

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA - UNIPAMPA**  
**CAMPUS DOM PEDRITO**  
**CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM AGRONEGÓCIO**

**SÁVIO COSTA BORGES**

**SISTEMA 5S: OS DESAFIOS E BENEFÍCIOS DA IMPLEMENTAÇÃO DE UMA  
CULTURA ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA DO AGRONEGÓCIO**

**Dom Pedrito**  
**2013**

**SÁVIO COSTA BORGES**

**SISTEMA 5S: OS DESAFIOS E BENEFÍCIOS DA IMPLEMENTAÇÃO DE UMA  
CULTURA ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA DO AGRONEGÓCIO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito para avaliação parcial da disciplina Pesquisa Aplicada ao Agronegócio II do Curso Superior de Tecnologia em Agronegócio da Universidade Federal do Pampa - UNIPAMPA.

Orientadora: Dr<sup>a</sup>. Jaqueline Mallmann Haas

**Dom Pedrito**

**2013**

B732s Borges, Sávio Costa

Sistema 5S : os desafios e benefícios da implementação de uma cultura organizacional em uma empresa do agronegócio / Sávio Costa Borges ; orientadora Profa. Dra. Jaqueline Mallmann Haas. – Dom Pedrito: UNIPAMPA, Curso Superior de Tecnologia em Agronegócio, 2013.

49 p.

1. Ferramenta de qualidade 2. 5S 3. Agronegócio I. Título

CDD 338.1

**SÁVIO COSTA BORGES**

**SISTEMA 5S: OS DESAFIOS E BENEFÍCIOS DA IMPLEMENTAÇÃO DE UMA  
CULTURA ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA DO AGRONEGÓCIO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito para avaliação parcial da disciplina Pesquisa Aplicada ao Agronegócio II do Curso Superior de Tecnologia em Agronegócio da Universidade Federal do Pampa - UNIPAMPA.

Trabalho de conclusão de curso defendido e aprovado em: 14 de outubro de 2013.

---

Prof. Dr.<sup>a</sup> Jaqueline Mallmann Haas  
Orientadora  
UNIPAMPA

---

Prof. Dr. Cleiton Stigger Perleberg  
UNIPAMPA

---

Prof. Dr. Jairo Alfredo Genz Bolter  
UNIPAMPA

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho a todas as pessoas que me acompanharam durante esta caminhada as quais sempre me entusiasmaram e ajudaram para que eu atingisse meus objetivos.

## AGRADECIMENTOS

À Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Jaqueline Mallmann Haas pela orientação, presteza e amizade dispensadas à mim durante toda a realização deste trabalho de conclusão.

Aos professores Cleiton Stigger Perleberg, Jairo Alfredo Genz Bolter e Vitor Kochhann Reisdorfer por participarem das bancas examinadoras deste trabalho e colaborarem com suas preciosas colocações.

A todos os professores da UNIPAMPA - Campus Dom Pedrito pelos ensinamentos edificados durante o período em que estive nessa instituição.

À Assessoria Agropecuária Marcon pelo ambiente propício para que este trabalho fosse desenvolvido, além dos inestimáveis ensinamentos que sempre me proporcionou desde a minha chegada.

A todos os colegas de curso pelo convívio e pelos momentos de amizade.

À minha namorada Bianca de Lima pela força, amor, amizade, paciência e atenção que me prestou durante todo o decorrer deste trabalho.

À minha família por todo suporte e amparo para que eu chegasse até aqui.

Aos meus pais, eternos responsáveis pelo meu caminho e pelos meus valores.

À Deus por ter guiado meus passos até aqui e por estar sempre me iluminando.

## EPÍGRAFE

“Conhecer o outro e conhecer a si mesmo; em cem batalhas nenhum perigo. Não conhecer o outro e conhecer a si mesmo; uma vitória para uma perda. Não conhecer o outro e não conhecer a si mesmo, em cada batalha, derrota certa.”

Sun Tzu

## RESUMO

Com o aumento da concorrência no setor do Agronegócio, torna-se cada vez mais necessário o investimento em gestão profissional por partes dos empresários ligados à este meio, como forma de obterem lucratividade e, até mesmo, manterem-se competitivos a nível de mercado. Uma das maneiras de buscar essa diferenciação é investir em um Sistema de Gestão pela Qualidade, lançando o uso das suas ferramentas, dentre as quais pode-se citar o Sistema 5S, o Diagrama de Pareto, o ciclo do PDCA entre outros. No entanto, o uso dessas novas técnicas implica em uma profunda mudança de conceitos dentro das organizações, que precisam fazer uso de estratégias que ajudem a sensibilizar as pessoas que constituem a força de trabalho, de maneira que essa mudança seja ocorra de maneira harmônica e com grau satisfatório de colaboração e aceitação. O presente trabalho tem como objetivo verificar os fatores que dificultam a absorção plena de uma dessas ferramentas de Gestão pela Qualidade, o Sistema 5S, no contexto de uma empresa prestadora de serviços no ramo do Agronegócio, a Assessoria Agropecuária Marcon LTDA. A referida empresa possui vasta e destacada participação no Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade, onde já foi premiada com o troféu Bronze e atua com sólidas bases em ferramentas de gestão. O Sistema 5S existe há mais de uma década na empresa porém, ainda esbarra em dificuldades para ser plenamente internalizado pelos colaboradores. Através de levantamentos de histórico da ferramenta na empresa, questionários, entrevistas e observações participantes, buscou-se apurar os reais motivos que interferem nessa absorção da cultura do 5S e sugerir a criação de estratégias para atenuar esses gargalos. Desta forma foi possível identificar que a maioria das dificuldades pertinentes ao 5S residem no fato de existirem critérios ainda confusos de avaliação da ferramenta e da falta de uma pessoa responsável por mantê-la dentro da empresa.

Palavras chave: agronegócio, 5S, gestão, ferramenta de qualidade.

## ABSTRACT

With the increasing competition in the sector of Agribusiness, it becomes increasingly necessary investment in shares of professionally managed by executives linked to this medium as a way to obtain profitability and even remain competitive on the market. One of the ways to get that differentiation is investing in a System of Quality Management, launching the use of its tools, among which we can mention the 5S System, Pareto, and PDCA among others. However, the use of these new techniques implies a profound change of concepts within organizations, who need to make use of strategies that help raise awareness that constitute the workforce, so that this change is occurring so harmonic and satisfactory degree of collaboration and acceptance. This study aims to determine the factors that hinder the full absorption of one of these tools Quality Management, 5S System, in the context of a service company in the field of Agribusiness, the *Assessoria Agropecuária Marcon LTDA*. This company has extensive and outstanding participation on the *Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade*, where she was awarded the Bronze trophy and operates with a sound foundation in management tools. The 5S System existed for over a decade in the business but still faces difficulties to be fully internalized by employees. Through surveys the history of the tool company, questionnaires, interviews and participant observations, we sought to determine the real reasons that interfere with this absorption of the culture of 5S and suggest the creation of strategies to alleviate these bottlenecks. Thus, it was possible to identify the most relevant to the 5S difficulties lie in the fact that there are still confused criteria assessment tool and the lack of a responsible person to keep it within the company.

Keywords: agribusiness, 5S management, quality tool.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Os 5 sentidos .....	21
Gráfico 1- Tempo de empresa dos colaboradores entrevistados .....	32
Gráfico 2- O número de empresas que os colaboradores trabalharam antes da experiência atual .....	33
Gráfico 3- O ramo de atuação das empresas as quais os entrevistados faziam parte .....	33
Gráfico 4- Demonstra o conhecimento dos entrevistados a respeito da ferramenta do 5S antes de fazerem parte da empresa .....	34
Gráfico 5- O grau de entrevistados que receberam treinamento específico sobre a ferramenta 5S .....	35
Gráfico 6- A motivação dos entrevistados para a prática 5S .....	35
Gráfico 8- Grau de importância dos 5 sentidos na opinião dos questionados levando em conta o ambiente de trabalho .....	37
Gráfico 9- Demonstrando os sentidos mais utilizados pelos questionados fora do ambiente de trabalho .....	38
Gráfico 10- Elencando os benefícios do 5S no ambiente de trabalho na opinião dos questionados .....	39
Gráfico 11- Demonstrando a evolução dos hábitos e atitudes dos questionados após a aplicação do 5S .....	40
Gráfico 12- Identificando o grau de importância dos insumos necessários para implantação dos 5S .....	40
Gráfico 13- Ilustrando o percentual dos entrevistados que aplicariam a ferramenta do 5S em suas próprias empresas .....	41

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Benefícios que podem ser obtidos com o programa	5S
.....	26

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
1.1 TEMA .....	15
1.2 PROBLEMA .....	15
1.3 OBJETIVOS .....	15
1.3.1 Geral .....	15
1.3.2. Específicos .....	15
1.4 JUSTIFICATIVA .....	16
1.5 METODOLOGIA .....	17
1.5.1 Propósito do trabalho .....	17
1.5.2 Estratégia metodológica.....	17
1.5.3 Técnicas de coleta.....	18
1.5.4 Técnicas de análise .....	20
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>21</b>
2.1 RESISTÊNCIA À MUDANÇA .....	21
2.2 NECESSIDADE DE MUDANÇA NAS ORGANIZAÇÕES .....	22
2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL .....	22
2.4 GESTÃO DA QUALIDADE .....	24
2.5 GESTÃO DA QUALIDADE NO AGRONEGÓCIO .....	24
2.6 O SISTEMA 5S .....	25
2.6.1 <i>Seiri</i> – Senso de Utilização .....	27
2.6.2 <i>Seiton</i> – Senso de Ordenação.....	28
2.6.3 <i>Seisou</i> – Senso de Limpeza.....	29
2.6.4 <i>Seiketsu</i> – Senso de Saúde .....	29
2.6.5 <i>Shitsuke</i> – Senso de Autodisciplina .....	30
2.7 BENEFÍCIOS DO 5S .....	31
2.8 PRINCIPAIS DIFICULDADES DE IMPLANTAÇÃO DO 5S.....	32
<b>3. RESULTADOS .....</b>	<b>33</b>
3.1 ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS E DA OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE .....	33
3.2 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS .....	41
<b>5. CONCLUSÃO.....</b>	<b>44</b>

<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>46</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>47</b>

## INTRODUÇÃO

Nos dias de hoje, a globalização trouxe ao mercado mundial uma necessidade de diferenciação frente à concorrência. Tal diferenciação vai muito além de um conceito organizacional e torna-se uma necessidade de sobrevivência perante consumidores cada vez mais exigentes e informados. Um exemplo disso é o surgimento de novas marcas de um mesmo produto, as quais tentam atrair os consumidores através de características de distinção próprias.

