

# A IMPLANTAÇÃO E UTILIZAÇÃO DO PROGRAMA 5S NUMA EMPRESA FAMILIAR DE MÉDIO PORTE

The implementation and use of 5S Program in a Midsize Family Business

DA SILVA, L. M.M.  
LIOTTO, L. F. P.  
BRUCH, V. L. A.

Recebimento: 04/11/2010 – Aceite: 20/12/2011

**RESUMO:** Este artigo apresenta um relato de experiência acadêmica sobre a implantação do programa 5S num modelo de gestão, descrevendo a metodologia, as dificuldades, resultados obtidos, mudanças que ocorreram neste processo. Esta vivência se deu a partir do estágio curricular na área de Psicologia do Trabalho e das organizações I e II, realizada numa instituição privada, ao Norte do Rio Grande do Sul. O objetivo foi propor uma mudança cultural numa organização de cunho familiar, utilizando como ferramenta os 5 Sentidos (5S). Participaram do processo de implantação e execução a psicóloga, coordenadora do projeto juntamente com duas estagiárias, os líderes de setores, e os funcionários. O 5 Sentidos (5S) como parte da gestão da qualidade é uma ferramenta para auxiliar na qualificação do trabalho, possibilitando a empresa ser mais competitiva e atualizada. Alcançar a excelência em produtos e serviços é, antes de tudo, o resultado do comprometimento das pessoas, conscientes de sua participação no grupo e no trabalho em equipe. O 5S trouxe mudanças na cultura organizacional, na vida profissional e pessoal dos funcionários. Na estrutura física, os ambientes ficaram mais limpos e organizados e os funcionários apresentaram comportamentos e relatos verbais de satisfação e comprometimento na manutenção do projeto.

**Palavras-chave:** Empresa familiar. Gestão de qualidade. 5S.

**ABSTRACT:** This article presents an academic experience reporting on the implementation of 5S program in a management model, describing the methodology, the difficulties, achievements, changes that happened in this process. This experience came from the curricular internship in the area of Psychology of Work and Psychology of Organizations I and II, held in a private institution, in the North of Rio Grande do Sul. The goal was to propose a cultural change

in an organization of family imprint using the tool of inconsistencies as 5 (5S). The psychologist, who is the coordinator of the project along with two interns, the leaders of industries, and employees participated in the process of implementation and running of it. The 5 Senses (5S), as part of quality management, is a tool to assist in qualifying work, enabling the company to be more competitive and updated. To achieve excellence in products and services is first and foremost the result of the commitment of people, aware of their participation in the Group and team work. 5S brought changes in organizational culture, professional and personal life for employees. In the physical structure the environments were cleaner and more organized and the staff showed behaviors and verbal reports of satisfaction and commitment in the maintenance of the project.

**Keywords:** Family company. Quality management. 5S.

## Introdução

Segundo Maximiano (1992) em uma organização há uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos. Por meio dela, torna-se possível perseguir e alcançar objetivos que seriam inatingíveis para uma pessoa. Uma organização é formada pela soma de pessoas, máquinas, equipamentos, recursos financeiros e outros. Portanto é o resultado da combinação de todos estes elementos orientados a um objetivo comum.

Uma organização com capacidade de reação constitui a principal prioridade da administração de qualquer negócio. Entre as várias funções que compõe um negócio, a mercadológica tem o papel, indelegável para qualquer outra, de tomar a iniciativa de estabelecer requisitos de qualidade para bens e serviços que a empresa pretende apresentar para seus clientes (CHIAVENATO, 2003).

O 5S (cinco sentidos) são conceitos básicos e essenciais sugeridos para se obter a qualidade total em tudo que se faz. É um sistema organizador capaz de mobilizar e transformar ambiente de trabalho, pessoas e organizações. São 5 (cinco) palavras japonesas (seiri, seiton, seiso, seiketsu, shitsuke), que em portu-

guês traduz a noção de senso de utilização ou descarte, organização, limpeza, saúde ou higiene e autodisciplina. Esta ferramenta é vista como uma nova maneira de conduzir a empresa com ganhos efetivos e redução de custos, proporcionando aos funcionários bem-estar, melhor organização das ideias e conseqüentemente maior produtividade (BERTAGLIA, 2003, FALCONI, 2004).

Este estudo aborda a implantação de um programa de qualidade (5S) em uma empresa familiar localizada ao norte do Rio Grande do Sul, com aproximadamente duzentos e quarenta funcionários, classificada pelo SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) como empresa de médio porte. Num primeiro momento são apresentados conceitos sobre empresa, empresa familiar, a gestão da qualidade no formato dos cinco sentidos (5S). Posteriormente é realizada uma descrição da metodologia utilizada bem como os resultados alcançados.

