

GESTÃO DA QUALIDADE: PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA D'OLHO (5S) DO SEBRAE EM UMA LOJA DE AUTOPEÇAS

Luana Santos de Jesus¹
Sérgio David Ferreira Cruz²

RESUMO: No cenário econômico atual, a metodologia 5S ganha ainda mais importância para as empresas que visam se sobressair e aplicam o conceito de qualidade total, buscando elevar os níveis de qualidade nos produtos e serviços e consequentemente a satisfação dos seus clientes. Dentro desta perspectiva, o desejo pela eficiência e eficácia, elevam os níveis de qualidade da organização. O sucesso de uma organização é o desejo de todo empreendedor, os métodos de alcance possibilitam o diferencial nos resultados e permanência da organização no mercado. O método 5S é um exercício que tem padrões embasados na qualidade, na otimização do trabalho por meio da organização, limpeza, gerando resultados como um ambiente de trabalho mais seguro, limpo e organizado, promovendo redução de custos, aprimorando a satisfação do cliente, gerando um ambiente de trabalho mais produtivo, agradável e reduzindo perdas. O objetivo desse trabalho é verificar a viabilidade da implantação de uma ferramenta de gestão da qualidade, com enfoque na teoria do programa, D'OLHO do SEBRAE em uma empresa comercial de autopeças.

Palavras-chave: Qualidade. Produtividade. Eficiência. Satisfação dos clientes.

3990

1 INTRODUÇÃO

A gestão de qualidade é um tema cada vez mais relevante para as empresas e, consequentemente, para a sociedade como um todo. Na atualidade, com a globalização do mercado e atualizações dos meios de atuação dos processos, as grandes empresas enfrentam constantes desafios para se tornarem flexíveis. A busca pela excelência e a eficiência na produção são fundamentais para o sucesso das organizações que visam se destacar em meio à concorrência em um mercado altamente competitivo, afinal, uma decisão pode ditar o sucesso ou o fracasso de uma empresa.

Por meio da gestão de qualidade, as empresas podem identificar oportunidades de melhorias nos seus processos, reduzir custos, aumentar a produtividade, minimizar os riscos de falhas e garantir a qualidade final do produto ou serviço entregue ao

¹Discente do curso de Administração da Faculdade de Ilhéus, Centro de Ensino Superior, Ilhéus, Bahia.

²Docente do curso de Administração da Faculdade de Ilhéus, Centro de Ensino Superior, Ilhéus, Bahia.

cliente. Isso se traduz em maior satisfação do cliente e, conseqüentemente, em ganhos financeiros para a empresa (Melo, 2007).

Diante disso, as organizações buscam meios de terem um diferencial no mercado, garantindo a confiabilidade e padronização dos seus processos, se preocupando cada vez mais com as ferramentas e parâmetros que regem a organização, preocupando-se em manter o Sistema de Gestão da Qualidade exigido pelas normas mais utilizadas no mercado, como por exemplo, a ISO - *International Organization for Standardization*³ (ISO 9001 – Sistema de Gestão da Qualidade).

Para o SEBRAE-SC (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, 2017), uma ferramenta da qualidade como a 5S, para que seja aplicada nas empresas com sucesso, é essencial que o empreendedor, exerça forte papel de liderança. Sem isso, se tornará difícil envolver todos os colaboradores em torno de cada um dos “S” da ferramenta 5S, até porque será necessário lidar com hábitos e comportamentos das pessoas envolvidas no processo.

É preciso motivar, mostrar os ganhos e gerar maior satisfação entre os colaboradores. Para isso, um dos caminhos é buscar formação, participando de cursos voltados para a aplicação a metodologia 5S nas empresas. Um desses cursos é *online*⁴ e oferecido pelo Sebrae. O D-Olho na Qualidade: 5Ss para os pequenos negócios, tem duração de 16h e previsão de encerramento em até 30 dias. E além de apresentar todos os caminhos para o microempresário aplicar o 5S, o curso também ajuda a fazer um diagnóstico, o que pode servir para que você possa identificar prioridades e assim ganhar tempo nas mudanças para melhores resultados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 História da qualidade em produtos e serviços

Durante a Idade Média, os produtos manufatureiros eram produzidos por artesãos manualmente, em que este tinha domínio completo de todo ciclo de produção. Para assegurar a qualidade dos produtos ali fabricados, os mestres de ofício eram responsáveis por averiguar todo o processo. Já o sucesso de venda dos seus produtos,

³ ISO - International Organization for Standardization - Organização Internacional para Padronização (tradução livre).

⁴ Online – Na linha (tradução livre).

eram baseados na reputação de qualidade garantida pelo mestre artesão, o atendimento das exigências dos clientes e a transmissão informalmente através do “boca-a-boca” dos produtos. (Paladini, 2012).

Segundo Juran (1992), qualidade é ausência de defeitos. Já para Crosby (1994), qualidade é a conformidade do produto às suas especificações, ou seja, é fornecer ao cliente exatamente aquilo que foi prometido. Qualidade, no pensar de Deming (1990) é tudo aquilo que melhora o produto do ponto de vista do cliente, dessa forma, para ele, qualidade é algo que tem que mudar constantemente para se manter, já que o ponto de vista do cliente também muda.

