

GERENCIAMENTO DA QUALIDADE: ANÁLISE DO PROGRAMA 5S EM UMA EMPRESA CIMENTEIRA DE SERGIPE

Douglas Rocha Meneses¹

RESUMO

A gestão da qualidade nos últimos anos vem se tornando essencial para o estabelecimento e sobrevivência das organizações, viabilizando o controle de informações de forma totalmente estendida, ou seja, administrando de forma prioritária, com resolução dos problemas de forma gerencial nos processos. Dentre as suas muitas ferramentas, foi citado neste trabalho o programa de gestão da qualidade 5S, o qual remete a ser um requisito básico para um controle inicial das operações, pois os seus sentidos (utilização, ordenação, limpeza, saúde e disciplina) são essenciais para a produtividade, trazendo melhorias contínuas e conscientização ao pessoal envolvido nas atividades. O seu funcionamento está interligado com diversos controles extras, como o diagrama de *Ishikawa*, gráfico de *Pareto*, gráficos de controle, fluxogramas e histogramas. Desenvolvido através de pesquisas bibliográficas e em dados provenientes da empresa cimenteira, o estudo de caso tem como objetivo analisar como se encontra o atual cenário em relação aos sentidos e o progresso gradativo que o 5S poderá promover nas atividades de limpeza da organização citada. Dessa forma, este artigo visa apresentar como os resultados do programa de qualidade 5S, geram um diferencial na empresa cimenteira em relação às outras do mesmo ramo quando aplicado efetivamente.

Palavras-chave: Gestão da qualidade; Programa 5S; Progresso; Limpeza.

¹ Graduado em Administração pela Universidade Federal de Sergipe (UFS) no ano de 2012. Em processo de conclusão no curso de Pós-Graduação (Latu Sensu) em Gerência de Projetos pela FANESE/2014.2. douglasrmeneses_12@hotmail.com

1 INTRODUÇÃO

O gerenciamento da qualidade vem sendo uma preocupação cada vez mais frequente das organizações para conseguir atender aos objetivos frente ao mercado atual. Em um cenário de constantes mudanças, é necessário agregar qualidade às inovações e aos processos de produção visando uma melhoria em toda base organizacional.

Os programas de gestão da qualidade surgem com o objetivo de garantir a satisfação do cliente de um determinado bem ou serviço, envolvendo assim não só os clientes, mas também os funcionários da instituição. Dessa forma, às unidades de informação não podem ficar à margem deste contexto e necessitam ficar atentas às novas formas de gerenciamento que venham surgir.

A gestão de qualidade é composta de estágios, tais como: análise geral do processo, planejamento, organização, controle, implantação, análise de indicadores e educação continuada (WADA, 2007).

Segundo Campos (1999, p.173), um programa 5S:

[...] visa direcionar as pessoas para um melhor comportamento, para toda a vida. Esse programa não é apenas um episódio momentâneo de limpeza, mas sim uma nova maneira de conduzir a organização com ganhos efetivos de produtividade.

O programa 5s tem como objetivo básico a melhoria do ambiente de trabalho nos sentidos físico e mental (SILVA, 1994).

Assim, atingir o equilíbrio ideal do programa de qualidade 5S é a meta essencial para que a organização e os funcionários envolvidos sejam contemplados com uma série de padrões e rotinas que visam a melhorar o desenvolvimento das atividades tanto em seu ambiente físico quanto operacional nas áreas da produção e da manutenção.

Atualmente, a empresa cimenteira necessita de um processo de reestruturação no que diz respeito a uma padronização de metas e normas nos passos de qualidade, nos serviços de limpeza e manutenção, bem como de uma integração entre todos os setores produtivos da unidade no que se refere à perpetuação dessa proposta.

De acordo com Vergara (2000, p. 25), o objetivo geral “é o resultado a alcançar que irá dar resposta ao problema de pesquisa”. Para Gonçalves (2005, p.111), os objetivos da pesquisa são “formas de apresentar o que o autor

pretende alcançar com ela e as metas a serem atingidas”. Visto isso, o objetivo geral deste artigo é identificar ações que devem ser realizadas pelos gestores para aperfeiçoar o desenvolvimento e a manutenção do programa de qualidade 5S na unidade cimenteira.

