AVALIAÇÃO PARCIAL DO PROGRAMA 5S EM UMA EMPRESA PRODUTORA DE FRANGOS PARA ABATE

Reginaldo Jose de Paula
Acadêmico do Curso de Administração da Faculdade de Filosofia Ciências e Letras da Fundação Educacional de Ituverava-FE.

Cristiane Sonia Arroyo
Profa. Dra. da Faculdade de Filosofia Ciências e Letras da Fundação Educacional de Ituverava-FE.
Grupo de Pesquisa PAPO (Programa de Apoio a Produção e Operações) da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto (FEARP) da Universidade de São Paulo (USP)
e-mail: csarroyo@terra.com.br

RESUMO

Esta pesquisa pode contribuir com a gestão da qualidade após a implantação de programas como 5S. Dentro deste contexto, o presente artigo objetiva analisar se após a implantação do programa 5S em uma empresa produtora de frangos para abate ocorreram mudanças no comportamento dos colaboradores. Uma pesquisa em campo foi realizada e como resultado informações de que é possível perceber pontos positivos na implantação da cultura 5S, como exemplo, o engajamento da alta gerência e por parte dos colaboradores, e que logo trará efeitos duradouros para empresa.

PALAVRAS-CHAVE: 5S; Gestão Qualidade; Administração de Processos.

ABSTRACT

This research can contribute with the quality management after the implementation of programs such as 5S. In this context the present article aims to analyze if after the implementation of 5S program in a producing company of chickens for slaughter will be changes in the behavior in general employees. Research was realized in the field and as a result information that you can see positives points in the implementation of 5S culture, for example the full engagement of top management and of some employees and will soon bring lasting effects for the company.

KEYWORDS: 5S; Quality Management; Administration of Process.

AVALIAÇÃO PARCIAL DO PROGRAMA 5S EM UMA EMPRESA PRODUTORA DE FRANGOS PARA ABATE

RESUMO

Esta pesquisa pode contribuir com a gestão da qualidade após a implantação de programas como 5S. Dentro deste contexto, o presente artigo objetiva analisar se após a implantação do programa 5S em uma empresa produtora de frangos para abate ocorreram mudanças no comportamento dos colaboradores. Uma pesquisa em campo foi realizada e como resultado informações de que é possível perceber pontos positivos na implantação da cultura 5S, como exemplo, o engajamento da alta gerência e por parte dos colaboradores, e que logo trará efeitos duradouros para empresa.

INTRODUÇÃO

A avicultura vem crescendo ano a ano, e tendo uma notável qualidade de produção apesar da elevada concorrência (MENDES, 2014). Os clientes exigem cada vez mais produtos com maior qualidade. Assim, as empresas produtoras de frango para abate também estão se aperfeiçoando, por oferecer produtos de qualidade com a melhora de seus processos para que sejam capazes de atender aos requisitos exigidos pelo mercado de forma precisa e eficaz. Esses requisitos não devem atender somente à análise de viabilidade técnica, mas também aos impactos ambientais e sociais que afetam a forma de como os processos são planejados, programados, controlados e realizados (TRICHES; VOILÀ, 2013).

Carpinetti (2012) afirma que "Qualidade é o grau com que o produto atende satisfatoriamente às necessidades do usuário durante o uso". Visando a obtenção da qualidade, muitas empresas estão implantando o sistema de qualidade 5S. Silva *et al*. (2005) dizem que o 5S tem essa denominação, pois foi criado nas indústrias japonesas e advém das cinco palavras iniciadas com "S", as quais são: Seiri (Utilização), Seiton (Arrumação), Seisou (Limpeza), Seiketsu (Saúde) e Shitsuke (Autodisciplina). Essa metodologia vem contribuindo para que várias organizações permaneçam no mercado.

Esta pesquisa poderá contribuir com a gestão da qualidade após a implantação de programas como 5S, que visa trazer maiores benefícios à empresa e aos funcionários quando aplicado corretamente. Dentro deste contexto, o presente artigo teve como pergunta de pesquisa: É possível ter sucesso com a implantação do programa 5S em uma empresa produtora de frangos para abate ou essa ferramenta fica apenas na teoria?

A fim de responder a essa pergunta de pesquisa, este trabalho tem como objetivo geral analisar se após a implantação do programa 5S em uma empresa produtora de frangos para abate houve mudanças no comportamento dos colaboradores em geral. Gavioli *et al.* (2009) relatam que é necessário ter muita disciplina para que tal ferramenta tenha sucesso dentro de uma organização brasileira.

O trabalho começa com a revisão da literatura e analisa os seguintes principais temas: a primeira seção traz uma abordagem histórica ao início da produção de frango de corte no Brasil; a segunda seção, do estudo da gestão de qualidade; e a terceira seção, com a implementação e manutenção do programa 5S. Adiante, são expostas as escolhas metodológicas. Por fim, expõem-se as conclusões que foram tiradas a partir dos resultados obtidos dos questionários entregues aos funcionários de uma empresa de abate de frango e são tecidas algumas considerações quanto o programa 5S na empresa produtora de frangos para corte.

1 INÍCIO DA PRODUÇÃO DE FRANGO DE CORTE NO BRASIL

O Brasil é um dos maiores produtores de carne de frango do mundo, número que tem aumentado devido à melhoria contínua da qualidade de seus produtos. Triches e Voilà (2013) dizem que em todas as regiões, o nível de tecnologia permite que empresas de produção de frango de corte, tenham alto grau qualidade, oferecendo ao mercado produtos com maior valor agregado. Com isso faz do Brasil um dos maiores produtores de carne de frango do mundo, número que tem aumentado devido à melhoria continua da qualidade de seus produtos. Para Mendes (2014), a avicultura representa 1,5% do PIB brasileiro, gerando cinco milhões de empregos diretos e indiretos, é o maior exportador de frango do mundo,

representando 40% do mercado mundial, tendo um consumo *per capita* de 42 kg/habitante/ano.

