



BACHARELADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

ELIZANE BATISTA OLIVEIRA

**A METODOLOGIA 5S E A INFLUÊNCIA NA MUDANÇA DA CULTURA
EMPRESARIAL**

**Conceição do Coité – BA
2021**

ELIZANE BATISTA OLIVEIRA

**A METODOLOGIA 5S E A INFLUÊNCIA NA MUDANÇA DA CULTURA
EMPRESARIAL**

Artigo científico apresentado à disciplina TCC II, a Faculdade da Região Sisaleira – FARESI, como Trabalho de Conclusão do Curso de Bacharelado em Engenharia de Produção.

Orientador: Antonio El Chami Silva.

**Conceição do Coité – BA
2021**

**Ficha Catalográfica elaborada por:
Joselia Grácia de Cerqueira Souza – CRB-Ba. 1837**

O48m Elizane Batista

A metodologia 5s e a influência na mudança da cultura empresarial.- Conceição do Coité (Ba.), FARESI, 2021.

21 fl.

Referências: fls. 19 – 21

Artigo científico apresentado à disciplina TCC II, a Faculdade da Região Sisaleira – FARESI, como Trabalho de Conclusão do Curso de Bacharelado em Engenharia de Produção.

Orientador: Antonio El Chami Silva

1. Cultura organizacional. 2. Mercado. 3. Mudança organizacional. 4. Programa 5S's. I.

Título.

CDD: 658.562

A METODOLOGIA 5S E A INFLUÊNCIA NA MUDANÇA DA CULTURA EMPRESARIAL

Elizane Batista Oliveira¹
Antonio El Chami Silva²

RESUMO

Em tempos de mercado aquecido com concorrência a nível global, a necessidade de se manter competitivo frente ao mercado sedento de inovação e qualidade propõe constante adaptação. A cultura de qualidade tornou-se um dos fatores ainda mais relevantes para as organizações após a COVID-19 (2021), obrigando as empresas fazer uma análise mais profunda sobre sua postura, no sentido de competir de forma mais eficiente junto à concorrência. O Programa 5S¹ é uma ferramenta da gestão da qualidade, que surgiu no Japão após a Segunda Guerra Mundial, onde apresenta um grande diferencial para melhorar o ambiente de trabalho, proporcionando uma nova maneira de conduzir a empresa, por meio de ações que mudam a maneira de pensar das pessoas, refletindo em seus comportamentos e favorecendo a implantação de práticas de melhoria contínua e mudança organizacional na qualidade do trabalho, visando combater eventuais perdas, desperdícios, educar os envolvidos diretamente com as atividades, contribuir para a saúde, bem estar, segurança e higiene, para aprimorar e manter a eficiência dos serviços e/ou produtos oferecidos no mercado. O presente artigo tem como objetivo analisar a mudança de cultura empresarial e a influência do sistema 5S. A metodologia baseou-se em levantamento bibliográfico com o intuito de mobilizar, motivar e conscientizar toda a empresa a fim de atender as necessidades dos clientes e funcionários. Após uma revisão bibliográfica com base em autores reconhecidos da literatura do tema, pode-se afirmar que a filosofia é essencial para todas as organizações que primam pela qualidade.

PALAVRAS-CHAVE: Cultura Organizacional. Mercado. Mudança Organizacional. Programa 5S's.

ABSTRACT

In times of heated market with global competition, the need to remain competitive in the face of a market thirsty for innovation and quality proposes constant adaptation. The culture of quality became one of the most relevant factors for organizations after COVID-19 (2021), forcing companies to make a more in-depth analysis of their posture, in order to compete more efficiently with the competition. The 5S Program is a quality management tool, which emerged in Japan after the Second World War, where it presents a great differential to improve the work environment, providing a new way to conduct the company, through actions that change the people's way of thinking, reflecting on their behaviors and favoring the implementation of practices of continuous improvement and organizational change in the quality of work, aiming to combat eventual losses, waste, educate those directly involved with activities, contribute to health, well-being, safety and hygiene, to improve and maintain the efficiency of services and / or products offered in the market. This article aims to analyze the change in corporate culture and the influence of the 5S system. The methodology was based on a bibliographic survey in order to mobilize, motivate and raise awareness throughout the company in order to meet the needs of customers and employees. After a bibliographic review based on recognized authors of the literature on the topic, it can be said that philosophy is essential for all organizations that strive for quality.

¹ Discente do curso de Bacharelado em Engenharia de Produção.

² Docente orientador.

KEYWORDS: Organizational culture. Marketplace. Organizational change. 5S's program.