## Empresa familiar

Uma empresa é um conjunto organizado com vista a exercer uma atividade particular, pública ou de economia mista, que produz e oferece bens e/ou serviços com o objetivo de atender a necessidade humana (NASCIMEN-

TO, 2008). Conforme este autor, a empresa familiar é uma instituição notoriamente presente no mundo. No Brasil, esse fenômeno não é diferente, visto seu passado histórico intimamente relacionado a inúmeros casos de empreendedores e suas famílias, principalmente imigrantes que, ao longo dos séculos, deram origem às empresas familiares. Considera-se empresa familiar toda aquela que esteja ligada a uma família durante pelo menos duas gerações. Isto, se essa ligação resulta em uma influência recíproca, tanto na política geral do empreendimento, como nos interesses e objetivos da família. A partir de um sonho, de um ideal ou da necessidade de sobrevivência, o empreendedor torna-se a pessoa que gera, acumula ou distribui riqueza; divide inicialmente as tarefas com o seu cônjuge, posteriormente, envolve os filhos nas atividades e operações da empresa, muitas vezes de forma precoce, visando melhorar a situação e a condição social de sua família. Desta forma é criada uma sociedade familiar que ao longo dos anos, gera uma série de questões mais complexas que a simples administração da atividade comercial ou industrial (NASCIMENTO, 2008).

Segundo BERNHOEFT (1989) a empresa familiar está envolvida numa tríade: família, propriedade e empresa, mesclada com aspectos afetivos, emocionais e culturais. Em geral, os estudos de Westhead & Cowling (1998) sobre empresas familiares, consideram que a propriedade, a gestão e a sucessão ou a intenção de passar o bastão definem uma empresa como familiar. Existe em determinado momento do ciclo vital da organização, o processo sucessório, que de acordo com os autores, não pode ser tratado como lógico, pois envolve vários pontos relacionados com a própria estrutura familiar.

A jornada pela sucessão, de acordo com Lansberg (1999), inicia quando a geração que está no controle da empresa familiar começa a se preocupar com a transferência e o ge-

renciamento das responsabilidades e termina quando essas pessoas passam totalmente os negócios para a próxima geração. Os processos de planejamento e de controle em empresas familiares são, geralmente, pouco formalizados e quantificados; para LEONE (2005), o melhor método de planejamento depende de variáveis, tais como o estilo de direção, as capacidades dos responsáveis e a complexidade da atividade. Segundo o autor, relatórios de pesquisas que tratavam do tema das pequenas e médias empresas familiares, fazem menção de algumas variáveis, uma delas trata que nestas empresas o dirigente trabalha em estreita colaboração com seus empregados e, em casos de situações inusitadas, ele conhece mais facilmente os problemas pessoais de seus colaboradores. Estas empresas operam uma lógica de reação e de adaptação ao ambiente ao invés da lógica de antecipação e de controle mais correspondentes ao comportamento das grandes empresas. Isso se concretiza pela ausência de planejamento formal, embora o dirigente tenha uma visão estratégica não declarada de sua empresa. O dirigente-proprietário pode discutir diretamente com seus clientes tanto para conhecer suas necessidades e seus gostos quanto para explicar os diferentes aspectos de seus produtos. A tomada de decisão é baseada na experiência, julgamento ou intuição, na maior parte do tempo. Os processos de decisão são, antes de tudo, individualistas e são realçados de maneira privilegiada entre os responsáveis. O trabalho faz parte da vida do proprietário e a empresa pode ser considerada como um prolongamento de si mesmo.

Adachi (2006) ressalta que existem três gerações de empresas familiares: A Empresa de um só dono: onde a primeira geração é associada à figura do seu fundador, ele é a única figura autoritária hierárquica, a empresa de irmãos-sócios onde o controle é dividido em dois ou mais irmãos, da segunda geração, mas continuam ainda muito dependentes da figura

do fundador. E a terceira geração, constitui a empresa de parentes, quando passa para a 3ª geração, parentes se apresentam à geração mais numerosa, porém participam da direção da empresa. A figura do fundador costuma ser perdida, seus valores e culturas alteradas.

A estrutura familiar quando alocada a uma empresa, leva uma série de interações específicas da família, provocando particularidades da atuação na empresa, tornando-a diferente das demais. A empresa familiar apresenta características próprias, tais como: dificuldades na separação entre o que é intuitivo/emocional e racional, comando único e centralizado, postura de autoritarismo e austeridade que se alterna com atitudes de paternalismo, estrutura administrativa e operacional “enxuta”; exigência de dedicação exclusiva dos familiares, priorizando os interesses da empresa; forte valorização da confiança mútua, isto é, a formação de laços entre empregados antigos e os proprietários, laços afetivos extremamente fortes, influenciando os comportamentos, relacionamentos e decisões da empresa; valorização da antiguidade como um atributo que supera a exigência de eficácia ou competência; expectativa de alta fidelidade dos empregados, manifestada através de comportamentos, como por exemplo não ter outras atividades profissionais que não estejam relacionadas com a vida da empresa, gerando, muitas vezes, um comportamento de submissão, sufocando a criatividade (NASCIMENTO, 2008).

