

## PERCEPÇÃO E ANÁLISE DO PROGRAMA 8S EM UMA EMPRESA DO RAMO ALIMENTÍCIO

Isabelle Caroline Alcântara Cunha<sup>1</sup>  
Rodrigo Gomes de Arruda<sup>2</sup>

### RESUMO

O objetivo deste presente trabalho foi realizar uma pesquisa-ação, para estudar a implantação do programa Oito Sentos (8S) dentro de uma empresa do ramo alimentício. Esta pesquisa teve como base outros trabalhos a respeito da implantação do programa 8S em empresas de outros ramos econômicos. Para estudar sobre este processo de implantação, foram estudados conceitos e análises sobre as percepções dos funcionários a respeito do processo de implantação do programa 8S dentro da empresa. O principal autor que contribuiu com este artigo foi o professor José Abrantes, autor da metodologia do programa 8S em 1997. Por fim, a implantação do programa 8S teve boa aceitação dos funcionários e eles afirmaram ter recebido devidos treinamentos considerando esses muito importantes para o seu desenvolvimento. Os funcionários perceberam mudanças no ambiente de trabalho, afirmando que o programa gera estímulo para modificações dentro do ambiente de trabalho. O programa está em processo de implantação dentro da empresa, ele é caracterizado como um programa de melhoria contínua com baixos investimentos econômicos, porém seus resultados são perceptíveis em longo prazo, uma vez que estamos falando de mudança de comportamento e precisa-se de tempo para mudanças completas dentro da organização.

**Palavras-chave:** Programa 8S. Mudança organizacional. Treinamento dos colaboradores. Organização.

### ABSTRACT

The main goal of this present work was to conduct an action research to study the implementation of the Eight Sentos (8S) program within a food company. This research was based on other works on the implementation of the 8S program in companies of other economic sectors. In order to study this implementation process, concepts and analyzes about employees' perceptions regarding the process of implementing the 8S program within the company were studied. The main author who contributed to this article was Professor José Abrantes, author of the methodology of the 8S program in 1997. Finally, the implementation of the 8S program was well accepted by the employees, where they stated that they had received training, considering these very important to development. Employees have noticed changes in the work environment, stating that the program generates stimulus for modifications within the work environment. The program is in the process of being implemented within the company, it is characterized as a continuous improvement program with low economic investments, but its results are perceptible in the long term, since we are talking about behavior change and we need time to changes within the organization.

**Keywords:** 8S Program. Organizational change. Employee training. Organization.

---

<sup>1</sup> Bacharel em Administração pela Faculdade Nova Roma/FGV.

<sup>2</sup> Doutor em Economia pelo Programa de Pós-Graduação em Economia da Universidade Federal de Pernambuco (PIMES/UFPE).

## 1. INTRODUÇÃO

Em um mundo cada vez mais globalizado, dinâmico e competitivo onde existe uma exigência que as empresas produzam qualidade utilizando o menor custo possível. Algumas empresas adotam alguns modelos de gestão da qualidade total, do inglês *Total Quality Management* (TQM), para obterem esse diferencial competitivo visando à melhoria contínua por meios de métodos de gestão que contribuam para a sua permanência no mercado e satisfação dos clientes e obtenção de diferencial competitivo.

O programa Oito Sentidos é um método de gestão de qualidade total criado pelo professor José Abrantes em 1997, baseado no modelo da filosofia japonesa 5S. Para Abrantes em 2001, qualidade de produto é fundamental, visto que a qualidade é que satisfaz os clientes, sem qualidade não há vendas, sem vendas não existem faturamentos, por isso o autor Abrantes acredita que a forma ideal de aumentar a produtividade é subir o faturamento, aumentando as vendas ao vender produtos e serviços com qualidade que são produzidos com menor custo possível.

De que formas as empresas podem reduzir custos? Logo quando se pensa em redução de custo, muitas empresas optam em demitir pessoas. Abrantes em 1998, afirma que quase sempre este conceito está errado, pois, na maioria das empresas, existem diversos custos que são invisíveis, mas, se forem controlados geram economias superiores à demissão de funcionários. Segundo Abrantes (1998) desperdícios com água, energia elétrica, embalagens, matérias prima, materiais, peças, ligações telefônicas, cópias, fax, alimentação, cafezinho, produtos de limpeza e itens de escritório são comuns em praticamente todas as indústrias e empresas de modo geral e que empresas jogam muito dinheiro fora sem perceber e pensam em reduzir custos apenas “demitindo pessoas”.

O programa Oito Sentidos é um método de gestão de qualidade total que não contempla a demissão de pessoas, muito pelo contrário, ele valoriza os recursos humanos da empresa, tendo como objeto de ação os funcionários e não máquinas, acreditando que a mudança de cultura organizacional e do comportamento dos colaboradores, torna possível o aumento da produção, gastando-se menos e produzindo melhor, para isso o programa possui baixo investimento financeiro, combatendo os diversos tipos de desperdícios sem investimentos em máquinas e tecnologias, o programa é totalmente democrático tendo como foco principal a mudança de comportamento dos colaboradores, transformando funcionários em parceiros que estão em busca de uma melhor qualidade de vida e desejam melhorar a produtividade e diminuir desperdícios participando das sugestões e ações para mudanças de hábitos e comportamentos. (ABRANTES, 1998)

Segundo Abrantes (2001) a correta implantação deste programa gera os seguintes benefícios para uma organização: Melhoria da qualidade; Prevenções de acidentes; Aumento da produtividade; Incentivo a criatividade; Melhoria da moral e do bem-estar das pessoas; Conservação de energia e redução de custos; Bem estar e saúde mental dos funcionários.

Após essas afirmações e citações teóricas esse trabalho se desenvolveu na observação da implantação do programa Oito Sentidos em uma empresa do ramo alimentício, com o intuito de responder o seguinte problema de pesquisa: Quais os efeitos da implantação do programa oito sentidos dentro de uma organização do ramo alimentício?

O principal objetivo desse estudo é estudar a implantação do programa Oito Sentidos dentro de uma organização do ramo alimentício. Visto que o processo de implantação por se tratar de um programa de método educativo e de médio longo prazo não se pode esperar

resultados imediatamente, teremos um enfoque principal nos cinco primeiros sentidos do programa e seus efeitos de curto prazo já perceptíveis dentro da organização.

Além disso, os objetivos específicos englobam: estudar a origem do programa oito sentidos e sua aplicação à realidade brasileira; identificar os cinco primeiros sentidos do programa 8S e seus resultados após implantação; analisar a percepção dos funcionários após a aplicação desses sentidos e seus resultados.