A realização do levantamento foi oportuna e viável, pois através desta, verificou-se todo o andamento dos sensores, sendo possível identificar variáveis que possivelmente interferiram nos diagnósticos como sinalizações deterioradas, falta de instrução para com os colaboradores, falta de zelo com o patrimônio e materiais descartados em local inadequado, bem como pela disponibilidade das informações que foram cedidas pela unidade cimenteira, além da total colaboração dos gestores em contribuir com os dados para execução da pesquisa.

Enfim, consideradas essas informações, é necessário analisar e avaliar as atividades executadas na unidade, pois este programa pode trazer inúmeros benefícios para a organização, como diminuir gastos com terceiros para limpeza e EPI's (equipamento de proteção individual), evitar o desperdício de matérias-primas na produção devido a vazamentos (reaproveitamento no processo), além de manter a padronização de tarefas, conservação e o controle dos bens da empresa.

2 METODOLOGIA

Quanto à metodologia, Gil (1999, p.26), comenta que “é o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para atingir o conhecimento”. Na visão de Collis e Hussey (2005, p.61), “metodologia é a maneira global de tratar o processo de pesquisa, da base teórica até a coleta e análise de dados”. Este trabalho foi caracterizado como uma pesquisa exploratória (já que objetiva uma maior aproximação das dificuldades procurando seus esclarecimentos), e estudo de caso descritivo. Para Roesch (2006, p.31), “o estudo de caso descritivo pretende descrever com exatidão os fatos e fenômenos de determinada realidade”.

Para atingir os objetivos almejados neste trabalho, foram utilizadas para coleta de dados, fontes secundárias. Essas fontes secundárias incluíram os levantamentos bibliográficos, documentais e estatísticos das pesquisas realizadas. Este trabalho visou à qualidade, pois teve como finalidade à melhoria dos processos

e padrões no programa 5S através da implantação de soluções (propostas), já que o processo atual se encontra sem muita visibilidade e credibilidade para com os funcionários em âmbito geral.

3 DESENVOLVIMENTO

Segundo Vergara (2000, p. 35), “fundamentação teórica é o capítulo do projeto que tem por finalidade apresentar os estudos sobre o tema, ou especificamente sobre o problema, já realizados por outros autores”. Para Gil (1996, p.80), “a fundamentação teórica é a identificação das teorias que proporcionam orientação geral à pesquisa ou contribuem para construção de hipóteses”.

Para Fernandes e Costa Neto (1996, p.173), gestão da qualidade é:

[...] uma filosofia de negócio sistematizada orientada para resultados, cuja obtenção baseia-se na busca permanente da satisfação do cliente, com desempenho superior ao da concorrência, com foco nos processos decorrente do constante alinhamento destes às necessidades mutáveis e evolutivas dos clientes e com o envolvimento de todos os colaboradores do empreendimento, tanto internos como externos, sendo que a promoção, evolução e melhoria desta filosofia é responsabilidade indelegável do dirigente máximo da organização.

A gestão da qualidade é essencial para o estabelecimento e sobrevivência de uma instituição, bem como para viabilizar o controle de atividades, informações e documentos, visto que seu objetivo é a implicação não apenas de todos os escalões de uma organização, mas também da organização estendida, ou seja, seus fornecedores, distribuidores e demais parceiros do negócio.

Dentre as muitas ferramentas de um gerenciamento de qualidade, será citado o programa 5S, que é um ponto de partida e requisito básico para um controle, visto que proporciona vários benefícios ao setor. Seus sentidos (utilidade, ordenação, limpeza, saúde e autodisciplina) são essenciais para a produtividade. Porém, se implantado sozinho não assegura a eficácia do sistema, já que é necessário haver melhorias contínuas, treinamentos e conscientização do pessoal.

De acordo com Silva (2001), o programa 5S tem por objetivo:

[...] melhorar as condições dos ambientes, trazendo benefícios aos envolvidos como a autoestima dos colaboradores, o espírito de equipe, a organização do ambiente - fácil localização dos objetos e redução de estoques ociosos, aumentando com isso a

produtividade, eliminando desperdícios e conscientizando as pessoas em relação ao meio ambiente.

