

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

ALISSON DE ARAÚJO DO NASCIMENTO

PROGRAMA 5S: AS EXPERIÊNCIAS DE UMA EMPRESA DE ASSESSORIA

CRICIÚMA

2017

ALISSON DE ARAÚJO DO NASCIMENTO

PROGRAMA 5S: AS EXPERIÊNCIAS DE UMA EMPRESA DE ASSESSORIA

Monografia apresentada para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, no Curso de Administração – Linha de Formação Específica em Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Orientador(a): Prof^a. Valéria de Araújo, MSc

CRICIÚMA

2017

ALISSON DE ARAÚJO DO NASCIMENTO

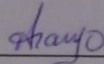
PROGRAMA 5S: AS EXPERIÊNCIAS DE UMA EMPRESA DE ASSESSORIA

Monografia apresentada para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, no Curso de Administração - Linha de Formação Específica em Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC.

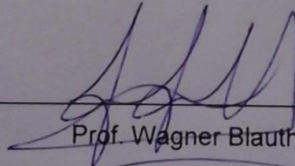
Orientadora: Prof^ª. Valéria de Araújo, MSc

Criciúma, 01 de 12 de 2017.

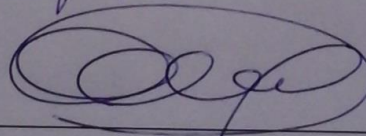
BANCA EXAMINADORA



Prof^ª. Valéria de Araújo – UNESC - Orientadora



Prof. Wagner Blauth - UNESC



Prof^ª. Cristiane Dias - UNESC

CRICIÚMA

2017

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pela vida e por iluminar meus caminhos nos momentos difíceis e me conceder forças para seguir em frente.

Aos meus pais, Jucélia e Alexandre, e minha irmã Camila por estarem sempre ao meu lado, me dando apoio, confiança e incentivo para continuar em frente.

A minha orientadora, professora Valéria de Araújo, pelo grande apoio, atenção, dedicação e o companheirismo durante a elaboração dessa pesquisa.

A equipe da empresa de assessoria, Jaqueline e Rodrigo por terem me concedido a fazer essa pesquisa em sua empresa, e por todo o apoio e atenção que eles me deram quando foi preciso.

E a todos os familiares que também fizeram parte dessa conquista. Obrigado!

RESUMO

Alisson de Araújo do Nascimento **Programa 5s: as experiências de uma empresa de assessoria**. 2017. 71 páginas. Monografia do Curso de Administração de Empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

A qualidade como estratégia competitiva se torna um elemento necessário a permanência das empresas no mercado. O Programa 5S é uma ferramenta de gestão de qualidade que permite a melhoria das condições de trabalho no ambiente organizacional, criando vantagem competitiva para a organização. Com isso, o estudo visou compreender as contribuições do programa 5S para as organizações, por meio da percepção de uma empresa de assessoria empresarial localizada em Criciúma-SC. Adotou-se a abordagem qualitativa, com natureza descritiva e como meio de investigação a pesquisa de campo, documental e bibliográfica. Os dados da pesquisa são caracterizados em dados primários e secundários que foram coletados por meio de entrevista com roteiro semiestruturado aplicada pessoalmente com a proprietária da empresa e por meio da análise dos documentos relativos a dois cases de sucesso da assessoria. Foi verificado que o programa 5S surgiu a mais de 20 anos e continua sendo uma ferramenta que contribui estrategicamente em empresas de pequeno, médio e grande porte. Foi constatado que a cultura organizacional e a resistência a mudanças são fatores críticos que determinam o sucesso da aplicação dos 5S's. Que a filosofia de aplicação é a mesma, mas a metodologia necessita ser moldada conforme a cultura organizacional. E que o programa 5S contribui com o aumento da produtividade, qualidade dos produtos e serviços, bem estar dos colaboradores e pode ser base para aplicação de outras ferramentas de qualidade.

Palavras-chave: Programa 5S. Gestão da qualidade. Ferramentas de qualidade.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Cronograma de Auditoria do Programa 5S	44
Figura 2 – Média do Setor	44

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Os 5 Sentos	23
Quadro 2– Primeira etapa: Empresa A	47
Quadro 3 – Segunda etapa: Empresa A	47
Quadro 4 – Terceira etapa: Empresa A.....	48
Quadro 5 – Quarta etapa: Empresa A.....	48
Quadro 6 – Quinta etapa: Empresa A	49
Quadro 7 - Primeira etapa: Empresa B	54
Quadro 8 - Segunda etapa: Empresa B	55
Quadro 9 - Terceira etapa: Empresa B	56
Quadro 10 - Quarta etapa: Empresa B.....	56
Quadro 11 – Quinta etapa: Empresa B	57

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Nota dos Setores da Empresa A (mês 1, 2 e 3).....	51
Tabela 2 - Nota dos Setores da Empresa A (mês 4, 5 e 6).....	52
Tabela 3 - Nota dos Setores da Empresa B (Mês 1, 2 e 3).....	59
Tabela 4 - Nota dos Setores da Empresa B (Mês 4, 5 e 6).....	60

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ISO *International Organization for Standardization*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA	13
1.2 OBJETIVOS	14
1.2.1 Objetivo Geral	14
1.2.2 Objetivos Específicos	14
1.3 JUSTIFICATIVA	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1 GESTÃO DA QUALIDADE	16
2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL	19
2.3 PROGRAMA 5S	21
2.3.1 Seiri – Senso de Organização	24
2.3.2 Seiton – Senso de Ordenação	25
2.3.3 Seiso – Senso de Limpeza	26
2.3.4 Seiketsu – Senso de Saúde	27
2.3.5 Shitsuke – Senso de Autodisciplina	28
2.4 APLICAÇÃO E IMPLANTAÇÃO DO 5S	28
2.5 PROGRAMA 5S E O PROCESSO DE CERTIFICAÇÃO	30
2.6 ASSESSORIA E CONSULTORIA EMPRESARIAL.....	32
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	35
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	35
3.2 LOCAL DA PESQUISA E AMOSTRAGEM	36
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS	36
3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS	37
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	38
4.1 A EMPRESA DE ASSESSORIA	38
4.1.1 A função da assessoria empresarial	39
4.2 O PROGRAMA 5S e seus desafios	41
4.2.1 O processo de implantação	42
4.3 CASES DE SUCESSO DO PROGRAM 5S.....	46
4.3.1 Case da Empresa A	46
<i>4.3.1.1 Desenvolvimento e aplicação dos 5S na Empresa A</i>	<i>46</i>

4.3.1.2 Resultados obtidos e fatores críticos na Empresa A	50
4.3.2 Case da Empresa B	54
4.3.2.1 Desenvolvimento e aplicação dos 5S na Empresa B	54
4.3.2.2 Resultados obtidos e fatores críticos na Empresa B	58
5 CONCLUSÃO	62
REFERÊNCIAS.....	65
APÊNDICES	69

1 INTRODUÇÃO

A demanda por clima organizacional de qualidade tem sido um assunto cada vez mais frequente pelos gestores para poder atingir as metas da organização. A forte competição entre as empresas e a demanda por qualidade pelos consumidores fizeram com que as empresas adotassem programas e ferramentas de qualidade para atender essas necessidades e aumentar a efetividade dentro de suas organizações por meio do aumento de produção e vendas, qualidade de vida organizacional, satisfação dos funcionários e redução de custos.

A ferramenta de qualidade Programa 5S tem como objetivo geral transformar o ambiente de trabalho, o processo produtivo, as atividades humanas, o humor e as atitudes dos empregados, mas para que o programa seja utilizado de forma adequada é necessário a participação da alta administração, assim como também é preciso da participação de todos os colaboradores da área onde os 5S's será desenvolvido e aplicado (CAMPOS, 2005).

Desenvolvido no Japão no final da década de 60, os 5S's é composto por cinco palavras japonesas todas começando com a letra S: Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu e Shitzuke. Estas palavras representam princípios educacionais que os pais ensinavam aos seus filhos e que os acompanhariam até a fase adulta (LAPA, 1998).

No Brasil, a ferramenta 5S foi introduzida com utilização frequente a partir do ano de 1991, e seu uso não se limitou apenas a grandes empresas industriais, mas foi expandido com sucesso a escritórios, pequenas empresas de serviços, varejo, supermercados, e até mesmo em hospitais e escolas (LAPA, 1998).

Os fatores humanos estão relacionados com a ferramenta de qualidade 5S, pois, segundo Lapa (1998), os funcionários deverão mudar seus hábitos e também se comprometer com os novos padrões, regras e procedimentos estabelecido pelos 5S para que haja sucesso na implantação do Programa. De acordo com Vanti (1999), os gestores procuram envolver os colaboradores durante a tomada de decisões, fazendo com que essas pessoas se tornem mais responsáveis e comprometidas com a organização na qual trabalham, construindo assim um estilo dinâmico, criando oportunidades, potenciais e estimulando a iniciativa dos colaboradores.

Além dos aspectos humanos, o programa 5S também visa melhorar a

organização do ambiente de trabalho, por meio da eficiência dos meios de produção e serviços, alocação adequada dos materiais, agilidade nos processos produtivos, redução de custos, limpeza e eliminação de desperdícios. Tudo com a finalidade de aprimorar a qualidade dos produtos e serviços oferecidos (Ribeiro, 1994). Klein (2013), diz que é importante que o Programa 5S seja visto e feito como uma filosofia de vida, pois os 5S é uma excelente ferramenta organizacional ela também pode ser levada para dentro da vida pessoal.

A partir dos princípios da ferramenta de qualidade 5S e considerando seu uso ainda na atualidade, mesmo tendo surgido a mais de 20 anos, esta pesquisa estudou os aspectos que envolvem o programa 5S com vistas a identificar sua contribuição para empresas por meio das experiências de uma empresa de assessoria empresarial.

Este trabalho está organizado da seguinte forma: no primeiro capítulo apresentou-se a introdução, os objetivos, a situação problema e a justificativa; no segundo capítulo está a fundamentação teórica; o terceiro capítulo traz os procedimentos metodológicos; no quarto capítulo são apresentados os resultados da pesquisa; e por último o quinto capítulo encerra com a conclusão e em seguida as referências.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

A preocupação com a qualidade dentro do ambiente de trabalho deixa de ser uma estratégia e passa a ser um elemento essencial para que as organizações continuem no mercado. De acordo com Silva (1994), a busca constante pela qualidade é vista com frequência como uma regra essencial para muitos gestores que utilizam este fator para conseguir alcançar os objetivos das organizações, tendo o apoio e envolvimento dos colaboradores, fazendo com que eles se tornem mais comprometidos e responsáveis dentro das organizações as quais estão inseridos. Para poder sobreviver no ambiente competitivo o fator qualidade tem sido um elemento essencial para que as empresas se mantenham competitivas (SANTOS et al., 2006).

No ambiente competitivo enfrentado pelas empresas, fatores relacionados a qualidade podem definir a permanência e o posicionamento de mercado das empresas, por estarem ligados a transformação do comportamento humano e

instigando as empresas a revisitarem suas estratégias operacionais (CARVALHO, R., 2011).

Ferramentas de qualidade estão disponíveis para apoiar as organizações e podem ser utilizadas conforme os objetivos e necessidades das empresas, passando por ferramentas mais simples ou complexas. Dentre este rol de ferramentas encontra-se o Programa 5S, que de acordo com Godoy et al., (2001) é composto por 5 sensores que influenciam a organização, o ambiente de trabalho e a mudança de atitude das pessoas com vistas a eficiência do ambiente de trabalho.

Com base nestas informações e no fato de que o processo de aplicação do programa 5S iniciou a mais de 20 anos e continua a ser utilizado, surge a seguinte questão de pesquisa: **Quais as contribuições que o Programa 5S traz para as organizações nos dias atuais?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Compreender as contribuições do programa 5S para as organizações, a partir das experiências de uma empresa de assessoria empresarial situada em Criciúma-SC.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar a empresa de assessoria e seus desafios na preparação de empresas para o programa 5S;
- Verificar se a metodologia de aplicação do programa 5s é a mesma para todas as organizações;
- Identificar se os fatores críticos de sucesso e os resultados obtidos são os mesmos para diferentes segmentos;
- Discorrer sobre os benefícios do programa 5s para as empresas nos dias de hoje.

1.3 JUSTIFICATIVA

Este estudo tem como objetivo compreender as contribuições do Programa 5S para as organizações nos dias de hoje, por meio da análise das experiências de uma empresa de assessoria localizada em Criciúma, Santa Catarina.

É importante compreender a eficiência do Programa 5S nos dias de hoje pois é uma ferramenta que apesar de parecer simples ela é um programa complexo que pode trazer grandes resultados para dentro da empresa como também trazer benefícios aos seus empregados.

O desenvolvimento dessa pesquisa pode contribuir trazendo conhecimento para os interessados no assunto, aos estudantes da universidade e gestores interessados nas ferramentas de qualidade, mais especificamente no Programa 5S. Esta pesquisa também é relevante para o pesquisador, que tem interesse em aprimorar seus conhecimentos em gestão da qualidade, e que por meio do estudo poderá enriquecer seus conhecimentos o que auxiliará em sua carreira profissional

O estudo do assunto no momento é interessante pois as empresas de estão cada vez mais buscando pela qualidade dentro de seu ambiente organizacional para se manterem no mercado e o Programa 5S é uma ferramenta de qualidade que visa a atender as necessidades das empresas pela qualidade organizacional e vantagem no ambiente competitivo.

O estudo é viável pois o pesquisador tem o tempo necessário para o desenvolvimento da pesquisa. A disponibilidade de fontes bibliográficas, livros e artigos sobre o assunto, como também acesso as informações sobre a aplicação do Programa 5S em diversas empresas por meio das vivências da empresa de assessoria.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo será apresentado a fundamentação teórica do projeto, abordando os conceitos teóricos e definições do tema da pesquisa estudado, com o objetivo de compreender o assunto com base em estudos prévios.

2.1 GESTÃO DA QUALIDADE

A qualidade é um dos fatores que irá definir o espaço para as empresas dentro do ambiente competitivo, passando a transformar o comportamento humano e fazendo parte do cenário econômico obrigando as organizações a analisarem suas estratégias operacionais (CARVALHO, R., 2011).

Juran (1991) diz que um produto de qualidade é aquele que irá atender as expectativas do cliente, tendo vários fatores diferentes como preço, valor, marca, e dentre outros.

Já para Crosby (1999), qualidade é um conjunto de conformidades com requisitos ou regras a serem seguidas, como por exemplo: um carro da marca Cadillac que segue todos os requisitos que compõe um Cadillac, é um carro de qualidade. Já um fusca que satisfaz com o seu modelo padrão e tendo todos os requisitos para ser um fusca, também é um carro de qualidade.

Para Paladini (2006), para compreender o significado de qualidade antes de tudo deve se considerar que qualidade é um conjunto de vários atributos que irão se transformar no produto ou o serviço oferecido.

Fraga (2011), diz que o foco em qualidade está cada vez mais presente nos setores de produção, tendo como visão os fatores internos e externos da organização, estando relacionado diretamente com a administração de qualidade desde os processos de produção até ao recebimento do produto no mercado consumidor. A preocupação principal é como as organizações irão sobreviver dentro destes mercados que estão cada vez mais competitivos, atendendo as necessidades dos clientes e satisfazendo os mercados consumidores.