Com o tempo, observou-se a necessidade de produzir produtos padronizados e em larga escala para atender uma demanda em ascensão. Assim, surgiu a divisão do trabalho, as medidas, as métricas e a inspeção de qualidade na figura de inspetor, que tinha como objetivo do cargo, avaliar os produtos não conformes, evitando a entrega ao consumidor final, ou seja, que era responsável por qualificar os produtos em “bom” e “ruim (Garvin, 1992). Com a evolução algumas empresas passaram a implementar o controle estatístico de qualidade, que objetivava garantir a conformidade dos produtos (Pinetti, 2016).

Assim, a preocupação com o aperfeiçoamento dos processos industriais é constante desde após a Revolução Industrial nos anos finais do século XVIII. Pioneiramente, na primeira Guerra Mundial, os materiais bélicos apresentavam falhas, devido a deficiência na inspeção e ausência de controle de qualidade. Com o acontecimento da Segunda Guerra Mundial, houve a implementação do controle estatístico de qualidade e conseqüentemente a melhoria dos materiais bélicos, surgindo assim, o conceito de qualidade, com objetivo de diminuir as falhas das armas e munições utilizadas nas guerras. (Silva et al., 2016).

2.2 Princípios da qualidade

Os princípios da qualidade são fundamentos baseados na gestão da qualidade, utilizados como meios para melhoria contínua dos processos da organização. A implementação e manutenção desses princípios pode resultar no sucesso de uma organização, com desempenho considerável satisfação de todas as partes interessadas.

A ABNT – Associação Brasileira de Normas e Técnicas, em sua norma NBR ISO 9001:2015 traz os 7 princípios da qualidade, ou seja, princípios de gestão que tem como objetivo orientar as organizações, independentemente de seu segmento ou porte, para um melhor desempenho no gerenciamento da qualidade. São eles:

- 1º Foco no Cliente – a gestão da qualidade tem como objetivo atender às necessidades dos clientes e, ainda, empenhar-se em exceder essas expectativas.
- 2º Liderança – é papel do líder estabelecer o propósito da empresa, direcionar e criar condições para que os colaboradores estejam engajados para alcançar os objetivos da organização.
- 3º Envolvimento das Pessoas – Para aumentar a capacidade da organização é imprescindível colaboradores competentes e engajados em todos os níveis da organização.
- 4º Abordagem de Processos – Para alcançar resultados consistentes e eficazes as atividades devem ser compreendidas e gerenciadas como processos inter-relacionados
- 5º Melhoria Contínua – “As organizações de sucesso têm um foco contínuo na melhoria” se você trabalha com pessoas, maquinários tecnologia sempre haverá possibilidade de implantar melhorias.
- 6º Decisão baseada em evidências – Decisões com base na análise e avaliação de dados e informações são mais assertivas.
- 7º Gestão de relacionamentos – Diz respeito ao relacionamento da empresa com todas as partes interessadas.

Há quase quarenta anos atrás, Ishikawa (1986) já explanava que a qualidade é desenvolver, projetar, produzir e comercializar um produto de qualidade que seja econômico, mais útil e sempre satisfatório para o consumidor, corroborando assim com os princípios da versão 2015 da Norma ISO 9000, que trata do Sistema de Gestão da Qualidade.

2.3 Gestão da qualidade total

Gestão da Qualidade Total (GQT) é um conjunto de práticas e estratégias que uma empresa adota para garantir que seus produtos e serviços atendam às necessidades e expectativas dos clientes. A qualidade total abrange o compromisso da empresa em

atender aos padrões de qualidade, melhorar continuamente os processos, desenvolver a equipe, atender os clientes e ser responsável e transparente em suas operações (Oakland, 2004).

A gestão da qualidade total tem como objetivo assegurar a qualidade em todas as áreas e processos da organização, tendo como ponto central a satisfação e atendimento das necessidades e expectativas dos clientes. TQM (administração da qualidade total) é uma metodologia que busca excelência em seus processos e segue diretrizes atreladas aos princípios da qualidade. Com a aplicação do sistema a empresa ganha reconhecimento no mercado, fortalecimento da marca, fazendo com que ela fique a frente de seus concorrentes. No mercado atual onde as mudanças são constantes a TQM viabiliza mudanças com menores custos e tempo de produção, gerando confiança nos clientes uma vez que as chances de incertezas são reduzidas (Alves et al., 2014).

2.4 A importância da qualidade nas empresas

O setor de qualidade dentro da organização é a representatividade do cliente e suas necessidades ligadas ao produto, é ela a responsável por garantir as conformidades nos âmbitos estéticos, funcionais e de performance do produto. A qualidade é um pilar essencial para a empresa, ela é diretamente ligada a satisfação do cliente, eficiência operacional e a maximização dos lucros (Bento e Lucena, 2016).

