



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA  
CAMPUS JOÃO PESSOA PB  
DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR  
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA  
MODALIDADE EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA  
POLO ITAPORANGA PB**

**ORIENTANDA: GISLAYNE OLIVEIRA FEITOSA**

**ORIENTADOR: VALDECIR TEÓFILO MORENO**

**PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA 5S NA SECRETARIA  
MUNICIPAL DE CONTROLE INTERNO DA CIDADE DE PATOS-PB**

**ITAPORANGA, PB**

## Proposta de implantação do programa 5S na Secretaria Municipal de Controle Interno da cidade de Patos-PB

Gislayne Oliveira Feitosa<sup>[1]</sup>

Valdecir Teófilo Moreno<sup>[2]</sup>

[1] [adm.gislayne.01@gmail.com](mailto:adm.gislayne.01@gmail.com) – IFPB – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba.

[2] [Valdecir.moreno@ifpb.edu.br](mailto:Valdecir.moreno@ifpb.edu.br) – IFPB – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba.

### Resumo

A finalidade do estudo é captar, no cenário da administração pública, padrões de cultura da qualidade do ambiente de trabalho e apresentar uma proposta de implantação do Programa 5S na Secretaria Municipal de Controle Interno da cidade de Patos/PB. A pesquisa se caracteriza como descritiva-bibliográfica, empírica ou de campo e estudo de caso. Apoiou-se na abordagem quali-quantitativa e teve como instrumentos de coleta de dados o questionário estruturado de múltipla escolha e a observação participante. O acúmulo de documentos no ambiente de trabalho foi o motivo que determinou a escolha do objeto de estudo para promover mudanças de hábito em prol da qualidade do ambiente e da produtividade do servidor. Entende-se que o excesso de materiais, documentos em mesas, armários, gavetas e a falta de critérios de padronização atrasam processos, comprometem fluxo de pessoas e documentos no espaço físico e prejudicam o funcionamento eficiente e eficaz do órgão.

**Palavras-chave:** Programa 5S. Qualidade. Melhoria contínua.

### Abstract

*The edition of the study is to capture the scenario of public administration, work environment culture patterns and the presentation of a 5S program proposal at the Municipal Office of Internal Control of the city of Patos / PB. The research is characterized as descriptive-bibliographical, empirical or field and case study. It was based on the qualitative-quantitative approach and had as instruments of data collection the possibility of choosing a reader and a participant observation. The accumulation of documents on the desktop was what determined the choice of study object to promote changes in the work environment and server productivity. It is understood that the excess of materials, documents in tables, cabinets, drawers and the lack of preceptory standards of processes that influence physical exercise and physical and physical documents.*

**Keywords:** 5S Program. Quality. Continuous improvement.

## 1 Introdução

Nos últimos anos, a administração pública brasileira passou por mudanças significativas e muito se deve aos anseios da sociedade que busca e exige uma gestão mais efetiva dos recursos. Por meio do controle social exercido pelo cidadão, as organizações públicas têm sido cobradas para o aumento da qualidade dos serviços e redução de desperdícios.

As melhorias ansiadas pela população podem acontecer por meio da implantação de uma nova filosofia de trabalho

cuja qualidade seja mola propulsora desse compromisso. A adoção dessa nova filosofia considera mudanças essenciais nos padrões culturais vigentes na gestão pública, sendo necessário instalar um “estado de qualidade”, e exigir dos gestores ações contínuas, planejadas e centradas no usuário dos serviços públicos.

Nesse sentido, os administradores podem recorrer a ferramentas e estratégias já adotadas no âmbito público ou aquelas adaptadas da iniciativa privada, orientadas para a finalidade pública. Dentre os mais variados

instrumentos de qualidade, o programa 5S chama atenção pela simplicidade dos conceitos a serem disseminados e pelo incentivo à participação de todos os colaboradores da organização, sendo capaz de aumentar a efetividade dos serviços e de preparar a instituição para uma futura Gestão da Qualidade Total. Tal ferramenta, portanto, relaciona-se à melhoria contínua do ambiente de trabalho, não se restringindo a um determinado exercício financeiro.

Inicialmente voltado para a redução de acidentes de trabalho, com o passar dos anos, tal ferramenta contribuiu também para combater o desperdício, aprimorar o padrão de qualidade dos serviços, aumentar a motivação dos trabalhadores e, principalmente, passou a ser uma questão de cidadania, de organização e de respeito ao próximo e ao meio ambiente.

O acúmulo de documentos foi o principal motivo que determinou a escolha da Secretaria de Controle Interno como objeto de estudo, a fim de promover mudanças de hábito em prol da qualidade do ambiente e da produtividade do servidor. Entende-se que o excesso de materiais, documentos em mesas, armários, gavetas e a falta de critérios de padronização atrasam processos, comprometem fluxo de pessoas e documentos no espaço físico e prejudicam o funcionamento eficiente e eficaz do órgão.

Dessa forma, o objetivo geral da pesquisa foi elaborar uma proposta de implantação do Programa 5S com base na avaliação do cenário e na percepção dos servidores. Para tanto, levou-se em consideração as respostas do questionário aplicado e a avaliação do cenário: excelência x mediocridade.

O cenário de excelência refere-se a um ambiente positivo e favorável, direcionado pela qualidade, nesse caso a aplicação da ferramenta seria voltada para a manutenção de hábitos. Já o cenário de mediocridade, refere-se a um ambiente negativo e desfavorável e nesse caso os esforços seriam voltados para a aplicação do programa 5S como filosofia de trabalho.

## **2 Referencial teórico**

### **2.1 Qualidade e Administração Pública**

A palavra qualidade é muito usada no cotidiano e exerce um papel de extrema importância não só para as organizações, como em muitos aspectos da vida das pessoas. A abordagem conceitual e grande parte das implicações sobre esta relevância veio a partir da Revolução Industrial, uma vez que a descoberta de novas tecnologias, máquinas e processos de produção despertaram nas organizações a necessidade de tratar a qualidade como o mais novo componente do processo de fabricação dos produtos (CARVALHO, 2006).

Quando se fala em qualidade, muitas concepções vêm a nossa mente. O que é sinônimo de qualidade para alguns, para outros pode não ser. Os especialistas da área, por exemplo, abordam diferentes aspectos que ajudam a conceituar a qualidade. Logo, este termo pode ter vários sentidos, a partir do ponto de vista que é focado e/ou da área em que está sendo analisada.

Falconi (2004) ressalta que a qualidade não é apenas um processo sem defeitos, deve-se analisar, além disso, a confiabilidade, acessibilidade, segurança e atendimento no tempo, local e quantidade certa dos produtos e/ou serviços. Paladini (2008), por sua vez, orienta que é fundamental considerar dois aspectos ao propor uma definição técnica para a qualidade: espera-se não contrariar a noção intuitiva que se tem sobre ela, o que já se sabe a respeito do assunto; e não se deve identificar e delimitar seu significado com precisão, já que se trata de um termo de domínio público e uso comum. Destarte, não existe uma definição unânime sobre a qualidade.