Desde o descobrimento do Brasil, o frango sempre esteve presente na vida das pessoas, servindo de alimento para as famílias e sendo comercializado o que excedia da criação de acordo com a CIAS (EMBRAPA, 2010).

Na década de 80, o setor teve suas vendas retraídas no exterior, isso devido a subsídios das exportações nos Estados Unidos e da União Européia. Já a produção avícola, nessa mesma década, voltou a crescer, devido à mudança no estilo de vida da sociedade que percebeu o frango como um alimento bom e barato, com isso novos mercados foram conquistados.

Nos anos 90, com a abertura econômica e estabilização da inflação, melhorou-se a competitividade das empresas, forçando as mesmas a aumentar seus investimentos em tecnologia e eficiência produtiva.

Atualmente, a avicultura vem crescendo ano a ano, e tendo uma notável qualidade de produção, principalmente porque em 2006, 98% dos abatedouros nacionais foram fiscalizados pelo governo para garantir a qualidade do produto.

Os agentes da cadeia produtiva do frango vêm ampliando suas exigências na capacitação, recebimento de novas informações, cumprimento da legislação e incorporando novas técnicas de produção industrial que se refere à genética, ambientais, sanitárias e nutricionais. Isso visando uma melhoria contínua nos produtos e consequentemente um provável aumento de mercado segundo Belusso e Hespanhol (2010).

2 GESTÃO DA QUALIDADE

Campos (1992) comenta os diversos aspectos da qualidade, pois diz que "Qualidade total são todas aquelas dimensões que afetam a satisfação das necessidades das pessoas e por conseguinte a sobrevivência da empresa". Sobral e Peci (2008, p. 282) dizem sobre qualidade:

> "De todas as prioridades competitivas da administração de operações, a qualidade é a que tem assumido maior destaque no ambiente atual de negócios, uma vez que permite agregar valor aos produtos e serviços oferecidos por uma empresa. Cada vez mais, as organizações tendem a reconhecer a importância estratégica da qualidade e a tomar medidas para sua melhoria contínua".

A partir dos anos 50, surgiu uma nova abordagem de gestão da qualidade, tendo a influência de EUA e Japão. Essa abordagem refere-se à qualidade total, possuindo grande repercussão nos meios acadêmicos e nos meios empresariais nos anos 80 e 90 segundo Carpinetti (2012).

Segundo o mesmo autor, até hoje, as grandes contribuições para a gestão da qualidade vieram dos chamados "gurus da qualidade" que são: Juran, Feigenbaum, Deming e Ishikawa. Para compreender a GQT (Gestão da Qualidade Total) é importante descrever as contribuições desses pioneiros da qualidade (Quadro 1).

Slack *et al.* (2009) dizem que nem todas as autoridades relativas à qualidade percebiam esses trabalhos como total verdade, pois embora sinceros em suas crenças, muitos desenvolviam suas ideias e as obtinham remuneração trabalhando como consultores, tendo então um certo conflito de interesse em suas abordagens.

A gestão da qualidade total visa em seus conceitos uma melhoria contínua, com enfoque em uma abordagem científica, dever haver visão de processos, conceitos de liderança, comprometimento e envolvimento devem estar presentes para que aconteça (SARKAR, 2006). Com esses conceitos, cria-se não só uma base para a gestão da qualidade, mas para a gestão de operações como um todo conforme Slack *et al.* (2009).

Quadro 1: Pioneiros da Qualidade

AUTORES	DESCRIÇÃO DA GESTÃO DA QUALIDADE
Armand Feigenbaum	Define que a gestão da qualidade é: - um sistema eficaz para integrar as forças de desenvolvimento, - melhoria da qualidade em vários grupos de uma organização, - permite levar a produção e o serviço aos níveis mais econômicos da operação e que atendam plenamente à satisfação do consumidor.
William Edwards Deming	- Considerado o pai do controle de qualidade no Japão devido às suas conferências apresentadas nos anos 50. - Qualidade inicia com a alta administração e é estratégica. - Qualidade e a produtividade aumentam à medida que a variabilidade do processo diminui.
Joseph Moses Juran	- Fez com que as organizações se movessem da visão fabril tradicional de qualidade como "atendimento às especificações" para uma abordagem mais voltada ao usuário, o que criou a expressão adequada ao uso. - Um produto pode atender às especificações, mas não estar adequado ao uso. - Importância do impacto da ação dos trabalhadores diretos, devido a sua motivação e a participação da melhoria da qualidade.
Kaoru Ishikawa	Criador do conceito de círculos de qualidade e dos diagramas de causa. - Houve um período de ênfase excessiva no controle estatístico da qualidade (no Japão) e, em vez de mais simples, as ferramentas de qualidade eram complexas e difíceis, isso faziam as pessoas não gostarem de usá-las. Via a participação do trabalhador como ponto chave para implementação bem sucedida de gestão da qualidade.

Fonte: Adaptado de Carpinetti (2012)

Os mesmos autores ressaltam que o conceito inicial dos EUA sobre a GQT (Garantia da Qualidade Total) é uma melhoria contínua envolvendo todos em um objetivo, eles criaram uma lista de conceitos fundamentais e práticas de qualidade, de organização. A melhoria contínua visa satisfazer os objetivos, a qualidade, o custo, o prazo e a missão (SARKAR, 2006). Slack *et al.* (2009) dizem que no Japão os conceitos envolvem: qualidade em primeiro lugar e satisfação total do cliente; *Market in* (visão orientada pelo mercado); o próximo processo na cadeia de valor é um cliente; gerenciamento baseado em fatos; controle de processos; controle de qualidade à montante (nas fases de *marketing* e desenvolvimento de produtos); atenções aos poucos mais vitais (priorização); ação preventiva para eliminar os erros recorrentes; respeito ao trabalhador (participação total) e comprometimento da alta gerência.