1 INTRODUÇÃO

Diante da atual complexidade do mercado global, em que se percebe mudanças significativas nas economias nacional e mundial, e a necessidade de sobrevivência das empresas, em tempos onde o desenvolvimento tecnológico tem avançado abruptamente. Fazendo com que as organizações busquem meios e técnicas que gerem atitude e comportamentos proativos, com o objetivo de conduzir o colaborador e instituição com a mesma sinergia, pois as pessoas estão rodeadas pelas mudanças (NEWSTROM; DAVIS, 1996).

Na busca pela excelência dos processos e nas constante transições e adaptações a mudanças de cultura em todos os níveis hierárquicos, as empresas passam por um processo desafiador na implantação efetiva da gestão da qualidade total. Onde a organização deve proporcionar um ambiente corporativo adequado, que garanta a segurança e bem-estar do colaborador, juntamente com a conscientização da importância do trabalho, buscando se adequar às exigências do mercado para conseguir acompanhar as constantes modificações impostas pela Revolução Industrial, tecnológica e organizacional.

Atualmente as empresas têm buscado ferramentas que auxiliam na organização e otimização do rendimento a partir de um treinamento para melhoria contínua do ambiente de trabalho. Uma das ferramentas para qualidade é o programa 5S. Um sistema que estimula, transforma e aperfeiçoa o espaço de trabalho, tendo como princípio, oferecer melhores condições para os colaboradores, com base nos cinco sentidos que auxiliam na utilização, ordenação, limpeza, saúde e autodisciplina dos processos.

Este estudo tem por finalidade descrever como a implantação da filosofia 5S e a mudança de cultura organizacional, pode favorecer no desenvolvimento das empresas. Nessa perspectiva considera-se que o colaborador quando valorizado com base em suas competências e habilidades, torna-se um forte aliado, melhorando a produtividade e a imagem da empresa.

Entretanto, o assunto apresenta-se como atual e inovador diante da realidade, onde a mudança de hábitos e adaptação a novas tecnologias são essenciais para o posicionamento das empresas no mercado, garantido segurança, qualidade nos serviços e produtos ofertados.

2 JUSTIFICATIVA

A necessidade de acelerar o processo de mudança da cultura da qualidade é uma preocupação cada vez mais frequente das organizações, que almejam ambientes de trabalho que favoreçam a satisfação do cliente e o bem-estar dos colaboradores.

Ao observar o avanço do mercado e as lacunas existentes na maioria das empresas, notou-se a eficiência que o programa Cinco Sentidos (5S) pode proporcionar no processo da transição de comportamento das equipes. A filosofia 5S é um programa educacional de aperfeiçoamento de qualidade, que gera estímulos para relações saudáveis, utilização do ambiente de forma inteligente, visando a melhoria contínua podendo ser conquistados com pequenos avanços e grande eficácia. São técnicas teoricamente de simples aplicação constituída pela base do Lean (qualidade total) que promove permutação na disciplina da instituição.

O atual cenário de pandemia mundial da COVID-19 (2021) recria o posicionamento das empresas para a adaptação da nova política organizacional, e o desafio de se manter ativo no mercado.

Além de tudo, o estudo é de grande relevância, podendo assim contribuir para o aprofundamento no conhecimento do sistema e proporcionar as empresas grande melhoria na qualidade da cultura organizacional.

3 OBJETIVOS

O objetivo geral é “analisar o Sistema 5S e os seus efeitos na mudança de hábitos empresariais”. E os específicos: apresentar as etapas do Sistema 5S; discutir o processo de mudança cultural e adaptação ao novo ambiente; descrever como a filosofia 5S pode influenciar na imagem da empresa.

4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

a. PROGRAMA 5S

O sistema 5S é uma filosofia de trabalho, que teve origem no Japão no final da década de 1960, desenvolvido por Dr. Kaoru Ishikawa, um engenheiro químico japonês, com o intuito de reorganizar o país, aumentando a qualidade e a produtividade das empresas

japonesas após a Segunda Guerra Mundial (MARSHALL, 2005).

No Brasil o programa foi lançado em 1991, com a necessidade de sobrevivência e competitividade do mercado, através dos trabalhos pioneiros da Fundação Christiano Ottoni, liderada pelo Professor Vicente Falconi (SILVA, 1994). Segundo Marshall (2005), novas versões foram atribuídas à filosofia original, mediante o acréscimo de outros S e novas interpretações porém mantendo os princípios básicos.

A filosofia é formada por cinco sentidos, todas com iniciais das palavras japonesas *seiri*, *seiton*, *seiso*, *seiketsu*, *shitsuke*. No Brasil foi acrescentado o termo “Senso de” antes de cada palavra traduzida sem mudar o seu significado em português, possuindo as seguintes representações: senso de utilização e descarte, senso de organização, senso de ordenação e arrumação, senso de saúde e higiene, e senso de autodisciplina (LAPA, 1998):

O Programa 5S, como ficou mundialmente conhecido, busca através da otimização da utilização, ordem, limpeza, saúde e disciplina, o comprometimento e a participação do trabalhador em relação a fatores básicos e que consistem em pré-requisitos à implantação de um programa de melhoria (RODRIGUES, 2006, p. 214).

