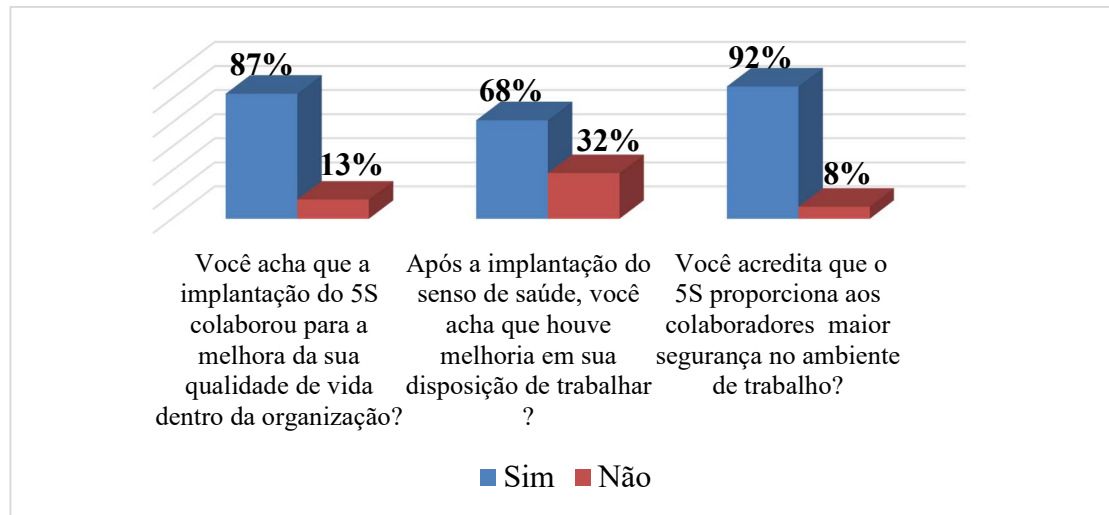
De acordo com Walger (2014, p. 31) afirma, “é importante traçar o perfil motivacional individual do funcionário, [...] para em seguida identificar as motivações predominantes na equipe”, as questões abordadas visam identificar o perfil da equipe, se possuem homogeneidade na percepção de mudanças sustentando a ideia de que esta equipe possui sinergia e estão sincronizadas ou se há muita discrepância nas percepções, o que pode ser indício de conflitos, isolamento profissional e afetivo, faz toda diferença a interação das pessoas no ambiente de trabalho, impacta na motivação do indivíduo para com a equipe e da equipe para com o indivíduo. Os resultados abaixo revelam que a equipe está sincronizada facilitando a identificação da motivação ou até mesmo um conflito. Como resultado, constatou-se que 88% dos avaliados concordam que conseguiram perceber mudanças no ambiente, enquanto 12% não conseguiram perceber.

Referente a motivação interna, 83% dos funcionários acreditam na ferramenta 5S como fator motivador no ambiente organizacional, enquanto 17% acreditam que o programa não impacta na motivação do ambiente organizacional.

Os colaboradores também avaliaram se o Programa 5S proporcionou momento de descontração durante e após a implantação do programa (ginástica laboral inserida nas atividades diárias), aliviando assim o clima organizacional em um momento de mudança de cultura. Dos colaboradores entrevistados, 67% sentiram-se descontraídos enquanto 33% não perceberam momentos de descontração.

Após a implantação dos sensois acredita-se que houve desenvolvimento tanto nas rotinas quanto na disposição laboral, na segurança, qualidade de vida e através do gráfico abaixo se extrai a perspectiva do colaborador quanto a esses quesitos supramencionados.

**GRÁFICO 8 – BENEFÍCIOS RESULTANTES DO 5S.**



**Fonte:** Dados da pesquisa

Segundo Walger (2014) existem duas vertentes para motivação humana: a que se utiliza de técnicas e ferramentas (extrínsecas) a outra acredita que as pessoas são auto motivadas ou não (intrínseca), percebe-se que os benefícios do 5S foram abrangidos na saúde e segurança contribuindo para a qualidade de vida dentro da organização, através dos 4 sensois (ferramenta) o colaborador pode usufruir de um ambiente de trabalho melhor, seguro e se conscientizar que este ambiente interfere na sua saúde e desempenho.

