

A IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA 5S E A MELHORIA CONTÍNUA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO SETOR JURÍDICO.

Géssica de Oliveira Dal'Col*

Keliany Alves Spavier**

RESUMO

O programa 5S permite identificar falhas, gerar oportunidades para melhorias contínuas, obter melhor qualidade de vida pessoal e profissional, melhorar o clima organizacional, inter-relação entre os setores, produtividade e, conseqüentemente, aumentar a motivação dos colaboradores. Neste sentido, o objetivo deste trabalho instigar as melhorias que ocorreram no ambiente de trabalho, de uma empresa do setor jurídico, após implantação do programa 5S, na empresa, cujo nome fictício é DC Advocacia, sendo a mesma prestadora de serviços jurídicos, localizada em Vila Velha/ES. A metodologia utilizada para o desenvolvimento do mesmo foi estudo de caso, cuja etapas propostas foram: diagnóstico, plano de ação, implantação, adequação e avaliação. Com isso, constatou-se real obtenção dos benefícios do programa, que são melhorias em relação: ao humor dos colaboradores no ambiente de trabalho, na maneira de conduzir as tarefas cotidianas, na qualidade de vida no trabalho, no feedback aos stakeholders, nas atitudes pessoais e a produtividade e conseqüentemente na cultura organizacional.

Palavras-Chave: Programa 5S, Setor Jurídico, Melhoria Contínua.

ABSTRACT

The 5S program identifies failures, creates opportunities for continuous improvement, obtains a better quality of personal and professional life, improves the organizational climate, interrelationships among the sectors, productivity and, consequently, increases employee motivation. In this sense, the objective of this work is to instigate the improvements that have occurred in the work environment, of a company in the legal sector, after implementation of the 5S program, in the company, whose fictitious name is DC Advocacia, being the same legal services provider, located in Vila Velha/ES. The methodology used for the

*Bacharel em Administração, Faculdade Multivix – Cariacica. E-mail: gessicadalcol@hotmail.com

**Bacharel em Administração, Faculdade Multivix – Cariacica. E-mail: anny_spavier@hotmail.com

development of the same was a case study, whose proposed steps were: diagnosis, action plan, implementation, adequacy and evaluation. As a result, it was possible to obtain the benefits of the program, which are improvements in relation to: the employees' mood in the workplace, the way they conduct everyday tasks, the quality of life at work, feedback to stakeholders, attitudes Productivity and, consequently, organizational culture.

Key Words: 5S Program, Legal Sector, Continuous Improvement.

INTRODUÇÃO

Existem diversos sistemas de qualidade que podem ser aplicados na empresa para a redução de custos e alcance de competitividade, para manter-se no mercado atualmente (GAVIOLI; SIQUEIRA; SILVA, 2009). Entretanto, poucos se mostram realmente capazes de influenciar o desenvolvimento da cultura organizacional, quanto o programa 5S.

O Programa 5S, um exemplo de sistema mais simples, representa não somente uma mudança de local físico de trabalho, mas também uma modificação no ambiente de trabalho que proporciona aos funcionários bem-estar, melhor organização das ideias e, conseqüentemente, maior produtividade e redução de custos. Portanto, iniciar a implantação das ferramentas de qualidade pelo programa 5S é uma opção incitar a adoção de Sistemas da Qualidade na empresa (BERTAGLIA, 2003, apud GAVIOLI; SIQUEIRA; SILVA, 2009, p. 6).

De acordo com Falconi (2004) esse é um sistema de organização do ambiente do trabalho, que envolve todas as pessoas da organização e é visto como uma nova maneira de conduzir a empresa com ganhos efetivos de produtividade. Diante desse contexto, tem-se o seguinte problema: como a implantação do programa 5S aliado à melhoria contínua, pode beneficiar no cotidiano de uma empresa do setor jurídico?

Diante desta problemática, o principal objetivo é instigar as melhorias que ocorreram no ambiente de trabalho, de uma empresa do setor jurídico, após implantação do programa 5S. Para tanto, aplicou-se o programa 5S aliado à melhoria contínua, pois, por meio do programa 5S é possível demonstrar na prática cotidiana os benefícios passíveis à obtenção por parte da empresa e de seus colaboradores, e por meio da melhoria continua é possível manter os avanços obtidos e proporcionar novos progressos.

Assim, este trabalho é relevante, pois busca proporcionar um ambiente de trabalho mais adequado aos colaboradores, com boa posição no mercado, visando a prestação de serviços

que superem as expectativas dos clientes em relação à qualidade. Além de contribuir para o entendimento prático e aplicabilidade do programa 5S.

1. RERENCIAL TEÓRICO

1.1. O Programa 5s

O programa 5S é um conjunto de cinco conceitos simples que, ao serem praticados, são capazes de modificar o humor, o ambiente de trabalho, a maneira de conduzir as atividades rotineiras e as atitudes (LAPA, 1998). O termo 5S é derivado de cinco palavras de origem japonesas, todas iniciadas com a letra S: *Seiri*, *Seiton*, *Seiso*, *Seiketsu* e *Shitsuke* (SILVA, 1994). Entretanto, para expressar a abrangência e profundidade do significado desses ideogramas foi necessário acrescentar o termo “Senso de” antes de cada palavra traduzida para português, visando manter o significado original. O termo “senso de” significa exercitar a capacidade de apreciar, julgar e entender. Assim, o termo original 5S ficou mantido mesmo na língua portuguesa (LAPA, 1998).