Por ser uma técnica simples, muitas vezes o 5S é visto como uma grande faxina (House keeping) onde as pessoas não conseguem perceber sua eficácia e abrangência enquanto reorganizador. É notório que transformar o espaço físico, buscando gerar um ambiente limpo, agradável, prolífero e eficiente de trabalho através do descarte de materiais obsoletos, alterações de layouts, ou mesmo alterar os processos (aspecto intelectual), é mais rápido e menos complexo que prover mudanças de valores, crenças e hábitos dos indivíduos. Como em todo processo de mudança organizacional, o 5S exige transformações profundas e é necessário que todos os níveis hierárquicos estejam engajados e determinados a mudar os hábitos.

O 5S é uma filosofia simples, mas um escritor já dizia: “ser simples é a coisa mais difícil do mundo”. “É fácil de começar, difícil de manter, mas, sobretudo é altamente mobilizador do potencial humano latente nas organizações” (SILVA, 1994, p. 25).

b. DEFINIÇÃO DO 5S

i. Seiri - Senso de Utilização

O Senso de Utilização (Seiri) é a capacidade de definir os materiais necessários e

desnecessários existentes no local de trabalho. O termo de utilização pode ser encontrado em outras literaturas como organização, arrumação ou seleção. As palavras que podemos destacar para evidenciar esse senso seriam classificar e separar.

Para Osada (1992), senso de utilização significa distinguir o necessário do desnecessário, tomar as decisões difíceis e programar o gerenciamento pela estratificação, eliminar e evitar que se transforme em problema. Já para Silva (1996), é utilizar os recursos disponíveis, com bom senso e equilíbrio, evitando ociosidades e carências.

É importante salientar neste senso que descartar não é jogar as coisas fora, ou seja, deve se separar todos os materiais e objetos desnecessário no local de trabalho e dar o destino correto para tudo aquilo que deixou de ser útil, como por exemplo, a reciclagem, doações, venda de materiais e jogar no lixo.

Além do descarte material é essencial o descarte mental, ou seja, eliminar os pensamentos negativos e de baixo valor intelectual, liberando espaço no cérebro para novas rotinas com hábitos mais saudáveis. Segundo Ribeiro (1994), na execução do seiri é observado uma atitude negativa em relação a certos objetos e documentos, com o argumento de que um dia será útil, e isso dificulta a implantação da ferramenta e o bom funcionamento.

Contudo, é importante a conscientização dos colaboradores quanto ao valor da contínua melhoria em qualidade como uma questão de sobrevivência da empresa e deles mesmos. Para tanto, é preciso que haja uma internalização ética da qualidade e que se desenvolva uma cultura em que todos se sintam responsáveis por ela. Garantindo qualidade aos bens e serviços da organização a fim de que esta possa utilizá-la como uma eficiente arma contra a concorrência (PALADINI, 2006).

ii. Seiton – Senso de Organização

Tem como objetivo melhorar o gerenciamento visual através da organização dos recursos que foi considerado útil no senso anterior. De acordo com Rebello (2005), seiton significa destinar cada objeto para seu único e exclusivo lugar, dispostos de forma correta, agrupando por tipo, cor, peso, para que possam ser localizados facilmente. Tendo em vista a conotação do fator tempo, esse senso é interpretado como organizar para que o acesso a informações e/ou objetos sejam eficientes.

Segundo Ribeiro (1994), ordenar é agrupar as coisas que são realmente necessárias, de acordo com sua facilidade de acesso, levando em consideração a sequência lógica já praticada, ou de fácil assimilação, tornado mais produtivo. A distância depende da frequência

de uso destes materiais e ferramentas. Pode ser utilizado linhas coloridas, sinais, etiquetas, quadro de ferramentas e a sistematização. Uma vez definido, os locais não deverão variar (MICHALSKA, 2007).

Portanto, a ordenação ainda pode ser representada pela ação de não misturar preferências profissionais com os pessoais, ter postura coerente, serenidade nas decisões, valorizar e elogiar. É importante salientar que a organização, refere-se também ao planejamento dos trabalhos, deve-se organizar o tempo e a sequencias das tarefas a realizar ao longo do dia, aumentando a produtividade pessoal e profissional (LEONEL, 2011).

iii. Seiso – Senso de Limpeza

Decker (2010) descreve que a limpeza significa eliminar a sujeira, inspecionando para descobrir as fontes de desperdícios, deterioração e problemas. A salubridade deve ser vista como uma oportunidade de inspeção e de reconhecimento da estação de trabalho. A transparência também facilita no monitoramento do local de trabalho, dos equipamentos e das pessoas.

