

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS
ESCOLA DE DIREITO, NEGÓCIOS E COMUNICAÇÃO - EDNC
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

AVALIAÇÃO DO PROGRAMA 5S DE QUALIDADE NA EMPRESA MILHÃO EVALUATION OF THE 5S QUALITY PROGRAM IN THE COMPANY “MILHÃO”

Linha de pesquisa: Gestão Estratégica

Acadêmico: Nathália Domiciano Carneiro, e-mail: natigolping@hotmail.com

Orientador: Marcos Freitas Pintaud; e-mail: contemporaneomfp.brasil@gmail.com.

Professor Avaliador – Wanessa Pazini Rocha.

Professor Avaliador - Jolson da Fonseca Gonzaga.

Resumo

Por meio deste estudo é possível entender o conceito do programa 5s e avaliar a implementação do mesmo na empresa Milhão. O intuito, desde o início, foi destacar pontos de melhorias e as vantagens e desvantagens do programa, a fim de promover maior valor ao mesmo. Para esse estudo, foi utilizada uma abordagem de pesquisa quantitativa e qualitativa descritiva, suportada por revisão bibliográfica, além da aplicação de entrevistas e questionários para as populações alvo do estudo. Considerando a pergunta problema e os resultados almejados, pode-se dizer que o programa 5s foi muito importante para a empresa, trazendo oportunidade de melhorias e crescimento das áreas e da organização como um todo.

Palavras-chaves: Programa 5s, qualidade, avaliação, implementação e produtividade.

Abstract

Through this study it is possible to understand the concept of the 5s program and evaluate its implementation in the company Milhão. The aim is to find points of improvement and the advantages and disadvantages of the program, in order to promote greater value to it. For this study, a descriptive quantitative and qualitative approach was used, supported by the literature review, in addition to interviews and a quiz for the target populations of the study. Considering the problem question and the desired results, it can be said that the 5S program was very important for the company, bringing opportunities for improvement and growth in the areas and in the organization as a whole.

Keywords: 5s Program, quality, evaluate, implementation and productivity.

1. INTRODUÇÃO

Por atuar na área de trainee da empresa Milhão Ingredients, situada na GO-070 em Goianira, que é uma empresa do ramo alimentício que oferece soluções que podem ser aplicadas em todos os setores da indústria de alimentos, e se tornam matérias-primas ideais para diversas indústrias, como mineração, química, farmacêutica e de extração de óleo, foi possível obter a oportunidade de conhecer várias áreas da organização, bem como as atividades ali desenvolvidas. Um dos motivos da escolha do tema, “Avaliação do programa 5s da qualidade na empresa Milhão”, é porque a acadêmica participou da implementação do programa 5s e obteve com essa oportunidade uma visão ampla sobre a importância desse programa para o alcance da qualidade em uma organização e acredita que pode ganhar mais conhecimento avaliando o estágio atual do programa na empresa.

A implementação do 5s da qualidade nas empresas é de grande importância, não apenas por ajudar na organização do ambiente de trabalho, mas também pelo aumento da produtividade e motivação dos colaboradores, pois trabalhar em um ambiente limpo e organizado, possui o seu valor. O programa 5s da qualidade transforma a atitude das pessoas e o ambiente das organizações, reduzindo custos, melhorando a qualidade de vida dos funcionários, diminuindo desperdícios e aumentando a produtividade organizacional. Ele conta com as iniciais das palavras japonesas: Seiri (Descarte), Seiton (Arrumação), Seiso (Limpeza), Seiketsu (Padronização) e Shitsuke (Disciplina).

O programa pode ser implementado em qualquer tipo de empresa, como órgãos públicos, escolas, associações e até na vida pessoal de cada um, por exemplo, em casa, no quarto, no carro, podendo ajudar na organização e controle de atividades diárias.

Essa pesquisa tem como objetivo geral analisar o programa 5s implantado na empresa Milhão, demonstrando os ganhos obtidos por meio deste programa e, como objetivos específicos: (I) Fazer revisão Bibliográfica pertinente ao foco do trabalho, (II) desenvolver levantamentos em campo sobre todo o processo de implantação do programa e seu funcionamento atual, (III) analisar os dados pertinentes à realidade levantada e, por último, (IV) desenvolver e apresentar conclusões e sugestões de melhorias para o programa.

Este trabalho gera benefícios e oportunidades para a acadêmica pelo fato de expandir os conhecimentos de um programa importante que ajuda na organização da empresa, melhorando a atitude das pessoas no trabalho, racionalizando o uso dos recursos e melhorando a produtividade. Para o curso de Administração, gera benefícios pelo fato de compor na grade do curso a disciplina de Gestão da Qualidade em que um dos assuntos tratados é o programa 5s, e que neste trabalho é abordado e analisado na prática. Para os clientes da empresa, gera benefícios ao se encontrarem em um ambiente organizado, seguro e com um ótimo clima organizacional.

O que torna viável o desenvolvimento deste artigo são as orientações semanais com o orientador de TCC, a facilidade de contato com a empresa Milhão e bibliotecas virtuais e físicas para consultas e explorações de bibliografias no acervo existente.

Metodologicamente, buscou-se, além da exploração bibliográfica, desenvolver na fase de levantamento de dados em campo uma pesquisa de caráter qualitativo e quantitativo descritivo, com uso de instrumentos bem formulados para um levantamento suficiente de informações, abordando populações de gerentes e diretores da companhia, e os resultados estão apresentados ao final deste trabalho, através de descrições de dados obtidos, gráficos, análises, conclusões e sugestões de melhorias para o programa.

Finalmente, vale esclarecer que a pergunta problema que norteou o estudo proposto foi: Quais são os resultados obtidos com a implantação do programa 5s na empresa Milhão?



