
IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA 7S EM UMA EMPRESA METALÚRGICA, BENEFÍCIOS E DIFICULDADES.

IMPLEMENTATION OF THE PROGRAM 7S IN A METALLURGICAL COMPANY, BENEFITS AND DIFFICULTIES.

Nilton Cesar Pasquini

Químico Industrial, MBA em Gestão e Engenharia de Qualidade, MBA em Gestão de Pessoas e Black Belt – Centro Universitário Salesiano de São Paulo, Campus Maria Auxiliadora, Americana SP.

Resumo

Este trabalho mostra os resultados da implantação do programa 7S em uma empresa metalúrgica. A empresa, através do programa 7S, objetivava um ambiente de trabalho mais adequado e a colaboração dos funcionários para tal finalidade, possuindo como meta principal eliminar desperdícios e proporcionar um ambiente de trabalho mais satisfatório, em segundo plano melhorar a qualidade e diminuir o absenteísmo, consequentemente melhorar a prevenção de riscos pessoais, patrimonial e meio ambiente. O 7S proporcionou ganho na mudança de comportamento dos colaboradores, disciplina, economia, higiene, limpeza e organização tornaram-se práticas comuns, melhorou muito o gerenciamento de rotina dos supervisores, gerentes e em menor grau do chão de fábrica. Os fatores que levaram ao sucesso o programa 7S foram participação e apoio da alta administração. Alegação de falta de tempo para realizar algumas tarefas de implantação e dificuldade de estabelecer metas e planos estratégicos foram as dificuldades encontradas.

Palavras-chave: Programa 7S, Programa de qualidade, Melhoria de processo

Abstract

This work shows the results of program implementation in a 7s metallurgical company. The company, through the 7S, aimed at a more suitable working environment and employee collaboration for this purpose, having as main goal to eliminate waste and provide a more satisfactory working environment in the background to improve quality and reduce absenteeism, therefore improve the risk prevention personal, property and environment. The 7S provided gains in changing the behavior of employees, discipline, economics, hygiene, cleanliness and organization have become common practices, greatly improved the routine management of supervisors, managers, and to a lesser degree of factory floor.

The factors leading to success were the 7S program participation and support from top management. Allegation of lack of time to accomplish some tasks of implementation and the difficulty of establishing goals and strategic plans were the difficulties encountered.

Key-words: Program 7S, Quality program, Process improvement.

1. Introdução

Segundo pesquisa conduzida por Godoy et al. (2001), o Programa 5S influencia, positivamente, a organização, as pessoas, o ambiente, potencializando a melhoria da qualidade. Tal programa muda o comportamento e as atitudes das pessoas pelo envolvimento, engajamento e comprometimento que surgem com a implantação e manutenção dessas ações. Em pesquisa realizada por Silva et al. (2001), são descritos alguns dos motivos que conduzem ao fracasso do Programa 5S: gradualmente os funcionários deixam de conversar/questionar sobre o tema; os avaliadores de 5S deixam de realizar algumas auditorias o que faz com que o programa perca a credibilidade; falta de planejamento das ações/etapas seguintes.

Para Soares et al. (2001) a impossibilidade de reunir todos os colaboradores em muitas situações é um entrave à condução do programa. Outro fator relevante a favor da dificuldade de implantação consiste na difícil quebra de paradigmas organizacionais criados no decorrer da história da organização, o que provoca a resistência quanto às mudanças. Deve-se motivar continuamente o programa, ou seja, realimentá-lo sistematicamente.

1- Seiri: De acordo com Rebello (2005), Senso de seleção, utilização, descarte, arrumação. Significa identificar e separar tudo o que é necessário do que é desnecessário no local de trabalho, dando um destino para aquelas que deixaram de ser úteis para o fim desejado e agrupando os objetos necessários por ordem de importância, inclusive eliminado tarefas desnecessárias. Possibilita melhor organização do local, criação de novos espaços, diminuição da perda de tempo e desperdício de recursos. Para a arrumação do setor devemos: classificar os itens (necessários e desnecessários), verificar a freqüência de uso e dar a destinação dos itens de acordo com a freqüência de uso. A fase do descarte tem como benefícios: reduzir a necessidade de espaço físico, de estoque e de gasto com sistema de armazenamento; facilitar o arranjo físico, o controle de produção e a execução do trabalho no tempo previsto; diminuir o desperdício de material e reduzir custos e acidentes.