No gráfico 8, os colaboradores avaliaram se a implantação do Programa 5S colaborou para a melhora da qualidade de vida na empresa, 87% dos avaliados acreditam que houve melhora na qualidade de vida dentro da organização. E 13% acreditam que o Programa não houve contribuição.

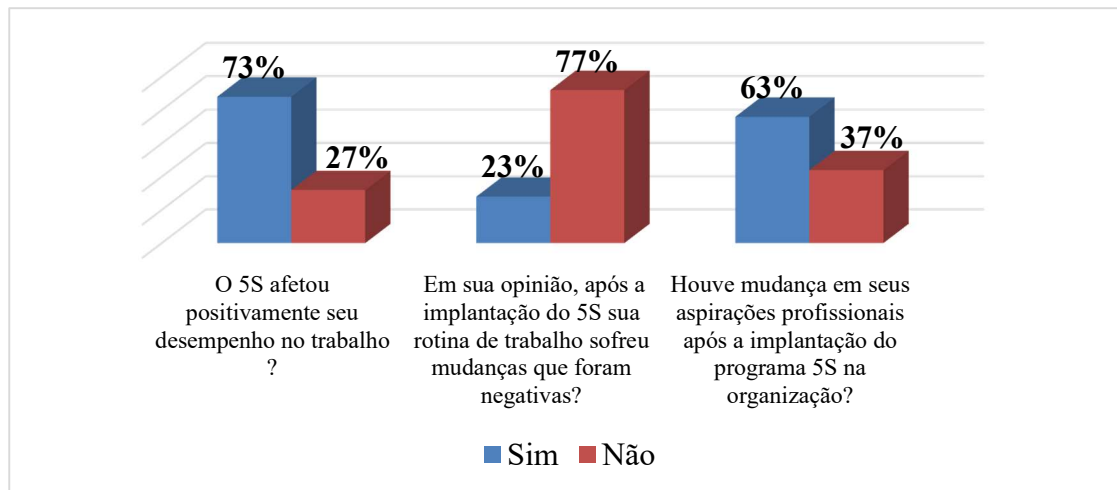
Verificou-se ainda, que 68% dos colaboradores entrevistados avaliaram que com a implantação do 4º sensois (sensois de saúde) a disposição para trabalhar melhorou. Esta pergunta surgiu para avaliar se os programas de saúde e exercícios que a empresa promoveu (ginástica laboral, alongamentos durante a jornada de trabalho e limpeza diária de todo o posto de trabalho). Dos avaliados 32% dos colaboradores não obtiveram melhora em sua disposição.

No mesmo gráfico, os colaboradores avaliaram se o programa 5S proporcionou maior segurança no ambiente de trabalho, onde 92% dos avaliados acreditam que o 5S impacta no aumento da segurança no ambiente de trabalho, evitando acidentes, enquanto 8% dos

entrevistados não acreditam que o programa impacta na segurança do ambiente e riscos de acidentes.

O gráfico 9 avalia os impactos no desempenho e desenvolvimento das atividades e as contribuições para as aspirações profissionais dos colaboradores.

**GRÁFICO 9 – PERCEPÇÃO DE DESEMPENHO.**



Fonte: Dados da pesquisa

Segundo Gondim e Silva (2007, Apud WALGER 2014, p.32) o desempenho no trabalho é afetado por 4 fatores: o significado do trabalho; as recompensas e punições; estilo gerencial e qualidade de vida no trabalho e convergência entre os valores pessoais e organizacionais, o gráfico permite identificar a relação entre o 5S e o desempenho laboral, dos participantes da pesquisa de campo, 73% dos avaliados acreditam que o seu desempenho laboral foi impactado positivamente, provavelmente com aumento de produtividade e motivação dos colaboradores. Enquanto 27% não se sentiram afetados, sendo possível que nenhum fator acima mencionado esteja definido para o indivíduo ou mesmo há algum fator que não se enquadre nos critérios exigidos pelo mesmo, sendo assim a sua motivação fica comprometida e afeta diretamente seu desempenho laboral.