2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Gestão estratégica

A gestão estratégica pode ser considerada como um conjunto de ações que são feitas por gestores da empresa, de uma forma estratégica, com intuito de melhorar os resultados da organização e da equipe, levando em conta vários aspectos, como o mercado atual, a política, a economia e a concorrência.

Pela gestão estratégica podem ser feitas várias mudanças e tomadas de decisões que podem alterar a imagem da empresa no mercado. Ela não é algo que deve apenas estar presente em empresas de grande porte, mas empresas de pequeno porte também, para se manterem competitivas. Além disso, pode também ajudar na execução de planejamentos futuros, que vão ser traçados para serem feitos. Ao traçar uma gestão estratégica, deve ser analisado as dores internas e externas da organização, deve-se ter um plano de ação, executar esse plano de ação e analisá-lo.

Segundo Saloner, Shepard e Poldony (2003, p.20), “É necessário evitar que a empresa esteja suscetível aos ataques do ambiente competitivo, o que requer uma ação antecipada em relação aos competidores. Para isso, a administração estratégica deve se incumbir de desenvolver e implementar os mecanismos de controle e cursos de ações mais adequados, considerando a dinamicidade do contexto”.

Para que qualquer empresa esteja à frente de ataques competitivos é necessário que ela sempre esteja atualizada, acompanhando o mercado, pronta para mudar de rota e traçar novas estratégias. Se não agir de forma rápida, é possível que outras empresas, a concorrência, esteja um passo à frente, e caso isso aconteça, conseguir acompanhar pode se tornar um grande desafio.

Segundo Bhalla et al (2009), a gestão estratégica nasceu como uma disciplina híbrida, influenciada pela Sociologia e pela Economia. Pode-se considerar que é uma evolução das teorias das organizações.

Segundo Barney (1986, p.20), “A competição é o foco central do pensamento estratégico e que também pode ter significados diversos para diferentes organizações em variados momentos do tempo. O autor declara que a natureza e as características do mercado gerarão oportunidades estratégicas, com o consequente retorno.”

A competição se torna um incentivo para traçar as novas estratégias, é necessário que as empresas façam uma análise estratégica para ver o que pode ser mudado ou não para ajudar em seus resultados de maneira geral. Essa mudança deve ser feita levando em conta os valores e missões da organização, para coincidir com suas ações e atitudes.

Segundo Porter e Kramer (apud Crane et al, 2014, p.98), fazem um caso eloquente para a ideia de que “os impactos sociais das corporações estão agora tão claramente óbvios que é impossível para as empresas ignorá-los por mais tempo.” As empresas não podem ignorar a forma e o impacto como afetam a sociedade da qual fazem parte, esse impacto não ocorre por acaso, mas sim por meio de algo que a empresa procura. Isso não diz respeito de apenas organizações que executam serviços comunitários, todas as empresas podem desenvolver estratégias para causar o impacto social e contribuir de forma positiva para uma sociedade melhor.

2.2 Estratégia competitiva

A estratégia competitiva gira em torno da concorrência e de ações que devem ser realizadas para estar sempre um passo à frente. As empresas que não vão atrás de formas de melhorar sua empresa e se manter sempre atualizadas, são esquecidas pelos seus clientes. Assim, a melhor solução sempre será criar novas estratégias e ações de acordo com as mudanças no mercado.

Segundo Barney & Hesterly (2007, p. 5), “a estratégia de uma empresa é definida como sua teoria de como obter vantagens competitivas. Uma boa estratégia é aquela que realmente gera tais vantagens. (...) Quanto mais acuradas forem às suposições e hipóteses em refletir como a competição no setor realmente evolui, maior a probabilidade de que uma empresa obtenha vantagens competitivas com a implementação de suas estratégias.”

A estratégia é traçada levando em conta a concorrência e competitividade, que conseqüentemente motiva as empresas a mudar. Tudo deve ser conversado e analisado criteriosamente para ser colocado em prática e analisado.

Segundo Barney & Hesterley (2007, p. 28), “O ambiente geral consiste de seis elementos inter-relacionados: mudanças tecnológicas, tendências demográficas, tendências culturais, clima econômico, condições legais e políticas e acontecimentos internacionais específicos”.

A tecnologia está muito presente nos dias atuais, por isso, a maioria das novas estratégias que estão sendo traçadas por empresas possuem a presença dela, com função e capacidade de facilitar de uma forma mais rápida e eficaz a forma de trabalhar e executar funções. Hoje em dia, empresas que não fazem o uso da tecnologia a seu favor, estão fora do mercado.

“O plano de negócios, *business plan*, é documento que abarca um conjunto de dados e informações sobre o futuro do empreendimento e define suas principais características e condições para proporcionar uma análise da sua viabilidade e dos seus riscos, bem como para facilitar sua implantação. É uma espécie de plano de viabilização de uma ideia, um pequeno *checklist* para não deixar passar nada despercebido em um empreendimento.” (CHIAVENATO, 2012, p. 150.)

O *business plan* auxilia na organização dos planos de ação, na execução e na análise do que foi proposto. Além disso, é uma forma de fazer um levantamento do que deve ser realizado e como isso pode afetar na forma de trabalho da organização.

De acordo com Finocchio Jr. (apud Veras, 2014), o *Project Model Canvas*, mais conhecido como Canvas, é uma ferramenta de apoio ao gerenciamento de projetos e na execução dos mesmos. Permite também a visualização do escopo do projeto de forma simples, sendo possível definir prioridades na etapa de execução.

O canvas é outro meio que ajuda no processo de execução do que foi proposto, ele é simplificado e fácil de entender, traz uma organização de uma forma objetiva, simplifica a comunicação e ajuda na criatividade.