A gestão da qualidade surge como uma dessas áreas de diferenciação e agregação de valor aos bens e serviços oferecidos pelas empresas, fazendo com que estas fidelizem seus nichos de mercado e prospectem com mais facilidade novos clientes. O modelo de excelência em gestão acaba por transformar o antigo produtor rural, tão focado na questão cultural e nos valores familiares, em um empresário rural, intimamente ligado aos resultados da propriedade e com um profundo olhar estratégico aos cenários que o cercam.

São diversas as ferramentas que existem hoje para desenvolver a cultura da qualidade, onde se destaca a ferramenta do 5S. O Programa dos Cinco Sentidos, conhecido como 5S, surgiu no Japão pós-guerra, a partir da necessidade de organização e reestruturação que o país passava. O país encontrava-se com suas indústrias sucateadas e com toda infraestrutura comprometida pelos combates que ali ocorreram. Além disso, havia a grande concorrência de produtos das grandes potências, como os Estados Unidos.

Na década de 1990, o Programa 5S é formalmente introduzido no Brasil, na busca de estabelecer-se a cultura da Qualidade Total. Um dos estados que norteia a cultura de qualidade no Brasil é o Rio Grande do Sul, onde temos o Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP) que desde 1992, dissemina a competitividade entre as organizações dando ênfase à qualidade.

A Assessoria Agropecuária Marcon, da cidade de Dom Pedrito/RS, é uma das empresas que participam do PGQP tendo na sua missão a prestação de serviços de consultoria, balizados pelo Sistema de Gestão pela Qualidade. Dentre as ferramentas que a Marcon utiliza para dar sustentação à Gestão pela Qualidade, está o Programa 5S, objeto de estudo deste trabalho. Após um período desativado, o programa voltou a ser desenvolvido em 2010.

É através do 5s que a empresa tem seus processos padronizados e organizados, de maneira que qualquer colaborador tenha acesso às informações de maneira eficiente e correta.

## **1.1 Tema**

O presente trabalho tem como tema os fatores que dificultam a absorção da cultura do 5S em uma empresa de prestação de serviços no ramo do Agronegócio, aqui especificamente analisado a partir do caso da Assessoria Agropecuária Marcon.

## **1.2 Problema**

Desde a última reimplantação do Sistema 5S na Assessoria Agropecuária Marcon, tem se buscado fixar os conceitos dessa ferramenta nos hábitos dos colaboradores no seu dia a dia. Mas tal objetivo tem encontrado resistências que barram o estabelecimento pleno da cultura do 5S na empresa.

Nesse sentido questionou-se neste trabalho: Quais fatores dificultam a absorção da cultura do 5S na Assessoria Agropecuária Marcon?

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Geral**

Identificar os fatores que dificultam a absorção do sistema 5S na Assessoria Agropecuária Marcon.

### **1.3.2. Específicos**

- Resgatar e descrever o histórico de aplicação do sistema 5S na Assessoria Marcon.
- Identificar os fatores que afetam o sistema 5S na Assessoria Marcon.
- Criar estratégias para que os colaboradores absorvam melhor a cultura do 5S.

## **1.4 Justificativa**

O presente trabalho possui duas macro justificativas que podem ser observadas pelo viés acadêmico e profissional. A primeira busca cumprir os requisitos para a conclusão do ensino superior no curso de Tecnologia em Agronegócios na Universidade Federal do Pampa, campus Dom Pedrito. Ao final, este trabalho também servirá como fonte de pesquisa para acadêmicos que desejam buscar mais conhecimento acerca do papel da cultura organizacional nas empresas, mais especificadamente do sistema 5S. Isso se baseia no fato de que ainda é pequena a parcela de trabalhos publicados que objetivam expandir o conhecimento nessa área.

A segunda justificativa remete ao campo da gestão da cultura organizacional em uma reconhecida empresa do ramo de consultoria no Agronegócio, além de todos os vetores proporcionados pela cultura organizacional em busca de melhor colocação de mercado, diferencial de concorrência, clareza nos processos, apresentação de produtos e serviços de melhor qualidade aos clientes.

Reis (2010) alerta para a urgência das organizações do agronegócio passarem a gerir melhor seus processos e pessoas, como forma de manterem-se vivas em termo de mercado. Os gestores que já compreenderam essa necessidade de profissionalização e de encarar a organização como um meio que precisa auferir lucro, já estão colhendo os resultados deste “novo conceito”.

Assim sendo, ficam caracterizadas as duas macro justificativas do trabalho de conclusão de curso, no entendimento de que as duas se relacionam à medida que quanto mais profissionais qualificados e inovadores saírem das universidades, maior será o crescimento e o avanço das técnicas utilizadas não apenas em organizações do agronegócio, mas em toda e qualquer empresa que almeja ter um diferencial competitivo em um mundo cada vez mais globalizado e desafiador.

## **1.5 METODOLOGIA**

### **1.5.1 Propósito do Trabalho**

O presente trabalho teve como propósito uma pesquisa aplicada, que segundo Roesch (2012) é a que busca gerar soluções potenciais para problemas humanos, o que se configura neste trabalho como os fatores que interferem na absorção da cultura do 5S pelos colaboradores da Assessoria Agropecuária Marcon LTDA. Gil (2010) ressalta que existem duas maneiras de classificar as pesquisas segundo a sua finalidade, podendo elas serem básicas ou aplicadas. Aqui fica destacado o propósito da pesquisa aplicada como sendo o de resolver problemas identificados no contexto das sociedades em que os pesquisadores vivem.

### **1.5.2 Estratégia Metodológica**

A estratégia metodológica adotada neste trabalho é a do estudo de caso, que segundo Roesch (2012) é uma forma de investigação amplamente utilizada nas áreas de Administração Pública, Organizações e Recursos Humanos. Mais especificamente referindo ao tema deste trabalho, o estudo de caso aponta um diferencial quando trata de estudar pessoas em seu ambiente natural. Para Hartley (1994 apud ROESCH, 2012), o ponto forte do estudo de caso está no fato de que possui a capacidade de explorar os processos sociais à medida que eles ocorrem nas organizações.

Não obstante, o estudo de caso possibilita a coleta e inclusão de dados tanto por instrumentos quantitativos quanto qualitativos, conforme discorre Roesch (2012). Isso converge ao passo que a estratégia metodológica adotada possui ambos os caracteres, qualitativo e quantitativo, teoria justificada por Yin (1981 apud ROESCH, 2012), na qual reconhece que o estudo de caso pode trabalhar com evidências quantitativas e qualitativas.

Assim sendo, é uma estratégia metodológica quantitativa ao passo que, segundo Roesch (2012), busca obter informações sobre determinada população, como, por exemplo, a proporção que seus membros têm certa opinião ou característica. Por fim, também é

qualitativa, quando Roesch (2012) diz que é apropriada para uma avaliação formativa, tratando-se de melhorar a efetividade de um programa ou, ainda, elenca a proposição de novos planos. Destaca-se, ainda, o uso de uma rápida revisão documental (com foco em relatórios físicos e virtuais que a empresa possui) com o intuito de resgatar o histórico de aplicação da ferramenta do 5S na organização.

### **1.5.3 Técnicas de Coleta**

O presente trabalho de pesquisa utilizou entrevista, questionário e observação participante como técnicas de coleta de dados. Estes, segundo Roesch (2012), configuram-se nas principais formas dessa prática.

Por tratar-se de um estudo de caso em uma organização pequena, as entrevistas tendem a gerar um melhor apanhado do tema discutido. Segundo Oppenheim (1993 apud ROESCH, 2012), entrevistadores são necessários quando existem no questionário questões abertas e quando se torna necessário escrever as respostas usando as palavras dos respondentes. Além disso, ainda destaca que as entrevistas asseguram uma mais elevada taxa de respostas, tendo em vista aspectos como o maior poder de explicação por parte dos entrevistadores, alcançam com mais facilidade fatias de colaboradores com menor grau de instrução bem como os que possuem dificuldades de interpretação, como também ajudam a prevenir equívocos, mantendo ordem sobre o sequencial das questões.

Porém, alguns pontos devem ser levados em consideração para que não influenciem negativamente na entrevista, tais como o tempo da pesquisa e as distorções de comunicação ao realizar os questionamentos. Tais fatores, se não forem bem observados e planejados, podem limitar o método utilizado.

As entrevistas foram realizadas de maneira pessoal, devido à proximidade e ao bom relacionamento social que rege as relações entre entrevistador e entrevistados. Neste ponto, Roesch (2012) destaca que a entrevista também é um processo social. Assim sendo, alguns cuidados precisam ser tomados para que tais relações sociais não exerçam qualquer tipo de influência sobre as respostas dos entrevistados, sob pena de distorcer os resultados da pesquisa, conforme atesta Oppenheim (1993 apud ROESCH, 2012).

Para a realização desta técnica, foram entrevistadas quatro pessoas dentro da empresa: dois componentes da parte societária, para que se pudesse ter ciência da visão da alta cúpula sobre a ferramenta, e dois dos colaboradores mais antigos com o objetivo de levantar a percepção do corpo operacional acerca do mesmo tema. Tais entrevistas transcorreram de forma presencial e seguiram um roteiro pré-estabelecido composto por três questões abertas, as quais buscaram saber a percepção dos entrevistados a respeito da ferramenta do 5S e quais julgavam ser os pontos positivos e negativos da sua aplicação.

Os questionários, segundo Roesch (2012), são instrumentos utilizados em pesquisas de caráter quantitativo quanto se propõe, por exemplo, a levantar opiniões de pessoas a respeito de um fato. Deste modo, este trabalho de conclusão utilizou questionário com perguntas abertas e fechadas que contemplaram pontos como grau de satisfação dos colaboradores com o sistema 5S, sugestões de melhoria nas avaliações, grau de satisfação com a premiação, grau de satisfação com os critérios de avaliação, entre outros pontos pertinentes.

Esta etapa foi realizada após as entrevistas, fato ressaltado por Roesch (2012) quando afirma que a realização de questionário requer entre outros esforços intelectuais, algumas entrevistas exploratórias preliminares. Por fim, os questionários foram enviados de forma eletrônica, através do aplicativo *SurveyMonkey*<sup>1</sup> de maneira que esse trabalho buscasse sempre um padrão sustentável de procedimentos, assumindo a sua responsabilidade com o meio ambiente em que está inserido.

Nesta etapa foram enviados questionários para todas as dezenove pessoas que exercem função fixa na empresa, compostos por vinte e cinco questões fechadas e duas abertas, possibilitando que o entrevistado expusesse de melhor forma as suas considerações a respeito da ferramenta estudada. Os questionários tiveram índice de retorno de 100% e o roteiro utilizado encontra-se em anexo.