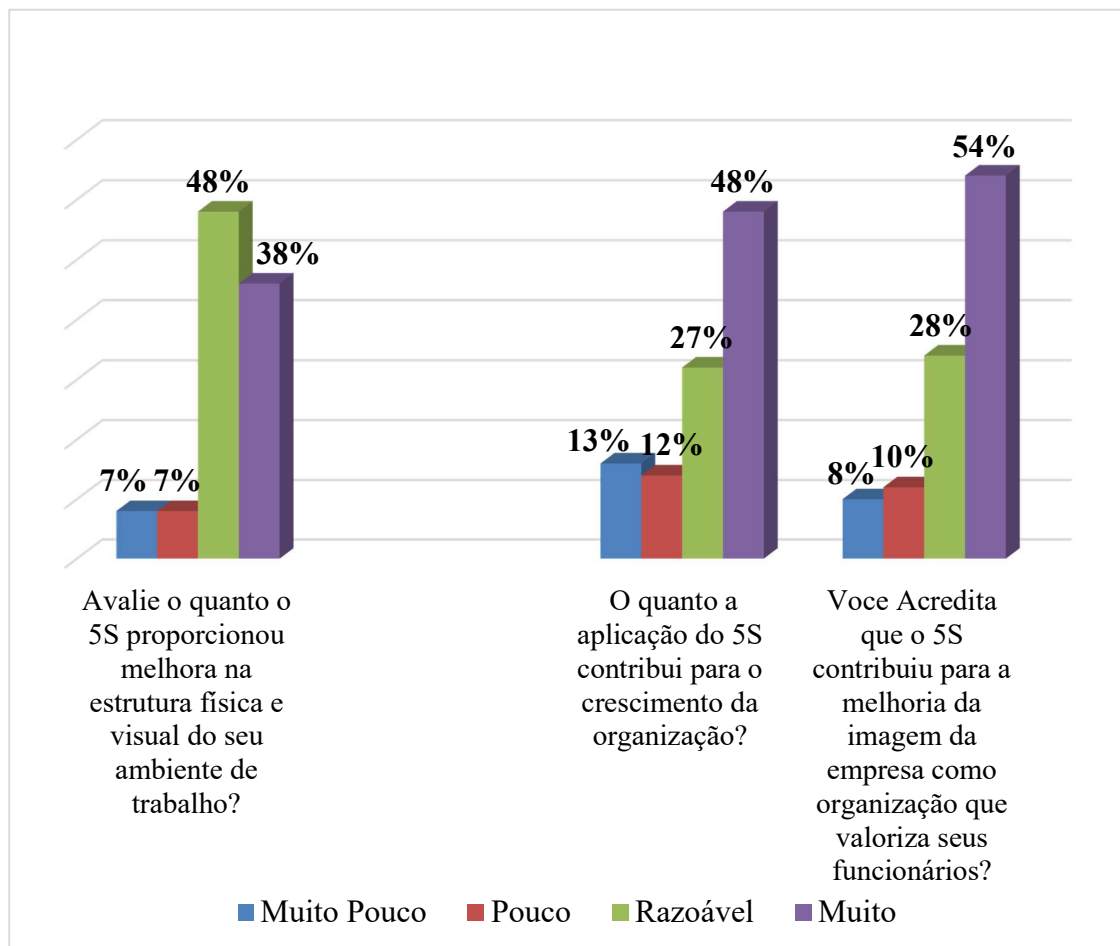
Sobre a repercussão negativa na rotina de trabalho, 77% dos colaboradores responderam que a rotina não recebeu impactos negativos, enquanto 23% acreditam que a rotina foi impactada negativamente, esses resultados se comparados com as porcentagens acima demonstra que o vínculo entre eles está coerente e a rotina não foi prejudicada com a implantação do 5S, uma vez que a rotina sofre prejuízos o impacto será na produtividade, se a mesma diminuir é cabível punição e se a mesma elevar é cabível recompensas.