2.3 Qualidade

A qualidade tem vários significados, dentro de uma empresa. Ela é a parte principal, pois faz com que todos os processos desenvolvidos na empresa, em relação ao produto, sejam sem erros, para superar as expectativas dos clientes e fazer com que o mesmo se torne um cliente fixo, mas a qualidade não é relacionada apenas ao produto, mas também à qualidade em que as pessoas da empresa se relacionam e tratam os clientes.

Segundo Paladin, Edson Pacheco (1992, p. 193), a Gestão da Qualidade é notadamente direcionada para ações em busca de maior contato com o cliente, definição de seus interesses, preferências. Exigências, necessidades, conveniências, enfim, tudo que ele possa considerar relevante no processo de prestação de serviço.

A qualidade é totalmente dedicada ao cliente, para execução do que foi pedido pelo mesmo, e superar suas expectativas, exigências e necessidades de forma que a empresa se torne referência no que faz.

Segundo Kotler (2000 P. 58) “A qualidade também depende da qualidade de produtos e serviços. O que exatamente significa qualidade? Vários especialistas a definem como adequada para o uso”.

Uma empresa que possui qualidade em seus produtos e serviços é uma empresa que possui a confiança e fidelidade de todos os seus clientes, por isso investir em qualidade é fundamental tanto para empresas de grande porte, quanto para empresas de pequeno porte.

Se uma empresa possui a qualidade, ela possui a certeza em um trabalho bem feito, a qualidade é a maior garantia de que assim, possuímos mais clientes e mais confiança em nosso produto e processo.

“Qualidade são aspectos de um produto ou serviço que lhe permitem satisfazer necessidades.” (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1997, p. 470).

2.4 O programa 5S da Qualidade

O programa 5s é uma TGN que ajuda empresas na organização do ambiente de trabalho, ajudando na execução de tarefas do dia a dia, além de poder ser implementado também na vida pessoal.

De acordo com Marshall (2005), o Programa 5S nasceu no Japão, no final da década de 1960, como parte do esforço empreendido para reconstruir o país derrotado pós-guerra. Contribuiu, em conjunto com outros métodos e técnicas, para o reconhecimento da poderosa inscrição *made in Japan*.

O programa 5s nasceu no Japão, levando em conta que o 5s tem esse nome pelas 5 iniciais das palavras japonesas: Seiri (Descarte), Seiton (Arrumação), Seiso (Limpeza), Seiketsu (Padronização) e Shitsuke (Disciplina).

Segundo Marshall (2005), existem, atualmente, diversas versões e contribuições à filosofia original, mediante o acréscimo de outros S e interpretações diversas, que, porém, mantêm a coerência com os princípios básicos.

De acordo com Mendonça (2003), ter senso de seleção significa identificar materiais, equipamentos, ferramentas, utensílios, dados e informações necessárias ou não. Observa-se que a ação de guardar constitui instinto natural das pessoas. O senso de utilização indica o quanto aquele material que está “bagunçando” o seu ambiente de trabalho é necessário estar perto e em fácil alcance, para assim, poder posicionar o mesmo em um local próximo e esse senso serve também para ter uma noção de se você possui objetos desnecessários inutilizáveis que podem ser descartados do seu ambiente de trabalho.

2.5 Produtividade

A produtividade pode ser definida como uma ação que agrega valor, algo que pode ser feito e realizado para se tornar rentável. É o resultado da capacidade de produzir e de gerar um produto.

De acordo com Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 484), “produtividade é a eficiência com a qual os insumos são transformados em produção.”

A produtividade é a capacidade de transformar os insumos em produção e tornar um produto rentável, é a rapidez com que se produz o produto e o quanto esse produto pode agregar valor, trazendo bons resultados para companhia.

Na visão de Campos (1999), anteriormente as empresas tendiam a focalizar mais o custo e a produtividade (aumento do volume de produção com menor quantidade de recursos) do que a qualidade.

Mesmo a qualidade sendo um ponto muito importante para as empresas, antigamente as empresas procuravam focar suas energias apenas no custo e na produtividade de seus produtos.

3. METODOLOGIA

O propósito neste capítulo é apresentar os métodos a serem utilizados no desenvolvimento da pesquisa proposta.

3.1 Abordagem da pesquisa

Metodologicamente, pretendeu-se, além da exploração bibliográfica realizada, desenvolver na fase de levantamento de dados em campo, uma pesquisa de caráter qualitativo e quantitativo descritivo, buscando dessa forma, uma exploração profunda da realidade prática do que foi objeto desse estudo.

De acordo com Prodanov e Freitas (2013, p. 69) a pesquisa quantitativa “considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las”. Já a pesquisa qualitativa “não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave”. E para Malhotra (2001, p.155), a abordagem “qualitativa proporciona uma melhor visão e compreensão do contexto do problema, enquanto a pesquisa quantitativa procura quantificar os dados e aplica alguma forma da análise estatística”.

A pesquisa descritiva, segundo Gil (2008, p. 28) “tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relação entre variáveis”. E de acordo com Castro (1976, p. 66), quando se diz que uma pesquisa é descritiva, se está querendo dizer que se limita a uma descrição pura e simples de cada uma das variáveis, isoladamente, sem que sua associação ou interação com as demais sejam examinadas.

3.2 Instrumentos

Além da consulta em obras para exploração na revisão bibliográfica, os instrumentos utilizados para a pesquisa foram roteiro de entrevista com perguntas abertas que foram aplicadas presencialmente com o diretor industrial, diretor de resultados, gerente de qualidade e coordenador sênior de melhoria contínua, e também questionários no Google Forms com perguntas fechadas, a serem aplicados com todos os gerentes da empresa.