## 2. REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

O "Programa 8S", é uma adaptação do 5S japonês à cultura brasileira, é registrado como propriedade intelectual na Biblioteca Nacional (Escritório de Direitos Autorais), registro em 10/12/1997, sob o número 142.858, livro 230, folha 411. O programa 8S tem como origem base o programa 5S. O Programa 5S é de origem japonesa, e foi consolidada por uma equipe do centro de educação para qualidade, liderada pelo engenheiro Doutor Kaoru Ishikawa. A equipe criou em 1950 um modelo prático de combate aos desperdícios, chamado de regra dos cinco sentidos. Esses termos não são apenas traduções e adaptações de palavras, seus conceitos são baseados na filosofia do gerenciamento pela qualidade total que é baseada em fundamentos administrativos tendo como objetivo a excelência total de todas as áreas da empresa envolvendo todos os seus stakeholders (ABRANTES, 2001).

O programa foi construído para que as organizações criassem seu programa de qualidade, estimulando e conscientizando seus funcionários sobre os benefícios e a importância de um ambiente limpo e agradável para um bom funcionamento da organização. Frederick Herzberg afirmou em seu livro intitulado (*The Motivation to Work*) (2011). A teoria dos dois fatores onde ele apresenta os fatores higiênicos e motivacionais. Focando nesta aplicação ao que diz respeito à teoria dos fatores higiênicos, também conhecidos como a teoria dos fatores extrínsecos, Herzberg afirma que um ambiente seguro, limpo e agradável evita que funcionários fiquem insatisfeitos dentro de uma organização. É importante ressaltar que o contexto dos japoneses ao criarem os cinco sentidos, se encontrava em um país em crise após a segunda guerra mundial, com escassez de recursos naturais, mas mesmo em meio ao caos a população possuía uma excelente cultura filosófica e educacional. Com base na implantação do programa cinco sentidos, eles conseguiram reconstruir o país deixando de legado e aprendizado para organizações em todo mundo (ABRANTES, 1998).

No Brasil, essa metodologia foi lançada formalmente em 1991 pela fundação Christiano Ottoni. Na década dos anos 90, houve uma crescente busca por novos modelos de gerenciamentos mais produtivos, os termos não poderiam ser utilizados na mesma nomenclatura devido à tradução, para isso foi incluindo a palavra *senso* a cada termo do programa. Esses cinco sentidos são: Senso de Utilização (SEIRI), Senso de Ordenação (SEITON), Senso de Limpeza (SEISOU), Senso de Higiene e bem estar (SEIKETSU) e Senso de Autodisciplina (SHITSUKE). A Tabela 1 apresenta as definições de cada sentido.

TABELA 1: DEFINIÇÕES DOS 5 SENTIDOS

### **Senso de Utilização (SEIRI)**

Este primeiro sentido tem como objetivo separar o útil do inútil, mantendo por perto apenas os itens necessários que serão utilizados dentro do ambiente. Para uma melhor definição do que é realmente útil Abrantes sugere a ferramenta de gestão 5W 1H-Definidos por seis perguntas: O que? Por que? Quando? Quem? Como? Que fornece um norte sobre a

---

importância daquele objeto dentro do ambiente de trabalho. Os materiais utilizados no escritório e na produção devem ser separados de acordo com sua importância e frequência de uso, criando um ambiente de trabalho eficiente (OSADA, 1991, apud Antero Pedro, 2015). Esse senso segundo Abrantes produz melhorias no ambiente e moral dos funcionários, proporcionando os seguintes benefícios: Maior espaço para se trabalhar, visto que objetos desnecessários foram eliminados. Peças que antes eram inutilizadas dentro de um setor, passaram a ter uma função maior em outros setores e redução de riscos de acidentes que são provocados por excesso de materiais (ABRANTES, 2001).

---

### **Senso de Ordenação (SEITON)**

Este Senso para Abrantes pode ser resumido como conjunto de ações que ajudam na localização mais rápida dos objetos, Segundo Lanigan (2004), este senso traz eficiência no trabalho e gera mais rapidez para encontrar os materiais durante as atividades (LANIGAN 2004, apud CULSHESK, 2015). Visto que eles serão guardados de forma correta e segura. Este senso tem como lema “um lugar para cada coisa e cada coisa em seu lugar” proporcionando uma melhor comunicação visual e padronização dos objetos, onde os arquivos possuem sinalizadores que definem onde cada coisa deve ser guardada e encontrada. Abrantes afirma também que este senso que produz melhorias no ambiente físico da empresa, rapidez na localização de objetos e economia de tempo e energia por redução de tempo procurando objetos, redução de acidentes por conta da comunicação visual (ABRANTES, 2001).

---

### **Senso de Limpeza (SEISOU)**

O Senso de Limpeza, tem como foco ambientes limpos. No Japão acredita-se que limpando o ambiente limpa-se a mente (HO, 1997 apud CULSHESK, 2015). Ambientes limpos proporcionam maior motivação e pessoas com melhor aproveitamento da sua capacidade criativa. Todos devem participar deste senso o programa define que cada pessoa deve cuidar de sua máquina e ambiente de trabalho, pois está é a melhor maneira para que todos mantenham limpos seus ambientes e tenham um melhor contato com seus instrumentos de trabalho (ABRANTES, 2001). Este senso segundo Abrantes proporciona redução de acidentes e afastamentos, evitando gastos com tratamentos e acidentes. Redução de afastamentos por doenças ligadas a aspectos ergonômicos, melhoria da satisfação dos funcionários, inspeção de máquinas e instalações, combate aos desperdícios, melhoria da qualidade de vida, redução da poluição (ABRANTES, 2001).

---

### **Senso de Higiene e bem estar (SEIKETSU)**

Este Senso é a fruto direto das melhorias físicas ocorridas no ambiente de trabalho e automaticamente passa-se a existir um clima de maior respeito entre os funcionários. Eles começam a trabalhar de maneira mais alegre e criativa, aumentando a produtividade e a qualidade da organização com afirma Abrantes, 2001. Estas mudanças físicas dentro da organização promovem conforto ao ambiente aumentando a produtividade dos funcionários. (OSADA, 1991 apud Antero Pedro, 2015).

---

### **Senso de Autodisciplina (SHITSUKE)**

---

---

Para Abrantes este é o Senso mais difícil de ser entendido e praticado, pois exige muita educação e respeito para com o ambiente e todos os envolvidos da organização. Torna-se mais difícil, pois se aplica ao comportamento das pessoas. “Honestidade, Integridade, paciência e perseverança e cooperação são as características da Autodisciplina” Abrantes. (2001) afirma que a melhor forma para aplicar este senso é por meio do exemplo, onde os funcionários são diretamente influenciados pelos atos e atitudes de seus superiores. Para isso o autor descreve ações práticas que estimulam a autodisciplina: Delegação de Autoridade; Atribuir responsabilidade; Demonstração de exemplos, compartilhamento de objetivos; Estabelecer padrões de operações.

---

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA DOS AUTORES.