Os pesquisadores (CAMPOS, 1992, CARPINETTI, 2012, SARKAR, 2006, SENGE, 2004, SLACK *et al*., 2009) evidenciam que todos os trabalhos publicados na década de 90 apontam que para uma cultura organizacional obter sucesso com a GQT (Gestão da Qualidade Total) é preciso valorizar a melhoria contínua, a abordagem científica, ter o foco no cliente, a educação, o treinamento, o envolvimento e comprometimento de todos começando pela alta

gerência. O ideal seria trabalhar a estratégia da GTQ com a Gestão do Conhecimento, que parte da premissa de que todo conhecimento existente na empresa, partindo das pessoas, inserido nos processos e nos setores, pertence também à organização (SENGE, 2004). Assim, todos os colaboradores que contribuem para esse sistema devem usufruir de todo o conhecimento presente na organização.

Acrescentam que partir dos anos 80, o Brasil começou a implementar fortemente os conceitos de GQT (Gestão da Qualidade Total), mas no Brasil obteve um índice de rejeição muito grande por parte das empresas de manufatura. Já com a abertura de capital na economia brasileira, onde a competição se tornou forte no mercado, as organizações passaram a se adequar aos conceitos de GQT (Gestão da Qualidade Total) (SLACK *et al.*, 2009).

3 O PROGRAMA 5S

No mercado atual, onde a concorrência é crescente, várias empresas já estão investindo em programas de qualidade a fim de aperfeiçoar seus produtos, para que não percam clientes para seus concorrentes. A maioria dos programas de qualidade foi desenvolvida no Japão como Kanban (sistema para controle de estoques com uso de cartões), *just-in-time* (produzir por reduzir ao máximo as perdas e estoques) e 5S (sistema de organização e manutenção dos ambientes) segundo Silva *et al*. (2005).

Um desses programas de qualidade que está sendo bem difundido em diversas empresas brasileiras é o 5S. O programa de qualidade 5S nasceu no Japão, após a Segunda Guerra Mundial, em 1945, onde depois de ver seu país em ruínas, e tendo que sobreviver, os japoneses focaram no que eles tinham de melhor que era trabalhar, da melhor maneira possível, e não como se fossem máquinas.

Os Japoneses utilizaram muito a cultura de seus ancestrais, os Samurais, que tinham como um de seus lemas a autodisciplina. Vendo que seus produtos anteriores eram considerados ruins pela sociedade a mudança era mais que necessária, pois o desejo de ser um país grande era enorme por todos, e para que isso acontecesse foi preciso se modernizar como a Europa e Estados Unidos.

Para Campos (1992), a visão do 5S é mudar a forma de pensar das pessoas, direcionando para um melhor comportamento durante toda a vida. O 5S não visa apenas a limpeza (Seisou), mas sim uma nova maneira de se conduzir a empresa para a obtenção de ganhos efetivos de produtividade. Para o mesmo, o programa 5S é para todos da empresa, desde o presidente até os operários, sendo administrado pela alta gerência.

Tontini (1998) ressalta algo muito importante para sucesso do programa, dizendo que a falta de comprometimento e empenho da alta gerência tem tornado o sistema 5S um fracasso, pois os colaboradores de chão de fábrica se espelham em seus superiores, e na maioria das vezes com a alta gerência descomprometida com o programa, delega responsáveis para o programa, que podem não estar adequadas ou sobrecarregadas por outras ocupações, e sem a cobrança dos superiores para atendimento do programa tal colaboradores dará foco em atividade que lhe são cobradas de imediato.

Para Thomaz *et al.* (2008), os conceitos abrangem outros pontos como será visto no (Quadro 2). Para Tontini (1998), o 5S é a base para qualidade total, pois quando uma empresa implanta seu sistema, se torna mais organizada, segura e humana. Iniciar o programa é muito fácil, porém, mantê-lo no longo prazo, até que todos tenham os conceitos como uma forma de vida, isso é totalmente diferente. Desde que se fala em qualidade, o comprometimento das pessoas no processo produtivo é algo essencial para o sucesso do trabalho. Ou seja, fator que merece ressalva na qualidade do processo é o desempenho do indivíduo.

No programa 5S ainda mais, pois tem em seus pilares três pontos chaves para manutenção do programa que são: Motivação das pessoas, incorporação das atividades de 5S na rotina do dia a dia e auditorias/avaliações periódicas de 5S. A alta gerência é muito responsável para tal sucesso, pois o projeto não pode ficar apenas no papel e sim ser ensinado e fiscalizado, para que tais conceitos se incorporem na organização.

Silva *et al*. (2005) dizem que para obter sucesso com o 5S é importante ir cultivando diariamente, em um processo educacional permanente, continuado, que exige dos líderes persistência e paciência.

Quadro 2: Definição dos 5S

SENSOS	SIGNIFICADO DOS SENSOS
Utilização Seiri	Tem a proposta de identificar toda e qualquer ferramenta que seja utilizável ao exercício da atividade, que abrange também para outras dimensões, como a de utilizar atitudes positivas para fortalecer a convivência com outras pessoas mantendo consigo sentimentos valiosos como amor, amizade e sinceridade.
Ordenação Seiton	Fica em definir um local apropriado para os materiais que foram selecionados no exercício da atividade, e no dia-a-dia o ideal é que desde manhã tudo que for necessário para o dia já esteja em fácil acesso.
Limpeza Seisou	Não é apenas limpar, mas sim evitar que a sujeira aconteça, e no sentido pessoal pode-se dizer que a pessoa busque sempre ser honesta e transparente com as outras pessoas sem que haja segundas intenções.
Saúde Seiketsu	Visa criar um ambiente saudável, que seja favorável a saúde mental e física de quem ali está, cultivando sempre o respeito nas relações interpessoais.
Autodisciplina Shitsuke	Fica em manter toda a metodologia já implantada, praticando exaustivamente todos os conceitos do 5S, fazendo com que esse hábito não se perca.

