

CARACTERIZAÇÃO E APLICAÇÃO DO PROGRAMA DE QUALIDADE 5S EM UMA ACADEMIA DE GINÁSTICA

Adão Martins Lima ¹ (CUCR)
Ademir Tonon Portela ² (CUCR)
Elaine Oliveira Matias ³ (CUCR)
Rafael Henrique Mainardes Ferreira ⁴ (CUCR)

RESUMO

O presente trabalho visa demonstrar as possibilidades de aplicação dos sentidos em uma academia de ginástica do município de Turvo-PR, com foco na melhoria contínua e melhor aproveitamento do tempo. Dessa forma, o trabalho pretende auxiliar na compreensão das novas práticas adotadas pela empresa, o que tem como objetivo permitir que as informações sejam efetivamente tratadas, e, com isso, otimizar a eficiência dos processos. A metodologia utilizada foi a realização de uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório com gestor e colaboradores da empresa, a fim de comparar os resultados. Utilizando técnicas qualitativas por meio de entrevista, identificando as perspectivas das mudanças e processos internos. Com a implantação dos sentidos foram visíveis resultados significativos ao ambiente. Para cada um dos sentidos foi aplicada ações corretivas com a finalidade de melhoria contínua, realçando a visão estratégica e possibilitando maior aproveitamento produtivo. Percebe-se que as mudanças organizacionais estão presentes no cotidiano das empresas, em um universo cada vez mais competitivo e dinâmico, onde as quais precisam se aperfeiçoar constantemente de acordo com as suas condições internas. Dessa forma, é importante investir em programas de melhorias contínua e planejamento estratégico, e conseqüentemente promovendo a otimização dos processos e garantindo a satisfação do cliente.

Palavras-chave: 5S. Cinco Sentidos. Programa de Qualidade. Academia de Ginástica.

ABSTRACT

This study aims to demonstrate the possibilities of applying the senses in a gymnasium of the municipality of Turvo-PR, focusing on continuous improvement and better use of time. In this way, the work intends to help in understanding the new practices adopted by the company, which aims to allow the information to be effectively treated, and, with that, to optimize the efficiency of the processes. The methodology used was to conduct a qualitative exploratory research with the manager and employees of the company, in order to compare the results. Using qualitative techniques through interview, identifying the perspectives of internal changes and processes. With the implantation of the senses significant results were visible to the environment. For each of the senses corrective actions were applied for the purpose of continuous improvement, enhancing the strategic vision and making possible greater productive utilization. It is noticed that organizational changes are present in the daily life of companies, in an increasingly competitive universe and dynamic, where they need to constantly improve according to their internal conditions. In this way, it is important to invest in continuous improvement programs and strategic planning, and consequently promoting the optimization of processes and ensuring customer satisfaction.

Keywords: 5S. Five Senses. Quality Program. Gymnastics Academy.

1 Graduado em Administração, Centro Universitário Campo Real. (adm-adãolima@camporeal.edu.br).

2 Graduado em Administração, Centro Universitário Campo Real. (ademirportela@camporea.edu.br).

3 Graduada em Administração, Centro Universitário Campo Real. (adm-elaineoliveira@camporeal.edu.br).

4 Professor Orientador. Mestre em Desenvolvimento Regional. Mestre em Engenharia de Produção. Centro Universitário Campo Real. (prof_rafaelferreira@camporeal.edu.br).

1 INTRODUÇÃO

A velocidade com que as mudanças organizacionais vêm ocorrendo exige que as empresas tracem novas estratégias para acompanhar esses avanços. Isso torna visível novos processos pautados na gestão da qualidade, cujo enfoque se encontra na reorganização de processos, oferecendo aos consumidores um ambiente agradável e funcional. Dessa forma, surgem novas abordagens de produtos e serviços, assegurando os processos de qualidade e atendimento de excelência, considerados requisitos de necessidade e flexibilidade de mudanças para sobreviver no mercado (GONZALEZ; MARTINS, 2015; GODINHO FILHO; UZSOY, 2010).

Diante dessa vertente, observa-se que os envolvidos dispõem de autonomia nos processos de tomada de decisão, em que se abrem espaços para modificações diretas e eficazes. Ou seja, na era da globalização as mudanças são constantes, por isso, verifica-se a necessidade de buscar novas tecnologias para adequação ao mercado, que se encontra cada vez mais competitivo.

A gestão da qualidade não se restringe a produtos e serviços, mas a todos os processos organizacionais. CAMPOS et al. (2003, p. 17) afirma que “uma metodologia para instrumentalizar e padronizar os esforços da melhoria dos processos de trabalho, precisa estar alicerçada nos valores e conceitos da gestão da qualidade”. Embora a qualidade não seja o único elemento que diferencia uma organização da outra, ainda assim está entre as mais importantes, pois abrange as organizações de um modo geral, estabelecendo aspectos de competitividade de maneira assídua.

Para Oliveira (2000), a Gestão da Qualidade Total é um sistema com técnicas voltadas à satisfação dos clientes, empresários e funcionários, com a finalidade de sobrevivência e desenvolvimento da empresa e pessoas, com a finalidade de garantir o crescimento constante da organização. Uma das ferramentas mais abrangentes e impactantes do processo de garantia de qualidade encontra-se pelo panorama dos Cinco Sentidos, ou, simplesmente, 5S- *Seiri*(Classificação), *Seiton*(Ordem), *Seiso*(limpeza), *Seiketsu*(padronização), *Shitsuke*(Disciplina). A denominação 5S é originária das iniciais dos nomes das cinco atividades em japonês (FERREIRA; PICININ, 2017).

Segundo Lobo (2011), o 5S constitui-se em um processo educacional que visa promover mudanças comportamentais das pessoas, por meio de práticas participativas e do conhecimento de informações. Essas mudanças devem proporcionar suporte e apoio filosófico à qualidade de forma ampla, buscando a melhoria contínua em todas as áreas da vida.

A responsabilidade quanto aos treinamentos do programa 5S, parte da equipe de gestão da empresa. Para que todos desempenhem um bom trabalho e pratiquem o verdadeiro sentido dos 5 Sensos, sua aplicabilidade tem como objetivo explicar os conceitos e tirar dúvidas dos colaboradores. Portanto, para o planejamento atingir seu vértice é fundamental o comprometimento e consciência de todos os envolvidos, pois as pequenas alterações nas organizações representam transformação impactantes.

A partir dos pontos apresentados, este trabalho tem por objetivo demonstrar a implantação do programa 5S em uma academia de ginástica localizada na cidade de Turvo - PR, com o intuito de promover melhorias aos seus colaboradores e maior qualidade na prestação de serviços aos clientes, a fim de que a empresa se torne mais competitiva no ramo em que atua. Seu principal foco é a redução de custos e desperdício de tempo, visando um melhor aproveitamento do espaço físico.

Espera-se como resultado, um ambiente organizado, com os aparelhos em seus respectivos lugares, proporcionando assim, mais agilidade entre um treino e outro e com isso mantendo os frequentadores mais comprometidos.