2- Seiton: senso de organização, sistematização e classificação

Este senso contribui de forma significativa para o ambiente profissional e pessoal. Facilitando a acomodação de materiais de uso diário, que passam a seres melhores visualizados,

contribuindo a redução de movimentos desnecessários, uma vez que todos os materiais encontram-se em local adequado. Outra contribuição deste senso esta relacionada com a organização cotidiana, ao enfatizar organização de tempo e separabilidade das preferências pessoais e profissionais para os colaboradores, bem como classificação do tempo de lazer, trabalho e família (TAMBORLIM, STEIN, 2008). De acordo com Chiavenato (2005) todos materiais devem ter seu lugar previamente estabelecido, sendo que os mais utilizados devem estar localizados em local de mais fácil acesso.

3- Seisoh - Limpeza

De acordo com Badke (2004) o Senso de Limpeza é eliminar todo e qualquer traço de sujeira e agir na prevenção, eliminando todas as causas fundamentais. O mais importante, neste conceito, não é o ato de limpar mas o ato de "não sujar", "limpar sempre e eliminar as causas da sujeira", no sentido mais amplo, ter Senso de Limpeza é procurar ser honesto ao se expressar, ser transparente, sem segundas intenções com os amigos, com a família, com os subordinados, com os vizinhos, etc.

4- Seiketsu - Senso de Saúde

Refere-se à execução dos 3 senso anteriores de forma sistematizada, ou seja, manter o descarte, a organização e implantar o padrão de limpeza de forma contínua, com a preocupação e atenção com a própria saúde física, mental e emocional. Resulta da padronização das atividades anteriores de forma sistematizada com manutenção e monitoração dos estágios já alcançados para que não retrocedam. Para tal gerenciamento dá-se ênfase na manutenção da padronização adotada. O objetivo da padronização é fazer com que todas as tarefas sejam cumpridas voluntária e rotineiramente da mesma forma, para que os resultados sejam sempre aqueles esperados, a fim de melhorar o desempenho da organização (CALEGARE, 1999).

5. Shitsuke - Senso de Autodisciplina

Significa ser responsável pela qualidade de seu trabalho e de sua vida, buscando melhoria sempre, ao cumprir rigorosamente os padrões técnicos, éticos e morais, normas e tudo o que for estabelecido pela organização onde trabalha. É o pacto da qualidade onde todos assumem o compromisso de manter as normas, prazos e acordos estabelecidos nas fases anteriores, a fim de aperfeiçoar e dar continuidade ao Programa. Faz parte do comportamento ético respeitar o acordo estabelecido e cumprir todos os compromissos para não desapontar o cliente (REBELLO, 2005).

6. Shikari Yaro – Senso de Determinação e União

Pregar a participação dos gestores em parceria com a união de todos os colaboradores. É o fator da motivação, liderança e comunicação. Manter a transparência na condução da gestão para que todos se encaixem no processo para assim se ter um bom trabalho de equipe.

Estimula a confiança dos colaboradores dentro da organização, maior compromisso visando os resultados desejados e melhora nas relações interpessoais

7. Shido – Senso de Treinamento

Investe no treinamento do profissional e a educação do ser humano, desenvolver as pessoas para que elas tenham a oportunidade de tornar-se empregáveis e competitivas, dando a elas qualificação profissional constante, desenvolvendo talentos.

Metodologia

O estudo foi realizado em uma empresa metalúrgica instalada na região da cidade de Americana SP. A empresa produz peças para montagem de tornos e máquinas de terraplanagem, possui 197 colaboradores.

Foi criado um grupo gestor cuja função básica do gestor do programa, ou de um comitê central, é fomentar as atividades do 7S por toda a empresa. Para tanto, o gestor deve conhecer profundamente os conceitos, e ter uma capacidade de liderança devidamente reconhecida. Ele é responsável pela elaboração do plano diretor pelo treinamento das pessoas que irão liderar o processo de implantação nos diversos ambientes e pela própria promoção integrada do 7S (SILVA et al., 2008).