Fonte: Thomaz *et al.* (2008)

Para Thomaz *et al.* (2008), essas são atividades que necessitam ser permanentemente promovidas, mesmo que os sensos (Utilização, Ordenação, Limpeza, Saúde, Autodisciplina) já estejam implementados é importantíssimo realimentar a cultura para que os hábitos não retrocedam.

A implementação do método é simples, já a manutenção se torna difícil, pois exige esforços e acompanhamento contínuo, e quando o resultado é obtido, uma forma de estimular os praticantes é por meio de prêmios ou gratificações. Quando a empresa se torna organizada, fica mais capacitada com conhecimento, oferece maior suporte ao cliente e o cliente satisfeito trará retornos financeiros, além de disseminar uma boa aparência da empresa e seus produtos (Ziareski *et al.*,2010).

MATERIAIS E MÉTODOS

A pesquisa se caracteriza como qualitativa e descritiva. A presente pesquisa foi desenvolvida em uma empresa de criação de frango de corte na região de Ribeirão Preto - SP. Segundo Vergara (2010, p. 42):

> "A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza".

O objetivo da pesquisa descritiva é procurar padrões, ideias ou hipóteses.

Um instrumento de pesquisa (em Anexo) foi desenvolvido para responder a questão de pesquisa. O instrumento de pesquisa é um questionário semiestruturado de onze perguntas, das quais nove são abertas e duas fechadas.

Nessa pesquisa a população alvo é composta por funcionários do abatedouro. Para a definição do tamanho da amostra, foi utilizado o processo de amostragem aleatória simples, onde cada elemento da população teve igual probabilidade de ser selecionado para a amostra. Após a autorização do abatedouro de frangos, o instrumento de pesquisa (em Anexo) foi entregue impresso em mãos para cada um dos funcionários no período entre três de fevereiro a trinta de março de 2015.

A amostra teve cinquenta e dois funcionários.

A análise de dados deu-se por meio da análise de conteúdo e estatística descritiva aplicada as respostas dos funcionãrios do abatedouro e está no próximo tópico.

ANÁLISE DE DADOS

A empresa, objeto de estudo, está localizada na região de Ribeirão Preto e já vem a muitos anos se destacando no ramo de produção e abate de frango. A produção foi á área principal desse trabalho.

Com o crescente consumo de carne de frango tanto no mercado interno como no externo, e concorrência crescendo, a empresa buscou alternativas de diferenciação, e desde 2013 vem trabalhando com maior intensidade com programas de melhorias na qualidade, tanto de processos como de produtos. E um dos programas escolhidos para auxiliá-los nessa melhoria foi o 5S, que tem como premissa a gestão da qualidade, trazendo uma grande reeducação aos colaboradores não só para o processo, como também para melhorias na cultura organizacional e pessoal.

Para iniciar o programa, a empresa montou um comitê 5S, onde o mesmo tinha como objetivo principal treinar os colaboradores e desenvolvê-los. Mantendo o que Gavioli *et al.* (2009) nos ensina, "para aplicação do 5S é necessária uma modificação do comportamento dos colaboradores, do contrário, não poderá ser concluindo".

Hoje a unidade conta com um supervisor e com auditores em todas as áreas da empresa, e os mesmos são responsáveis por auditar as outras áreas. Para isso foi desenvolvido um *checklist* que é aplicado nos setores em que o objetivo final é pontuá-los para que seja mantida uma disputa saudável entre eles. Como diz Tontini (1998), para se obter sucesso com o programa deve-se ter no dia a dia duas ferramentas básicas que são: normalização de atividades e implementação do gerenciamento visual.

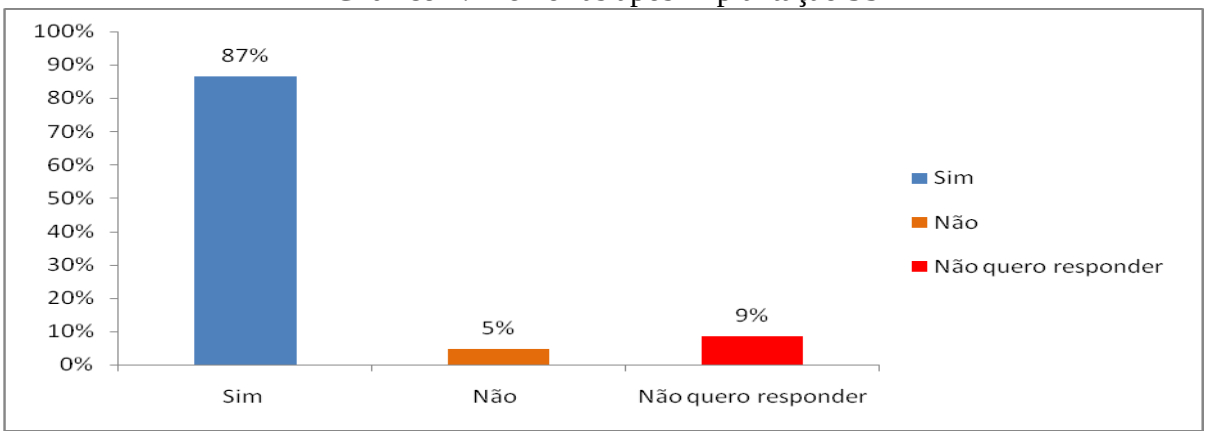
Para Campos (2004, p. 33):

> "Tudo que você fizer deve ser focado nesta meta. Só faça aquelas coisas que o ajudem a atingir a sua meta. O resto é, no momento, desperdício de tempo e de recursos".