A qualidade está unida diretamente com os atributos do produto que irá oferecer satisfação ao cliente. Um produto de qualidade irá ser recebido pelo cliente lhe oferecendo perfeição, confiança, segurança, acessibilidade, e sem defeitos,

como também sendo entregue dentro do tempo certo e na quantidade certa. (BARRETO, 2008)

Paladini (1994), diz que a gestão de qualidade é composta por ações sistêmicas com o objetivo de atingir e manter metas de qualidade, sendo que haverá uma participação de todas as áreas da organização.

A gestão com foco em qualidade é uma das maneiras que a organização tenta buscar a satisfação tanto de seus clientes quanto de seus funcionários, como também organizando seus setores e realizando suas operações, adotando uma lógica entre etapas dos processos. Para isso será necessário selecionar e definir um método de gestão de qualidade adequada para a organização realizar seus produtos ou serviços (GUELBERT, 2009).

De acordo com Campos (2005) na década de 70 durante a “Revolução de Qualidade” os japoneses em pouco tempo alcançaram e superaram os padrões internacionais de qualidade, superando até os Estados Unidos, transformando os japoneses em líderes de manufatura de produtos, produtos com um valor alto competitivo no mercado internacional, preço baixo e qualidade superior aos que haviam disponível no mercado.

Para Paladini (2006), as ferramentas de qualidade podem ser instrumentos, mecanismos, fórmulas práticas, ou métodos estruturados que irão viabilizar a implantação da ferramenta de Qualidade Total, há várias ferramentas e métodos para a prática de gestão de qualidade, cada uma com sua finalidade. Mas antes de ser realizado as novas mudanças dentro da organização, é necessário que haja um planejamento e metas definidas com objetivos a serem alcançados.

Existem diversos programas e ferramentas de qualidade que podem ser utilizados de acordo com a necessidade da empresa, temos por exemplo os Gráficos de Pareto, que segundo Werkema, (1995), é um gráfico de barras com o objetivo de ordenar as sequências de fatores a serem medidos, permitindo a visualização clara dos problemas facilitando a tomada de decisões. A Folha de Verificação é uma ferramenta simples e organizada podendo ser usada como planejamento, formulário e coleta de informações (CARPINETTI, 2012). Os Gráficos de Controle ou Cartas de Controle, onde Werkema (1995) fala que são ferramentas para realizar um monitoramento de variáveis para avaliação dos processos organizacionais. Ferramenta de Estratificação onde é realizado a divisão de grupos com o objetivo de detectar a origem do problema (MARIANI, 2005). Diagrama de dispersão que para

Carpinetti (2012), são utilizados para visualizar como também comparar a causa e efeitos das variáveis.

Em relação aos programas de qualidade, o Programa 5S de acordo com Godoy et al (2001), é composto por 5 sentidos que tem como característica influenciar positivamente a organização, o ambiente e as pessoas focando nas mudanças para que haja mais eficiência no ambiente de trabalho. Os 5 sentidos são denominados como sentido de organização (Seiri), ordenação (Seiton), limpeza (Seiso), padronização (Seiketu) e disciplina (Shitsuke).

O Seis Sigma é um sistema quantitativo abrangente e flexível que envolve disciplina, oferecendo um sistema de melhorias métricas dos processos de produção, serviços e financeiros (PANDE; NEUMAN; CAVANAGH, 2001).

Schroeder (2008), completa dizendo que o Seis Sigmas pode ser caracterizado como uma estrutura organizada com o objetivo de reduzir a variação dos processos organizacionais, através de métricas quantitativas de melhoria contínua, como por exemplo a medida sigma dos processos, atividades, defeitos e os processos de qualidade críticos.

Outro programa de qualidade muito utilizado é o ciclo PDCA, este programa é um sistema gerencial que auxilia na tomada de decisões, Campos (1992) diz que este sistema é composto por quatro etapas:

Planejamento (P), onde são estabelecidas as metas e os meios para alcançá-las; Execução (D), onde será executado as tarefas previstas na etapa de planejamento; Verificação (C) onde é comparado os resultados alcançados com as metas antes planejadas; e a Atuação Corretiva (A), que atua nos resultados que foram obtidos e irá criar um padrão no processo proposto caso os objetivos iniciais tenham sido alcançados e feita a correção onde as metas não foram atingidas.

Todas as ferramentas e programas de qualidade visam auxiliar a gerência na resolução de problemas organizacionais e apoiar nas tomadas de decisões (CORRÊA, 2012).

Paladini (2006), fala que os resultados obtidos com os programas de qualidade implantados na empresa irão permitir que ela tenha grandes vantagens dentro do mercado competitivo.

Para realizar qualquer tipo de mudança numa empresa é necessário primeiro entender a sua cultura organizacional, Guelbert (2009) diz que a cultura organizacional é o que dará a forma e a visão dos colaboradores da empresa,

fazendo com que eles tenham uma orientação e influência dentro da empresa. A cultura organizacional é o sistema de valores, costumes, normas e hábitos fazendo com que a empresa se torne única.

Analisando e entendendo a cultura organizacional da empresa será possível desenvolver melhorias estratégicas e assim a completando, por exemplo, com a ferramenta de qualidade 5S (GUELBERT, 2009). Conforme Mello (2011), a qualidade é um processo contínuo que é atualizado adequadamente. Uma vez implantado a organização deverá administrar seu pessoal para se adequar aos programas de qualidade, fazendo parte de sua cultura organizacional.

É um grande desafio dentro da empresa, pois provocará uma grande mudança na cultura organizacional, além de mudanças nos pensamentos e comportamentos dos envolvidos que pode trazer uma série de implicações. Falando do programa 5S, entende-se que é um processo de médio a longo prazo que requer clareza, ideias, envolvimento, disciplina e persistência (MEZOMO, 2001).

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Chiavenato (2004), diz que toda sociedade ou nação tem sua cultura própria que influencia a vida e o comportamento dos habitantes, cada cultura possui seus próprios hábitos, códigos de condutas, ética, e objetivos, que são passados de geração em geração, tudo isso também se encontra no ramo empresarial, dentro da cultura organizacional, cada empresa tendo seu jeito distinto de existir.

Para Luz (2003), a cultura organizacional é composta por códigos de ética, visão e missão da organização, tendo influência nos comportamentos da organização e de seus colaboradores. Robbins (2005) defende a mesma ideia dizendo que a organização é um conjunto de valores que os empregados aderem dentro de determinada organização fazendo a mesma ser diferente das outras. Lacombe (2011), segue a mesma linha de raciocínio afirmando que os padrões, atividades, e decisões serão definidas conforme o comportamento organizacional, costumes, e os valores da empresa. O mesmo autor diz que a cultura organizacional pode ser vista como um recurso da administração, e quando usada corretamente ela pode ser usada para atingir os objetivos organizacionais da mesma forma que os materiais, equipamentos, máquinas, recursos humanos e financeiros.

Observando a cultura organizacional da empresa é possível analisar

como funcionam os valores da organização e diminuir a resistência a novas mudanças (ROBBINS, 2005). Analisando a cultura organização da empresa de forma profunda tem-se a possibilidade de guiar os colaboradores da organização sobre como eles devem pensar e agir (SILVA, 1994). Para Chiavenato (2004), a cultura organizacional pode ser comparada com um *iceberg*, devido possuir diferentes camadas com diferentes níveis de profundidade, quanto mais profunda for a camada, a dificuldade para modificar esta cultura será maior, além disso, é essencial conhecer todas camadas, ou seja, conhecer toda a cultura organizacional.

De acordo com Luz (2003) A cultura organizacional tem forte influência nas pessoas que fazem parte da empresa, sendo assim, deve se ter o cuidado de sobre como deverá ser aplicado as novas mudanças. Conforme Chiavenato (2004), as culturas organizacionais possuem suas normas informais e não-escritas que irão guiar os colaboradores, alterando seu comportamento dentro da empresa no seu dia-a-dia para atingir os objetivos da organização, além disso o mesmo autor ressalta que dentro das organizações, existem equipes de trabalho que descobrem ou inventam novos meios para enfrentar os problemas encontrado no ambiente de trabalho e que as vezes pode ser considerado válido devido aos resultados obtidos com esta maneira informal criada. Também deve se destacar as atitudes, expectativas, normas, costumes e valores que são compartilhados pelos membros da organização.

A cultura organizacional contempla o modo como a organização lida com o seu ambiente de trabalho, conforme Chiavenato (2004), antes de ser realizado qualquer mudança é necessário examinar cada uma das seis características que compõe uma cultura organizacional:

Regularidade nos comportamentos, onde será observado as interações dos colaboradores, destacando as maneiras de comunicação, linguagem, terminologias próprias e conduta. As **normas**, analisando a maneira que as coisas da organização são realizadas. Os **valores**, que são os valores que a empresa apresenta e espera que seus colaboradores como por exemplo a qualidade do produto ou do serviço oferecido e a efetividade. A **filosofia** da empresa, que são as políticas apresentadas pela organização que mostram como os colaboradores e os clientes devem ser tratados. As **regras**, que são as normas estabelecidas dentro da organização, para ser aceito na organização os membros devem conhecer as regras. E por fim, o **clima organizacional**, que é a área de trabalho, o local físico

onde ocorre a interação entre os colaboradores, clientes e fornecedores (CHIAVENATO, 2004).

Segundo Lacombe (2011), as decisões da empresa são realizadas seguindo a sua cultura organizacional, o gerenciamento de equipes e suas ações tomadas são guiadas pela cultura organizacional. Uma cultura organizacional bem estabelecida irá proporcionar uma ligação mais coerente durante as tomadas de decisões e suas ações, garantindo melhores condições para atingir os objetivos da empresa.

Dentro dos processos de mudanças, Robbins (2005) enfatiza que os gestores e líderes serão os principais agentes de transformação, pois serão através de suas decisões e seus comportamentos que será decidido as modificações na cultura organizacional, seus meios de administração é o que irá definir a intensidade de aprendizado de sua equipe diante da nova mudança no seu ambiente organizacional.

Cunha (1999), afirma que todas as transformações que foram causadas pelas implantações dos programas de qualidade podem ser de maior complexidade do que planos estratégicos, já que esses programas podem mudar as formas que essas estratégias são elaboradas.

Lacombe (2011) alerta que, caso a cultura organizacional da empresa seja muito forte ela pode acabar se tornando resistente a novas mudanças e transformações, dificultando todo o processo de implantação dessas ferramentas de qualidade.

2.3 PROGRAMA 5S

O Programa 5S, também conhecido como Ferramenta de Qualidade 5S, foi desenvolvida no Japão. De acordo com Lapa (1998), esta ferramenta de qualidade foi criada logo após a Segunda Guerra Mundial com o objetivo de combater as sujeiras das fábricas. No Brasil ela foi formalmente lançada no ano de 1991, no começo da implantação do programa 5S, somente os três primeiros sentidos eram abordados e aplicados, logo depois os outros dois sentidos foram incorporados.

O termo 5S é composto por cinco palavras japonesas, todas iniciadas com a letra S. Lapa (1998) diz que na tradução dessas palavras do japonês para o inglês foi possível encontrar palavras que começavam com a letra S tendo um significado

similar a palavra original em japonês. Porém, não foi possível encontrar uma tradução em português onde todas as palavras começavam com a letra S, por isso foi encontrada uma forma de expressar a abrangência e o significado dessas palavras adicionando o termo “senso de” no início de cada palavra em português.

Silva (1994) enfatiza que desde o ano de 1991 quando esta ferramenta foi introduzida formalmente no Brasil, as organizações que aplicaram os 5S conseguiram perceber que houve uma grande mudança na autoestima dos colaboradores, havendo desenvolvimento do respeito e do crescimento pessoal dos empregados. Além das mudanças nos aspectos humanos, também foi possível observar que houve uma mudança nos aspectos físicos do ambiente organizacional como por exemplo os ambientes de trabalhos que ficaram mais limpos e organizados, facilidade no acesso e localização dos materiais e equipamentos e maior eficiência no rendimento das realizações das funções.

A ferramenta 5S foi criada sendo uma ferramenta de trabalho que permitia desenvolver um planejamento sistematizado de organização, ordem e limpeza, dando maior produtividade, segurança, motivação dos funcionários, satisfação ao cliente e melhoria na competitividade da organização (GUELBERT, 2009). Os 5S é uma importante ferramenta para a melhoria continua, pois proporciona limpeza no lugar de trabalho, e a organização e ordem devem estar ligadas no processo de melhoria continua.

De acordo com Osada (1992), as organizações que procuram ter melhorias no aspecto de qualidade devem iniciar pelo básico, que seria o programa 5S, um programa dedicado a organização do ambiente de trabalho, arrumação, limpeza, padronização e disciplina.

O objetivo dessa ferramenta de qualidade, segundo Silva (1994), é melhorar as condições de trabalho no ambiente organizacional criando um ambiente agradável, tentando desenvolver condições básicas de qualidade sem que a organização perca o seu principal objetivo, que seria o lucro.

Campos (2005) fala que os 5S pode ser visto como uma forma de faxina (*Housekeeping*) pelo fato das pessoas não perceberem sua grande complexidade, fazendo com que esta ferramenta de qualidade se torne limitada e perdendo grande parte do que o programa pode oferecer, que seria a mudança de valores. Em sua essência este método investiga três áreas básicas: a área física (*layout*), a área intelectual, e o ciclo social. Lembrando que todas as três áreas se relacionam e

dependem uma da outra, tanto que é provável perceber que quando uma das áreas é modificada é possível sentir uma nova mudança nas outras duas áreas.

Silva (1994) concluí que apesar de não haver nenhum meio oficial para a aplicação do 5S, existe uma necessidade de as pessoas realizarem um poder de liderança entre a equipe para organizar os seus conceitos, e aplicar o programa sem haver uma oficialização desta atividade. É assim que muitas empresas no início da implantação do programa 5S introduzem esta ferramenta no ambiente de trabalho.

Osada (1992) fala que para haver uma implantação efetiva do programa 5S na organização é necessário que toda a empresa entenda e siga os métodos 5S adotados pela organização.

De acordo com Campos (2005) quando a ferramenta 5S é aplicado de maneira correta ela é capaz de mudar todo o modelo de valores moldado pelas relações dos colaboradores, estabelecendo dentro da organização um ambiente de trabalho agradável, fazendo com que não somente os aspectos físicos sejam modificados, mas também os aspectos humanos onde haverá prática de bons hábitos durante a realização de tarefas e os relacionamentos pessoais.

Silva (1994) diz que o termo “senso de” não foi apenas para manter o nome original do programa, mas sim por que este termo pondera uma ideia profunda de mudança de comportamentos, além de exercitar uma capacidade de sentir, entender e avaliar, necessário sentir a vontade de fazer, entender o propósito de cada item do programa e avaliar os resultados obtidos.

Como visto anteriormente, Lapa (1998) diz que os 5S são compostos por 5 palavras todas iniciadas com a letra “S” e que significam princípios fundamentais da organização. Os 5S” são definidos da seguinte maneira:

Quadro 1 – Os 5 Sentos

(continua)

Japão	Brasil	Significado
SEIRI	SENSO DE ORGANIZAÇÃO	Seleção de materiais, equipamentos e dados necessários dos desnecessários, descartando os itens desnecessários de forma adequada.