### **2.1 Programa 8S: Os 5 Sentos em uma adaptação a realidade brasileira.**

O programa 8S é o programa 5S acrescidos de mais três sentidos adaptados à realidade brasileira. O programa 5S é conhecido pelo enfoque em mudanças e organização de ambientes. O programa 8S tem como objetivo a mudança de comportamentos ABRANTES (2001). Visto que para o autor da nova metodologia o grande desafio da implantação do programa no Brasil é a mudança de comportamento. O engenheiro, consultor e professor de matemática da universidade estadual do Rio de Janeiro (UERJ) José Abrantes, introduziu mais três sentidos que são extensões do programa adaptados à realidade brasileira, a saber: Determinação e União (SHIKARIYARO), Educação e Treinamento (SHIDO) e Economia e Redução de Desperdícios (SEIRI). A Tabela 2 exibe as definições desses três novos sentidos.

---

**TABELA 2: DEFINIÇÕES DOS 3 SENTOS PROPOSTOS POR ABRANTES (2001)**  
**Determinação e União (SHIKARIYARO)**

---

O Senso de Determinação e União é o primeiro sentido acrescentado no programa 8S. Abrantes (1998) afirma que inicialmente é preciso que exista uma determinação ou conscientização da alta administração sobre a importância do programa, sendo necessária a união de todos os colaboradores visando um bem comum. Abrantes (2001) afirma que o programa precisa estar ligado ao planejamento estratégico da empresa tendo como base que todos os colaboradores precisam trabalhar em conjunto de acordo com a missão, visão e valores da empresa, visando resultados. Faz-se necessário também uma auditoria operacional dos recursos humanos, por meio de entrevistas que envolvam todos os funcionários, para levantar problemas e de que formas eles poderão ser solucionados. Assim os funcionários se sentem ouvidos e respeitados pela organização. Segundo Abrantes (2001), isso aumenta a motivação de trabalho, proporcionando sentimento de pertencimento e união. O grande trunfo dos brasileiros é a facilidade de comunicação e o trabalho em grupo, segundo o autor.

Para implantação desse sentido são necessários: 1) Conscientização da alta administração; 2) Reunião com diretores e gerentes; 3) Escolha do coordenador do programa; 4) Comunicação da empresa a todos os funcionários; 5) Reunião entre gerentes, supervisores e funcionários; 6) Divulgação do programa; 7) Plano para motivação dos funcionários; 8) Auditoria Operacional dos Recursos Humanos; 9) Plano de ações imediatas para problemas críticos; 10) Avaliação dos 9 passos anteriores, para descobrir onde e o que deve ser

---

---

melhorado.

---

### **Educação e Treinamento (SHIDO)**

Abrantes (1998) aponta que o motivo das principais causas de acidentes de trabalho é a falta de conhecimento dos funcionários. Dessa forma, é de extrema importância o investimento em educação e treinamento para os trabalhadores. Robbins (2005) afirmou que, de acordo com a teoria de Maslow, para motivar alguém é preciso saber em que nível de hierarquia a pessoa se encontra no momento e focar na satisfação naquele nível ou no patamar imediatamente superior. O senso de educação e treinamento produz motivação, existe uma preocupação em desenvolver os funcionários por meio de conhecimentos, aprendizado e novos desafios, colaborando assim com seu crescimento pessoal e profissional, fazendo com que o mesmo se sinta desafiado e auto realizado, alcançando assim o seu próprio potencial e autodesenvolvimento.

Abrantes (2001) assegura que com pouco investimento financeiro é possível trazer conhecimento e despertar a motivação para o trabalho e a vida dos funcionários. Este senso proporciona ganhos significativos de produtividade nas empresas e, por conseguinte o país, o objetivo do mesmo é fazer com que as próprias empresas promovam os treinamentos e qualificações profissionais de seus funcionários, melhorando a produtividade e motivação dentro do trabalho. (ABRANTES, 2001)

Para implantação desse senso são necessários: 1) Treinamento do coordenador; 2) Treinamento da diretoria; 3) Montagem do escritório de coordenação do programa; 4) Treinamento dos gerentes; 5) Seleção e treinamento dos facilitadores; 6) Elaboração do Plano Diretor; 7) Treinamento de todos os funcionários; 8) Registro e análise da situação atual; 9) Elaboração dos Planos de Execução; 10) Avaliação dos 9 passos anteriores, para descobrir onde e o que deve ser melhorado.

---

### **Economia e Redução de Desperdícios (SEIRI)**

Abrantes afirma que pesquisas mostram que empresas brasileiras desperdiçam 30% de sua produção. O objetivo é reduzir desperdícios por meio de sugestão de melhorias dos funcionários e autodisciplina após mudanças de hábitos. o Senso de Economia e Combate aos Desperdícios deve ser aplicado por último quando os sentidos anteriores estiverem inseridos na cultura da empresa. Apenas assim haverá uma cooperação geral para a diminuição de desperdícios e melhoramento contínuo (Kaizen). Este senso reduz desperdícios e custos por meio de melhorias e não por demissão de pessoas. Abrantes afirma que a metodologia do programa Oito Sentidos não contempla a demissão de pessoas, pelo contrário, valoriza os recursos humanos. O objetivo é reduzir esse custo, aumentar volume de vendas, produzir mais e contratar mais pessoas para atender a demanda (ABRANTES, 2001).

Para implantação desse senso são necessários: Campanha promovida pela alta administração; 2) Reunião entre diretores, gerentes, chefes e supervisores; 3) Divisão da empresa em setores e escolha dos líderes, que recolherão as sugestões; 4) Coleta de sugestões e ideais; 5) Análise das ideais (pelo comitê de avaliação); 6) Estudos e ou projetos para implantação das ideais aprovadas pelo comitê de avaliação; 7) Execução das

---

---

mudanças analisadas e aprovadas; 8) Avaliação dos resultados; 9) Divulgação dos resultados; 10) Recompensa, aos autores, pelas sugestões implantadas com sucesso e retorno para a empresa; 11) Nova reunião entre diretores, gerentes, chefes e supervisores, para nova rodada de sugestões. O processo de melhorias é contínuo.

---

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA DOS AUTORES.

### **3. METODOLOGIA**

O objeto do atual estudo é uma empresa do ramo alimentício que se encontra em processo de implantação do programa Oito Sentos, visto que para Abrantes (1998) o programa não tem fim e deve ser melhorado e aprimorado continuamente. Neste estudo, analisaram-se relações complexas, sem isolar as dificuldades enfrentadas na implantação do programa, como por exemplo, as barreiras humanas encontradas para desenvolver a metodologia 8S no ambiente de trabalho. Esta pesquisa fez parte da construção de uma nova maneira de trabalho, ou seja, seu desenvolvimento influenciou a postura dos envolvidos. Essa pesquisa é considerada quanti qualitativa visto que, apesar do foco qualitativo, buscaram-se indicadores mensuráveis para auxiliar o estudo sobre a efetividade da implantação. Mesmo lidando com quesitos subjetivos, foi possível utilizar um questionário para captar a percepção dos funcionários a respeito do programa.