Para o mesmo autor, deve-se utilizar o 5S no máximo, para potencializar a mente das pessoas, fica nas mãos do líder compreender e conduzir as pessoas para as mudanças necessárias garantindo assim a sobrevivência da empresa e de seus trabalhos.

Após dois anos de implantação do programa no abatedouro de frangos, os funcionários avaliam a empresa conforme segue no Gráfico 1.

Gráfico 1: Melhorias após implantação 5S



Fonte: Autores (2015)

Dos 52 funcionários do abatedouro que responderam, os dados mostram que 87% dos funcionários entrevistados avaliam que houve melhorias significativas na organização, 5% dizem que não houve mudança alguma e 9% não souberam responder. Este é um ponto importante, pois segundo a pesquisa, o método tornou o trabalho dos colaboradores mais eficaz e ágil. Os colaboradores informaram também que os ambientes se tornaram mais limpos e organizados. Mas apenas isso não basta, pois de acordo com Gavioli *et al.* (2009):

> "O programa não é apenas somente episódio de limpeza, mas uma nova maneira de conduzir a empresa com ganhos efetivos de produtividade".

Logo, o 5S não é apenas limpeza e organização, há muito mais ainda a ser entendido pelo o que ele busca. O programa 5S quando bem implementado tende a mexer com a vida dos colaboradores, e que segundo Tontini (1998), os 5S´s mostram que a alta administração da empresa está preocupada com o ambiente de trabalho e com o bem estar das pessoas, e o pessoal de nível operacional (e outros níveis) percebem que alguma coisa está mudando.

E analisando os dados da pesquisa feita (questão seis sobre comprometimento da alta gerência) é visto que a alta gerência da empresa realmente está muito comprometida com o sucesso do programa e com as melhorias na qualidade de trabalho para os colaboradores e, consequentemente, na sua qualidade de vida fora da empresa.

Para que essa ferramenta seja bem trabalhada a empresa deve dispor de recursos humanos e financeiros, para Tontini (1998), uma alta administração descomprometida deixa investimentos importantes para realização dos trabalhos em segundo plano, e ou nomeia um colaborador que já está sobrecarregada de trabalho, que sem a cobrança devida da alta gerência dará atenção especial às funções de lhes são cobrados e deixando o 5S para "quando tiver tempo". A alta gerência tem responsabilidade sobre o sucesso em todas as atividades da empresa, pois seu colaborador sempre irá se espelhar em seu superior, sendo assim um supervisor que demonstra cuidado com as ferramentas do 5S e que as utiliza fora da empresa, passará para seus subordinados que o que ele pratica poderá mudar a vida deles.

Como dizem Sobral e Peci (2008, p. 4):

> "Em um mundo cada vez mais globalizado e competitivo, o sucesso ou o insucesso das organizações depende da qualidade

> de sua administração. São os administradores que estabelecem objetivos e guiam a organização de forma a alcançá-los. São também eles que preparam a organização para a mudança, procurando adaptá-la a um ambiente cada vez mais dinâmico e imprevisível".

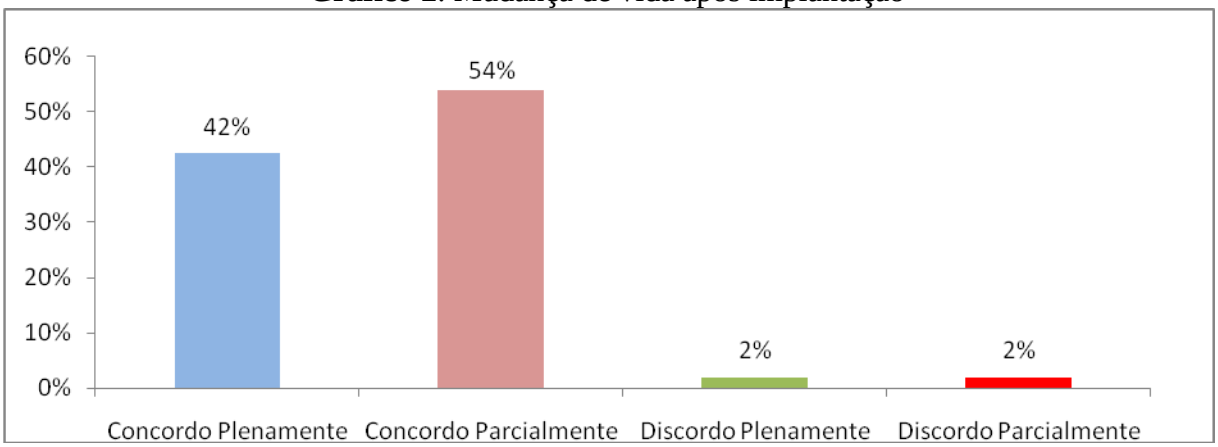
No passado, as empresas entendiam que para produzir tinham que ter equipamentos e máquinas de última geração e que isso bastava para obter boa produção, pois as pessoas que as comandavam não eram tão importantes, apenas precisam se especializar como manejá-las. Para Maximiano (2000, p.173):

> "Esse desvio ajudou a divulgar a imagem da administração científica como proposta fria e calculista, que enxergava os seres humanos como meras peças de um processo produtivo".