Os colaboradores responderam se as aspirações profissionais sofreram mudança após a implantação do Programa 5S na organização. Este questionamento tem como objetivo

entender o quanto a implantação do programa impactou na rotina e na mudança de visão profissional do colaborador, enquanto metas e objetivos a serem cumpridos em sua carreira profissional. Dos avaliados 63% acreditam que sentiram mudança em suas aspirações profissionais, enquanto 37% não, esta questão está ligada aos valores pessoais dos colaboradores, o resultados retratam que o 5S têm capacidade influenciadora.

No próximo gráfico os colaboradores avaliaram o quanto o Programa 5S contribuiu com melhorias na estrutura física e visual do ambiente de trabalho e se essas melhorias contribuíram (na percepção deles) para o crescimento organizacional.

**GRÁFICO 10 - 5S E CONTRIBUIÇÕES PARA A ORGANIZAÇÃO.**



Fonte: Dados da pesquisa

Para Gondim e Silva (2007, Apud WALGER 2014, p.32 e 33) uma das dimensões que permite enxergar o significado do trabalho é quando se percebe a importância da atividade desempenhada e sua contribuição para o resultado final do trabalho, entende-se que essa contribuição repercute tanto no crescimento organizacional, na imagem empresarial quanto na estrutura física, o colaborador é a peça fundamental para o desenvolvimento do 5S dentro

organização, a importância do trabalhador para a organização é inquestionável, sabendo disso é importante estar expondo o quanto a empresa é beneficiada por essa contribuição laboral assim o colaborador entenderá o valor de seu trabalho e formará uma opinião positiva da empresa que está inserido.

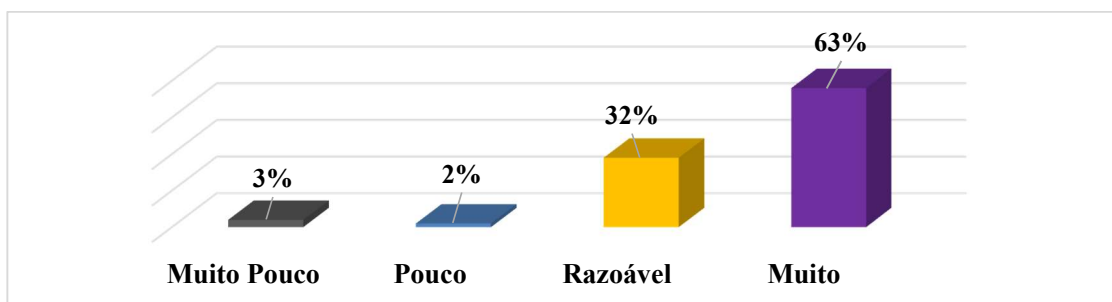
A avaliação da estrutura física resultou nas seguintes porcentagens: dos pesquisados, 48% das pessoas responderam que o arranjo físico foi razoavelmente modificado, 38% acreditam que a modificação foi relevante e a imagem física sofreu muitas mudanças positivas, 7% responderam que perceberam poucas mudanças no arranjo físico e 7% das pessoas classificaram as alterações realizadas como muito pouco ou abaixo das expectativas.

O crescimento da organização é um fator que merece atenção, os colaboradores que vestem a camisa se preocupa com o desenvolvimento da mesma, mediante o resultado da pesquisa nota-se que 48% dos entrevistados acreditam que a implantação do 5S contribui muito para o crescimento da organização, 27% acreditam razoavelmente, 13% acreditam que contribui muito pouco para esse crescimento, enquanto 12% acreditam que contribui pouco.

O gráfico anterior, também demonstra o quanto os colaboradores acreditam que o Programa 5S contribuiu com a melhoria da imagem da empresa como uma organização que valoriza o seu capital humano, ou seja, seus colaboradores. Dos entrevistados, 54% acreditam que o Programa 5S contribuiu muito com a melhoria da imagem da empresa, 28% dos colaboradores acreditam que o Programa impacta razoavelmente para a imagem da empresa perante seus colaboradores, 10% dos colaboradores acreditam que o impacto é pouco, e 8% acreditam que impacta muito pouco na imagem da empresa como organização que valoriza os colaboradores.