Criou um plano de treinamentos para todos os níveis hierárquico sobre a melhoria de qualidade, administração participativa, incremento de eficiência, eliminação do desperdício, melhoria no ambiente de trabalho, otimização de espaço, prevenção de acidentes, mudança de comportamento e hábito, melhoria nas relações humanas, espírito de equipe, autodisciplina, eliminação do stress das pessoas, padronização dos processos, confiabilidade dos dados de controle, redução/eliminação das condições inseguras, redução/eliminação dos atos inseguros, prevenção da poluição e motivação das pessoas (SILVA et al., 2008).

A empresa, através do programa 7S, objetivava um ambiente de trabalho mais adequado e a colaboração dos funcionários para tal finalidade, possuindo como meta principal eliminar desperdícios e proporcionar um ambiente de trabalho mais satisfatório, em segundo plano melhorar a qualidade e diminuir o absenteísmo, consequentemente melhorar a prevenção de riscos pessoais, patrimoniais e meio ambiente. Para Silva et al. (2001), o programa tem como objetivo básico a melhoria do ambiente de trabalho nos sentidos físico (organização geral do espaço físico) e mental (mudança da maneira de pensar das pessoas na direção de um melhor comportamento).

O autor do artigo atuou como Black Belt, foi gestor responsável pelos treinamentos. A manutenção do programa foi feita através de inspeções e certificação dos sensos. Para fazer

tal avaliação, foi preenchida uma check list em que constavam perguntas para cada senso de modo a quantificar a avaliação da área. Foram elaboradas perguntas referentes a cada senso. A primeira atitude foi realizar uma limpeza geral (Dia D), pré-requisito para a implantação do Programa 7S. Este evento é de suma importância, devido a ser um marco do início do 7S. Na implantação do 7S fez uso de 6 ferramentas da qualidade, sendo Diagrama de causa e efeito, Diagrama de dispersão, D5W1H, Gráficos e PDCA.

Antes do dia D, foi fotografado todos os departamentos para fazer uma comparação de antes e depois, foi evitado fotografar funcionários ou objetos que os identifique a fim de evitar constrangimento. O registro fotográfico e/ou filmagem é de fundamental importância durante todo o processo de implantação, pois é a melhor forma de evidenciar os diversos estágios, motivando a equipe a persistir em busca de uma melhoria contínua, e de incentivar outras áreas que ainda não deflagraram o processo (Silva et al., 2008).

Foi realizado uma auditoria e entrevistado alguns colaboradores e fornecido uma pontuação para cada pergunta, 0 ruim, 1 regular e 2 bom. Através desta pontuação gerou a pontuação final, sendo 0 ruim (nenhum item atende ao padrão), 1 regular (poucos itens atendem ao padrão), 2 bom (muitos itens atende ao padrão) e 3 excelente (todos os itens atendem ao padrão).

Segundo Yin (2005), a metodologia de estudo de caso se presta para pesquisas que procuram respostas a perguntas do tipo “como” e “por que”, quando a ênfase se encontra em fenômenos inseridos em algum contexto da vida real. O estudo de caso é adequado para analisar condições contextuais, caso sejam pertinentes ao fenômeno em estudo (YIN, 2005). A vantagem de estudos de caso realizados pela coleta de dados a partir da observação participante é a oportunidade de se perceber a realidade do ponto de vista de alguém de “dentro” do estudo de caso para proporcionar um retrato acurado do fenômeno analisado (YIN, 2005).

2. Resultados

Foi criado um kit 7S composta por flanela, camiseta, caneta, cartilha e cronograma.

Tentou-se produzir melhorias imediatas dentro das limitações orçamentárias e de pessoal que tínhamos. Com um melhor e mais imaginativo uso dos recursos existentes, conseguiram-se alguns resultados que serviram para motivar e mobilizar a equipe. No decorrer desta gratificante experiência, percebeu-se que é fundamental educar dando o exemplo, mediante real comprometimento com as ações do coletivo, ganhando assim credibilidade, e também ressaltar, constantemente, a importância da contribuição dos funcionários. Desta maneira, começou um processo de melhoria contínua (VANTI, 1999). Houve situações em que o diretor da empresa varreu e coletor a sujeira do corredor, retirou papel que estava descartado

no recipiente de plástico. Diretores, gerentes e supervisores dedicaram algumas horas em 4 dias para pintar parede e chão. Esta atitude motivou os colaboradores.