Quadro 1 – Os 5 Sentos

(conclusão)

Japão	Brasil	Significado
SEITON	SENSO DE ORDENAÇÃO	Arrumar e agrupar os materiais, equipamentos e dados de maneira adequada facilitando seu acesso e uso
SEISO	SENSO DE LIMPEZA	Eliminar a sujeira e fontes de poluição, mantendo o ambiente de trabalho limpo e em boas condições
SEIKETSU	SENSO DE PADRONIZAÇÃO E BEM ESTAR	Eliminar fatores que afetam negativamente os colaboradores, como também manter condições de padrões.
SHITSUKE	SENSO DE AUTODISCIPLINA	Comprometer os colaboradores buscando o autodesenvolvimento, independência e iniciativa, satisfazendo as práticas anteriores

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

É possível encontrar outras palavras para estes sentidos dentro da literatura, Seiri é visto como senso de organização, arrumação e seleção; Seiton pode ser encontrado como senso de ordenação, arrumação ou sistematização; Seiketsu é encontrado como asseio, higiene ou padronização; e Shitsuke é caracterizado como disciplina, educação ou compromisso. Seiso foi adotado sem nenhum tipo de variação, sendo conhecido apenas como senso de limpeza (SILVA, 1994).

2.3.1 Seiri – Senso de Organização

Segundo Lapa (1998), ter o senso de organização é observar os materiais, equipamentos, ferramentas e informações e conseguir identificar o que é necessário e desnecessário, para que então se possa eliminar ou dar um novo destino para aquilo que é desnecessário para a realização da função.

Silva (1994), afirma que este senso representa utilizar os materiais usando o bom senso e equilíbrio evitando desequilíbrio e carências. Ribeiro (1994) enfatiza a finalidade de separar os materiais necessários e desnecessários

utilizando um critério de classificação e organizar os objetos seguindo uma linha de importância.

Campos (2005) fala que não se deve somente eliminar os desperdícios de valores materiais, como também funções desnecessárias, realizando uma análise desta função e eliminar esses trabalhos desnecessários. Todavia também é necessário analisar o que está ocorrendo durante a operação, para então poder identificar o problema que está causando o excesso fazendo com que esses acúmulos não ocorram novamente.

Osada (1992) diz que com este senso também é possível prolongar a vida útil dos equipamentos e máquinas, fazendo correção de defeitos e danos, realizando inspeções periódicas com o objetivo de evitar desperdícios. Esses tipos de tarefas devem ser feitas utilizando o método de gerenciamento de estratificação, separando os materiais e organizá-los através de uma ordem de importância. Vanti (1999) complementa que os colaboradores também devem deixar disponível em seu local de trabalho somente aquilo que será usado em determinada tarefa.

2.3.2 Seiton – Senso de Ordenação

Conforme Lapa (1998), este senso tem o objetivo de definir os locais corretos e maneiras apropriadas para estocar, arrumar ou dispor os materiais, ferramentas, equipamentos e informações com a finalidade de facilitar o acesso e o uso do material ou equipamento que foi estocado. Osada (1992) afirma que este senso tem a finalidade de eliminar o tempo perdido procurando pelos recursos para a utilização da tarefa, encontrando o que se quer quando for preciso.

Silva (1994), diz que este senso auxilia no desenvolvimento do senso de organização, SEIRI, pois ele reduz o tempo na busca de materiais, arranjando os recursos de uma maneira sistêmica e construindo um sistema de comunicação visual oferecendo um rápido acesso aos materiais. Hirano (1994), explica que a organização funciona como um meio de padronização, identificando e diferenciando os materiais da empresa através de etiquetas, rótulos e marcas, ou organizar por gavetas, armários ou cômodas.

O mesmo autor fala que quando é definido os locais adequados e meios para estocar os matérias e equipamentos ocorre uma grande comunicação visual, fazendo com que haja fácil acesso aos objetos reduzindo o tempo e diminui o

cansaço físico durante a movimentação do objeto ou a deslocação até o objeto.

Este senso também tende a eliminar a padronização informal entre os funcionários de guardar os equipamentos, ou seja, quando apenas os poucos funcionários que utilizam esses equipamentos sabem onde eles estão guardados. (ABRANTES, 2007).

Conforme Campos (2005), este senso requer que a pessoa tenha um hábito simples do tipo “se ligar, desligue após o uso” ou “se desarrumar, arrume logo em seguida”, porém deve haver algum tipo de padronização ou ordem para que haja uma eficiência destes procedimentos.

Segundo Osada (1992), para haver um gerenciamento efetivo deste senso é necessário que se crie normas formuladas que administrem a classificação oferecendo um layout flexível que possa ser mudado com facilidade, e também bloqueando novas problemas que possam comprometer a aplicação e utilização deste senso.

2.3.3 Seiso – Senso de Limpeza

Todo colaborador deve zelar pelo sua área de trabalho, Silva (1994) diz que o empregado deve ser responsável pela manutenção e a limpeza de seu ambiente de trabalho, eliminando a sujeira e reduzindo certas fontes de poluição.

O mesmo autor diz que este senso pode ser caracterizado dentro de diversos aspectos de limpeza, como por exemplo eliminação de sujeira, preservação de equipamentos e máquinas, áreas de trabalhos limpas e organizadas e eliminação de estoques, tudo com o objetivo de satisfazer o bem-estar dos colaboradores no ambiente de trabalho. Ribeiro (1994) afirma que a limpeza pode ser vista como uma oportunidade para realizar um acompanhamento e inspeção para detectar as fontes de poluição e em seguida eliminar essas fontes e criar um ambiente limpo e agradável.

É interessante analisar quais são as áreas dentro da organização que se acumula mais sujeira, pois assim é possível definir um encarregado para preservar a área de trabalho. A organização também pode encorajar os empregados a se habituarem com os aspectos de limpeza em seu ambiente de trabalho, apresentando os benefícios por manter o local limpo (HIRANO 1994).

A limpeza causa um grande impacto no campo de manutenção,

qualidade, segurança e moral (OSADA, 1992). Quando a sujeira é eliminada em uma na organização ela automaticamente irá apresentar satisfação no âmbito de limpeza, oferecendo boas impressões no local de trabalho para os colaboradores e os clientes (VANTI, 1999).

2.3.4 Seiketsu – Senso de Saúde

O senso de saúde, higiene e padronização que conforme Vanti (1999), visa a imagem pessoal do colaborador, como por exemplo cortes de cabelo e barba, penteados, unhas, roupas e uniformes limpos. E também deve se levar em conta os fatores psicológicos dos empregados, desenvolvendo sua autoestima, comportamentos, trabalhar os problemas emocionais e administrar conflitos internos e externos.

Segundo Silva (1994) este senso está ligado diretamente com os três sentidos anteriores devendo possuir uma estruturação para que a organização e limpeza seja administrada de forma contínua, e ao mesmo tempo se dar atenção a saúde mental e física dos colaboradores. Segundo Osada (1992), as novas mudanças e gerenciamentos deverão ser utilizados para poder atingir e manter as condições de padrões, fazendo com que a organização e limpeza da organização tenha um processo contínuo.

Silva (1994) afirma que uma empresa sem o senso de saúde jamais irá se tornar uma boa empresa, pois este senso irá preservar a saúde e segurança dos empregados, prevenindo acidentes no ambiente organizacional, estresse e conflitos, conservando então a qualidade no ambiente de trabalho.

Carvalho Pedro (2011) diz que durante esta fase do processo há uma grande dificuldade da ferramenta 5S que seria a mudança de mentalidade e comportamento dos colaboradores envolvidos no processo, pois é uma fase que exige paciência durante a aplicação dos outros sentidos, ao mesmo tempo as normas do programa durante a aplicação vão evoluindo e fazendo com que as áreas de trabalho se tornem mais agradáveis.

Silva (1994), ressalta que diferente dos sentidos anteriores, este senso não apresenta resultados rápidos, e a alta gerência deve estar atenta para que os sentidos anteriores não retrocedam, padronizando os novos hábitos definido pelos sentidos anteriores acompanhando as regras e normas que a organização

desenvolveu.

2.3.5 Shitsuke – Senso de Autodisciplina

Osada (1992), caracteriza este senso como um método de repetição e prática. De acordo com Hirano (1994), este senso deve fazer com que os colaboradores mostrem iniciativa no trabalho e eliminar a ação de ficar pedindo ao empregado sobre o que é correto e o que deve ser feito. Pois, segundo Lapa (1998), este senso tem o objetivo de corrigir os comportamentos e posturas dos colaboradores da organização, estas pessoas irão passar por etapas onde deverão mudar seus hábitos e também se comprometer com os padrões, regras e procedimentos da organização.

Segundo Vanti (1999), este senso irá estabelecer os conceitos dos demais sentidos, vistos nas subseções anteriores, cumprindo as ordens, regras e os novos padrões estabelecidos, como também desenvolver os costumes de observar as diretrizes e respondê-las.

Conforme Silva (1994), a disciplina é o que simboliza os esforços dos treinamentos e educação dos colaboradores, quando se desenvolve o senso de disciplina os empregados terão mais segurança durante a tomada de iniciativa, fazendo com que ele exerça todo o seu potencial mental.

2.4 APLICAÇÃO E IMPLANTAÇÃO DO 5S

Lapa (1998), diz que para realizar a aplicação e implementação da ferramenta de qualidade 5S é fundamental antes tudo, envolver todos os colaboradores da organização, para que depois seja feita uma divisão de espaços físicos da empresa onde determinada equipe dá área irá implantar os 5S. Após ser feita as divisões deve se observar aspectos como por exemplo a matéria-prima, documentos, mobília, dispositivos, ferramentas ou equipamentos, e o espaço.

Segundo Ribeiro (1994), os colaboradores que serão responsáveis pelo planejamento de qualidade devem ser pessoas que possuem conhecimento do programa 5S, e também estejam aptas para liderarem equipes para as conduzirem ao programa 5S.

Conforme Silva (1994), quando é definido a nova gerência que será responsável pela ferramenta de qualidade 5S, é preciso realizar um plano de implantação da ferramenta para então seguir as etapas estabelecidas através de um cronograma. Já Ribeiro (1994), afirma que é fundamental realizar um diagnóstico da organização para apresentar a situação atual de cada departamento, para que então seja definido um ponto inicial para pôr em prática os objetivos definidos que a empresa pretende alcançar com a ferramenta 5S. Após o diagnóstico realizado na organização, é fundamental fazer uma reunião de encerramento para analisar as conclusões dos envolvidos durante este processo da implantação do programa 5S.

Ribeiro (1994), ainda afirma que é interessante realizar fotografias ou filmagens durante os procedimentos de implantação da ferramenta de qualidade, pois com isto é possível observar as mudanças e transformações que estão sendo realizadas dentro da organização, motivando a equipe a continuar com o processo e encorajar outros departamentos da empresa a se interessar pela ferramenta de qualidade 5S. Lembrando que a prática forçada do programa 5S pode trazer resultados negativos, por isso que é importante que a implantação dos 5S seja sistematizada e planejada para que assim se atinja a longevidade da nova transformação que foi adotada (LAPA, 1998).

Osada (1992) propõe algumas atividades para contribuir com a implementação do programa 5S dentro de uma organização:

- Definir e desenvolver a liderança de uma pessoa durante a implantação dos 5S, fazendo com que ela domine a ferramenta de qualidade e que se dedique no início do programa para estudos e aplicação.
- Definir um prazo para a implantação do programa, pois caso haja algum problema impedindo o cumprimento do cronograma da implantação, deverá ser dado continuidade no ponto onde o programa foi parado.
- Promover o treinamento e a educação, motivando e convidando os funcionários a participar do programa 5S.
- Desenvolver as atividades dos 5S nos ambientes de trabalho, criando manuais e tutoriais de acompanhamentos.

Segundo Ribeiro (1994), é importante elaborar reuniões conforme as etapas do programa 5S forem progredindo para poder discutir o grau de efetividade destas etapas, como também realizar revisões em certos pontos durante a prática

do programa que não estão em concordância dentro do planejamento, e definir novas metas.

Durante a aplicação e a implantação da ferramenta de qualidade 5S em uma organização é possível perceber que o espaço de tempo se torna curto, pois é rapidamente visível as várias realizações e resultados obtidos com o programa (GUELBERT, 2009).

É necessária uma estruturação mais detalhada caso o programa for implantado em uma organização grande e com maior complexidade. A magnitude das relações presentes dentro da cultura organizacional também pode interferir nos fatores de sucesso ou fracasso da aplicação e implantação da ferramenta de qualidade 5S (LAPA, 1998).

A maior recompensa adquirida com o sucesso da implementação do programa 5S é a transformação nos comportamentos dos colaboradores e do ambiente organizacional da empresa, palavras como organização, disciplina, higiene e economia acabam se tornando assunto e práticas por todos os envolvidos, elevando e garantindo a produtividade, melhorando o gerenciamento da rotina e tendo resultado cada vez melhores (CAMPOS, 2005).

O mesmo autor completa afirmando que os 5S é uma boa forma de testar a empresa com o objetivo de analisar se ela está preparada ou não para realizar projetos mais complexos como por exemplo a Gestão da Qualidade Total, estruturando a organização envolvendo todos os colaboradores, orientando melhores valores no ambiente organizacional e criando hábitos melhores. Os 5S irá trazer resultados efetivos para a empresa caso for implantado integralmente dentro da filosofia Kaisen, ou seja, a melhoria contínua (CAMPOS, 2005).

2.5 PROGRAMA 5S E O PROCESSO DE CERTIFICAÇÃO

Silva (1994) fala da importância de possuir uma filosofia 5S dentro da organização, servindo de apoio para a implantação de novas ferramentas e programas de qualidade, desenvolvendo um ambiente que irá cada vez mais aumentar a efetividade da empresa.

Um sistema de qualidade estruturado através dos 5S proporciona a aplicação de outros programas de qualidade com mais complexidade, podendo fornecer a implantação de um programa de qualidade total. (SANTOS N. et al, 2006)

Gomes (1998), aponta que o programa 5S pode após implantado pode ser utilizado como uma base dentro de um processo de Gestão de Qualidade Total, já que o 5S transforma a organização criando um ambiente a favor desses processos, mantendo uma participação dos colaboradores e a conduzindo para o caminho da excelência. Além disso, Ribeiro (2006) diz que é possível aplicar outras ferramentas de qualidade ou gerenciais com o auxílio do programa 5S já implantado como por exemplo o processo de melhoria continua, ou seja, Ciclo PDCA, folhas de verificação, Kaizen, os Seis Sigmas, *Just in Time* e entre outros.

Com uma implantação bem-sucedida do Programa 5S a ferramenta poderá auxiliar o processo de preparação da organização para a obtenção dos certificados ISO, pois conforme Prates et al (2011), para se obter certificado ISO é essencial que a empresa tenha as normas e procedimentos todos documentados e registrados, o combate à poluição e redução do consumo e reutilização também irão auxiliar na obtenção do certificado. E ainda que, apesar do mercado não exigir um certificado de qualidade, a implantação de um programa de qualidade irá aumentar consideravelmente a efetividade de uma organização, que então irá influenciar positivamente sua posição dentro do mercado, guiando a empresa a ter uma boa organização, padronização, produtos e serviços de qualidade, segurança, e satisfação do cliente e de seus próprios colaboradores.