Seguindo com os estudos, foi solicitado que os entrevistados avaliassem em uma escala de 1 a 5, a satisfação em relação ao ambiente de trabalho, sendo que 1 corresponde aos resultados de pouco satisfeito e 5 corresponde a muito satisfeito.

**GRÁFICO 11 – SATISFAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO**

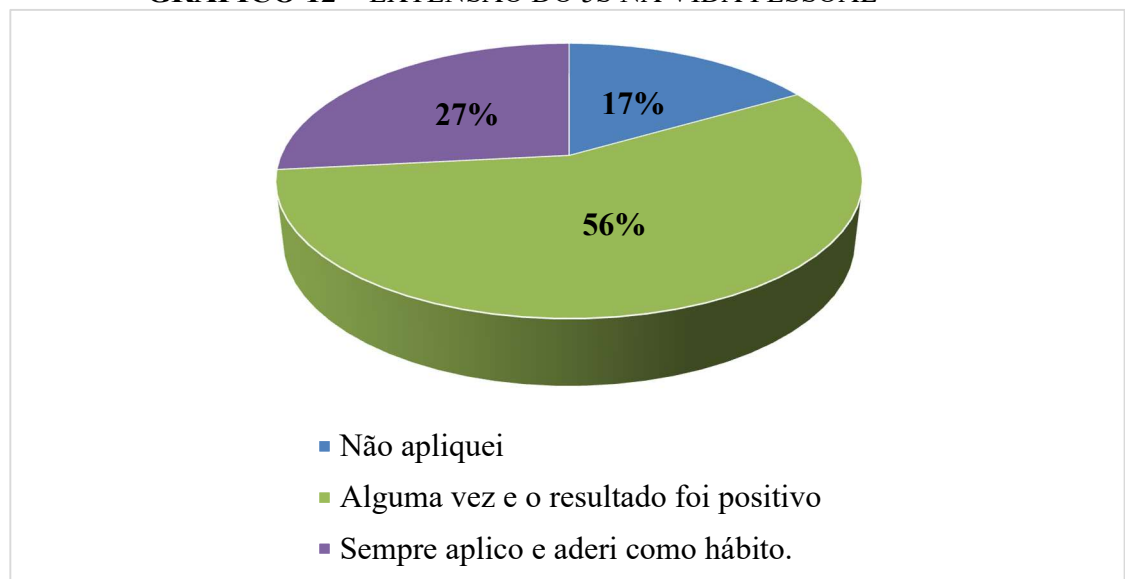


Fonte: Dados da pesquisa

Em resposta ao questionamento sobre o grau de satisfação no ambiente de trabalho constatou-se 63% classificou a satisfação no ambiente de trabalho como grau 4 que corresponde a muito satisfeito, 32% classificou a satisfação como grau 3 que indica que a satisfação em trabalhar está razoável, 3% classificam como a satisfação em grau 1 que corresponde a muito pouco, e 2% classificam a sua satisfação em 2 que corresponde a pouco, WALGER (2014, p.143) diz que a satisfação no trabalho é a discrepância entre o que se quer ( o que o indivíduo valoriza ) e o que se obtém, ( como o trabalho contribui para realizar aquilo que é valorizado), entende-se que 95 % dos colaboradores dizem que suas expectativas estão sendo atingidas, entre essa porcentagem existe as pessoas que estão com a satisfação estável mas é necessário criar estratégias afim de manter essa estabilidade dentro da organização, prevenindo assim surpresas desagradáveis.

No gráfico 12, foram avaliados se os colaboradores entrevistados incluíram a aplicação de algum senso do Programa 5S em sua vida pessoal e se obteve resultados.