Quanto ao método de investigação, este trabalho foi elaborado no formato de pesquisa - ação. Gil (2002) cita a definição feita por Thiollent (1985), afirmando que a pesquisa - ação é o tipo de pesquisa com base em uma ação ou com a resolução de um problema coletivo no qual os pesquisadores e participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo. Tendo como base que nesta pesquisa houve um efetivo envolvimento da pesquisadora e o grupo participante do processo de pesquisa para resolução do problema coletivo. Segundo Gil (2002), a fase exploratória da pesquisa ação, objetiva determinar o campo de investigação e as expectativas dos interessados, bem como o tipo de auxílio que estes processos poderão oferecer ao longo do processo de pesquisa; O mesmo ainda afirma no mesmo texto que a pesquisa ação privilegia o contato direto com o campo de pesquisa, para isso é necessário um contato visual com o local da pesquisa e discussões com representantes da mesma, antes de iniciar o projeto.

Na análise de dados utilizou-se o ponto da pesquisa qualitativa, onde foi feito a descrição dos processos de implantação com materiais que foram utilizados dentro da pesquisa, por último após finalização da aplicação dos sentos foi aplicado um questionário que estará anexado em apêndice para identificar a percepção dos funcionários da empresa após a implantação do programa oito sentos, com uma amostra de vinte e um funcionários que responderam sobre os resultados já perceptíveis do programa. Gil (2002) sugere que diferentemente das pesquisas elaboradas segundo o modelo clássico da investigação a pesquisa ação tende a adotar procedimentos flexíveis por isso utilizaremos ilustrações para analisar os dados.

## **4. ANÁLISE DOS DADOS**

### **4.1 Campo de ação**

O campo de ação foi uma empresa do ramo alimentício localizada na cidade de Recife, Pernambuco. A empresa possui cerca de vinte e cinco funcionários, que se dividem em três setores, setor de produção de gelo, setor de produção de peixes e setor administrativo. Diante de um contexto de desperdícios, necessidade de redução de custos, mudança organizacional e funcionários desmotivados dentro do ambiente de trabalho, a empresa ingressou no projeto Oito Sentos coordenado pelo SEBRAE, com expectativa de melhorar a produtividade, e a cultura organizacional da empresa, por meio da implantação do programa oito sentos dentro da organização.

Como citado na metodologia é necessário um contato direto com o local de pesquisa antes de iniciar o projeto, para isso foi capturando imagens da situação atual da empresa antes da implantação e reuniões diagnosticas na empresa, no qual se observou que a empresa não possuía missão visão e valores. Como citado no referencial teórico, é de suma importância que o programa esteja ligado ao planejamento estratégico da empresa, uma vez que o primeiro senso Determinação e união visa que todos os colaboradores caminhem juntos para um mesmo objetivo. Pensando na resolução deste problema e já dando início ao primeiro senso, na qual Abrantes cita nos seus 10 passos que é preciso fazer uma auditoria interna na empresa para valorização das opiniões dos funcionários e sugestão de melhorias, foi realizado uma reunião individual com cada funcionário, anunciando o programa Oito Sentos e aplicou-se uma entrevista, com base nestas respostas criou-se missão visão e os valores da empresa. É importante ressaltar que a todo o momento da implantação tivemos como prioridade a valorização e a autonomia dos funcionários, visto que isso melhora a satisfação e estimula a participação do programa.

### **4.2 Ações Senso de Determinação e União**

As ações do Senso de Determinação e União estão descritas da seguinte forma: 1) Conscientização do gestor por meio da avaliação diagnostica e leitura e estudos dos benefícios do programa, por meio de consultoria; 2) Escolha dos líderes de setor por meio de votação dos colaboradores de cada setor; 3) Escolha do Coordenador do Programa; 4) Anúncio do programa Oito Sentos para os colaboradores; 5) Plano para motivar os funcionários: Auditoria Interna para ouvir as sugestões e medir o nível de satisfação dos funcionários; 6) Criação Missão Valores da empresa com participação dos funcionários.

### **4.3 Implementação do programa**

Para implantação do programa na empresa, utilizou-se alguns processos práticos e teóricos como reuniões treinos e aplicou-se ilustrações com matérias dentro dessas reuniões para despertar o conhecimento dos funcionários e motivá-los para participação.

#### **4.3.1 Primeira Reunião Treino**

Após todas essas ações concluídas iniciou-se o Senso de Educação e Treinamento. Ocorreu uma reunião treino com todos os funcionários da empresa, com uma aula inicial explicando sobre os oito sentos do programa. Todo o conteúdo foi adaptado à realidade dos

trabalhadores, onde 57% dos funcionários não terminaram o 2º grau completo, para isso utilizamos dinâmicas de grupos e ilustrações que facilitassem a compreensão. Para explorar o senso de determinação e união, que visa que todos caminhem para um objetivo comum. Aplicamos uma dinâmica chamada dinâmica do corpo humano. Dividiu-se os funcionários em trios e duplas e cada um desenhou um membro do corpo humano. Ao juntar todos os membros, o desenho do corpo humano não estava em conformidade como registra a Figura 1.

FIGURA 1: ILUSTRAÇÃO DA DINÂMICA DO CORPO HUMANO



FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA DOS AUTORES.

Por meio desta ilustração mostrou-se em dimensão cognitiva que a figura não saiu em conformidade porque todos estavam pensando de forma diferente e não sabiam a razão de fazer o desenho dos membros. Explicou-se também que aquele corpo assim como a empresa não poderia andar ou se desenvolver, se todos seguissem objetivos diferentes e não soubessem ao certo o que estavam fazendo. Com isso ressaltamos a importância do senso de determinação e união, onde todos precisavam caminhar juntos em um mesmo objetivo tendo conhecimento do porquê se faz cada atividade. A partir dessa dinâmica foi apresentada a missão, visão e os valores da empresa, e a importância deles na criação desses três elementos.

Dentro da reunião treino para explorar o Senso de Educação e treinamento, divulgou-se o objetivo deste senso que é desenvolver o crescimento humano e profissional do funcionário, com o intuito de motivar os funcionários dentro do ambiente de trabalho. Como citado no referencial teórico Abrantes (2001) afirma que com pouco investimento financeiro é possível trazer conhecimento e despertar a motivação para o trabalho e a vida dos funcionários. Este senso proporciona ganhos significativos de produtividade nas empresas. Na empresa estudada, existem funcionários analfabetos, 24% não concluíram o primeiro grau completo, observa-se neste ponto uma excelente oportunidade de desenvolvimento desses funcionários, uma vez que o programa tem objetivo de incentivar também a volta desses colaboradores aos estudos, com um projeto futuro para alfabetização desses funcionários.