A observação participante esteve presente neste trabalho, a partir do momento em que Roesch (2012) a conceitua como ocorrendo de uma forma aberta, ou seja, quando o pesquisador tem permissão para realizar a pesquisa na organização e todos os colaboradores sabem a respeito do seu trabalho. Eventuais problemas que este método poderia gerar, como

---

<sup>1</sup> A SurveyMonkey é reconhecida mundialmente como a solução ideal para criar e publicar questionários pela internet de forma fácil, prática e com um excelente custo-benefício, ajudando milhões de pessoas a tomarem decisões embasadas.

falta de confiança e aceitação por parte dos observados, foram superadas pelo fato de existir relação amistosa e confiável entre pesquisador e observados.

Indo além, Roesch (2012) destaca que na observação participante, o êxito da mesma dependerá da proatividade do pesquisador que, por vezes, terá que assumir o papel de trabalhador junto com os demais observadores ou oferecer ajuda sempre que puder. Aborda, ainda, que a observação participante é uma mescla de observação com entrevistas.

Essa observação foi abrangente porque não ficou limitada ao tempo do trabalho de conclusão, mas vem ocorrendo desde a inserção do pesquisador no seu cargo dentro da organização.

#### **1.5.4 Técnicas de Análise**

Os dados quantitativos coletados através do questionário foram tabulados pelo Microsoft Excel para posterior análise. Roesch (2012) trata deste fato quando diz que quando o número de casos pesquisados for pequeno, é costumeiro utilizar uma planilha para codificação manual dos dados. Já os dados qualitativos, foram triados e analisados à luz da teoria de Análise de Conteúdo, que segundo Roesch (2012) busca classificar palavras, frases e até parágrafos em categorias de conteúdo. Este método requereu um trabalho intelectual com mais afinco por parte do pesquisador.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Resistência à mudança**

Um dos fatores que mais desafiam a implantação de uma nova cultura em uma organização, sem dúvidas, é a resistência à mudança.

Hoje, as pessoas tendem a chegar em um estado de equilíbrio, seja no plano pessoal ou profissional e manterem-se assim por tempo indeterminado. Ao menor sinal de questionamentos sobre a necessidade de mudar ou de se verem frente a uma nova situação, a maioria assume uma posição defensiva e reluta em mudar seus hábitos e costumes. Segundo Chiavenato (2003), mudança trata da passagem de um estado para outro, onde estão envolvidas a transformação, a interrupção, a perturbação, a ruptura e a perturbação, num grau que depende da sua intensidade. Reis (2010) ainda afirma que a mudança é uma das poucas certezas que o homem possui, embora seja da sua natureza imprimir resistência à mudança.

Isso tudo nos leva a refletir sobre o impacto negativo que uma mudança pode causar na maioria das pessoas, por apresentar um método realizar algo que já está sendo feito e julgado satisfatório no meio.

Chiavenato (2003) também destaca que a mudança envolve dois aspectos: a identificação e a internalização. O primeiro trata do envolvimento das pessoas no processo de reconhecimento de eficácia de um novo comportamento ou atitude, onde passam a aceitar este como um novo padrão de proceder no seu dia a dia. Nesse ponto entra a capacidade de sensibilização da organização para com seus colaboradores, de modo que estes consigam perceber e julgar uma mudança como benéfica para os seus processos. Já o segundo aspecto aborda a questão da internalização, quando efetivamente as pessoas passam a incorporar a mudança no seu padrão diário de trabalho. Aqui entra a capacidade da organização gerir seus recursos humanos a partir da premissa de que cada colaborador reage de forma distinta a uma situação de quebra de paradigmas.

Mesmo com todo este aspecto subjetivo envolvendo a mudança nas organizações, ela se faz necessária e obrigatória nos dias atuais, sob pena de fracasso da organização que dela abrir mão. Cabe, portanto, à empresa gerir as pessoas e buscar estratégias e ações que diminuam gradualmente a resistência à mudança por parte destas.

## **2.2 Necessidade de mudança nas organizações**

Num mundo globalizado como nos dias de hoje, é imperativa a necessidade de mudança nos processos, hábitos e estratégias das organizações como forma dessas manterem-se vivas e competitivas frente ao surgimento de concorrentes e novas tecnologias.

Nesse caminho, nos diz Marras (2011) que a mudança tem, nos dias atuais, um aspecto e uma importância ímpar tanto no fator quantitativo como no qualitativo. Pelo lado quantitativo, existem correntes internas que modificam os valores da organização, bem como comportamentos, processos e os seus resultados, ao passo em que ocorre a rotatividade de pessoas e máquinas. Além disso, ainda existem vetores exteriores que exigem mudança na medida em que o mercado também muda, afetando itens como preço, produtos e sua qualidade, formas de se relacionar, marketing, entre tantos outros.

Já pelo olhar qualitativo, a mudança envolve a sua dinâmica, ou seja, a maneira com que o indivíduo reage frente à exigência cada vez maior de adaptações por parte de fatores externos, como a globalização e a economia mundial, além da crescente ambição das pessoas por tornarem-se melhores, mais produtivos e mais informados.

Chiavenato (2003) ressalta que a mudança é a principal característica dos tempos modernos, sendo o aspecto essencial da criatividade e inovação nas organizações nos dias de hoje. Por isso, é mister que cada organização encontre a maneira correta de gerir seus processos de mudança e estabeleça uma cultura que os faça da maneira mais natural possível perante os seus colaboradores. Assim, conseguirá manter-se dentro do contexto do mercado atual e ativar num meio onde o dinamismo e a inovação norteiam as ações.

## **2.3 Cultura organizacional**

Martins (2008) afirma que a cultura organizacional tem a capacidade de definir, em considerável parte, a capacidade que uma organização tem de se adaptar às mudanças, atingir os objetivos e coordenar os esforços dos funcionários, o que denota a sua importância em um contexto onde a mudança existe e exige adaptação por parte das pessoas que atuam nesse meio.

Antes da abordagem sobre Cultura Organizacional, é interessante conhecer um conceito do Dicionário Michaelis (2004) que diz ser Cultura “aplicação de espírito a uma

coisa”. É justamente esse espírito que a Cultura Organizacional visa dar a uma organização, uma cara, uma identidade como forma de diferenciação, posicionamento e padronização.

Nessa premissa, Martins (2008) simplifica dizendo que a Cultura Organizacional é o conjunto de crenças e valores que modificam as atitudes das pessoas dentro de uma determinada organização. Isso se torna extremamente importante a partir do momento em que a diferenciação é um dos meios que as organizações possuem para posicionarem-se em mercados cada vez mais competitivos e exigentes, buscando atrair um maior número de clientes e fidelizando-os. Para tal, os valores e crenças precisam estar muito claros e disseminados entre todos os elos que compõem a organização, passando assim a imagem de padronização e uniformidade para os que a veem de fora.

Porém, é necessário ter cuidado para, ao definir uma cultura organizacional, não se criar um ambiente de intransigência dentro da organização. Nesse sentido, Araújo e Garcia (2009) ressalta que a cultura organizacional também deve ser alvo da melhoria contínua para que acompanhe o cenário de mudanças do ambiente em que está inserida, não podendo ficar balizada em um estado de intransigência e ser considerada tão rígida.

Não obstante, é importante salientar que a cultura organizacional visa criar uma identidade da organização, que ficará definida a partir de um conjunto de valores e crenças. Portanto, é importante que se tome cuidado ao modificar essa cultura para que a organização não perca a sua identidade ou torne-se uma organização sem identidade fixa. A cultura organizacional deve possuir seus pilares de sustentação. Araujo e Garcia (2009) avaliza que uma cultura não apenas pode como deve sofrer transformações que venham a aperfeiçoá-la; o seu núcleo, contudo, deve ser mantido.

Por isso tudo, além de compreendermos o que é cultura organizacional, é necessário que saibamos como geri-la. É o caminho para as empresas que buscam um nicho mais elevado de mercado através da implantação da gestão da qualidade nos seus produtos e processos.

## **2.4 Gestão da qualidade**

Qualidade é uma palavra com os mais diversos significados e com muita subjetividade na sua interpretação. Martins (2008) diz que essa característica está presente tanto no mundo dos negócios quanto na vida das pessoas, quando que para uma empresa qualidade pode significar um diferencial competitivo ou uma qualificação mínima para competir, sendo que a ausência ou falta da qualidade, muito provavelmente encaminha a organização para o fracasso. Na ótica das pessoas, ter ou não qualidade se equivale a satisfação ou problemas em consumir um produto ou serviço.

Após analisar esses conceitos, fica notória a preocupação que toda organização deve dirigir à qualidade, como forma de fidelizar seu público e atingir outros novos, além de firmar seu nome com referência em sua área de atuação. Junto a essa preocupação com a qualidade, veio a necessidade de buscar maneiras de geri-la e trabalhá-la no dia a dia das organizações.

Reis (2010) conceitua que qualidade nunca vem a ser um acidente, mas sim o resultado de um esforço inteligente da administração das empresas. A partir daí, torna-se de extrema relevância olhar para qualidade não apenas como uma característica que determinado produto ou serviço deve obter, mas como todo um processo de gestão que prime por entregar um produto final de acordo com as exigências e requisitos que os clientes têm necessidade. Corroborando com essa visão, Martins (2008) prega que as características da qualidade precisam estar na medida correta, de maneira que as necessidades e expectativas dos clientes sejam atendidas na sua plenitude.

Assim sendo, dependendo do ramo de atuação de cada organização, é perfeitamente possível que o conceito de qualidade se apresente de formas variadas de acordo com o que pensam seus consumidores, devendo a empresa ter ao seu alcance a gestão efetiva para lidar com essa diferenciação.

## **2.5 Gestão da qualidade no agronegócio**

O Agronegócio é uma das áreas mais afetadas com a concorrência mundial gerada pela globalização, fazendo com que seus produtos, principalmente as commodities, precisem buscar diferenciação como forma de manterem-se competitivos em nível de mercado. Martins (2008) destaca isso quando afirma que uma das definições de qualidade a relaciona com

competitividade, a partir do momento em que se pode fazer distinções atribuindo graus diferenciados de presença de características diversas, entre produtos diferentes.

Além disso, o meio rural já não permite mais espaço para velhos conceitos de gestão, onde a sistematização quase que inexistia e tudo era praticamente feito em cima de conhecimentos empíricos, passando a impressão que o produtor rural era bom em produzir e deixava a desejar na capacidade de gerir seu empreendimento. De encontro a esta afirmação, Reis (2010) fala que as empresas rurais de hoje, talvez até mais do que outros tipos de organizações, requerem dos seus gestores o conhecimento de uma série de habilidades em diversas áreas como, por exemplo, administração, finanças, humana, técnicas, entre outras. Em razão disso, não é difícil fazer a observação em organizações rurais e detectar falhas graves nas áreas anteriormente mencionadas, o que impacta diretamente nos resultados que se deseja atingir.