## A gestão da qualidade

A melhoria contínua da qualidade é um processo organizacional estruturado para envolver as pessoas no planejamento e execução de um fluxo contínuo de melhorias nos sistemas, de modo a oferecer cuidados de saúde que atendam e excedam as expectativas dos clientes. Na busca da implantação

da gestão total da qualidade é preciso evitar um equívoco de que “trabalhar mais, produz sempre melhores resultados”. Esta equação está incompleta, o que importa mesmo não é só um esforço maior, mas sim que ele tenha a direção certa. Não se trata de estimular a competição contrapondo pessoas ou grupos, mas de motivar todos para a obtenção e superação dos objetivos organizacionais (MEZOMO, 2001).

Segundo CAMPOS (1999), as empresas precisam ter qualidade, esta é a base da competitividade e, conseqüentemente, a competitividade é a base da sobrevivência de uma empresa. A satisfação deve estar nos fornecedores, nos clientes, na sociedade geral, nos acionistas, nos colaboradores, enfim todos devem estar satisfeitos, é assim que se faz a qualidade. Portanto, qualidade não é “estado”, mas é “processo”, (busca continuada).

A chave do sucesso do processo de melhoria da qualidade continuada está no envolvimento de todas as pessoas da organização. É uma tarefa difícil a qual significa mudança de cultura, tanto individual quanto organizacional, que tem uma série de implicações. É um processo a médio e longo prazo que exige clareza de ideias, seriedade de propósito e persistência. (MEZOMO, 2001).

Segundo Shinyashiki (1995), o final do milênio apresentou inúmeras mudanças no contexto empresarial, pela influência da globalização, as empresas obrigaram-se a buscar incessantemente a modernização. Na era da globalização da economia e da competitividade, as empresas que quiserem sobreviver com sucesso deverão adotar um modelo de gestão que privilegie as práticas que agregam valor ao cliente e otimizem o seu próprio desempenho. Este modelo de gestão inclui valores e conceitos-chaves como: enfoque no cliente, liderança, melhoria contínua, participação e desenvolvimento dos funcionários, agilidade de resposta, ação preventiva e qualidade no

projeto, visão de futuro, administrar por fatos objetivos, criação de parcerias, ética e enfoque nos resultados (MEZOMO, 2001).

Para Chiavenato (2004), nos últimos tempos houve um período turbulento de mudanças sociais, tecnológicas, econômicas, culturais e políticas. Essas mudanças e tendências trazem novas abordagens, mais flexíveis e ágeis que devem ser utilizadas para garantir a sobrevivência das organizações. É muito importante que cada funcionário, seja ele um administrador, diretor, gerente, chefe ou supervisor desempenhem suas funções planejando, organizando, dirigindo e controlando, juntos formam uma equipe e em conjunto atingem metas e objetivos.

O ritmo das mudanças é o mais rápido já alcançado nas últimas décadas e o futuro nos acena com uma aceleração ainda maior em termos de inovação tecnológica, globalização e reconfiguração do modo como se trabalha. Sobreviverá o indivíduo que se adaptar aos novos tempos com diferenciais a oferecer aos mercados (CHIAVENATO, 2004).

Segundo Mezomo (2001) implantar a qualidade exige mudança de pensamento e mudança de atitudes que só um conhecimento consolidado pode provocar. Somente pessoas fortemente conscientizadas do valor do processo de melhoria da qualidade e com um claro senso de prosperidade podem assegurar efetividade ao processo. A qualidade pode ser definida como um todo, implicando cinco abordagens: a transcendente e as baseadas no produto, no usuário, na produção e no valor. Na era da garantia da qualidade, as ações necessitam ser planejadas e sistematizadas para ganhar a confiança do cliente; ele precisa acreditar que os produtos e serviços adquiridos possuem os requisitos declarados da qualidade (GARVIN, 1992, NETO, 1993).