Para explorar os sentidos de utilização, ordenação e limpeza, explicou-se as ações de cada senso e montou-se slides com fotos atuais da realidade da empresa, abrindo os olhos dos funcionários para necessidade de mudança. Despertamos os funcionários dos benefícios desses sentidos com fotos de experiências do programa oito sentidos que foram implantadas em outras empresas. Para ilustrar isso da melhor maneira utilizou-se uma caixa com pequenos

objetos, no qual cada grupo aplicou os sentidos de Utilização: Separando o útil e inútil dos objetos de cada caixa, Senso de Ordenação: Cada coisa no seu lugar. E por último alertou-se sobre o dia D, representado pelas figuras 2 e 3.

**FIGURA 2: FUNCIONÁRIOS UTILIZANDO A FERRAMENTA DA CAIXA QUE ILUSTROU O SENSO DE UTILIZAÇÃO, ORDENAÇÃO E LIMPEZA**



FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA DOS AUTORES.

Por última ação desta reunião para estimular o senso de Autodisciplina cada funcionário se comprometeu com um novo hábito para criar um clima organizacional mais saudável. Onde ouve respostas como: Ser mais compreensível: “Ser menos briguento”, “Ser mais organizado”, “Contribuir com o crescimento da empresa mais e mais”. “Introduzir cada vez mais com os colegas de trabalho”.

**FIGURA 3: FUNCIONÁRIOS UTILIZANDO A FERRAMENTA DA CAIXA QUE ILUSTROU O SENSO DE UTILIZAÇÃO, ORDENAÇÃO E LIMPEZA**



FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA DOS AUTORES.

Diante dessas afirmações logo se entende que houve aprendizado, estímulo a mudanças de hábitos e conscientização que todos são elementos chaves para o crescimento e mudança organizacional da empresa.

#### 4.3.2 Aplicações dos primeiros sentidos práticos: Utilização; Ordenação e Limpeza

Após essa reunião treino. Passou-se para o senso de utilização, ordenação e limpeza, teve-se duas semanas para aplicar esses sentidos segundo a metodologia proposta pelo SEBRAE (2018). Para dar início ao senso de utilização, ordenação e limpeza, criou-se uma área de descarte dentro dos setores, onde cada líder de setor ficou responsável para estimular os funcionários a descartar tudo que não era útil dentro do setor.

Simultaneamente acontecia o senso de ordenação aonde à medida que íamos separando os objetos de utilização íamos colocando em ordem tudo que era útil. Isso resultou em maior utilização de espaço dentro da empresa. Muitos objetos foram para reciclagem, outros foram para o lixo, alguns foram vendidos. A maior dificuldade da implantação do programa apareceu nesses três sentidos. Mudar hábitos não é fácil e leva certo tempo para que todos os colaboradores se padronizem a cultura do programa e exista uma real mudança de clima e cultura organizacional. Existiram barreiras dentro deste senso, visto que devido ao tempo e outros processos de produção, onde alguns setores não puderam parar totalmente, alguns ambientes ainda não foram devidamente organizados. Houve dificuldade também na elaboração do Dia D, onde o mesmo ainda se encontra em processo dentro da empresa. Pensando nisso daremos continuidade a implantação desses sentidos, com reuniões-treinos periódicas, lembrando a importância de cada um desses sentidos. Por isso houve outra reunião com o intuito relembrar o que já foi feito e aplicar os três últimos sentidos do programa.

#### 4.3.3 Segunda Reunião Treino

Iniciou-se essa reunião treino representando o 6º senso de higiene e bem estar dentro das equipes. O senso de higiene e bem estar é consequência da aplicação dos últimos cinco sentidos. Como citado no referencial teórico após aplicação desses sentidos passa-se a existir um clima de maior respeito entre os funcionários. Eles começam a trabalhar de maneira mais alegre e criativa, aumentando a produtividade e a qualidade da organização (ABRANTES, 2001).

Como ainda não era possível perceber mudanças relativas no quesito limpeza em todas as áreas da empresa, ilustrou-se com a dinâmica do nó com lições de cooperação, comunicação, e desafios em direção ao sucesso. Para reafirmar aquilo que Abrantes (2001) fala sobre um clima de maior respeito entre os funcionários, onde eles passam a trabalhar de forma alegre e criativa. Na dinâmica, tem-se um nó que representou um desafio, mas que foi encarada com leveza, porque todos estão em clima de respeito, sem resistências, trabalhando juntos com criatividade para chegarem ao sucesso da resolução do problema.

Também explicou-se sobre o 7º Senso de Autodisciplina, como citado no referencial teórico este é o senso mais difícil devido a está ligado a mudança de hábitos, Abrantes 2001 afirma que a melhor forma para aplicar este senso é por meio do exemplo. Para isso Abrantes descreve ações práticas que estimulam a autodisciplina, como por exemplo: Atribuir responsabilidade e demonstração de exemplos. Ao definir responsabilidade para cada funcionário, que se define em: “Aceitar o que é necessário, honrar o papel que recebemos em confiança e desempenhá-lo conscienciosamente, no melhor da nossa capacidade”.

Com isso houve uma conscientização, sobre a responsabilidade dos funcionários com sua tarefa dentro da empresa, afirmando que primeiramente alguém acreditou em sua capacidade para cumprir determinada tarefa e eles deveriam desempenha-la com sua melhor capacidade e cooperar com o colega de trabalho a cumprir a sua responsabilidade visto que a responsabilidade pessoal na vida vem de muitas fontes esperadas e inesperadas e envolve parceria e participação, comprometimento e cooperação e cada um deve honrar seu compromisso.

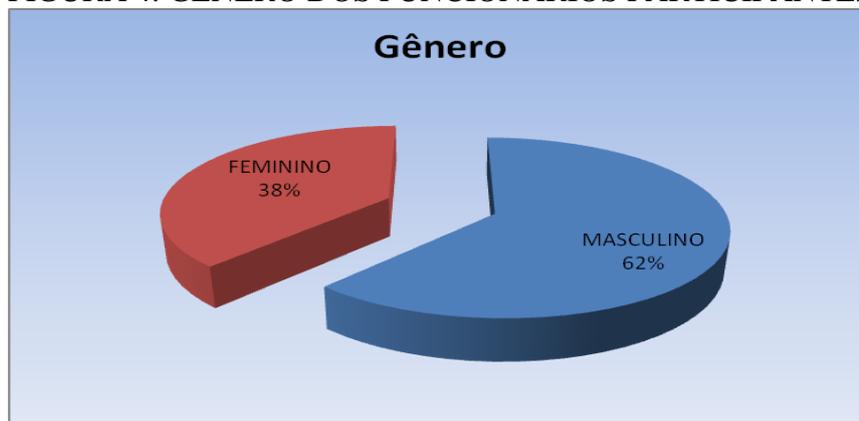
Para isso lembrou-se também as responsabilidades de hábitos que os colaboradores afirmaram que iriam melhorar, e cada um pegou seu papel no cartaz, lembrando aquilo que tinha escrito. E tivemos então uma reafirmação de um novo hábito. Onde os mesmos se comprometeram novamente. “Saber ouvir mais”, “Ser mais cordial”, “Ser mais organizado” “me comprometo à organização”.