Já hoje, em mundo globalizado, onde se depende muito do ser humano para manobrar tais equipamentos e máquinas com eficiência, a cobrança sobre metas tem aumentado dia após dia, fazendo com que pessoas e máquinas trabalhem em uma sincronia só, sem que haja desperdício ou prejuízo algum.

Sobre a qualidade de vida das pessoas, um dado que expressa a realidade da empresa é mostrada no Quadro 2, onde nota-se que hoje 54% dos colaboradores dizem que houve uma mudança parcial em suas vidas, outros 42% dizem que houve uma mudança plena em suas vidas, 2% discorda parcialmente e outros 2% discorda plenamente.

Gráfico 2: Mudança de vida após implantação



Fonte: Autores (2015)

Esse dado mostra que a cultura dos 5S´s de certa forma acaba mexendo com vida das pessoas, mesmo as menos interessadas, pois de certa forma quando o funcionário consegue realizar um bom trabalho, e está motivado, com certeza será muito mais produtivo, o que leva acreditar que as necessidades deles serão satisfeitas.

E segundo a pesquisa, hoje o resultado de aceitação da cultura 5S pelos funcionários não é maior, pois o 5S exige investimento constante. Os colaboradores relataram que o abatedouro de frangos tem pouco tempo de implantação da cultura 5S, não consegue ter 100% do uso e implantação das ferramentas dos 5S´s. O funcionário percebe que algo está mudando na empresa, mas segundo outro dado pesquisado (questão sete – forma de avaliação do 5S) 71% sabem como é a avaliação, 12% ainda não sabem como são avaliados, e 17% não quiseram responder. Deve-se ressaltar que esse é um dado importante, pois após dois anos de implantação todos os funcionários deveriam saber como se avalia os 5S em seu local de

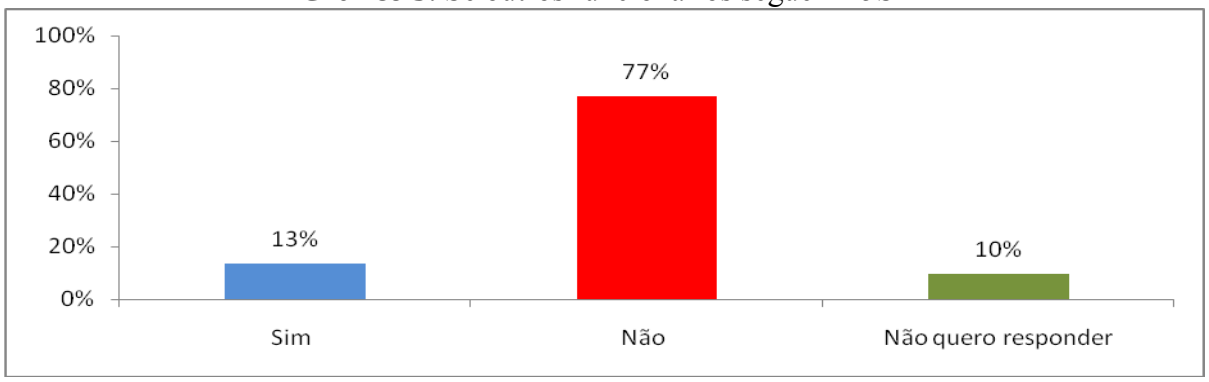
trabalho, e segundo eles também, o comitê 5S deveria padronizar melhor seus conceitos, pois há muita divergência de um auditor para o outro.

Como diz Gavioli *et al.* (2009, p. 09):

> "Um grupo de padronização também deverá ser montado para estabelecer regras e procedimentos em cada etapa. Por fim um grupo de controle é essencial para acompanhar e monitorar os resultados, apontando metas para cada objetivo pré-estabelecido, pelo grupo de padronização".

O funcionário que não sabe o porquê se faz tal tarefa se sentirá desmotivado, e sua produtividade tende a diminuir, por enquanto, verificaram-se nas respostas de pesquisa que 12% ainda não sabem da avaliação e esses 17% que não quiseram responder. Talvez, pode ser que não sabem ou não estão interessados em saber sobre o assunto. Esse trabalho depende de quem faz parte do comitê difundi-lo, pois esse número pode aumentar e fazer com mais colaboradores se desestimularem. Neste mesmo pensamento, o Gráfico 3 mostra os dados que expressam a realidade do 5S de como os funcionários enxergam seus pares.

Gráfico 3: Se outros funcionários seguem "5S"



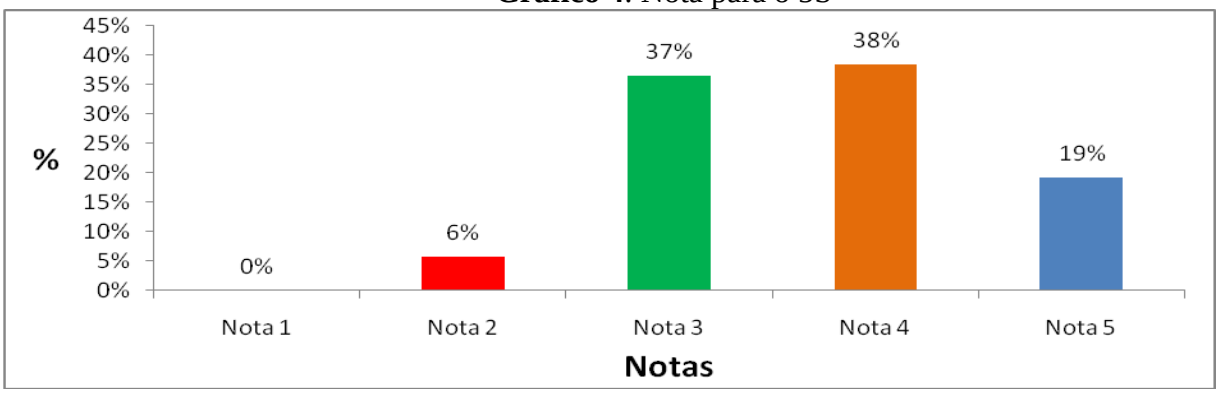
Fonte: Autores (2015)