Concebidos pelo engenheiro japonês Kaoru Ishikawa na década de 50 após uma viagem aos EUA, os cinco sentidos são baseados na filosofia do *Bushido* – código de princípios morais não escritos, que são passados de geração para geração e que se resumem em disciplina e harmonia – o qual têm sua origem no Japão após a 2ª guerra mundial quando acontecia a crise de competitividade (a qual gerou uma possibilidade de investimento pequena, reduzindo a capacidade de competição com as indústrias americanas), o que provavelmente inspirou a necessidade de colocar ordem na grande confusão estrutural a que ficou reduzida o país após sua derrota para as forças aliadas (SILVA, 2005).

Para isso, o engenheiro japonês Ishikawa utilizou primeiramente um diagrama, também chamado de causa e efeito ou espinha de peixe, a qual permite estruturar hierarquicamente as causas potenciais de determinado problema ou oportunidade de melhoria, bem como seus efeitos sobre a qualidade dos produtos/serviços com a finalidade de criar um plano de ação consequente do seu estudo, para resolução das dificuldades apresentadas nos ambientes organizacionais e produtivos. Como benefícios, este diagrama ajuda a focar o aperfeiçoamento do processo, registra as causas potenciais que podem ser revistas e atualizadas e provê uma estrutura para o *brainstorming* (técnica que explora a potencialidade criativa de um indivíduo ou de um grupo – criatividade em equipe – colocando-a a serviço de objetivos pré-determinados).

Após a utilização desta ferramenta de qualidade, os japoneses decidiram investir na difusão destes sentidos, que visam melhorias no ambiente por meio de reestruturações na organização em cinco fases, que são:

1. SEIRI (senso de utilização);
2. SEITON (senso de ordenação);
3. SEISO (senso de limpeza);
4. SEIKETSU (senso de saúde);
5. SHITSUKE (senso de auto-disciplina);

Na indústria, seus principais papéis são: liberar áreas, incentivar a criatividade, prevenir acidentes, economizar tempo, aumentar produtividade, evitar desperdícios, melhorar relacionamentos, incentivar o trabalho em equipe, facilitar as atividades e localizar os recursos disponíveis e reduzir custos.

O senso de utilização visa à liberação das áreas, ou seja, livrar-se dos itens desnecessários e alocar os demais nos lugares corretos, eliminando estoques ociosos que além de ocupar espaços, custam dinheiro (MARTINS E LAUGENI, 2006). Esses elementos desnecessários multiplicam-se rapidamente, gerando perda de espaço, atrapalhando as funções diárias no local de trabalho (como localização de elementos necessários e os que possivelmente podem ser removidos), causando desordem, apego, insegurança e preguiça por parte dos colaboradores (FRANCISCHINI, 2008).

Como vantagens da boa implantação do senso de utilização, podemos citar como exemplo: a redução da necessidade e dos gastos com espaço, estoque, armazenamento, transporte e seguros; facilidade no transporte interno, no arranjo físico e no controle da produção; aumento da produtividade das máquinas e pessoas envolvidas; maior senso de humanização, organização e economia; menor cansaço físico e maior facilidade de operação; diminuição dos riscos acidentais do uso destes materiais pelo pessoal; e o fato de evitar a compra de materiais e componentes em duplicidade, bem como os danos a materiais ou produtos armazenados (SILVA, 2005).

O senso de ordenação visa organizar o tempo dedicado ao trabalho, ao lazer, a família e aos amigos; é ter postura coerente frente às decisões, é aprender a valorizar e elogiar o outro, ao invés de apenas criticar (SILVA, BORDENAL E PARRA, 2006).

Este senso visa identificar e arrumar tudo, para que seja possível qualquer pessoa localizar facilmente os objetos dentro dos ambientes, evitando a perda de tempo e o gasto de energia desnecessária. O senso de ordenação pode ser definido também como senso de sistematização ou classificação (SILVA, 2005).

Como pontos positivos da boa implantação deste senso, é observado: menor tempo de busca do que é preciso para operar, ler e enviar; melhor aproveitamento dos espaços; menor necessidade de controles de estoque e produção; facilidade do transporte interno, controle de documentos, arquivos ou pastas, além de facilitar a execução do trabalho no prazo; redução dos riscos de acidente; maior racionalização do trabalho, menor cansaço físico e mental e melhor ambiente de trabalho; melhor disposição dos móveis e equipamentos; maior controle contra furtos de ferramentas; e facilidade da limpeza do local de trabalho (SILVA, 2005).