**GRÁFICO 12 – EXTENSÃO DO 5S NA VIDA PESSOAL**



**Fonte:** Dados da pesquisa

Em resposta à pergunta: Você aplicou algum senso em sua vida pessoal e obteve resultados? Obteve-se a resolução de que 56% dos colaboradores aplicaram alguma vez e o resultado foi positivo, 27% dos colaboradores sempre aplicam e ainda aderiram como hábito em sua vida pessoal, 27 % dos entrevistados não aplicaram. Para aqueles que resolveram fazer a extensão do 5S em outras áreas de sua vida, não houve nenhum apontamento negativo, ou seja, alguns colaboradores estenderam a aplicação dos sentidos em sua vida pessoal, e todos os



que aplicaram tiveram resultados positivos. Paladini (2009) acredita que os funcionários são, antes de tudo, consumidores, estão sujeitos à mesma exigência de qualidade que os clientes externos, a mesma concepção pode se aplicar ao se vender uma ideia ou uma estratégia para o colaborador, a organização que considera o funcionário como seu potencial cliente não vende apenas produtos, mas vende também seus valores, sua visão, possibilitando assim que seu capital humano seja o propagador de sua marca. Percebe-se que o 5S conseguiu atingir os colaboradores fora do ambiente organizacional, pois 83% tiveram a iniciativa de aplicar em sua vida pessoal os sentidos do programa.

#### **4.2 Relatório de Rotatividade de Pessoal**

Para Chiavenato (2010), a rotatividade de pessoal refere-se a relação entre admissões e os desligamentos dos profissionais ocorridos de forma voluntária ou involuntária em um determinado período.

A tabela abaixo foi disponibilizada pela empresa pesquisada com a comparação entre os anos de 2017 e 2018, que consistem no período de implantação e pós implantação do Programa 5S desde janeiro/2017 até o mês de setembro/2018. A empresa conta com duas unidades de negócio, que aqui serão classificadas da seguinte forma:

- Unidade 01: matriz situada no estado de Goiás (empresa alvo desse projeto) que possui 198 funcionários;
- Unidade 02: filial situada no estado de São Paulo (cujo programa não foi implantado) que possui 100 funcionários.

**TABELA 1 – ANÁLISE DE ROTATIVIDADE DE PESSOAL.**

UNIDADE 01	2017	2018
JAN	0,11	0,01
FEV	0,14	0,10
MAR	0,08	0,05
ABR	0,02	0,03
MAI	0,20	0,05
JUN	0,16	0,08
JUL	0,13	0,05
AGO	0,06	0,05
SET	0,06	0,05

UNIDADE 02	2017	2018
JAN	0,00	0,03
FEV	0,07	0,03
MAR	0,01	0,03
ABR	0,01	0,03
MAI	0,04	0,04
JUN	0,03	0,04
JUL	0,01	0,01
AGO	0,08	0,01
SET	0,08	0,01

**Fonte:** Dados disponibilizados pela empresa pesquisada.

As tabelas demonstram que na unidade onde o Programa 5S não foi implantado, o percentual de rotatividade (entrada, saída e movimentações de colaboradores) é maior do que o percentual de rotatividade da unidade onde o Programa 5S foi implantado.

Percebe-se que a rotatividade acontece quando os colaboradores não aderem ao ambiente de trabalho e a proposta da organização, impactando em sua performance, não conseguindo atingir os resultados esperados.

As tabelas demonstram claramente que a unidade com o programa implantado tem uma maior aderência de colaboradores a rotina de trabalho, demonstrando uma capacidade maior de retenção de talentos e gestão de conhecimento entre os colaboradores.

Observa-se que em empresas onde a rotatividade é menor, o processo tem maior alinhamento, as pessoas trilham uma carreira na organização impactando no aumento da produtividade e engajamento do time, tendo maior performance no mercado e fortalecendo a marca empregadora, atraindo cada vez mais os talentos da região com interesse em trabalhar na empresa.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este projeto descreve a ferramenta 5S, bem como explica sobre os sentidos e como os mesmos são alcançáveis e positivos, a peculiaridade do projeto não é apontar os resultados organizacionais e sim descrever a satisfação do colaborador em aplicar e usufruir das melhorias proporcionadas pela implantação do 5S dentro da empresa. Conforme o objeto de pesquisa (a implantação do 5S) se desdobrava, o projeto foi gradativamente crescendo, temáticas foram aplicadas afim de chegar à conclusão realística da percepção dos colaboradores sobre a ferramenta 5S.

