

IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA 5S EM UMA EMPRESA DO RAMO IMOBILIÁRIO

ariel manoj da silva (UFG)

arielsharon_ds@yahoo.com.br

Julio Cesar Valandro Soares (UFG)

j-cvs@hotmail.com

Gustavo Franklin Oliveira Carneiro (UFG)

gustavof.carneiro@yahoo.com.br

Wagner Franca Quadros (UFG)

wagnerfq@msn.com



O setor de serviços tem papel imprescindível na economia brasileira, pois corresponde por quase 70% por PIB (produto interno bruto) do país e o setor vem crescendo a cada ano. Diante desse cenário competitivo torna-se necessário a busca por novos modelos e ferramentas de gestão da qualidade na tentativa de qualificar os serviços ofertados ao mercado por parte das organizações. Dentro desse contexto, o presente artigo analisa a implantação do programa 5S numa empresa do ramo imobiliário situada na cidade de Catalão-GO. O artigo tem como objetivo implantar de forma efetiva o modelo na imobiliária com o intuito de melhorar o acesso à informações, melhorar a qualidade no trabalho e também aumentar o nível de satisfação dos clientes. Foi feita a implantação de cada “S”, mostrando por meio de fotos, o antes e o pós-implantação. Para complementar o processo foram elaborados manuais para treinamento dos funcionários. Os resultados obtidos foram positivos no que diz respeito ao melhoramento significativo do acesso à informação, formalização de ações relacionadas à limpeza e higiene do local de trabalho e principalmente a conscientização dos colaboradores.

Palavras-chaves: Serviços, gestão da qualidade, programa 5S, imobiliária.

1. Introdução

O setor de serviços, em âmbito mundial, é responsável por parcela expressiva em termos de geração de postos de trabalho e de renda. Psomas, Pantouvakis e Kafetzopoulos (2013) observam que o setor de serviços tem grande importância para a economia mundial. Os autores sustentam que para competir na economia global e nos mercados atuais, as empresas de serviços necessitam conceber e implementar eficientes sistemas internos de gestão da qualidade que atendam normas internacionais.

A importância do setor de serviços também é referida por Lounsbury *et al.* (2012), considerando o contexto norte americano. Conforme esses autores, a indústria de serviços ao consumidor (SC) é vital para a economia americana na atualidade, gerando mais de dois milhões de empregos. Além disso, informam os autores, o segmento de SC é responsável por aproximadamente 64 por cento do produto interno bruto (PIB) do país. Acerca do atributo qualidade na prestação de serviços, Lounsbury *et al.* (2012) revelam que esta impacta diretamente no aumento dos gastos do consumidor, bem como na rentabilidade e em novas vendas.

Considerando o contexto brasileiro, Pakes *et al.* (2012) indicam que o setor de prestação de serviços no Brasil cresceu nas últimas décadas, superando a indústria na geração de empregos e na participação no PIB. Esse crescimento mercadológico, entendem os autores, culminou no acirramento da competitividade nos diversos segmentos em que os serviços se expandiram. Neste sentido, os autores acrescentam que a busca pela excelência nos serviços vem sendo uma estratégia efetivamente utilizada por organizações para a obtenção de “vantagem competitiva”.

Nesta perspectiva, Ramseook-Munhurrin, Naidoo e Lukea-Bhiwajee destacam que as pressões competitivas enfrentadas por muitas empresas de serviços têm as induzido a buscar vantagens competitivas, eficiência e lucratividade para diferenciá-las dos outros competidores. Os autores complementam afirmando que a alta qualidade nos serviços é essencial para o sucesso de organizações, sendo considerada a principal força motriz para a sustentabilidade dos negócios.

Supondo, portanto, que a qualidade tem se mostrado como um aspecto crucial enquanto atributo de diferenciação competitiva no segmento dos serviços, inúmeras alternativas tem

sido adotadas por parte de organizações no sentido de lograr melhores performances em termos nível de qualidade nos serviços prestados. Entre tais alternativas, pode incluir o programa (ou sistema) 5S. De acordo com Bayo-Moriones, Bello-Pintado e Cerio (2010), o sistema 5S busca reduzir perdas e otimizar a qualidade e a produtividade através da manutenção de ordem no local de trabalho, usando indicações visuais para obter resultados operacionais mais consistentes. Bayo-Moriones, Bello-Pintado, e Cerio (2010) explicam que prática do 5S visa incorporar os valores de organização, asseio, limpeza, padronização e disciplina no local de trabalho.