O senso de limpeza visa à melhoria contínua das áreas de trabalho, mantendo a limpeza e organização dos setores, procurando eliminar as fontes de poluição, o que conseqüentemente reduz os riscos de acidentes, preservando os equipamentos e contribuindo para a melhora da imagem da empresa, interna e externamente (MARTINS E LAUGENI, 2006). Este senso é interpretado como um plano psicológico, na busca de comportamentos éticos, honestos e transparentes, mostrando que deve haver comprometimento e entrosamento de todos os participantes para a melhoria da organização (GODOY E MATOS, 2004).

Para a eficiência deste senso, é necessária a mudança de hábitos e a criação de uma nova consciência quando se refere a um progresso em seu processo. Para isto, é necessário procurar limpar os equipamentos (inspecionando-os e eliminando riscos) após o uso, para que o próximo a usar encontre-o limpo e seguro; aprender a não sujar, eliminando as causas da sujeira; definir responsáveis por cada área e sua respectiva função; manter equipamentos e ferramentas sempre na melhor condição de uso possível; cuidar para que se mantenha limpo o local de trabalho, dando atenção para os cantos e para os tetos; não jogar lixo ou papel no chão, e sim dar destino adequado ao lixo, por meio de coletas seletivas (SILVA, 2005).

O seu desenvolvimento proporciona: bem estar social; prevenção de acidentes; boa impressão ao cliente; qualidade na manutenção dos equipamentos; uma maior produtividade das pessoas, máquinas e materiais, evitando o retrabalho; além de evitar perdas e danos de materiais e produtos (SILVA, 2005).

O senso de saúde mostra que as empresas devem estabelecer condições favoráveis à saúde física, mental e emocional dos colaboradores, incentivando-os a um melhor relacionamento e a melhoria das condições de vida. Este senso tem como meta a manutenção de um ambiente de trabalho sempre favorável à saúde e à higiene, visando uma maior segurança e a prestação de serviços de qualidade (SILVA, BORDENAL e PARRA, 2006).

Para obtenção de bons resultados, são aconselháveis algumas medidas, tais como: ter os três S's (utilização, ordenação e limpeza) previamente implantados; capacitar o pessoal para avaliar a aplicação dos conceitos; eliminar as condições inseguras de trabalho, evitando acidentes ou manuseios perigosos; humanizar o local de trabalho; difundir material educativo sobre higiene e saúde; promoção de práticas de ginástica laboral nos postos de trabalho; respeitar os colegas como pessoas e como profissionais; cumprir horários; construir instalações destinadas a

lazer (recreativo, sala de jogos, sala de televisão e vídeo); entregar documentos ou materiais em tempo hábil; e não fumar em locais impróprios (SILVA, 2005).

Como vantagens, é imprescindível citar: uma melhor segurança e desempenho do pessoal; prevenção de danos à saúde dos que convivem no ambiente; melhoria da qualidade de vida; local de trabalho agradável; melhor imagem da empresa internamente e externamente; e a elevação do nível de satisfação e motivação do pessoal para com o trabalho (SILVA, 2005).

O senso de auto-disciplina tem o intuito de fazer todas as atitudes acima citadas virarem um hábito, transformando o 5S num modo de vida. Para isso, algumas atitudes são importantes, como usar a criatividade no trabalho, nas atividades; chegar no horário estabelecido pela organização; melhorar a comunicação entre o pessoal no trabalho, desenvolvendo o espírito de equipe; compartilhar visão e valores, harmonizando as metas; adequar-se as normas de higiene e segurança estabelecidas; ter consciência das responsabilidades, deveres, obrigações e direitos nossos e dos nossos colegas; treinar o pessoal com paciência e persistência, conscientizando-os; e realizar auditorias em tempos para avaliar os avanços do 5S's (SILVA, 2005).