O mais importante neste conceito não é apenas o ato de limpar, mas também o ato de não sujar, abandonar hábitos que prejudicam sua produtividade no trabalho. A limpeza deve abranger o ambiente interno da instituição, a fim de aniquilar suas causas raiz. É preciso dizer não a todo tipo de poluição, seja esta sonora, visual ou ambiental (SANTOS NETO, 2006).

Para Hirano (1995), o ambiente de trabalho higienizado auxilia na visualização de problemas e falas ou até evitar possíveis quebras de máquinas e equipamentos facilitando a execução de solução e mitigação de gargalos.

Segundo Colenghi (2003) manter o ambiente purificado, transmite uma imagem positiva da empresa. Principalmente para organizações em que o contato do cliente se dá diretamente com as instalações, é essencial um espaço limpo e de boa aparência, tendo grande relevância este senso. Na visão de Vanti (1999), quando se elimina as impurezas e mantém organizado o setor de trabalho, demonstra uma boa impressão do local, gerando um sentimento de satisfação por parte dos clientes e colaboradores, frente a transparência da empresa.

iv. Seiketsu – Senso de 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, zelar pela higiene pessoal e cuidar para que as informações e comunicados sejam claros, de fácil leitura e compreensão.

Segundo Ribeiro (1994) refere-se à padronização das atividades anteriores de organização, ordem e limpeza de forma sistematizada com manutenção e monitoração dos estágios já alcançados para que não retrocedam. Para tal gerenciamento dá-se ênfase na manutenção da padronização de hábitos, normas e procedimentos.

Alguns dos benefícios oriundos da prática do senso da saúde é a maior segurança no trabalho, melhora no desempenho da empresa, bem-estar dos colaboradores, melhoria na qualidade das relações e combate ao stress (SILVA, 1996). Este senso pode ser associado a legislação trabalhista, quando a preocupação é com a saúde dos colaboradores. Avaliar e registrar os riscos à saúde e segurança em cada setor da organização e montar um plano de ação para prevenção de acidentes e problemas de saúde. Alguns manuais de implantação do programa trazem o mês da saúde, com a disponibilização de treinamentos, equipamentos de proteção individual (EPI's), vídeos educativos, entre outros.

É o instrumento que visa a melhoria da qualidade de vida, criando condições para atitudes criativas, consideradas como fora do padrão, desde que estas tenham sido requeridas por situações com características semelhantes. Reforça a necessidade de uma mudança comportamental. O senso em pauta significa ainda, assumir e manter um comportamento ético, envidar esforços para promover um ambiente saudável nas relações interpessoais, cultivando assim, um clima de respeito mútuo nos relacionamentos travados em diversos níveis.

v. Shitsuke - Senso de Autodisciplina

O termo shitsuke, traduzido como autodisciplina, pode ser encontrado também como disciplina, educação e comprometimento, o que visa consolidar os princípios básicos dos sentidos anteriores, ou seja, a utilização, a organização, a limpeza e a saúde. Segundo Vanti (1999), ter o senso de autodisciplina é desenvolver o hábito de observar as diretrizes e atendê-las. 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.

Ainda, para que haja realmente a melhoria como um todo, é necessário o envolvimento de todas as pessoas da organização, e a consciência dos mesmos, para que a

metodologia se torne uma cultura um modo de vida dos colaboradores, pois se cada um fizer a sua parte no ambiente de trabalho, o mesmo ficará com uma boa apresentação e não haverá desperdício, tendo em vista que a organização é a segunda casa dos colaboradores (PERTENCE; MELLEIRO, 2010).

A reflexão sobre o estilo de administração atual é fundamental para manter o programa a longo prazo, pois interfere diretamente no comportamento dos colaboradores. 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 que trabalham em equipe, alguns são gerentes, outros jogadores e alguns são pessoas de apoio, mas todos têm que desempenhar suas tarefas para poder vencer.

c. ESTRATÉGIAS PARA IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA

O programa 5S caracteriza-se por sua facilidade na compreensão e, por essa razão, pode ser aplicado em qualquer tipo de organização e para qualquer nível hierárquico. Trata-se, portanto, de um programa simples, mas, ao mesmo tempo, complexo ao trazer consigo o conceito de mudança de cultura, fortemente enrustido, visto que sua prática objetiva a mudança na maneira de perceber o trabalho e seu impacto no todo.

Segundo Silva (1994), deve documentar a situação atual, para elaborar um plano que não entre em conflito com a cultura local, mas sim, que permita que a mudança discorra harmoniosamente com apoio necessário.

A filosofia possui vários meios de educação e treinamento com métodos e técnicas gerenciais, a implantação do sistema 5S deve ser iniciada nos setores mais altos da organização, de modo que, a alta direção da empresa tenha conhecimento dos fundamentos do programa para que possa manifestar com convicção seu compromisso com o programa (Torquato e Araújo, 2008).