Apesar da certificação ISO 9001 não garantir um serviço ou produto de qualidade no final, porém ela irá apontar aos seus clientes que a empresa possui com o auxílio das ferramentas de qualidade a capacidade de entregar seus produtos e serviços precisamente de acordo com suas especificações, resolução de problemas ou defeitos nos produtos e serviços assim que forem descobertos, confiança e segurança em todos os processos de produção, e foco em processos de melhoria continua com o objetivo de minimizar os problemas e defeitos nos produtos e serviços (PRATES, 2011).

Segundo Prajogo, (2011) a principal finalidade das normas ISO é assegurar que uma organização que possua um certificado ISO tenha um processo de gestão de qualidade, atendendo os seus programas de qualidade já implantados.

Mello (2011), reforça que as vezes os gestores tratam os certificados apenas como uma ferramenta utilizada para zelar a competitividade dentro do ambiente competitivo, e as vezes é deixado de lado como um processo para agregar

valor dentro do ambiente empresarial com foco em melhorar a gestão de qualidade e o desempenho organizacional.

Devido ao desenvolvimento dos diversos conceitos sobre gestão de qualidade, surge a necessidade empregar e usar os documentos normativos, sendo documentos de regulamentação, especificações, normas técnicas e relatórios (PALADINI, 2006). De acordo com Mello (2011), uma certificação ISO 9001 integra um conjunto de avaliações que irá analisar o sistema de gestão de qualidade de uma organização que está interessada em adquirir um certificado.

Paladini (2006) diz que uma certificação ISO faz com que a empresa esteja sempre pronta a fazer novas melhorias nos processos de produção e de sua gestão de pessoas. Além disso, Zacharias (2009) reforça que quando uma organização obtém uma certificação o resultado ainda não foi alcançado, pois ainda existe um longo processo de melhoria contínua de qualidade.

Zacharias (2009), exalta que os clientes em busca qualidade em produtos e serviços irão dar prioridade as empresas que tenham os certificados de qualidade, tendo em mente a confiança e o profissionalismo que estas organizações irão oferecê-las. E que é essencial que os gestores das empresas entendam que a gestão pela qualidade faz com que a organização tenha um reconhecimento no mercado competitivo a qual ela está inserida, assim como ela terá uma perspectiva abrangente das mudanças de comportamento que ocorre com seus clientes e colaboradores.

2.6 ASSESSORIA E CONSULTORIA EMPRESARIAL

Oliveira (2003) diz que tanto a assessoria quanto a consultoria empresarial são um processo interativo feito por agentes externos, quando solicitado, sendo que esses agentes terão a responsabilidade de apoiar a gerência na tomada de decisões, porém os agentes não terão um controle direto da empresa.

Crocco e Guttman (2005) dizem que o serviço de assessoria e consultoria empresarial tem apresentado grande crescimento nas empresas mostrando uma tendência de crescimento global focada nas estratégias para ganho de competitividade. O mesmo autor diz que os três motivos que o ramo de assessoria e consultoria estar crescendo é o das empresas necessitarem de

maiores conhecimentos, desenvolvimento de competências, e a falta de tempo por parte dos gestores para alcançar melhores resultados.

A distinção entre a profissão de assessoria e consultoria é mínima, porém de acordo com Vasconcelos, (1998) o assessor é solicitado com o objetivo preparar a organização ou treinar uma equipe de forma teórica e técnica onde é possível a interação física de forma mais profunda, o processo de assessoria é algo cotidiano construído juntamente com seus clientes.

Já para Matos (2006), ele diz que o assessor não é aquele que intervém, mas sim irá elaborar estratégias para as organizações e a organização possuía a autonomia de aceitar ou não suas propostas, desse modo o assessor deve ser alguém que apresente um grande conhecimento na área e com a capacidade de apresentar de forma clara as suas propostas para as organizações.

Já em relação ao consultor, Vasconcelos (1998) diz que ele também irá auxiliar os profissionais, porém de forma mais distante, pois o consultor irá apontar caminhos e soluções para a organização, o consultor pode ser visto como um proponente ou conselheiro para as organizações.

Block (2013) fala que consultoria irá realizar ações dentro de um complexo na qual ela não faz parte, tendo como objetivo de conduzir esse complexo em um novo caminho de forma eficiente sem que a empresa perca o foco em sua missão. Block ainda afirma que o consultor é a pessoa que tem um grande nível de influência sobre determinada pessoa, grupo ou organização, porém ela não tem nenhuma autoridade direta para efetuar mudanças.

Schein (1972) denominou três técnicas utilizadas tanto por assessores quanto consultores, uma delas é chamada de “médico-paciente”, onde o cliente não consegue identificar a origem dos problemas que sua organização enfrenta, por isso ele precisa de apoio dos consultores onde será realizado o mapeamento e diagnóstico nos pontos críticos da organização, implantação de soluções ou elaboração de alternativas. Esta técnica é uma das mais conhecidas dentro do ramo de consultoria organizacional.

Outro tipo de técnica denominada por Schein (1972) é o de “compra de serviços especializado”, onde nada mais é que a compra de uma habilidade importante para a organização que ela ainda não possui ou ainda não há funcionários que domine esta habilidade, esta técnica é eficaz quando a organização-cliente consegue identificar seus problemas e está disposta a investir

na compra do serviço ou do treinamento de seus funcionários nesta área onde ainda peca.

Por fim, a última técnica denominada por Schein (1972) é a de “em processo”, esta técnica possui o objetivo de rastrear os obstáculos organizacionais e então criar um autodiagnostico de si mesma, apontando seus pontos fracos e identificando suas dificuldades, feito o reconhecimento dos problemas será mantido esse processo de autodiagnostico para analisar futuras falhas na empresa e submetendo seus métodos interpessoais para ser avaliada suas capacidades de continuar com sua forma de gestão de maneira eficaz.

Block (2013) completa dizendo que durante a fase da contratação do serviço de consultoria o consultor e seu cliente estão lidando com negociação de desejos, diferentes motivações e preocupações, responsabilidades e rejeição e revisão de projetos caso haja um certo grau de probabilidade do serviço de consultoria dar certo ou não.

Berti (2009), enfatiza que antes de realizar qualquer serviço de consultoria é preciso que haja um grande nível de confiança entre o consultor e o seu cliente para que não haja conflito e truncamento de informações, pois de acordo com Block (2013), a parte mais difícil do serviço de consultoria é trabalhar com a resistência a mudanças do seu cliente, pois mesmo depois de ter sido apresentado claramente as informações e benefícios os clientes tendem a demonstrar resistência.

Vieira (1981) diz que quando os profissionais de assessoria e consultoria são acionados é porque a empresa identifica a necessidade de alguma mudança em sua organização, portanto, pode se entender que a assessoria e consultoria são processos que geram mudanças com o objetivo de oferecer contribuições e resolução de problema nas empresas.

Por fim, Matos, (2006), define que tanto o assessor e consultor são os profissionais que estudam a realidade apresentada pelas empresas e assim oferecem seu apoio.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos apresentam quais os procedimentos a serem seguidos, os métodos, técnicas e as ferramentas utilizadas para elaboração da pesquisa (GIL, 2002). A seguir, serão abordados os procedimentos utilizados nesta pesquisa com o objetivo de possibilitar uma compreensão de como o estudo foi realizado.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Segundo Gil (2002), a abordagem qualitativa depende de diversos fatores, como por exemplo as fontes e técnicas dos dados coletados, instrumentos de pesquisa, tamanho da amostra e as estimativas teóricas que fizeram parte da coleta das informações. Neste estudo a abordagem foi qualitativa.

Quanto aos fins de investigação o estudo realizado foi caracterizado de natureza descritiva, onde foi explorado o ambiente das empresas que aplicaram o programa 5S, a partir da visão da empresa de assessoria. Gil (2002), afirma que a pesquisa descritiva tem o objetivo de descrever os fatores de uma determinada população, fenômeno ou uma correlação entre as variáveis.

Quanto aos meios de investigação foi definido a pesquisa de campo, documental e bibliográfica. Conforme Marconi; Lakatos (2006) a pesquisa de campo é aplicada quando se necessita adquirir informações e dados relacionados com o problema de pesquisa para poder então solucionar ou confirmar o mesmo.

Gil (2002) diz que a pesquisa de campo é caracterizada pelo contato direto com os indivíduos onde as informações serão recebidas, analisadas, e obtido as conclusões relacionadas as informações recebidas. Já em relação a pesquisa documental, o mesmo autor explica que ela é semelhante a pesquisa bibliográfica, porém, o seu diferencial está localizado nos tipos de fontes onde será retirado os dados. Na pesquisa bibliográfica as informações são adquiridas por meio das contribuições de diversos autores, já na pesquisa documental as fontes são de materiais que não receberem um tratamento analítico, porém, pode ser reconstituído conforme a pesquisa realizada.

Para a elaboração dessa pesquisa foi feito uma pesquisa documental por

meio da análise dos documentos e informações relativos a duas empresas que foram clientes da assessoria na implantação do programa 5S.

Marconi; Lakatos (2006), falam que antes de fazer uma pesquisa de campo é interessante realizar uma pesquisa bibliográfica sobre o tema do projeto de pesquisa, pois a pesquisa bibliográfica irá servir como um suporte para entender em que fase atualmente se depara o problema de pesquisa, como também analisar outras pesquisas que foram desenvolvidas sobre o mesmo assunto, logo em seguida, a pesquisa bibliográfica irá incrementar e auxiliar na elaboração do plano de pesquisa.

3.2 LOCAL DA PESQUISA E AMOSTRAGEM

A pesquisa foi realizada na região de Criciúma em Santa Catarina, no mês de setembro de 2017, em uma empresa de assessoria e treinamento, na área de implantação e manutenção das ferramentas de qualidade. Está no mercado há sete anos e conta com 02 profissionais qualificados que atuam diretamente nas empresas. Hoje a empresa atua forte no mercado da região e fora do estado de Santa Catarina, em ramos de atividades variados como cerâmico, alimentício, metal mecânica e plásticos.

O tipo de amostragem estabelecida foi a não-probabilística por julgamento. Gil (2008) afirma que esse tipo de amostra é utilizado em pesquisas exploratórias ou qualitativas, pois não exige um grande nível de precisão. O mesmo autor completa dizendo que uma amostragem não-probabilística não possui um desenvolvimento matemático ou estatístico, e por ser de julgamento a amostra será com base no julgamento do pesquisador, através de uma seleção de um determinado grupo ou organização adequada para fornecer as respostas apresentada pela pesquisa.

Concluindo assim, o pesquisador selecionou a empresa de assessoria em ferramentas da qualidade por ser especializada no assunto desta pesquisa e pelo acesso facilitado aos gestores da mesma.

3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

Os dados desta pesquisa são oriundos de dados primários e secundários.

Em relação aos dados primários eles foram coletados por meio de entrevista realizada com a proprietária da empresa de assessoria. Em relação aos dados secundários o levantamento das informações foi feito por meio de relatórios pertencentes a empresa pesquisada.

Por meio da pesquisa bibliográfica foram explorados os procedimentos, benefícios e dificuldades da implantação do programa 5S e demais fundamentos de gestão da qualidade, cultura organizacional e assessoria e consultoria empresarial. Foram realizadas consultas em livros, artigos e bases de dados científicas. Já a pesquisa documental proporcionou acesso aos resultados da implantação do programa 5S em duas empresas por meio de relatórios disponibilizados pela assessoria como base de consulta e exemplificação.

Os dados primários foram coletadas durante a pesquisa de campo, onde foi realizado uma entrevista com a sócia proprietária da empresa de assessoria. A técnica de coleta foi a entrevista com uso de roteiro semiestruturado, aplicada pessoalmente com o objetivo de conhecer os métodos, desafios e fatores críticos de sucesso na implantação do programa 5S nas organizações, bem como a eficiência do programa nas empresas nos dias atuais.

3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS

Por ser uma abordagem qualitativa os dados foram analisados de forma aprofundada para permitir a captura dos diversos aspectos que envolve a ferramenta de qualidade, a partir das experiências da empresa de assessoria.

Os dados coletados foram analisados sob a ótica qualitativa, classificando, identificando e interpretando as respostas obtidas na entrevista com a assessora, sendo complementadas com as experiências que a empresa de assessoria teve com a implantação e aplicação do programa 5S em duas empresas de segmentos diferenciados. Além, das informações coletadas nos relatórios disponibilizados. Os dados foram organizados para facilitar a verificação dos resultados, os quais foram demonstrados detalhadamente de forma descritiva.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados coletados por meio de entrevistas, com roteiro semiestruturado, aplicadas pessoalmente com a proprietária de uma empresa de assessoria e consultoria, situada em Criciúma - SC. A entrevista ocorreu de acordo com a disponibilidade da gestora.

Para entendimento e aprimoramento das informações coletadas, após aplicação da entrevista com base no roteiro semiestruturado, disponível no Apêndice I, ocorreram mais três encontros de acordo com a necessidade de aprofundamento detectada pelo pesquisador. Além, da utilização de relatórios fornecidos pela empresa a respeito de duas experiências de implantação e acompanhamento do programa 5S em empresas com ramos de atuação distintos.

Cabe salientar que existe distinção entre a atuação do assessor e do consultor, conforme diz Vasconcelos (1998), que o assessor tem uma interação física mais profunda que torna o processo de assessoria algo cotidiano construído juntamente com seus clientes, e que o consultor atua de forma mais distante, apontando caminhos e soluções para a organização assumindo um papel de propositor ou conselheiro. No entanto, para efeitos de facilitação da explanação dos resultados em função de que a empresa participante presta tanto serviços de assessoria quanto de consultoria empresarial, o termos serão usados como sinônimos neste capítulo.

A seguir são apresentados os resultados de cada ponto questionado, levando-se em consideração os objetivos específicos da pesquisa.

4.1 A EMPRESA DE ASSESSORIA

A empresa participante deste desta pesquisa é uma empresa de assessoria e treinamento localizada na região de Criciúma – SC, que oferece suporte na área de gestão de qualidade por meio da implantação das ferramentas de qualidade em empresas da região no sul de Santa Catarina. A empresa de assessoria surgiu do sonho dos proprietários de terem seu próprio negócio. Logo após a conclusão do curso de graduação ao receber consultores na empresa onde a atual proprietária trabalhava como funcionária, observava as falhas na implantação

das ferramentas onde a consultoria não prestava total apoio aos profissionais envolvidos. A partir destas constatações, empreendeu seu próprio negócio com o objetivo de se tornar uma das melhores empresas de assessoria em relação ao atendimento e satisfação do cliente.

A empresa conta com dois profissionais, sócios proprietários, qualificados na média de 40 anos de idade, sendo uma consultora e um consultor que agem diretamente nas empresas da região que buscam seus serviços. Possuem formação acadêmica em Administração e cursos na área de gestão da qualidade, além de possuírem uma experiência comprovada, atuando a sete anos em segmentos diversos. A entrevistada ressalta que complementou sua formação acadêmica com a obtenção de certificação como auditor.

A empresa atua forte no mercado há sete anos, com atendimento dentro e fora do estado, trabalha com vários ramos de atividades como metal mecânica, produtos químicos, alimentício e cerâmica, sendo que, as empresas cerâmicas tem maior representatividade em sua carteira de clientes. A região de Criciúma, onde a empresa está inserida é seu maior mercado. Presta serviços de implantação, treinamento e manutenção dos sistemas de gestão de qualidade, como por exemplo a implantação do Programa 5S que é o seu serviço mais procurado pelas empresas da região.