O senso de auto-disciplina requer consciência e um aperfeiçoamento contínuo dos ambientes com qualidade, pois com o tempo trará benefícios como a redução da necessidade constante de controle; facilidade de execução de qualquer tarefa/operação; previsibilidade do resultado final de qualquer operação; evita perdas oriundas do trabalho, tempo e utensílios; e também padroniza requisitos de qualidade, reduzindo a necessidade de averiguações permanentes em seus produtos e serviços (SILVA, 2005).

A falta de autodisciplina provoca desperdícios de recursos, insatisfação entre as pessoas e informações imprecisas. O respeito aos outros é fundamental para o sucesso do trabalho em equipe, e conseqüentemente para o alcance da sinergia e da melhoria da eficiência dos processos.

No processo de implantação de um programa de qualidade, é necessário trabalhar algumas considerações iniciais, tais como: tomar a referência da realidade atual, envolvendo pessoas dispostas a um comprometimento com o programa e que visem planos com ações corretivas que tenham o intuito de facilitar e viabilizar recursos para implantação e manutenção do programa de qualidade 5S. Para isso é necessário escolher um representante, que deve ter características como

comprometimento, dinamismo, liderança, boa fluência verbal, boas relações sociais, disponibilidade de tempo e que seja exemplo para os demais (LAPA, 1998).

Com o tempo, cada integrante vai diagnosticar a importância dos conceitos e de sua aplicação, tornando a metodologia um hábito no trabalho. Dessa forma, o sistema vai se consolidando junto com o sistema de qualidade, onde os técnicos e funcionários novos, que forem se incorporando à empresa, também se habituarão a aplicar os conceitos na medida em que ingressam com o sistema já implantado (SILVA, 2005).

Os treinamentos dos membros da equipe devem ser periódicos e o acompanhamento deve ser constante. Com os novos treinamentos, a equipe poderá verificar os resultados, avaliações do pessoal, as melhorias e o que ainda pode ser feito, sendo também uma oportunidade de reciclagem dos conhecimentos de cada um e um meio para harmonização do conjunto em geral (SILVA, 2005).

4 RESULTADOS

Nesta etapa foram analisados os dados provenientes dos levantamentos e das pesquisas realizadas, os quais identificaram a atual situação do programa de qualidade 5S através de algumas variáveis estabelecidas como perfil dos gestores, situação atual do programa 5S, processo de manutenção, processo de conscientização e os mecanismos alternativos, a fim de demonstrar de forma clara e sucinta, porém de modo proveitoso aos interessados no tema.

No quesito perfil dos gestores, foram analisadas algumas informações básicas como sexo, idade, setor, escolaridade e tempo de instituição. Nestes itens, observamos uma maioria do sexo masculino devido às áreas de mecânica e elétrica serem os focos na unidade cimenteira. Quanto à idade, vemos um elevado número de profissionais com baixa faixa etária na média de 28 anos, os quais apresentam um alto nível de escolaridade (caso bastante expressivo na atualidade das organizações). No quesito tempo de serviço, o *turn over* alto reflete alguma desmotivação, tendo maior incidência nas áreas de produção e manutenção. Diante do exposto, pode-se concluir que a organização está incentivando um aperfeiçoamento na escolaridade de seus gestores, visto sua ajuda por meio de planos de incentivos. Porém, é necessário reavaliar a questão da rotatividade, pois este fator interfere na imagem da empresa quanto as questões de âmbito humano e

organizacional, não promovendo a retenção de profissionais para a formação de um quadro com experiência em suas atividades.

Após a análise dos dados obtidos sobre a situação atual do 5S, onde foi verificada a estrutura atual do programa, os ambientes de trabalho (fatores como segurança, limpeza, iluminação, organização, descarte e utilização de materiais), as dificuldades existentes, as atividades e os processos realizados para desenvolvimento e a satisfação quanto ao progresso do programa, ficou claro que a falta de crédito a respeito dos programas de qualidade se remetem a processos antigos que não surtiram efeito contínuo, os mesmos que ocasionaram a desmotivação inicial para a obtenção de cada senso, mas que vem obtendo um apoio da alta diretoria na mudança dos ambientes e da cultura para evitar um retrocesso, observando como fatores positivos o novo instinto que está sendo incorporado para projeção de melhorias (novos projetos) e para a resolução dos problemas encontrados atualmente.