Não há uma fórmula certa para a inserção do programa. Conforme ressalta Silva (1994), a implantação promove o desenvolvimento da criatividade ao permitir a elaboração de um plano adequado à necessidade de cada organização. Porém, algumas orientações podem ser apresentadas, como sendo fundamentais para o sucesso da implantação:

- Responsabilidade e envolvimento da direção
- Controle e registro de documentos
- Treinamento

- Planos de implantação

Por se tratar de mudança de cultura, o êxito na implantação do programa depende diretamente da participação de toda a equipe e, os valores praticados por elas. Dentre esses valores, segundo Silva (1994), destacam-se o respeito às pessoas, o trabalho em equipe, o foco na qualidade e excelência, responsabilidade, organização e autodisciplina.

Tabela 1: Proposta de implantação

Etapas	Estratégias 5S
Diagnóstico	Permite que a equipe faça um levantamento da real situação da empresa e trace as metas que precisam ser implantadas de forma planejada.
Planejamento	Elaborar um cronograma, apresentando o plano de orientação, onde deve definir as ações e os objetivos a serem atingidos, elaboração de estratégias, as ferramentas a serem utilizadas (outras ferramentas da qualidade podem ser apresentadas nesta etapa), a divisão das atividades, o monitoramento e controle.
Registro	Registrar a situação atual da empresa, através de fotos ou filmagem. Poderão ser elaboradas atas onde serão registradas a situação de cada local, principalmente quando forem percebidas necessidades de melhora, deve se reunir a equipe e discutir as falhas, ações corretivas, sugestões de melhoria. Com esses dados será possível comparar com precisão o antes e depois em todos os setores.
Conscientização	Realizar palestras explicativa, quanto à importância da implantação do Programa 5S seus benefícios e significado. Apresentar resultados de empresas que tenha um Programa 5S devidamente implantado e em operação. É importante a interação com todos para que não existam dúvidas.
Treinamento	Visa disseminar maior compromisso em cada equipe de trabalho e implantação, para difundir as políticas, conceitos e promover a

	participação de todos os colaboradores. Promover cursos que proporcione aos funcionários o conhecimento sobre as técnicas de melhoria de processos e as técnicas realizadas pelo Programa 5S.
Aplicação	Se inicia efetivamente a implantação dos sensores. Nesta etapa as equipes estão formadas e capacitadas. O roteiro detalhado dos procedimentos a serem realizados deve estar pronto e a disponibilidade do material necessário que irá auxiliar no decorrer da aplicação.
Manutenção	Tem como objetivo principal monitorar e confirmar a aplicação dos critérios pré-estabelecidos no planejamento e objetivos do programa.

Fonte: autoria própria (2021)

Porém, é importante ressaltar que não se deve copiar um plano já existente, pois cada empresa tem sua cultura e seu modelo de gerenciamento. Além disso, existe as previsões de custos, as possíveis resistências à execução do plano, e as ações que cada um desenvolverá para que se cumpra o planejamento estabelecido.

d. MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

A mudança organizacional é qualquer alteração que aconteça na empresa devido a fatores internos ou externos, é alterar a maneira das pessoas pensarem. Diante disso, Motta (2001) coloca que a única maneira de mudar é inculcar novos valores ou rearticular antigos para instruir um novo sistema de crenças.

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, desenvolvendo criatividade dentro da empresa na aceção de buscar de forma constante e metódica o aprimoramento dos produtos e processos empresariais (SHIBA, 1997).

A mudança é um aspecto essencial da criatividade e inovação nas organizações de hoje. A mudança está em toda a parte: nas organizações, nas pessoas, nos clientes, nos produtos e serviços, na tecnologia. A mudança representa a principal característica dos tempos modernos (CHIAVENATO 1999, p. 406).

Para Laugeni e Martins (2005) esse processo de mudança organizacional 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.

Para adquirir uma cultura ou cultivar a já existente, a organização precisa investir no potencial do seu colaborador, para então, poder acompanhar seu crescimento organizacional. Desenvolver uma boa política de gestão de pessoal, que proporcione ao funcionário motivação, possibilidade de inovação e criação, disponibilizando treinamentos, momentos de interação entre equipes, situações em que todos possam se conhecer e expor suas necessidades.

e. MUDANÇAS E EXIGÊNCIAS DO MERCADO

O mundo atual globalizado influencia diretamente no processo de mudanças e exigências no mercado, e a adaptação da empresa ao mercado é essencial para explorar as oportunidades. Por isso deve estar atento às transformações mundiais, ao avanço tecnológico, às novas organizações que se instalam no mercado principalmente quando estas estão dentro do mesmo ramo de atividade daquele desenvolvido pela organização.