Para Corrêa e Corrêa (2011), a trilogia da qualidade pode ser classificada em três etapas:

- 1) Planejamento: é o processo de estabelecer os objetivos para qualidade e desenvolver os planos para atingir esses objetivos;
- 2) Controle de Qualidade: é o processo contínuo usado pelo pessoal operacional com meio para atingir os objetivos planejados;
- 3) Melhoramento da Qualidade: tem o objetivo de melhorar os níveis atuais de desempenho da qualidade.

A qualidade contribui para a redução de custos, pois ela implica em menos erros, menos retrabalhos e menos desperdícios de recursos. Ela também aumenta a eficiência dos processos e a produtividade, o que resulta em uma melhor utilização dos recursos disponíveis. Segundo Falconi (2009, p.8): “Qualidade é uma mudança cultural. É preciso liderança para conduzir mudança. Se você não estiver disponível

para isto, não inicie o programa.”. Dessa forma observa-se o quanto o empresariado local não tem iniciativa ou interesse, em iniciar um programa de treinamento, procurando uma entidade que o apoie e lhe mostre caminhos para um provável sucesso.

[...] mau serviço e má qualidade só prejudicam a imagem da empresa e têm um custo incalculável. Muitas empresas gastam de 20 a 30% do faturamento em reparos de trabalhos malfeitos, correção de defeitos de fabricação ou resolução de conflitos internos. É dinheiro desperdiçado devido à ineficiência das operações (Rangel, 2005, p. 22).

Por todas as razões citadas a qualidade deve ser um compromisso das organizações independentemente do tamanho ou setor de atuação. A busca pela excelência é uma estratégia de sucesso e sustentabilidade das organizações.

2.5 O Programa 5S

Para Martins (2014) o 5S, pode ser considerado uma ferramenta de qualidade, que foi implementada no Japão, e vem sendo implementada em diversas organizações com intuito de organizar as áreas de trabalho, podendo ser também utilizada fora do eixo empresarial.

A metodologia 5S - *seiri, seiton, seisou, seiketsu e shitsuke* – de origem japonesa, tem como objetivo desenvolver na organização um ambiente agradável, que promovem bem estar, higiene, saúde e segurança aos colaboradores, gerando ganhos na produtividade e na qualidade total da organização (Equipe Grifo, 1998).

O 5S é um conjunto de tarefas que iniciam pela letra S, na pronúncia japonesa são elas:

- SEIRI - Senso de Utilização - separar o necessário do que é desnecessário.
- SEITON - Senso de Arrumação - identificar e arrumar tudo, para que outras pessoas também possam localizar objetos, documentos etc. facilmente.
- SEISO - Senso de Limpeza - manter um ambiente sempre limpo, eliminando as causas da sujeira, e aprendendo a não sujar.
- SEIKETSU - Senso de Saúde e Higiene - manter um ambiente de trabalho sempre favorável à saúde e higiene.
- SHITSUKE - Senso de Auto Disciplina, criar condições favoráveis à saúde física e mental, manter boas condições sanitárias nas áreas comuns, zelar pela

higiene pessoal e cuidar para que as informações e comunicados sejam claros, de fácil leitura e compreensão.

É aconselhável a prática imediata dos 5S devido à sua simplicidade; à capacidade de atingir rapidamente todos os níveis da organização; de produzir resultados de curto, médio e longos prazos; de independer do grau de instrução das pessoas e formar uma base comportamental para a implantação de outros programas. (Ribeiro,1997, p.32)

2.6 Implantação do programa 5S

O meio mais comum para implementação do 5S, segundo Silva (1994), deve ser desenvolvido um plano que não entre em contradição com a cultura local, mas sim, que possibilite a mudança harmoniosa entre todas as áreas. O conhecimento da realidade do ambiente é fundamental.

O plano de atuação não pode ser aplicado por diversas empresas, pois cada organização possui seu modelo de gerenciamento. Para seguir com a melhoria contínua do programa, é necessário refletir continuamente sobre o estilo de administração vigente.

O sucesso de uma organização reflete na alta direção, e é manifestado por meio das condições de trabalho e no comportamento dos empregados. Conclui o autor que:

Tão logo que a Alta Administração decida implantar o programa, deverá indicar um ou mais representantes para adquirir conhecimentos, montar uma estrutura organizacional para a implantação, documentar a situação atual, elaborar o plano geral e dar apoio que for necessário à cadeia de comando. (Silva, p.43, 1994).

Para que a implementação aconteça é necessário a participação e comprometimento de todos os envolvidos. As funções são divididas e cada um fica responsável por uma parte do escopo do 5S, e estes serão fornecedores ativos que contribuem em sua área. Contudo, fica definido a responsabilidade da implementação de maneira hierárquica e sem fornecer estrutura de apoio. Para êxito da implementação, o plano deve ser elaborado de forma coerente, com comprometimento e treinamento.

Treinamento é um processo de qualificação do profissional, para tarefas específicas relacionadas ao trabalho, aplicado de forma sistemática e organizada, onde as pessoas aprendem sobre modos de comportamento, habilidades, atitudes, para alcance dos objetivos da empresa.