Quanto ao processo de manutenção, foram analisados: planejamento das atividades, as demonstrações de resultados, auditorias internas, tipos de aplicação quanto ao tempo, critérios das ordens de serviço (OS) e o atual estado da manutenção. No indicador planejamento de atividades, foi visto a necessidade de uma aliança com o setor de suprimentos para implantação de um calendário de demandas. Nas auditorias internas, foi observado um engajamento da gerência tomada pelo fator exemplo para com os seus funcionários, onde as demonstrações de resultados são feitas através de minutos integrados, quadros informativos e e-mail, os quais precisam de um foco maior na disseminação de mais notícias referentes a unidade. Quanto as OS (ordens de serviço), as mesmas são atendidas por prioridade (com prazos curtos e específicos), tendo o atual estado de manutenção condições falhas, como falta de inspeções efetivas e que relatem a atual necessidade de manutenção.

Esse processo é parte crucial do programa de qualidade 5S, dado o fato de controlar inúmeros males que possam afetar o progresso do programa, como vazamentos, recuperação de estruturas, excesso de materiais em descarte e na organização dos equipamentos, já que na etapa de ordenação, é importante rotular os objetos, padronizando nomenclaturas e cores para sua devida identificação, expondo visualmente os pontos críticos ou equipamentos de intensa utilização. E que um monitoramento dos equipamentos na área, é imprescindível para o sucesso

de qualquer planejamento, evitando assim custos desnecessários e excessivos para o setor de manutenção fabril, transformando assim a cultura produtiva em uma cultura de manutenção e inspeção contínua para aumento de produtividade.

Quando referido ao processo de conscientização, é primordial retratar que o fator cultura é a peça chave para o sucesso, já que todos os programas incorporados anteriormente tiveram como ápice na falha, a não conseguida padronização de uma nova cultura organizacional. Com isso se torna impossível não visualizar a necessidade que existe em fazer um programa voltado tanto para os funcionários próprios como também para a conscientização dos funcionários terceiros (principalmente os terceiros contínuos), para que com isso se obtenha um reforço extra na unidade através da união de todos os lados, com foco numa mudança na cultura operacional, por meio de programas educativos (cartilhas e palestras com os gestores de meio ambiente e qualidade) e motivacionais que gerem uma visualização contínua da manutenção dos sentidos do programa 5S na unidade.

Quanto aos mecanismos alternativos, verificou-se a existência de premiações, auditorias externas, treinamentos externos e utilização de palestrantes como índice motivacional. Os reconhecimentos existem, mas abrangem em sua grande maioria apenas os funcionários próprios, perdendo com isso o apoio dos terceiros na manutenção do programa na unidade. Quanto as auditorias externas, as mesmas são realizadas cruzando informações (com as auditorias internas) de modo a verificar se existe alguma mudança de atitude quanto ao progresso, onde tais conhecimentos externos são obtidos por palestrantes que transmitem seu conhecimento e incentivo aos colaboradores da unidade em questão. Conclui-se assim que a unidade deve recorrer a conhecimentos externos para o seu progresso, visto que em todos os fatores o que se encontra atrapalhando seus processos é a cultura atual da unidade, voltada quase exclusivamente para o setor produtivo (fato que se espelha em algumas dificuldades encontradas na implantação dos sentidos) e que os sentidos são fatores cruciais para todo este progresso que é almejado nesta unidade e nas demais do grupo.

Portanto, o fator cultura (conforme observação e análise anterior) é o ponto a ser trabalhado, visto que esta mudança deve ocorrer em conjunto com o andamento dos sentidos, e por meio de uma maior acessibilidade (programas educativos) irá

ocorrer o fim da falta de conhecimento, através de uma ajuda primordial, caso da liderança (gestores do programa) em geral.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar o programa de qualidade 5S na unidade cimenteira, e através deste, direcionado pela análise de dados efetuada e possuindo todo arcabouço teórico que foi apresentado durante a fundamentação teórica, pode-se constatar que o programa de qualidade 5S se encontra em passos curtos em seu progresso, visto o fato de que o principal fator de evolução, a mudança cultural, é o problema existente atualmente.