O comitê apresentou, para todos os envolvidos, os conceitos do 7S, os benefícios de sua prática, e as particularidades de cada “S”.

1. SEIRI - Senso de Utilização

Ao descartar material que não servia, conseguimos ganhar espaço para aquilo que realmente interessava. Tentamos justificar a utilidade de cada item, o que não podia ser justificado foi eliminado. Seguindo a Osada (1992), o senso de utilização é realmente a arte de eliminar as coisas desnecessárias.

No setor administrativo, as mesas estavam abarrotadas de calendário, “porta-treco”, garrafa de água, copos de café, pacote de bolacha, chave de automóvel e residência, celular, caixa de remédio, lata de refrigerante, maço de cigarros e muitas canetas. Nos computadores, havia dados obsoletos e uma infinidade de informações arquivadas datadas de 2000. Através do treinamento os colaboradores adquiriram conhecimentos para deixar sobre a mesa apenas o que era necessário. Foi nomeado 3 pessoas para junto com o usuário do computador fazer um limpa nos arquivos obsoletos.

Não havia na empresa hábito de utilizar o outro lado do papel sulfite. Foi criado programa de redução de consumo de água e energia elétrica na residência do colaborador, onde entregava a organização as 4 últimas contas para servir de base, nos próximos 6 meses os colaboradores participantes demonstravam os informativos para verificação, assim realizava a média. Premiava os 4 primeiros com prêmios sentimentais e não financeiros.

2. Seiton – Ordenação

No que diz respeito ao senso de ordenação, modificamos o layout do escritório, retirando mesas que ficavam distante uma da outra e colocamos em forma de ilha, com a perspectiva de aproveitar melhor o espaço, para ampliar as possibilidades de circulação.

Foi reforçada a sinalização visual em diferentes lugares, como nas tomadas (indicando a voltagem); na saída e entrada; marcação no chão indicando o lugar de mesas, caixas, passagem de máquina motorizada e de pedestre etc. Nos anos de 2008, 2009 e 2010 houve 16, 23 e 18 respectivamente acidente ou quase acidente de empilhadeira envolvendo pedestres dentro da empresa.

Para Badke (2004) o Senso de Ordenação é definir locais apropriados e critérios para estocar, guardar ou dispor materiais, equipamentos, ferramentas, utensílios, informações e dados de modo a facilitar seu uso e manuseio, facilitar a procura, localização e guarda de qualquer item.

O fato mais expressivo neste senso foi á redefinição do leiaute da linha produção, que teve um ganho de 900 metros quadrados. Tal redefinição trouxe para a empresa uma economia de R\$435.897,45, este valor era pago ao ano por horas extras. Esta redefinição proporcionou aumento de produção de cada colaborador.

Foi criado Padrão Operacional de Processo (POP) que informa quais atividades devem ser feitas e como, através das perguntas: O que fazer?, Quando fazer? Como Fazer? Por que fazer? Foi estabelecido quem é responsável pelo quê, pois a responsabilidade de todas torna-se responsabilidade de ninguém. Uma responsabilidade mais abrangente ou coletiva poderá ser aceitável quando o programa conseguir uma mudança cultural dos colaboradores.

3. Seisoh -Limpeza

Quanto ao senso de limpeza, a primeira providência foi distribuir recipientes de coleta seletiva nos diferentes locais da empresa, estimulando as pessoas a praticarem o ato.

Um dos colaboradores sugeriu a limpeza do teto (interna), pintar a parede e o chão de determinado lugar. Este exemplo da pintura serviu, também, como excelente oportunidade para reforçar ainda mais a união dos integrantes da equipe em torno de objetivos comuns. Desta forma, o grupo sentiu-se orgulhoso por construir e trabalhar em um lugar limpo, e os próprios colaboradores demonstraram maior prazer em permanecer no ambiente de trabalho (VANTI, 1999).