Assim, o treinamento não é uma despesa ele é um investimento necessário pois os retornos são altamente compensatórios para a organização (Chiavenato, 1999).

Segundo Chiavenato (1999, p. 143) os principais objetivos do treinamento são:

Capacitar os trabalhadores para desenvolver as diversas tarefas da organização, por meio da transmissão de informações e com o desenvolvimento das habilidades. Gera oportunidades para o desenvolvimento pessoal, tanto para os cargos que o trabalhador ocupa como para os que possivelmente poderá ocupar. Mudar as atitudes dos trabalhadores, para que possam conviver em harmonia, fazendo com que fiquem motivados e que sejam mais aptos a compreenderem as técnicas vindas da supervisão e gerência.

As estratégias educacionais de treinamento servem para serem empregadas no programa de treinamento para aprimorar a aprendizagem, ou seja, para alcançar uma maior aprendizagem com um menor consumo de esforço, tempo e dinheiro, como o curso D-Olho na Qualidade: 5S para os pequenos negócios, do SEBRAE.

2.7 Estratégias para implantação do programa 5S em uma empresa comercial

O programa 5S tem como característica principal a facilidade de compreensão e, por esse motivo, pode ser aplicado em qualquer tipo de organização independente do nível e modalidade. Refere-se, portanto, a um programa simples, mas, ao mesmo tempo, marcante trazendo a definição de mudança de cultura, altamente enrustido, visto que seu exercício objetiva a mudança de maneira geral, impactando de maneira expressiva a organização.

Trata-se de mudança de cultura em todos os aspectos da organização, o sucesso na aplicabilidade do programa depende diretamente e todas as pessoas envolvidas e, por consequência, dos valores praticados por elas. Tratando de valores, segundo Silva (1994), destacam-se o respeito às pessoas, o trabalho em equipe, o foco na qualidade e excelência, responsabilidade, organização e autodisciplina.

Não há uma forma obrigatória para aplicação do programa. Conforme Silva (1994), a implantação tem como consequência o desenvolvimento da criatividade ao permitir a elaboração de um plano direcionado à realidade de cada organização. No entanto, algumas orientações podem ser levantadas, como fatores fundamentais para o sucesso da implantação, são elas:

- Responsabilidade e participação da direção – Por se tratar de uma mudança de cultura, é de extrema importância que o conceito venha disseminado de cima para

baixo (*top-down*). Ou seja, a direção precisa compreender de forma aprimorada o programa, bem como a necessidade de seu apoio para o êxito do mesmo, repassando no exemplo aos demais colaboradores e na garantia de recursos para o provento e sustentação do programa.

- Controle e registro de documentos - É recomendado que a empresa defina e mantenha um procedimento documentado para controle dos documentos voltados ao Programa de forma a padronizar e manter o mesmo. Silva (1994) aconselha tirar fotos ou, até mesmo, filmar a situação inicial, de forma a sensibilizar depois, com as melhorias futuras.

- Treinamento - Segundo Carvalho et al. (2004) treinamento constitui no “processo de ajudar o empregado a adquirir eficiência no seu trabalho presente ou futuro, através de apropriados hábitos de pensamento e ação, habilidades, conhecimentos e atitudes”. A implantação do programa é favorecida pela conscientização de todos os envolvidos quanto à importância dos conceitos e de como eles devem ser implementados. Silva (2005) ensina que a abordagem do programa deve ser aplicada como hábito e filosofia, não apenas no *housekeeping*, ou seja, cuidar da casa.

- Planos de implantação - Silva (1994) destaca uma sequência usual de elaboração de um plano de ação. Primeiramente deve-se ter foco no resultado esperado, com enfoque nos objetivos estratégicos e metas a atingir. Em seguida, deve-se absorver conhecimento abrangente sobre o tema, por meio de pesquisas, cursos e benchmarking. Então, deve-se correlacionar todas as possíveis ideias sobre o tema, levando em consideração as sugestões das pessoas diretamente afetadas pelo programa. Logo após, uma análise e filtro dessas ideias deverá ser realizada. É preciso, então, fazer uma separação explícita entre plano conceitual e plano devidamente executável. O primeiro modelo por vezes é denominado de plano mestre ou plano geral. Possui definições abrangentes voltadas a implementação, que normalmente não são aplicáveis sem explicações posteriores. O segundo tipo possui ações já executáveis, sendo adaptadas mediante níveis e desenvolvimento pessoal de cada envolvido. É ideal a sintetização das ações por meio do preenchimento do formulário 5W2H (O quê; Quem; Quando; Onde; Porque; Como; Quanto custa). No fim, deve-se definir a forma de avaliação dos resultados, como também a periodicidade de verificação e divulgação para todos os envolvidos.

2.8 Resistência das empresas na implantação do programa 5S

Uma pesquisa realizada em 2000, pelo Sebrae, sobre Gestão pela Qualidade Total nas pequenas e médias empresas do terceiro setor, foi verificado que 72% dos programas 5S fracassaram (SEBRAE, 2000).