Na administração, o primeiro a empregar o conceito da qualidade foi Henry Ford, tendo como objetivo primordial, produzir mais mercadorias com peças padronizadas conforme as especificações exigidas (MAXIMIANO, 2006). Além dele, outros especialistas tornaram-se personagens importantes da história da qualidade por transferirem seus conhecimentos técnicos e administrativos em cada fase evolutiva do conceito e juntos integraram a Escola da Qualidade.

No Brasil, a década de 60 é marcada pela introdução da ideia dos CCQ – Círculo de Controle de Qualidade – em que empresas brasileiras criaram grupos de planejamento e revisão, equipes de melhoria, entre outras

iniciativas, com o intuito de repetir o sucesso japonês no que se refere à qualidade (ALBINI, 2011).

No âmbito público, segundo o mesmo autor, a década de 90 foi decisiva para disseminação de práticas da qualidade no país, pois foi nessa época que o Governo Federal criou o PBQP – Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade – e o Subcomitê Setorial da Administração Pública, com o objetivo de propagar princípios e conceitos da gestão pela qualidade no setor público federal. Já no âmbito municipal as práticas de ferramentas de qualidade, como o Programa 5S, ainda modestas, se mostram cada vez mais necessárias visando a redimensionar seus esforços para obtenção de produtividade.

## 2.2 Programa 5S

A prática do 5S surgiu no Japão logo após o ataque às duas principais cidades japonesas de Hiroshima e Nagasaki, durante a Segunda Guerra Mundial, na tentativa de reverter o caos em que o país se encontrava. Idealizado pelo engenheiro japonês Kaoru Ishikawa em 1950, o Programa 5S tornou-se a principal ferramenta de gestão da qualidade e produtividade utilizada naquele país. Hoje é considerada a base para o alcance da Qualidade Total e o alicerce para transformação de atitudes das pessoas e dos ambientes das organizações. (ANVISA, 2005; LIMA, ADALBERTO; LIMA, PAULO, 2006).

Esta técnica foi imprescindível tanto para integrar os esforços à reconstrução do país, como para aumentar o padrão de qualidade das indústrias japonesas da época. Elevando, assim, a confiabilidade dos seus produtos que, pouco tempo depois, passaram a ser reconhecido em âmbito internacional. Isso fez com que o Japão do pós-guerra se transformasse em potência econômica, conquistando mercados antes dominados pelos norte-americanos (CARVALHO, 2006; ARAÚJO *et al.*, 2007).

No Brasil, as empresas começaram a adotar as práticas de gestão da qualidade no final da década de 80, mas só na década de 90 seus conceitos foram disseminados formalmente, por meio da Fundação Christiano Ottoni, instituição de pesquisa situada em Belo Horizonte desde 1974 e conveniada com a

Escola de Engenharia da Universidade Federal de Minas Gerais (ARAÚJO *et al.*, 2007).

O Programa 5S é uma ferramenta que promove mudanças de comportamento e atitudes, visa à manutenção da limpeza e organização de todas as áreas e recursos da organização, através da participação efetiva de seus integrantes desde o presidente até os níveis hierárquicos menores no âmbito da organização. Além de ser conhecida também como *housekeeping*, que significa economia doméstica, por possuir características de gestão quase caseiras (TRAINOTTI, 2007, p. 57).

O seu significado está relacionado às iniciais de cinco palavras japonesas - *seire*, *seiton*, *seiso*, *seiketsu* e *shitsuke* - que retratam, basicamente, mudanças de hábitos, pensamentos e comportamento das pessoas em prol da qualidade do ambiente de trabalho. Ao serem traduzidos para o português, muitos autores preferem acrescentar a palavra “senso” para não modificar o sentido da ferramenta e, também, continuar a sigla original. São eles: senso de utilização, organização, limpeza, saúde e autodisciplina, respectivamente (PALADINI, 2008; CARVALHO, 2006).

O Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2010), por sua vez, utiliza a seguinte tradução para o Programa 5S: Senso de descarte, organização, limpeza, higiene e ordem mantida. Contudo, é irrelevante a adaptação utilizada para expressar a ideia desta ferramenta, contanto que a essência de cada senso seja mantida no momento e após sua aplicação.

Em sua essência o Programa 5S explora três dimensões básicas: a dimensão física – *layout*, a dimensão intelectual – realização das tarefas, e a dimensão social – relacionamentos e ações do dia-a-dia. Tais dimensões interagem entre si e dependem uma da outra para a perpetuação dessa prática. A dimensão física é considerada a mais fácil de entender e executar, pois está relacionada às coisas materiais que se encontra na organização, por isso muitas vezes o programa se restringe a ela.

Por outro lado, a dimensão intelectual ou dos processos, atenta para a maneira de executar as atividades, como tipos de tecnologia aplicada ou métodos utilizados. A terceira e última dimensão é tida como a mais significativa, pois o foco principal do programa se concentra nas atitudes e

comportamentos das pessoas em prol da qualidade (SILVA, 2003). Logo, a metodologia 5S promove melhorias com relação às condições físicas do ambiente – organização geral do espaço físico, e quanto às condições psicológicas dos colaboradores – reflexão sobre a melhor maneira de pensar e agir em prol de um comportamento adequado.

Carvalho (2006, p. 60) cita alguns benefícios que as organizações podem obter durante e após a prática do Programa 5S, quanto ao ambiente físico: “melhoria na utilização dos espaços físicos da empresa e a disponibilização de melhores opções para a ocupação destes; a redução dos percentuais de desperdício de materiais, energia, mão-de-obra e a consequente melhoria dos resultados dos custos industriais [...]”.

O programa 5S, portanto, “trata-se de uma ferramenta básica da Qualidade Total que mobiliza esforços em prol da melhoria constante dos locais de trabalho através da utilização, da ordenação, da limpeza, da padronização e da disciplina” (LIMA, ADALBERTO; LIMA, PAULO, 2006, p. 02). É um programa de baixo custo que depende mais da motivação das pessoas do que de investimentos monetários.

#### **a) SEIRI: Senso de utilização**

Refere-se à melhor maneira de utilizar materiais, equipamentos ou documentos, evitando excessos, desperdícios ou emprego inadequado. Na prática está relacionado, também, ao descarte de tudo aquilo que não atende à finalidade específica a que se destina, observando se o que foi descartado é útil para outro. Nesse caso, é crucial entender neste senso que a separação dos itens necessários para a realização do trabalho acontece seguindo critérios de estratificação e classificação segundo uma ordem de importância (FALCÃO *et al*, 2015).

Após a implantação do senso de utilização, segundo Bonagurio e Martin (2009), as organizações poderão se beneficiar quanto ao espaço de trabalho, uma vez que estará visível apenas o indispensável para a execução do trabalho; quanto ao cansaço físico, já que as pessoas não passarão horas e horas procurando seus pertences; e quanto à economia e ao aumento da produtividade das máquinas e das pessoas envolvidas.