Mediante a conscientização de que cada um é responsável pela limpeza de sua própria área de trabalho, possibilitou-se o entendimento das vantagens de não sujar (VANTI, 1999).

A iluminação do ambiente foi melhorada com a medição da intensidade de luz, por meio do aparelho luxímetro, e por estar com baixa intensidade foi solicitada limpeza, pintura das caixas de luz e instalação de mais lâmpadas. O departamento de produção, engenharia, escritório e ambulatório foram ornamentados com folhagens naturais, tornando-o mais bonito e aconchegante, melhorando a imagem do setor e propiciando a satisfação de trabalhar em um ambiente agradável. As plantas foram adquiridas gratuitamente no jardim botânico da cidade de Americana.

Seguida do Dia D, quando foram retiradas 45 toneladas de sucata que estavam no salão, 3 toneladas de papel proveniente em maior parte de arquivos, foram separadas aproximadamente 3 mil folhas de sulfite para ser impressas do outro lado. Uma parte do valor foi separada para compra de tintas e a outra parte usou para proporcionar um churrasco para os colaboradores e família.

4. Seiketsu - Senso de Saúde

Foi implantada ginástica laboral em todos os departamentos. A pedido dos colaboradores instalou no vestiário masculino e feminino um espelho que visualiza o corpo todo, com o

intuito que os colaboradores observem seus aspectos físicos como vestimentas, se toda a camisa esta por dentro da calça etc. Foi efetuada a troca dos vasos sanitários (que agacha) por vasos de acento.

Foi medido o ruído em toda empresa com o aparelho audiodosímetro, como resultado foi implantado protetor auricular, foi medido também a temperatura com o aparelho termógrafo que constatou alta temperatura, foi instalado ventilador e criado abertura no teto e janelas para refrigerar o ambiente e melhorar a iluminação.

Foi criado programa contra tabagismo, alcoolismo, diálogo de segurança e qualidade no trabalho.

5. Shitsuke - Senso de Autodisciplina

No que se refere ao senso de disciplina, considerando que este é fundamental para a cooperação na equipe, procurou-se que cada um conseguisse internalizar as regras de forma espontânea, sem coerção. A geração de bons hábitos é chave para o bom desenvolvimento do trabalho de toda a equipe, junto à plena aplicação dos quatro senso anteriores (VANTI, 1999).

Nem todos os colaboradores assimilaram as normas que foram estabelecidas nas fases anteriores, quanto notava esta deficiência, o colaborador era re-treinado por 1 hora em sala e mais 1 hora andando pela empresa.

O maior benefício conquistado neste item foi conseguir conscientizar sobre a responsabilidade e o impacto de todas as tarefas no processo e o cumprimento das regras e procedimentos estabelecido no padrão da organização.

6. Shikari Yaro – Senso de Determinação e União

Na organização havia enorme distância entre os colaboradores do escritório (*staff*) com os colaboradores de chão de fábrica, assim determinou a participação dos gestores em parceria com a união de todos os empregados, onde os treinamentos e palestras eram oferecidos para ambos ao mesmo tempo, não mais em horários separados.

O RH da empresa era distante do operacional, em pesquisa com os colaboradores concluiu que 97,5% só tinham entrado em contato com as pessoas do RH no processo de admissão. Assim, em comum acordo, uma psicóloga reservou a parte da manhã para visitar os departamentos, conversar com os colaboradores sobre treinamentos, produção, qualidade, saúde e família.

É através das ações de mudança de comportamento da alta administração que os funcionários sentir-se-ão satisfeitos e motivados para participarem efetivamente do programa. Ao serem tratados com educação, respeito, justiça, equidade e ao terem boas condições de trabalho, todos participam (ABRANTES, 2011).

Antes de entrar na sala de trabalho, o gerente do departamento e o diretor da organização passou a andar nos departamentos cumprimentando e conversando com alguns colaboradores, fazem no mínimo duas vezes na semana.