2 FERRAMENTAS DA QUALIDADE COMO AUXÍLIO ORGANIZACIONAL

As ferramentas da qualidade são técnicas que possibilitam ao gestor da empresa definir e/ou mensurar os problemas que afetam as atividades da organização como um todo, podendo ser usadas em seu planejamento estratégico de acordo com as necessidades do mercado e as dificuldades da organização. Segundo Juran (2011), muitas empresas perdem sua liderança em qualidade, o que reflete em produtos que não atendem às expectativas dos clientes, possibilitando entrada de novos concorrentes, devido à ausência de um planejamento ou ferramenta da qualidade em seus produtos ou serviços.

A partir da implantação das ferramentas da qualidade, é possível fazer um monitoramento das áreas a serem melhoradas e obter o controle e aproveitamento dos processos e produtos oferecidos aos seus clientes.

A ferramenta a serem utilizadas pelos processos manufatureiros e de gestão de pessoas são capazes de abranger múltiplos fatores, estes interligados à produção ou até mesmo relacionamento humano, que além de garantir a qualificação de produtos e de seu devido lançamento ao mercado ao mercado consumidor, estabelece contato direto entre produto final e os colaboradores, relevando sua importância e responsabilidade atribuídas dentro do processo produtivo (FERREIRA; SATO; CANTERI, 2012).

No atual cenário econômico, as pequenas e grandes empresas para sua sobrevivência no mercado, necessitam buscar novas alternativas para destacarem-se entre

seus concorrentes, assegurando sua lucratividade. A partir das ferramentas da qualidade como diagrama de Pareto Ishikawa(Diagrama de Causa e Efeito), PDCA (Planejar, Executar, Controlar e Atuar), 5W2H e Programa 5S, é possível direcionar a organização para novas melhorias.

2.1 DIAGRAMA DE PARETO

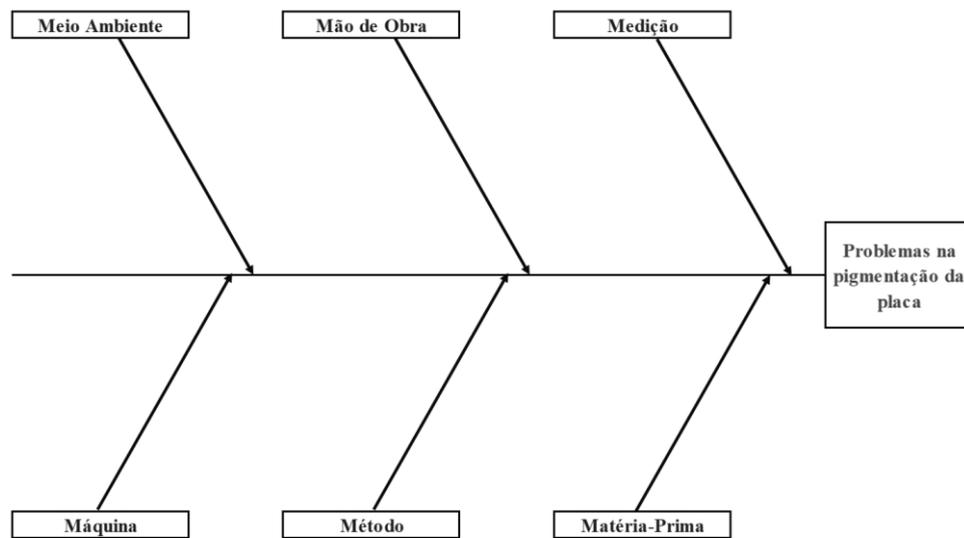
O princípio de Pareto foi ajustado com o objetivo de relacionar os problemas da qualidade, o qual estabelece a maior parte das perdas surgidas através de falhas na empresa, resultantes de algum problema. No Pareto os problemas são identificados com antecedência, sendo possível eliminar quase todas as perdas por meio de ações corretivas.

Segundo Carpinetti (2016), o gráfico de Pareto é demonstrado por meio de barras verticais, que dispõem informações de forma evidente e visível em ordem da importância de problemas e causas. Em geral, o gráfico de Pareto é uma ferramenta importante para a priorização das ações.

2.2 *DIAGRAMA DE ISHIKAWA- CAUSA E EFEITO*

O Diagrama de causa e efeito, também conhecido como Espinha de Peixe - por sua estrutura física, foi elaborado para representar as relações que consistem em um problema, ou efeito indesejável do resultado. É estruturado de forma ilustrativa de várias causas, que levam ao problema e atuam em direcionar a causa fundamental do problema para estabelecer ações corretivas que serão aplicadas. De acordo Carpinetti (2016), a construção de um diagrama de causa e efeito deve ser realizada por um grupo de pessoas envolvidas com o processo.

Figura 1 - Estrutura básica de Ishikawa ilustração dos 6M.



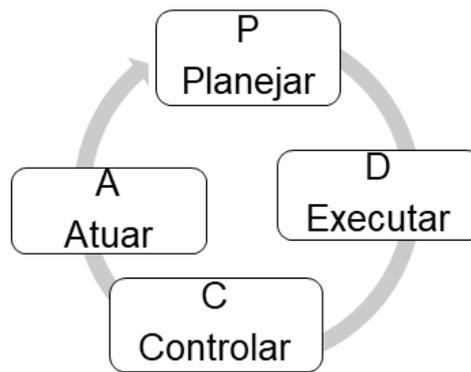
Fonte: Adaptado de Campos (1999).

A técnica Ishikawa proporciona a compreensão visual de diferentes pontos do mesmo recurso de trabalho, auxiliando os colaboradores a compreenderem suas funções. No geral evita que responsabilidade de falhas sejam impulsionadas de um setor para outro.

2.3 CICLO PDCA

O ciclo PDCA (Planejar, Executar, Controlar e Atuar) trata-se de uma ferramenta de gestão que visa melhorar e controlar de forma constante os processos de uma organização. Segundo Vieira filho (2010), diversas ferramentas na gestão da qualidade como o processo do PDCA são métodos de gerenciar as tomadas de decisões de forma que executa as atividades de uma organização, controlando as ações e atuando no monitoramento da melhoria contínua. Portanto trata-se de uma ferramenta explorada pela busca da melhoria da performance.

Figura 2 - Ciclo do PDCA.



Fonte: Adaptado de Campos (1996).

O Ciclo PDCA é considerado uma ferramenta da qualidade simples e eficaz no planejamento estratégico de uma organização. A figura representa que o ciclo tem início ao planejar: nessa etapa é realizado o levantamento e análise das informações; em seguida ocorre a execução: que ocasiona a necessidade de avaliar o que foi proposto; a fase controlar: compara o que havia sido planejado com os resultados finais, analisando as falhas que possam ter ocorrido durante o processo. Por fim, toda essa análise implica na ação da correção e monitoramento de um processo. Quando um ciclo acabar, outro deve começar. Só dessa forma as melhorias dos processos e das atividades serão eficientes e visíveis para todos os envolvidos.

2.4 5W2H

A ferramenta 5W2H foi introduzida por profissionais do ramo automobilístico do Japão com o intuito de auxiliar a utilização da ferramenta da qualidade PDCA, principalmente em seu planejamento. Refere-se de um checklist das atividades a serem desenvolvidas, um roteiro a ser de acordo com (SILVA et al. 2013).