O último Senso é o senso de economia e redução de desperdício. Assim como se cita no referencial teórico, após toda conscientização causada pelos treinamentos dentro da empresa os funcionários se tornam mais engajados para darem sugestão de melhorias. Este senso é o ponto culminante do programa e estamos em processo de execução. Todos os funcionários sugeriram sugestões de economia e desperdícios de acordo com aquilo que eles vêm dentro da empresa. Todos eles escreveram e coloram no cartaz suas sugestões de melhorias, e vamos criar um plano de execução para essas sugestões de melhorias. Esse é o ponto principal do trabalho quando os funcionários estão conscientes sobre a importância da redução de desperdícios e passam a contribuir com sugestão de melhorias.

## 5. RESULTADOS E DISCUSSÕES.

Dentre os funcionários que responderam o questionário 62% são do sexo masculino e 38% são do sexo feminino (Figura 1). Quanto à faixa etária, 48% dos funcionários entrevistados possuem mais de 31 anos. Entre 26 a 30 anos, 29% ocupam essa porcentagem. 18% dos funcionários estão entre 18 a 22 anos e apenas 5% possuem entre 22 a 25 anos. Os resultados são encontrados nas Figuras 4 e 5.

FIGURA 4: GÊNERO DOS FUNCIONÁRIOS PARTICIPANTES



FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA DOS AUTORES.

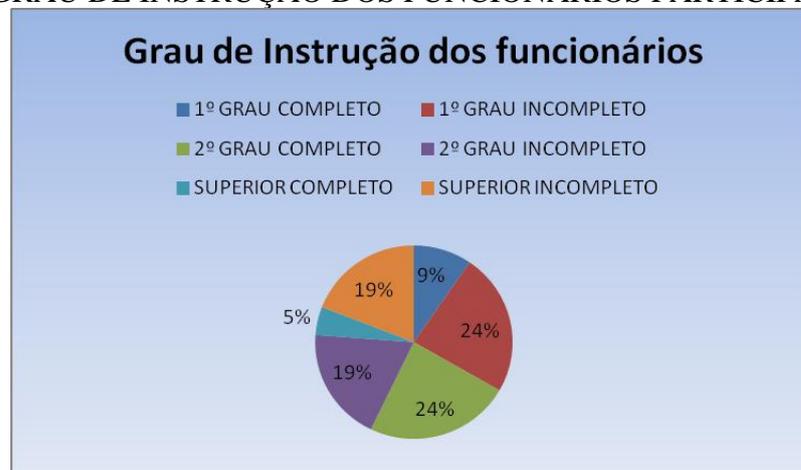
FIGURA 5: FAIXA ETÁRIA DOS FUNCIONÁRIOS PARTICIPANTES



FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA DOS AUTORES

Por meio deste gráfico da Figura 6, constatou-se que dos funcionários entrevistados que responderam esse questionário, apenas 5% deles possuem superior completo e 19% estão em processo de formação superior. Foi possível perceber também que 52% dos funcionários ainda não concluíram o segundo grau, apenas 9% concluíram o primeiro grau e 24% dos funcionários ainda faltam concluir o primeiro grau completo. Entendeu-se então que o senso de educação e treinamento é uma excelente oportunidade para que os funcionários tenham treinamentos e ações de desenvolvimento para volta dos mesmos aos estudos.

FIGURA 6: GRAU DE INSTRUÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS PARTICIPANTES



FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA DOS AUTORES

Perguntou-se para validação de pesquisa e tudo que foi citado nas imagens da análise de dados se a empresa ofereceu treinamento do programa para conhecimento dos funcionários. Pode-se afirmar que 100% dos funcionários responderam que “SIM”, a empresa ofereceu treinamentos do programa para seus colaboradores. Perguntou-se também a importancia desses treinamentos para desenvolvimento pessoal dos colaboradores. As respostas são representadas no gráfico representado pela Figura 7.

FIGURA 7: PERCEPÇÃO SOBRE A IMPORTÂNCIA DOS TREINAMENTOS



FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA DOS AUTORES.

De acordo com o gráfico, 52% dos funcionários entrevistados, afirmaram que os treinamentos foram muito importantes, 48% afirmaram ser apenas importante, e 0% afirmaram ser pouco importante e nada importante. Isso mostra o quanto esses treinamentos foram válidos para o desenvolvimento pessoal e profissional desses funcionários. Para avaliar o nível de conhecimento dos funcionários a respeito do programa após implantação, perguntamos: Em uma escala de 0 a 10 qual o seu conhecimento sobre o programa 8S? A média das 21 respostas apresentadas foi de 7,857. Pode-se entender que os funcionários estão em um bom nível de conhecimento sobre o programa.

Perguntou-se aos funcionários se eles acreditam nas mudanças que o programa Oito Sensos (8S) pode causar no ambiente de trabalho. As respostas são encontradas na figura a seguir.

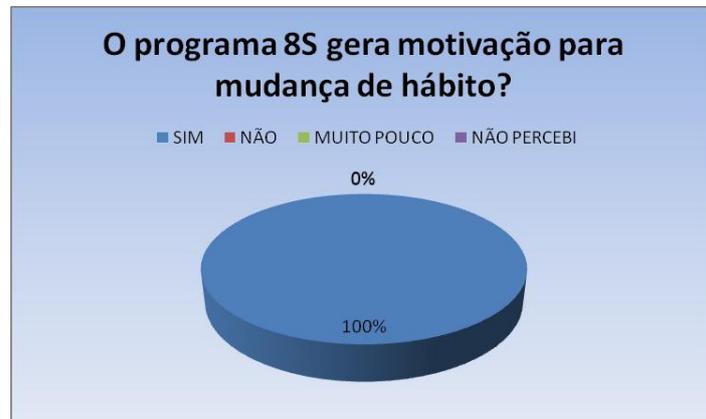
FIGURA 8: PERCEPÇÃO SOBRE AS MUDANÇAS GERADAS PELO PROGRAMA



FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA DOS AUTORES.

Por meio deste gráfico, percebe-se que 100% dos funcionários acreditam que o programa pode gerar mudanças. Após isso, perguntou-se se o programa gera motivação para mudança de hábito. Os resultados se encontram no gráfico abaixo.

FIGURA 9: PERCEPÇÃO SOBRE A MOTIVAÇÃO GERADA PELA MUDANÇA DE HÁBITO



FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA DOS AUTORES.

Por meio da análise das informações coletadas com o questionário, foi possível observar que 100 % dos funcionários entrevistados afirmaram que o programa gera sim motivação para mudança de hábito. O que significa que o programa gera mudanças, pois estimula os funcionários a mudarem seus hábitos. Também perguntou-se aos funcionários se o programa Oito Sentidos (8S) ofereceu melhorias para empresa. A figura a seguir exige os percentuais obtidos através das respostas.