Prodanov (2013, p. 106) diz que “entrevista é a obtenção de informações de um entrevistado sobre determinado assunto ou problema”. De acordo com Gil (1999, p.128), o questionário pode ser definido como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc. Já, segundo Cervo & Bervian (2002, p. 48), “questionário refere-se a um meio de obter respostas às questões por uma fórmula que o próprio informante preenche”.

3.3 População e Amostra

A população do estudo foi composta pelo diretor industrial, diretor de resultados, gerente de qualidade, coordenador sênior de melhoria contínua e todos os gerentes da empresa, as amostras trabalhadas foram de 2 diretores, 16 gerentes e 1 coordenador.

Para Prodanov (2013, p. 106) a “população (ou universo da pesquisa) é a totalidade de indivíduos que possuem as mesmas características definidas para um determinado estudo”. E segundo Marconi e Lakatos (2003, p.223), “universo ou população é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum”.

A amostra, tanto de gerentes como de diretores, foi definida por acessibilidade. Segundo Prodanov (2013), amostra é uma pequena parte da população ou universo da pesquisa, ou seja, é um subconjunto da população.

3.4 Procedimentos

A entrevista foi realizada com os dois diretores, coordenador sênior de melhoria contínua e gerente de qualidade, de forma presencial, com o uso de perguntas abertas. Já o questionário, foi aplicado com os gerentes da empresa, para responderem através da plataforma *Google Forms*, por onde o *link* foi gerado e encaminhado. A entrevista e questionário tiveram em média 15 perguntas. A aplicação ocorreu no segundo semestre de 2022, durante o desenvolvimento

do TCC II. O objetivo de ambos os instrumentos adotados foi fazer o levantamento da satisfação e dos resultados obtidos com a implantação do programa 5s na companhia.

3.5 Resultados

Os resultados dos dados levantados estão apresentados ao final desse trabalho, utilizando gráficos, análises, descrições, conclusões e sugestões de melhorias para o programa implantado. “Os gráficos, utilizados com habilidade, podem evidenciar aspectos visuais dos dados, de forma clara e de fácil compreensão. Em geral, são empregados para dar destaque a certas relações significativas”. (LAKATOS e MARCONI, 2003, p.170).

4. RESULTADOS

4.1 Dados levantados na entrevista com o diretor industrial (Juliano), gerente de qualidade (Geandra), diretor de resultados (Reginaldo) e Coordenador sênior de melhoria contínua (Fernando Augusto).

Este estudo foi realizado na empresa Milhão Ingredients, localizada em Goianira, Goiás, atualmente gerenciada pelos sócios e irmãos Leandro e Luciano Carneiro. A empresa completou 20 anos em 2022, é uma empresa familiar que cresceu bastante ao longo dos anos. A Milhão conta com mais de 400 colaboradores, entre eles o pessoal do administrativo, produção e diretoria.

Ouvindo os entrevistados, verificou-se que o programa 5s foi muito vantajoso para a empresa como um todo, mas que ele ainda tem muita oportunidade de crescimento. De acordo com os entrevistados, o programa 5s foi implementado na empresa há muitos anos atrás, mas agora ele está melhor estruturado, ele passou de ser uma responsabilidade apenas da qualidade para ser uma responsabilidade também da área de melhoria contínua da empresa.

Explicaram que o 5s nas áreas é realizado com um constante planejamento, pois ele deve começar sempre pelo primeiro S e ir acompanhando as próximas etapas, garantindo a efetivação e sucesso da implementação do programa na área. O foco na Milhão, hoje, está sendo os três primeiros Ss, que é o da utilização, organização e da limpeza. Já os dois últimos, de padronização e autodisciplina, é o que precisa melhorar e implementar de forma mais severa. O que atrapalha na implementação desses dois últimos Ss é a dificuldade de mudar na área uma prática que já vem sendo realizada, a dificuldade de desapegar de materiais, e a dificuldade de fazer algo se tornar um hábito.

A alta direção deu todo o suporte e todo o aval para que o programa 5s fosse implementado, sabiam das vantagens e ganhos que o programa iria trazer para empresa. O programa na Milhão funciona com a participação de todos na área, os gerentes e colaboradores, e cada dia está sendo trabalhado para se tornar um programa autônomo, para que cada área adote o 5s no dia a dia, como uma cultura da empresa.

Para a Milhão, o programa traz vantagem competitiva, ajuda a melhorar não apenas a imagem da empresa, mas é a base para que qualquer área não tenha perdas, ele ajuda na produtividade e organização. Além disso, o 5s está muito bem ligado à qualidade, pois as práticas de 5s são fatores que determinam a garantia do trabalho feito de forma eficiente na fábrica, pois assim, possuindo um ambiente limpo e organizado, o risco de contaminações é muito baixo.

O treinamento para os colaboradores é sempre realizado, juntamente com cobranças e vistorias. Na Milhão, todo final de mês é feito uma competição saudável de 5s, onde a melhor área vistoriada recebe um prêmio, e aqueles que foram piores na avaliação tentam sempre melhorar, o que se torna uma forma de motivar todos a estar em constante evolução. A auditoria é surpresa, e os resultados são divulgados para os líderes das áreas todo final do mês, e divulgados no painel que fica na entrada da indústria.

A área de reforma de pallets da Milhão foi uma área que evoluiu muito com o programa 5s. O 5s por lá sempre é mantido, tudo por lá demarcado, identificado, organizado, e virou uma cultura mesmo. Além da limpeza e organização, o programa ajudou os colaboradores a agirem de forma mais rápida, encontrar um documento de forma mais rápida, ser eficaz ao realizar certas ações. O programa na Milhão está em constante evolução, como por exemplo a execução e criação do relatório mensal dos resultados das auditorias de todas as áreas com fotos evidenciando antes e depois, facilitando tomadas de decisões que norteiam melhorias.