De acordo com Gil (2001, p. 34), uma empresa que procura criar capacidade organizacional global precisa identificar se seus recursos humanos estão preparados para enfrentar o desafio das mudanças propostas, para dessa forma criar mecanismos que facilitem à adequação da organização às necessidades impostas. Não há como acompanhar as mudanças e exigências de mercado se não forem feitos investimentos no material humano. Investir em máquinas e equipamentos de última geração, produtos de qualidade e de alta rotação no mercado, não é o suficiente, é preciso treinar seu pessoal para que estes possam elevar a imagem da organização, atendendo bem ao cliente e vendendo melhor seu produto (CHIAVENATO 1999, p. 406).

Uma empresa competitiva se reinventa e investe em melhoria contínua, para se manter no ritmo das mudanças impostas pelo mercado, tornando as organizações cada vez mais volátil. Surgem a cada dia novos equipamentos preparados para facilitar o desenvolvimento da organização bem como o trabalho dos colaboradores. A implantação de equipamentos modernos faz com que as organizações produzam mais, e, conseqüentemente vendam mais produtos e serviços aos seus consumidores.

De acordo com Gil (2001, p.38), as transformações ambientais costumam influenciar não apenas o aperfeiçoamento tecnológico das máquinas, equipamentos e ferramentas das organizações, mas, também o comportamento dos seus colaboradores.

Um mercado que impõe constantes mudanças, exige das organizações e colaboradores

uma adequação às suas exigências, influenciando diretamente no comportamento organizacional. Esses desafios estão presentes no cotidiano e pode ser visto como oportunidade no desenvolvimento de estratégias apropriadas que atendam às suas necessidades e garantam seu desenvolvimento.

5 METODOLOGIA

A metodologia escolhida foi a pesquisa bibliográfica com ênfase na revisão de literatura, partindo do princípio da abordagem qualitativa a fim de analisar os efeitos do programa 5S na mudança de hábitos empresariais. Para Osada (1992), antes que sejam realizadas mudanças, é necessário que, primeiramente, as realidades sejam analisadas minuciosamente. O 5S é uma filosofia, com uma sequência de passos a serem adotados, almejando à otimização dos resultados encontrados.

A busca de informações utilizou-se, como fonte de pesquisa, artigos científicos, livros, teses defendidas e periódicos disponibilizados nas plataformas do: Google Acadêmico; Scielo; Portal CAPES e materiais disponíveis na internet, estes foram suficientes para o desenvolvimento da pesquisa.

O estudo tem caráter essencialmente descritivo, selecionado devido a característica das atividades envolvidas no estudo, que tem por objetivo descrever determinado sistema com o intuito de apresentar a aplicação do modelo e seus desafios na transição de cultura organizacional e os benefícios associados à aplicação da metodologia 5S, o qual propicia um ambiente seguro, limpo, e satisfatório para seus colaboradores, gerando em consequência da sua aplicação ganhos de produtividade e qualidade total.

6 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Torquato e Araújo (2008) diz que a implementação do programa 5S apresenta resultados efetivos relacionados a alcançar, o desenvolvimento de hábitos através, da conscientização de todos envolvidos. Tendo aplicabilidade em diversos setores, empresas, órgãos se estendendo até mesmo para ambientes residenciais, devido a seus benefícios, onde a melhora do ambiente é visível, assim também, como as condições de trabalho, saúde, higiene, gerando assim uma maior eficiência e qualidade (MARTINS, 2014).

Entretanto, foram selecionados históricos sobre a implantação da gestão da qualidade

em empresas de diferentes ramos, que alcançaram excelentes resultados. É notório, que a mudança de cultura organizacional influencia diretamente o mercado, exigindo assim, o acompanhamento das oscilações impostas.

Tabela 2: Apresentação dos resultados

Autor(es) / Ano	Setor Aplicado	Objetivo	Resultados alcançados
Maia (2020)	43 Unidades de Pronto Atendimento – UPA 24h	Tornar o atendimento mais ágil, humanizado e qualificado nos serviços de emergência da rede pública de saúde	Verificou redução de 39,5% no tempo médio de permanência de pacientes nos estabelecimentos. Otimizando, ainda, o trabalho dos profissionais de saúde na aplicação das melhores soluções. A metodologia beneficiou cerca de 13 milhões de usuários da rede pública no país.
Frasão (2020)	Hospitais Federais	Mudar a cultura organizacional das unidades de saúde para identificar oportunidades e oferecer assistência de qualidade à população.	Além da mudança de cultura, o projeto impactou na qualidade de vida dos colaboradores e melhorou muito o serviço prestado à comunidade de Jacarepaguá.
Silva et al (2015)	Prestadora de Serviço	Promover ações para tornar o ambiente de trabalho mais organizado, reduzindo o acúmulo de objetos e documentos desnecessários, aumentando a eficiência das atividades e priorizando a saúde, higiene, e as relações interpessoais, através de práticas educativas de conscientização e estímulo dos colaboradores.	Os benefícios foram observados tanto internamente, com a melhora do ambiente de trabalho dos seus funcionários, como também na comunidade, que passou a contar com diversos serviços e ações ofertados pela empresa