7. Shido – Senso de Treinamento

As organizações vêm investindo muito em treinamento de pessoal. Porém, na maioria dos casos, este investimento é feito às cegas, ou seja, os treinamentos são oferecidos sem um estudo criterioso prévio das necessidades de treinamento, podendo resultar numa perda de tempo e dinheiro. Hoje em dia, são poucas as organizações que investem em um sistema de treinamento próprio; a maioria compra os cursos em pacotes prontos que nem sempre são adequados à sua realidade. Além disso, muitos treinamentos são oferecidos, sem uma avaliação de sua eficácia e eficiência em termos de impacto no trabalho (TAMAYO & ABBAD, 2006).

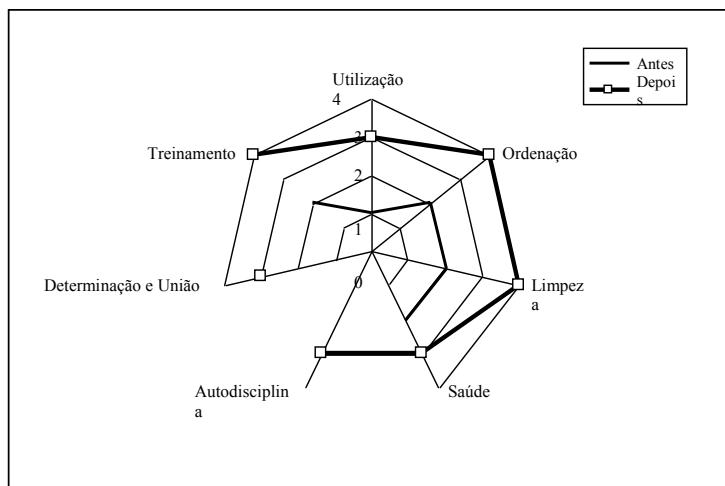
Garay (1997) relata que existem diferenças significativas entre qualificação e treinamento. A primeira poderia ser definida com base no tempo de experiência do trabalhador e é adquirida de forma individual ou coletiva, tendo em vista as exigências do posto de trabalho; já a segunda seria um instrumento de conhecimento, favorecendo o saber tanto teórico, quanto prático dos trabalhadores.

Magalhães e Borges-Andrade (2001) acreditam que o treinamento pode ser visto como um instrumento administrativo de vital importância para o aumento da produtividade do trabalho, e também como um fator de auto-satisfação do treinando, constituindo-se um agente motivador comprovado. Abrange uma somatória de atividades que vão desde a aquisição de habilidade motriz até o desenvolvimento de um conhecimento técnico complexo, incluindo também a assimilação de novas atitudes, bem como modificações de comportamentos em função de problemas sociais amplos.

Foi realizado *workshop* de 12 horas com os gestores cujo assunto tratado foi: Liderança Efetiva que aborda delegação visando resultados, sinergia interdepartamental, foco no resultado das equipes, instrumentos para identificar e capacitar talentos, liderança servidora e transformacional. Gestão de Conflitos abordou: formas de administrar conflitos, benefícios da gestão de conflitos, inteligência emocional, estados de ego, percepção e julgamento. Treinamento para todos os colaboradores, tema: Gestão do Tempo & Produtividade (6 horas) abordou: comece com os objetivos na mente, reflexão sobre a quantidade e a qualidade de tempo, diagnóstico da alocação do tempo, gerenciamento da agenda e elimine os desperdiçadores do tempo. Treinamento de Comunicação Verbal e Oratória: falar bem em público: técnica e arte ao seu alcance, Identifique e elimine os vícios de linguagem, fortaleça sua imagem falando com segurança e convicção, competência emocional, empatia:

estabelecendo um forte vínculo com o público alvo, domínio de voz: confira emoção e intensidade ao discurso, domínio da Postura, como conduzir discursos de improviso, recomendações sobre elegância e vestuário.

Gráfico 1. Situação dos 7S antes e após a implantação do programa.



Sucesso

Os fatores que levaram ao sucesso o programa 7S foram participação e apoio da alta administração, conscientização dos funcionários, manutenção dos pilares básicos (motivação, normalização e auditorias), treinamentos constantes, benefícios do próprio programa, trabalho em equipe, disponibilização de recursos necessários para introdução do programa. Os sete itens também foram apontados por Tontini & Bezerra (2002). O gráfico 1 mostra a situação dos 7 itens antes e após a implantação do programa.