Indo ao encontro dessas afirmações, a qualidade entra como a possibilidade de inovar não apenas em conformidade de produtos e serviços, mas sim em um sistema ou modelo de gestão dentro das organizações rurais. Reis (2010) diz que qualidade deve significar uma Nova Filosofia de Gestão Empresarial, presente nas empresas rurais ou agroindustriais, corroborando com essa nova tendência de se gerir o meio rural.

Para se chegar a esse modelo de Gestão da Qualidade, é necessário quebrar uma série de paradigmas presentes no meio rural, onde o produtor costuma querer centralizar em si todo o poder estratégico e de visão sobre o empreendimento. Neste sentido, Reis (2010) é taxativo quando afirma que não existe Gestão de Qualidade sem Qualidade na Gestão, ou seja, uma administração - direção e gerentes - com visão de negócio e, acima de tudo, disposta a quebrar paradigmas.

Embora não seja um caminho simples, a Gestão da Qualidade disponibiliza uma série de ferramentas que buscam facilitar e agilizar a implantação do sistema nas organizações.

## **2.6 O sistema 5S**

De acordo com Ribeiro (2010), o sistema 5S foi criado no Japão na primeira parte da década de 50, quando a nação tentava se reerguer do revés sofrido na Segunda Guerra Mundial e as indústrias japonesas precisavam competir no mercado com produtos da Europa e

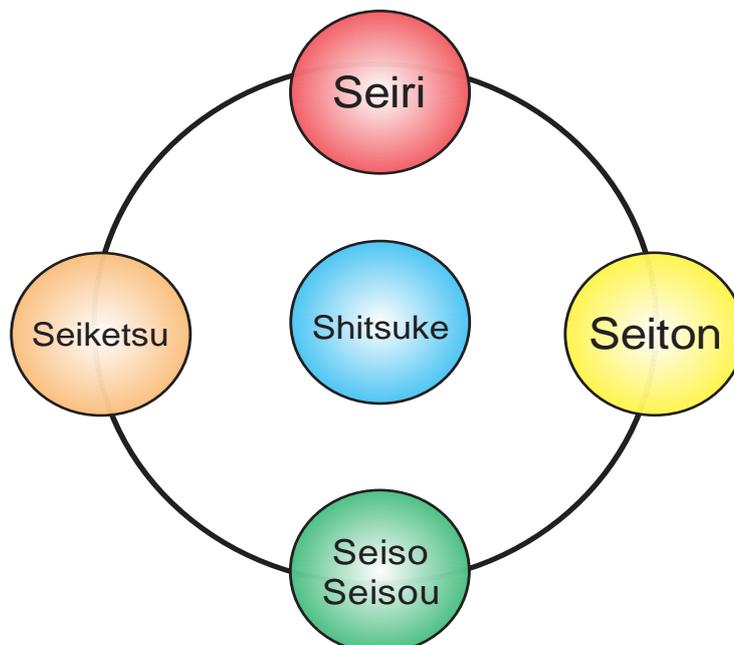
dos Estados Unidos. Reis (2010) sustenta que o principal objetivo do surgimento do sistema 5S foi a eliminação de desperdícios nos locais de trabalho.

O sistema 5S é uma das ferramentas básicas que dão sustentação ao estabelecimento de um sistema de gestão da qualidade em uma organização. Com uma aplicação que envolve todos os níveis hierárquicos da empresa, tende a proporcionar melhorias significativas tanto nos processos de trabalho quanto na qualidade de vida das pessoas.

Essa ferramenta possibilitou ao Japão sair de um estado de completa desorganização estrutural e econômica, através de um combate intenso ao desperdício. Tal desperdício gerava uma perda de arrecadação incontável por parte das empresas japonesas. Hoje, reconhecido como uma das maiores potências mundiais, o Japão é berço de inúmeras ferramentas de qualidade que agregam valor e competitividade aos seus produtos. Ainda assim, existe um consenso dos gestores japoneses quando afirmam que o 5S é a base organizacional para o sucesso das ferramentas gerenciais.

O sistema 5S está estruturado em cima de cinco sentidos, daí a origem do seu nome. São eles: *Seiri* (Senso de Utilização ou Descarte), *Seiton* (Senso de Ordenação), *Seisou* (Senso de Limpeza), *Seiketsu* (Senso de Saúde ou Higiene) e *Shitsuke* (Senso de Autodisciplina). Os sentidos são dispostos conforme a Figura 1.

**Figura 1: Os 5 sentidos**



Fonte: Autor, 2013.

Por conta do reconhecido sucesso no Japão, no princípio da década de 1990 o sistema 5S chegou ao Brasil com a missão de criar um ambiente propício para o estabelecimento da Qualidade Total – TQC.

### **2.6.1 Seiri – Senso de Utilização**

Também conhecido como sendo de descarte, o *Seiri* visa separar o necessário do desnecessário em um ambiente de trabalho. Ribeiro (2010) diz que o *Seiri* prega a utilização racional dos recursos e a conservação adequada de instalações, equipamentos e recursos gerais. Já Reis (2010) vai além e afirma que o senso preza por deixar apenas o mínimo necessário junto ao colaborador.

Neste senso, deve-se ter atenção ao critério de descarte para que informações importantes da organização não sejam eliminadas. O que for julgado desnecessário não deve ser imediatamente eliminado e sim deslocado até uma área de descarte. Tais áreas de descarte deverão contar com seus responsáveis bem definidos de maneira a não virarem áreas de bagunça. A partir do momento em que os objetos encontram-se já no descarte, os responsáveis devem avaliar a possibilidade de reutilização dos mesmos ou destiná-los ao lixo adequado.

Alguns pontos são essenciais de serem observados para o sucesso desta etapa. São eles:

- Verificar item por item que está presente no ambiente de aplicação. Isso envolve examinar gavetas, caixas, arquivos, pastas e qualquer outro lugar onde haja concentração de itens. Após essa verificação, deixar próximo ao alcance somente os itens de primeira necessidade para execução do trabalho e alocar em lugares mais afastados o que for usado ocasionalmente. Quanto aos itens não utilizados, destinar às áreas de descarte para análise;
- Observar e armazenar somente a quantidade e o número de itens necessários para execução das tarefas, evitando o acúmulo;

- Não se desfazer de itens que podem ser reutilizados por outras pessoas. Para tanto, cada responsável das áreas de descarte deve comunicar, com eficiência, o que lá se encontra aos demais;
- Não manter objetos de uso pessoal que não sejam realmente necessários no ambiente de trabalho;
- Reavaliar constantemente a necessidade de recursos dos seus processos para que não haja desperdício;
- Não avaliar com sentimento de pessoalidade os objetos a serem descartados a fim de que se mantenha o estritamente útil.

### **2.6.2 *Seiton* – Senso de Ordenação**

O *Seiton*, chamado também de Senso de Ordenação, busca otimizar o ambiente de trabalho, diminuindo o tempo necessário para se buscar algo. Outra função importante deste senso é a de ajudar quem chega à organização a se habituar com maior facilidade, identificando, de maneira clara, a disposição dos itens de trabalho.

Reis (2010) destaca a característica deste senso de proporcionar que os materiais constantemente utilizados estejam sempre disponíveis, sem que haja dificuldade em localizá-los. Ainda aborda que em casos emergenciais, tal dificuldade de localização de determinados itens pode causar instabilidade emocional e complexidade além da exigida para realização das tarefas.

Um dos pontos importantes neste senso é a utilização de recursos visuais para padronização, através de cartazes, placas, arquivos e outras identificações. Vale ressaltar que inclusive esses itens deverão obedecer a um padrão, como forma de passar as pessoas da empresa a ideia de organização e confiabilidade. Ribeiro (2010) ressalta isso quando fala que o *Seiton* estabelece a organização física e reacional do ambiente.

Os principais passos a serem seguidos para implantação deste senso são:

- Definir o local mais adequado para armazenamento de cada item, levando em consideração o nível de acesso, a segurança e a preservação;
- Manter cada lugar com localização visual clara e padronizada;

- Agrupar os itens de acordo com a característica, evitando juntar coisas que não tenham relação direta de uso;
- Os locais devem facilitar tanto a retirada quanto a reposição de novos itens;
- A maneira de comunicação visual deve ser simples e objetiva de maneira que novas pessoas da empresa tenham total facilidade de acesso.

### **2.6.3 *Seisou* – Senso de Limpeza**

Quando se fala no *Seisou*, o Senso de Limpeza, Ribeiro (2010) define a necessidade de se ter zelo pelas instalações e recursos, de maneira a se manter uma correta assepsia. A importância da sua aplicação é ressaltada por Reis (2010) quando diz que a limpeza é uma condição absolutamente necessária para realização do trabalho em um ambiente agradável.

Além de limpar, a compreensão do senso de limpeza vai além e prega antes de tudo o hábito de não sujar. Sendo assim, é importante que além de se atacar a sujeira do ambiente de trabalho, também se deve agir sobre as causas da sujeira. Em outros termos, é possível afirmar que mais relevante do que limpar, é não sujar.

Para promover o senso de limpeza alguns pontos são imprescindíveis, tais como:

- Definir locais adequados para coleta de lixo;
- Manter os equipamentos de trabalho limpos;
- Arrumar o ambiente de trabalho após a execução das suas tarefas;
- Estabelecer a coleta seletiva de lixo;
- Delegar responsabilidades de limpeza às pessoas da organização;
- Criar a cultura de que não sujar é mais importante do que limpar.

### **2.6.4 *Seiketsu* – Senso de Saúde**

Não é difícil haver confusão entre o senso de limpeza e o *Seiketsu*, o senso de saúde, também chamado de senso de higiene. Porém, o senso de saúde tem um significado muito mais amplo do que tão somente um ambiente de trabalho limpo, tem relação direta com as relações humanas e a qualidade de vida dentro da organização.

Ribeiro (2010) destaca que este senso engloba a saúde física e mental das pessoas, através do estabelecimento de regras de comportamento e de políticas de segurança no trabalho. Já Reis (2010) diz que no Japão o senso de saúde está mais intimamente ligado à parte física, enquanto aqui no Brasil tem um sentido mais amplo, abrangendo também a saúde mental, fator fundamental para o bem-estar dos colaboradores e dos seus familiares.