Um exemplo de utilização do programa 5S como uma das principais ferramentas para melhorias é o Sistema Toyota de Produção (STP), também conhecido como Produção ou Manufatura Enxuta, e tem como propriedade fundamental a inexorável eliminação do desperdício. (WALTER; ZVIRTES, 2008).

Cada um dos pilares do Sistema Toyota de Produção dispõe de ferramentas que aplicadas simultaneamente resultam na administração da produção coordenada, produzindo de acordo com a demanda. Logo, possibilita acabar com estoques desnecessários, gera comprometimento com a qualidade dos produtos fabricados, reorganiza a disposição de máquinas e equipamentos a fim de eliminar desperdícios e aprimorar a produtividade. (WALTER; ZVIRTES, 2008, p. 2).

Com base nestes critérios, foi adotado o senso de organização ou utilização, para *seiri*; senso de ordenação ou arrumação, para *seiton*; senso de limpeza, para *seiso*; senso de asseio para *seiketsu*; e senso de disciplina para *shitsuke* (SILVA, 1994). Visando maior compreensão e entendimento do significado de cada um dos sentidos, e buscando a aplicação adequada, os principais autores, descrevem os conceitos de cada senso, como se observa a seguir.

1.1.1. Senso seiri – utilização

Para Osada (1992) senso de utilização significa distinguir o necessário do desnecessário, tomar as decisões difíceis e programar o gerenciamento pela estratificação. É separar as coisas

necessárias das que são desnecessárias, dando um destino para aquelas que deixaram de ser úteis para aquele ambiente (RIBEIRO, 1994).

1.1.2. Senso seiton – ordenação ou arrumação

Para Delgadillo e Oliveira (2007), senso de ordenação significa definir locais apropriados e critérios para estocar, guardar ou dispor materiais, equipamentos, ferramentas, utensílios, informações e dados, de modo a facilitar seu uso e manuseio, facilitar a localização e arquivamento de qualquer item.

Ordenar é guardar as coisas necessárias, de acordo com a facilidade de acessá-las levando em conta a frequência de utilização, o tipo e o peso do objeto, como também uma sequência lógica praticada, ou de fácil assimilação. Quando se tenta ordenar as coisas, necessariamente o ambiente fica mais arrumado, mais agradável para o trabalho e, conseqüentemente, mais produtivo (RIBEIRO, 1994, p. 18).

Com esse senso aprende-se a utilizar sem desperdiçar e de forma organizada, a localização de documentos e materiais torna-se mais fácil, o que acarreta maior agilidade nos serviços prestados.

1.1.3. Senso seiso – limpeza

Senso de limpeza é eliminar todo e qualquer traço de sujeira, agir na prevenção, eliminando todas as causas. Ter senso de limpeza é também procurar ser honesto ao se expressar, ser transparente, sem segundas intenções com os amigos, com a família, com os subordinados, com os vizinhos, etc. (DELGADILLO; OLIVEIRA, 2007).

Limpar é eliminar a sujeira, inspecionando para descobrir e atacar as fontes de problemas. A limpeza deve ser encarada como uma oportunidade de inspeção e de reconhecimento do ambiente. Para tanto, é de fundamental importância que a limpeza seja feita pelo próprio usuário do ambiente (RIBEIRO, 1994, p. 18).

Colocar em prática este senso não significa apenas a limpeza do ambiente, mas também abandonar hábitos que prejudicam sua produtividade no trabalho. A limpeza deve abranger o ambiente interno da instituição, assim como alcançar seus colaboradores.

1.1.4. Senso seiketsu – asseio ou saúde

Para Delgadillo e Oliveira (2007) saúde 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 (banheiros, cozinha, etc.), além de zelar pela higiene pessoal.

Segundo Ribeiro (1994) o asseio é conservar a higiene, tendo o cuidado para que os estágios de organização, ordem e limpeza, já alcançados, não retrocedam. Isto é executado através da padronização de hábitos, normas e procedimentos.

1.1.5. Senso shitsuke – autocontrole ou disciplina

Delgadillo e Oliveira (2007) consideram que o senso de autodisciplina é aplicado através da manutenção constante da metodologia implantada, devem-se seguir os procedimentos e aprimorar os padrões. Ser disciplinado é cumprir rigorosamente as normas e tudo o que for estabelecido pelo grupo. A disciplina é um sinal de respeito ao próximo (RIBEIRO, 1994).

Para Silva (1994) a implantação dos sentidos, acarreta mudanças no ambiente de trabalho, limpeza e organização, além de aspectos nas mudanças comportamentais, mais disciplina, facilidade na localização dos objetos e maior rendimento no trabalho, onde tais benefícios podem ser notados facilmente.

Entretanto, para que o programa funcione como se é esperado, deve se trabalhar em equipe e com sinergia, a fim de alcançar os mesmos objetivos. Segundo Osada (1992) os mercados são como esportes em equipe, alguns são gerentes, outros jogadores e alguns são pessoas de apoio, mas todos têm que desempenhar suas tarefas se o conjunto quiser ganhar.