A partir destas considerações, o presente trabalho tem como objetivo descrever e analisar a aplicação do programa 5S em uma imobiliária situada na cidade de Catalão-GO, com a intenção de obter a melhoria no ambiente de trabalho e também proporcionar uma melhor qualidade no atendimento aos seus clientes.

2. Referencial teórico

2.1. Qualidade e o programa 5S

Nos dias de hoje, a qualidade tem sido considerada como um atributo essencial no contexto mercadológico, seja no âmbito da manufatura ou nos serviços. Saber oferecer qualidade é também um diferencial, à medida que afeta a confiabilidade da empresa e está diretamente relacionada com a satisfação dos clientes. Neste sentido, Pantouvakis (2010) entende que a identificação dos atributos de qualidade de serviço que são mais valorizados pelos clientes e uma avaliação precisa da importância relativa dos mesmos, é uma medida necessária para qualquer implantação eficaz de recursos.

Dessa maneira, objetivando a melhoria da qualidade na prestação, vários estudos têm sido realizados em termos de implantação de programas de qualidade em organizações, dentre os quais o programa 5S tem sido recorrentemente utilizado, conforme referido anteriormente. Falconi (2004) explica que o programa é orientado por cinco palavras-chave japonesas: *Seiri* (Separação); *Seiton* (Ordenação); *Seisoh* (Limpeza); *Seiketsu* (Padronização); *Shitsuke* (Disciplina). A figura ilustra a estrutura da ferramenta 5S.

Figura 1 - Estrutura da ferramenta 5S



Fonte: adaptado de *Falconi* (2004)

De acordo com Silva (1994), o Seiri (1ºS) significa utilização, arrumação, organização, seleção ou classificação, que pode ser satisfatoriamente resumido em separação. Relacionado também com Seiri é a necessidade de combater o hábito natural do ser humano de manter em posse objetos sem utilidade, ou seja, é preciso identificar o porquê dos excessos de materiais, adotando medidas preventivas de forma a evitar o acúmulo do que é desnecessário para a empresa (LAPA, 1998).

Já o segundo S, o Seiton, objetiva organizar os itens absolutamente necessários, identificá-los e colocá-los em locais definidos para cada tipo/categoria, de modo que seja fácil a sua localização (DELGADILLO, JUNIOR & OLIVEIRA, 2006). Hirano (1994) sugere que é muito importante lembrar que esta etapa deve ser precedida por uma limpeza geral na área de aplicação do programa, para que a ordenação possa ser realizada efetivamente. Esta limpeza deve ser realizada concomitante à realização do 1ºS.

A etapa do Seisoh (3ºS), de acordo com Ribeiro (1994), consiste em eliminar a sujeira, verificando as causas de sua origem. Conforme Nakata (2000), “remover a sujeira torna tudo mais visível. Removendo o pó e as manchas, a parte oculta pela sujeira fica exposta à inspeção”.

Em relação ao 4ºS, o Seiketsu, Ribeiro (1994) explica que se trata, basicamente de padronizar todos os procedimentos, hábitos e normas, de modo que sejam mantidos os três primeiros Ss anteriores, mantendo a higiene e a limpeza. Porém esta etapa só será alcançada após a execução dos 3Ss anteriores (Seiri, Seiton, Seisoh).

Na prática do 5ºS, o Shitsuke, o foco é incentivar a criação da disciplina de manter todas as etapas anteriores. Ribeiro (1994) coloca que ser disciplinado é cumprir rigorosamente as normas e tudo o que for estabelecido pelo grupo. Quando se atinge o 5ºS, já se pode considerar que uma cultura de manutenção e de bons hábitos foi criada no local onde foram aplicados. Entretanto, Bayo-Moriones, Bello-Pintado e Cerio (2010) alertam que sustentar o hábito de manter adequadamente os procedimentos corretos é, muitas vezes, o S mais difícil de implementar e alcançar. Os autores ressaltam que a mudança de comportamentos arraigados pode ser difícil, e a tendência é, muitas vezes, o retorno ao *status quo*, à zona de conforto do "velho modo" de fazer as coisas.