Quando a entrevistada foi indagada sobre as motivações que levam as empresas a procurarem os serviços ofertados pela assessoria, respondeu que uma das principais causas é a falta dos sentidos de organização e de disciplina, ou seja, o *Seiri e Shitsuke*. Em sua fala a entrevistada afirma que *“...um grande problema encontrado durante as visitas de consultorias nas empresas, é que os gerentes não possuem conhecimento sobre as ferramentas de qualidade e alguns não demonstram interesse pelas mesmas apesar dos benefícios que irão trazer.”*. Crocco e Guttmann (2010), afirmam que os três motivos genéricos que fazem uma empresa buscar um serviço de consultoria é a falta de conhecimento ou tecnologias internas por parte da empresa, a falta de tempo do pessoal interno da empresa e má gerenciamento da política organizacional da empresa.

4.1.1 A função da assessoria empresarial

Durante a conversa sobre assessoria e consultoria a entrevistada afirmou que tanto o papel do consultor quanto o do assessor empresarial ambos são um serviço onde os profissionais da área irão analisar a situação e problemas da empresa de seu cliente, e assim oferecer apoio e soluções. Os serviços de consultoria na empresa pesquisada podem variar de acordo com as necessidades da empresa, sendo serviço de treinamento, recrutamento, planejamentos, deficiências na cultura organizacional, entre outros. Oliveira (2001) afirma que a consultoria é um serviço onde o consultor terá o papel de ter uma responsabilidade e se encarregar a dar apoio aos problemas apontados pela empresa e seus funcionários na qual precisa de sua ajuda.

Neste sentido a entrevistada diz que “...consultoria nada mais é que um meio de comunicação e aprendizado entre o consultor e o seu cliente” e para que esse processo seja eficaz o consultor e seu cliente devem possuir um papel ativo durante esse processo. De acordo com Crocco e Guttmann (2010) a consultoria faz parte de um processo de interação entre o consultor e cliente, onde o consultor terá como objetivo oferecer apoio e soluções para resolver um ou mais problemas dentro da organização.

A entrevistada entende que o serviço de consultoria é um processo complexo, pois é necessário que o consultor entenda como funciona a empresa na qual será prestado o serviço de consultoria, incluindo a cultura organizacional, sistemas de produção, sistema econômico e a política empregada na empresa, e as vezes isso acaba sendo feito em um pequeno espaço de tempo de conversa disponível entre o consultor e cliente. A entrevistada diz que “...o trabalho de consultoria nas ferramentas de qualidade não é realizar serviços técnicos da empresa, como por exemplo desenvolver novos produtos, mas sim por ordem na empresa e fazer com que ela opere de forma eficiente e eficaz”. Turner (1982), conclui que quando é estabelecido uma hierarquia entre os objetivos da consultoria ela deve passar por alguns passos, sendo eles o do consultor promover as informações focando nos problemas de seu cliente e apontando soluções; realizar treinamento do pessoal interno e chegando até ao gerenciamento da eficiência organizacional para que ela seja permanente.

A consultoria se inicia por meio de uma coleta de informações que pode ser realizada de diversos modos, tais como: entrevistas, reuniões, auditorias, análise de documentos e observações no ambiente organizacional, para posteriormente ser

feita a análise destes dados onde serão formulados e apresentados os problemas e falhas detectadas (CROCCO; GUTTMANN, 2010).

4.2 O PROGRAMA 5S E SEUS DESAFIOS

O Programa 5S é uma das ferramentas que a empresa e, conseqüentemente os consultores, possuem mais experiências em suas carreiras, devido a procura e à praticidade e utilidade de aplicar esta ferramenta de gestão de qualidade nas empresas.

Apesar do programa 5S ter surgido a mais de 20 anos, quando indagada sobre as contribuições atuais, a entrevistada diz que “...na atualidade o Programa 5S ainda é uma ferramenta que quando aplicada corretamente é capaz de trazer grandes benefícios para a empresa e seus empregados”, na região sul, seu maior mercado, essa ferramenta pode ser um diferencial entre as empresas. A entrevistada fala ainda que, o Programa 5S é muito mais que uma ferramenta de gestão de qualidade, ela é também pode ser vista como uma filosofia de vida, pois é algo que quando se aprende pode ser aplicada na vida pessoal e no dia-a-dia, como por exemplo em casa no próprio ambiente familiar.

A entrevistada afirma que o Programa 5S é uma ferramenta que possui praticidade podendo ser aplicada em diversas áreas, setores ou empresas diferentes, mas antes disso ela deve ser “...moldada conforme a cultura organizacional da empresa, pois cada organização possui seu próprio modo de existir no mercado com missões, visões, valores, pessoas, e objetivos distintos”. Já quando questionada sobre os desafios da implantação, ressalta que, os maiores desafios na implantação do Programa 5S nas empresas é fazer com que toda a equipe se envolva e acreditem no Programa 5S, “mas para isso é preciso saber falar e ouvir, é através das conversas que será possível fazer com que os envolvidos se interessem pelos 5S”. Reforça repetindo que esta ferramenta de qualidade é algo que trará melhorias não somente para a empresa, mas também irá beneficiar diretamente os empregados dentro da empresa. Block (2013), aponta que a resistência a mudança é uma das partes mais difíceis do trabalho de uma consultoria.

A consultora diz que para envolver as pessoas é preciso falar sobre as possibilidades que os 5S irá oferecer, como também dar abertura aos colaboradores

ouvindo sua opinião, suas dificuldades e sugestões. Os 5S é uma ferramenta que irá desenvolver o funcionário profissionalmente e pessoalmente, estimulando o funcionário fazendo com que se sinta valorizado e disposto na organização, podendo abrir novos caminhos em sua carreira.

Durante a entrevista foi abordado que, *“...na maioria das vezes as empresas que procuram por nossos serviços elas possuem excelentes funcionários, porém elas não conseguem manter uma boa organização em diversos setores da empresa devido à falta de conhecimento das ferramentas de qualidade e também que as suas atividades diárias acabam não disponibilizando tempo para que os funcionários, gestores, e gerentes façam uma organização nas devidas áreas.”*. Silva (1996), diz que o programa 5S é uma ferramenta de qualidade fácil de ser compreendida, porém ela apresenta uma grande complexidade na prática, pois ela tem como objetivo trazer melhoria no ambiente de trabalho, tanto nos aspectos físicos dos setores quanto nos aspectos mentais dos funcionários que terão que se habituar a um novo tipo de comportamento.

De acordo com a entrevistada, quando perguntado sobre os fatores críticos de sucesso, um dos principais fatores críticos para a implantação do programa 5S é o fator humano da organização, tanto da parte dos empregados como da alta gerência. Ela destaca que *“...é de extrema importância que as pessoas da empresa entendam o objetivo do Programa 5S e os benefícios que a ferramenta irá trazer em seus setores, pois quem irá sentir o impacto das mudanças destas aplicações da ferramenta de qualidade são os que vivem diariamente as rotinas no trabalho”*. De acordo com Silva (1996), antes de realizar a implantação de qualquer ferramenta de gestão é preciso preparar as pessoas responsáveis pelos setores para que eles tenham um entendimento da nova ferramenta que será aplicada e os benefícios que ela irá trazer.

4.2.1 O processo de implantação

Quando questionada se a metodologia para a implantação do Programa 5S é individualizada, se difere de uma empresa ou ramo de atuação para outro, a entrevistada diz que a filosofia de aplicação não muda, porém o processo de aplicação precisa ser adequado para cada ramo de atividade ou o local que será aplicado. Outros fatores que podem levar a diferenciação são os objetivos da

empresa, o número de pessoas, o processo produtivo ou os serviços oferecidos, deve ser visto também se a aplicação do programa será na empresa toda ou somente em alguns setores. E ainda afirma que *“o principal fator que deve ser levado em consideração é de fato a cultura organizacional da empresa, pois este fator que irá influenciar no processo da implantação.”*, a aplicação do programa 5S deve ser moldado conforme os valores da empresa. Segundo Lacombe (2011), quando a cultura organizacional da empresa é muito forte ela fica resistente a novas mudanças, dificultando o processo de implantação da ferramenta de qualidade 5S. A entrevistada afirma que tem mais dificuldades para implantar o Programa 5S em empresas que possuem uma cultura organizacional familiar, pois demonstram mais resistência para a implantação da ferramenta de qualidade.

A entrevistada relata as principais atividades que compõem o processo de implantação que estão ligadas a algumas definições iniciais como a determinação do tempo que a consultoria irá trabalhar junto com a empresa em relação a implantação dos 5S. Outro ponto importante inicialmente é a realização de treinamento com todos os funcionários em uma primeira etapa, e após isso é escolhido auditores internos para realizar auditorias do Programa 5S na empresa mensalmente.

O treinamento da ferramenta 5S é aplicado em pequenas turmas de modo que não atrapalhe o desenvolvimento das atividades diárias dos funcionários, e se inicia por meio da apresentação da filosofia de cada senso. São aplicadas pela auditoria treinamento nos funcionários e treinamento nos líderes dos setores.

Após a implantação ocorre o acompanhamento onde são levantadas as não conformidades dos setores da empresa e assim o responsável pelo setor é notificado para que na próxima auditoria o auditor possa verificar qual foi a ação realizada para sanar a não conformidade do setor que foi exposta durante a auditoria.

A entrevistada diz que sua empresa de assessoria não trabalha de forma isolada os 5 sentidos, segundo ela *“...os sentidos são trabalhados conforme os problemas e irregularidades surgem durante o processo de aplicação e durante as auditorias, não podemos, por exemplo, parar a produção para trabalharmos sobre o senso de limpeza, mas podemos dividir os funcionários em pequenas turmas de modo que não atrapalhe a produção e assim treiná-los sobre como lidar com a limpeza em seu setor e também preparar o ambiente para facilitar o processo de limpeza e deixá-lo mais organizado”*. Diz ainda que, muitas vezes não é possível

fazer com que os funcionários venham aprender sobre os 5S fora de seu horário de trabalho, pois isso significa hora extra, fazendo com que a empresa onde os 5S está sendo desenvolvido gaste muito mais do que o esperado.

A consultoria elaborou um cronograma para a realização das auditorias do Programa 5S nas empresas, onde nele está descrito o tipo de auditoria que foi realizada no mês e o que será discutido, os responsáveis pelas tabulações e divulgação das informações como também quem será responsável pela auditoria, e por fim será dado a nota dos setores que foram avaliados.

Figura 1 – Cronograma de Auditoria do Programa





LOGO EMPRESA		<u>CRONOGRAMA DE AUDITORIAS DO PROGRAMA 5S</u>				Código	PQ 000
						Revisão	00
						Vigência	000
ANO VIGÊNCIA:		2017			Atualizado em:		
TIPO DE AUDITORIA	MÊS DA AUDITORIA	INÍCIO	FIM	RESPONSÁVEL PELA TABULAÇÃO E DIVULGAÇÃO DOS RESULTADOS	EQUIPE DE AUDITORES	NOTA SETORES AVALIADOS	

5S

Fonte: Documento disponibilizado pela entrevistada (2017).

Após ter sido dado as notas, é realizado uma média final com as notas dos setores e assim se obtém o resultado final dos setores onde o 5S foi aplicado.

Figura 2 – Média do Setor

Média Final do Setor	Resultado Final
9,00 a 10,0	 ÓTIMO
8,0 a 8,99	 BOM
7,0 a 7,99	 REGULAR
0,0 a 6,99	 RUIM

Fonte: Documento disponibilizado pela entrevistada (2017).

Como visto na Figura 2, qualquer nota abaixo de 6,99 é considerada ruim, caso mesmo após a aplicação dos 5S o setor receber uma resultado ruim a

consultoria irá realizar uma nova avaliação no setor, fazendo novos registros para encontrar e neutralizar as deficiências do setor.

A entrevistada afirma que os resultados da aplicação do Programa 5S dependem de como os 5S foi aceito pelos funcionários. Silva (1994), destaca que por ser uma ferramenta que irá transformar o comportamento organizacional o seu sucesso irá depender das pessoas que vivem a realidade na empresa. Uma vez que quando a ferramenta é aplicada os funcionários devem fazê-la funcionar conforme o que foi ensinado durante o processo de aplicação dos 5S e os treinamentos realizados, a entrevistada reforça dizendo que “...*é fundamental que os funcionários abandonem os velhos hábitos que eram seguidos antes do Programa 5S ser aplicado, e deverão seguir as novas regras estabelecidas que a consultoria implantou com os 5S.*”, caso contrário, a implantação da ferramenta de qualidade não será eficiente e os resultados não serão satisfatórios. Como foi visto na literatura, segundo Osada (1992), para haver uma implantação efetiva do programa 5S na empresa é necessário que toda a organização compreenda o objetivo do programa e siga os novos procedimentos estabelecidos com o programa.

As afirmações da entrevistada em relação as contribuições que os 5S pode trazer para a empresa remete a um ambiente de trabalho mais limpo e organizado, criando um local confortável para que os empregados possam desenvolver suas funções de forma eficiente e eficaz, trazendo também um ambiente mais seguro de se trabalhar evitando acidentes, redução de barulhos e organização dos equipamentos adequada para a realização das funções. Diz ainda que, tudo isto contribui para a formação da cultura organizacional da empresa, que “...*assim que é aplicado os 5S com sucesso na empresa, a empresa irá demonstrar confiança e respeito pelo empregado, e assim o empregado se sentirá reconhecido pelo que faz dentro desta organização*”. O principal ganho com a implantação bem sucedida dos 5S é a mudança no comportamentos dos empregados e do ambiente organizacional da empresa, fazendo com que haja maior produtividade, melhor gerenciamento da rotina e melhores resultados (CAMPOS, 2005).

O Programa 5S está ligado com os processos de melhoria continua, a entrevistada afirma dizendo que “...*o próprio programa 5S é considerado uma ótima ferramenta de melhoria continua*”. Após o programa 5S ser aplicado com sucesso é possível utilizá-lo, por exemplo, como base para desenvolver o Ciclo PDCA dentro de uma empresa sendo que ele é uma ferramenta que irá permitir um controle das

atividades produtivas e dos funcionários. Oribe (2005), diz que não existe nenhuma regra de como o Ciclo PDCA deve ser utilizado dentro de uma empresa, esta ferramenta será iniciada para agir sobre um determinado problema quando for preciso, e assim o problema será avaliado e depois realizado uma ação.

4.3 CASES DE SUCESSO DO PROGRAM 5S

A empresa de assessoria gentilmente disponibilizou documentos de dois cases de sucesso a título de exemplificação, enriquecimento das informações e sustentação das afirmações feitas aos diversos aspectos abordados durante a entrevista.

Os cases que serão apresentados se referem a uma empresa do ramo metal mecânico e outra do ramo de produtos químicos, com a ressalva de preservar a identidade das empresas envolvidas, foram denominadas Empresa A e Empresa B, respectivamente.

4.3.1 Case da Empresa A

A Empresa A, é uma empresa de grande porte no ramo de metal mecânica, fundada por cinco irmãos que no começo iniciaram suas atividades em uma pequena sala na região de Içara – SC, e hoje, possuem sua própria empresa em Nova Veneza – SC operando com cerca de 200 funcionários, seus produtos e serviços prestados são a produção de peças automotivas, vendas das peças e também o conserto e manutenção das mesmas. Sua estrutura organizacional é composta por uma área de produção das peças automotivas, diversos escritórios, um setor de qualidade e um setor logístico.