Para estabelecer a cultura deste senso, são critérios que se devem observar:

- Definir com os colaboradores regras de convivência e até estabelecer um código de ética da empresa;
- Monitorar constantemente através de pesquisas de clima organizacional o estado de saúde física e mental dos colaboradores;
- Oferecer boas instalações e condições ergonômicas para as pessoas desempenharem suas atividades;
- Realizar treinamentos que abordem temas relevantes como segurança do trabalho e primeiros socorros;
- Buscar as maneiras de melhor se relacionar com os colaboradores e suas famílias.

### **2.6.5 *Shitsuke* – Senso de Autodisciplina**

O último dos cinco sentidos, o *Shitsuke*, senso de autodisciplina, é a realização de todos os outros sentidos de maneira com que se crie o hábito do 5S nas pessoas, ou seja, que a continuidade da prática dos sentidos estabeleça uma cultura organizacional sustentável. Reis (2010) resume o *Shitsuke* como sendo o acabamento final do programa 5S.

Algumas regras para que o *Shitsuke* seja desenvolvido são:

- Monitorar o uso do programa 5S no dia-a-dia de trabalho;
- Cumprir compromissos com rigor nos prazos;
- Utilizar murais e comunicados para disseminar os sentidos;
- Analisar os comportamentos das pessoas da organização e agir corretivamente quando necessário;
- Manter sempre padrões de procedimentos nas situações diárias.

## 2.7 Benefícios do 5S

Como já discutido neste trabalho, um dos principais benefícios do programa 5S é a de pavimentar o caminho para a implementação de um sistema de gestão pela qualidade, através da sensibilização das pessoas em prol de uma cultura organizacional. Ribeiro (2010) aborda que o programa 5S é um processo educacional e frequentemente é utilizado como base para outras ferramentas gerenciais, tornando difícil a quantificação dos seus benefícios.

Portanto, os benefícios do 5S podem variar muito de acordo com a situação em que o programa for desenvolvido e das estratégias utilizadas pelos gestores.

**Tabela 1- Benefícios que podem ser obtidos com o programa 5S.**

Benefícios	<i>SEIRI</i>	<i>SEITON</i>	<i>SEISO</i>	<i>SEIKETSU</i>	<i>SHITSUKE</i>
Eliminação do desperdício	X	X	X	X	X
Otimização de espaço	X	X	O	O	O
Racionalização do tempo	O	X	O	X	X
Redução de condições inseguras	O	X	X	X	O
Prevenção de quebras	O	O	X	O	X
Aumento da vida útil das instalações e dos recursos	O	O	X	O	X
Prevenção da poluição			X	X	X
Padronização		O		X	O
Redução do “stress”	O	X	O	X	X
Melhoria na qualidade		O	X	X	X
Incentivo à criatividade	X	X	X	X	X
Melhoria nas relações humanas	O	O	X	O	X
Base para processos de melhoria contínua	O	O	O	X	X
O – Boa contribuição      X – Ótima Contribuição					

Fonte: Adaptado de Ribeiro (2010).

## **2.8 Principais dificuldades de implantação do 5S**

Por abordar uma mudança na cultura organizacional de um determinado meio, o que já foi tratado neste trabalho, é normal que haja uma resistência natural por parte das pessoas. Reis (2010) explica uma interessante metodologia de aplicação nas empresas rurais, a qual pode ser perfeitamente utilizada em qualquer outro tipo de organização, que trata da implantação gradual do sistema 5S por setores. Em resumo, seria a implantação de casa S juntamente com uma forte conceituação e um habilidoso endomarketing, de maneira com que outros setores tenham uma melhor percepção dos benefícios do sistema e sensibilizem-se a participar do processo.

Porém, as dificuldades de implantação do 5S não residem apenas na parte de baixo da pirâmide hierárquica, mas podem ser sentidas no mesmo grau no mais alto escalão da empresa. Isso se deve ao fato de que, como qualquer outra ferramenta que atue sobre a cultura de uma organização, o sistema 5S requer custo e investimento, o que contrapõe a visão que alguns gestores possuem de resultados imediatos ou de curtíssimo prazo. Conforme já ressaltado neste trabalho, o 5S é um caminho longo e que depende de continuidade para que possa render bons frutos.

Nesta linha de pensamento, Ribeiro (2010) alerta para o fato da necessidade do gestor estar comprometido com o sistema, sob pena do mesmo fracassar caso mude seu foco. Ainda é imperativo o perfil do gestor estar alinhado com o 5S em pontos como participação e liderança, afinal a iniciativa de implantação do sistema é uma decisão estratégica que impreterivelmente passa pelo alto escalão da empresa.

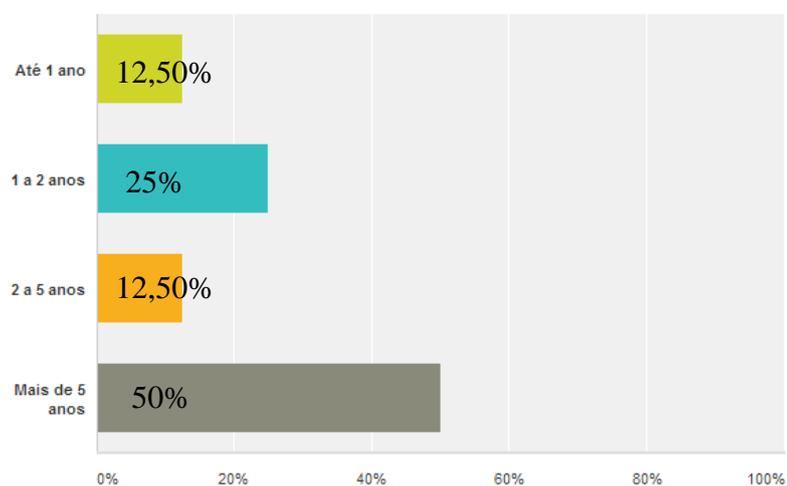
Assim pode-se afirmar que o sucesso do 5S está intimamente ligado à sintonia entre toda a hierarquia da organização e o perfil do gestor e demais responsáveis pela condução do sistema, os quais devem estar comprometidos desde o começo com o seu sucesso.

### 3. RESULTADOS

#### 3.1 Análise dos questionários e da observação participante

Pudemos verificar, conforme o gráfico 1, que 50% dos questionados estão na empresa há pelo menos 5 anos, o que denota uma imersão, por pelo menos metade dos colaboradores, intensa na cultura organizacional presente.

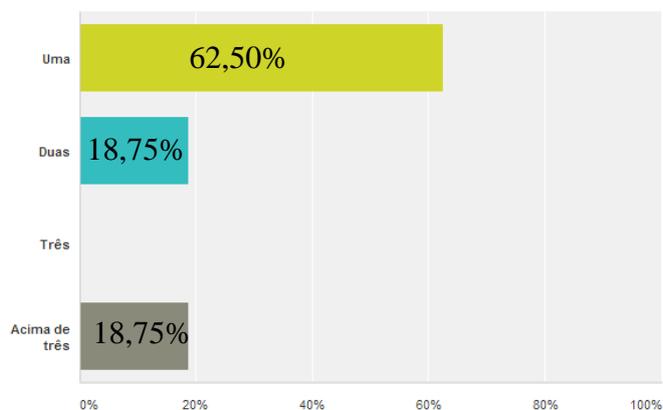
**Gráfico 1- Gráfico representando o tempo de empresa dos colaboradores entrevistados.**



Fonte: Autor, 2013

Isso é reforçado quando observamos no gráfico 2 que mais da metade dos colaboradores trabalhou em, no máximo, uma empresa antes de ingressar na Marcon. Isso tudo indica que os conceitos de cultura organizacional da maioria foram edificados dentro da empresa.

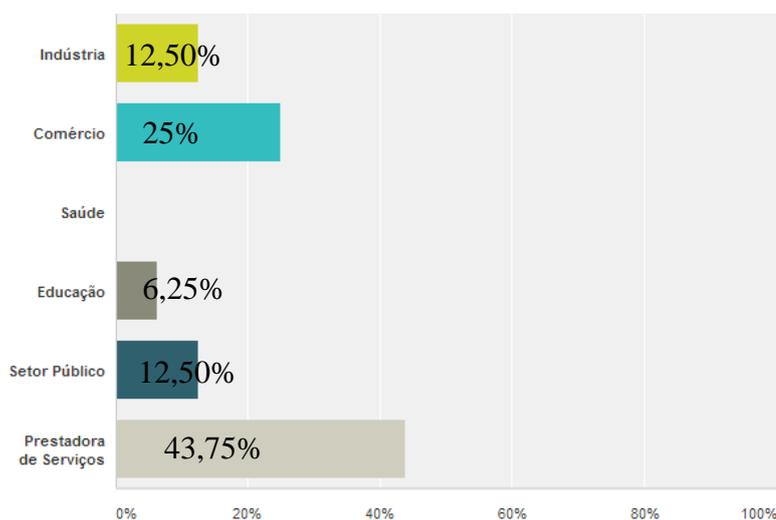
**Gráfico 2- Gráfico representando o número de empresas que os colaboradores trabalharam antes da experiência atual.**



Fonte: Autor, 2013

No tocante aos colaboradores que já trabalharam em outras organizações, mais de 40% atuaram no setor de Serviços, como demonstra o gráfico 3, idêntico ao ramo de atividade da Marcon, o que serve como agente facilitador de compreensão do negócio e dos processos que a ele se envolvem.

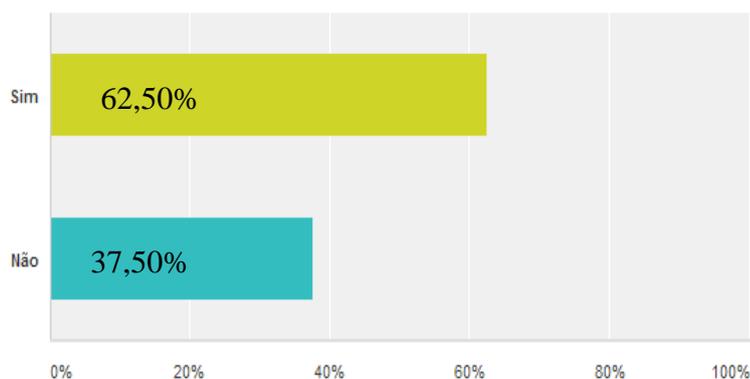
**Gráfico 3- Gráfico representando o ramo de atuação das empresas as quais os entrevistados faziam parte.**



Fonte: Autor, 2013

Muito embora a maior parte das pessoas tenha tido na Marcon o amadurecimento das suas experiências profissionais, o gráfico 4 ilustra que mais de 60% já conheciam os conceitos da ferramenta estudada neste trabalho, o sistema 5S, antes de ingressarem na empresa, o que demonstra um prévio interesse sobre o tema, fato muito importante para a sua compreensão e correta utilização.