2.2. Aplicação do 5S - recomendações

Em termos de procedimentos visando a implantação do programa 5S, pode-se recorrer ao manual da Anvisa (2005, p. 16). Tal manual relata as etapas para implantação dos 5S:

- 1ª etapa: equipe de implantação. Formada por três pessoas, no mínimo, de diferentes setores da instituição e uma pessoa da alta administração. A equipe tem que ter disponibilidade para conduzir o processo, orientar, esclarecer dúvidas e fazer visitas rotineiras de acompanhamento;
- 2ª etapa: planejamento. Equipe de implantação pode elaborar um cronograma, um plano de orientação, determinar as ferramentas que serão utilizadas e dividir as atividades. As tarefas e as responsabilidades devem ser distribuídas e todos devem se comprometer com os prazos de cumprimento;
- 3ª etapa: fotos e registros. É importante registrar a situação atual da organização, em todas as áreas, especialmente onde forem percebidas necessidades de melhoria. Posteriormente, a equipe deve se reunir e discutir as falhas, as ações corretivas, dar sugestões de melhoria baseadas nas fotos;
- 4ª etapa: reunião. A equipe pode convidar o pessoal da instituição para uma reunião, compartilhar os dados e mostrar o compromisso e a disposição para implantar o método. Nesta reunião, a equipe pode iniciar o trabalho de conscientização do pessoal, da importância do programa 5S para a melhoria do trabalho. A equipe também pode explicar os objetivos do trabalho, mostrar as vantagens do programa e os benefícios;

- 5ª Etapa: implantação. Após esta reunião de sensibilização do pessoal com a equipe responsável, o programa começa a ser efetivamente implantado. As responsabilidades são divididas de acordo com as áreas de trabalho, bem como os mapas de acompanhamento do trabalho;
- 6ª Etapa: acompanhamento. A equipe organizadora é responsável por verificar os pontos positivos, e os negativos, lembrando que o pessoal deve estar sempre motivado. O ideal é que todos percebam os resultados, as mudanças.

Por fim, o referido manual recomenda que os treinamentos dos membros da equipe, técnicos e funcionários, devem ser periódicos e o acompanhamento deve ser constante. Com os novos treinamentos, a equipe pode verificar os resultados, avaliações do pessoal, as melhoras e o que ainda pode ser feito.

3. Procedimentos metodológicos

A coleta de dados na empresa se deu por meio de visitas ocorridas em três datas agendadas com o proprietário, consistindo inicialmente em reuniões da equipe com funcionários e proprietário, e, logo após, na mensuração dos dados perante a metodologia aplicada à prática. Sobretudo no caso de uma empresa prestadora de serviços, foi necessária a criação de formulários adequados para a coleta de dados e a quantidade de amostras a serem realizadas. Durante as visitas, um funcionário de cada setor sempre estava à disposição para integrar a equipe através do detalhamento do local e suas atividades rotineiras, visando um melhor entendimento das necessidades naquele setor.

A implantação do programa 5S na empresa se deu primeiramente com a caracterização da organização pesquisada. Posteriormente foi descrita e analisada a reunião de início do processo. Neste caso, foram utilizadas informações e imagens coletadas durante três visitas.

Na sequência cada passo do processo foi descrito e informações qualitativas foram relatadas e discutidas. Com base nessas informações, e na própria literatura, algumas análises foram realizadas.

4. Implantação do programa 5S: estudo de caso

4.1. Caracterização da organização estudada

O presente trabalho foi realizado em uma imobiliária localizada na cidade de Catalão-GO, a qual iniciou suas atividades em 1998. Trata-se de uma empresa privada atuante no ramo imobiliário, puramente prestadora de serviços.

A empresa possui sete colaboradores e é representada por somente um proprietário. A estrutura organizacional da empresa está dividida em: um gerente de vendas/administrativo/comercial, uma secretária, uma gerente de aluguel e três vendedores externos.