A qualidade necessita ser concreta para todos e apresentar resultados; se não houver resultados, é sinal de que o caminho não está correto. É a melhoria contínua não só

de processos, sistemas, rotinas e ambientes, mas em especial de pessoas. A prevenção de problemas, por exemplo, deve ser pensada como um enfoque que assegura a qualidade. É por meio de métodos preventivos que se detectam e se reduzem os erros ou se identificam as suas causas. É necessário identificar e corrigir erros, para se ter um sistema de qualidade verdadeiro. Entende-se que a qualidade é por natureza um atributo em constante movimento. (MARANHÃO, 2000, ARAÚJO e REDI 1997)

## 5S uma ferramenta

Para Silva et al (2001), o Programa 5S tem como objetivo básico a melhoria do ambiente de trabalho no sentido físico (organização geral do espaço físico) e mental (mudança da maneira de pensar das pessoas na direção de um melhor comportamento). O 5 Sensos (5S) como parte da Gestão da Qualidade é uma ferramenta para auxiliar na qualificação do trabalho, possibilitando a empresa ser mais competitiva e atualizada. O 5S procuram difundir para toda a empresa, a ideia de que a melhoria de pequenas coisas, praticadas de forma persistente e honesta, atingem resultados extraordinários. Torna-se importante salientar que esta ferramenta (5S) é um programa de educação básica de origem japonesa e não deve ser encarada como solucionador de todos os problemas da empresa, mas como parte da Gestão da Qualidade Total. A origem deste programa vem de palavras japonesas iniciadas com a letra S: seiri, seiton, seiso, seiketsu e shit-suke. Senso traduz com perfeição as ideias de atitude e de pré-disposição para gerar os comportamentos de utilização, ordenação, limpeza, asseio e autodisciplina. É uma metodologia para a organização de quaisquer ambientes, principalmente os de trabalho. (QUEIROGA, 2005, MONDARDO, 2001, MASAACKI, 1992).

## Metodologia de Implantação

O 5S vem sendo cada vez mais utilizado como uma ferramenta para educar as pessoas de uma forma prática, envolvendo a todos num caráter participativo. O sucesso de qualquer programa é função direta de um planejamento adequado. Pensando desta forma, definiu-se uma metodologia de trabalho desde a implantação, execução e funcionamento do programa 5S. Segundo pesquisa conduzida por Godoy et al (2001), este programa influencia, positivamente, a organização, as pessoas, o ambiente, potencializando a melhoria da qualidade. Tal programa muda o comportamento e as atitudes das pessoas pelo envolvimento e comprometimento que surgem com a implantação e manutenção dessas ações.

A empresa (alvo deste relato de experiência acadêmica) é considerada uma empresa de médio porte, segundo os critérios de classificação do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), empregando, atualmente, 270 funcionários. A referida empresa atua no ramo de papéis, que envolve atividades desde o plantio de árvores, a extração da matéria prima (celulose) e o processamento da mesma até o produto final (papéis e embalagens), vendido no atacado, varejo e exportação. Possui uma administração de cunho familiar e, atualmente, a equipe diretiva encontra-se na terceira geração posterior ao seu fundador.

Durante o ano de 2009, a psicóloga da empresa que coordenou o projeto, realizou um diagnóstico e identificou problemas como: desperdícios, sujeira no local de trabalho (paredes e vidros), materiais e máquinas sem identificações, ambientes sem sinalização, problemas de comunicação entre líderes e funcionários, dificuldades na relação e comunicação entre colegas de setor. Partindo do

diagnóstico que apontou estas deficiências, surgiu à necessidade de uma ferramenta para trabalhar essas demandas. A coordenadora do projeto participou de um curso promovido pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) no qual recebeu instruções e materiais para a execução do Projeto D'Olho na Qualidade.

A partir desse momento, foram realizados 08 encontros com os supervisores e 07 encontros com os funcionários ao longo do ano de 2010 com o objetivo de repassar informações e familiarizar todos os envolvidos a cada fase do processo de execução do projeto, os encontros foram mensais com duração de uma hora, nos meses de Janeiro a Setembro. A comunicação de dias e horários dos encontros para os supervisores foram via e-mail e convites impressos, entregues em mãos. O Projeto intitulado D'Olho na qualidade é uma iniciativa do SEBRAE, que se fundamentou nas ferramentas utilizadas na gestão da qualidade, os 5S:

- D = Descarte
- O = Organização
- L = Limpeza
- H = Higiene
- O = Ordem Mantida

Ficou definido pela coordenadora do projeto e equipe de apoio (supervisores) que os encontros se dariam, primeiramente, com os supervisores e depois com os funcionários. Em janeiro de 2010, aconteceu a primeira reunião com a equipe de apoio formada por doze supervisores. Neste encontro foram apresentados o diagnóstico da empresa e o Projeto D'Olho na Qualidade. Com a aprovação do mesmo, posteriormente foi elaborado um cronograma de execução com dias, horários e os locais para as próximas reuniões. Foram impressos trezentos guias do participante, contendo informações sobre, as propostas do projeto e a aplicação de cada senso. Neste guia, estão as explicações sobre

como esta prática deve ser utilizada e as mudanças que podem ocorrer após a execução do projeto. Cada participante recebeu um exemplar e através dele pode acompanhar todas as etapas do projeto. Para um melhor entendimento das atividades desenvolvidas em cada etapa, foi utilizado um vídeo fornecido pelo SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) onde as práticas de cada Senso eram encenadas num Barco de nome “Charlie Bravo” e em uma empresa fictícia, (técnicas desenvolvida pelo SEBRAE), foram apresentadas fotos da empresa com o antes e o depois da execução de cada senso que foram registradas e arquivadas pela coordenadora do projeto.