1.2. Melhoria Contínua e Cultura Organizacional

A melhoria contínua surge por meio de transformações na cultura organizacional, o mesmo parte da necessidade de aprender ações que são focadas em termos de gerenciamento da informação, e conseqüentemente leve as pessoas aos processos de suporte à Gestão do Conhecimento (TERRA, 2003). Uma das conseqüências da aplicação do programa 5S é a mudança na cultura organizacional, pois o mesmo envolve mudanças no ambiente interno da empresa, mas para que possa haver mudança não só dos processos organizacionais, mas da cultura organizacional, o desenvolvimento deve ser feito a partir do patrimônio humano que se dá por meio de capacitação e treinamento (REBELLO, 2005). Para Gomes (2000) cultura organizacional consiste em um modelo de crenças que surge à medida que dificuldades de adequação externa e interna são resolvidas. Dessa forma, a melhoria contínua proporciona a envoltura de todos os colaboradores da empresa na aceção de buscar de forma constante e metódica o aprimoramento dos produtos e processos empresariais (SHIBA, 1997).

Esse procedimento está embasado na crença de que o sistema produtivo pode ser continuamente melhorado, dessa forma, nenhum dia pode passar sem que a empresa melhore sua posição competitiva (LAUGENI; MARTINS, 2005). Além do aumento significativo da eficácia operacional, a empresa pode criar vantagem competitiva a partir de melhorias nos fatores relacionados com os recursos humanos e com o meio ambiente. Diante disto, a implantação do programa 5S visa contribuir na busca da eficiência, eficácia e efetividade, e contribuir no processo de melhoria contínua em nível pessoal e empresarial (DUARTE; DUARTE SILVA; ECKHARDT, 2013 apud COUTINHO; AQUINO, 2016).

2. METODOLOGIA

Para expor os benefícios que o programa 5s proporciona em uma empresa do setor jurídico, foi realizado um estudo na empresa DC advocacia, por meio do programa 5s, aliado à melhoria contínua, onde teve-se como principal objetivo investigar os benefícios obtidos na empresa, dos quais, o intuito foi proporcionar um ambiente de trabalho mais adequado aos colaboradores, com boa posição no mercado, visando a prestação de serviços que superem as expectativas dos clientes em relação à qualidade. A metodologia escolhida foi estudo de caso com abordagem qualitativa, e como 5S é um programa, existem passos a serem adotados, almejando à otimização dos resultados encontrados. Para tanto, a metodologia escolhida o foi estudo de caso, com abordagem qualitativa.

No que se refere à empresa DC Advocacia, na qual o programa 5S foi implantado aliado a melhoria contínua, trata-se de uma empresa de pequeno porte, está no mercado há cerca de 16 anos, com sede localizada em Vila Velha/ES, a mesma conta com 07 colaboradores, sendo 04 advogados, 01 secretária, 01 atendente e 01 estagiário, suas especialidades abrangem as áreas de Direito Trabalhista, Cível, Criminal e Família.

Segundo Carvalho (2011) as características e os procedimentos de implantação do Programa 5S dependem fundamentalmente das características da empresa, devendo cada uma criar seu próprio método de aplicação, sempre respeitando as normas internas. Para Osada (1992), antes que sejam realizadas mudanças, é necessário que, primeiramente, as realidades sejam analisadas minuciosamente. O 5S é um programa, com passos a serem adotados, almejando à otimização dos resultados encontrados.

Com base nessas informações, descritas pelos autores, a equipe responsável pela implantação do programa 5s na empresa, que recebeu o nome técnico de “EQUIPE 5S”, aplicou as cinco etapas que seguem a ideologia a seguir:

- a) **DIAGNÓSTICO:** é um conjunto de preposições, trata-se de uma dedução, não comprovada, elaborada a partir de informações previamente coletadas, que se formulam sobre o estado atual de uma organização (CERTO; PETER, 1993).
- b) **PLANO DE AÇÃO:** O plano de ação define as ações a serem tomadas após o diagnóstico, com definição de prazos e responsabilidades necessárias para a resolução dos problemas identificados.
- c) **IMPLANTAÇÃO:** É a intervenção, em nível operacional, (TORNATZKY; JONHSON, 1982; PATTON, 1986). O processo de implantação representa uma etapa posterior à decisão de adotar uma mudança (DOWN JÚNIOR; MOHR, 1976; SCHEIRER, 1981). Ele se refere à operacionalização de um projeto, isto é, à sua integração a um dado contexto organizacional.
- d) **ADEQUAÇÃO:** Tem como objetivo controlar e acompanhar o que está sendo realizado pelo projeto, de modo a propor ações corretivas e preventivas no menor espaço de tempo possível, após a detecção da anormalidade (VARGAS,1998). A finalidade do controle consiste em comparar o programado com o realizado, corrigindo possíveis desvios através de ações corretivas.
- e) **AVALIAÇÃO:** tem o propósito de auxiliar os gestores com informações mais simples e tempestivas sobre a operação e os efeitos do programa (JANNUZZI, 2001).

Tais etapas foram aplicadas em integralidade para cada um dos sentidos do programa (senso *Seiri* – utilização; *Seiton* – ordenação; *Seiso* – limpeza; *Seiketsu* – saúde; *Shitsuke* – autocontrole).

Para dar bom emprego, as cinco etapas foram aplicadas a cada um dos sentidos, a equipe 5S, se dispôs na referida empresa pelo período de dois meses sendo tais janeiro e fevereiro do ano corrente, uma vez por semana, durante o expediente. A fim de averiguar as condições iniciais do ambiente de trabalho, constatar as reais necessidades de cada ambiente, e também de formular ideias e relacionar cada etapa proposta às atividades cotidianas.