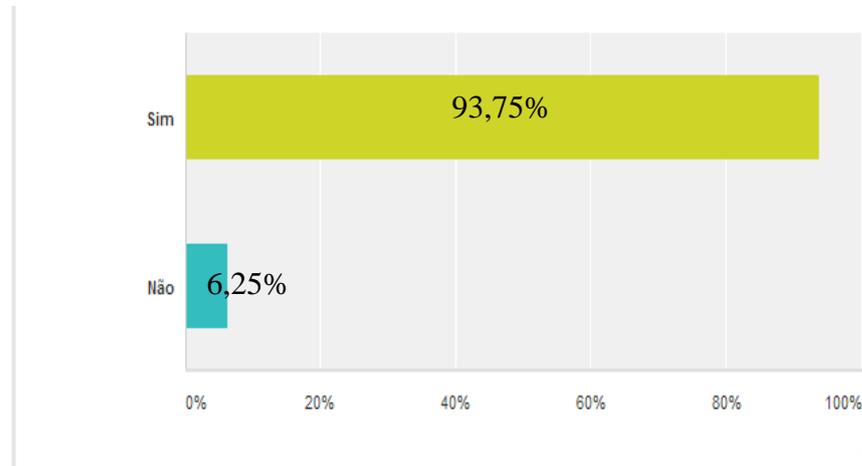
**Gráfico 4- Gráfico que demonstra o conhecimento dos entrevistados a respeito da ferramenta do 5S antes de fazerem parte da empresa.**



Fonte: Autor, 2013

Aliado à este fato, é notória a preocupação da empresa em unir o prévio conhecimento do 5S dos colaboradores com o seu padrão e correta aplicação da ferramenta, visto que mais de 90% dos questionados responderam que receberam treinamento específico sobre o 5S, conforme o gráfico 5. O percentual restante respondeu negativamente em virtude de ser novato na empresa. Esse índice pode ser levado a 100% sendo criada uma espécie de cartilha do 5S para ser entregue a todos os novos colaboradores.

**Gráfico 5- Gráfico apontando o grau de entrevistados que receberam treinamento específico sobre a ferramenta do 5S.**

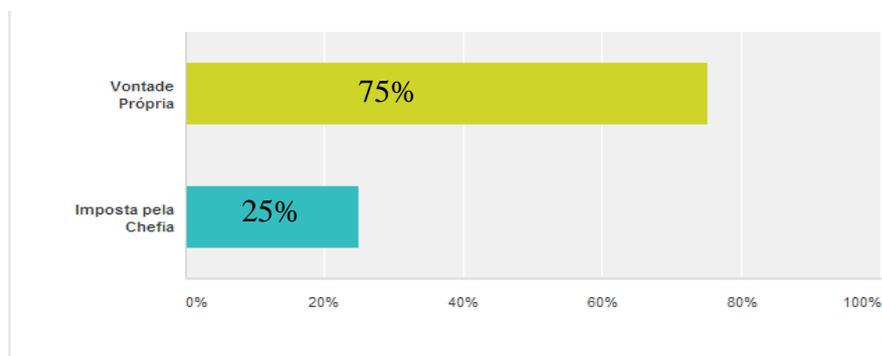


Fonte: Autor, 2013

Pelo exposto acima, é possível afastar a possibilidade de desconhecimento da ferramenta como fator que dificulta a absorção da cultura do 5S, visto que os colaboradores, de forma quase unânime, conheciam a ferramenta previamente e/ou receberam treinamento a respeito da mesma.

No gráfico 6, um dos índices que mais chama a atenção é o de que todos questionados responderam que praticam o 5S em seus locais de trabalho, sendo que 75% praticam por vontade própria e 25% por imposição da chefia.

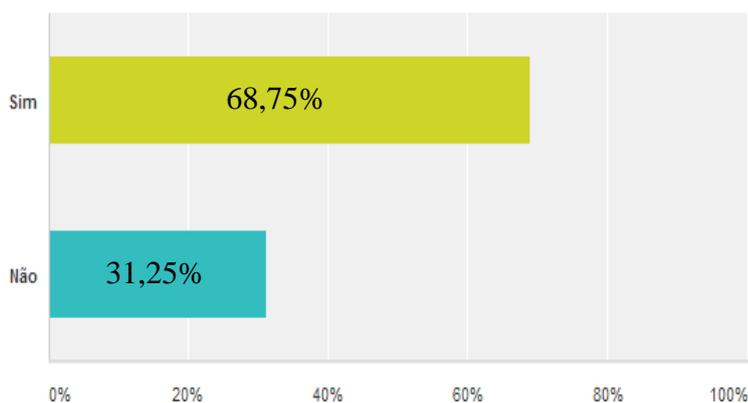
**Gráfico 6- Gráfico que demonstra a motivação dos entrevistados para a prática do 5S.**



Fonte: Autor, 2013

Esse percentual cai quando é avaliado o uso da ferramenta fora do ambiente de trabalho, onde observamos no gráfico 7 que quase 69% confirmaram utilizar o 5S em suas casas e em outros ambientes. Aqui entra já um importante indicador de que quase metade dos colaboradores não absorveram ainda o conceito e a essência do 5S, quando Ribeiro (s/d) converge que embora o 5S seja uma tendência seguida pelas organizações, existe uma crescente tendência das pessoas levarem os conceitos da ferramenta para as suas vidas pessoais, servindo como educação familiar e formação de espírito de cidadania, o que gera uma sociedade mais sustentável e de bons valores. Posto isso, é um indicador que precisará ser trabalhado de maneira que possibilite às pessoas envolvidas perceberem o diferencial do 5S em suas vidas, não apenas no ambiente de trabalho, facilitando a internalização do mesmo. Fica mais destacada ainda essa dificuldade de absorção quando houve unanimidade na afirmação de que o 5S melhora a qualidade de vida das pessoas em qualquer área que for aplicado.

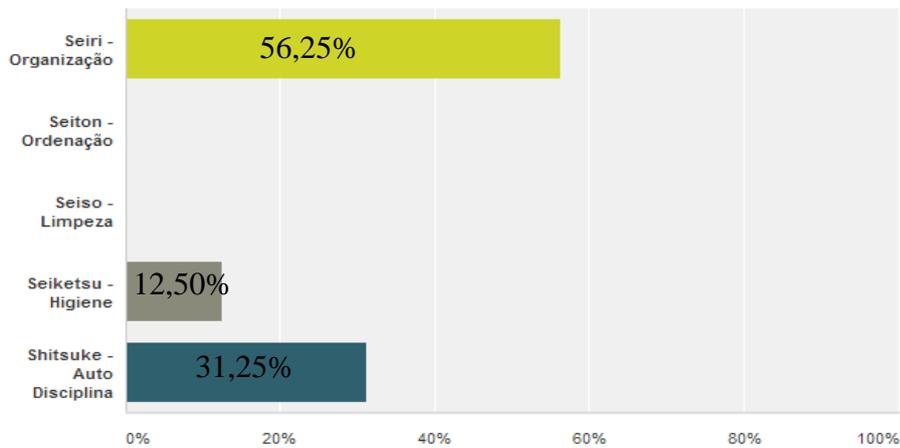
**Gráfico 7- Gráfico que trata da utilização do 5S fora do ambiente de trabalho dos entrevistados.**



Fonte: Autor, 2013

Outro fato que chama atenção é quando observa-se no gráfico 8 que 56,25% consideram o Senso de Organização (*Seiri*) o mais importante no local de trabalho, percentual que aumenta para 85,71% quando o cenário muda para fora do ambiente de trabalho.

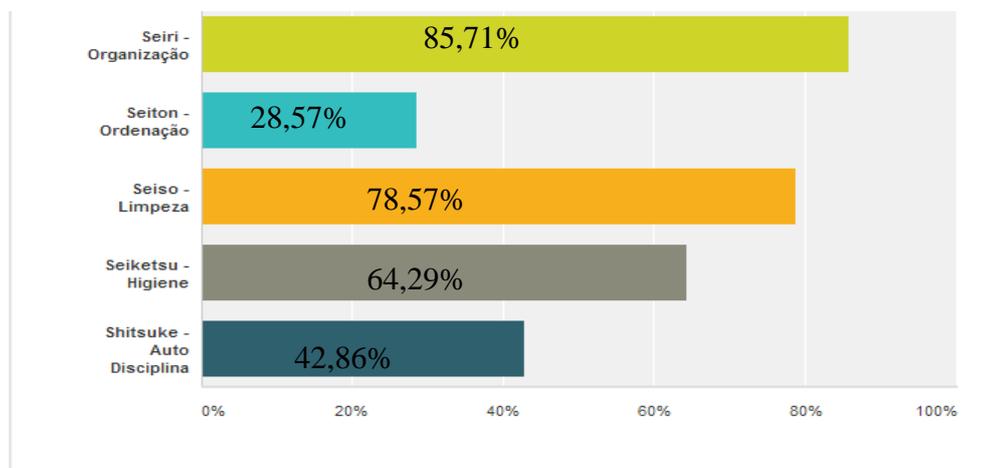
**Gráfico 8- Gráfico que demonstra o grau de importância dos 5 sentidos na opinião dos questionados levando-se em conta o ambiente de trabalho.**



Fonte: Autor, 2013

Aqui pode-se constatar no gráfico 9 uma grande discrepância, o *Seisou* (Senso de Limpeza) não foi apontado por ninguém como sendo de mais importância dentro do ambiente de trabalho, porém, ficou em segundo lugar com 78,57% quando focou-se o ambiente externo ao do local de trabalho. Isso demonstra uma desarmonia de conceitos, como se houvesse um conceito de 5S a ser seguido em cada local, o que mais uma vez demonstra que a cultura organizacional ainda não faz parte da consciência de muitos questionados.