4.3.1.1 *Desenvolvimento e aplicação dos 5S na Empresa A*

Nesta empresa o prazo médio para a implantação do Programa 5S foi de seis meses, as etapas para o plano de ação da implantação dos 5S foi dividido em cinco etapas.

Quadro 2– Primeira etapa: Empresa A

ETAPA	Descrição	Passos
PRIMEIRA ETAPA	Apresentação do Programa 5S aos funcionários da empresa mostrando o objetivo e a filosofia da ferramenta de qualidade	<p>Apresentação geral do Programa 5S</p> <p>Apresentação dos objetivos do Programa 5S</p> <p>Apresentação de cada um dos 5 sentidos</p> <p>Apresentação benefícios e fatores positivos que o Programa 5S traz para os funcionários</p>

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Na primeira etapa foi realizada a apresentação do Programa 5S, sendo que antes de tudo é preciso deixar bem claro entre os empregados o objetivo do Programa 5S, como também é necessário que eles vejam a filosofia por trás da ferramenta. Como já visto por Osada (1992) para haver uma implantação efetiva do programa 5S na organização é necessário que o funcionário tenha conhecimento da ferramenta de qualidade.

Quadro 3 – Segunda etapa: Empresa A

ETAPA	Descrição	Passos
SEGUNTA ETAPA	Divisão dos setores por equipes para realizar o treinamento do Programa 5S.	<p>Definição dos setores que irão receber a aplicação do Programa 5S</p> <p>Divisão dos setores em grupos menores para a realização do treinamento da ferramenta 5S</p> <p>Definição das datas de auditorias e reuniões em relação ao Programa 5S</p>

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

A segunda etapa foi o treinamento da ferramenta na empresa, após ter sido feita a divisão dos grupos entre os funcionários na auditoria o treinamento foi aplicado em pequenos grupos de modo que não atrapalhou o desenvolvimento das atividades na organização, e assim foi apresentado cada sentido aos grupos divididos. Silva (1994) diz que existe uma necessidade das pessoas realizarem um poder de liderança entre as equipes para organizar os seus conceitos e aplicar o programa.

Quadro 4 – Terceira etapa: Empresa A

ETAPA	Descrição	Passos
TERCEIRA ETAPA	Implantação do Programa 5S nos setores da empresa que apresentavam problemas	<p>Analisar os problemas e deficiências que foram detectados com os 5S nos setores da empresa</p> <p>Corrigir os problemas e falhas utilizando os 5 sentidos da ferramenta</p> <p>Feita a adaptação dos sentidos conforme a cultura organizacional dessa empresa</p> <p>Propor soluções através dos sentidos que possam evitar tais problemas no futuro</p>

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

A terceira etapa foi a implantação do Programa 5S nos setores da empresa, nessa etapa foi definido entre os responsáveis pelos setores, quais os setores da organização que iriam receber a filosofia por ordem. E assim foi realizado reuniões em cada setor em dias definidos para aplicação dos 5S, assim que todos os setores receberem a implantação dos 5S foi realizado novas auditorias. Conforme Ribeiro (1994), é fundamental realizar um diagnóstico da organização para apresentar a situação atual de cada setor e então para que então seja definir um ponto inicial para pôr em prática os novos objetivos definidos que a empresa pretende alcançar com o programa 5S. A empresa de assessoria não trabalha cada sentido de forma isolada, os sentidos são trabalhados conforme as deficiências na empresa são identificadas e então o sentido adequado é utilizado para a resolução do problema.

Quadro 5 – Quarta etapa: Empresa A

ETAPA	Descrição	Passos
QUARTA ETAPA	Realização da auditoria geral visando os principais problemas e falhas detectadas, com a aplicação dos 5S já sendo desenvolvido na empresa.	<p>Apresentar os principais problemas e falhas detectadas com o Programa 5S</p> <p>Verificar se os problemas detectados foram corrigidos com o Programa 5S</p> <p>Verificar as ações tomadas para a resolução dos problemas detectados</p> <p>Analisar fatores que possam estar dificultando a implantação dos 5S</p>

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Na quarta etapa foi realizada uma auditoria em relação ao Programa 5S que já estava sendo desenvolvido e monitorado dentro da empresa, durante esse processo foi levantado todas as não-conformidades encontradas nos setores durante as aplicações dos 5S, e assim foi deixado com o responsável pelo setor para que na próxima auditoria o auditor responsável pudesse verificar quais foram as ações tomadas para sanar as não-conformidades e verificasse se essas não-conformidades foram realmente corrigidas seguindo as soluções oferecidas pelos 5S.

Quadro 6 – Quinta etapa: Empresa A

ETAPA	Descrição	Passos
QUINTA ETAPA	Auditoria final do mês, mostrando os resultados, notas dos setores, fotos das mudanças realizadas na empresa	<p>Apresentação e discussão das notas dos setores obtida durante o mês de aplicação</p> <p>Exibição dos resultados já alcançados</p> <p>Entrega das irregularidades encontradas para serem resolvidas até a próxima auditoria do mês</p> <p>Exibição de fotos das mudanças feitas na empresa com os 5S</p>

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Na quinta e última etapa, foi realizado auditoria onde ficou definido cada nota do programa 5s por setor. As notas foram apresentadas em tabelas e dispostas nos setores para demonstrar a situação da filosofia de cada S no setor. As notas mostram o nível de atendimento de cada S dentro do setor auditado.

Neste momento a equipe auditora, além de disponibilizar a nota em cada setor, também entrega as irregularidades encontradas para serem tratadas até a data da próxima auditoria que deverá ocorrer no próximo mês. Quando possível é feito uma exibição de fotos com a comparação dos setores mostrando as fotos das falhas encontradas antes e as correções feitas com os 5S depois. Ribeiro (1994), afirma que é interessante realizar fotografias ou filmagens durante os procedimentos de implantação dos 5S para maior impacto, pois com isto é possível observar as

mudanças e transformações que estão sendo realizadas dentro da organização em tempo real.

A empresa de assessoria ofereceu o total apoio na implantação do programa, desde o treinamento dos funcionários até na distribuição das notas. O acompanhamento para a implantação foi feito por meio de um registro das não conformidades identificadas pela consultoria, e então esses registros foram apontados durante as auditorias para realizar a correção.

Após a realização das reuniões e treinamentos com cada setor ficou claro para os funcionários o seu novo papel na organização, no início não houve problemas, porém, as dificuldades aparecerem após um tempo que a ferramenta 5S foi aplicada com sucesso na empresa. As questões estavam ligadas ao hábito dos funcionários, parte deles não conseguiam a “manutenção” dos 5S, ou seja, fazer com que os 5S virasse rotina em suas vidas profissionais. A tendência da ferramenta é fazer com que as pessoas deixem de lado as antigas práticas realizadas no trabalho e sigam as novas regras empregadas com os 5S, por esse motivo é realizado auditorias internas para discutir esses problemas demonstrado pelos funcionários.

4.3.1.2 Resultados obtidos e fatores críticos na Empresa A

As expectativas da Empresa A quando contatou a consultoria eram de obter sucesso por meio da organização, disciplina e redução de acidentes que eram medidos por indicadores.

Após a implantação foram realizado registros das não-conformidades por meio de notas e fotos antes do programa 5S ser aplicado e feitos novos registros pós implantação do programa 5S, os quais foram mostrados durante as auditorias para maior impacto na evolução do setor com o Programa 5S. Além de destacar os benefícios e melhorias que estava trazendo para a empresa e aos empregados do setor, também era realizado palestras de conscientização sobre o novo caminho que a empresa iria seguir com o Programa 5S.

Pode se observar que após a implantação bem sucedida dos 5S houve um aumento na produtividade já que os funcionários gastavam menos tempo a procura de equipamentos e materiais necessários para produção, pois estes estavam em seu devido lugar de maneira organizada facilitando a busca. Foi

possível perceber que havia muita coisa fora do lugar, como também materiais desgastados e produtos com vencimento próximo sem conhecimento do responsável do setor pela desorganização. Foi implantado um sistema onde os primeiros materiais e produtos que chegam, são os primeiros a serem utilizados para a produção, evitando o vencimento.

O resultado pode ser evidenciado nas tabelas 1 e 2, onde observou-se uma melhora significativa das notas por setor:

Tabela 1 - Nota dos Setores da Empresa A (mês 1, 2 e 3)

	MÊS 1		MÊS 2		MÊS 3	
	GRUPO	NOTA	GRUPO	NOTA	GRUPO	NOTA
ENGENHARIA	Grupo 01	6,90	Grupo 01	7,40	Grupo 01	7,60
PINTURA	Grupo 01	4,80	Grupo 01	6,20	Grupo 01	7,40
FUNDIÇÃO	Grupo 01	6,40	Grupo 01	6,80	Grupo 01	7,90
CORTE	Grupo 01	6,40	Grupo 01	6,80	Grupo 01	7,90
USINAGEM	Grupo 01	6,80	Grupo 01	7,20	Grupo 01	7,80
SUPRIMENTOS	Grupo 02	7,00	Grupo 02	7,40	Grupo 02	8,00
FINANCEIRO	Grupo 03	8,80	Grupo 03	8,80	Grupo 03	8,80
CONTABILIDADE	Grupo 03	8,20	Grupo 03	8,20	Grupo 03	8,20
RH / DP	Grupo 04	8,60	Grupo 04	8,60	Grupo 04	8,60
REFEITÓRIO	Grupo 05	6,70	Grupo 05	6,70	Grupo 05	7,40

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Na Tabela 1 foi apresentado as notas dos três primeiros meses onde a empresa de assessoria desenvolveu os 5S na empresa Metal Mecânica.

Pode se observar que no primeiro mês haviam vários setores que receberam notas abaixo de 6,99, nota-se que os principais setores que receberam notas ruins foram os setores de produção como o de pintura, fundição, corte, usinagem e engenharia. Pode se perceber que o refeitório também recebeu notas ruins.

Foi apontado nos setores de produção que havia grande desorganização por não haver lugares adequados para guardar os materiais e equipamentos, alguns materiais eram despejados em lugares inadequados por não haver espaço disponível. Ocorreu o mesmo com os equipamentos de produção que não eram guardados de forma adequada, pois não havia nenhum padrão para guardar os

equipamentos de produção, os equipamentos eram armazenados da maneira que o empregado que utilizou achasse melhor. Isso fazia com que os empregados gastassem boa parte do tempo procurando pelos equipamentos de produção, reduzindo a sua produtividade. Se observou que os empregados dos setores usavam uma comunicação interna não-padronizada para a localização dos matérias e equipamentos, pois esse era o melhor meio para reduzir o tempo gasto na procura dos equipamentos.

Em relação ao refeitório da empresa foi apontado na auditoria que havia um local para despejar alguns materiais e equipamentos dos setores de produção de metal mecânica e que não faziam parte do refeitório, o que acabava criando um ambiente desagradável, também foi observado que no local havia poucas lixeiras.

A partir do terceiro mês pode se observar uma melhora das notas em relação aos setores de produção e refeitório, não havendo nenhuma nota abaixo de 6,99 (ruim), nesse mês foi apontado nas auditorias que após os treinamentos foi feita uma organização completa onde os materiais de produção eram armazenados e uma padronização para guardar os equipamentos de produção de forma que ficasse mais organizado e houvesse menos demora entre os empregados na procura dos materiais e equipamentos.

Tabela 2 - Nota dos Setores da Empresa A (mês 4, 5 e 6)

	MÊS 4		MÊS 5		MÊS 6	
	GRUPO	NOTA	GRUPO	NOTA	GRUPO	NOTA
ENGENHARIA	Grupo 01	8,20	Grupo 01	7,60	Grupo 01	8,40
PINTURA	Grupo 01	7,80	Grupo 01	6,80	Grupo 01	8,40
FUNDIÇÃO	Grupo 01	8,40	Grupo 01	6,70	Grupo 01	8,20
CORTE	Grupo 01	8,00	Grupo 01	7,20	Grupo 01	8,70
USINAGEM	Grupo 01	8,00	Grupo 01	6,90	Grupo 01	8,90
SUPRIMENTOS	Grupo 02	8,00	Grupo 02	8,00	Grupo 02	8,20
FINANCEIRO	Grupo 03	8,80	Grupo 03	8,80	Grupo 03	8,80
CONTABILIDADE	Grupo 03	8,20	Grupo 03	8,20	Grupo 03	8,20
RH / DP	Grupo 04	8,60	Grupo 04	8,60	Grupo 04	8,60
REFEITÓRIO	Grupo 05	8,70	Grupo 05	6,00	Grupo 05	9,20

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Na Tabela 2 foi apresentado as notas dos meses 4, 5 e 6, através dela é

possível observar uma grande melhoria nos setores de produção onde antes apresentavam notas baixas.

No mês 4 foi possível perceber que boa parte dos setores receberam notas acima de 8,00, apresentando grandes melhorias em comparação com os meses anteriores. Durante esse período a filosofia do Programa 5S já estava clara para os funcionários da empresa, os empregados demonstraram mais organização e limpeza em seus setores, foi visto também que a pequena área vazia no refeitório que antes foi usada como despejos para materiais se encontrava em ordem, e os materiais e equipamentos que antes de encontravam ali foram armazenados em seu devido local.

No mês 5 foi realizado uma auditoria surpresa fora da data que tinha sido definida durante as reuniões, nesse período pode se observar que houve uma queda das notas nos setores de produção, foi destacado que o mês 5 foi um mês de grande produção e demanda, apesar dos treinamentos realizados alguns sensores foram deixados de lado para suprir esses fatores. Nota-se que nesse período foi encontrado equipamentos de produção fora dos lugares e materiais armazenado em lugares inadequados. Em relação ao refeitório ele estava novamente sendo usado como local para armazenar alguns materiais e equipamentos que antes tinham sido removidos. Lembrando que os 5S é um trabalho em equipe e que dependemos dos profissionais que trabalham no setor para que os sensores sejam mantidos, pois mais difícil do que implantar uma ferramenta de qualidade, com certeza é mantê-la.

No último mês de auditoria percebe-se pelas notas que os fatores de desorganização e descarte de materiais de forma inapropriada que prejudicaram as notas dos setores de produção no mês 5 foram resolvidos, também foi possível providenciar um refeitório mais organizado com mais lixeiras disponíveis, sendo que antes não havia lixeiras com possibilidade de coleta seletiva.

Além disso os funcionários apresentaram mais disciplina e responsabilidade com a ferramenta 5S, pois como visto, mesmo após o programa ter sido implantado é preciso fazê-lo funcionar seguindo as normas que a ferramenta propõe.

Um dos principais fatores críticos de sucesso que foi identificado nesta empresa *“...foi a disciplina entre os empregados que foi alcançado por meio de treinamento e esforço dos empregados e a persistência da consultoria, os empregados apontavam que tinham dificuldade em organizar e aplicar os 5S’s por*

não terem tempo, e a equipe da empresa possuía uma grande fragilidade em não possuir nenhum conhecimento da ferramenta Programa 5S". Após o programa ter sido aplicado com sucesso na empresa as premissas para que a ferramenta se mantenha em uso é o treinamento e auditorias mensais, no qual a empresa de consultoria sempre oferece suporte mesmo depois dos 5S's terem sido implantados.