Em estudo realizado por Silva et al. (2001), são destacadas algumas das causas que levam o fracasso do Programa 5S. Por exemplo: os funcionários, de forma gradativa, deixam de se comunicar, perguntar sobre o tema; os avaliadores de 5S param de realizar as auditorias com efetividade, fazendo com que o programa perca a credibilidade na organização, gerando a ineficácia das ações ou até mesmo as deixando sem causa raiz definida.

Para Soares et al. (2001), o fato de nem sempre ser possível reunir todos os colaboradores, em diversas situações, é um problema para o seguimento do programa. Um outro fator importante, na dificuldade de implementação e seguimento, consiste na dificuldade de romper os paradigmas organizacionais. Esses são fundados na construção da história e cultura organizacional, enraizando a resistência quanto às mudanças. Dessa forma o programa deve ser realimentado, com treinamentos, palestras, auditorias, divulgação dos resultados.

3. METODOLOGIA

Estudo de caso de natureza qualitativa foi desenvolvido a partir da metodologia indutiva e de abordagem ao contar com o conteúdo bibliográfico de pesquisa e embasamento no programa D-OLHO NQQUALIDADE do SEBRAE.

Procurou-se levantar-se dentro de fontes de pesquisas bibliográficas, informações que propiciaram o conhecimento do tema abordado, criou-se um problema, desenvolve-se os objetivos da pesquisa e etapas metodológicas.

Os dados utilizados como pressupostos teóricos, foram extraídos de livros, artigos científicos e dissertações, todos foram licitamente citados e devidamente especificados, conforme a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT).

O universo do estudo foi composto pelos empregados das áreas operacional, comercial e administrativa de uma loja de autopeças, localizada na cidade de Ilhéus-BA. Segundo Marconi e Lakatos (2010 p.206), “Conceituando, universo ou população

é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresenta pelo menos uma característica em comum.”

Objetivando associar a pesquisa de campo com o referencial teórico, este estudo será pautado na observação sistemática e na pesquisa exploratória aliadas a análise bibliográfica. Segundo Köche (1997, p. 29) a pesquisa exploratória “[...] é um estudo preliminar em que o maior objetivo é se tornar familiar com o fenômeno que se quer investigar, de maneira que o estudo principal a seguir será planejado com grande entendimento e precisão”.

De acordo com Gil (2008, p.79) “a observação é uma técnica de coleta de dados para conseguir informações e utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos e fenômenos que se deseja estudar”.

Na primeira fase da pesquisa foi utilizada a metodologia de pesquisa bibliográfica, através de fontes secundárias, tais como livros, periódicos, artigos, entre outros. Já na segunda fase que se refere à coleta de dados, foi realizada visita, pessoalmente, na loja autopeças de Ilhéus-BA, objetivando verificar o status antes da verificação de viabilidade de implantação da ferramenta da qualidade, D’Olho.

4000

Diante dos dados a serem coletados os mesmos foram tabulados e demonstrados ao longo do trabalho, para a obtenção das informações necessárias para finalizar a pesquisa.

O estudo enquadra-se qualitativamente e teve como auxílio fontes bibliográficas para a interpretação dos dados, ou seja, uso de livros, artigos científicos, revistas em meio eletrônico e dissertações de mestrado.

Os dados coletados serão apresentados no decorrer do trabalho. As informações serão analisadas e a sua exposição ocorrerá por meio de tópicos dissertativos acompanhados de figuras que consistem em um modo de representar, de forma visual.

Esse projeto de projeto se limitará, exclusivamente, à uma análise para proposta de implantação do programa D’OLHO do SEBRAE em uma empresa comercial de autopeças em Ilhéus-BA

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Observações no ambiente

Os primeiros resultados alcançados, os visuais, foram observados com base no aspecto do ambiente da empresa antes da proposta de implementação do programa 5S. Logo após foram debatidos os resultados percebidos.

Avaliando o princípio do “senso da utilização”, foi observado que o local pode ser mais bem explorado com a organização, parametrização das ferramentas e otimização de alguns itens desnecessários, já que a loja é de pequeno porte.

Conjuntos de estantes de gaveteiros, parametrização dos preços nos produtos, sinalização do estoque e itens na loja, não são fatores presentes no ambiente. Caixas espalhadas pelo chão, itens sem a devida precificação, materiais não ligados aos processos no estoque se faziam presentes. Os itens sensíveis e de risco se encontram no chão, ocupando um espaço precioso. As fotos obtidas do ambiente causam espanto e transparece desleixo e falta de controle do mesmo, conforme pode ser observado nas **Figuras 1 e 2.**

Figura 1 – Situação atual do ambiente



Fonte: Fotografia feita pela própria discente, 2023.

Figura 2 – Situação atual do ambiente



Fonte: Fotografia feita pela própria discente, 2023.