**Gráfico 9- Gráfico demonstrando os sentidos mais utilizados pelos questionados fora do ambiente de trabalho.**

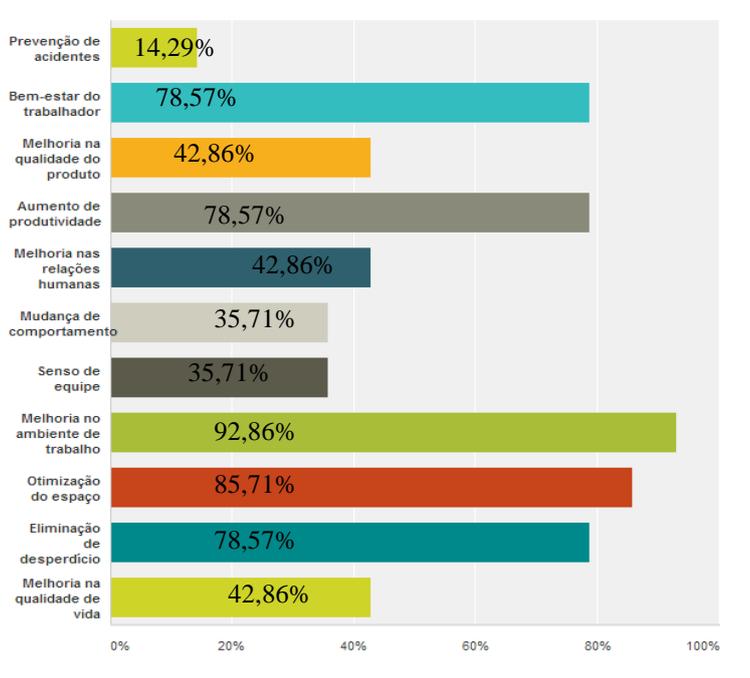


Fonte: Autor, 2013

Houve unanimidade positiva quando foi questionado se a ferramenta do 5S trouxe benefícios ao setor de trabalho e provocou mudanças de comportamento e hábito nos colaboradores, porém, mudança de comportamento ficou em penúltimo lugar na lista de 11 benefícios que os 5S trouxeram para a área de trabalho, ao lado da opção de senso de equipe, ambos com 35,71%. Aqui fica ilustrada a maneira individual com que está sendo interpretada a ferramenta, cada um com seu próprio 5S.

Os benefícios mais destacados, conforme o gráfico 10, são melhoria do ambiente de trabalho e otimização do espaço, com 92,86% e 85,71% respectivamente. Na observação participante foi possível esmiuçar essa visão individual, onde foi identificado que muitos colaboradores interpretam a ferramenta de uma maneira que mais lhe favoreça, comprometendo de certa forma o padrão da mesma.

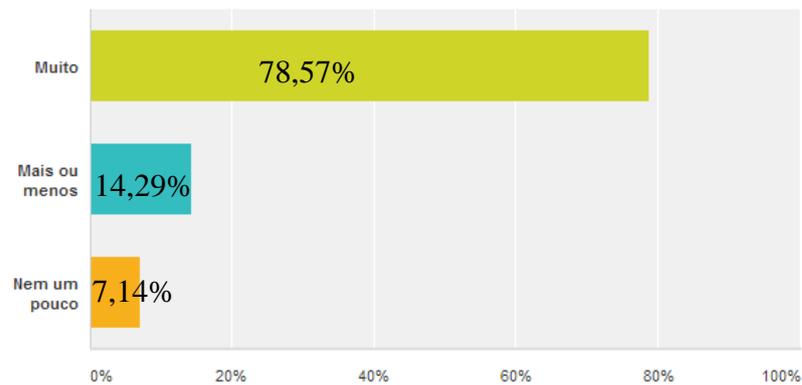
**Gráfico 10- Gráfico elencando os benefícios do 5S no ambiente de trabalho na opinião dos questionados.**



Fonte: Autor, 2013

Uma questão que tende a tornar mais fácil a transição para um padrão único da ferramenta é a percepção que 71,43% dos questionados no gráfico 11 tiveram afirmando que o 5S tornou seus hábitos e atitudes muito melhores do que eram antes, nas respectivas áreas.

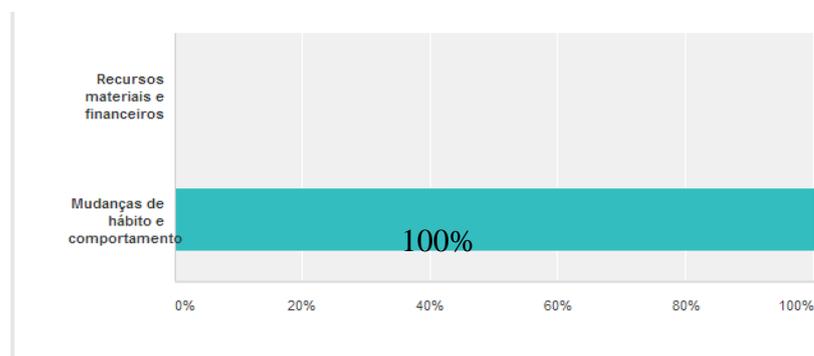
**Gráfico 11- Gráfico demonstrando a evolução dos hábitos e atitudes dos questionados após a aplicação do 5S.**



Fonte: Autor, 2013

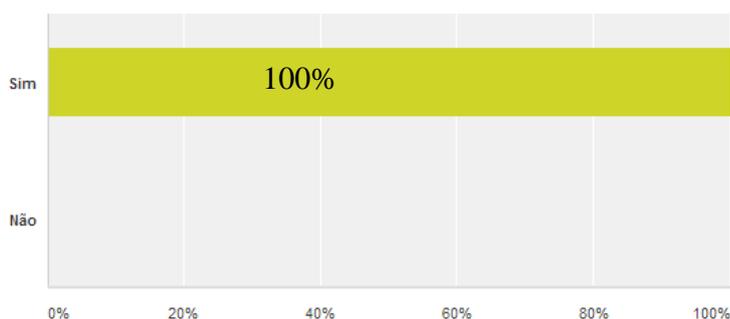
Assim sendo, os questionados foram unânimes, como demonstra o gráfico 12, em afirmar que o sucesso da implantação do sistema 5S está diretamente ligado à mudança de hábito e comportamento das pessoas e não aos recursos financeiros e materiais disponíveis, sendo que consideraram esses últimos suficientes na sua disponibilidade pela empresa. Afora isso, ainda há de se destacar no gráfico 13 a pré-disposição positiva de todos com a ferramenta, visto que 100% responderam que aplicariam a ferramenta caso possuíssem empresa própria.

**Gráfico 12- Gráfico identificando o grau de importância dos insumos necessários para implantação do 5S.**



Fonte: Autor, 2013

**Gráfico 13- Gráfico ilustrando o percentual de entrevistados que aplicariam a ferramenta do 5S em suas próprias empresas.**



Fonte: Autor, 2013

### **3.2 Análise das entrevistas**

As entrevistas transcorreram na primeira etapa de aplicação da metodologia escolhida, onde foram entrevistadas quatro pessoas da Assessoria Marcon, todos com extensa faixa de serviços prestados e bastante experiência no que se propõe a empresa, estando alinhados com a sua missão, visão e valores. Além disso, todos passaram desde a fase em que a empresa passou a adotar a ferramenta do 5S até o momento atual, onde já existe uma sistematização da mesma.

A realização das entrevistas ocorreu de maneira tranquila, presencial, informal e envolveu três perguntas abertas, onde os entrevistados tiveram a oportunidade de discorrer a respeito do tema, expondo seu ponto de vista e a sua vivência acerca do 5S. Para fins de maior segurança das informações que foram levantadas, não foi exigida identificação por parte dos entrevistados, criando um clima mais favorável para posicionamentos que, por hora, poderiam ser suprimidos em virtude de opiniões contrárias.

Questionou-se qual a percepção dos entrevistados a respeito da ferramenta do 5S dentro da empresa, quais modificações que o ambiente sofreu a partir da sua aplicação e o que foi agregado nos processos. Além disso, foi solicitado que fossem apontadas oportunidades de melhoria que pudessem auxiliar na busca do êxito pleno da ferramenta.

O primeiro entrevistado testemunhou que antes a ferramenta era muito cobrada, devido à dificuldade das pessoas em manterem um padrão de aplicabilidade do 5S, necessitando de uma maior monitoração por parte da alta gestão da empresa. Com o passar do tempo, os colaboradores foram ficando mais responsáveis no que se refere ao 5S, fazendo com que a cobrança que antes era intensa diminuísse. Destacou como pontos positivos da aplicação do 5S a maior organização que proporciona ao ambiente de trabalho, além de mostrar uma imagem agradável e confiável da empresa para quem nela chega. Além disso, ainda destaca que os colaboradores tem seu trabalho facilitado, porque os objetos que buscarem para o uso estarão organizados, identificados e limpos. Como sugestões de melhoria, apontou um maior trabalho por parte da gerência junto aos colaboradores que menos internalizaram a ferramenta, até para que estes não desmotivem os demais. Abordou, também, a falta de um maior acompanhamento do comitê gestor da ferramenta para que os resultados sejam mais eficazes, além de sugerir a criação de um cronograma anual com todas as ações do 5S previstas.

Na segunda entrevista, o colaborador destacou a importância da ferramenta do 5S no contexto da empresa, a qual possui um grande fluxo de pessoas na sua sede administrativa e precisa sempre estar bem organizada para um atendimento rápido e de bom nível ao cliente. Elencou os benefícios organização e regramento como os principais fatores positivos agregados junto às pessoas da empresa, adquiridos através da constante prática dos senso por parte de cada um. Porém, frisou que a gestão da ferramenta precisa ser aprimorada, com a revisão do sistema de avaliação, a atualização das regras da ferramenta e dos setores a serem avaliados, bem como delegar responsáveis para cada setor.

O terceiro entrevistado ressaltou que o esforço deve ser mantido na disciplina da realização e melhoria contínua. Disse sempre acreditar nos resultados proporcionados pelo Sistema 5S, desde que exista uma fonte alimentadora no sistema. A análise crítica da ferramenta através da utilização do PDCA e a atenção dispensada especificamente para o sistema são as fontes alimentadoras as quais se referiu, desta forma visualizou resultados através de um envolvimento dos colaboradores que buscam, além de um melhor ambiente de trabalho, uma produtividade e senso de equipe maiores. Salientou que os resultados obtidos dependem da capacidade da liderança de promover a cultura da excelência, reforçando que toda implantação de ferramentas da qualidade necessitam de um trabalho prévio como forma de preparação para a mudança. Como pontos de melhoria, falou acreditar que seria

interessante eleger um responsável pelo Sistema 5S, o Sr. “S”. Atualmente os responsáveis são as duplas do mês que fazem a avaliação, sendo que no novo contexto essas duplas deveriam se reportar ao Sr. “S”, que dará os rumos do sistema, sempre em sintonia com o comitê de qualidade da empresa.

Na última entrevista, o colaborador expôs que a o 5S iniciou há cerca de 15 anos, juntamente com outras ferramentas do Programa de Qualidade. Definiu que a implantação, nos primeiros anos, trouxe um impacto maior em termos visual e prático além de que é necessário dar atenção muito forte em sua manutenção, pois precisa virar cultura da empresa, além de ser revitalizado periodicamente. Ainda dissertou a respeito da necessidade de reciclar os colaboradores que permanecem na empresa e treinar os que ingressam, tudo de forma constante. Elencou como pontos positivos a organização do ambiente de trabalho, a redução do desperdício de materiais e de tempo, a maior satisfação que proporciona à todos que participam do ambiente de trabalho e a menor probabilidade de acidentes e doenças relacionadas ao ambiente. Disse acreditar que alguns pontos que precisam ser trabalhados são maneiras de aprofundar mais a participação de todos, através de treinamentos, práticas, além de algum sistema de motivação mais incrementado que o atual, aliado à avaliações mais profundas de todo o sistema. Também abordou que implantar o sistema em empresa dos clientes, tornaria mais visível para os colaboradores da Marcon os resultados e benefícios da ferramenta.