Este senso pode ser entendido sob dois sentidos – restrito e amplo. O primeiro sentido é o mais conhecido e comum nos processos de implantação do Programa 5S, está relacionado ao ambiente físico e os recursos necessários para aquele ambiente ser considerado eficaz. Já o sentido amplo, leva em consideração o uso dos recursos disponíveis com bom senso e equilíbrio, a fim de evitar ociosidade e carências (SILVA, 1996).

#### **b) SEITON: Senso de organização**

Significa organizar ou dispor os objetos de forma adequada. Para tanto, deve-se definir os locais apropriados para guardar cada ferramenta de trabalho a fim de facilitar o manuseio, a procura e a localização dos itens por qualquer pessoa da organização. Este senso está intimamente ligado à padronização do processo de trabalho, utilizando não só a identificação visual para alinhar o armazenamento apropriado dos armários ou prateleiras, como também a normatização das rotinas diárias para cada colaborador (CAPOEIRA, 2007).

Uma das principais finalidades do sendo de ordenação, portanto, relaciona-se com a obtenção de um melhor *layout*, que pode facilitar o acesso ao material quando necessário. Requer um trabalho de equipe, para discussão de sugestões e troca de experiências (CARVALHO, 2006).

Em sentido amplo, o senso de organização significa que a organização deve dispor de recursos de forma sistemática, por meio de um sistema de comunicação visual para rápido acesso a eles e da organização do fluxo de pessoas (SILVA, 1996).

#### **c) SEISO: Senso de limpeza**

Esse senso não significa apenas eliminar as impurezas para que o ambiente fique limpo, ou manter dados e informações atualizadas para garantir a correta tomada de decisões, refere-se também ao respeito aos objetos, às pessoas e ao meio ambiente. Essa limpeza deve significar para os colaboradores um hábito, sobretudo, de não sujar. A ideia principal não é o ato de limpar, mas o ato de não sujar (SILVA, 2003). Leva-se em consideração o extermínio da fonte de sujeira, a fim de evitar que aumente o nível de agentes poluentes (sonora, visual, ambiental, etc.) na organização.

Para Takashi Osada (*apud* Bonagurio e Martin, 2009, p. 25) “além de manter limpos o local e o equipamento, a limpeza traz outros benefícios. Cria também uma oportunidade de inspeção. Até os locais que não estão sujos precisam ser verificados e inspecionados [...]”. O autor afirma, ainda, que limpar é sinônimo de examinar.

O principal obstáculo imposto a este senso é a tentativa de convencer a todos os usuários do ambiente que eles são os responsáveis pela limpeza, não deixando apenas nas mãos do auxiliar de serviços gerais. Cada pessoa é responsável pela limpeza do seu ambiente de trabalho (CARVALHO, 2006).

#### **d) SEIKETSU: Senso de higiene/saúde**

Refere-se à conservação da saúde dos recursos humanos da organização. Na prática, envolve a melhoria constante das condições de trabalho, visando a propiciar conforto, segurança e proteção ao trabalhador (PALADINI, 2008). Está intimamente ligada a qualidade de vida dos colaboradores no ambiente de trabalho, levando em consideração as condições físicas e psicológicas, mentais e emocionais das pessoas, o que inclui desde o gerenciamento visual (cores e iluminação adequada ao ambiente), ventilação e vestuário, até a higiene pessoal, mental e emocional.

Com o bom emprego da higiene e a conservação dos demais sentidos, a organização poderá obter como resultado a melhoria da qualidade de vida no trabalho, a melhoria no relacionamento interpessoal, a diminuição do absenteísmo, a melhoria de produtividade, e consequentemente da qualidade dos produtos ou serviços (CAMPOS *et al.*, 2001).

Em contrapartida, para Carvalho (2006), as maiores dificuldades deste senso dizem respeito à mudança de mentalidade e do comportamento das pessoas. Uma vez que, o sucesso desta fase vai depender da instrução de todas as pessoas no tocante ao respeito pelos materiais de trabalho, pelas pessoas e por si próprios.

#### **e) SHITSUKE: Senso de ordem mantida/autodisciplina**

O quinto e último senso significa criar o hábito de observar e seguir as normas, regras ou procedimentos impostos durante o processo de implantação do Programa 5S e atender as especificações criadas sejam elas escritas ou

informais (SILVA, 2003). É a execução dos sentidos anteriores como realmente deveriam ser praticadas. É o verdadeiro exercício de melhoria contínua. O sentido restrito amplo desse senso, por sua vez, vai além do cumprimento de horários e de normas de segurança, refere-se ao comprometimento com o a ética, a moral e a melhoria contínua.

Praticar a ordem mantida é “fazer das boas atitudes um hábito, transformando os 5S num modo de vida. Significa a rotinização da melhoria, atenção às normas e o constante aperfeiçoamento do ser humano” (CARVALHO, 2006, p. 74). Tal senso sugere, portanto, a ausência de controles e fiscalizações externas às pessoas, já que o comportamento é definido por valores individuais. Por extensão, invoca o autodesenvolvimento contínuo das pessoas e a disciplina global na empresa (PALADINI, 2008, p. 257).

“Basicamente, estes conceitos de disciplina parecem fáceis de serem alcançados, mas as experiências de implantação do programa identificam este senso como sendo um dos de maiores dificuldades, pois envolve comportamentos pessoais [...]” (MORETTI *et al.*, 2007, p. 06). Isso quer dizer que o senso de autodisciplina deve acontecer gradativamente, pois as pessoas precisam ir se desvinculando aos poucos dos hábitos adquiridos desde a infância, para se adaptar a esta nova filosofia de vida.

### **3 Método da pesquisa**

Esta pesquisa pode ser considerada inicialmente como descritiva-bibliográfica, pois “tem como objetivo primordial à descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis” (GIL, 2010, p. 42); e recorre ao embasamento, por meio de livros, artigos, periódicos, etc., em que foi possível se aproximar das diferentes formas de contribuição científica que discorrem sobre o tema. A característica é de uma pesquisa empírica ou de campo, uma vez que tem por objetivo coletar elementos não disponíveis, que possibilitem ao pesquisador conhecer determinada situação, hipótese ou norma de procedimento, se estes forem ordenados sistematicamente (MUNHOZ, 1989). Por fim, completa-se como estudo de

caso, pois se refere a uma análise intensiva de uma situação particular, detalhamento e estudo amplo de um único objeto. Os fatos são observados, registrados, analisados e interpretados sem a interferência do pesquisador (VERGARA, 2007; RICHARDSON, 2009; GIL, 2010).

A escolha da Secretaria de Controle Interno como objeto de estudo se deu pela facilidade de acesso ao ambiente. O universo é composto por 10 servidores e adotou-se a abordagem quali-quantitativa pela utilização do questionário estruturado de múltipla escolha – caráter quantitativo – e da observação participante – caráter qualitativo.

O questionário foi adaptado de Falcão *et al* (2015) e, antes de sua aplicação, cada servidor preencheu um termo de consentimento livre e esclarecido, exigido pela Comissão de Ética em Pesquisa (CEP) do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba.