4.2 Proposta de para implantação do Programa D'OLHO

4002

Para caracterizar o descarte, deve ser promovido o “Dia D”, onde os materiais que não fazem parte do processo precisam ser retirados e descartados do ambiente, todos os envolvidos devem participar desse momento para verificar se realmente os itens não têm mais uso, bem como destinar os itens funcionais para o seu devido lugar, itens verificados nas Figuras 1 e 2, por exemplo.

A liberação do espaço é fundamental para a ampliação do mesmo, melhor visualização dos itens para oferta e harmonia do ambiente. Os operadores têm conhecimento dos itens, mas em caso de novos colaboradores e visualização dos clientes a precificação é essencial.

O descarte frequente de material não camufla perdas oriundas do processo de produção, uma vez que a loja abastece uma oficina. Desta forma o controle de perdas e conseqüente abordagem das suas causas são feitos de imediato, promovendo a redução de custos.

A fim de melhorar todo o aspecto visual, após o descarte é ideal a organização dos itens de estoque em de estantes gaveteiro e em prateleiras conforme, conforme pode ser observado nas Figuras 3 e 4. Os itens disponíveis para oferta, devem ser devidamente identificados com etiquetas de precificação e identificação.

Deve ser implementado na rotina da organização, o momento de limpeza e conservação do ambiente, promovendo assim uma melhora na apresentação da loja para os clientes, transmitindo uma imagem de organização e profissionalismo, reduzindo riscos de acidentes uma vez que, o ambiente limpo e organizado diminui a probabilidade de ocorrências negativas no local de trabalho.

Um ponto muito importante que a proposta de melhoria trás é a facilidade de localização dos produtos, aumentando a eficácia do atendimento ao cliente e redução do tempo gasto procurando peças, além de contribuir com a manutenção, durabilidade e qualidade dos produtos, já que a limpeza e higiene adequada evitam danos e contaminações nos insumos. Promove-se assim, um ambiente de trabalho mais agradável para os funcionários, aumentando a satisfação e produtividade no local de trabalho, demonstrando compromisso com a excelência e qualidade agregando valor à marca da loja de autopeças.

É importante ressaltar que, para que o programa siga promovendo melhorias, será necessária a realização de auditorias frequentes para assegurar que os pontos definidos estão sendo seguidos de maneira ordenada conforme metodologia.

Figura 3 – Estante gaveteiro como proposta de implantação do Programa D'OLHO



Fonte: <https://www.lojadomecanico.com.br/produto/122138/11/440/Kit-Estante-Gaveteiro-com-25-Gavetas-Nr-3-Azul>. Acesso em: 06 novembro, 2023.

Figura 4 – Prateleiras como proposta de implantação do Programa D’OLHO



Fonte: <https://casaconstrucao.org/comercio/nomes-para-autopecas/>. Acesso em: 06 novembro, 2023

4.3 Resultados esperados após as propostas para implementação do programa

Na tentativa de entender melhor a aplicação da proposta do método utilizado no presente artigo, buscou-se de forma resumida explicar alguns resultados de estudos, especificamente sobre o tema, de autores que aplicaram em diferentes localizações, a metodologia do 5S.

Favarin e Candido (2017) propôs o estudo do impacto da implantação do programa 5S na empresa Point Lanches, localizada na cidade de Tubarão-SC. Foi feita a implantação de cada “S”, mostrando por meio de análises, o antes e o pós-implantação, com a contribuição dos gestores e funcionários. A implantação gerou um resultado satisfatório quanto às melhorias ocorridas na empresa, o melhor aproveitamento dos espaços e dos recursos disponibilizados, assim como em relação à participação das pessoas. Concluiu-se que o programa “5S” é simples e de fácil implantação, porém seu sucesso depende do envolvimento de todos os que participam diretamente na organização, além de trazer benefícios imediatos e evidentes de fácil percepção. É essencial para todas as empresas, pois os avanços realizados por ele trazem melhor qualidade de vida e de trabalho, além de melhor produtividade.

Dauch et al. (2016), propôs uma avaliação da implantação da metodologia 5S em uma empresa manufatureira no Estado de São Paulo. O método de estudo aplicado

foi a pesquisa-ação. Os instrumentos utilizados foram auditorias semanais e questionários aplicados a operadores e à liderança administrativa. Este trabalho traz contribuições para a área acadêmica ao relatar o processo de implementação da metodologia 5S em uma empresa manufatureira, e evidenciar os benefícios e as barreiras encontradas nesse processo. Alguns dos benefícios e barreiras identificados foram confirmados em relação à literatura existente e auxiliam na compreensão do processo de implementação e manutenção da metodologia 5S nas organizações.

Silva e Negreiros (2020), propôs o estudo sobre a importância do programa 5S para a melhoria da qualidade de vida no trabalho. Um estudo de caso, realizado em uma empresa de pequeno porte que atua no ramo metalúrgico. Foram realizadas visitas *in loco*, entrevistas com os colaboradores e inspeção dos principais setores da empresa. O estudo concluiu que a adoção do programa 5S é fundamental para que a indústria metalúrgica proporcione um local de trabalho seguro, limpo e organizado a seus funcionários, promovendo ações para a melhoria da qualidade de vida no trabalho.