3. RESULTADOS

A seguir apresentam-se os resultados da avaliação e análise de cada uma dessas etapas.

3.1. Senso Seiri – Utilização

3.1.1. Diagnóstico

Durante o período que permaneceu na empresa, a equipe 5S, constatou que no cotidiano da empresa, não existe descarte de materiais, gerando assim, grande volume de documentos, que não possuem utilidade na empresa.

O descarte não ocorre, pois, a empresa presta serviços advocatícios e a OAB - Ordem dos Advogados do Brasil- regulamenta que, uma vez concluída a prestação do serviço, os documentos devem ser arquivados, caso o cliente não queira levá-los.

Tais, documentos e materiais em desuso geram grande confusão e poluição do ambiente laboral, uma vez que se misturam aos que estão em utilização.

3.1.2. Plano de ação

Após a constatação de tais problemas, a equipe 5S, atentou-se à formulação de um plano de ação, junto aos colaboradores, para que desta forma, os novos processos tornem-se de conhecimento de todos, passando assim, a fazer parte da cultura organizacional.

Atentando-se aos problemas constatados, optou-se, por selecionar os documentos em uso, separando dos demais documentos em desuso, criando então uma destinação para o mesmo. Nos quais por definição prévia, serão destinados para seus armários de competência.

3.1.3. Implantação

A equipe 5S, acompanhou e orientou os colaboradores, na implantação do plano de ação, que ocorreu conforme o planejado e contou com o engajamento de todos os colaboradores. Tais modificações ocorreram no decorrer da primeira semana após o período de análise (janeiro), sendo a primeira semana do mês de fevereiro, visto que foram feitas com a empresa em atividade.

3.1.4. Adequação

Após a implantação, não demorou muito para que os colaboradores observassem a necessidade de adequações, uma semana após as modificações, os colaboradores ordenaram seus próprios pertences e ferramentas de trabalho, destinando o desnecessário para descarte.

Nesta etapa observou-se que várias ferramentas e materiais básicos estavam em falta (canetas, grampeadores, perfuradores, etc.), sendo os mesmos supridos no mesmo dia, a fim de proporcionar boas condições de trabalho aos colaboradores.

Após a primeira necessidade de adequação, não foram identificadas novas necessidades imediatas, sendo então solicitada a avaliação dos colaboradores quanto à implantação do senso *seiri*, para assim seguir com a implantação dos demais sentidos.

3.1.5. Avaliação

Na visão dos colaboradores os benefícios mais notáveis foram: menor cansaço físico e mental, maior facilidade na realização das tarefas cotidianas, melhoria no aspecto visual, motivação para trabalhar e melhor adaptação ao ambiente que laboram.

Na visão administrativa, os benefícios constatados foram: motivação de equipe e aumento de produtividade, melhoria e agilidade no atendimento aos clientes, devido à facilidade de localização da documentação e conseqüentemente melhoria no clima organizacional.

Clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influencia no seu comportamento. Refere-se ao ambiente interno existente entre as pessoas que convivem no meio organizacional e está relacionado com o grau de motivação de seus participantes. (BISPO, 2006, p. 259)

Na visão da equipe 5S, a implantação do Senso *Seiri* – Utilização, mostrou-se capaz de mudar a dinâmica cotidiana da empresa, facilitando as atividades diárias, a circulação nos ambientes, o feedback aos clientes, a localização dos documentos, proporcionou um ambiente de trabalho mais aconchegante e a motivação dos colaboradores.

3.2. Senso Seiton – Ordenação Ou Arrumação

3.2.1. Diagnóstico

Constatou-se não existir ordenação lógica no arquivo de documentos de clientes, que ainda estão em utilização ou que já tenham sido arquivados. O que gera muitos transtornos como: perda de documentos e a dificuldade de acesso imediato. Além de ocupar muito espaço e dificultar a localização dos mesmos. Ainda, levando em consideração a o aspecto visual, percebe-se que o espaço das salas não tem sido bem aproveitado devido ao posicionamento dos móveis, o que muitas vezes, faz com que os colaboradores se machuquem ao bater na quina dos móveis, gerando hematomas que podem durar semanas.

3.2.2. Plano de ação

Visto a necessidade de organizar os documentos, decidiu-se ordenar as pastas dos clientes em ordem alfabética de acordo com a área abrangida na prestação do serviço (cível, trabalhista, criminal, família), sendo destinado um armário para cada área.

Ainda, se tratando dos arquivos que não mais estão em utilização, a equipe 5S junto aos colaboradores da empresa, optaram por organizar tais documentos em duas fases: arquivo temporário e arquivo definitivo.

O “arquivo temporário” trata-se dos documentos dos processos que foram encerrados recentemente, os mesmos permanecerão arquivados na própria empresa por até cinco meses, em armário específico, e a documentação será guardada em ordem alfabética, não sendo necessário separar por áreas.

Já o “arquivo definitivo”, nasce a partir do “arquivo temporário” sendo a segunda etapa do arquivamento, o mesmo se dará após o prazo máximo de permanência de documentos no arquivo temporário (cinco meses). A partir daí os documentos serão arquivados em caixas do tipo A-Z, com listagem de nomes dos clientes, a fim de facilitar a localização, e serem encaminhados para uma sala fora da empresa, para arquivamento definitivo.