No Senso - Seiri ou etapa do Descarte participaram os supervisores, sendo que cada um recebeu uma ficha de verificação para anotações das necessidades do seu setor de trabalho. Nos encontros os supervisores e funcionários assinaram a lista de presença, assistiram ao vídeo e receberam informações da primeira etapa “descarte”. Na reunião com funcionários, foi repassado o vídeo do primeiro encontro “descarte” juntamente com as explicações sobre esta primeira fase do projeto. Após essa etapa deram início as atividades, eliminando objetos, móveis, utensílios, etc. Este é o ponto inicial dos 5S, identificar os itens e materiais necessários e desnecessários de cada posto de trabalho, mantendo no local apenas o que o empregado realmente precisa. No segundo encontro trabalhou-se o Seiton ou a chamada etapa da Organização com supervisores e funcionários. Todos assistiram ao vídeo da segunda etapa “organização” e receberam explicações sobre a execução. Neste Senso é necessário guardar documentos e objetos em locais de fácil acesso para evitar perda de tempo quando procurá-los. Ordenar é a consequência natural de arrumar aquilo que se utiliza: é preciso organizar, o que ficou. Organização em sentido geral é o modo como se organiza

um sistema, é a forma escolhida para arranjar, dispor ou classificar objetos, documentos e informações. Organizar é o processo de reunir recursos físicos e humanos essenciais à consecução dos objetivos de uma empresa. (WIKIPEDIA, 2010, MONDARDO, 2001, MONTANA, 2003).

O terceiro senso - Seisou ou Limpeza contou com a participação dos supervisores e funcionários. Assistiram ao vídeo “limpeza”. O princípio é: não basta somente varrer tirando pó e sujeira, é importante que cada um, após utilizar determinada ferramenta deixe-a nas melhores condições de uso possível. Limpar também é não forçar, não desperdiçar (QUEIROGA, 2005, MONDARDO, 2001, DEMO, 1997). Desobstruir limpando corredores e passagens em locais de risco, previne a ocorrência de acidentes de trabalho. Foi organizado um cronograma para a empresa realizar o mutirão da limpeza. As equipes foram organizadas para a limpeza externa e interna.

No senso Seiketsu ou Higiene (4ª etapa), foi imprescindível buscar estratégias para manter as condições de trabalho, físicas e mentais, favoráveis para a saúde, verificar se o pensamento e a ideia do programa estão sendo compreendidos. Isto é, checar e aprimorar o resultado parcial dos 5S em toda a empresa até esta quarta etapa do processo.

No senso Shitsuke ou a etapa da Ordem Mantida que significa: treinamento de força mental, física e moral, utilizando instruções e auto-treinamento, com força de vontade, na busca da melhoria. Este é o último S (senso) e o mais complexo de todos, porque é o momento em que os empregados já devem executar as tarefas como hábitos, sem, contudo, acharem que já está tudo funcionando perfeitamente ou que não há mais nada para melhorar. A autodisciplina requer constante aperfeiçoamento: se está bom pode ficar ainda melhor. A Ordem Mantida é mais que atenção permanente ao Descarte,

Organização, Limpeza e Higiene, é também cumprimento fiel das responsabilidades que cada um tem com a empresa e dos compromissos que a empresa tem com os clientes. Os princípios da Ordem Mantida são: educação, cortesia e disciplina, respeito aos horários e acordos, vontade de aprender mais e evoluir, padronização de procedimentos, obediência aos regulamentos e trabalhar com segurança (QUEIROGA, 2005, MONDARDO, 2001, DEMO, 1997).

A garantia e a satisfação do cliente é também princípio fundamental da Ordem Mantida, pois devem ser cumpridas exigências como especificação de produtos e serviços, pontualidade nos prazos de entrega, promessas publicitárias e Código de Defesa do Consumidor. Só existe dedicação quando as pessoas compreendem e se comprometem com aquilo que estão fazendo (MONDARDO, 2001).

Após a implantação e a execução dos 5S, a coordenadora do projeto D'OLHO na Qualidade incluiu o sexto encontro denominado Pacto de Continuidade, com o objetivo de agradecer a participação de todos no projeto e incentivar as pessoas para que estejam sempre comprometidas na promoção da melhoria contínua. Neste encerramento participaram supervisores e funcionários.