Diante das ideias Lenzi, Keiziel e Zucco (2010), a ferramenta propõe que não haja dúvidas na execução do plano de ação apresentado para as atividades a serem desenvolvidas por cada colaborador, assim como no objetivo que se busca atingir os resultados. O Quadro 1, abaixo (corresponde a metodologia 5W2H para elaboração de planos de ações:

Quadro 1- Modelo de Plano de Ação do 5W2H.

Pergunta	Descrição
<i>What/</i> O que?	Definir o que será feito.
<i>Why/</i> Por quê?	Descrever o porquê deve-se executar a tarefa.

<i>Where/ Onde?</i>	Em que local as tarefas serão realizadas.
<i>When/ Quando?</i>	Estabelecer um prazo para execução da tarefa.
<i>Who / Quem?</i>	Descrever quem será responsável pela tarefa.
<i>How/ Como?</i>	Qual mecanismo será utilizado para execução.
<i>HowMuch/Quanto custa?</i>	Definir quais os custos para a execução da tarefa.

Fonte: Adaptado de Lenzi, Kiesel e Zucco(2010).

Conforme Silva et al. (2013), as respostas dessas questões estão interligadas ao final do preenchimento da planilha. Observa-se um plano de ação detalhado de fácil compreensão e visualização. Aqui serão definidas as ações tomadas, as maneiras e os responsáveis pela sua execução. Já na aplicação do planejamento a quantidade de dúvidas ou incertezas serão eliminadas, pois a planilha possibilita uma resposta clara de quem, onde, quando, porquê como e quanto custa para resolver o problema.

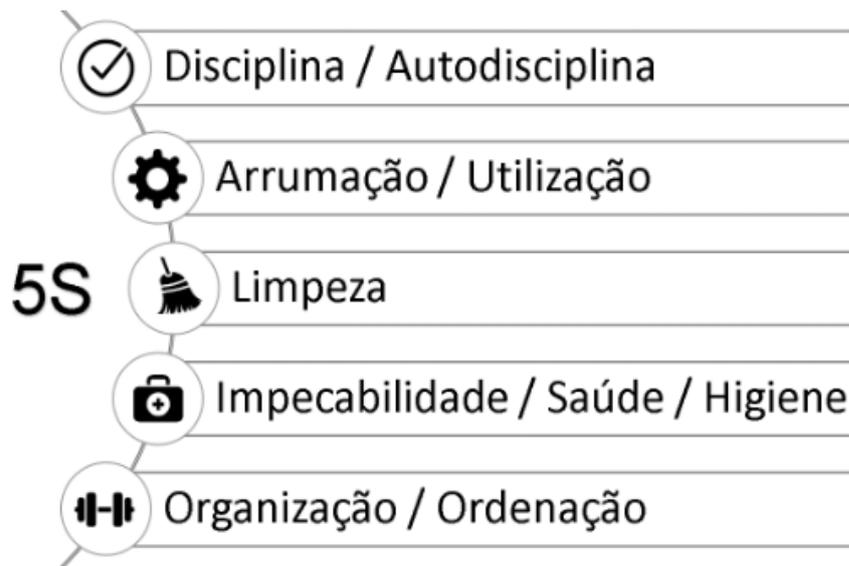
3 CARACTERIZAÇÕES DO PROGRAMA 5S

As etapas do Programa 5S são: Senso de Utilização (*SEIRI*); Senso de Ordenação (*SEITON*); Senso de Limpeza (*SEISO*); Senso de Saúde (*SEIKETSU*) e Senso de Disciplina (*SHITSUKE*). Eles trabalham em conjunto sempre mantendo a busca pela produtividade e maior ganho. Quando aplicados e executados de maneira correta consequentemente os resultados serão atingidos e o sucesso obtido.

Iniciado na década de 1950 no Japão, logo após a segunda guerra mundial, quando o país estava se reconstruindo, as empresas necessitavam oferecer seus produtos com preços e qualidade competitivos em relação aos concorrentes. Com isso, o Japão veio a se transformar na grande potência econômica, passando a chamar a atenção dos demais países e das grandes empresas da época e com isso todos queriam saber como foi possível uma recuperação tão drástica em tão pouco tempo (OLIANI; PASCHOALINO; OLIVEIRA, 2016. p. 116).

Isso fez com que o surgimento de programas nacionais – como o Programa DALIO (Disciplina; Arrumação; Limpeza; Impecabilidade e Organização), se integrem ao sistema de qualidade das empresas possibilitando o entendimento dos processos e agrupando os setores, de maneira participativa. A caracterização do processo mediante a metodologia DALIO, segundo Ferreira e Picinin (2017), apresenta-se pelos princípios orientais, adaptados de forma simplificada.

Figura 3 - Caracterização dos cinco sentidos.



Fonte: Adaptado de Ferreira e Picinin(2017).

Silva, Mendonça e Silva (2009) e Falconi (2004), reforçam que a aplicação dos cinco sentidos orientais é capaz de: estimular a gestão participativa e contato com as áreas de gestão e planejamento estratégico; obedecer os critérios de normas e regulamentações internacionais como a ISO 9000 e 14000; estabelecer o melhor desempenho do tempo, espaço físico e dinâmicas de produção, produto e prestação de serviço; além de incorporar maiores práticas e ferramentas que possibilitem ampliar o leque de conhecimentos e processos nas organizações.

Outro fator relevante está associado às questões pertinentes a saúde, seja ela física ou mental, que presumem a motivação para realizar tarefas e desempenho das funções.

Quadro 2 - Representação dos 5 sentidos

Disciplina / Autodisciplina	A disciplina é a obediência de um conjunto de regras estabelecidas por um determinado grupo ou uma organização. Autodisciplina: o ser humano que disciplina a si mesmo.
Arrumação / utilização	É o ponto inicial para colocar o trabalho em ordem: Descartar e classificar materiais e objetos usados na manutenção e limpeza do local e dos equipamentos de treino.
Limpeza	Ter o senso de limpeza e manter os espaços limpos, eliminando sujeiras e utensílios não utilizáveis. O termo limpeza possui os seguintes significados: qualidade de limpo, de caprichado;

	aprimoramento; coisa bem-feita, acabada, nas devidas condições.
Impecabilidade / saúde e higiene	O senso visa por melhoria da qualidade de vida no trabalho que possibilitem a saúde física, mental e emocional, a partir, de práticas como da higiene fator que reforça uma mudança comportamental vinda de todos, em propósito de manter um clima organizacional adequado e benéfico aos envolvidos.
Organização / ordenação	Senso que define o local apropriado para estocar, guardar dispor dos materiais de limpeza, ferramentas e equipamentos usados em treinos, assim, facilitando a procura, localização e utilização dos itens.

Fonte: Adaptado de Osada (1992).