Após a organização e destinação correta dos documentos, atender-se-á a necessidade de reorganizar o *layout* de todas as salas da empresa, a fim de aumentar o espaço de circulação para que os colaboradores não se machuquem mais, e ainda, melhorar a aparência do ambiente.

Para melhor visualização, a sede da empresa foi mapeada pelos próprios colaboradores, contando a mesma com quatro salas, cozinha, banheiro e recepção, conforme disposto a seguir:

Figura 01 – Layout da Sede



Fonte: Elaborada pelas autoras (2016)

Para a reorganização do layout das salas, cada colaborador ficou responsável por propor a melhor forma de dispor os móveis no ambiente em que labora, de acordo com os critérios pré-estabelecidos, sendo aumento de espaço para circulação e melhoria no aspecto visual.

Figura 02 - Reorganização do Layout da Sala 01



Fonte: Elaborada pelas autoras (2016)

Figura 03 - Reorganização do Layout da Sala 02

SALA 02
ANTES E DEPOIS



Fonte: Elaborada pelas autoras (2016)

Figura 04 - Reorganização do Layout da Sala 03

SALA 03
ANTES E DEPOIS



Fonte: Elaborada pelas autoras (2016)

Figura 05 - Reorganização do Layout da Sala 04

SALA 04
ANTES E DEPOIS



Fonte: Elaborada pelas autoras (2016)

Após propostas as modificações e concluído o plano de ação, dar-se-á continuidade ao programa, sendo posto em prática todas as etapas do plano.

3.2.3. Implantação

Com a organização dos armários, foram retirados em média 20 caixas A-Z para o arquivo definitivo, totalizando um montante de 200 pastas de documentos que não estavam sendo utilizados, alguns desde o ano de 2014.

A reorganização do layout alcançou o objetivo estabelecido previamente no plano de ação, sendo disponibilização de espaço para circulação, e além de contar com todos os colaboradores, ainda possibilitou que, cada colaborador decorasse seu ambiente a sua maneira. Todos foram orientados a atentar-se aos benefícios de tais mudanças, verificando a possibilidade de adequações, caso necessário.

3.2.4. Adequação

Inicialmente não houveram adequações necessárias, visto que a conscientização dos colaboradores e a instrução a respeito dos novos procedimentos de arquivos de documentos, geraram novos hábitos nas atividades cotidianas.

3.2.5. Avaliação

Na visão dos colaboradores os benefícios mais notáveis foram: maior facilidade na realização das tarefas cotidianas, por conta da ordenação dos documentos, mais disposição de espaço físico, com menor risco de lesões e melhor adaptação ao ambiente.

Na visão administrativa, os benefícios constatados foram: aumento de produtividade, melhoria e agilidade de realização das tarefas, devido à facilidade de localização da documentação.

Na visão da equipe 5S, as modificações implantadas facilitaram as atividades diárias, a motivação dos colaboradores, o aumento de eficiência e produtividade, a ordenação dos documentos proporcionou um ambiente de trabalho mais ordenado. Além da melhoria de espaço para circulação nos ambientes que possibilitou renovação do ambiente, tornando-o mais aconchegante devido a nova decoração.

3.3. Senso Seiso – Limpeza

3.3.1. Diagnóstico

Para Ribeiro (1994) limpar é eliminar a sujeira, inspecionando para descobrir e atacar as fontes de problemas. A limpeza deve ser encarada como uma oportunidade de inspeção e de reconhecimento do ambiente.

Osada (1992) ressalta que a limpeza gera um impacto enorme sobre a qualidade, a segurança, a moral e todos os outros aspectos operacionais. De acordo com Silva (1994) cada colaborador deve ser o responsável pela limpeza e manutenção de sua própria área de trabalho, devendo ser conscientizado das vantagens de não sujar, além de eliminar possíveis fontes de poluição.

Na empresa, inicialmente, constatou-se que os colaboradores eram responsáveis por realizar as tarefas de limpeza, revezando-se para manter o ambiente o mais limpo possível, em grande maioria, sem sucesso, sendo a questão pauta constante de reclamação, uma vez que por si só os mesmos não conseguem manter o ambiente totalmente limpo, devido ao grande fluxo de pessoas, aos atendimentos aos clientes e tarefas do dia a dia. Por conta disso, apesar de organizado e com os móveis bem-dispostos, a empresa permanece com aspecto “sujo” causando desconforto nos colaboradores e clientes.

3.3.2. Plano de Ação

Visando atender a reclamação dos colaboradores e manter o ambiente limpo, a equipe 5S, propôs à empresa a contratação de uma diarista, que inicialmente, limparia toda a empresa uma vez por semana, neste caso, todas as segundas-feiras. De modo que não substitua a responsabilidades dos colaboradores na limpeza e manutenção de sua própria área de trabalho.

Os colaboradores foram conscientizados de que o mais importante não é o ato de limpar, mas o ato de não sujar. Que a limpeza facilita a identificação fontes de sujeira e suas respectivas causas, tornando mais fácil bloqueá-las.

3.3.3. Implantação

Atendendo a indicação da equipe responsável pela implantação do programa 5S, iniciou-se o processo seletivo para contratação da diarista, e na mesma semana houve a contratação, sendo acertado o valor para pagamento por diária de faxina de R\$ 30,00 (trinta reais), valor requerido pela faxineira, visto que a limpeza geral ocorre em menos de uma hora de serviço

por dia. Acertou-se também, que o pagamento será realizado mensalmente, sendo R\$ 120,00 (cento e vinte reais) ao mês.