## 5. CONCLUSÃO

Ao final deste trabalho foi possível verificar a maneira com que uma ferramenta de gestão pela qualidade, neste caso o 5S, agregou valor e novos conceitos ao dia a dia da Assessoria Agropecuária Marcon, atuando diretamente sobre a cultura organizacional da referida empresa. Ao mesmo tempo, ainda ficaram demonstradas as melhorias e obstáculos gerados por essa nova metodologia. Fica reafirmada a prerrogativa de que técnicas de gestão, inovação e pro atividade são pontos fundamentais para que uma empresa mantenha-se competitiva e próspera no setor do Agronegócio. No referencial teórico, Chiavenato (2003) já ressaltava a importância da mudança nas organizações e os impactos que causa ao meio que surge, respaldado esse fato quando Reis (2008) destaca mais ainda a importância de agregação de qualidade ao Agronegócio.

Foi possível através das técnicas utilizadas verificar os fatores que influenciam positivamente e negativamente a absorção de uma cultura organizacional em uma organização. Essa cultura é influenciada pelo seu histórico dentro da empresa, a maneira com que os fatores limitantes são reconhecidos e as estratégias adotadas para preencher eventuais lacunas.

Assim sendo, fazendo-se uso de questionários, entrevistas e observações no dia a dia da empresa estudada, cita-se a dificuldade de absorção do sistema 5S no caso estudado como decorrência da falta de uma gestão mais eficaz da ferramenta, onde percebe-se a falta de uma pessoa como referencial e responsável pela sua aplicação. Aliado a isso, os critérios de avaliação ainda são confusos, pouco esclarecedores e carentes de maior monitoração. Esses pontos dificultam a internalização da cultura organizacional, indo de encontro ao que nos diz Chiavenato (2003) quando aborda os fatores que influenciam a resistência à mudança nas organizações.

Por outro lado, existe uma boa pré-disposição por parte de todos integrantes da empresa em levar adiante a cultura que propõe o 5S, o que surge como uma forte base para que um trabalho de reorganização e realinhamento da ferramenta seja feito, o que será avaliado pelas pessoas da empresa.

É justamente essa motivação internalizada pelo 5S que mantém a ferramenta latente na realidade da empresa, porém, sem padrão de aplicação, consequência da carência dos fatores previamente descritos.

Concluindo, recomenda-se como próximos passos a revisão geral da ferramenta, através de uma análise crítica e a criação de estratégias corporativas que busquem a sua revitalização junto aos colaboradores, reforçando a sua grande importância no contexto da organização. Não obstante, é também sugerido a escolha de uma pessoa dentro da empresa para tornar-se referência e responsável pelo 5S, dirimindo questionamentos e contestações que surjam no dia a dia, além de reportar diretamente à alta gestão as sugestões e anseios dos colaboradores. Desta forma, a Assessoria Agropecuária Marcon, aliará a sua grande experiência em gestão à aplicabilidade do Sistema 5S, consolidando-se como referência regional em inovação e profissionalismo no Agronegócio

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- RIBEIRO, Haroldo. **5s NA VIDA DAS PESSOAS**. Disponível em: <http://www.pdca.com.br/site/artigos-haroldo-ribeiro/5s-na-vida-pessoal.html> > acessado em 03/09/2013 às 22:19.
- ARAÚJO, Luis César G. de. E GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional**. - 2. ed. - - São Paulo : Atlas, 2009.
- BATALHA, Mário Otávio (Coord.). **Gestão agroindustrial** – 3. ed. – 2. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**, Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- DICIONÁRIO Michaelis. 2004. Disponível em: [www.uol.com.br/michaelis](http://www.uol.com.br/michaelis) > acessado em 22/04/2013 às 22:24.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MALIK, Ana Maria; SCHIESARI, Laura Maria César. **Qualidade na Gestão Local de Serviços e Ações de Saúde**. Disponível em: [http://portales.saude.sc.gov.br/arquivos/sala\\_de\\_leitura/saude\\_e\\_cidadania/ed\\_03/pdf/07\\_01.pdf](http://portales.saude.sc.gov.br/arquivos/sala_de_leitura/saude_e_cidadania/ed_03/pdf/07_01.pdf) > acessado em 16/04/2013 às 22:22.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico** – 14. ed. – São Paulo: Saraiva, 2011.
- MARTINS, Roberto Antonio. Gestão da qualidade agroindustrial. In: BATALHA, Mário Otávio (Coord.). **Gestão agroindustrial** – 3. ed. – 2. reimpr. – São Paulo : Atlas, 2008.
- REIS, Luis Felipe Sousa Dias. **Agronegócios: qualidade na gestão**. Rio de Janeiro: QualityMark, 2010.
- REIS, Luis Filipe S.D.; QUEIRÓZ, Sandra Mara e LOPES, José Antonio Urroz. ISO 14000 – Gestão Ambiental em Pequenas e Médias Empresas. No prelo.
- RIBEIRO, Haroldo. **Guia de Implantação do 5S, como formar a cultura do 5S na empresa**. São Caetano do Sul: PDCA Editora, 2010.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: Guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso**. 3 ed., São Paulo: Atlas, 2012.

## ANEXOS

### Anexo 1: Questionário

1. Há quanto tempo você trabalha na empresa?  
 Até 01 ano     1 a 2 anos     2 a 5 anos     Mais de 5 anos
2. Quantas empresas trabalhou antes desta?  
 Uma     Duas     Três     Acima de Três
3. Qual o ramo da(s) empresas anteriores?  
 Indústria     Comércio     Saúde     Prestadora de Serviços
4. Conhecia os conceitos "5S's" antes de ser admitido nesta empresa?  
 Sim     Não
5. Recebeu Palestra ou Treinamento específico dos "5S's"?  
 Sim     Não
6. Você pratica os "5S's" em seu posto de trabalho?  
 Sim     Não
7. Qual a sua opinião sobre a prática dos "5S's"  
 Ótima     Boa     Regular     Ruim
8. A prática dos "5S's" em seu posto de trabalho é por vontade própria ou é imposta pela chefia?  
 Vontade própria     Imposta pela chefia
9. Fora de seu ambiente de trabalho, em sua casa, ou outro ambiente, você utiliza a prática dos "5S's"?  
 Sim     Não

10. Na sua opinião, qual é o "S" de maior importância em sua área de trabalho?

- Seiri - Organização ( )
- Seiton - Ordenamento ( )
- Seiso - Limpeza ( )
- Seiketsu - Higiene ( )
- Shitsuke - Ordem Mantida ( )

11. Assinale três (3) dos 5S's" que você mais utiliza fora do seu ambiente de trabalho.

- Seiri - Organização ( )
- Seiton - Ordenamento ( )
- Seiso - Limpeza ( )
- Seiketsu - Higiene ( )
- Shitsuke - Ordem Mantida ( )

12. Após a aplicação dos "5S's na sua área na sua área de trabalho, você notou mudanças de hábitos e comportamentos em seus colegas?

( ) Sim ( ) Não

13. A prática dos "5S's" no seu setor de trabalho trouxe algum benefício?

( ) Sim ( ) Não

14. Na sua opinião, a aplicação dos "5S's" beneficia mais quem?

( ) Trabalhador ( ) Empresa ( ) Ambos ( ) Nenhum

15. Marque com um **X**, todos os benefícios que na sua opinião os "5S's" contribuíram para a sua área.

- Prevenção de acidentes ( )
- Bem-estar do trabalhador ( )
- Melhoria na qualidade do produto ( )
- Aumento de produtividade ( )
- Melhoria nas relações humanas ( )
- Mudança de comportamento ( )
- Senso de equipe ( )
- Melhoria no ambiente de trabalho ( )
- Otimização do espaço ( )
- Eliminação de desperdício ( )

✓ Melhoria na qualidade de vida ( )

16. A prática diária de organização e limpeza em seu setor, na sua opinião é:

- Desgastante, desnecessária e não trás nenhum beneficio ( )
- Perda de tempo e produtividade, não trás satisfação para o trabalhador ( )
- Importante, torna o ambiente mais agradável e as atividades mais fácil de realizar ( )

17. Outras empresas ou áreas que você conhece, visualmente dá para notar se praticam os "5S's"?

( ) Sim ( ) Não

18. Algum colega de outra área ou pessoas que visitam a sua área, já elogiou a organização e limpeza do seu setor de trabalho?

( ) Sim ( ) Não

19. Você sentiria-se confortável e orgulhoso em levar os seus familiares para visitar o seu setor de trabalho ?

( ) Muito ( ) Mais ou menos ( ) Nem um pouco

20. Com o conhecimento e a prática dos "5S's" dentro da empresa, a suas atitudes e hábitos em relação a: Organização - Ordenação - Limpeza - Asseio e Disciplina, ficaram?

( ) Iguais ( ) Um pouco melhor ( ) Muito melhor

21. No seu modo de ver, a prática dos "5S's independente do ambiente a ser aplicado, melhora a qualidade de vida das pessoas?

( ) Sim ( ) Não

22. Na sua opinião, a implantação e a prática dos "5S's depende mais dos recursos materiais e financeiros ou da mudança de habito e comportamento das pessoas ?

- ✓ Recursos materiais e financeiros ( )
- ✓ Mudanças de hábito e comportamento ( )

23. Os recursos disponibilizado pela empresa é suficiente para a prática dos "5S's no seu setor de trabalho ?

( ) Sim ( ) Não

24. Para manter a sua área de trabalho limpa e organizada e o ambiente mais agradável para exercer suas atividades, qual a sugestão que você daria para a sua chefia?

- ✓ Escalar mais empregados exclusivos para limpar e organizar o setor ( )
- ✓ Conscientizar todos os colaboradores do setor para sujar e desorganizar menos ( )

25. Se você fosse o gestor da sua área ou o dono da empresa, você implantaria os "5S's"?

( ) Sim ( ) Não

26. Responda com suas próprias palavras. Quais foram os benefícios pessoais e profissionais que a prática dos "5S's" trouxe para você?

---

---

---

---

---

27. Coloque abaixo as suas sugestões e críticas para melhoria do Sistema 5S dentro da empresa.

---

---

---

---

---