O programa 5S é uma metodologia com o objetivo de melhorar a organização e manutenção dos materiais do local de trabalho, mantendo um ambiente limpo e organizado. Segundo Rodrigues (2006), o programa é considerado como um modelo ou ferramenta da gestão da qualidade na educação e no princípio das organizações, formado a partir dos cinco sentidos. Porém, para a obtenção dos resultados, é necessário um trabalho em equipe, atingindo todos os níveis hierárquicos da empresa.

4 IMPLANTAÇÃO DOS 5S

Mudanças bem planejadas podem ser entendidas como um esforço da organização, buscando a essência de unir os membros de uma equipe, pode ser a chave para o sucesso das organizações. Segundo Robbins (2003), essa mudança está relacionada com um tipo especial de inovação, referindo-se em tornar as coisas diferentes, como criar ou aprimorar um produto, um processo ou um serviço.

Quadro 3 - Vantagens e desvantagens da implantação dos 5S.

Vantagens:	Desvantagens:
<ul style="list-style-type: none"> ● Cultura de disciplina entre os colaboradores Menor desperdício de tempo; ● Agilidade na produção; ● Praticidade na execução das tarefas diárias; ● Diminuição do risco de acidentes; 	<ul style="list-style-type: none"> ● Atividades rotineiras e repetitivas; ● Resistência a novas mudanças; ● Resistência em descartes de materiais inutilizável devido expectativa de algum tempo depois vir a utilizar; ● Dificuldade de manutenção e continuidade do programa alçado.

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Eliminação de itens e ferramentas fora de uso. | |
|--|--|

Fonte: Adaptado de Silva (1994) e Caperucciet al. (2016).

Segundo Silva (1994), o programa 5S pode ser implantado em qualquer organização, independentemente do segmento ou tamanho. Porém toda mudança causa impacto na organização. Para que o programa aconteça como o planejado, é necessário que todos os profissionais da empresa estejam esclarecidos com o conceito de melhoria, para tanto é indispensável o auxílio direto da alta diretoria da empresa, além de um constante *feedback* aos profissionais envolvidos.

6 METODOLOGIA

A metodologia propõe a determinação do importante fator estudar, compreender e avaliar as alternativas disponíveis em estratégia e técnicas a ser desenvolvida toda pesquisa. De acordo Gil (2010), a metodologia é aplicação de procedimentos e técnicas que devem ser estudadas para estruturação do conhecimento em suas diversas áreas da sociedade.

A partir da pesquisa aplicada que, segundo Gil (2010), é objetiva para gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigida à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais. A abordagem qualitativa é uma relação dinâmica entre a real e o sujeito. Assim, a pesquisa qualitativa

[...] trabalha com valores, crenças, hábitos, atitudes, representações, opiniões e adequa-se a aprofundar a complexidade de fatos e processos particulares e específicos a indivíduos e grupos. A abordagem qualitativa é empregada, portanto, para a compreensão de fenômenos caracterizados por um alto grau de complexidade interna (PAULILO, 1999, p. 135).

Para verificação dos resultados em conjunto com os gestores da empresa, utilizou-se a técnica de pesquisa qualitativa por meio de uma entrevista estruturada. Para Marconi e Lakatos (2010), entrevista estruturada é aquela em que o entrevistador segue um roteiro pré-estabelecido. Ela se realiza de acordo com um formulário previamente elaborado por quem irá realizar a entrevista, com intuito de coletar o máximo de informações possíveis de um determinado tema e ou assunto, com a finalidade de averiguar fatos e opiniões e até mesmo auxiliar na tomada de decisão. O delineamento metodológico possibilitou a captação de resultados de forma abrangente oportunizando espaço para discussão e caracterização dos.

Mediante diagnóstico realizado na empresa no ano de 2018, observou-se a necessidade de implantar um programa de melhoria contínua visando à reorganização de aparelhos, equipamentos, materiais de limpeza, uso de Equipamentos de Proteção Individual

(EPs), readequação de espaços e *layout*. Como esses itens e espaços são de uso comum dos professores e alunos, foi importante estabelecer cenários de mudanças visando à ampliação de bem-estar e conforto no local.

A proposta do trabalho é caracterizada pelo estudo de caso, bem como, sua classificação configura-se como uma pesquisa de campo e levantamento de dados, tem por finalidade mensurar os resultados esperados com a mudança. A empresa em análise atua no mercado desde 1998, e atualmente seu quadro de colaboradores é formado por nove pessoas. Com o intuito de oferecer cada vez mais um ambiente agradável e proporcionar um maior bem-estar aos seus clientes e funcionários, o gestor investe constantemente em aparelhos modernos e na sua infraestrutura física.

A análise de dados foi realizada com o intuito de caracterizar a situação dos recursos. A alterações pela qual a organização vem passando, caracteriza-se como um fator estratégico. Nesse sentido,

Se uma máquina qualquer não estiver funcionando por falta de um parafuso, esse parafuso será o fator estratégico; se uma empresa fabricante de microcomputadores começar a perder mercado por não estar acompanhando a evolução tecnológica do setor, essa evolução será o fator estratégico (de limitação) (REBOUÇAS, 2013, p.206).

Alguns fatores relevantes do planejamento estratégico fundamentado nos cinco sentidos, contribuíram como recurso classificatório entre competitividade organizacional, que direciona a ordem de forma sucinta e objetiva nas funções cotidiana e rotineiras da empresa. Percebe-se que, devido ao alto fluxo de pessoas em horários de pico, algumas situações podem ocorrer. Além disso, alguns processos poderiam ter maior padronização e formalização.

Até o presente momento, a empresa não contém normas formalizadas em OSM (Organização de Sistema e Métodos). Tendo em vista esse panorama, verifica-se como viável a proposta de implantar um programa de 5 Sentos. Quando se trata de estabelecimentos que visam à saúde e bem-estar, como academias de ginástica e estúdios de aeróbico em geral, essa exigência de organização e formalização deve estar acentuada (VIDAL; ANIC; KERBEJ, 2018).

7 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A partir dos dados e imagens coletados na pesquisa do diagnóstico na empresa estudada, são apresentados alguns fatores relevantes à implantação dos 5 sentidos, em busca de beneficiar a organização diante de um ambiente produtivo, agradável e seguro para os usuários do espaço, seja ele colaborador ou cliente.

É primordial que as pessoas devem passar por um processo de preparação com palestras, treinamentos e conscientização a fim de auxiliar o entendimento de cada colaborador e mostrar que eles fazem parte da mudança (SILVA, 1994). Se a equipe estiver devidamente preparada devem iniciar os trabalhos com um criterioso levantamento do local e suas instalações, observar as suas finalidades conforme as orientações recebidas nos treinamentos, realizar visitas internas onde deve ser registrado as falhas e dúvidas dos colaboradores envolvidos que tenham dificuldade no entendimento do programa (REBOUÇAS, 2013).

Os conceitos apresentados no programa são de utilidade cotidiana relacionada a administração do tempo e aperfeiçoamento na prestação de serviços, análise de dados foi realizada com o intuito de caracterizar a situação dos recursos da empresa pesquisada. As alterações pela qual a organização vem passando, caracteriza-se como um fator estratégico e também de uma melhoria de qualidade de vida no trabalho para os colaboradores, e um melhor aproveitamento e desempenho dos clientes da academia.