Esse instrumento serviu não só como diagnóstico inicial, como também para identificar a percepção de cada servidor quanto à qualidade dentro do ambiente de trabalho. A ideia de utilizar essa percepção foi pensada na intenção de aproximá-los do processo, já que cada indivíduo executa sua parte no objetivo de alcançar sua excelência na qualidade dos serviços e do espaço de trabalho.

As assertivas foram divididas em cinco etapas, de acordo com os cinco sentidos e os servidores assinalavam o grau de importância, que variavam entre 1 e 6, correspondendo a “Discordo completamente”, “Discordo em grande parte”, “Indiferente”, “Concordo parcialmente”, “Concordo totalmente”, e “Prefiro não opinar”, respectivamente.

Para dar mais consistência e para melhor compreensão dos resultados, optou-se por somar as variações do “concordo” (o parcialmente e o totalmente). O mesmo aconteceu com as variações do “discordo” (o totalmente e o em grande parte).

A elaboração da proposta de implantação do Programa 5S contou com as respostas dos servidores, com a observação participante e com a adaptação do Curso De Olho na Qualidade oferecido pelo SEBRAE.

Quanto aos cenários, tanto em caso positivo – referente à excelência –, quanto em caso negativo – referente à mediocridade – a

proposta deste estudo será direcionada à implantação do Programa 5S, mas com foco distinto.

No primeiro caso, o enfoque foi na manutenção dos hábitos, levando em consideração que o órgão já tem a responsabilidade de destinar os materiais ou documentos corretamente para descarte, doação ou reutilização; o ambiente já é saudável e agradável para o trabalho; os servidores naturalmente já fazem uso da melhoria contínua do ambiente; e o espaço físico em toda a área é considerado satisfatório. Então, espera-se encontrar o órgão plenamente organizado e preocupado com as melhorias.

Por outro lado, no segundo caso, os esforços se voltarão para aplicação dessa filosofia de trabalho, uma vez que o contexto corresponde a um ambiente desorganizado e sem expectativas de melhoria da qualidade.

### **3.1 Descrição do objeto de estudo**

A Secretaria de Controle Interno – SECON é um órgão pertencente à gestão pública municipal, localizada na sede da Prefeitura Municipal da cidade de Patos/PB, que tem por função preservar a aplicação correta e sustentável dos recursos públicos.

As principais competências relacionam-se como o ato de auxiliar o cumprimento de leis, normas e procedimentos técnicos nas secretarias de governo e entidades da administração indireta; de planejar e executar atos de fiscalização e acompanhamento dos gastos públicos, observando os limites orçamentários; de orientar servidores e agentes públicos responsáveis pelo controle primário em seus setores; de combater qualquer ato que cause risco de improbidade ou corrupção ao erário.

Por se tratar de órgão fiscalizador, a Secretaria de Controle Interno gera grandes volumes de documentos diariamente, como alertas, pareceres, notas técnicas, entre outros. É uma realidade que precisa ser evitada/minimizada/gerenciada. Por isso, a implantação dos cinco sentidos seria bem-vinda, não só contribuindo para melhorar o espaço físico, como para aumentar a produtividade, aperfeiçoar o trabalho desenvolvido e melhorar o fluxo de documentos.

## 4 Resultados da pesquisa

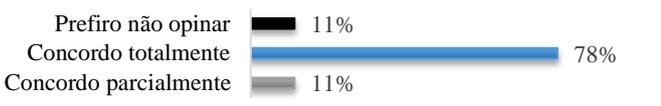
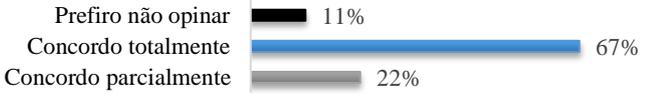
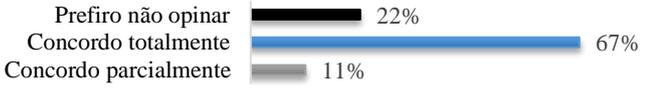
Os percentuais obtidos a partir dos dados coletados podem ser visualizados no Quadro 01 a seguir:

Quadro 01: Pesquisa realizada com os servidores

<b>UTILIZAÇÃO</b>	
Existe material, documento ou equipamento que não são usados pela equipe e que permanecem no meu setor.	<p>Concordo totalmente 22%</p> <p>Concordo parcialmente 34%</p> <p>Discordo em grande parte 22%</p> <p>Discordo completamente 22%</p>
Os materiais e documentos necessários para o meu trabalho estão nas quantidades certas.	<p>Concordo totalmente 11%</p> <p>Concordo parcialmente 78%</p> <p>Discordo em grande parte 11%</p>
Os materiais e documentos necessários para o meu trabalho estão em fácil acesso.	<p>Concordo totalmente 56%</p> <p>Concordo parcialmente 33%</p> <p>Discordo completamente 11%</p>
Preciso solicitar a compra de materiais com frequência.	<p>Concordo totalmente 22%</p> <p>Concordo parcialmente 33%</p> <p>Discordo em grande parte 45%</p>
Somente objetos e documentos para o uso imediato estão sobre a minha mesa de trabalho.	<p>Concordo totalmente 56%</p> <p>Concordo parcialmente 33%</p> <p>Discordo completamente 11%</p>
Existe no meu setor de trabalho normatização de procedimentos internos para uso e solicitação de material.	<p>Concordo totalmente 22%</p> <p>Concordo parcialmente 45%</p> <p>Discordo em grande parte 11%</p> <p>Discordo completamente 22%</p>
Existem servidores de outros setores que utilizam meu material.	<p>Concordo totalmente 11%</p> <p>Discordo em grande parte 33%</p> <p>Discordo completamente 56%</p>
<b>ORGANIZAÇÃO</b>	
Os materiais e documentos necessários para o trabalho estão etiquetados ou com alguma identificação.	<p>Concordo totalmente 33%</p> <p>Concordo parcialmente 56%</p> <p>Discordo completamente 11%</p>
Os materiais são fáceis de serem encontrados.	<p>Prefiro não opinar 11%</p> <p>Concordo totalmente 44%</p> <p>Concordo parcialmente 45%</p>