O resultado da questão sobre se os funcionários viam em seus companheiros algum comprometimento com as ferramentas do 5S foi que 13% dos funcionários acham que seus companheiros seguem o que a empresa orienta para a cultura dos 5S´s, 77% dos funcionários dizem que seus companheiros não seguem o que a empresa orienta para os 5S´s, e 10% optaram por não responder. O 5S é advindo da cultura japonesa, para Thomaz *et al.* (2008, p. 2):

> "5S é uma prática desenvolvida no Japão, onde os pais utilizam-se desta técnica para ensinar a seus filhos os princípios educacionais que os acompanham até a fase adulta".

Ziareski *et al.*(2011) ensinam que na implantação dos 5S a mudança causa um grande impacto nas pessoas, pois a mudança de hábito não é algo agradável, mas que como qualquer processo de mudança, é necessário muito esforço, pois no final os benefícios alcançados irão substituir as dificuldades iniciais e se tornarem prazerosas. Os funcionários disseram que o objetivo da empresa com os 5S´s trará bons resultados, pois segundo a nota dada pela maioria dos funcionários ao programa é de nota 4 como visto no Gráfico 4.

Gráfico 4: Nota para o 5S



Fonte: Autores (2015)

O Gráfico 4 mostra que após a implantação dos 5S, algo mudou e traz maior motivação para as pessoas. Hoje, uma parte dos funcionários aderiu de forma aberta a cultura 5S, está nas mãos da alta gerência e dos auditores do comitê 5S trabalhar mais afundo os conceitos da cultura, pois segundo eles, se hoje tivessem uma empresa, implantariam o programa 5S, pois veem nele uma forma clara de manter o trabalho, a produtividade, a motivação e o alcance de resultados melhores. Silva *et al.* (2005, p. 4) relatam que:

> "Com a qualidade, através da implantação dos 5S´s, não haverá a necessidade de se fazer trabalhos novamente, ou seja, para a correção de erros do passado".

Os funcionários pesquisados relataram que esperam maior aceitação dos outros funcionários com o programa 5S, que ele seja efetivamente cumprido por todos para uma melhora ainda mais do ambiente de trabalho. Eles aprovam a ferramenta utilizada para melhorar a empresa e seus processos e se realmente isso não se perder, irá melhorar a convivência com todos parceiros, para produzir um maior bem estar para todos envolvidos no processo. Sarkar (2006) diz sobre a importância das boas relações entre os funcionários para a implantação do 5S.

Os entrevistados sugerem à empresa que as visitas dos auditores 5S possam acontecer com maior constância e que mais treinamentos sejam dados aos funcionários, pois é com a repetição constante que se cria o hábito, principalmente quando o assunto é 5S.

De forma resumida, o Quadro 3 apresenta as mudanças ocorridas após a implantação dos 5S na empresa de abate de frangos.

Quadro 3: Após implantação do 5S

SENSOS	MUDANÇA NA EMPRESA SEGUNDO COLABORADORES
Utilização - Seiri	Só existe materiais de trabalho que serão de extrema necessidade para o funcionário.
Ordenação - Seiton	Não há mais perda de tempo procurando materiais de trabalho, logo o trabalho é desenvolvido tranquilamente.
Limpeza - Seisou	Os ambientes tornaram-se mais limpos e organizados.
Saúde - Seiketsu	Melhor convivência entre eles.
Autodisciplina - Shitsuke	É um senso que necessita de muito desenvolvimento entre todos, e a responsabilidade de disseminar a cultura é da alta gerência. Necessita ainda ser trabalhado na empresa produtora de frangos.

Fonte: Autores (2015)

CONCLUSÃO

O objetivo principal desse trabalho foi avaliar parcialmente o programa 5S em uma empresa produtora de frango para abate. Uma pesquisa em campo foi feita e o resultado é que após dois anos de implementação, a empresa conseguiu obter efeitos positivos como já visto no Quadro 3 nos cincos sensos (Utilização, Ordenação, Limpeza, Saúde, Autodisciplina) do programa 5S, mas ainda há falhas porque os 5S não foram totalmente compreendido e aceito por todos os funcionários. A autodisciplina é um senso que na empresa pesquisada que mais necessita ser trabalhado e envolver uma mudança de hábitos e renovação da visão pessoal de cada pessoa da empresa.

Quanto à resposta de pergunta de pesquisa, em termos, pode-se dizer que o programa 5S não fica apenas na teoria e teve sucesso na sua implementação da empresa produtora de frango para abate. A pesquisa encontrou que o programa é prático e requer esforço de toda empresa para sua implementação e manutenção.

Para o sucesso dos 5S é necessário o comprometimento de todas as escalas de hierarquia, da alta direção e dos funcionários. Verificou-se que a gerência está comprometida com o sucesso do programa, que é um aspecto forte da empresa produtora de frangos e importante para o sucesso do programa 5S.

A falta de uma boa gestão torna impossível à implementação de uma cultura como os 5S, e uma grande quantidade de funcionários não percebe que a cultura pode mudar sua forma de vida e de trabalho. A sugestão é que ocorra empenho dos superiores e colaboradores para que haja mudança da visão dos colaboradores da empresa de abate de frangos, e assim, tornar a participação e o comprometimento dos colaboradores.

Uma mudança de hábitos necessita de persistência para acontecer e uma parte dos colaboradores já familiarizou-se com a cultura. Com relação aos colaboradores que não se familiarizaram, sugere-se que a continuidade da melhoria de qualidade, tanto de processos produtivos quanto dos produtos, é necessária, portanto, o programa 5S precisa ser difundido para todos de forma contínua.