Sendo assim, a equipe 5S, se dispôs na empresa duas vezes na terceira semana de fevereiro (no dia da limpeza e dois dias após). Para averiguar se as condições do ambiente estariam adequadas, e caso não estivessem, quais medidas poderiam ser tomadas.

3.3.4. Adequação

Com as visitas à empresa, a equipe 5S, verificou a necessidade de adequar o contrato de prestação de serviços da diarista de forma a sanar o déficit na limpeza que ocorre dois dias após a realização da limpeza.

Sendo assim, com aprovação da empresa a diarista passará a efetuar a limpeza às terças e às quintas-feiras do mês. O pagamento continua sendo mensal e o valor reajustado passou a ser de R\$ 240,00 (duzentos e quarenta reais). Não havendo a necessidade de adequar mais nenhuma adaptação.

O período para embasamento da avaliação por parte da empresa e dos colaboradores em relação à limpeza e ao desempenho alcançado pela faxineira é de um mês, após, deverá ser informado à equipe de implantação do programa, a avaliação das mudanças realizadas na etapa de adequação.

3.3.5. Avaliação

Na visão dos colaboradores, com o auxílio da diarista, tornou-se possível manter o ambiente limpo, tornando-o mais confortável e cheiroso, aliviando o desconforto, não havendo assim, o estresse cotidiano e a “correria” que os afligia.

Na visão administrativa, os benefícios constatados foram: assiduidade e zelo pela limpeza do ambiente, por parte dos colaboradores, satisfação dos clientes e conseqüente mudança no comportamento dos colaboradores, que passaram a identificar fontes de sujeira e eliminá-las.

Na visão da equipe 5S, a implantação do Senso *Seiso* – (Limpeza) acrescentou de forma benéfica aos melhoramentos obtidos com a implantação dos senso *Seiri* – (Utilização) e *Seiton* – (Ordenação ou Arrumação). Uma vez que o ambiente se encontra atualmente, organizado, limpo e visualmente ordenado.

3.4. Senso Seiketsu – Saúde

3.4.1. Diagnóstico

Constatou-se, que, embora os maiores fatores de estresse no ambiente organizacional tenham sido supridos pelos sentidos anteriores, os colaboradores acabam absorvendo grande carga dos seus clientes devido ao ramo de atividade, uma vez que os colaboradores acabam tendo que se envolver nos problemas de seus clientes, visto que, é necessário transmitir os fatos nas peças processuais, a fim de garantir o apoio do juiz.

O que gera um envolvimento demasiado, levando ao estresse e a sensibilidade, entre outros sentimentos capazes de influir sobre os mesmos. Sendo tais, pauta quase cotidiana, dos processos mais comuns abordados pela empresa que colaboram com o estresse dos colaboradores pode -se citar o envolvimento emocional relacionado aos processos da área de família, onde lida-se constantemente com abandono afetivo de menores, violência obstétrica e consequente morte dos fetos, erros médicos entre outros, cabendo aos colaboradores lidar com as famílias que perderam seus entes queridos, e que buscam por justiça.

O estresse é quando ocorre um desgaste emocional e/ou psicológico do ser humano, podendo comprometer as habilidades do indivíduo, basicamente decorrente da intolerância do organismo de superar, ou se adaptar às exigências de natureza psicológica e mental existentes em seu ambiente de trabalho (VIEIRA, 2001). Apesar do estresse, observou-se que o clima organizacional é amigável, o entrosamento entre os colaboradores é empático e ambos se ajudam mutuamente.

3.4.2. Plano de Ação

Com o intuito de eliminar o estresse do ambiente organizacional, prezando pela saúde dos colaboradores e visando um ambiente de trabalho que proporcione qualidade vida, foi sugerida pela Equipe 5s a implantação da técnica “parar e respirar” que consiste em realizar a respiração diafragmática, que de acordo com Neves Neto (2011) incide em 6 tempos de inspiração para 6 tempos de expiração (6:6).

Alem de tal método, os colaboradores foram conscientizados de que o zelo pela saúde deve ser levado pra vida, e não apenas dentro das dependências da empresa, manter bons hábitos,

alimentação saudável e praticar exercícios físicos contribuem para a saúde do corpo e da mente.

3.4.3. Implantação

A empresa, visando o bem-estar e a qualidade de vida no trabalho, aceitou testar a técnica “parar e respirar” com base na realização da respiração diafragmática, foi permitido ao colaborador que parasse em momentos de elevado nível tensão para realizar a técnica, desde que não seja empregada de forma a prejudicar o andamento do trabalho.

3.4.4. Adequação

Nas primeiras semanas de implantação da técnica, foi necessária supervisão dos colaboradores, a fim de manter a integridade do ambiente de trabalho, de modo que os colaboradores utilizassem a técnica em seu fiel intuito, não como uma desculpa para passar o tempo de forma vaga.

3.4.5. Avaliação

Na visão dos colaboradores, houve maior empatia entre os mesmos, o que facilita o dia a dia, ajudando a identificar momentos de estresse onde nem se quer a pessoa estressada havia percebido.

Na visão administrativa, ao final de dois meses, após a implantação da técnica prevista no senso *seiketsu* – saúde, já não era mais necessária supervisão, o clima organizacional mostrava-se mais amigável e colaborativo, notou-se que os próprios colegas de trabalho passaram a identificar uns nos outros momentos de muita tensão e estresse, recomendando a eles “Parar e Respirar”.