Existe local determinado para cada objeto e documento.	<p>Prefiro não opinar 11%</p> <p>Concordo totalmente 45%</p> <p>Concordo parcialmente 33%</p> <p>Discordo em grande parte 11%</p>
Existe critério de classificação para guardar o material e os documentos.	<p>Prefiro não opinar 11%</p> <p>Concordo totalmente 22%</p> <p>Concordo parcialmente 56%</p> <p>Discordo completamente 11%</p>
As mesas, arquivos e prateleiras estão ordenados.	<p>Concordo totalmente 33%</p> <p>Concordo parcialmente 45%</p> <p>Indiferente 11%</p> <p>Discordo completamente 11%</p>
O fluxo de material e de pessoas é adequado.	<p>Prefiro não opinar 11%</p> <p>Concordo totalmente 11%</p> <p>Concordo parcialmente 56%</p> <p>Indiferente 11%</p> <p>Discordo em grande parte 11%</p>
<b>LIMPEZA</b>	
O local de trabalho é limpo diariamente.	<p>Concordo totalmente 78%</p> <p>Concordo parcialmente 22%</p>
As latas de lixo são esvaziadas ao final do expediente.	<p>Prefiro não opinar 22,22%</p> <p>Concordo totalmente 11,11%</p> <p>Concordo parcialmente 33%</p> <p>Discordo completamente 34%</p>
Móveis, pisos, paredes, janelas, portas, prateleiras estão limpas.	<p>Prefiro não opinar 11%</p> <p>Concordo totalmente 11%</p> <p>Concordo parcialmente 33%</p> <p>Indiferente 11%</p> <p>Discordo em grande parte 34%</p>
Parte externa está limpa.	<p>Prefiro não opinar 11%</p> <p>Concordo totalmente 11%</p> <p>Concordo parcialmente 67%</p> <p>Discordo em grande parte 11%</p>
Banheiro é limpo.	<p>Concordo totalmente 33%</p> <p>Concordo parcialmente 56%</p> <p>Discordo em grande parte 11%</p>

Podemos fazer refeições dentro da sala onde trabalhamos.	<p>Prefiro não opinar 22%</p> <p>Concordo totalmente 34%</p> <p>Concordo parcialmente 22%</p> <p>Discordo em grande parte 11%</p> <p>Discordo completamente 11%</p>
<b>HIGIENE E BEM ESTAR</b>	
A ventilação é adequada.	<p>Concordo totalmente 45%</p> <p>Concordo parcialmente 33%</p> <p>Discordo em grande parte 22%</p>
A iluminação é adequada.	<p>Concordo totalmente 67%</p> <p>Concordo parcialmente 33%</p>
O local é limpo e agradável.	<p>Concordo totalmente 78%</p> <p>Concordo parcialmente 11%</p> <p>Indiferente 11%</p>
As cadeiras são ergonomicamente adequadas.	<p>Concordo parcialmente 33%</p> <p>Indiferente 11%</p> <p>Discordo em grande parte 11%</p> <p>Discordo completamente 45%</p>
Os profissionais se preocupam com a própria saúde.	<p>Concordo totalmente 33%</p> <p>Concordo parcialmente 67%</p>
As cores são agradáveis e acalmam o ambiente	<p>Prefiro não opinar 11%</p> <p>Concordo totalmente 22%</p> <p>Concordo parcialmente 22%</p> <p>Indiferente 45%</p>
<b>AUTODISCIPLINA</b>	
Os servidores cumprem os horários estabelecidos.	<p>Prefiro não opinar 11%</p> <p>Concordo totalmente 44%</p> <p>Concordo parcialmente 56%</p>
O material é usado sem desperdício.	<p>Prefiro não opinar 22%</p> <p>Concordo totalmente 45%</p> <p>Concordo parcialmente 11%</p> <p>Discordo em grande parte 22%</p>
Existe o hábito de manter o local organizado.	<p>Prefiro não opinar 11%</p> <p>Concordo totalmente 56%</p> <p>Concordo parcialmente 22%</p> <p>Discordo em grande parte 11%</p>

<p>Existe o hábito de manter o local limpo.</p>	 <p>Prefiro não opinar 11% Concordo totalmente 78% Concordo parcialmente 11%</p>
<p>Os servidores são envolvidos com suas atividades.</p>	 <p>Prefiro não opinar 11% Concordo totalmente 67% Concordo parcialmente 22%</p>
<p>Os servidores estão motivados e preocupam-se com a melhoria contínua do local de trabalho e de seus colegas.</p>	 <p>Prefiro não opinar 22% Concordo totalmente 67% Concordo parcialmente 11%</p>

Fonte: Autor, 2018.

a) Quanto ao Senso de Utilização, observou-se que apesar de os materiais e documentos necessários ao trabalho estarem em quantidades certas (89%), os servidores também afirmaram que existe a necessidade de solicitar a compra de materiais com frequência (55%). Nesse caso, percebe-se pouca economicidade, ou o fluxo de trabalho é tão acelerado que requer solicitação frequente de materiais mesmo os servidores usando racionalmente.

Há normatização de procedimentos internos para uso e solicitação de material (67%); existe facilidade de acesso aos materiais e documentos necessários ao trabalho (89%); somente objetos e documentos para uso imediato estão sobre a mesa de trabalho (89%), mas eles também afirmaram que existe material, documento ou equipamento que não são usados pela equipe, mas que permanecem no setor (56%), isso pode significar dificuldade de reconhecimento quando um item pode ou não ser descartado ou não há um padrão estabelecido para subsidiar tal identificar. Nesse caso, há indício de que existe material desnecessário no ambiente de trabalho.

b) Quanto ao Senso de Organização, os entrevistados observaram que os materiais e documentos necessários para o trabalho estão etiquetados ou com alguma identificação (89%), talvez por essa razão, os materiais podem ser facilmente encontrados (89%). Existe local determinado para cada objeto e documento (78%); há critério de classificação para guardar o material e os documentos (78%), no entanto observou-se que cada servidor organiza de acordo com critérios próprios, não há padronização. As mesas,

arquivos e prateleiras estão ordenados (78%) e o fluxo de pessoas e de material está adequado (67%).

Apesar de a maioria dos servidores se mostrarem habituados a manter o ambiente organizado, observou-se que, em alguns casos, o servidor ainda não despertou o senso crítico ou reflexivo, ao se isentar de opinar em várias perguntas, o que serve de alerta para evitar um cenário de mediocridade em longo prazo;

c) Quanto ao Senso de Limpeza, o local de trabalho foi considerado limpo diariamente (100%), assim como a parte externa do setor (78%) e o banheiro (89%). É permitido fazer refeições dentro da sala de trabalho na opinião de 56% das pessoas, pelo percentual, parece não haver proibição formal quanto ao hábito de fazer refeições dentro das salas, mas tal prática pode influenciar negativamente a limpeza do ambiente, uma vez que este senso trata-se principalmente da máxima do “não sujar”.

Por outro lado, quanto perguntados se as latas de lixo são esvaziadas ao final do expediente, mais da metade dos servidores (56%) ou discordaram ou preferiram não opinar ou foram indiferentes à pergunta. O mesmo aconteceu com a assertiva sobre a limpeza dos móveis, pisos, paredes, janelas, portas e prateleiras.

Vale destacar que em quase todas as assertivas do questionário referente a esse senso, alguns servidores mostraram pouca sensibilidade crítica ou reflexiva diante de determinadas situações e se isentaram de opinar.

d) Quanto ao Senso de Higiene, os servidores percebem o local limpo e agradável (89%). A iluminação é adequada (100%). A

ventilação é adequada (78%). Mostraram-se preocupados com a própria saúde (100%), é tanto que pelo menos mais da metade (56%) percebeu as cadeiras ergonomicamente inadequadas. Por outro lado, há pessoas que, apesar de preocupados com a saúde, parecem não ter noção dos perigos de uma cadeira que compromete a postura, por exemplo.