A busca da melhoria contínua da qualidade, de uma produção mais enxuta e de um ambiente de trabalho mais agradável, foram fatores preponderantes para a implantação do programa 7S na empresa, o qual foi aplicado em todos os setores (COSTA et al., 2005).

A elaboração dos *check-list* (ou lista de verificação) de avaliação é importante porque indica ao auditor o que deve ser visto e como cada item deve ser avaliado. Um problema enfrentado pela maioria das empresas durante as auditorias é a polêmica entre o setor auditado e os auditores. Isto acontece, na maioria dos casos, devido a subjetividade das questões de avaliação. A correta elaboração dos itens de *check-list* ajudará a diminuir em muito este problema (TONTINI, 1998). As auditorias tiveram a finalidade de facilitar a evolução do programa, apontar os problemas ou não conformidade, desenvolver o senso crítico, diminuir a incidência de erros e manter os colaboradores conscientes do que está acontecendo e apontar problemas antes que se tornem problemas maiores. Nos 6 primeiros meses foi realizada auditoria mensal, os próximos 6 meses auditorias bimestral. O grupo de auditores é composta por 4 colaboradores, sendo que após cada auditoria é sorteado um colaborador para deixar o

grupo e permitir a entrada de nova pessoa na equipe, assim permite maior conhecimento dos colaboradores sobre auditoria. A bonificação PPR (programa de participação de resultados) deixou de ser pago em dezembro para ser pago trimestralmente com o máximo de 21% do salário, totalizando 82% ao ano. O 7S tinha peso de 40% e os demais 60% era definido pela diretoria. Assim, se o departamento tiver nota 3 (escala de 0 a 3), o colaborador recebe à mais no final de três meses 8,47%, se tiver nota 2 recebe 4,23%, se for menor ou igual à 1 recebe normal, sem a bonificação relacionada ao 7S. Esta regra aumentou a preocupação do colaborador com o programa.

A empresa trabalha com o sistema de banco de horas e não horas extras, havia certa dificuldade em os colaboradores fazer horas extras, após a implantação do 7S este comportamento mudou bruscamente.

Notadamente, pode-se observar no trabalho que os benefícios da implantação do programa S são efetivamente reais, refletindo questões que vão desde aspectos relacionados com a organização do ambiente propriamente dita até elementos para o desenvolvimento pessoal e profissional de todos os trabalhadores, o que representa um ganho efetivo que em primeira vista não pode ser mensurado, pois tais ganhos irão refletir ao longo do tempo e com isto o retorno será maximizado em diversos níveis. Não podemos esquecer o impacto direto na sociedade, pois as pessoas envolvidas, passam a ser mais críticas e com uma consciência social muito expressiva, visto que uma das bandeiras do programa S é a de fazer cidadãos melhores e preocupados com questões sociais, ambientais, políticas etc. Tudo isto é fruto da educação e do conhecimento adquirido nas organizações através deste programa (Rodrigues, 2008).

Dificuldades

Alegação de falta de tempo para realizar algumas tarefas de implantação e reunião vinda principalmente dos coordenadores, esta dificuldade foi superada com o apoio da gerencia. Dificuldade de estabelecer metas e planos estratégicos onde foi necessário um curso de 6 horas.

Conclusão

A manutenção do programa 7S depende de três pilares básicos, auditorias, motivação e incorporação das atividades do 7S na rotina do dia-a-dia.

O programa 7S é uma implantação sem fim, é um programa que visa melhorar as condições de trabalho, através de disciplina, tendo como consequência um ambiente favorável ao desenvolvimento de políticas de qualidade.

O 7S proporcionou ganho na mudança de comportamento dos colaboradores, disciplina, economia, higiene, limpeza e organização tornaram-se práticas comuns, melhorou muito o

gerenciamento de rotina dos supervisores, gerentes e em menor grau do chão de fabrica. Surgiu uma flexibilidade nas relações entre superior e subordinado, que contribuiu para a motivação do grupo, sentiram valorizado com a consentimento de *feedback*, mais responsabilidade e treinamento.