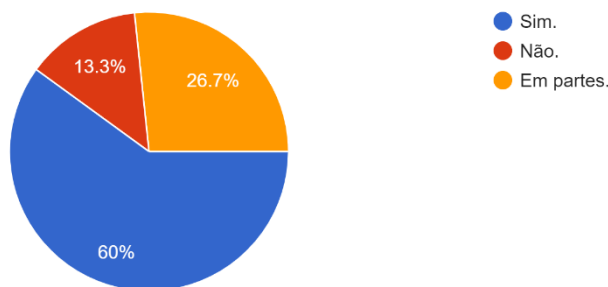
4.2 Dados levantados com questionário aplicado a todos os gerentes da empresa.

O questionário foi aplicado aos gerentes da Milhão Ingredients, em Goianira, com o propósito de avaliar a satisfação dos mesmos com a implementação do programa 5s em sua área.

Questão 1:

1- Houve a implementação do programa 5s em sua área?

15 responses



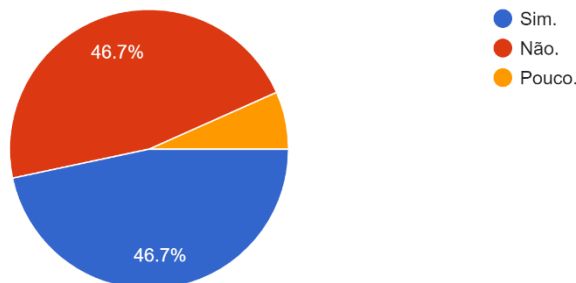
Fonte: Dados primários, 2022.

Análise: Em relação à implementação do programa 5s na área, percebe-se que, 60% dos gerentes alegaram que “sim,”, enquanto 13,3% disseram que “não” e 26,7% afirmaram que “parcialmente”.

Questão 2:

2- Você participou do planejamento para desenvolvimento e implantação do programa 5s?

15 responses



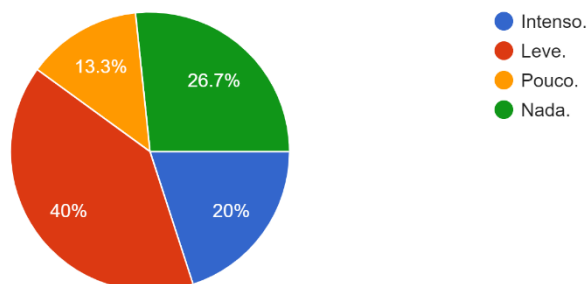
Fonte: Dados primários, 2022.

Análise: Em relação à participação dos gerentes no planejamento e implantação do programa 5 S, 46,7% alegam que “sim”, enquanto 46,7% alegam que “não”.

Questão 3:

3- Qual foi o nível de sua participação nesse processo?

15 responses



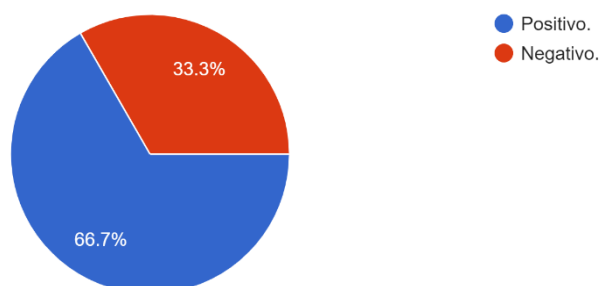
Fonte: Dados primários, 2022.

Análise: Em relação ao nível da participação dos gerentes no processo, 20% alegam que a participação foi “intensa”, enquanto 40% alegaram “leve”, 13,3% disseram que “pouco” e 26,7% informaram que “nada”.

Questão 4:

4- Qual foi o resultado do programa em sua área? Positivo ou negativo?

15 responses



Fonte: Dados primários, 2022.

Análise: Em relação ao resultado do programa na área de cada gerente, 66,7% alegam que o resultado foi “positivo”, enquanto 33,3% dizem ter sido “negativo”.

Questão 5:

As pessoas que marcaram “negativo” na questão 4, argumentaram o seguinte:

5- Se na pergunta anterior você marcou negativo, explique o por quê.

5 responses

Devido ao fato de vermos que não está sendo aplicado como deveria.

5S tem que ser contínuo e em todos os departamentos

Não participei dos treinamentos de 5s

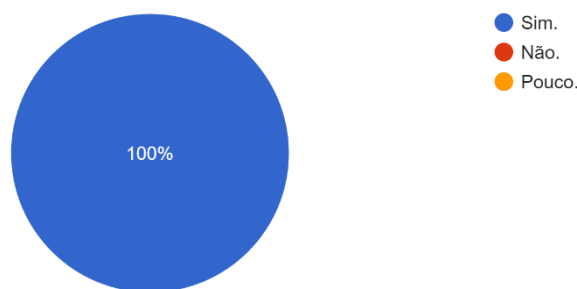
Não houve implantação do programa no departamento

Não tivemos nenhuma participação no programa, ha muito tempo que não passa auditoria do 5S no departamento

Questão 6:

6- Você consegue ver o programa 5s como uma vantagem competitiva para a empresa?

15 responses



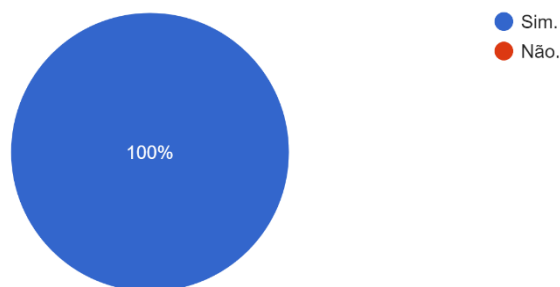
Fonte: Dados primários, 2022.

Análise: Em relação a opinião dos gerentes em o 5s ser uma vantagem competitiva, 100% concordam que “sim”.