Sobre as cores do ambiente, 56% dos servidores se mostraram indiferentes ou não opinaram, mostrando mais uma vez pouca sensibilidade crítica ou até desconhecimento sobre o impacto das cores no ambiente de trabalho.

e) A partir do Senso de Autodisciplina, foi possível identificar se a Secretaria de Controle Interno encara a melhoria contínua como algo natural no dia-a-dia ou se é preciso adequar os hábitos em prol da chamada “ordem mantida”. Ainda assim, chama-se atenção para o fato de em todas as perguntas alguns dos entrevistados tenham preferido não opinar, alertando para a falta de senso crítico ou reflexivo já detectado em Sensos anteriores.

Os servidores consideram que usam o material sem desperdício (56%) e que existe o hábito de manter o local organizado (78%) e limpo (89%). Eles se consideram envolvidos com as atividades (89%); cumprem os horários estabelecidos (89%) e são motivados e preocupados com a melhoria contínua do local de trabalho e de seus colegas (78%).

Em geral, a Secretaria de Controle Interno apresenta um cenário mais voltado ao contexto de excelência, porém alguns servidores precisam despertar o senso crítico ou reflexivo a fim de que a Secretaria solucione pontos críticos e evite um cenário de mediocridade em longo prazo. Identificou-se, ainda, que grande parte dos sentidos apresenta-se de forma natural no órgão. Dessa forma, apresenta boas condições para aplicabilidade do Programa 5S como manutenção de hábitos e desenvolvimento de comportamentos ainda não despertados.

#### 4.1 Proposta de Implantação do Programa 5S

Após a captação do cenário e da percepção dos servidores quanto ao ambiente e com base no curso oferecido pelo SEBRAE – D-Olho na Qualidade – e na revisão bibliográfica, elaborou-se uma proposta de implantação para maximizar os sentidos dentro

do espaço de trabalho. Essa elaboração se deu com base no curso oferecido pelo SEBRAE (D-Olho na Qualidade), que foi adaptado conforme a realidade da Secretaria Municipal de Controle Interno.

A implantação contaria com quatro (04) etapas principais: planejamento; sensibilização dos servidores; lançamento e implantação dos sentidos; diagnóstico final e ciclo contínuo.

##### 1ª Etapa: Planejamento

O primeiro passo da implantação começa com o planejamento. Nessa etapa, deve-se escolher uma equipe de apoio dentre os membros da própria Secretaria que será coordenada pelo Secretário e responsável por todo o processo de implantação e continuidade do programa. Pelo quantitativo de pessoas, entendeu-se que três seriam suficientes para conduzir o processo. Esses membros precisam conhecer a ferramenta e para isso passariam por uma capacitação a fim de absorver conhecimentos sobre o tema.

Em seguida, criariam um Manual de Implantação, contendo o passo a passo do processo e que serviria também para consulta e disseminação das etapas para os futuros servidores do órgão.

Após a formação da equipe e criação do manual, é necessário realizar o diagnóstico inicial do ambiente para dar subsídios às fases de implantação. Para tanto, seria aplicado um check-list com a intenção de atribuir o conceito inicial de cada Senso. A equipe de apoio avaliaria os itens correspondentes a cada senso, atribuindo notas de 1 a 4 – ruim, regular, bom e excelente, respectivamente.

Depois disso, a soma das notas atribuídas em etapa dividida pelo total de perguntas dessa mesma etapa corresponderia ao conceito atribuído para o senso analisado, conforme mostra o quadro 02. O registro fotográfico também seria importante para comparar o antes com o depois da implantação.

Quadro 02 - Critérios de avaliação para o diagnóstico inicial

Nota	Símbolo	Conceito	Descrição
1		Ruim	Nenhum item atende ao padrão estabelecido

2		Regular	Poucos itens atendem ao padrão estabelecido
3		Bom	Muitos itens atendem ao padrão estabelecido
4		Excelente	Todos os itens atendem ao padrão estabelecido

Fonte: Curso D-Olho na Qualidade (SEBRAE, 2018).

## 2ª Etapa: Sensibilização dos servidores

Essa etapa corresponde à oficialização da intenção da implantação da ferramenta. Reúne-se a equipe de servidores para explicitar a importância da qualidade no setor público e no ambiente de trabalho e os benefícios internos que o 5S pode oferecer ao órgão; anunciam-se os membros da equipe de implantação, seguido de uma breve explanação sobre como seriam as etapas de cada senso e o que se espera alcançar com esta ferramenta, como minimização de desperdícios, melhoria da organização dos materiais, padronização da limpeza e manutenção predial, entre outros.

Uma das missões da equipe de implantação para as próximas fases é despertar o interesse dos servidores no tocante ao compromisso com o processo, uma vez que nenhuma qualidade será obtida, contudo, se não houver comprometimento por parte do pessoal (LACOMBE, 2005).

## 3ª Etapa: Lançamento e implantação dos sentidos

Depois da etapa de sensibilização, o próximo passo seria fazer o lançamento oficial de cada senso a ser trabalhado. No dia do lançamento de cada senso, a Secretaria de Controle Interno seria fechada para atendimento externo para melhor envolvimento da equipe.

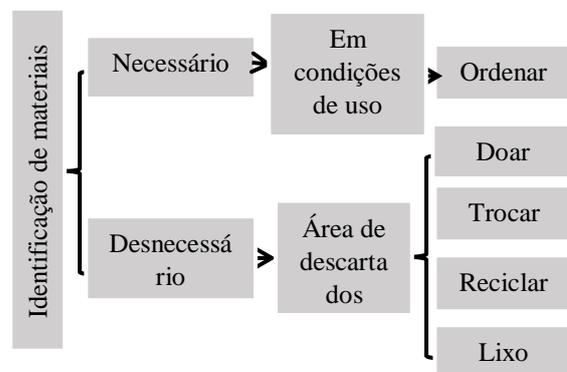
### a) Senso de Utilização

Após o lançamento oficial, dá-se início à implantação do primeiro Senso – Utilização – liderada pela equipe de apoio. Nesse momento, apresenta-se o “Cronograma do Descarte”, destacando a semana de implantação do senso e o Dia “D” do Descarte (SEBRAE, 2018).

Nesta data, os servidores se dirigiriam ao seu espaço de trabalho a fim de selecionar aquilo de que não precisem, seguindo a orientação do fluxograma apresentado na figura 01 a seguir. Os materiais considerados necessários e em condições de uso seriam separados para ordenação e os desnecessários seriam encaminhados na “Área de Descartados” – local definido pela equipe, de preferência dentro do próprio órgão e criado exclusivamente para fins de guarda temporária, para futuras doações, trocas, reciclagens ou, em caso de itens não reparáveis, descartados no lixo.

A entrada e saída desses materiais na área de descartados devem ser comunicadas aos membros da equipe de apoio, que fariam a classificação, facilitando a busca e o controle dos itens.

Figura 01 - Fluxograma de implantação do senso de utilização



Fonte: Adaptado de Silva *et al* (2016).