## Resultados e discussão dos resultados

Os resultados apresentados foram obtidos informalmente através da observação participante das estagiárias e da psicóloga coordenadora do projeto. Foram registros de fotos dos ambientes, conversas informais com funcionários e relatos realizados de cada encontro tanto com o grupo de supervisores como com o grupo de funcionários. Contudo não houve uma estratégia de avaliação formal, pré e pós-implantação do projeto.

Sendo a primeira vez que um projeto deste porte foi implantado na empresa, os supervisores e funcionários ainda não tinham a nitidez dos acontecimentos que se seguiriam e inicialmente se apresentaram calados. Realizado o primeiro senso Seiri ou “descarte”, em todos os setores da empresa, foram separados objetos desnecessários e colocados num espaço que ficou nomeado como “área dos descartados”.

Quando da execução do segundo senso Seiton ou “Organização” foi estabelecido o lugar certo de cada item, os materiais de uso constante foram mantidos no local próximo do setor. Os de pouco uso foram guardados em arquivos mais afastados. Com a padronização das etiquetas em armários, gavetas, caixas de arquivo morto e prateleiras, os objetos foram conhecidos de todos e se tornaram de fácil identificação e localização.

Quanto ao terceiro senso Seisou ou “Limpeza”, em cada setor houve a limpeza de armários, mesas, equipamentos, paredes, teto, vidros, etc. Reparos em canos e caixas d'água, como também trocas e consertos. No senso Seiketsu ou “Higiene” todos os setores envolvidos estiveram em perfeita ordem, pode-se dizer que a empresa cumpriu o programa satisfatoriamente. A partir das necessidades relacionadas na lista de verificação, foram realizadas reforma de banheiros e sanitários bem como a manutenção dos mesmos.

No decorrer dos encontros, os participantes demonstravam um comportamento mais familiarizado com o projeto, pareciam estar compreendendo melhor cada etapa e se comprometiam com êxito na implantação de cada senso no seu setor de trabalho. Nos diferentes momentos da implantação do projeto, muitos funcionários mostraram-se mais introspectivos, observavam sem expressar atitude ao passo que outros aproveitavam como um momento de relacionamento e descontração. Os participantes começaram

a dar significado ao projeto, identificando a importância do cuidado não só organizacional, mas também pessoal através da prática de bons relacionamentos, comunicação adequada e, conseqüentemente, oportunidades de crescimento. Nos encontros observou-se a mudança de comportamentos dos participantes, pois estavam mais sociáveis e interessados, chegavam mais sorridentes, conversavam e faziam comentários sobre as atividades realizadas na etapa anterior.

Os encontros tanto com supervisores quanto com funcionários despertaram e envolveram novos líderes, conscientizando a todos de que gestão de qualidade vai além de reuniões mensais. As expectativas iniciais foram alcançadas e os resultados visíveis tornaram-se um estímulo. Foi de fundamental importância a participação dos supervisores com críticas construtivas e sugestões em cada etapa do projeto. O objetivo do projeto, não era apenas limpar a sujeira nos departamentos, nas estruturas físicas, mas também evitar o desperdício e tornar os ambientes mais limpos e acolhedores. No que se refere às condições emocionais entende-se que os relacionamentos devem ser de amizade e companheirismo, fatores importantes no programa 5S. O Relatório número 31 da OMS (Organização Mundial da Saúde) refere que a higiene mental “consiste nas atividades e técnicas que promovem e mantêm a saúde mental”. As atividades são voltadas para as pessoas em seu desenvolvimento e no aprimoramento das relações, preocupação com a autoestima de cada participante. Compreende-se a autoestima como um juízo pessoal de valor, externado nas atitudes que o indivíduo tem consigo mesmo (MARRIEL 2006).

Zanelli e Bastos (2004) afirmam que para compreender o ser humano integralmente é fundamental uma compreensão da maneira como este sujeito se insere no mundo do trabalho e das relações que estabelece no contexto organizacional. Segundo Zanelli

(2002), a Psicologia Organizacional é uma área que se insere no campo relativo ao trabalho e possui vínculo com as tarefas administrativas de uma empresa. O autor cita que suas metas podem extrapolar a visão tradicional de ajustamento dos indivíduos ao trabalho e a busca de eficiência máxima. Trata-se de priorizar o desenvolvimento da pessoa, por meio de mudanças planejadas e participativas, nas quais o homem passe adquirir maior controle de seu ambiente.

De acordo com AZEVEDO e BOTOMÉ (2001), as mudanças no contexto de trabalho das organizações, os avanços científicos e tecnológicos exigem dos psicólogos organizacionais uma prática mais estratégica. Os autores definem como sendo a função do psicólogo em organizações a capacidade de gerenciar pessoas, tornando-se agentes facilitadores de mudanças, promovendo melhorias na qualidade de vida dos trabalhadores.