Constata-se que o capital humano da organização aderiu e avaliou o programa 5S, permitindo encontrar a resposta da premissa deste trabalho. Os colaboradores se beneficiam com as mudanças causadas pelo 5S nos aspectos tangíveis tais como: ambiente higienizado e arejado, ferramentas colocadas de forma lógica e eficiente, pontos de descartes, etc., e nos aspectos intangíveis como: treinamentos, fatores limitantes rompidos, integração e participação ativa nas mudanças organizacionais, motivação, etc.

Conclui-se que o 5S é uma ferramenta que se aplica visando otimizar os processos, a rotina laboral e beneficiar a organização como um todo, o 5S não é o solucionador absoluto dos problemas empresariais e sim uma estratégia de melhoria, quando se trata de melhoria não é viável impor limites, é necessário se superar constantemente. Após essa conclusão, relaciona-se abaixo algumas sugestões de melhorias afim de colaborar para a continuidade do Programa 5S dentro da organização:

Sugere-se que haja um curso de reciclagem para os colaboradores já treinados sobre o programa e que uma nova turma (com colaboradores que foram contratados após a implantação do 5S ou não participaram do primeiro treinamento) seja treinada. O treinamento para colaboradores recém contratados, pode ser efetuado no momento da integração assim esses poderão já entrar na empresa contribuindo para a força do programa. A empresa também pode buscar informações sobre outras organizações que já aderiram ao Programa 5S com excelência, buscando motivar seus colaboradores a alcançar o mesmo padrão de qualidade. A ginástica laboral (aplicada para descontração) deverá ser desenvolvida em horários possíveis para comparecimento de todos os colaboradores e promover ações e comunicações referente à Ginástica que demonstrem os benefícios para o colaborador, aumentando a sua qualidade de vida e impulsionando o senso de Saúde.

Para trabalhar no percentual negativo (colaboradores que não foram impactados com o programa), os mesmos deverão ser ouvidos afim de averiguar detalhadamente os impactos negativos, assim a organização poderá propor um novo método de aplicação buscando reverter esse percentual (que pode ser apenas uma resistência as mudanças).

Para melhor engajamento de todos na organização, em especial os líderes que compõem o quadro tático e estratégico na empresa e são responsáveis pelas equipes operacionais capazes de motivar a grande massa de trabalho na empresa, é necessário inclusão da manutenção do Programa 5S e sua excelência nas metas da companhia, impactando diretamente no resultado final da organização como fator de divisão de resultados ao fim do exercício contábil junto ao programa de metas da empresa.

## 6. REFERÊNCIAS

- BORNIA, Antônio Cezar. **Mensuração das perdas dos processos produtivos: uma abordagem metodológica de controle interno**. 1995. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1995.
- BOTELHO, Eduardo. **Reengenharia cultural: o dirigente inteligente**. São Paulo: Atlas, 1995.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ª edição, São Paulo: Editora Atlas, 2002.
- HOUAISS, Antônio. **Dicionário Houaiss Eletrônico da Língua Portuguesa: Com a nova ortografia da língua portuguesa**. Rio de Janeiro, 2009. Ed: Objetiva.
- JURAN, Joseph M. **Qualidade desde o Projeto: novos passos para o planejamento de qualidade de produtos e serviços**. São Paulo: Ed. Pioneira, 1992.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- MARSHALL, I. J. et al. **Gestão da Qualidade**. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.
- PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão Estratégica de Qualidade: princípios, métodos e processos**. São Paulo: Atlas, 2009.
- RIBEIRO, Haroldo. **5s Administrativo**. Disponível em: <http://www.pdca.com.br/site/artigos-haroldo-ribeiro/5s-administrativo.html>. Acesso em 25/09/2017
- SILVA, Leandro Costa da. **Gestão e Melhoria de processos: conceitos, práticas e ferramentas**. Rio de Janeiro: BRASPORT Livros e Multimídia Ltda, 2015.
- WALGER, Carolina. **Motivação e satisfação no trabalho: em busca do bem-estar de indivíduos e organizações (livro eletrônico)** / Carolina Walger, Larissa Viapiana, Mariana Monfort Barboza. Curitiba: InterSaber, 2014.