Campos et al. (2018), propôs a aplicação dos 5S no setor de controle de qualidade de uma empresa de engenharia e construção no litoral do Paraná, como um meio de gerar um ambiente mais organizado e aperfeiçoar a produtividade de todos os envolvidos. Foi descrito o passo a passo de todas as ações utilizadas para a aplicação dos 5 sentidos, o que resultou em um espaço mais organizado, limpo, com diminuição de desperdícios, conservação de materiais e conscientização e comprometimento dos funcionários com o ambiente de trabalho.

Dessa forma e a partir de uma sistemática desses estudos, foi possível afirmar que a implementação da metodologia do 5S pode proporcionar aumento na qualidade do produto ou serviço ofertado pela empresa e/ou na segurança do trabalhador.

CONCLUSÃO

O Programa 5S define-se como a base de uma filosofia de gestão, que tem como objetivo a busca pela qualidade total, racionalização dos recursos, otimização dos processos e harmonização do ambiente.

O cenário atual, caracterizado por um mercado cada vez mais exigente e pela concorrência cada vez mais acirrada, faz com que as organizações se empenhem cada vez mais, visando a garantia de seus negócios, sendo alvo de mudanças, suportadas por

programas, capazes de melhorar sua eficácia e eficiência nos processos, diminuindo custos, aumentando a flexibilidade, diminuindo tempo de ciclo, e melhorando a qualidade dos produtos ou serviços. Assim, dentro do atual contexto organizacional, o sistema de gestão voltado para a Qualidade Total, com o programa 5S como base de sustentação, é de grande utilidade para empresas de qualquer tamanho ou segmento.

A implementação do Programa 5S em uma organização não é, uma tarefa tão simples, por está diretamente ligada com a mudança na cultura da organização, de modo com que cada envolvido deve analisar suas atividades, promovendo mudança na filosofia de trabalho. É essencial que cada envolvido tenha uma visão ampla do processo, se interligando com todas as partes do trabalho.

O trabalho em questão, de acordo com seu objetivo, apresentou a metodologia, ferramentas e conceitos principais que envolvem o tema 5S. O estudo de caso apresentado, por sua vez, demonstrou a viabilidade do programa, frisando a metodologia de implementação da filosofia 5S em uma empresa comercial de autopeças.

A loja de autopeças, analisada no presente artigo, apresenta um menor nível de complexidade na aplicação, por se tratar de uma organização de pequeno porte com apenas cinco colaboradores, logo os custos para aplicação não serão elevados e a aplicação se torna mais objetiva e eficaz, atingindo excelência em seus processos e *layout*, podendo se tornar referência em organização e qualidade.

Estudos sobre o tema mostraram as vantagens conquistadas pelas empresas que aplicaram o programa, que vão desde a redução das interrupções do trabalho, até melhorias na qualidade e na velocidade do atendimento das demandas internas e externas. Contudo, dificuldades podem ser encontradas, pelo fato de ser um choque tanto para os proprietários quanto para os funcionários. Sabe-se que não é fácil mudar atitudes e ambientes (zona de conforto), em razão disso há a necessidade da instrução, conscientização e explicação sobre tudo que é possível ser alcançado com as pequenas mudanças diárias.

Conclui-se que o programa traz ganhos para todos na empresa, tanto na vida profissional quanto na vida pessoal, pois estimula os colaboradores a realizarem os seus trabalhos corretamente, mais motivados e com ânimo para a rotina do dia a dia, e todos aprendem a assumirem a responsabilidade pelos resultados. Por fim, apontam-

se algumas possibilidades para pesquisas futuras, como a realização de uma implementação do programa 5S, buscando-se elaborar um retrato mais fiel dos custos sugeridos na aplicação do mesmo.

REFERÊNCIAS

ABNT. NBR ISO 9001. Sistemas de gestão da qualidade – Requisitos. Rio de Janeiro, 2015

ALVES, Bianka Silva et al. Análise comparativa entre os modelos de gerenciamento TQM (Administração da Qualidade Total) e TQEM (Administração da Qualidade Ambiental Total): estudo de caso na empresa TIMM BAR. UNIPAMPA, 2014. Disponível em: <https://dspace.unipampa.edu.br/handle/riu/3923>. Acesso em 29 maio 2023.

BENTO, Giuly Maria de Lima, LUCENA, Rodrigo Gonçalves. A importância da gestão da qualidade com a implementação da ISO 9001 para o desenvolvimento e melhora da empresa Softcom Tecnologia. 2016. Disponível: <https://www.iesp.edu.br/sistema/uploads/arquivos/publicacoes/a-importancia-da-gestao-da-qualidade-com-a-implementacao-da-iso-9001-para-o-desenvolvimento-e-melhoria-da-empresa-softcom-tecnologia-giuly-maria-de-lima-bento.pdf>. Acesso em: 25 de maio 2023.