Oliveira et al (2011)	Confecção	Analisar o processo de implantação dos senso de descarte e organização do Programa 5S em uma empresa do setor de confecção localizada no município de Cianorte/PR, com o intuito de iniciar o processo de melhoria contínua da qualidade dos produtos, do processo produtivo e do ambiente organizacional.	A implantação dos senso de descarte e organização trouxe benefícios para a empresa, tanto no aspecto físico por meio da organização dos setores, quanto no aspecto motivacional e envolvimento dos colaboradores e proprietários. As principais melhorias alcançadas no ambiente de trabalho foram: liberação de espaço na fábrica por meio do layout, melhor visualização e identificação dos materiais, substituição de prateleiras antigas por outras mais novas, organização dos objetos e ferramentas, melhor qualidade dos produtos e conhecimentos na área.
------------------------------	-----------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Elaboração: autoria própria (2021)

De acordo as experiências vividas pelas organizações que já utilizaram o programa, concretizam-se, que a transformação comportamental e a aplicação dos conceitos são fundamentais para o funcionamento da qualidade. Isso implica na abertura para a mudança de hábitos, e no engajamento de todos envolvidos, lapidando o ambiente de trabalho, garantindo assim, a saúde física e mental dos colaboradores, atingindo elevados padrões de qualidade. A instalação do sistema é muito mais complexa que traduzir os termos e estudar sua teoria e seus conceitos, é mudar atitudes.

Os cinco censos oferecem vários benefícios, liberação de espaços, reaproveitamento de recursos, redução de custos, maior segurança através da prevenção de acidentes e conscientização, diminuição de retrabalhos, otimização de tempo, maior facilidade para visualização de itens de maneira que se consiga reduzir os esforços, melhoria no relacionamento interpessoal, acesso rápido e fácil aos itens necessários para desempenhar as tarefas, são efeitos já visualizados após a inclusão dos conceitos associadas ao programa 5S. Uma corporação bem organizada reflete em uma empresa mais produtiva e eficiente, além de satisfazer cada vez mais às necessidades de seus clientes.

Saber identificar as necessidades da organização e do colaborador é essencial para o estímulo de ambos, encontrando soluções que venham a satisfazer a todos. Enfim, uma equipe motivada, que trabalham em prol de um objetivo comum e é reconhecida pelos seus esforços, tende a presta o melhor serviço, sendo instigada a alcançar cada vez mais os melhores resultados, desenvolvendo a instituição como um todo.

7 CONCLUSÃO

As constantes mudanças influenciam diretamente no comportamento das organizações e conseqüentemente de seus contribuintes. Para que a organização atenda as exigências de mercado e se desenvolva alcançando êxito, é preciso investir no colaborador, reconhecer suas capacidades e habilidades tendo a consciência da sua importância para a empresa, oferecer condições humanas e financeiras de trabalho, criando estratégias de treinamento, tornando qualificados para atender as imposições do mercado e competir com qualidade, a disciplina é o requisito fundamental para esse processo.

A transformação da rotina organizacional, é algo moldado no decorrer da aplicação dos sentidos. Um dos principais benefícios que o 5S pode proporcionar é a mudança de comportamento das pessoas no ambiente de trabalho, melhorando a qualidade de vida dos funcionários dentro e fora da instituição, garantindo a satisfação dos clientes, reconhecimento, redução de custos, organização, melhoria do ambiente de trabalho, comunicação, dentre outros fatores, como melhor posicionamento no mercado e o ganho social da empresa.

Embora, seja as inúmeras vantagens e benefícios que os cinco sentidos podem proporcionar, é significativo atentar-se para as dificuldades de aplicação e manutenção dessa metodologia, além das resistências na transição de costumes, torna-se necessário o planejamento para a sua efetivação.

Entretanto, o estudo visou contribuir com o tema Mudança de Cultura Empresarial. A relevância do tema, justifica-se pelos impactos que a cultura tem nos resultados e na capacidade de adaptação da organização, que independe do tipo de negócio. No entanto, torna-se necessário ressaltar que a conscientização e liderança são vias de mãos duplas, se a alta hierarquia não for modelo para os demais, não há motivação. É crucial o envolvimento da alta direção na implantação deste programa, de maneira que sejam unificados os esforços de todos os envolvidos, em torno de um único objetivo.

Com a relevância do artigo, fica aberta a possibilidade de futuros trabalhos, que possam contribuir significativamente para a adoção do programa. Recomenda-se a expansão, com aplicação em clínicas/hospitais ou indústrias, com o objetivo de afirmar os benefícios que a teoria proporciona na prática.