A partir desta constatação, foi visto que os objetivos almejados necessitam de apoio de todas as áreas e que conhecimentos externos (via palestrantes ou empresas especializadas em consultoria) devem ser adquiridos e unidos ao processo atual para uma reestruturação em alguns passos do planejamento proposto pelo corporativo. Este apoio pode ser obtido por meio de reestruturações no *layout* organizacional, possibilitando um fluxo mais dinâmico no trabalho, tanto em um nível administrativo quanto produtivo.

Como propostas de sugestões para perpetuação do programa, foram levantadas ações como simplificação dos passos do programa, criação de plano de incentivo relativo ao programa 5S, campanhas sobre aplicabilidade do 5S no dia a dia, análises de desempenhos de funcionários nas referidas manutenções com demonstrações por meritocracia, palestrantes externos para difusão de conhecimento extra e manutenção de um acompanhamento contínuo dos processos e dados que forem mensuráveis na unidade cimenteira.

Portanto, é essencial que os propósitos de cada área estejam interligados, para que com isso se defina o que é esperado dos líderes, podendo se implantar metas e obter indicadores que auxiliem na mensuração do estudo e dos resultados obtidos sobre o programa de qualidade na unidade, para que sempre se mostre a realidade e que o programa 5S sirva como instrumento de tomada de decisões e que este não seja apenas um referencial que dá resultados quando implantado, mas que acaba sendo esquecido por todos em seu futuro, tornando-se um marco de fracasso como os programas de qualidade instituídos anteriormente na unidade.

ABSTRACT

Quality management in recent years has become essential for the establishment and survival of organizations, enabling control of information fully extended form, that is, managing a priority, with resolution of the problems of management form in the process. Among its many tools, was quoted in this paper the quality management program 5S, which refers to a basic requirement for an initial control of operations because their senses (use, order, cleanliness, health and discipline) are essential for productivity, bringing continuous improvement and awareness to staff involved in the activities. Operation is interconnected with several additional controls, as Ishikawa diagram, Pareto's chart, control charts, flow charts and histograms. Developed through bibliographic research and on data from the cement company, the case study is to analyze how is the current scenario in relation to the senses and the gradual progress that 5S can promote the cleaning activities of the said organization. Thus, this article presents the results of the 5S quality program, generate a differential in the cement company in relation to others of the same branch when applied effectively.

Keywords: Quality management; 5S program; Progress; Cleaning.

REFERÊNCIAS

- CAMPOS, V.F. **TQC – Controle da qualidade total**. Editora de Desenvolvimento Gerencial. 8. ed. Belo Horizonte, 1999.
- COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- COSTA NETO, P. L. O; FERNANDES, A. A. **O significado do TQM e modelos de implementação. Gestão & Produção**. São Paulo, v. 3, n.2, p.173 - 187, ago. 1996.
- FRANCISCHINI, Paulino G. **Programa 5S (2008)**. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/40901623/5-S-APOSTILA>>. Acessado em 08/01/15.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar Projetos de pesquisa**, São Paulo: Atlas, 1996.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GODOY, M.H.P.C.; MATOS, K.K. **Trabalhando com 5S**. Minas Gerais: Desenvolvimento Gerencial, 2004.
- GONÇALVES, Hortência de Abreu. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. São Paulo: Evercamp, 2005.
- LAPA, Reginaldo P. **Programa 5S**. Qualitymark Editora, Rio de Janeiro, 1998.
- LAUGENI, F.P.; MARTINS, P.G. **Administração da produção**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2006
- MENDONÇA, Magno da Silva; PINHEIRO, Sílvia Sardinha; HORA, Henrique Rego Monteiro da. **Análise da eficácia da implantação d programa 5S: Estudo de caso em uma indústria moveleira. PerspectivasOnline 2007-2010**, v. 4, n. 13, 2014.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3.ed. São Paulo: Editora Atlas, 2006.
- SILVA, J.M. **5S: O Ambiente da Qualidade**. Minas Gerais: Littera Maciel, 1994.
- SILVA, Giselle Chaia. **O método 5S (2005)**. Disponível em http://www.anvisa.gov.br/reblas/procedimentos/metodo_5S.pdf. Acessado em 08/01/15.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.
- WADA, Célia. **O que é gestão de qualidade. 2007**. Disponível em: <http://www.cmqv.org/website/artigo.asp?cod=1461&idi=1&id=4467>. Acessado em 10/08/14.