### b) Senso de Organização

Após a destinação dos materiais para a área de descartados, o próximo passo seria organizar aquilo que ficasse no espaço de trabalho. No dia D da Organização cada servidor deveria arrumar seus materiais a fim de que qualquer pessoa possa localizar documentos e ferramentas facilmente (PALADINI, 2008).

A organização deveria acontecer considerando a frequência de uso, conforme mostra o quadro 03. Para a identificação visual dos materiais devem ser utilizadas etiquetas padronizadas contendo a logomarca da Instituição.

Quadro 03 - Como praticar a organização

FREQUÊNCIA DE USO	ONDE GUARDAR
Toda hora	No espaço de trabalho
Todo dia	Próximo ao espaço de trabalho
Toda semana	Almoxarifado local
Sem uso previsível	Colocar a disposição

Fonte: SEBRAE (2018).

### c) Senso de Limpeza

Durante a implantação desse senso, a intenção seria evitar possíveis rotinas de geração de sujeira ou acúmulo de documentos desnecessários. Os servidores seriam orientados a verificar periodicamente os equipamentos do setor, como micros, notebooks, impressoras, aparelhos de telefone, ar condicionado, entre outros; a consumir produtos exclusivamente na copa; a ter atenção para a limpeza regular do piso, das divisórias, das portas, das janelas e das cortinas; ainda, afixar nas paredes apenas informações consideradas necessárias, como relógio, quadro de aviso com informações atualizadas e concisas, murais e/ou sinalizadores padronizados.

A equipe de apoio deve verificar esses e outros itens sempre que acharem convenientes, por meio de auditorias. Todo o trabalho envolvendo este senso tem relação direta com a progressão da conscientização dos servidores (FALCONI, 2004).

### d) Senso de Higiene e Bem Estar

No dia do Lançamento deste senso, deveria ser promovido algo que reflita sobre o bem-estar das pessoas dentro e fora do ambiente de trabalho (CARVALHO, 2006). Entre outras atividades, sugere-se ginástica laboral; palestra sobre ergonomia e postura no trabalho (associado à aquisição de cadeiras e mesas de trabalho ergonomicamente adequadas) ministrado por profissionais da área. Importante atentar, ainda, para a questão da alimentação saudável através da degustação de alimentos benéficos a saúde.

Além disso, destacar a necessidade dos cuidados com a pele acompanhada de uma demonstração de limpeza de pele aplicada em

algum servidor, por representantes de alguma linha de cosméticos.

A intenção é que as pessoas passem a se preocupar ainda mais com a imagem e com a saúde do corpo e da mente e combater algumas irregularidades percebidas durante a observação participante e de acordo com as respostas dos participantes, no tocante a ergonomia, como, por exemplo, nem todas as cadeiras estão apropriadas a altura da mesa e são desconfortáveis para serem usadas por muito tempo; faltam apoiadores para notebook, a fim de evitar que os colaboradores se abaxem muito para visualizar a tela.

Por fim, a equipe de apoio deve dar atenção ao nível de ruídos nas salas, que não devem afetar a necessidade de concentração nas tarefas diárias. Esses ruídos foram percebidos por meio da observação participante, oriundos de conversas paralelas entre os servidores e do aparelho de ar condicionado com funcionamento inadequado.

### e) Senso de Autodisciplina

O último senso possibilita a percepção sobre o andamento do programa 5S, conforme menciona Carvalho (2006), ou seja, seria a consolidação do cumprimento dos sentidos anteriores e também uma espécie de “avaliação prévia” antes da etapa de diagnóstico final do ambiente. Nesse caso, os itens seriam novamente avaliados, por meio do check-list utilizado na fase de diagnóstico inicial, para fins de comparação.

O órgão deve ficar atento a esse senso, já que a tendência natural quando não são mantidas as condições para a mudança de hábitos, para a eliminação dos desperdícios e para que a busca da qualidade seja contínua, é a acomodação das pessoas. Ocasionalmente, com o tempo, a regressão dos esforços em prol da manutenção do 5S.

## 4ª Etapa: Diagnóstico final do ambiente e ciclo contínuo

Para acompanhamento da evolução do programa na SECON, faz-se necessário o diagnóstico final feito por meio de auditorias periódicas, a partir da análise das respostas apresentados na lista de verificação do Senso de Autodisciplina, associada à comparação das fotografias dos ambientes antes e depois da implantação. Destaca-se nessa etapa o papel da equipe de apoio, uma vez que a auditoria deve

garantir a imparcialidade do processo (SEBRAE, 2018).

Ainda, todos os servidores devem estar comprometidos com a proposta da ferramenta e incorporar naturalmente os preceitos da qualidade em seus hábitos mais comuns. Por isso é importante que os resultados da implantação sejam apresentados e discutidos com todos os servidores, para que estes possam contribuir com sugestões sobre o que precisa ser melhorado e o que pode ser mantido para garantir o ciclo contínuo.

## 5 Conclusão

A implantação de qualquer ferramenta de qualidade em organizações públicas não é tarefa simples, pois a própria estrutura burocrática pode dificultar a mudança de hábitos. Por outro lado, quando se conta com uma equipe minimamente consciente, as chances de sucesso são maiores.

A pesquisa foi importante para compreender a situação atual do órgão, a fim de identificar as deficiências e corrigi-las, além de buscar aperfeiçoar os pontos fortes observados. Além disso, a Secretaria de Controle Interno gera diariamente documentos que ficam arquivados em seu espaço físico. Por isso, com a implantação do programa 5S, o órgão poderá alcançar inúmeros benefícios, como cumprimento de prazos, liberação de espaços, melhor aproveitamento do tempo, aprimoramento constante de procedimentos, manutenção do ambiente limpo e organizado, entre outros.

Os resultados mostraram que boa parte dos servidores possui naturalmente um comportamento voltado para a qualidade e melhoria contínua e isso é um ponto a favor da instituição, mas há ainda o que melhorar em relação aos sentidos, como, por exemplo, detectou-se a necessidade de despertar o senso crítico em alguns servidores e de melhorar questões pontuais no ambiente físico. Por essa razão, se aposta na aceitação da proposta de implantação do Programa 5S na Secretaria de Controle Interno.

Ressalta-se que as ferramentas da qualidade devem ser entendidas como o passo inicial para se alcançar a excelência das atividades, consequentemente tornando a organização mais produtiva e prestativa.