4.2. Diagnostico inicial do ambiente em estudo

Para verificar os problemas existentes e a viabilidade da implantação do programa 5S, foi realizada uma auditoria inicial que apontou os seguintes problemas:

- As mesas onde são realizados os atendimentos aos clientes, onde estavam repletas de materiais desnecessários e mal dispostos, formando assim um ambiente desagradável, e tomando grande parte do espaço;
- Os layouts dos móveis estavam mal posicionados, acarretando perda de espaço. Também havia a questão da ergonomia que era prejudicial em certos locais;
- No arquivo designado para pastas de locatários de imóveis, foi detectada a necessidade de organização, pois é um ponto crucial do atendimento, que depois de observado ficou evidente a demora em localizar uma pasta, sendo necessária uma identificação visual mais apropriada para as mesmas;
- No refeitório/dispensa foi observado que se tratava de um local de despejo de materiais úteis e também inúteis à empresa, como restos de tintas, ferramentas, materiais de construção, arquivo morto. Isto tudo estava dividindo espaço com o refeitório, sendo que não havia mais espaço para separação de ambos. Visto isto ficou evidente a necessidade de organização e separação destes materiais;
- Não havia nenhuma norma ou outro tipo de documentação, cuja existência estivesse relacionada com a manutenção da limpeza do local de trabalho;
- O controle financeiro não foi averiguado devido a não liberação pelo proprietário, para a atuação nesta área;

- Ausência de manuais ou documentos que indicassem o procedimento padrão de alguns processos da empresa, para facilitar a consulta de futuros colaboradores.

Os problemas diagnosticados na auditoria inicial subsidiaram a realização de um planejamento das ações do programa a ser implantado. Assim, sendo, o planejamento foi realizado, e sua implantação esta descrita no tópico a seguir.

4.3. Descrição do processo de implantação do 5S

Inicialmente, foi marcado o dia da “grande limpeza”. Neste dia, todos os funcionários e gerentes se reuniram juntamente com os autores deste artigo para efetuar o Seiri (1º S). Após este primeiro momento, já era possível observar a quantidade de materiais que seriam descartados e quais seriam os itens realmente úteis para a empresa. Para tal, utilizou-se a seguinte classificação: “Útil”, “Duvidoso” ou “Lixo”. Os materiais classificados como Útil e Lixo já tinham destino certo. Entretanto, para os Duvidosos foi determinado um local no qual ficariam por uma semana, e após esse período, se ninguém os utilizasse, iriam ser descartados.

O senso de ordenação (2º S) foi realizado tendo como foco principal as mesas e o arquivo da empresa, visto que este era usado para guardar pastas com documentos e outros materiais diversos. Também se focou nas mesas e gavetas, no layout dos móveis, materiais diversos situados no refeitório/dispensa, ou seja, nos itens que demonstravam mais impacto no fluxo de informações. A disposição das mesas, anteriormente à implantação do 5S, era a seguinte:

Figura 1 – Fotografia das mesas antes da aplicação do 5S



Fonte: os autores

Nas mesas de atendimento eram dispostos, além da relação dos imóveis disponíveis, folhetos, lista telefônica, grampeador, porta clipes, entre outros objetos. Já as mesas dos corretores e a da sala de reunião estavam cobertas de matérias desnecessários, sendo que muitos poderiam estar dentro das gavetas, as quais, por sua vez, estavam repletas de documentos antigos e desnecessários. A mesa do computador continha documentos referentes aos trabalhos feitos no mesmo, porém havia uma gaveta que era utilizada de forma errada, ou seja, para o acúmulo de materiais não usados neste local ou que não serviam mais para a empresa.

Assim como sugere Lapa (1998), ao afirmar que o senso de ordenação significa a determinação do melhor local, maneira e disposição para guardar dispositivos, matéria-prima e documentos identificados na prática da separação, de tal forma que possam ser localizados, utilizados e repostos com facilidade, sem perda de tempo e com segurança, foi observado que havia muitos objetos em locais incorretos, demonstrando falta de ordenação da empresa.

A primeira etapa desta reordenação consistiu em separar todos os documentos e materiais contidos nas gavetas e os classificar como úteis, duvidosos ou lixo, como dito anteriormente, destinando-os para seus respectivos locais. Esse procedimento resultou em ganho de espaço nas gavetas para acomodar os itens importantes para o referido local, de forma organizada. Consequentemente, apenas o necessário restou sobre as mesas e dentro das gavetas. Na sala de reunião foi colocado um novo armário para arquivar os documentos úteis retirados das gavetas e, posteriormente, criou-se um local determinado para outros de mesma espécie. No final desse processo as mesas ficaram da forma ilustrada pela Figura 3.