## Considerações Finais

Nos tempos atuais, as organizações estão ampliando sua visão e atuação estratégica. Todo processo produtivo somente se realiza com a participação de todos, cada qual contribuindo com algum recurso. Os funcionários contribuem com seus conhecimentos técnicos, capacidades operacionais e habilidades, proporcionando decisões e ações que dinamizam a organização (CHIAVENATO, 2004). A implantação dos 5S na empresa foi de total importância na gestão de pessoas e nas mudanças ocorridas na cultura organizacional. Os supervisores e funcionários compreenderam e praticaram o 5S durante o período de execução do projeto no ano de 2010.

Segundo Mondardo (2001) é necessário que todos conheçam e percebam a importância dos 5S e de seus resultados e que entendam, concordem e cumpram os procedimentos e as regras solicitadas, pois só existe

dedicação quando as pessoas compreendem e se comprometem com aquilo que estão fazendo. Para isso foi muito importante a participação de todos nas atividades, apontando necessidades, críticas e soluções. É de grande valor à continuidade do projeto sendo necessário destinar pessoas para fazer a avaliação periódica dos itens que foram trabalhados em cada senso através da Ficha de Verificação.

Após o cumprimento de todas as etapas do projeto de implantação do 5S, observaram-se modificações significativas no ambiente de trabalho. O antes e o depois da execução dessas atividades foram registrados através de fotos e nos comparativos realizados pela equipe de coordenação, supervisores e funcionários. Os ambientes da empresa se renovaram, estão mais organizados, limpos e as pessoas mais satisfeitas. Os funcionários assimilaram a importância do projeto em suas vidas, no seu dia-a-dia e no relacionamento entre eles. Entenderam que ao aderir ao programa estavam melhorando a qualidade de trabalho e disseminando formas de pensamento criativo. Segundo o autor Osborn (apud SILVA, 1994, p 223) afirma que “[...] basta incentivar o homem a pensar seguindo uma certa estratégia que leve à criatividade”.

Partindo do pressuposto acima, percebeu-se que a inserção do Psicólogo Organizacional e do Trabalho foi fundamental, uma vez que este, é o profissional capacitado para fazer o diagnóstico e a implantação de estratégias de melhorias, tanto para a organização como para a qualidade de vida do trabalhador e que segundo Zanelli (2004) como qualquer prática social, a atuação deste profissional não ficou imune às transformações do contexto e ao desenvolvimento da ciência. Muitas destas práticas são, atualmente, perceptíveis como por exemplo no trabalho interdisciplinar com outras áreas do conhecimento, tais como sociologia, antropologia, ciências políticas, educação, economia e administração.

Um dos principais desafios na área de Psicologia Organizacional e do Trabalho é explorar, analisar e compreender como integram os múltiplos aspectos que integram a vida das pessoas, grupos e organizações em um mundo em constante transformação, de modo a propor formas de promover, preservar e restabelecer a qualidade de vida e o bem-estar. Estes fenômenos organizacionais são considerados como processos psicossociais, que estruturam a vida dos indivíduos e o funcionamento das sociedades (MALVEZZI, 2004).

## AUTORES

Liani Maria Machado da Silva - Graduanda curso de Psicologia - Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI Campus de Erechim. E-mail: lianisilva@hotmail.com

Lisiane Fossati Prates Liotto - Graduanda curso de Psicologia - Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI Campus de Erechim. E-mail: lisi\_liotto@yahoo.com.br

Vera Lucia Anzolin Bruch - Professora Mestre do curso de Psicologia da URI-Campus de Erechim e supervisora acadêmica. Mestre em Psicologia pela UNISINOS. E-mail: verabru-ch@uricer.edu.br