Questão 7:

7- Você acredita que o programa 5s realmente colabora com a conquista da qualidade?

15 responses



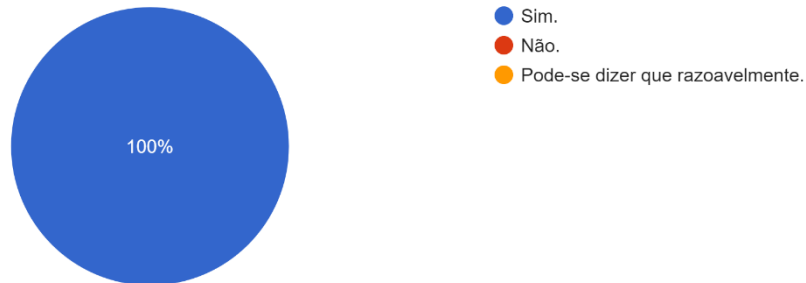
Fonte: Dados primários, 2022.

Análise: Em relação a opinião dos gerentes sobre o 5s colaborar com a qualidade, 100% concordam que “sim”.

Questão 8:

8- Você acredita que o programa 5s colaborou para a conquista de maior produtividade em toda a empresa?

15 responses



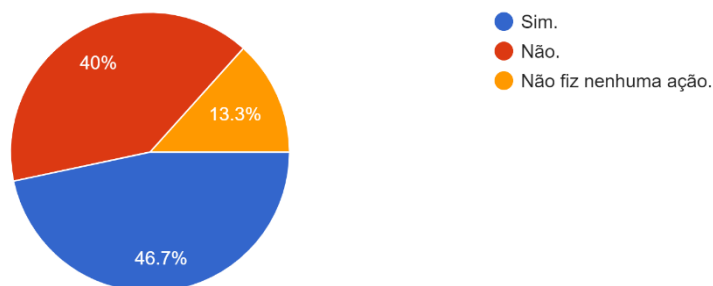
Fonte: Dados primários, 2022.

Análise: Em relação a opinião dos gerentes em o 5s colaborar para a conquista da maior produtividade, 100% alegam que “sim”.

Questão 9:

9- Você recebeu feedback em relação a suas ações de 5s realizadas na área?

15 responses



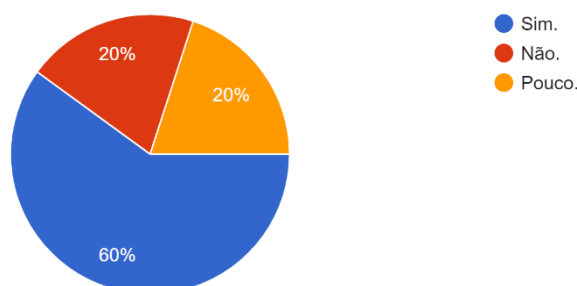
Fonte: Dados primários, 2022.

Análise: Em relação ao fato de receberem feedback do 5s em suas áreas, 46,7% alegam que “sim”, receberam, enquanto 40% alegam que “não”, não receberam, e 13,3% alegam “não fiz nenhuma ação”.

Questão 10:

10- Houve muitos ganhos com a implantação do programa 5 s na sua área?

15 responses



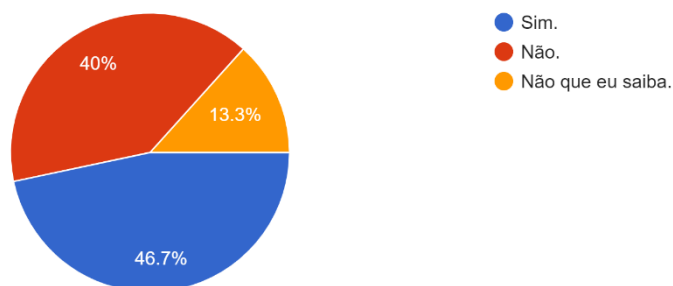
Fonte: Dados primários, 2022.

Análise: Em relação aos ganhos do 5s nas áreas dos gerentes, 60% alegam que “sim”, enquanto 20% alegam “não”, e 20% alegam que houve poucos ganhos.

Questão 11:

11- Houve um acompanhamento dos resultados obtidos pelo programa?

15 responses



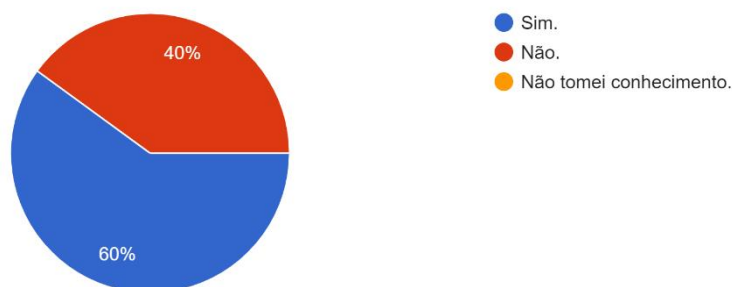
Fonte: Dados primários, 2022.

Análise: Em relação ao acompanhamento dos resultados obtidos pelo programa, 46,7% dos gerentes alegam que “sim”, enquanto 40% alegam que “não”, e 13,3% optaram pela alternativa “não que eu saiba”.

Questão 12:

12- Houve auditoria desse sistema na sua área?

15 responses



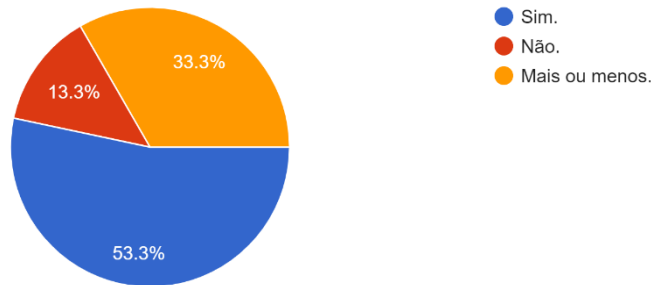
Fonte: Dados primários, 2022.