Da disposição anterior para a atual, nota-se a inclusão do armário na sala de reunião, justamente para arquivar os documentos úteis encontrados nas gavetas, entre outros. As gavetas foram organizadas: como cada mesa tem três gavetas, a gaveta 1 se dá a 1ª necessidade a se contar de cima para baixo, assim por diante. As gavetas das mesas do departamento de aluguel e da sala de reunião foram dispostas conforme a Figura 2.

Figura 2 – Disposição das gavetas das mesas

<i>Gaveta</i>	<u><i>Gaveta 01</i></u>	<u><i>Gaveta 02</i></u>	<u><i>Gaveta 03</i></u>
<i>Descrição</i>	Documentos de clientes atuais.	Documentos temporários, como recibos e contas pagas.	Documentos de clientes em processo.

Fonte: os autores

Figura 3 – Fotografias das mesas após a aplicação do *Seiton*



Fonte: os autores

As pastas do arquivo estavam organizadas de forma que prejudicava a identificação das mesmas, acarretando em perda de tempo ao procurar a determinada pasta. O que também demandou atenção da equipe responsável pela implantação foi o refeitório/dispensa. Outro ponto visivelmente inadequado era o layout dos móveis, que estavam dispostos de forma que se perdia espaço físico, acarretando em um local aparentemente pequeno e desorganizado. Na Figura 4 são mostradas as fotos do antes da aplicação do 5S nos locais citados.

A aplicação do 2º S nestes locais foi a etapa que mais demandou tempo e esforços da equipe, pois para o arquivo foi necessário uma organização visual das pastas. Nesse sentido, foram feitas etiquetas com as referências de cada pasta e ordenou-se em forma alfabética e por cores, trazendo assim uma fácil leitura e localização das mesmas.

No refeitório/dispensa foi demandado um esforço coletivo. Devido ao grande acúmulo de materiais, foi necessária uma seleção minuciosa do útil, duvidoso ou lixo, juntamente com os funcionários da empresa. Os outros materiais situados em tal área são de uso constante (ferramentas, tintas, materiais de construção). Estes itens foram separados; organizaram-se os designados úteis, e descartaram-se os tidos como lixo. Na Figura 4 estão ilustradas as fotos dos locais depois da aplicação do 5S.

Figura 4 – Fotografias do arquivo e refeitório/dispensa antes do 5S



Fonte: os autores

Figura 5 – Fotografias do arquivo e refeitório/despensa depois do 5S



Fonte: os autores

Após o término das atividades nos locais, ficou evidente a melhora atingida. Para os itens cuja organização não foi possível devido à falta de recursos (móveis), propôs-se a aquisição de prateleiras e arquivos novos.

Houve também uma redistribuição do layout dos móveis da empresa, sendo que esse procedimento foi feito apenas nas seguintes áreas: sala de atendimento, sala de reunião e departamento de aluguel. Foi conferida à equipe pelo proprietário total autonomia para a realização deste passo. A Figura 6 demonstra o layout da empresa antes do 5S.

Figura 6 – Fotografias do layout do departamento de aluguel e sala de atendimento antes do 5S



Fonte: os autores

Nestes locais foram dispostas as mesas de forma a valorizar o espaço físico. Também se notou uma necessidade de móveis novos. Foi sugerida pela equipe a compra de um balcão de atendimento, visando uma melhor separação entre a atendente e os funcionários, possibilitando que ela exerça melhor sua função.

Um armário de arquivos foi transferido do departamento de aluguel para a sala de reunião. Também foi modificado o layout da mesa e mesa de computador de forma ergonômica, pois as mesmas ficavam longe uma da outra, resultando em posturas prejudiciais do empregado. Além disso, as atividades do referido funcionário também estavam relacionadas com o arquivo, que foi reposicionado próximo do posto de trabalho. As fotos da Figura 7 mostram o depois da aplicação do 5S nestes respectivos departamentos.

Figura 7 – Fotografias do layout do departamento de aluguel e sala de atendimento depois do 5S



Fonte: os autores

Objetivando a implantação do Seiso (3º S), foram confeccionadas as Normas de Limpeza e Inspeção (NLI), as quais são compostas de um desenho ou foto da subárea, os pontos a inspecionar, os critérios necessários, o que deve ser feito para garantir o cumprimento dos critérios, a frequência e o responsável pela limpeza e inspeção. Como o escritório só possui

cinco mesas, sendo que quatro são realmente utilizadas, somente foram confeccionadas as NLI's das mesmas.