O que facilitou a incorporação das atividades no dia-a-dia foram duas ferramentas, normalização de atividades e implementação do gerenciamento visual.

Referências

- ABRANTES, J. Como o programa dos oito sensos (8s) pode ajudar na educação e qualificação profissional, reduzindo custos , aumentando a produtividade e combatendo o desemprego. Disponível em <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGET1998_ART106.pdf>. Acessado em 20/11/2011.
- BADKE, T. 5S aplicados à gestão de documentos. 2004. In: R. Eletr. Bibliotecon. Ci. Inf., Florianópolis, n. 22, 2º sem. 2006. Disponível em <<http://www.todeska.hpg.com.br>>. Acessado em: 20/10/2011.
- CALEGARE, A. J. de A. Os mandamentos da Qualidade Total. 3. ed. Barueri: Inter-Qual International Quality Systems, 1999.
- CHIAVENATO, I. Administração de Produção: uma abordagem introdutória. Rio de Janeiro. Elsevier, 2005.
- COSTA, R. B. F.; REIS, S. A.; ANDRADE, V. T. Implantação do programa 5S em uma empresa de grande porte: importância e dificuldades. XXV Encontro Nac. de Eng. De Produção – Porto Alegre, RS, Brasil, 29 out de 01 de nov de 2005.
- GODOY, L.P.; BELINAZO, D.P. & PEDRAZZI, F.K. (2001) Gestão da qualidade total e as contribuições do programa 5S's. IN: ENEGET. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGET2001_TR21_0144.pdf>. Acessado em 10/11/2011.
- LAPA, R, P., Praticando os 5 sensos. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.
- OSADA, Takashi. Housekeeping, 5S's: seiri, seiton, seiso, seiketsu, shitsuke. São Paulo: IMAM, 1992. 212 p.
- NIVALDO, P. da S.; ANTONIO, C. de F.; MARCOS, S. T. A implantação do 5s na divisão de controle de qualidade de uma empresa distribuidora de energia do sul do país: um estudo de caso. Acessado em: <http://www.4eetcg.uepg.br/oral/20_2.pdf>. Disponível em:
- REBELLO, M. A. F. R. Implantação do programa 5S para a conquista de um ambiente de qualidade na biblioteca do hospital universitário da Universidade de São Paulo. Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação, Campinas, v.3, n. 1, p. 165-182, 2005.

- Rodrigues, G. L. M. A efetivação do programa 5S resultados financeiros diretos e indiretos. Revista Interdisciplinar, 2009. Acessado em: <<http://www.univar.edu.br/revista/downloads/efetivacao.pdf>>. Disponível em: 27/10/2011.
- SILVA, C.E.S.; SILVA, D.C.; NETO, M.F. & SOUSA, L.G.M. (2001) 5S – Um programa passageiro ou permanente? ENEGEP. Acessado em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2001_TR26_0526.pdf>. Disponível em: 25/10/2100.
- SOARES, J.C.S.; JUNGES, W. O 5S num supermercado de pequeno porte. Acessado em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2001_TR26_0895.pdf>. Disponível em: 25/10/2011.
- TAMBORLIM, Norberto; STEIN, Lucilene Campos. Sugestão de implantação da filosofia 5S na auto mecânica Dietmar. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.2, n.2, p.01-24.
- TONTINI, G. Mantendo o programa 5S em sua empresa. Revista de Negócios, v. 3, n. 1, 1998.
- TONTINI, G.; BEZERRA, J. N. P. Estudo sobre os fatores de sucesso na implantação de programas 5S em empresas catarinenses. Revista de Negócios, Blumenau, v. 7, n. 2, 2002.
- TAMAYO, N.; ABBAD, G., da Silva. Autoconceito profissional e suporte à transferência e impacto do treinamento no trabalho. Rev. Adm. Contemp. [online]. 2006, vol.10, n.3 [cited 2011-10-16], pp. 9-28 . Acessada em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552006000300002&lng=en&nrm=iso>. Disponível em 15/10/2011.
- YIN, R. K. – Estudo de Caso – Planejamento e Método. Porto Alegre, Bookman 2005.