Análise: Em relação a auditoria desse sistema nas áreas dos gerentes, 60% consideram que “sim”, enquanto 40% consideram que “não” houve.

Questão 13:

13- Você conseguiu seguir com as práticas de 5s em sua área?

15 responses



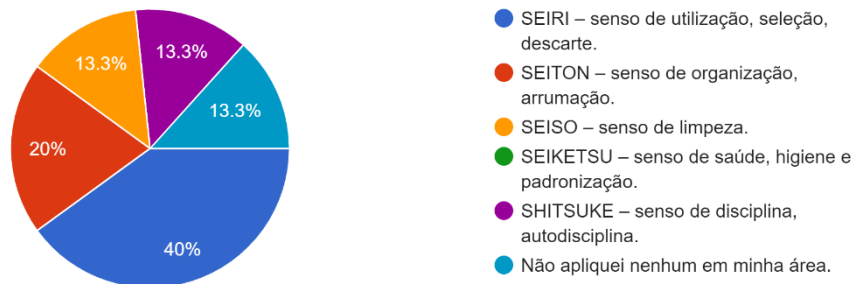
Fonte: Dados primários, 2022.

Análise: Em relação aos gerentes seguirem com as práticas de 5s nas suas áreas, 53,3% alegam que “sim”, (seguiram as práticas), enquanto 13,3% alegam que “não” (não seguiram as práticas), e 33,3% alegam “mais ou menos”, ou seja, seguiram parcialmente.

Questão 14:

14- Qual foi o “S” mais difícil de ser implementado em sua área?

15 responses



Fonte: Dados primários, 2022.

Análise: Em relação ao S mais difícil de ser implementado, 40% alegam ser o “SEIRI”, enquanto 20% alegam ser o “SEITON”, 13,3% alegam ser o “SEISO”, 13,3% alegam ser o “SHITSUKE e 13,3% alegam que não houve aplicação em suas áreas.

Questão 15:

Os gerentes fizeram as seguintes sugestões e críticas para o programa:

Críticas:

-Programa não foi implantado no departamento...

-No setor administrativo não há auditoria do 5S a muito tempo e faz muita falta. Vejo muitos benefícios quando era implementado e monitorado, faz com que as pessoas fiquem mais organizadas e conscientes.

Sugestões:

- Este programa precisa de mais recurso pessoal porque são muitas áreas.
- Ter lugares melhores para o armazenamento de coisas que não são utilizadas, e um armário para poder guardar materiais como caixas e amostras que estão sendo enviadas.
- Deve-se ter uma mudança de cultura para que possa dar certo e ter um acompanhamento constante para que continue a prática dentro da organização.
- Acompanhamento mais constante pelo responsável do 5s. Anteriormente a auditoria era mais constante e surpresa pelo Guardião, hoje está a cargo do gestor da área.
- As ações precisam ser executadas e conferidas após os levantamentos.
- Melhorar a gestão à vista dos resultados.
- Envolver todos os colaboradores.
- Mais treinamento para as equipes.
- Manter a disciplina. A iniciativa é excelente, mas manter a rotina de organização é bastante difícil.
- Em algumas áreas ter um pouco mais de atenção.
- Aumentar a frequência de feedbacks.
- Acompanhamento de utilização das ações.

4.3 Conclusões da pesquisa

Para a realização dessa pesquisa, foi necessária a aplicação de entrevista com o diretor industrial (Juliano), gerente de qualidade (Geandra), diretor de resultados (Reginaldo) e Coordenador sênior de melhoria contínua (Fernando Augusto) e aplicação de um questionário com todos os 15 gerentes da empresa Milhão Ingredients.

Com os dados levantados, percebe-se que a Milhão Ingredients, em Goiânia Goiás, utiliza-se de algumas práticas para a implementação e continuidade do programa 5s que devem ser melhor implementadas e trabalhadas.

Na entrevista, foi possível notar que todos os entrevistados possuem conhecimento claro do programa, e deixam claro que não só eles mas todas as áreas e colaboradores da empresa devem estar envolvidos, fazendo com que o programa 5s se torne uma cultura da empresa. Eles acreditam que o programa deve ser positivo para todas as áreas, porque desde o programa implementado eles puderam notar mudanças em algumas áreas específicas. Mesmo assim, reconhecem que há uma divergência entre as áreas, em que na área fabril o 5s é melhor implementado e auditado, e no administrativo o programa ainda tem muito a desejar e muitas ações ainda a serem realizadas.

Já no questionário, foi possível notar que as respostas ficaram bem divididas entre os gerentes, a participação dos mesmos no processo de implementação do programa 5s demonstra opção por alternativas que são na maioria leve ou zero, e alguns deles mostram não estar por dentro das ações do programa e não receberem *feedback*. Mas de contrapartida, todos concordam que o programa é uma vantagem competitiva, que pode ajudar na produtividade, e está totalmente relacionado com a qualidade, o que mostra uma abertura dos gerentes para a implementação e melhoria do programa em suas respectivas áreas.

4.4 Sugestões de melhorias

Com a pesquisa, foi possível perceber que o programa 5s está atuante em algumas áreas e outras não, ele está sendo mais controlado na área fabril, e por isso, requer que seja mais atuante no administrativo da empresa Milhão.

A divulgação do resultado da auditoria do programa está no painel da fábrica, mas precisa ser também divulgado no painel do administrativo, os e-mails com os resultados estão sendo

enviados para os gerentes das áreas, mas alguns gerentes garantem no questionário que não estão recebendo feedbacks, então tem que ir atrás do que pode estar acontecendo.