## REFERÊNCIAS

- ADACHI, P. P. **Família S.A. - Gestão de empresa familiar e solução de conflitos**. São Paulo: Atlas, 2006.
- ARAUJO, P. H., REDI, R. **Qualidade ao alcance de todos: acesso rápido e fácil às técnicas da qualidade total**. 3. ed. São Paulo: Gente, 1997.
- AZEVEDO B. M. E BOTOMÉ S. P. Psicólogo Organizacional Aplicador de Técnicas e Procedimentos ou Agente de Mudanças e de Intervenção nos Processos Decisórios Organizacionais? **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 01, n. 01, jan./jun. 2001.
- BERNHOEFT, R. **Empresa Familiar: Sucessão Profissionalizada ou Sobrevivência Comprometida**. São Paulo: Nobel, 1989.
- BERTAGLIA, P. R., **Logística e Gerenciamento da Cadeia de abastecimento**, São Paulo: Saraiva, 2003.
- BORNOLDT W. **Governança na empresa familiar – implementação e prática**. Porto Alegre; Editora: Bookman, 2005.
- CAMPOS, V.F. **TQC: Controle da Qualidade Total** (no estilo japonês). Belo Horizonte: UFMG – Editora de Desenvolvimento Gerencial, 1999.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**, 5. ed. São Paulo: Ed. Makron Books, 1997.
- CHIAVENATO, I **Recursos Humanos**. Edição Compacta. São Paulo: Atlas, 2002.
- CHIAVENATO, I **Administração Estratégica em busca do desempenho superior: uma abordagem além do balanced scorecard**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- CHIAVENATO, I **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004 .
- CHIAVENATO, I **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- DEMO, G. **Implantação do Programa de Qualidade 5S no PET da Engenharia de Produção**. Florianópolis, 1997.
- FALCONI, V. **TQC Controle Total da Qualidade**. 2. ed. Minas Gerais: INDG, 2004.
- GARVIN, D. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva**. Trad.Eng. João Ferreira Bezerra de Souza. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.
- GODOY, L. P., BELINAZO, D.P., PEDRAZZI, F.K. **Gestão da qualidade total e as contribuições do programa 5S's**. ENEGEP, 2001.
- LANSBERG I. **Succeeding generations: Realizing The Dream of families in business**. 1999
- LEONE, N. M. C. P. G. **Sucessão na empresa familiar: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado**. São Paulo: Atlas, 2005.

- MALVEZZI, S. Prefácio. In J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade & A. V. B. Bastos (Eds.). **Psicologia, organizações e trabalho**. Porto Alegre: Artes Médicas, 2004.
- MARANHÃO, M. **ISO série 9000**. 5. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark. 2000.
- MARRIEL, L.C. Violência escolar e auto-estima de adolescentes. **In: Centro Latino Americano de Estudos de Violência e Saúde Jorge Careli – Claves**. Escola Nacional de Saúde Pública/Instituto Fernandes Figueira/Fiocruz. Cadernos de Pesquisa, v. 36, n. 127, jan./abr. 2006.
- MASAAKI **Kaizen: A Estratégia para o Sucesso Competitivo**, IMAM, ISBN 85-89824-33-0 1992.
- MAXIMIANO A. C. **Introdução a administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- MEZOMO, J. C. **Gestão da Qualidade na Saúde: Princípios Básicos**, São Paulo: Manole. 2001.
- MONDARDO, C. **Implantação do 5S no PET – Florianópolis: Produção**, 2001.
- MONTANA. P. J. **Administração**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.
- NASCIMENTO A. M. (2008). **Um Estudo sobre o Processo de Gestão em Empresas Familiares**. Disponível em: <<http://www.congressoeac.locaweb.com.br/artigos62006/172.pdf>>. Acesso em 24 maio 2010.
- NETO, C. EDGARD, P. **Gestão da Qualidade**. 3 ed. São Paulo:Thompson Pioneira, 1993 .
- OMS (Organização Mundial da Saúde). Relatório número 31. **Países gastam pouco com Saúde Mental**. Disponível em: [www.redepsi.com.br/portal/modules/.../article.php](http://www.redepsi.com.br/portal/modules/.../article.php). 24/04/2002. Acessado em 12 abril 2010.
- QUEIROGA, J.M. **Gerenciamento da Qualidade Total – CVRD**. 2005.
- SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) (SEMA). Secretaria de Estado do Meio Ambiente e Recurso [www.uc.pr.gov.br/arquivos/File/Plano\\_de\\_.../3\\_Lista\\_Siglas.pdf](http://www.uc.pr.gov.br/arquivos/File/Plano_de_.../3_Lista_Siglas.pdf)
- SILVA, J. M. **5 S : O ambiente da qualidade**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1994.
- SILVA, C.E.S. et al. **Um programa passageiro ou permanente? ENEGEP**, 2001.
- SHINYASHIKI, R. **A Revolução dos Campeões**. São Paulo: Editora Gente, 1995.
- WESTHEAD, P., COWLING, M. **Family firm research: the need for a methodological rethink**. Entrepreneurship Theory and Practice, Waco, v. 23, n. 1, p. 31-56. 1998.
- WIKIPEDIA, 2010.
- ZANELLI, J. C. **O Psicólogo nas Organizações de Trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2002.
- ZANELLI, J.C; BORGES-ANDRADE, J.E e BASTOS, A. V. B. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- ZANELLI, J. C., & BASTOS, A. V. B. Inserção profissional do psicólogo em organizações e no trabalho. **In: Psicologia, organizações e trabalho** (pp. 466-491). Porto Alegre: Artes Médicas, 2004.