Alguns fatores relevantes do planejamento estratégico fundamentado nos cinco sentidos contribuíram como recurso classificatório entre competitividade organizacional e que direciona a ordem de forma sucinta e objetiva nas funções cotidiana e rotineiras da empresa. Desta forma, o presente projeto visa a reorganização de aparelhos, equipamentos, materiais de limpeza, uso de equipamentos de proteção individual e readequação de espaços e layout. Como esses itens e espaços são de uso comum dos professores e alunos, é importante estabelecer cenários de mudança, visando a ampliação de bem-estar e conforto do local.

Diante desse panorama, a Academia possibilitou a visualização de problemas onde as práticas dos 5S podem auxiliar e otimizar os processos internos, refletindo em ganhos e melhores práticas. Assim, é visível o quadro atual e de possíveis melhorias no estabelecimento, diante dos sentidos a serem analisados.

A Figura 4, a seguir, representa os pontos referentes à falta de aplicação do senso de Disciplina ou Autodisciplina:

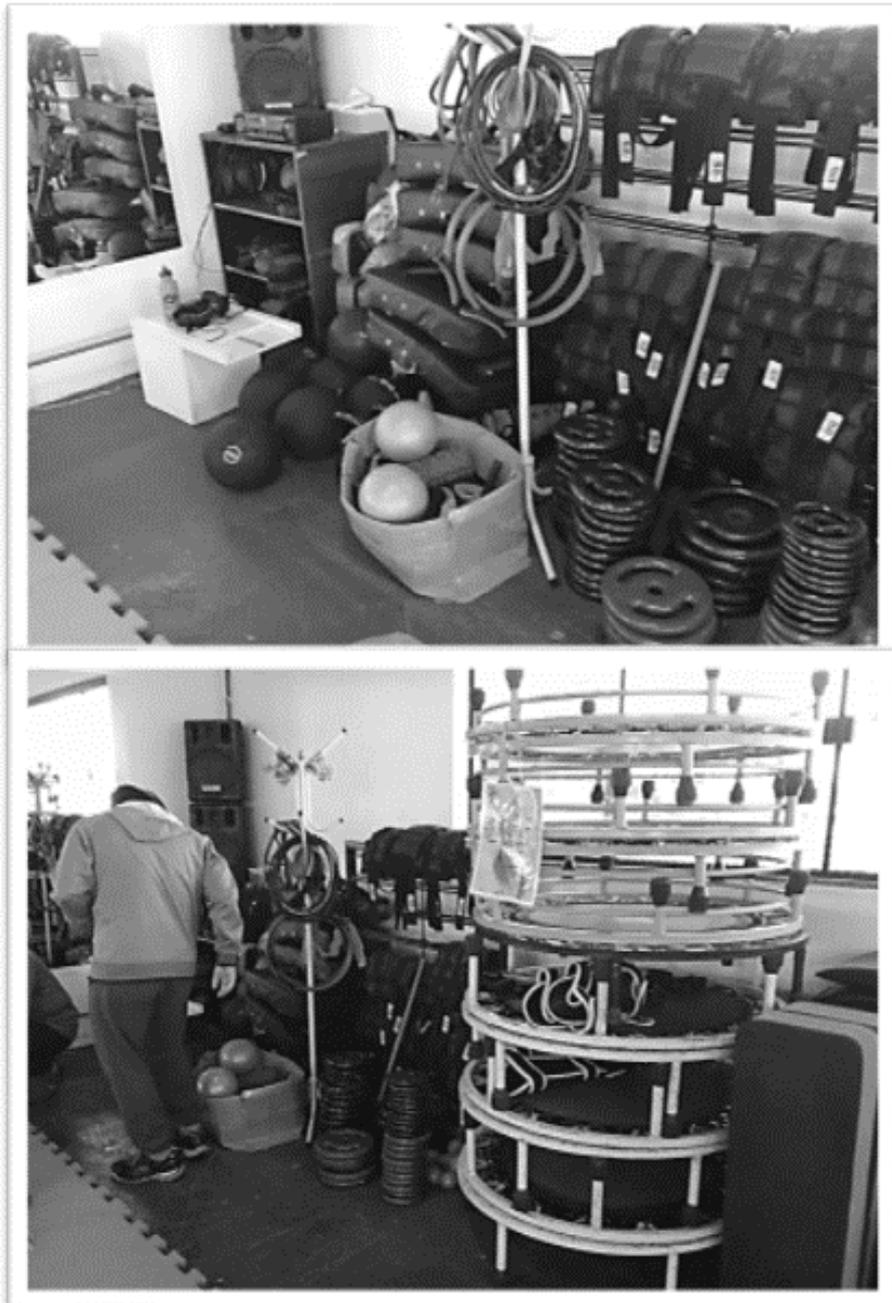
Figura 4 - Falhas no processo referentes à Disciplina ou Autodisciplina.



Fonte: Dados dos autores (2018).

Diante da situação encontrada no ambiente da empresa, observa-se a falta de disciplina com o uso dos copos descartáveis, que não são depositados nos lugares corretos (tubo de descarte próprio). Da mesma forma, a Figura 5, a seguir, representa o panorama de Arrumação ou Utilização. Nesses aspectos, é visível que a empresa precisa de melhorias com urgência.

Figura 5 - Falhas no processo referentes à Arrumação / Utilização.

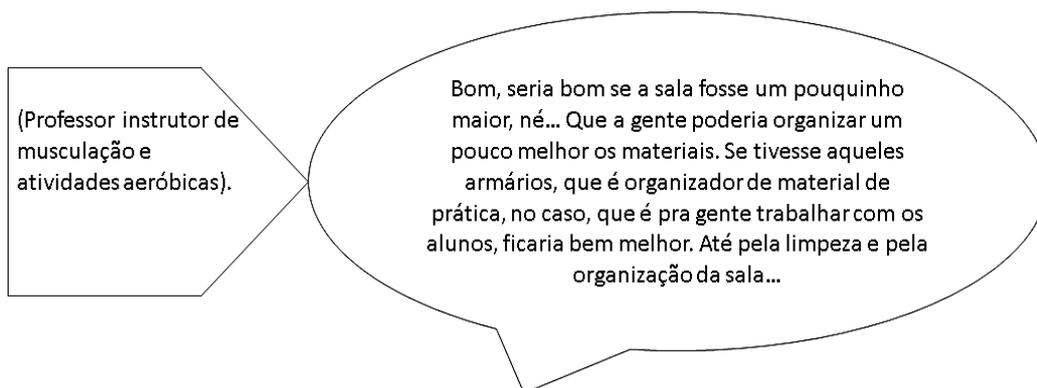


Fonte: Dados dos autores (2018).

Percebe-se que a organização de materiais na sala de ginástica está bastante influente na rotina, causando atrasos na procura de materiais (como caneleiras, halteres e *jumps*). Na figura acima, é possível ver o professor de musculação e aeróbico com dificuldades em encontrar os materiais solicitados para rotina.

Conforme depoimento de um dos professores, apontam-se algumas sugestões de melhorias:

Figura 6 – Depoimento do Instrutor de musculação e atividades aeróbicas



Fonte: Dados dos autores (2018).