## 7. ANEXOS



**Faculdade  
Católica  
de Anápolis**

Idade: \_\_\_\_\_

Escolaridade: \_\_\_\_\_

Período de Trabalho: \_\_\_\_\_

Tempo de Serviço: \_\_\_\_\_

### QUESTIONÁRIO PROGRAMA 5S

1. Você acha que a implantação do 5S colaborou para a melhora da sua qualidade de vida dentro da organização?  
( ) SIM ( ) NÃO
2. Após a implantação do senso de saúde, você acha que houve melhoria em sua disposição de trabalhar?  
( ) SIM ( ) NÃO
3. O 5S afetou positivamente seu desempenho no trabalho?  
( ) SIM ( ) NÃO
4. Houve mudança em seus aspirações profissionais após a implantação do programa 5S na organização?  
( ) SIM ( ) NÃO
5. Você percebeu mudanças no ambiente organizacional após a implantação do 5S?  
( ) SIM ( ) NÃO
6. Você acredita no 5S como motivador no ambiente organizacional?  
( ) SIM ( ) NÃO
7. Em sua opinião, após a implantação do 5S sua rotina de trabalho sofreu mudanças que foram negativas?  
( ) SIM ( ) NÃO
8. Para você houve alguma dificuldade no descarte de itens que foram considerados desnecessários ao seu setor?  
( ) SIM ( ) NÃO
9. Você acredita que o 5S proporciona aos colaboradores da empresa maior segurança no ambiente de trabalho?  
( ) SIM ( ) NÃO
10. Em sua opinião, o 5S proporcionou momentos de descontração, aliviando assim o clima organizacional?  
( ) SIM ( ) NÃO

- 11.** Avalie o quanto o 5S proporcionou melhora na estrutura física e visual do seu ambiente de trabalho?
- muito pouco
  - pouco
  - razoável
  - muito
- 12.** Em uma escala de 1 a 5, sendo que 1 é pouco satisfeito e 5 é muito satisfeito, avalie em que grau está sua satisfação no seu ambiente de trabalho.
- 1
  - 2
  - 3
  - 4
  - 5
- 13.** Você recebeu treinamento sobre o programa 5S?
- SIM
  - NÃO
- 14.** O quanto a aplicação do 5S contribuiu para o crescimento da organização?
- muito pouco
  - pouco
  - razoável
  - muito
- 15.** Você entende os sentidos e seus benefícios?
- não entendo nenhum
  - entendo apenas 1
  - entendo 2 ou mais
  - entendo todos
- 16.** Você aplicou algum sentido em sua vida pessoal e obteve resultados?
- não apliquei
  - alguma vez e o resultado foi negativo
  - alguma vez e o resultado foi positivo
  - sempre aplico e aderi como hábito
- 17.** Você praticou os sentidos que foram propostos pelos monitores do 5S?
- pratiquei muito pouco
  - pratiquei pouco
  - não tive interesse de praticar
  - pratiquei razoavelmente
  - pratiquei muito

- 18.** Quais as dificuldades encontradas para realizar os sensores que foram propostos?
- Falta de tempo
  - Ausência de treinamento
  - Estrutura imprópria para aplicação dos sensores
  - Outra: \_\_\_\_\_
  - não houve nenhuma dificuldade
- 19.** Você acredita que o 5S contribuiu para melhoria da imagem da empresa como organização que valoriza seus funcionários?
- muito pouco
  - pouco
  - razoável
  - muito
- 20.** Houve incentivo para sua participação como inspirador de ideias na implantação do 5S?
- muito pouco
  - pouco
  - razoável
  - muito

Obrigado pela colaboração!