No Brasil, em quase todas as empresas em que se aplica a ferramenta dos 5S, a cultura se perde quando não se aplica os conceitos de forma correta; quando a gerência responsabiliza o funcionário de chão de fábrica como o único que deve cumprir com as obrigações do programa, e isto, torna a ferramenta de difícil acesso. Na empresa estudada, que o empenho até o momento da gerência e dos superiores mostrou resultados importantes para a organização. O programa 5S parece fácil de executar, mas a sua manutenção só acontece quando todos estiverem cientes do que é 5S.

Por fim, cabe ressaltar que a cultura 5S não é apenas uma ferramenta de limpeza e organização, mas sim uma forma de tornar melhor a vida das pessoas, eliminando tudo que é desnecessário e cumprindo de forma correta o que é proposto pela empresa.

Sugere-se que a empresa estudada mantenha o seu foco na aplicação da cultura dos 5S´s, com o treinamento dos seus colaboradores, com o aumento de suas auditorias e proporcionando uma empresa organizada, para ser mais eficiente e reduzir suas perdas e consequentemente aumentar seus lucros não apenas relacionados ao financeiro, mas de pessoas motivadas e felizes com sua vida profissional e pessoal, pois são as pessoas que fazem uma organização sólida de verdade.

E como sugestão para trabalhos futuros, fica avaliar outras ferramentas da escola da qualidade japonesa como, por exemplo, kanban e *just-in-time* em conjunto, em empresas brasileiras, e verificar se há ganhos para as organizações como um todo.

REFERÊNCIAS

BELUSSO, D.; HESPANHOL, A. N. A evolução da avicultura industrial brasileira e seus efeitos territoriais. **Revista Percurso (Online)**, v. 2, p. 25-51, 2010.

CAMPOS, V. F. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. 8 ed. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, p. 33-37, 2004.

CAMPOS, V. F. **TQC**: Controle da qualidade total (no estilo japonês). Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.

CARPINETTI, L.C.R. **Gestão da Qualidade**: conceitos e técnicas. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

EMBRAPA. Disponível em : <http://www.cnpsa.embrapa.br/cias/index.php?option=com_content&view=article&id=13&Itemid=15>. Acesso em: 28 fev. 2015.

GAVIOLI, G.; MENDONCA, M. C. S.; SILVA, PAULO H.R. Aplicação do Programa 5S em um Sistema de Gestão de Estoques de uma indústria de eletrodomésticos e seus impactos na racionalização de recursos. In: XII Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais, 2009, São Paulo. **SIMPOI 2009**. São Paulo, 2009.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração:** da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

SARKAR, D. **5S for service organizations and offices**: a lean look at improvements. 1 st. ASQ Quality Press, 2006.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina:** arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. 16 ed. São Paulo: Best Seller, 2004.

SILVA, A.C.; BEUREN, I. M.; RAUPP, F. M. Aplicação dos 5S´s em um escritório de contabilidade com vistas à obtenção do selo de qualidade. **Pensar Contábil**, v. 7, p. 1-11, 2005.

SLACK, N.; CHANBERS. S.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração:** teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

THOMAZ, M.; SILVA, N.; FRANCISCO, A. A implantação do 5S na Divisão de Controle de Qualidade. In: 4º Encontro de Engenharia e Tecnologia dos Campos Gerais, 2008, Ponta Grossa. **4º Encontro de Engenharia e Tecnologia dos Campos Gerais**, 2008.

TONTINI, G. Mantendo o programa 5S em sua empresa. **Revista de Negócios**, v.3, n.1, p.43-54, 1998.

TRICHES, D.; VOILÀ, M.A. Cadeia de carne de frango: uma análise dos mercados brasileiro e mundial de 2002 a 2010. **XII Encontro sobre os aspectos Econômicos e Sociais da Região Nordeste do RS**, 2013, Caxias do Sul RS. 2013. p. 1.

VERGARA, S. C. **Projeto e relatórios de pesquisa em administração.**12 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ZIARESKI, A. J. A. P.; BUENO, M. M.; MACHADO, P. H.; TEIXEIRA, E. Programa 5S como método de organização. **Revista Administradores**, 2010.

ANEXO – MODELO DE INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

1. É possível afirmar que houve melhoria com a implantação do 5S na empresa? Por quê?
( ) Sim ( ) Não ( ) Não quero responder

2. Pode-se considerar que houve mudança no trabalho após a implantação do 5S? Por quê?
( ) Sim ( ) Não ( ) Não quero responder

3. Houve alguma mudança em sua vida após a implantação do 5S na empresa?
( ) Concordo Plenamente
( ) Concordo Parcialmente
( ) Discordo Plenamente
( ) Discordo Parcialmente

4. Você acha que todos os funcionários seguem os conceitos do 5S? Por quê?
( ) Sim ( ) Não ( ) Não quero responder

5. O que você espera do 5S?

6. A gerência é comprometida com os conceitos do 5S?

7. Você sabe a forma de avaliação do 5S? Se sim o que pode melhorar?
( ) Sim ( ) Não ( ) Não quero responder

8. Comparando a empresa antes da implantação do 5S e após a implantação, qual nota você daria para o 5S da empresa hoje? Sendo 5 a nota mais alta e 1 a mais baixa.
( )1 ( )2 ( )3 ( )4 ( )5

9. Se você tivesse uma empresa hoje, implantaria o programa 5S? Por quê?
( ) Sim ( ) Não ( ) Não quero responder

10. O que você sugere de melhoria para tornar a implantação do 5S mais efetiva?

11. Como você definiria o conceito do 5S?