É visível que a colaboradora não encontra privacidade em executar suas funções no setor da limpeza o espaço destinado usa de passagem pelo acesso do banheiro sanitário masculino para efetuar seu trabalho há dificuldades no armazenamento dos produtos e equipamentos de trabalho como mostra a Figura 6.

Senso de Limpeza Figura 7, a seguir, representando algumas situações.

Figura 7 - Falhas no processo referentes à Limpeza.



Fonte: Dados dos autores (2018).

Para o panorama de Limpeza, duas situações urgentes são elencadas. As fotos mostram que a funcionária responsável pela limpeza, precisa atravessar e ter contato direto com o banheiro masculino para chegar até a despensa de materiais. Dessa forma, esse espaço necessita delimitação, ou seja, divisória diante de porta ou alguma barreira para organizar o espaço.

A busca contínua pelo aumento da eficiência produtiva e organizacional, está cada vez mais motivada pelo mercado competitivo e atual mercado globalizado, programa 5s demonstrou ser tão eficaz enquanto reorganizador das empresas.

7.1 RESULTADOS PARA O SENSO DE DISCIPLINA / AUTODISCIPLINA

Executar o senso de disciplina e autodisciplina significa desenvolver o hábito de observar e seguir normas, regras, instruções, atender especificações, sejam elas escritas ou informais. Esse hábito é o resultado do exercício da força mental, física e ética, auxiliando para o

crescimento pessoal e profissional dos envolvidos. De acordo com Cordovanti (1999), ter o senso de autodisciplina é desenvolver o hábito de observar as diretrizes e atendê-las com foco no resultado. O Quadro 4 abaixo indica o antes e depois da implantação do senso.

Quadro 4 - Antes e depois do senso Disciplina / Autodisciplina.

Resultados antes	Resultados depois
- Era fornecidos copos descartáveis para alunos e colaboradores.	- Substituição de copos por squeeze de uso pessoal.
- Não havia separação do lixo descartados na empresa.	- Práticas de conscientização ambiental, desenvolvendo o senso crítico na preservação do meio ambiente.

Fonte: Dados dos autores (2018).

Mediante o senso de autodisciplina desenvolve-se o hábito de conservar os princípios e as melhorias alcançadas com os sentidos a seguir e assim transformando-os em hábitos, sem deixar de visar novos desafios.

A Figura 9, a seguir, representa o panorama de mudanças e alterações propostas pela empresa.

Figura 9 – Panorama do senso de Disciplina / Autodisciplina.



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Percebe-se o aspecto visual de modificação nos bebedouros, onde os funcionários e clientes são alertados do uso excessivo de copos plásticos. Também se verifica o atendimento de comunicação com os usuários diante de placas e comunicados afixados nas paredes da academia.

7.2 RESULTADOS PARA O SENSO DE ARRUMAÇÃO / UTILIZAÇÃO

O senso de utilização pode ser definido como um dos fatores de alta relevância em potencializar área de trabalho, pois consiste em definir medidas e locais apropriados para objetos, depósitos de ferramentas e materiais, de uso contínuo. Para Silva (2004), o Senso de arrumação consiste em definir locais corretos e critérios para estocar, guardar ou dispor materiais, equipamentos, ferramentas, utensílios e dados de maneira a favorecer seu uso e manuseio, facilitar a procura, localização que guarda qualquer item. O Quadro 5 indica antes e depois do senso Arrumação / Utilização.

Quadro 5 - Antes e depois do senso Arrumação / Utilização.

Resultados antes	Resultados depois
- Equipamentos de treinos e objetos de uso contínuo espalhados no espaço físico interior da empresa.	- Estabelecimento de armário e separadores
- Não havia nem um controle de ordem na empresa.	- Monitoramento da arrumação:

Fonte: Adaptado de Filho (2003).

Com visão de expor somente o necessário de uso rotineiro a empresa abrange o fator de qualidade e controle. A Figura 10, adiante, representa o panorama de mudanças e alterações propostas pela empresa para esse senso.

Figura 10 – Panorama do senso de Arrumação / Utilização.



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Verifica-se a otimização do espaço diante da melhor organização e estipulação de um layout funcional, bem como do agrupamento de itens que favoreçam a procura pelos colaboradores e alunos. Todos os materiais e equipamentos foram separados por seções (inferiores, posteriores, *core* e *cardio*). Assim, o processo facilitou oportunizou aos alunos e profissionais maior gerenciamento em longo prazo.

7.3 RESULTADOS PARA O SENSO DE LIMPEZA

Como o próprio nome diz, este senso consiste em manter limpo o ambiente de trabalho e prestação de serviço. Atuando em eliminar a sujeira ou objetos desnecessários, para manter limpo o ambiente que envolve (o teto, as paredes, o piso em si, como também os armários, mesas e gavetas). Como também equipamentos de treino com defeitos nos locais de atividades podem não somente influenciar negativamente na saúde e integridade dos executantes como também causar danos, defeitos e falhas nos treinos. De acordo Vanti (1999), ao se eliminar a sujeira no setor de trabalho passa-se uma boa impressão do ambiente e conseqüentemente vincula aos colaboradores e aos clientes um sentimento de satisfação frente ao ambiente limpo e confiável da empresa. Quadro 8 mostra o antes e depois na empresa.

Quadro 8 - Antes e depois do senso da Limpeza.

Resultados antes	Resultados depois
------------------	-------------------

- A funcionária da limpeza faz deslocamento de um lado para outro passa diretamente no banheiro masculino sem nenhuma restrição.	- Instalação de porta para separação de áreas:
- O posicionamentos de equipamentos e aparelhos desordenados no layout dificulta o circulação dos clientes e colaboradores no espaço físico.	- Alteração de layout possibilitou a adequação dos fatores básicos do arranjo físico são eles posicional; b) por processo; c) celular; d) por produto, seja (ABCD).
- Havia uma desorganização em produtos e materiais usados na limpeza geral produtos da manutenção da piscina de hidroginástica.	- Reestruturação de almoxarifado: condiz com armazenagem de produto se utensílios usado na limpeza geral, adequação de armário e ganchos esses materiais para a reorganização no espaço físico.

Fonte: Adaptado de Osada (1992).

Para efetuar o senso todas as ferramentas e utensílios devem estar em seu devido lugar, e, depois de elaborado o plano de instalação, torna-se mais fácil encontrar os equipamentos com facilidade. A Figura 11, adiante, representa o panorama de mudanças e alterações do *layout* propostas pela empresa para esse senso.

Figura 11 – Panorama do senso de limpeza.



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Percebe-se que a alteração do layout proporciona facilidade de acessos aos equipamentos de treinos e aparelhos, reforçando o visual mais atrativo com maior aproveitamento do espaço físico interior da empresa.

7.4 RESULTADOS PARA O SENSO DE IMPECABILIDADE / SAÚDE E HIGIENE

À medida que o senso de impecabilidade é praticado, segundo Carvalho (2011), as normas do programa vão se aprimorando e fazendo com que os ambientes de trabalho se tornem cada vez mais agradáveis. Porém, nessa etapa do processo tem-se a maior dificuldade do programa, que é a mudança da mentalidade e do comportamento das pessoas nos processos, mesmo sendo em benefício próprio, portanto, exigem muito mais paciência e perseverança que durante a aplicação dos outros sentidos. O quadro 9- indica o antes e depois da aplicação do senso.