Na visão da equipe, foi fácil perceber no novo clima organizacional a prática constante da política da “Boa vizinhança”, onde os colaboradores se ajudam mutuamente, a fim de ter um ambiente livre de estresse. Ficando para a empresa a indicação da aplicação da ginástica laboral.

3.5. Senso Shitsuke – Autocontrole

3.5.1. Diagnóstico

Para Ribeiro (1994), ser disciplinado é cumprir rigorosamente as normas e tudo o que for estabelecido pelo grupo. A disciplina é um sinal de respeito ao próximo. O senso *Shitsuke*, em suma é o mais difícil de ser aplicado, visto que exige comprometimento e disciplina por parte de todos os colaboradores, mas, uma vez que todos da empresa estejam engajados na implantação do programa, à medida que os sentidos são desenvolvidos, os padrões éticos e morais dos colaboradores, são elevados, refletindo em mudanças positivas de comportamento (OLIVEIRA, 1997).

3.5.2. Plano de Ação

Propõe-se focar no treinamento da equipe, na conscientização dos novos processos operacionais e a integralização da mesma como cultura organizacional, ressaltando a importância de cada um como parte de um todo na implantação, acompanhamento e melhoria contínua, uma vez que os resultados obtidos pela implantação do programa 5S beneficiarão não apenas a empresa em relação a sua produtividade, mas também na questão de qualidade de vida no trabalho, aos clientes em questão de atendimento e retorno com mais agilidade e a cada um como ser autoconhecedor de si.

3.5.3. Implantação

O senso de autocontrole deve ser o último a ser executado, pois representa a educação comportamental e é constituída por grandes valores, como: amor, cooperação, honestidade, humildade, liberdade, respeito, responsabilidade, simplicidade, tolerância, unidade. Na implantação deste senso focou-se nos benefícios do programa, na prática de pensamentos positivos, nas ações empáticas, desenvolvimento do espírito de equipe, sinergia entre as pessoas, e o cumprimento às normas, procedimentos, prazos e horário (SCHMIDT, et al. 2000).

3.5.4. Adequação

A adequação deve ser contínua, uma vez que o ser humano é evolutivo.

3.5.5. Avaliação

A avaliação deste senso se dará de forma contínua, cito, mensalmente a fim de manter a boa aplicabilidade do programa, a melhoria no autoconhecimento e no autocontrole dos

colaboradores. O acompanhamento se dará por uma única reunião mensal, onde todos os colaboradores participarão e contribuirão com alguma observação de melhoria.

A fim de manter a boa aplicabilidade do programa, ressalta-se que para se manter os benefícios obtidos é necessário que haja um devido acompanhamento do programa, sendo prioridade dentre as demais demandas do escritório.

4. CONCLUSÃO

Feito o estudo de caso do processo de implantação do programa 5S aliado a melhoria continua, percebeu-se que os reais benefícios verificados foram, tanto por parte dos colaboradores, como por parte dos clientes e administradores. Entre as diversas benfeitorias na organização, alguns se destacaram, o senso seiri – utilização – se mostrou capaz de mudar a dinâmica cotidiana da empresa, facilitando as atividades diárias, a circulação nos ambientes, o feedback aos clientes, a localização dos documentos gerou um ambiente de trabalho mais aconchegante.

O senso seiton – ordenação ou arrumação – facilitou as atividades diárias, gerando novos hábitos cotidianos, elevando a motivação dos colaboradores e o aumento de eficiência e produtividade. A ordenação dos documentos proporcionou um ambiente de trabalho mais livre, a redefinição do layout proporcionou maior espaço para circulação nos ambientes, o que evitou que pequenas lesões ocorressem.

Já o senso seiso – limpeza – notou-se maior assiduidade e zelo com a limpeza por parte dos colaboradores, o envolvimento dos mesmos veio a acrescentar de forma positiva aos melhoramentos obtidos com a implantação dos senso seiri e seiton. Com o senso seiketsu – saúde - o clima organizacional mostrava-se mais amigável e colaborativo, notou-se que os próprios colegas de trabalho passaram a identificar momentos de muita tensão e estresse, passando assim a agir naturalmente de forma mais empática, demonstrando também maior preocupação em relação à saúde fora do ambiente de trabalho.

No senso shitsuke – autocontrole -focou-se nos benefícios obtidos por meio da prática da técnica de “parar e respirar” com base na respiração diafragmática, nos pensamentos positivos, nas ações empáticas, desenvolvimento do espírito de equipe, sinergia entre as pessoas, e o cumprimento às normas, procedimentos, prazos e horário.

A principal contribuição da implantação do programa na empresa foi a conseqüente mudança na cultura organizacional, que foi sendo moldada no decorrer da implantação dos senso, sendo esta, acompanhada de melhor qualidade de vida no trabalho, satisfação dos clientes, reconhecimento, e conseqüentemente melhor colocação no mercado.

As principais limitações foram encontrar métodos para alívio de estresse dos colaboradores além do método abordado e a modificação dos hábitos cotidianos. Para trabalhos futuros recomenda-se estudar minuciosamente as características empresariais a fim de se obter a máxima eficiência e eficácia na aplicação do programa, uma vez que a aplicabilidade do mesmo é personalizada e adaptável a diversos tamanhos e setores de organizações, climas organizacionais e características únicas. Além disso, recomenda-se que o programa seja aliado sempre à melhoria contínua e a outras ferramentas organizacionais, visto que o programa 5s mostrou ser um fator influenciador e adaptável às mudanças rápidas.