É necessário também fazer a avaliação da efetividade do programa, como por exemplo, fazendo uma medição de tempo que um colaborador leva para encontrar algum documento, o que vai indicar se ele está implementando o programa 5s na área, e além disso fazer auditorias mais intensas no administrativo, colocando algo que possa ser relevante para mobilizar as pessoas a adotarem as práticas de 5s.

E, para finalizar, a empresa deve se disponibilizar a realizar sempre o treinamento de 5s com os novos colaboradores e também com os colaboradores antigos, tornando a presença obrigatória, fazendo com que as pessoas se sintam mais incluídas no planejamento e execução do programa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o desenvolvimento desse trabalho, foi possível avaliar a implementação do programa 5s na empresa Milhão Ingredients. Para a elaboração dessa pesquisa, foi realizada pesquisa bibliográfica e trabalho de campo, com entrevistas e questionários, mostrando a visão das pessoas que estão dentro da empresa, e permitindo identificar pontos de melhoria.

A maior dificuldade na elaboração do trabalho foi a pesquisa de campo, a transcrição das entrevistas e fazer com que todos os 15 gerentes respondessem o questionário. Foi bem desafiador. Mas, no final deu tudo certo e todos os resultados recolhidos serão encaminhados para a pessoa responsável pelo 5s na Milhão, poder receber um *feedback* e traçar planos de ações.

A entrevista foi realizada presencialmente com gestores que já estão por dentro das ações do programa. Com essa pesquisa foi possível identificar o que o programa agregou, como ele foi implementado e o que ele tem de oportunidade, que são muitas. Os entrevistados se mostraram proativos, rápidos e interessados nas perguntas que foram realizadas.

Os resultados do questionário com os gerentes mostram que os gerentes devem estar mais envolvidos, pois o programa tem muito potencial de crescimento dentro das áreas, e tem muito a agregar para todos, por isso ações devem ser realizadas para sua melhoria.

As sugestões de melhorias, tanto dos entrevistados quanto as dos gerentes, foram de grande valia, e caso essas sugestões sejam aplicadas, com certeza elevarão o nível do programa 5s na Milhão, sedimentando-se como cultura da empresa.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARNEY, J.B.; HELSTERLY, W.S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BERMAN, Marshall. **Tudo que é sólido desmancha no ar. A aventura da modernidade**. Rio de Janeiro: Companhia das Letras, 2007.

BHALLA, A.; LAMPEL, J.; HENDERSON, S.; WATKINS, D. **Exploring alternative strategic management paradigms in high-growth ethnic and non-ethnic family firms**, *Small Business Economics*, v. 32, iss. 1, jan., p. 77-94, 2009.

CAMPOS, M. M. **A Educação & Sociedade**, v.20, n.68, p.126-142, dez. 1999.

CARVALHO, Marly Monteiro de; PALADINI, Pacheco. **Gestão de qualidade: teoria e caso**. 20 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, ABEPRO, 2012.

CERVO, A. L. BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações.** 7º ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

FINOCCHIO JÚNIOR, J. **Project model Canvas: gerenciamento de projetos sem burocracia.** 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio.** 10.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LONGENECKER, J.; MOORE, C.; PETTY, J.W. **Administração de pequenas empresas.** São Paulo: Makron Books, 1997.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing.** 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MENDONÇA, F. **Geografia socioambiental.** In: Elementos de epistemologia da geografia contemporânea. Curitiba: UFPR, 2002.

PORTER, M. E. **Competição.** Ed. rev., atual. Rio de Janeiro: Campus, 2009. 546 p.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de, **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico,** 2013.

SALONER, G.; SHEPARD, A.; PODOLNY, JOEL. **Administração Estratégica.** Rio de Janeiro: Editora LTC, 2003.



**PUC
GOIÁS**

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS
PRÓ-REITORIA DE DESENVOLVIMENTO
INSTITUCIONAL
Av. Universitária, 1069 | Setor Universitário
Caixa Postal 86 | CEP 74605-010
Goiânia | Goiás | Brasil
Fone: (62) 3946.3081 ou 3089 | Fax: (62) 3946.3080
www.pucgoias.edu.br | prodin@pucgoias.edu.br

RESOLUÇÃO n°038/2020 – CEPE

ANEXO IV

APÊNDICE ao TCC

Termo de autorização de publicação de produção acadêmica

O(A) estudante Nathalia Domiciano Carneiro
do Curso de administração, matrícula 2019.1.0023.0049-3,
telefone: 62 9 9933-0542 e-mail nathgolphing@hotmail.com, na
qualidade de titular dos direitos autorais, em consonância com a Lei n° 9.610/98 (Lei dos
Direitos do autor), autoriza a Pontifícia Universidade Católica de Goiás (PUC Goiás) a
disponibilizar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado
Avaliação do programa S.S da qualidade na empresa Milhão.

gratuitamente, sem ressarcimento dos direitos autorais, por 5 (cinco) anos, conforme
permissões do documento, em meio eletrônico, na rede mundial de computadores, no formato
especificado (Texto (PDF); Imagem (GIF ou JPEG); Som (WAVE, MPEG, AIFF, SND);
Vídeo (MPEG, MWV, AVI, QT); outros, específicos da área; para fins de leitura e/ou
impressão pela internet, a título de divulgação da produção científica gerada nos cursos de
graduação da PUC Goiás.

Goiânia, 13 de dezembro de 2022.

Assinatura do(s) autor(es): Nathalia Domiciano Carneiro

Nome completo do autor: Nathalia Domiciano Carneiro

Assinatura do professor-orientador: [Assinatura]

Nome completo do professor-orientador: MARCOS DE FREITAS PINTAUD.