Quadro 9 - Impecabilidade / Saúde e Higiene.

Resultados antes	Resultados depois
- Foi identificado na empresa que os EPIs estão desapropriados para uso devida suas condições qual luvas estavam rasgadas e protetores gastos.	- Inserção e atualização de EPIs: atualização de EPIs: A organização oferecer condições básica como EPI (Equipamentos de Proteção Individual) para funcionário como que trabalha exposto a ruídos na manutenção da caldeira como protetores auricular e atualização de luvas.
- Funcionários do setor de vendas usando cadeira plástica colocando em risco a ergonomia física.	- Substituição da cadeira por uma adequada a cadeira ergonômica disponibilizando de condições a funcionária.

Fonte: Adaptado de Zanella (2009).

As características de haver saúde no trabalho está associada também nas condições oferecidas para se cumprir as funções estabelecida. De acordo Ribeiro (2010) O senso de saúde significa preocupar-se com a saúde, seja físico, mental ou emocional, pois ela é essencial para a motivação do colaborador e da organização como um todo. A etapa do programa, além das mudanças físicas, percebeu-se a mudança comportamental dos colaboradores.

A Figura 12, a seguir, representa o panorama de Inserção e atualização de EPIs na empresa e cadeira ergonômica.

Figura 12 – Impecabilidade / saúde e higiene.



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

A partir dos fatores abordados verifica-se importância de equipamentos em condições de uso evita futuros problemas de saúde para colaboradores a prevenção constante a partir da atualização dos equipamentos. De acordo com Avelar (2001), o Programa 5S é um sistema amplamente simples, pois quando utilizado pela empresa traz vantagens surpreendentes. O programa traz mais mudanças psicológicas do que física. O Programa 5S visa assim, mudar a forma de pensar dos que o praticam, sendo uma técnica utilizado para educar as pessoas de forma prática dentro das atividades a serem realizadas.

7.5 RESULTADOS PARA O SENSO ORGANIZAÇÃO/ ORDENAÇÃO

De maneira gradativa e simples o programa estabeleceu norma aplicação do senso de ordenação permitiu que fossem analisados os locais específicos de localização dos equipamentos, materiais e usados na prestação serviço. Desta forma conscientizando e disciplinando colaboradores e clientes.

De acordo Ribeiro, (1994). Ordenar é guardar as coisas necessárias, de acordo com a facilidade de acessá-las levando consideração a frequência de utilização objeto ou

equipamento. Quando se tenta ordenar o layout, equipamentos, produtiva etc., necessariamente o ambiente fica mais arrumado, mais agradável para o trabalho e, conseqüentemente, mais produtivo. O quadro 10- indica as ações no antes e depois empresa.

Quadro 10 - Organização / ordenação

Resultados antes	Resultados depois
- Alunos e colaboradores não mantinha a rotina de ordem no local de uso de suas próprias squeeze	- colocando cartazes que reforçando o uso da sua própria <i>squeeze</i> em benefício da natureza e do meio ambiente evitando uso de copos descartáveis.
- Não havia uma cobrança formal por falta de disciplina em deixar espalhados equipamentos pós treinos.	- Foi estabelecido pagamento de prenda em ação de punição aos alunos equipamentos e aparelhos utilizados em treinos sejam devolvidos em seu devido lugar, quais naturalmente ficam expostos de forma incorreta no ambiente interno da academia e nos espaços de prática de atividades específicas de treino. - Aplicar a cobrança de “prenda” ou “punição” para praticantes que omitir o cumprimento da arrumação, executar exercícios físicos como por exemplos <i>burpee</i> , abdominais e polichinelo.

Fonte: Dados dos autores (2019).

A Figura 13, adiante, representa por meio da comunicação visual através de cartazes exibida empresa para esse senso.

Figura 13 - Organização / ordenação.



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

De acordo com Dondis (1997, p. 53). “O ponto é a unidade básica da comunicação visual mais simples e irredutivelmente mínima” (...). Apesar disso, “o ponto exerce um forte poder de atração visual sobre o olho”. Sendo a comunicação visual e toda forma usada para se comunicar utilizando fundamentos visuais com objetivo de atingir resultados por meio de cartazes.

Destaca-se que, o resultado proposto no projeto passou a beneficiar a empresa com a redução de custos a partir da substituição dos copos descartáveis por *squeezede* uso individual, eliminando o uso de copos e também sacos de lixo reciclável. Essa ação promoveu a conscientização da preservação do meio ambiente. A alteração de layout chamou a atenção por suas novas características, trazendo amplitude para atividades mais complexas e agilidade entre um treino e outro. Um ambiente agradável impulsiona a frequência do aluno. A comunicação visual por meio de cartazes auxiliou na autodisciplina de colaboradores e clientes transformando suas atitudes em comportamentos respectivos ao ambiente qual fazem utilização, seja elas para alunos veteranos como para os iniciantes.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que, a partir do programa de qualidade 5S, a empresa pesquisada pode utilizar de uma nova metodologia de melhorias e desenvolvimento em seus setores internos e externos. De acordo com Campos (1994, p. 28), "o 5S promove o acultramento das pessoas a um ambiente de economia, organização, limpeza, higiene e disciplina, fatores fundamentais à elevada produtividade". Com a implantação do programa a organização passou por uma reestruturação de ambientes. O resultado da pesquisa influenciou na vida profissional e pessoal do gestor e colaboradores, alcançando significativamente a melhoria na prestação de serviços e atendimento ao cliente, conquistando credibilidade, confiança, responsabilidade e qualidade no local de trabalho.

As modificações na empresa apresentaram resultados efetivos impactantes na área financeira, prestação de serviços, layout, na conscientização ambiental e na disciplina das pessoas comprometidas com organização.

O Quadro 11, indica a implantação dos senso reforçando o antes e depois na empresa.

Quadro 11- O antes e depois na empresa

Sensos	Antes	Depois
Disciplina / Autodisciplina	- A empresa fornecia copos	- Uso da própria <i>squeeze</i> ;

	descartáveis; - Não havia preocupação com meio ambiente.	- Conscientização ambiental por meio de cartazes demonstrativos e campanhas de panfletagem.
Arrumação / Utilização	- Não havia separação de materiais e objetos usados na manutenção e limpeza da empresa; - Falta de controle e monitoramento.	- Armários organizadores para cada área.
Limpeza	- materiais E equipamentos alocados em local indevido; - Acesso ao almoxarifado pelo banheiro masculino.	- Alterações de <i>layout</i> adaptando um corredor ao centro da academia no espaço físico; - Instalação de porta separatória das áreas.
Impecabilidade / Saúde / Higiene	- EPIs sem condições de uso; - Cadeira não apropriada para jornada de trabalho.	- Atualização de equipamentos periódica; - Cadeira ergonômica.
Organização / Ordenação.	- Falta de rotina na organização do ambiente físico; - Não havia punição para não cumprimento das regras.	- Implantados cartazes educativos no ambiente físico; - Pagamento de prenda através de atividades físicas.