FIGURA 10: PERCEPÇÃO SOBRE AS MELHORIAS GERADAS PELO PROGRAMA



FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA DOS AUTORES.

Diante dessas respostas constatou-se que 100% dos funcionários afirmaram que “SIM”, o programa trouxe melhorias para empresa. Para investigar melhor quais melhorias percebidas pelos funcionários, logo em seguida colocou-se uma pergunta em aberto que dizia: Quais melhorias são perceptíveis? Essas melhorias são descritas dentro da Tabela 3.

TABELA 3: MELHORIAS PERCEPTÍVEIS DESCRITAS PELOS FUNCIONÁRIOS

Respostas fornecidas pelos funcionários	Frequência
---	------------

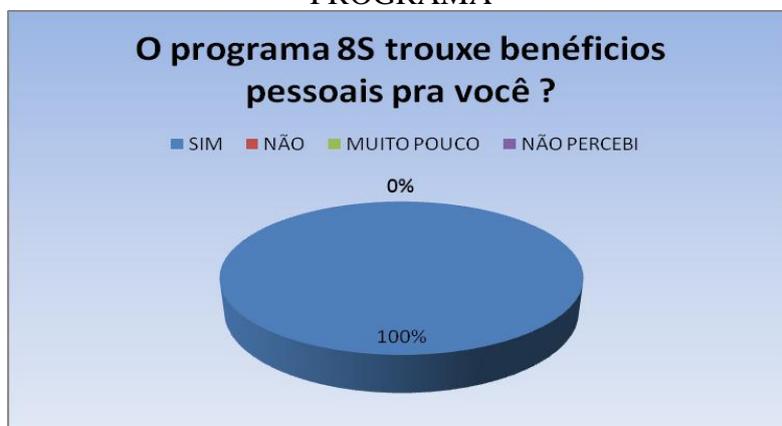
Organização	12
União	4
Limpeza	4
Valorização dos funcionários	1
Entendimento geral da missão da empresa	1
Comunicação está melhor com as reuniões	1
Mais produtividade no trabalho	1
Vendas	1
Mudanças de hábitos estamos em adaptação	1

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA DOS AUTORES.

Muitos funcionários afirmaram sobre organização e ambiente mais organizado, outras afirmações foram produtividade no trabalho, união, companheirismo e cooperação com o colega de trabalho, valorização do funcionário e entendimento geral da missão da empresa e melhora nas vendas e comunicação, houve também afirmações que diziam existir mudanças de hábitos e que as coisas estão melhorando com o tempo.

Perguntou-se para os colaboradores se o programa ofereceu benefícios e crescimentos individuais para os funcionários, por meio desta pergunta: O Programa 8S trouxe benefícios pessoais para você? As respostas são representadas pela Figura 11.

FIGURA 11: PERCEPÇÃO SOBRE BENEFÍCIOS PESSOAIS GERADOS PELO PROGRAMA



FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA DOS AUTORES.

Os resultados do gráfico 8 mostraram que 100% dos funcionários afirmaram que “SIM”, o programa trouxe benefícios pessoais para os colaboradores. Para uma melhor investigação sobre que benefícios foram esses, o estudo perguntou aos funcionários quais benefícios eles citariam. Os resultados são apresentados na Tabela 4.

TABELA 4: BENEFÍCIOS PESSOAS DESCRITOS PELOS FUNCIONÁRIOS

Respostas fornecidas pelos funcionários	Frequência
Aprendizado	5
Conhecimento	5
Ser mais organizado	4

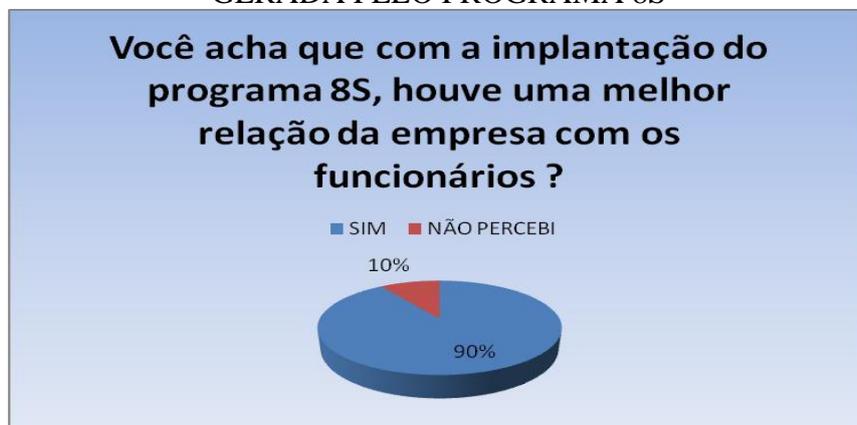
Relação com os colegas de trabalho	2
Pensamento de diminuição de desperdício	1
Estou ouvindo mais e pensando em me retratar com as pessoas	1
Estou mais antenado	1
Compreender mais as pessoas	1
Rever as atitudes	1

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA DOS AUTORES.

Como se observou na tabela que muitos funcionários falaram sobre aprendizado e conhecimento e esforço para mudanças de hábitos no que diz respeito a ser mais organizado (a), alguns citaram melhor relação com os colegas de trabalho, serem mais colaborativo ajudando os colegas de trabalho, funcionários mais antenados com sua segurança e importância com os equipamentos de trabalho, rever atitudes de comportamentos como ouvir mais e se retratar com pessoas, pensamentos contra os desperdícios, funcionários mais seguros em si mesmo. Observa-se então que de certa forma que o programa trouxe crescimento para os funcionários.

Como está pesquisa fala de melhora de cultura e ambiente organizacional no que diz respeito à relação empresa com funcionário e seus devidos colegas de trabalho. Fez-se a seguinte pergunta: Você acha que com a implantação do Programa 8S houve uma melhor relação da empresa com os funcionários? A Figura 12 apresenta a resposta.

FIGURA 12: PERCEPÇÃO SOBRE A MELHORA NAS RELAÇÕES DA EMPRESA GERADA PELO PROGRAMA 8S



FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA DOS AUTORES.

Constatou-se que segundo o gráfico 9, 90% dos funcionários entrevistados acham que houve uma melhor relação da empresa com os funcionários após a implantação do programa, apenas 10% afirmaram que não perceberam uma melhora desta relação. Nota-se então que uma grande parte dos trabalhadores obtiveram uma melhoria na da relação da empresa com os funcionários. Foi perguntado aos entrevistados se eles perceberam melhorias das relações entre os colegas de trabalho. Os resultados são exibidos a seguir.

FIGURA 13: PERCEPÇÃO SOBRE A MELHORA NAS RELAÇÕES ENTRE OS FUNCIONÁRIOS GERADA PELO PROGRAMA 8S



FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA DOS AUTORES.