4.3.2 Case da Empresa B

A Empresa B é uma empresa de médio porte no ramo de Produtos Químicos localizada na região de Criciúma – SC com mais de 35 anos. A empresa foi fundada por dois amigos que antes trabalhavam em uma outra organização do mesmo ramo, porém não estavam satisfeitos com a administração, por esse motivo eles resolveram montar seu próprio negócio que hoje conta com cerca de 85 funcionários. A empresa desenvolve e produz solventes, sua estrutura organizacional é composta por uma área de produção dos solventes, laboratório, diversos escritórios, um setor comercial e um setor de qualidade.

4.3.2.1 Desenvolvimento e aplicação dos 5S na Empresa B

Nesta empresa o prazo médio para a implantação do Programa 5S foi de seis meses, as etapas para o plano de ação da implantação dos 5S foi dividido em cinco etapas.

Quadro 7 - Primeira etapa: Empresa B

ETAPA	Descrição	Passos
PRIMEIRA ETAPA	Apresentação do Programa 5S aos funcionários da empresa mostrando o objetivo e a filosofia da ferramenta de qualidade	Apresentação geral do Programa 5S Apresentação dos objetivos do Programa 5S Apresentação de cada um dos 5 sentidos Apresentação benefícios e fatores positivos que o Programa 5S traz para os funcionários

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Na primeira etapa foi realizada a apresentação geral do Programa 5S para os colaboradores da organização, nesta etapa é abordado aos funcionários o objetivo e benefícios do Programa 5S, como também é feita a apresentação de cada senso. Como dito anteriormente antes de tudo é preciso deixar claro entre os empregados o objetivo do Programa 5S e a filosofia do mesmo para que não haja problemas durante o desenvolvimento da ferramenta dentro da empresa no futuro. Klein (2013) diz que é importante que o Programa 5S seja visto e feito como uma filosofia de vida, pois os 5S é uma ferramenta que também pode ser levada para dentro da vida pessoal.

Quadro 8 - Segunda etapa: Empresa B

ETAPA	Descrição	Passos
SEGUNTA ETAPA	Divisão dos setores por equipes para realizar o treinamento do Programa 5S.	Definição dos setores que irão receber a aplicação do Programa 5S Divisão dos setores em grupos menores para a realização do treinamento da ferramenta 5S Definição das datas de auditorias e reuniões em relação ao Programa 5S

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

A segunda etapa foi o treinamento da ferramenta de qualidade na empresa, antes de ser realizado o treinamento da ferramenta, na auditoria foi feita a divisão dos grupos entre os funcionários de cada setor. Feita a divisão dos grupos o treinamento do Programa 5S é realizado em cada grupo de modo que não atrapalhe o desenvolvimento das atividades diárias dos funcionários dentro da organização, e assim é apresentado cada senso de forma detalhada aos grupos divididos para que fique claro entre os funcionários envolvidos sobre o objetivo de cada senso e o que será feito durante o tempo de implantação do Programa 5S. O treinamento da ferramenta é realizado tanto com os funcionários quanto com os gerentes, pois como visto por Klein (2013), independente da função do funcionário na empresa, o Programa 5S deve ser seguido por todos os funcionários levando em conta também a sua posição hierárquica dentro da organização, pois caso contrário terá dificuldade para se obter sucesso com na implantação do Programa 5S.

Quadro 9 - Terceira etapa: Empresa B

ETAPA	Descrição	Passos
TERCEIRA ETAPA	Implantação do Programa 5S nos setores da empresa que apresentavam problemas	<p>Analisar os problemas e deficiências que foram detectados com os 5S na empresa</p> <p>Corrigir os problemas e falhas utilizando os 5 sentidos da ferramenta</p> <p>Feita a adaptação dos sentidos conforme a cultura organizacional dessa empresa</p> <p>Propor soluções através dos sentidos que possam evitar tais problemas no futuro</p>

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

A terceira etapa foi a implantação do Programa 5S nos setores da empresa, nessa etapa foi definido entre os responsáveis pelos setores quais os setores da organização que iriam receber a aplicação dos 5S por ordem. Sendo realizado as reuniões em cada setor em dias definidos para aplicação dos 5S, assim que todos os setores receberem a implantação dos 5S é realizado novas auditorias para analisar os resultados obtidos com o programa até o momento. A empresa de assessoria não trabalha cada sentido de forma isolada, os sentidos são trabalhados conforme as deficiências na empresa são identificadas e então o sentido adequado é utilizado para a resolução do problema.

Quadro 10 - Quarta etapa: Empresa B

ETAPA	Descrição	Passos
QUARTA ETAPA	Realização da auditoria geral visando os principais problemas e falhas detectadas, com a aplicação dos 5S já sendo desenvolvido na empresa.	<p>Apresentar os principais problemas, falhas e deficiências detectadas com o Programa 5S</p> <p>Verificar se os problemas detectados foram corrigidos com o auxílio Programa 5S</p> <p>Verificar as ações tomadas para a resolução dos problemas já detectados</p> <p>Analisar fatores que possam estar dificultando a implantação dos 5S</p>

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Na quarta etapa foi realizada uma auditoria em relação ao Programa 5S

que já estava sendo desenvolvido e monitorado dentro da empresa, durante esse processo é levantado todas as não-conformidades encontradas nos setores durante as aplicações dos 5S, e assim é deixado com o responsável pelo setor para que na próxima auditoria o auditor responsável possa verificar quais foram as ações tomadas para sanar as não-conformidades e verificar se essas não-conformidades foram realmente corrigidas seguindo as soluções oferecidas pelos 5S. Como já visto por Ribeiro (1994) é essencial elaborar reuniões conformes as etapas dos 5S forem progredindo para analisar o grau de efetividade que os 5S está tendo na empresa.

Quadro 11 – Quinta etapa: Empresa B

ETAPA	Descrição	Passos
QUINTA ETAPA	Auditoria final do mês, mostrando os resultados, notas dos setores, fotos das mudanças realizadas na empresa	<p data-bbox="815 871 1342 976">Apresentação e discussão das notas dos setores obtida durante o mês de aplicação</p> <p data-bbox="815 1014 1362 1050">Exibição dos resultados já alcançados</p> <p data-bbox="815 1088 1398 1193">Entrega das irregularidades encontradas para serem resolvidas até a próxima auditoria do mês</p> <p data-bbox="815 1232 1366 1305">Exibição de fotos das mudanças feitas na empresa com os 5S</p>

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Na última etapa, foi realizada auditoria onde ficou definido cada nota do programa 5s por setor. As notas foram apresentadas em tabelas e dispostas nos setores para demonstrar a situação da filosofia de cada S no setor. As notas mostram o nível de atendimento de cada S dentro dos setores que foram auditados.

Após a realização das reuniões e treinamentos com é preciso deixar claro entre os funcionários de cada setor o seu novo papel na organização que deve ser seguido, de início foi possível perceber que alguns setores apresentaram resistência durante a aplicação dos 5S, essas resistências são levantadas durante as reuniões em auditoria para que os funcionários abandonem os velhos hábitos e comecem a agir da nova maneira que os 5S propõe, pois como dito anteriormente, a maioria dificuldade encontrada durante o desenvolvimento da ferramenta 5S nas empresas é fazer com que o funcionário mantenha o que lhe foi apresentado durante os

treinamentos e auditorias.

Durante o processo de implantação dos 5S a empresa de assessoria ofereceu o total apoio na implantação do programa, desde a apresentação do programa 5S aos funcionários até na distribuição das notas. O acompanhamento para a implantação foi feito através de um registro das não conformidades visto pela consultoria, e então esses registros foram apontados durante as auditorias para realizar as correções e de que forma eles foram corrigidos.

4.3.2.2 Resultados obtidos e fatores críticos na Empresa B

Os resultados esperados pela implantação do projeto eram de que a melhoria do setor fossem atendidas com a aplicação bem sucedida dos 5S. Foi feito registros das não conformidades por meio de anotações e fotos tirada dos locais antes do programa 5S ser aplicado, depois do programa ser aplicado foram feitos novos registros pós-implantação do programa 5S, na qual esses registros eram mostrado durante as auditorias para maior impacto na evolução do setor com o Programa 5S e os benefícios e melhorias que estavam trazendo a empresa e aos empregados do setor, como também era realizado palestras de conscientização sobre o novo caminho que a empresa estaria seguindo graças ao Programa 5S. As expectativas da empresa B ao implantar os 5S era de melhorar a organização dos produtos químicos como também realizar um treinamento de seus funcionários visando aumentar a produtividade e qualidade da produção de solventes e a redução de possíveis acidentes com os produtos químicos.

Com a implantação dos 5S houve uma melhoria na organização dos materiais e limpeza do almoxarifado, antes era possível perceber que havia uma quantidade considerável de sujeira acumulado no almoxarifado, a empresa possuía um almoxarifado não muito organizado. Foi possível perceber que não havia ordem de saída nos produtos para a produção de solventes, também foi possível encontrar alguns produtos guardados em lugares inapropriados podendo ser nocivo a saúde dos funcionários devido à natureza química dos produtos. Assim como na empresa A, foi desenvolvido um sistema onde os primeiros produtos que chegam sejam os primeiros a sair, evitando o vencimento dos produtos e aumentando o aproveitamento dos solventes.

Os resultados podem ser evidenciados nas tabelas 3 e 4, onde pode se

observar uma melhoria dos setores através das notas:

Tabela 3 - Nota dos Setores da Empresa B (Mês 1, 2 e 3)

	MÊS 1		MÊS 2		MÊS 3	
	GRUPO	NOTA	GRUPO	NOTA	GRUPO	NOTA
PRODUÇÃO	Grupo 01	6,40	Grupo 01	7,20	Grupo 01	7,40
DESENVOLVIMENTO	Grupo 01	6,40	Grupo 01	7,20	Grupo 01	7,60
SOLVENTE	Grupo 01	6,20	Grupo 01	7,00	Grupo 01	7,80
CONTROLE DE QUALIDADE	Grupo 02	7,80	Grupo 02	7,80	Grupo 02	7,80
ALMOXARIFADO	Grupo 02	5,20	Grupo 02	6,80	Grupo 02	7,00
COMERCIAL	Grupo 03	7,00	Grupo 03	7,00	Grupo 03	8,00
RH	Grupo 03	8,80	Grupo 03	8,80	Grupo 03	8,80
REFEITÓRIO	Grupo 04	8,20	Grupo 04	8,20	Grupo 04	8,20

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Na Tabela 3 foi apresentado as notas dos três primeiros meses em relação a satisfação dos setores apresentados.

Pode se observar que no primeiro mês os setores de produção e desenvolvimento de solventes e o almoxarifado receberam notas abaixo de 6,99, foi apontado durante as auditorias que havia uma certa desorganização no almoxarifado da empresa, alguns produtos químicos estavam despejados em frascos sem nenhum tipo de identificação mesmo os funcionários sabendo da origem do produto, foi encontrado algumas embalagens de solventes vazias armazenada junto com embalagens de solventes novas, sendo que no almoxarifado se encontra uma área destinada a descarte das embalagens vazias.

Em relação a produção e desenvolvimento dos solventes foi apontado que há alguns momentos que os funcionários perdem tempo procurando ou esperando pela chegada de determinado solvente que necessita para realizar sua tarefa devido à má gestão dos produtos no almoxarifado.

Foi possível perceber uma melhora nos setores de produção e desenvolvimento de solvente nos meses dois e três, houve um aumento da nota no setor de almoxarifado mas esse setor ainda recebeu nota abaixo de 6,99, foi possível perceber uma pequena melhoria na organização do almoxarifado mas foi visto que esse setor apresentava um certa resistência em melhorar a gestão dos produtos armazenados. A partir do mês três o setor de almoxarifado recebeu uma nota regular, mas havia diversas deficiências e resistências no setor que precisaram

ser trabalhadas e melhoradas.

Tabela 4 - Nota dos Setores da Empresa B (Mês 4, 5 e 6)

	MÊS 4		MÊS 5		MÊS 6	
	GRUPO	NOTA	GRUPO	NOTA	GRUPO	NOTA
PRODUÇÃO	Grupo 01	7,80	Grupo 01	8,00	Grupo 01	8,70
DESENVOLVIMENTO	Grupo 01	7,80	Grupo 01	8,00	Grupo 01	8,70
SOLVENTE	Grupo 01	7,80	Grupo 01	8,00	Grupo 01	8,40
CONTROLE DE QUALIDADE	Grupo 02	8,40	Grupo 02	8,40	Grupo 02	9,00
ALMOXARIFADO	Grupo 02	6,00	Grupo 02	7,00	Grupo 02	8,40
COMERCIAL	Grupo 03	8,00	Grupo 03	8,00	Grupo 03	8,00
RH	Grupo 03	8,80	Grupo 03	8,80	Grupo 03	8,80
REFEITÓRIO	Grupo 04	8,20	Grupo 04	8,20	Grupo 04	8,20

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Na Tabela 4, é possível perceber que durante o mês 4 houve uma queda da nota do setor de almoxarifado, foi apresentado nas auditorias que os funcionários não estavam conseguindo manter o setor organizado de maneira adequada, devido ao pouco tempo disponível que eles tinham para organizar o setor, foi possível evidenciar novamente que as embalagens de solventes vazias estavam sendo descartadas em lugares inadequados para descarte e algumas embalagens estavam sendo guardadas em lugares impróprios.

No mês 5 houve uma melhora das notas dos setores de produção, o setor de almoxarifado recebeu uma nota regular, porém ainda havia muito para ser melhorado nessa área por parte dos empregados.

Pode se perceber que houve uma melhoria das notas no mês 6 nos setores de produção e desenvolvimento, como também uma melhoria no controle de qualidade da empresa, no mês 6 foi possível perceber um grande avanço em relação ao setor de almoxarifado, recebendo nota boa em relação aos meses anteriores, as áreas para armazenamento dos produtos químicos foram retrabalhadas, foram definidas novas áreas para o armazenamento das embalagens de solventes vazias para evitar que elas fossem acumuladas em lugares impróprios. Também foi implantado um sistema onde os solventes que chegassem primeiro fossem utilizados primeiros fazendo o máximo aproveitamento dos produtos e evitar o vencimento dos produtos.

O fator crítico de sucesso foi a disciplina entre os empregados, principalmente nas equipes pequenas de produção onde foi visto pela consultoria que havia uma grande resistência para a aceitação do Programa 5S, as equipes de produção pequenas possuíam dificuldades em parar a produção para realizar as auditorias, onde acabava havendo maior deficiência na implantação dos 5S's o que causava maior demora para uma aplicação bem sucedida na empresa. Em relação ao almoxarifado o fator disciplina fez uma grande diferença no setor, pois os funcionários não possuíam disciplina para manter o lugar organizado devido à falta de tempo, no almoxarifado foi possível perceber que era uma equipe pequena e enxuta com grande resistência para parar e se organizar, após muita persistência a equipe se disciplinou e hoje a filosofia 5S faz parte de seu dia a dia na empresa. Segundo Zanella (2009), ter o senso de disciplina também significa observar a rotina de trabalho de outra forma com o objetivo de buscar melhorias e aperfeiçoamento nos hábitos e atitudes.

Assim como na Empresa A, a consultoria ofereceu o total apoio na implantação do programa na Empresa B desde a apresentação do programa 5S aos funcionários até na distribuição das notas finais. O acompanhamento para a implantação também foi feito através de um registro das não conformidades visto pela consultoria, e então esses registros foram apontados durante as auditorias para realizar a correção com o programa de qualidade 5S.