REFERÊNCIAS

BISPO, C. A. F. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Produção**, São Paulo, v. 16, n. 2, p. 258-273, Agosto, 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/prod/v16n2/06> Acesso em: 16 de novembro de 2016.

CARVALHO, P. C. **O programa 5S e a qualidade total**. 5. ed. São Paulo: Alinea, 2011.

CERTO, S.; PETER, J. P. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo, Makron, 1993.

COUTINHO, F. M. J.; AQUINO, J. T. Os 5s como diferencial competitivo para o sistema de gestão da qualidade: estudo de caso de uma empresa de aços longos **Gestão. Org-Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 13, n. 2, 2016. Disponível em: <http://www.revista.ufpe.br/gestaoorg/index.php/gestao/article/viewFile/738/391> Acesso em: 11 de outubro de 2016.

DELGADILLO, S. M. L. T; OLIVEIRA, E. Repensando o método 5S para arquivos. **Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação**, Florianópolis, v. 11, n. 22, p. 71-90, nov. 2007. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/1518-2924.2006v11n22p71>. Acesso em: 20 de maio de 2016.

DOWNS JR, G. W.; MOHR, L. B. Conceptual issues in the study of innovation. **Administrative Science Quarterly**, p. 700-714, 1976.

GAVIOLI, G.; SIQUEIRA, M. C. M; SILVA, P. H. R. Aplicação do programa 5s em um sistema de gestão de estoques de uma indústria de eletrodoméstico e seus impactos na racionalização de recursos. **Unidade Berrini da FGV: SIMPOI**, 2009. Disponível em: http://www.simpoi.fgv.br/arquivo/2009/artigos/E2009_T00383_PCN76566.pdf Acesso em: 14 de maio de 2016.

GOMES, A. D. Cultura organizacional. **Comunicação e Identidade**, 2000. Disponível em: http://nti.facape.br/ruth/adm-comport_organ/Cultura_organizacional.pdf Acesso em: 16 de novembro de 2016.

JANNUZZI, P. M. **Indicadores sociais no Brasil**: conceitos, fonte de dados e aplicações. Campinas: Alínea, 2001.

LAPA, R. P. **Praticando os 5 sentidos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

LAUGENI, F. P.; MARTINS, P. G. Administração da produção. **São Paulo: Saraiva**, 2005.

NEVES NETO, A. R. Técnicas de respiração para a redução do estresse em terapia cognitivo-comportamental. 2011. Disponível em: <http://www.fcmscsp.edu.br/files/AR09.pdf> Acesso em: 09 de novembro de 2016.

OLIVEIRA, J. R. C. **Aspectos Humanos dos 5 sentidos**: uma experiência prática. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

OSADA, T. H. **5S's**: seiri, seiton, seiso, seiketsu, shitsuke. São Paulo: Instituto IMAM, 1992.

PATTON, M. Q. **Utilization-Focused Evaluation**. 2. ed. Beverly Hills: Sage, 1986.

REBELLO, M. A. F. R. Implantação do Programa 5S para a conquista de um ambiente de qualidade na biblioteca do Hospital Universitário da Universidade de São Paulo Implantation of 5S Program for achieving a quality environment in the library Hospital of São Paulo State University p. 165-182. **RDBCI**, v. 3, n. 1, 2005. Disponível em: <http://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/2075/2205> Acesso: 11 de dezembro de 2016.

RIBEIRO, H. **5S**: Um roteiro para uma implantação bem sucedida. Salvador, BA: Casa da qualidade, 1994. 99 p.

SAMPAIO, A. A.; OLIVEIRA, J. R. G. A ginástica laboral na promoção da saúde e melhoria da qualidade de vida no trabalho. **Caderno de Educação Física**, v. 7, n. 13, p. 71-79, 2008.

SCHEIRER, M. A. **ProgramImplementation**: theorganizationalcontext. Beverly Hills: Sage, 1981.

SCHMIDT, A. et al. A implantação do Programa 5S na Escola Padre Nóbrega. **Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP)**, v. 20, 2000.

SHIBA, Shoji; GRAHAM, Alan; WALDEN, David. **TQM: quatro revoluções na gestão da qualidade**. Bookman, 1997.

SILVA, J. M. **5S**: O ambiente da qualidade. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1994.

TORNATZKY, L. G. JOHNSON, E. C. Research on implementation. **EvaluationandProgram Planning**, 5. ed. p.193-198, 1982.

VARGAS, R. V. **Gerenciamento de Projetos com o MicrosofProject 98**. Rio de Janeiro: BRASPORT Livros e Multimidia, 1998.

VIEIRA, S. I. **Reforço do suporte psíquico** (Conteúdo ministrado no 1º Curso de Especialização de Medicina do Trabalho, em Campo Grande, MS). 2001. Disponível em: <http://www.sobreadministracao.com/melhoria-continua>. Acesso em: 17 abr 2016.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento e E-learning na prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

WALTER, O. M. F. C.; ZVIRTES, L. Implantação da produção enxuta em uma empresa de compressores de ar. **Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Rio de Janeiro**, 2008. Disponível em: http://www2.joinville.udesc.br/~labq/Implantacao_da_producao_enxuta_em_uma_empresa_d_e_compressores_de_ar.pdf Acesso em: 11 de dezembro de 2016.