Fonte: Dados da pesquisa na empresa, (2019)

Por fim, o programa 5 sentidos possibilitaram não só obter organização de espaço físico e descarte do desnecessário, mas direcionar a equipe toda para transformação de uma ferramenta da qualidade em benefícios de crescimento e destaque na competitividade de mercado atual. Segundo Jesus (2003) relaciona os benefícios do programa 5S para os colaboradores e para a organização.

Para a empresa, a aplicação do 5S reflete em um ambiente de trabalho mais seguro e saudável, incentivando a participação de todos com o objetivo de evitar desperdícios, refletindo na redução de custos, melhoria da qualidade e da produtividade. Ao eliminar o desnecessário, facilita-se o fluxo de pessoas, guarda dos itens a serem utilizados. Dessa forma, leva a empresa a se tornar mais competitiva no mercado. Para os colaboradores, o programa melhora a qualidade de vida, o crescimento profissional e pessoal pois é uma fonte de conhecimento e oportunidades; estimula o trabalho em equipe, aumentando o comprometimento com resultados.

REFERÊNCIAS

.
.
AGGIO, B. R.; SIQUEIRA, N. G. P.; LIMAS, C.E.A. O programa 5S na área de produção: um estudo de caso em uma Indústria Metalúrgica na cidade de Ponta Grossa. In: **ADM 2012 - Congresso Internacional de Administração, 2012**, Ponta Grossa. ADM 2012 Gestão Estratégica: Empreendedorismo e Sustentabilidade, 2012.

AVELAR, J. M. B. **Introdução a qualidade total e gerência de pessoas (uma visão integrada)**. Ed. UEL, 2001.

CADERNO PRUDENTINO DE GEOGRAFIA, 37. 2015, Presidente Prudente. **A PESQUISA QUALITATIVA EM GEOGRAFIA QUALITATIVE RESEARCH IN GEOGRAPHY PESQUISA CUALITATIVA EN GEOGRAFÍA**. Presidente Prudente: Associação dos Geógrafos

Brasileiro de, 2015. 29 p. Disponível em: <file:///C:/Users/LAB01-01/Downloads/4708-16705-1-PB.pdf>. Acesso em: 30 maio 2019.

CAMPOS, E. R. *et al.* **Metodologia de gestão por processos**. Universidade Estadual de Campinas -P02ró-Reitoria de Desenvolvimento Universitário 2003.

CAMPOS, V. F. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1994.

CAMPOS, V. F. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. Minas Gerais; INDG Tecnologia e Serviços Ltda., 1999.

CAPERUCCI J. N. Os benefícios do programa 5S em uma Organização. **UniSalesiano@**, n. 15, julho, 2016. Disponível em: <<http://www.salesianolins.br/universitaria/artigos/no15/artigo119.pdf>>. Acesso em: 30 mar. 2019.

CARVALHO, Pedro Carlos de. **O programa 5S e a qualidade total**. Quinta edição – São Paulo: Editora Alinea, 2011.

DONDIS, Donis A. **Sintaxe da linguagem visual**. 2. Ed. São Paulo: Martins Fontes, 1997.
FERREIRA, R. H. M. ROCHA, L. Programa Dalio: o aprimoramento da prática dos 5s sob aspectos produtivamente eficazes nas indústrias japonesas. In: **Anais do ADM 2012 - Congresso Internacional de Administração**, 2012. Ponta Grossa. Gestão Estratégica: empreendedorismo e sustentabilidade, 2012.

FILHO, Geraldo Vieira. **Gestão da qualidade Total**: uma abordagem prática. Alínea Editora, Campinas, SP, 2003.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ª ed- São Paulo: Atlas, 2010.

GODINHO FILHO, M.; UZSOY, R. Estudo do efeito de programas de melhoria contínua em variáveis do chão de fábrica na relação entre tamanho de lote de produção e lead time: lead time relationship. **Gest. Prod. [online]**. 2010,17, n.1, pp. 117-148.

JESUS, A. R. **Programa 5S**. Comitê de Qualidade dos Correios, São Paulo, v. 65, n. 2, p.1-2, dez. 2003.

JURAN, Joseph M. **A Qualidade desde o projeto**: Os novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

Lakatos, Eva Maria. Fundamentos de metodologia científica / Marina de Andrade Marconi, Eva Maria Lakatos. - 7. ed. - São Paulo: Atlas 2010

Lakatos, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalho científico / Mariana de Andrade Marconi, Eva Maria Lakatos. - 7. ed. - 10. Reimpor. - São Paulo: Atlas, 2015.

LENZI, F. C.; KIESEL, M. D.; ZUCCO, F. D. **Ação empreendedora**: como desenvolver e administrar o seu negócio com excelência. São Paulo: Gente, 2010.

LOBO, R. N. **Gestão da qualidade** – as 7 ferramentas de qualidade. São Paulo: Érica,2011.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalho científico. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

OLIAN, Luiz Henrique. PASCHOALINO, Wlamir José. OLIVEIRA, Wdson. **Os Benefícios da Ferramenta de Qualidade 5s para a Produtividade**. Revista Científica UNAR. Araras – SP. OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**: Conceitos, metodologias e práticas. 31. ed.- São Paulo: Atlas, 2013.

Oliveira, Djalma de Pinho Rebouças de **Planejamento estratégico**: Conceitos, metodologias e práticas / Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira. - 31. ed.- São Paulo: Atlas, 2013.

OLIVEIRA, J. R. C. **Aspectos humanos dos 5 sentidos**: uma experiência prática. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

OLIVEIRA, J. R. C. **Aspectos humanos dos 5 sentidos: uma experiência prática**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

OSADA, Takashi. **Housekeeping, 5S's**: seiri, seiton, seiso, seiketsu, shitsuke. São Paulo: Instituto IMAM, 1992.

RIBEIRO, H. **A base para qualidade total: 5S**. Salvador: Casa da Qualidade, 1994.

ROBBINS, S. P. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2003.

SILVA, A. O.; RORATO, L.; SERVAT, M.E.; DORNELLES, L.; POLACINSKI, E. Gestão da Qualidade Aplicação da ferramenta 5W2H como plano de ação para o projeto de abertura de uma empresa. In: 3º Semana Internacional das Engenharias da Fator. **Anais...** Horizontina, 2013.

SILVA, J.M. **5s - O Ambiente da Qualidade**. 2ª ed. Belo Horizonte. Littera Maciel, 1994.

VANTI, N. Ambiente de qualidade em uma biblioteca universitária: aplicação do 5S e de um estilo participativo de administração. **Ci. Inf.**, set./dez. 1999, vol.28, no.3, p.333-339.

VIEIRA FILHO, G. **Gestão da Qualidade Total**: Uma abordagem prática. 3. ed. Campinas: Alínea, 2010.

ZANELLA, Luiz Carlos. **Programa de qualidade total para empresas de pequeno e médio porte**: roteiro prático de implantação. Juruá Editora, Curitiba, 2009.