5 CONCLUSÃO

A qualidade no trabalho dentro do ambiente organizacional deixa de ser uma estratégia competitiva para se tornar um elemento necessário dentro das empresas para continuarem firmes no mercado. O foco na qualidade tem sido cada vez mais visto nas empresas, e as diversas ferramentas de qualidade contribuem para a prática de gestão. Dentre as ferramentas o Programa 5S se apresenta como alternativa para a melhoria das condições de trabalho no ambiente organizacional, oferecendo um ambiente agradável aos funcionários, segurança e motivação, dando vantagem competitiva na organização.

Assim sendo, o estudo procurou identificar a eficiência e os desafios proporcionados pela aplicação de uma ferramenta de qualidade que surgiu a mais de 20 anos e continua a ser utilizada. O que levou ao objetivo geral de compreender as contribuições do programa 5S para as organizações, tendo como base as experiências de uma empresa de assessoria e consultoria empresarial localizada em Criciúma – SC. A escolha de uma empresa de consultoria para realização da pesquisa de campo, foi feita no intuito de apreender a vivência de profissionais experientes, que participaram de inúmeros projetos, em segmentos distintos e em empresas de diferentes portes.

Em relação ao primeiro objetivo específico da pesquisa, que foi o de caracterizar a empresa de assessoria e seus desafios na aplicação do programa 5S, verificou-se que a empresa presta serviços na área de gestão da qualidade com base na implantação de ferramentas de qualidade, treinamento e manutenção dos sistemas de gestão da qualidade. Atua no sul de Santa Catarina, com maior penetração de mercado na cidade de Criciúma e região. Está a sete anos no mercado e atende desde grande até pequenas empresas, dos mais variados ramos, tais como: metal mecânica, produtos químicos, alimentício, cerâmico, dentre outros. O serviço mais procurado pelas empresas clientes é de assessoria na aplicação da ferramenta de qualidade Programa 5S.

Um dos grandes desafios na aplicação do Programa 5S é o fator humano, tanto da parte dos colaboradores quanto da alta gerência. O desconhecimento e a falta de interesse dos gerentes nas ferramentas de qualidade, seguido da resistência a mudanças por parte dos colaboradores afetados diretamente pelo processo exige

dos consultores persistência, técnica e habilidade na gestão de pessoas.

Relativo ao segundo objetivo específicos, que buscou descobrir se a metodologia de aplicação do programa 5S é independente do porte e ramo de atuação das organizações, constatou-se que a filosofia do programa se mantém. No entanto o processo de aplicação precisa ser moldado levando-se em consideração o tamanho da empresa, o número de funcionários, os objetivos, o processo produtivo ou serviços ofertados, e em especial a cultura organizacional que influencia diretamente o processo de implantação.

O terceiro objetivo específico que visou identificar se os fatores críticos de sucesso e se os resultados obtidos são independentes dos segmentos e portes das empresas onde o programa 5S é aplicado. No que tange a estes pontos foi possível perceber que os fatores que influenciam diretamente o sucesso da implantação é a cultura organizacional da empresa, a resistência a mudanças e a modificação de hábitos que afetam diretamente na manutenção do programa 5S após sua implantação. É a incorporação da filosofia do programa no dia a dia dos colaboradores que faz com que as antigas práticas sejam substituídas pelas novas apresentadas na implantação dos sensores. Foi constatado também que é mais difícil lidar com as resistências dos colaboradores quando o Programa 5S é aplicado em empresas que possuem uma cultura organizacional familiar, pois estas demonstram maiores resistências as mudanças proposta pelo programa.

O quarto e último objetivo específico foi discorrer sobre a eficiência das estratégias do programa 5S para as empresas nos dias atuais. Verificou-se que a empresa vem trabalhando com a aplicação de ferramentas da qualidade a sete anos e que sua maior demanda neste sentido é pelo programa 5S. Fato que demonstra a relevância da ferramenta ainda nos dias atuais. Constatou-se que a motivação das empresas clientes na procura por este serviço está ligada a falta de organização, de disciplina e conhecimento dos gestores das ferramentas de qualidade. Verificou-se que o programa 5S é mais que uma ferramenta de qualidade e pode ser considerada uma filosofia de vida por permitir que se aplique tanto no ambiente de trabalho como na vida pessoal influenciando o próprio ambiente familiar.

O programa 5S é uma ferramenta flexível, que traz praticidade e contribui com a organização do ambiente, com eliminação de materiais desnecessários, com a limpeza e com a qualidade de vida dos trabalhadores promovendo o desenvolvimento, a independência e auto estima dos colaboradores. Fatores que

impactam na produtividade, redução de custos e qualidade dos produtos e serviços prestados pelas organizações. E pode ser base para implantação de outras ferramentas de qualidade e para a preparação de empresas que visem a obtenção de certificados ISO.

A pesquisa agregou ainda conhecimento sobre as funções da consultoria e das funções desempenhadas pelos consultores e assessores empresariais.

A empresa de assessoria atua somente nas regiões sul de Santa Catarina, por isso a pesquisa ficou limitada a esta área geográfica. Ainda, que pelo caráter descritivo da pesquisa, não tenha a pretensão de esgotar o assunto, as constatações se ativeram as experiências desta empresa de assessoria, embora em vários aspectos a literatura tenha sustentado as afirmações encontradas.

Como sugestão para trabalhos futuros propõe-se pesquisas sobre a relevância e eficiência do Programa 5S em outras regiões do Brasil e com outras empresas de assessoria empresarial.

Conclui-se que o presente trabalho possui relevância para os acadêmicos e profissionais que queiram conhecer mais sobre o Programa 5S, como também para aqueles que buscam conhecimento na área de consultoria e assessoria em gestão de qualidade.

REFERÊNCIAS

- ABRANTES, J. **Programa 8S**: Da alta administração à linha de produção: o que fazer para aumentar o lucro? O combate aos desperdícios nas empresas, protegendo o meio ambiente e facilitando o desenvolvimento sustentável. Editora Interciência, Rio de Janeiro, 2007, 2ª edição.
- BARBIERI, J.C. **Gestão ambiental empresarial**: conceitos, modelos e instrumentos. 2ª ed, São Paulo: Saraiva. 2008.
- BARRETO, M. G. P. **Controladoria na gestão**: a relevância dos custos da qualidade. São Paulo: Saraiva, 2008.
- BERTI, A. **Manual prático de consultoria**: diagnóstico e análise empresarial. 22ª ed, Curitiba: Jurirã 2009.
- BLOCK, P. **Consultoria infalível**: um guia prático, inspirador e estratégico. 3ª ed. São Paulo: M.Books do Brasil Editora Ltda, 2013.
- CAMPOS, V. F. **TQC**: controle da qualidade total (no estilo japonês). Fundação Cristiano Otoni/Escola de Engenharia da Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte. 1992.
- CAMPOS, R. et al. **Ferramenta 5S e suas implicações na gestão de qualidade total**. Anais do XXII SIMPEP. Simpósio de Engenharia de Produção. UNESP, Baurú, 2005.
- CARPINETTI, L. C. R. **Gestão da qualidade**: conceitos e técnicas. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- CARVALHO, P. C. **O programa 5S e a qualidade total**. 5ª ed. São Paulo: Editora Alinea, 2011.
- CARVALHO, R. S. **Implantação de sistema de gestão da qualidade**: um estudo de caso em uma importadora de medicamentos. VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2011.
- CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. 3ª ed. São Paulo: Thomson, 2004.
- CORRÊA, H. L.; CORRÊA, C. A. **Administração de produção e operações**: manufatura e serviços, uma abordagem estratégica. 3 ed. São Paula: Atlas, 2012
- CUNHA, J. C. **Introdução a qualidade e produtividade**. In: Bulgacov, Sérgio (org.). Manual de gestão empresarial. São Paulo: Atlas, 1999.
- CROSBY, P. B. **Qualidade é investimento**. Rio de Janeiro: Jose Olympio, 1985.

CROCCO, L., GUTTMANN, E. **Consultoria empresarial**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

FRAGA, S. V. **A qualidade na construção civil**: uma breve revisão bibliográfica do tema e a implementação da ISO 9001 em construtoras de Belo Horizonte. Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2011.

GODOY, L.P.; BELINAZO, D.P.; PEDRAZZI, F.K. **Gestão da qualidade total e as contribuições do programa 5S's**. ENEGEP: 2001.

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

GUELBERT, M. **Estratégia de gestão de processos e da qualidade**. Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2009.

HIRANO, H. **5S na prática**. Tradução; prefacio a edição brasileira Ciro Yoshinaga. São Paulo: IMAM, 1994.

JURAN, J. M, GRZYNA, F. M. **Controle da qualidade**. Coordenação da tradução Maria Cláudia de Oliveira Santos, São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

KLEIN, Paula Jaqueline. **Proposta de implantação do programa 5s na empresa Morpheu de artes gráfica**. 2013. Disponível em: <https://www.univates.br/tecnicos/media/artigos/artigo_paula_klein.pdf> Acesso em 5/10/2017.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LAPA, R. P. et al. **Praticando os 5 sentidos**. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

LUZ, R. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MARIANI, C. A. **Método PDCA e ferramentas da qualidade no gerenciamento de processos industriais**: um estudo de caso. Revista de Administração e Inovação, São Paulo, v. 2, n. 2, 2005.

MATOS, M. C.. **Assessoria, consultoria e serviço social**. Rio de Janeiro: 7 Letras, 2006.

MELLO, C.H.P. **Gestão da qualidade e controle da qualidade**: estudo e ensino. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2011.

MEZOMO, J. C. **Gestão da qualidade na saúde**: princípios básicos, São Paulo: Manole. 2001

OLIVEIRA, J. F. SILVA, E. A. **Gestão organizacional**: descobrindo uma chave de sucesso para os negócios. São Paulo: Saraiva 2006.

ORIBE, C. Y. **PDCA**: origem, conceitos e variantes dessa ideia de 70 anos. Disponível em: <http://www.qualypro.com.br/artigos/pdca-origem-conceitos-e-variantes-dessa-ideia-de-70-anos>. Acesso em: 12 de setembro de 2017.

OSADA, T. **Housekeeping, 5S's**: seiri, seiton, seiso, seiketsu, shitsuke. 4ª ed. São Paulo: Instituto IMAM, 1992.

PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade**: teoria e prática. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Qualidade total na prática**: implantação e avaliação de sistemas de qualidade total. São Paulo: Atlas, 1994.

PANDE, P. S., NEUMAN, R. P. e CAVANAGH, R. R., **Estratégia Seis Sigma**: como a GE, a Motorola e outras grandes empresas estão aguçando seu desempenho. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

PRATES, G, et al. **5s na organização industrial**: primeiro passo para a certificação da ISO 9001:2008 em uma moveleira. Nucleus, São Paulo, v.8, n.2, Out. 2011.

RIBEIRO, H. **5S**: a base para qualidade total- um roteiro para uma implantação bem sucedida. Salvador, BA: Casa da qualidade, 1994.

_____. **A bíblia do 5S, da implantação à excelência**. Salvador: Casa da qualidade, 2006.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005

SANTOS, N. C. R, et al. **Implantação do 5Ss para qualidade nas empresas de pequeno porte na região central do Rio Grande do Sul**. 2006. Trabalho apresentado ao 14º. Simpósio de Produção, Bauru, 2006.

SCHEIN, E. **Consultoria de procedimentos**: seu papel no desenvolvimento organizacional. São Paulo: Edgard Bliicher, 1972.

Schroeder, R. G. **Six Sigma**: definition and underlying theory. Journal of Operations Management. ScienteDirect: 2008.

SILVA, C. E. S.; SILVA, D.C.; NETO, M.F; SOUSA, L.G.M. **5S**: um programa passageiro ou permanente? ENEGEP: 2001.

SILVA, J. M. **5S**: O ambiente da qualidade. 2ª. ed. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1994.

_____. **5S**: O ambiente da qualidade. 3ª. ed. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1996.

TAULIB, D. **Controle da qualidade total**: Da teoria à prática em um grande hospital. 1ª. Ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

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.

VASCONCELOS, A. M. **Relação teoria e prática**: o processo de assessoria/consultoria e o serviço social. Serviço Social e Sociedade, n. 56, São Paulo: Cortez, 1998.

WERKEMA, M. C. C. **As ferramentas da qualidade no gerenciamento de processos**. Belo Horizonte: Editora Desenvolvimento Gerencial, 1995.

ZACHARIAS, O.J. **ISO 9001:2008**: uma ferramenta de gestão empresarial. São Paulo: 2009.

ZANELLA, L. C. **Programa de qualidade total para empresas de pequeno e médio porte**: roteiro prático de implantação. Juruá Editora: Curitiba, 2009.

APENDICES

Apêndice I – Roteiro da Entrevista

Esta entrevista foi realizada com os proprietários da empresa de assessoria e treinamento, com o objetivo de conhecer os métodos, técnicas, desafios, contribuições, processos e experiências durante a implantação do Programa 5S. O roteiro foi utilizado para guiar o pesquisador durante a entrevista.

BLOCOS DE INVESTIGAÇÃO

A) CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA DE CONSULTORIA

- 1) Qual a história da empresa:
 - a. Como ela começou? Por que resolveu constituí-la? Como foi seu objetivo em constituí-la?
 - b. Está há quantos anos no mercado?
 - c. Qual o segmento de atuação?
 - d. Dos segmentos em que atua qual a maior penetração; em pequenas, média ou grandes empresas?
 - e. Em que regiões do Brasil atua? E qual /is região/ões com maior atuação?
- 2) Quais os serviços prestados pela sua empresa?
- 3) Para prestar consultoria na sua área de atuação é necessário comprovar algum tipo de certificação ou capacitação técnica específica?
- 4) Outras informações que possam auxiliar na caracterização da empresa?

B) A CONSULTORIA

- 1) Qual dos serviços da sua consultoria são mais procurados pelas empresas? Dos serviços prestados existe um "carro chefe"?
- 2) Com qual objetivo, quais as motivações que levam as empresas a procurem os serviços de consultoria?
- 3) Normalmente os motivos/problemas que as empresas pensam ter e pelos quais procuram a sua consultoria são o que realmente elas estão precisando?
- 4) De que forma as empresas chegam a sua consultoria?

C) O PAPEL DO CONSULTOR – em termos gerais

- 1) Na sua opinião qual o papel do consultor?
- 2) Quais as habilidades e competências o consultor deve ter? Ou seja, qual o perfil do consultor?

D) COM FOCO NO PROGRAMA 5S

- 1) Embora o programa 5S tenha surgido a mais de 20 anos, quais as contribuições que, na atualidade, ainda podem trazer para as empresas?

- a) O que faz com que essa ferramenta continue em uso?
 - b) Em geral qual o objetivo da implantação do programa 5S, a partir das suas experiências?
- 2) Quais os maiores desafios, para a consultoria, na implantação do programa 5S nas empresas em geral?
 - 3) Na sua opinião, quais as contribuições uma empresa de consultoria pode trazer para as empresas na implantação do 5S?
 - 4) A metodologia de implantação do programa 5S é individualizada, ou seja, difere de uma empresa ou ramo de atuação para outro?
 - 5) Os resultados esperados são os mesmos, ocorrem da mesma forma em empresa e ramos diferentes?
 - 6) E os desafios, os fatores críticos de sucesso são os mesmos para todas as empresas e ou ramos de atuação?
 - a. Se não for, o que faz com que sejam diferentes?
 - 7) O programa 5S está associado ao processo de melhoria contínua?