REFERÊNCIAS

- CHIAVENATO, I. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- COLENGHI, V. M. **O&M e qualidade total: uma interpretação perfeita**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- DECKER, D. O. A Secretária como agente de Qualidade. **Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 5-31, 2010.
- 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.
- FRASÃO, G. **Projeto Lean melhora atendimento de hospitais e institutos federais do Rio de Janeiro**. Disponível em <https://www.gov.br/saude/pt-br/assuntos/noticias/projeto-lean-melhora-atendimento-de-hospitais-e-institutos-federais-do-rio-de-janeiro>. Acesso em 9 mar. 2021.
- GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis Profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.
- GOMES, A. D. **Cultura organizacional: Comunicação e Identidade**. Coimbra: Quarteto Editora, 2000.
- HIRANO, H. **5 pillars of the visual workplace: the source book for 5S implementation**. New York: productivity press, 1995.
- 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.
- LEONEL, J. C. R. R. P. **O Programa 5S e sua aplicação em uma fábrica de embalagens de papel**. Universidade Federal de Juiz de Fora: Juiz de Fora, 2011.
- MAIA, L. **Projeto Lean agiliza atendimento nas UPA 24h**. Disponível em <https://www.gov.br/saude/pt-br/assuntos/noticias/projeto-lean-agiliza-atendimento-nas-upa24h#:~:text=O%20Projeto%20Lean%20nas%20UPAs,e%20agora%20em%2050%20UPAs.&text=Vale%20destacar%20que%20durante%20a,suspens%C3%A3o%20dos%20projetos%20nas%20UPAs>. Acesso em 9 mar. 2021.
- MARSHALL, I. J. *et al.* **Gestão da Qualidade**. 5ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- MARTINS, C. A. **Proposta de implementação da ferramenta 5S em empresa de tampografia e serigrafia: um estudo de caso**. Universidade Tuiuti do Paraná: Curitiba, 2014.
- MICHALSKA J.; SZEWIECZEK, D. The 5S methodology as a tool for improving the organization. **Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering**, v.

24, Issue 2, 2007.

MOTTA, P. R. **Transformação organizacional: a teoria e prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymar, 2001.

NEWSTROM, J. W.; DAVIS, K. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica**. Vol. 2. São Paulo: Pioneira, 1996.

OLIVEIRA, K. F. *et al.* Implantação do programa 5S em uma empresa de confecção: sentidos de descarte e organização. **Anais do VII Encontro Internacional de Produção Científica Cesumar**, Maringá – PR, 2011.

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

PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade: Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 2006.

PERTENCE, P. P.; MELLEIRO, M. M. Implantação de ferramenta de gestão de qualidade em Hospital Universitário. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, São Paulo, v.44, n.4, dec. 2010.

QUIMICA JR. **Coronavírus: como a metodologia 5S pode salvar vidas em hospitais**. Disponível em <https://quimicajr.com.br/blog/coronavirus-e-a-metodologia-5s-como-o-5s-pode-ajudar-a-salvar-vidas-em-hospitais/>. Acesso em 27 mai. 2021.

REBELLO, M. A. F. R. Implantação do Programa 5S para a conquista de um ambiente de qualidade na biblioteca do hospital universitário da universidade de São Paulo. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v. 3, n. 1, p. 165-182, jul./dez. 2005.

RIBEIRO, H. **5S: A base para a qualidade total**. Salvador: Casa da qualidade, 1994.

RODRIGUES, M. V. **Ações para a qualidade GEIQ: gestão integrada para a qualidade padrão seis sigma, classe mundial**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

SANTOS NETO, F. F. **Implementação da manufatura enxuta em uma empresa do setor automotivo, aplicando de forma integrada suas principais ferramentas**. Universidade Estadual de Campinas: Campinas, 2006.

SHIBA, S.; GRAHAM, A.; WALDEN, D. **TQM: quatro revoluções na gestão da qualidade**. Porto Alegre: Bookman, 1997.

SILVA, A. L. E. *et al.* Percepção e análise do programa 5S em uma empresa prestadora de serviço. **GEPROS: Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, Bauru, Ano 11, nº 3, p. 23-37, jul./set. 2016.

SILVA, J. M. **5S: o ambiente da qualidade**. 2 ed. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni/Escola de Engenharia da UFMG, 1994.

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

TORQUATO, S. J; ARAÚJO, M. A. D. Avaliação do programa 5 “S” em uma instituição de

ensino. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 15, n. 2, p. 79-97, abr./jun. 2008.

VANTI, N. Ambiente de qualidade em uma biblioteca universitária: aplicação do 5S e de um estilo participativo de administração. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 28, n. 3, dec. 1999.