## Referências

- AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA. **O método 5 S**. 2005. Disponível em: <  
[http://www.anvisa.gov.br/reblas/procedimentos/metodo\\_5S.pdf](http://www.anvisa.gov.br/reblas/procedimentos/metodo_5S.pdf) > Acesso em 10 ago. 2018.
- ALBINI, Caroline Maestri Nobre. **Implantação e desenvolvimento do Programa 5S no Núcleo Estadual do Ministério da Saúde do Paraná**. 2011. Disponível em <  
<https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/33594/ALBINI%2C%20CAROLINE%20MAESTRI%20NOBRE.pdf?sequence=1&isAllowed=y>> Acesso em: 10 set. 2018.
- ARAÚJO, Ana Paula Ulian (Org.) **Projeto para implantação do programa IFSC 5S**. 2007. Disponível em: <  
[http://www.ifsc.usp.br/qualidade/arquivos/Projeto\\_programa\\_IFSC\\_5S.pdf](http://www.ifsc.usp.br/qualidade/arquivos/Projeto_programa_IFSC_5S.pdf) > Acesso em: 27 ago. 2018.
- BONAGURIO, Merielen; MARTIN, Mônica. **Programa 5S e sua importância nas organizações**. 2009. 50 f.. Monografia (Graduação em Administração) – Campanha Nacional de Escola da Comunidade, Faculdade Cenequista de Capivari, Capivari, 2009.
- CAMPOS, Renato; OLIVEIRA, Luís Carlos Queiroz de; SILVESTRE, Bruno dos Santos; FERREIRA, Ailton da Silva. A ferramenta 5 S e suas implicações na gestão da qualidade total. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - SIMPEP, 8., 2001, São Paulo. **Anais...** São Paulo: UNESP, 2001.
- CAPOEIRA, Gildo L. **Programa 5S**. 2007. Disponível em: <  
<http://www.administradores.com.br/informe-se/producao-academica/programa-5s/193/> > Acesso em 08 set. 2018.
- CARVALHO, Pedro Carlos de. **O programa 5S e a qualidade total**. 4 ed. Campinas: Alínea, 2006.
- FALCÃO, André Henriques Mota; TERRA, Jonas Defante; ABREU, Getúlio da Silva; SHIMOYA, Aldo; SHIMODA, Eduardo. Uso da metodologia 5S numa incubadora de

empresas de base tecnológica de Campos dos Goytacazes – RJ. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – SIMPEP, 13, 2015, João Pessoa. **Anais...** João Pessoa (PB): IESP, 2017.

FALCONI, Vicente. **TCQ: controle da qualidade total no estilo japonês**. 8. ed. Nova Lima: INDG, 2004.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LIMA, Adalberto da Cruz; LIMA, Paulo Corrêa. Implementação do programa “5S”, como elemento do lean administrativo, no almoxarifado da FCM/UNICAMP. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - SIMPEP, 13, 2006, Bauru. **Anais...** Bauru: UNESP, 2006.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MORETTI, Diego de Carvalho; RUZENE, Maximiliano Cesar; ROMANO, Thiago Fernandes; SILVA, Carolina Figueiredo. **Implantação do Programa 5S**. Disponível em <<http://sistema.semead.com.br/11semead/resultado/trabalhosPDF/153.pdf>> Acesso em 08 set. 2018.

MUNHOZ, Dércio Garcia. **Economia aplicada: técnicas de pesquisas e análises econômicas**. Brasília: UNB, 1989.

OLIVEIRA, Silvio L. de. **Tratado de metodologia científica**. 2 ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Curso D-Olho na qualidade: 5S para pequenos**

negócios, 2010. Disponível em: <<http://www.ead.sebrae.com.br/default2.asp?>> Acesso em: 14 ago. 2018.

SILVA, André Luiz Emmel; REIS, Lucas Vinícius; SANTOS, Leonardo Moraes Aguiar Lima dos; SANDIM, Maurício; PEREIRA, Zora Ionara Soares. Percepção e análise do programa 5S em uma empresa prestadora de serviço. In: **GEPROS. Gestão de Produção, Operações e Sistemas**, Bauru, Ano 11, nº 3, jul-set/2016, p. 23-37.

SILVA, Christian Egidio da. Implantação de um programa 5 S. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - ENEGEP, 23., 2003, Ouro Preto. **Anais...** Ouro Preto: ABEPRO, 2003.

SILVA, J. M. **O ambiente de qualidade na prática: 5S**. Belo Horizonte, MG: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1996.

TRAINOTTI, Mário Sérgio. **Aplicação da Metodologia 5S, visando a melhoria do processo organizacional em um fundamento de direito privado: um estudo de caso**. 2007. 119 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Mecânica) – Comissão de pós-graduação em engenharia mecânica, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2007.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VIEIRA, Ariana Martins; OKOSHI, Cleina Yayoe; GALDAMEZ, Edwin Valdimir Cardosa; OLIVEIRA, Karla Fabrícia de. Implantação do programa 5S como estratégia de melhoria contínua. In: SIMPÓSIO MARINGAENSE DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - SIMEPRO, 6, 2010, Maringá. **Anais...** Maringá: UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ, 2010.

VILELA JUNIOR, Guanís de Barros. **A pesquisa qualitativa**. Disponível em: <[http://www.guanis.org/metodologia/a\\_pesquisa\\_qualitativa.pdf](http://www.guanis.org/metodologia/a_pesquisa_qualitativa.pdf)> Acesso em: 27 ago. 2018.

ANEXO – Termo de consentimento livre e esclarecido



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**  
**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA**  
**COMISSÃO DE ÉTICA EM PESQUISA (CEP)**

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

(De acordo com as normas da Resolução nº 466, do Conselho Nacional de Saúde de 12/12/2012)

Você está sendo convidado para participar da pesquisa “Proposta de implantação da metodologia 5S na Secretaria Municipal de Controle Interno – SECON – Patos/PB”.

Você foi selecionado em virtude da sua relação empregatícia com o órgão objeto de estudo e sua participação não é obrigatória. A qualquer momento você pode desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com o pesquisador ou com a instituição.

Os objetivos deste estudo são apresentar proposta de implantação da metodologia 5S na SECON, com base no resultado do diagnóstico inicial a ser realizado mediante aplicação de questionário, a fim de identificar e minimizar os principais vícios envolvendo o processo de trabalho.

Sua participação nesta pesquisa consistirá no preenchimento deste questionário, respondendo às perguntas formuladas de maneira totalmente voluntária.

O preenchimento de tal questionário não representará qualquer risco de ordem física, psicológica ou social, servirá apenas como base para elaboração dos resultados da pesquisa.

Os benefícios relacionados com a sua participação se referem à minimização dos gargalos produtivos, promoção da organização e a disciplina no ambiente de trabalho e estímulo ao envolvimento dos servidores quanto à melhoria contínua. Esta pesquisa, também, trará maior conhecimento sobre o tema abordado.

As informações obtidas através dessa pesquisa serão confidenciais e asseguramos o sigilo sobre sua participação. Os dados não serão divulgados de forma a possibilitar sua identificação. Caso precise mencionar alguma resposta específica, o servidor será identificado como “servidor 1”, “servidor 2” e assim por diante.

Uma cópia deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido ficará com o senhor (a), podendo tirar suas dúvidas sobre o projeto e sua participação, agora ou a qualquer momento com os pesquisadores responsáveis \_\_\_\_\_ e \_\_\_\_\_, no e-mail \_\_\_\_\_ ou no telefone (00) 0 0000-0000.

\_\_\_\_\_  
Orientador

Declaro que entendi os objetivos, riscos e benefícios de minha participação na pesquisa e concordo em participar.

Patos, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 20\_\_\_\_.

---

Sujeito da pesquisa