CAMPOS, Alana Mariana de et al. Aplicação dos 5S no setor de controle de qualidade de uma empresa de engenharia e construção no litoral do Paraná, novembro 2018. Revista Americana de Empreendedorismo e Inovação. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/339662336_APLICACAO_DOS_5S_NO_SETOR_DE_CONTROLE_DE_QUALIDADE_DE_UMA_EMPRESA_DE_ENGENHARIA_E_CONSTRUCAO_NO_LITORAL_DO_PARANA. Acesso em 05 de novembro 2023.

CARVALHO, A.V., NASCIMENTO, L.P. Administração de recursos humanos. São Paulo: Pioneira, 2004.

CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 6.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CORRÊA, H. L.; CORRÊA, C. A. Administração de produção e operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2011. 690p.

CROSBY, Phillip B. Qualidade é investimento. 6.ed. Rio de Janeiro : José Olympio, 1994.

DAUCH, Ahlemeyer et al. Avaliação da implantação da metodologia 5S em uma empresa manufatureira: análise de etapas, benefícios e barreiras. Exacta, vol. 14, núm. 2, 2016, pp. 285-302. Universidade Nove de Julho. São Paulo, Brasil. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/810/81046356010.pdf>. Acesso em: 06 de novembro 2023.

DEMING, W. E. *Qualidade: a revolução da administração*. Tradução de Clave Comunicações e Recursos Humanos. Rio de Janeiro: Marques- Saraiva, 1990.

EQUIPE GRIFO. *Aplicando 5S na Gestão da Qualidade Total*. São Paulo: Pioneira, 1998.

FALCONI, Vicente Campos. *TQC - Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)*. 12 ed. Belo Horizonte: Desenvolvimento Gerencial, 2009.

FAVARIN, Eduardo Galdino; CANDIDO, Ramon Rufino. *Estudo dos impactos da implantação do programa 5S na empresa Point Lanches*. 2017. Disponível em: https://www.fucap.edu.br/dashboard/biblioteca_repositorio/372e0244d9fb266d5705c9e1f6a6a5.pdf. Acesso em: 06 de novembro 2023.

GARVIN, D. A. *Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora Ltda, 1992.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ISHIKAWA, K. *TQC Total Quality Control*. In: MISHIMURA, M. *Estratégia e Administração da Qualidade*. São Paulo: IMC Internacional Sistemas Educativos, 1986.

JURAN, J. M. *Juran planejando para a qualidade*. Tradução de João Maio Csillag e Cláudio Csillag. 2ª ed. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1992.

KÖCHE, J. C. *Fundamentos da metodologia científica: Teoria da ciência e iniciação a pesquisa*. Petrópolis: Vozes, 1997.

MARCONI, M. A; LKATOS, E. M. *Fundamentos de Metodologia Científica*. São Paulo: Atlas, 2010

MARTINS, C. A. *Proposta de implementação da ferramenta 5S em empresa de tampografia e serigrafia: um estudo de caso*. Universidade Tuiuti do Paraná, Curitiba, 2014.

MELLO, C. H. P. *ISO 9001:2000: Sistemas de Gestão da Qualidade para operação de produção e serviços*. São Paulo: Atlas, 2007.

OAKLAND, J. *Gerenciamento da qualidade total*. São Paulo: Nobel, 2004.

PALADINI, E. P. *Gestão da qualidade: teoria e prática*. 3ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PINETTI, Luiz César Ribeiro. *Controle estatístico de qualidade*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

RANGEL, Alexandre. *Momento da Qualidade*. São Paulo: Atlas, 2005.

RIBEIRO, H. de. *5S Barreiras e Soluções*. Salvador: Casa da Qualidade, 1997.

SEBRAE. O GQT nas empresas de serviço. Brasília, 2000.

SEBRAE-SC - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. 5S nas empresas: Dicas para aplicar a metodologia no seu negócio. 31 ago. 2017. Disponível em: <https://www.sebrae-sc.com.br/blog/5s-nas-empresas>. Acesso em: 02 de junho de 2023.

SILVA, J.M. 5S – O Ambiente da Qualidade: Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1994. 160 p.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. 3. ed. rev. atual. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SILVA, G. C. O Método 5 S. Brasília: Gerência Geral de Laboratórios de Saúde Pública, 2005.

SILVA, A. S. B. Bernardo, A. C. F. Ribeiro, D. Marier, J. B. A. & Belline, Y. P. (2016). Qualidade Total: os princípios de Deming em uma multinacional.

XXXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção Contribuições da Engenharia de Produção para Melhores Práticas de Gestão e Modernização do

Brasil. João Pessoa – PB Brasil, de 03 a 06 de outubro.

SILVA, Ana Lúcia Fernandes da; NEGREIROS, Ana Cláudia Souza Vidal de. A importância do programa 5S para melhoria da qualidade de vida no trabalho: estudo de caso. Revista Humanidades e inovação, 2020. Disponível em: <https://revista.unitins.br/index.php/humanidadeseinovacao/article/view/2957/1891> Acesso em: 05 de novembro 2023.

SOARES, J.C.S. & JUNGES, W. O 5S num supermercado de pequeno porte. XXIENEGEP, 2001.