Através de análises estatísticas pode-se observar que 81% dos funcionários perceberam que após a implantação do programa houve sim, uma melhor relação entre os colegas de trabalho. 5% acreditam que não e 10% avaliaram que perceberam poucas melhorias na relação entre funcionários. Percebe-se então que 85% dos funcionários notaram melhorias nas relações com os colegas de trabalho. Tem-se ainda certo trabalho pela frente visto que ainda existem 15% dos funcionários que não notaram essa melhor relação.

Para descobrir a palavra que os funcionários associam ao programa Oito Sentidos, foi realizado o seguinte questionamento: Que palavra lhe lembra do programa Oito Sentidos? As respostas são encontradas na Tabela 5.

TABELA 5: PALAVRAS QUE LEMBRAM O PROGRAMA 8S

Respostas fornecidas pelos funcionários	Frequência
Organização	8
Limpeza	5
Educação	2
Aprender e ensinar	2
Cooperação	1
Comportamento	1
Companheirismo	1
Objetivo	1
Motivação	1
Mudança	1
Melhorias no desenvolvimento dos funcionários	1
Mais sabedoria,	1
Mais produtividade na empresa.	1
Mais determinação	1
Respeito	1
Compromisso	1

União	1
Ambiente limpo não é aquele que mais se limpa, mas sim aquele que menos se suja.	1

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA DOS AUTORES.

Sintetizando todas essas respostas à percepção que os funcionários têm sobre o programa Oito Sentos são: Organização, compromisso, respeito, limpeza, união, aprender com as pessoas, dedicação, união, cooperação, mudança, motivação e objetivo.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo como base os resultados já obtidos pelo programa 8S, pode se confirmar ainda mais que o programa é voltado para mudança de comportamento das pessoas. Enquanto o programa 5S está ligado a mudanças de ambiente o programa 8S complementa com uma abordagem voltada para os recursos humanos da empresa. O programa 8S dentro da empresa de implantação foi totalmente voltado à valorização dos funcionários.

Neste trabalho, estudou-se a origem do programa 8S e sua aplicabilidade à realidade brasileira, este objetivo específico foi estudado por meio do referencial teórico em pesquisas bibliográficas. Identificamos a implantação do senso de determinação e união no referencial teórico, houve também uma descrição da implantação do programa dentro da análise de dados, com o senso de determinação e união a empresa conseguiu resultados satisfatórios, pois por meio dele se construiu o planejamento estratégico da empresa com a elaboração e a divulgação da missão, visão e valores. A todo o momento os funcionários foram levados por meio dos treinamentos a caminharem com o mesmo objetivo da empresa.

Esses resultados são visíveis, pois segundo análise de dados os funcionários afirmaram que houve mudança da relação entre os funcionários e os funcionários e a empresa, onde os mesmos afirmam que o programa trouxe mais comunicação, união, companheirismo e cooperação e entendimento geral da missão da empresa.

Sobre o senso de educação e treinamento. Este senso foi identificado dentro da pesquisa por meio do referencial teórico e aplicação do mesmo dentro da empresa que foi descrita na análise de dados. Tem-se como resultados no que diz respeito a treinamento dos funcionários, que o senso de educação e treinamento foi bem aplicado, pois se constatou que 100% dos funcionários afirmam ter recebido treinamentos do programa Oito Sentos dentro da empresa, e 52% dos funcionários entrevistados afirmaram também que esses treinamentos foram muito importantes. A escala de conhecimento sobre o programa dado pelos funcionários de 0 a 10 foi fornecida uma média de conhecimento de grau 7,85. Muitos afirmaram que o programa Oito Sentos trouxe melhorias pessoais para os colaboradores a respeito de aprendizado e conhecimento. Visto que o programa incentiva a volta dos colaboradores aos estudos para valorização pessoal do mesmo, nos resultados percebeu-se que temos uma alta porcentagem de funcionários que não concluíram o 2º grau completo, e alguns não sabem ler, queremos criar um plano de ação para um projeto futuro para incentivo a volta aos estudos e alfabetização de adultos dentro da empresa.

Sobre o Senso de utilização, ordenação e limpeza, o mesmo foi identificado no referencial teórico e sua aplicação descrita na análise de dados. Este é o senso que tivemos problemas dentro da implantação, tendo conhecimento que se necessita de tempo e uma ação de todos para realização. A empresa não pode parar completamente para o dia D, por isso

ainda estamos em processo contínuo para organização de todos os ambientes. Mas nota-se que houve melhoras gradativas do ambiente, visto que foram perceptíveis de mudança para os funcionários onde uma grande maioria citou como organização e limpeza, como resultados das melhorias da implantação do programa Oito Sensos: “melhoras na organização, “limpeza”, “ambiente mais organizado e arrumado”.

Com o questionário foi possível analisar a percepção dos funcionários a respeito do programa. Percepção no dicionário significa “faculdade de aprender por meios de sentido da mente.” Os funcionários associam o programa Oito sensos as seguintes palavras: Mudança; Motivação; Objetivo; Organização; Limpeza; Compromisso; Respeito; Cooperação; Companheirismo; Comportamento; Desenvolvimento dos funcionários; Sabedoria; Determinação; União e produtividade dentro da empresa; Aprender e Ensinar. Todas essas relações se enquadram com os Oito Sensos do programa. Após a aplicação desses sensos e seus resultados, 81% dos funcionários perceberam mudanças e melhorias. 100% dos funcionários acreditam que o programa estimula mudanças de hábitos onde 100% dos funcionários também acreditam na mudança que o programa 8S pode causar dentro do ambiente de trabalho.

Visto que o trabalho ainda não foi completamente terminado e resultados a respeito das reduções de custos e desperdícios dentro da organização só serão perceptíveis em longo prazo, este trabalho deixa base para pesquisas futuras com indicadores de resultados econômicos e completas mudanças de ambientes no que diz respeito a todos os ambientes da empresa e mudança completa da cultura organizacional e mudança de comportamento contínuo dos funcionários.

## **REFERÊNCIAS**

**ABRANTES, José. Programa ‘8S’: da alta administração à linha de produção o que fazer para aumentar o lucro? A base da filosofia seis sigma.** Rio de Janeiro: Interciência, 2001.

**ANTERO, Pedro. Implementação de um sistema 5s em uma empresa do ramo moveleiro localizada na região de Itapeva SP,** 2015.

**CULSHESK, Aline. Implantação do programa 8s em uma empresa do ramo de confecção,** 2015.

**GIL, Antonio. Como elaborar projeto de pesquisa,** 4ª edição. Atlas: São Paulo, 2002.

**HERZSBERG, Frederick. A Motivação para Trabalhar,** Transaction Publishers, 2011.

**ROBBINS, Stephens. Comportamento Organizacional: Teoria e pratica no contexto brasileiro,** Pearson Brasil, 2010.

**SEBRAE, Programa Oito Sensos- Melhorando a produtividade,** 2018.