Os últimos sensores (4º S e 5º S) caracterizam-se pela manutenção da limpeza e higiene e dos três sensores anteriores. Para garantir a manutenção do sistema, bem como avaliar o desempenho da implantação do programa, elaborou-se um cronograma de auditorias. A frequência inicial determinada foi de uma a cada quinzena.

4.4. Metodologia da aplicação dos manuais

Os manuais deste projeto foram elaborados para oferecer suporte documental a dois tipos de atividades, as quais permitem a seguinte classificação:

- Manual Operacional I: apresenta Fluxos (Fluxogramas) e Lições de um ponto (LUP's) relacionado aos processos comuns da empresa, tais como: fazer um novo orçamento; identificar passo a passo o que acontece durante o fechamento de uma proposta; como realizar as pesquisas de que darão suporte ao serviço, dentre outras das mais importantes ações operacionais que usualmente são realizadas;
- Manual 5S: apresenta fluxos (fluxogramas) e lições de um ponto (LUP's) relacionadas aos processos que proporcionarão a manutenção do programa, tais como: procedimento de etiquetagem de pastas; inclusão de pastas novas no arquivo; como interpretar uma NLI; como entender o processo de auditoria, dentre outros. O fluxograma utilizado é composto de duas partes que se complementam. A primeira é constituída, basicamente, de cinco símbolos, os quais possuem os seguintes significados explicados na Figura 8.

Figura 8 – Símbolos utilizados no Fluxograma

 Flecha para indicar o fluxo da atividade.	 Retângulo para indicar a atividade.	 Losângo para indicar decisão	 Círculo para indicar uma medida de processo (P) ou medida de saída (Q)	 Início ou Fim do processo
--	--	---	---	--

Fonte: os autores

A segunda parte é composta por seis itens. O primeiro item, “Outros documentos”, deverá ser utilizado quando uma determinada atividade necessitar ser mais bem descrita ou por outro fluxo ou por uma LUP. O segundo, “Metas”, indica o que se quer alcançar com o processo que está sendo descrito. O terceiro, “Quando?”, deve ser preenchido com o tempo ou momento em que essa ação deverá ser executada. O quarto, “Quem faz?”, como o próprio nome diz, é indicar o sujeito que realizará tal atividade. O quinto, “O que fazer?” – “detalhes”, é uma descrição sucinta da mesma. O último, “E se não puder fazer?”, é o plano de contingência, ou seja, se algum fator determinar a impossibilidade da ação pretendida, este que dirá qual o procedimento a ser seguido.

A Figura 9 mostra as duas partes em que o fluxograma é dividido. Cada manual tem um índice de fluxos e LUP’s, no qual pode ser encontrada uma informação pelo número codificado, ou pelo nome da atividade em si.

Figura 9 – Cabeçalho do Fluxograma utilizado

FORMATO DE PROCESSO DE TRABALHO						
FUNÇÃO ATENDIDA: _____			CÓDIGO: _____			
ATIVIDADE DESCRITA: _____						
DATA DE CRIAÇÃO: _____			CRIADOR: _____			
Diagrama de Fluxo	Carta de Manutenção do Processo / Sistema					
	Indicadores					Info. Adicionais
	Controle do Processo	Limite controle	Frequência	Responsável	Observações	Plano Contingência
Outros Documentos	Metas	Quando?	Quem faz?	O que fazer - detalhes?	E se não puder fazer?	

Fonte: os autores

Foram utilizados os manuais, o que possibilitou rápido acesso às informações, tanto das operacionais, quanto das relacionadas ao 5S. A base para outros programas de qualidade já está sendo implantada, bastando ao proprietário e colaboradores manter os esforços para a continuidade do programa.

5. Conclusões

O presente artigo apresentou um caso prático de aplicação do programa 5S em uma microempresa do ramo imobiliário. Os resultados alcançados englobam os seguintes aspectos:

melhoramento do acesso à informação, o que contribuiu para o processo do trabalho em si, pois já não é necessário realizar uma verdadeira busca no que antes era um amontoado de pastas misturadas; formalização de ações relacionadas à limpeza e higiene do local de trabalho através das NLI's, realizações periódicas de auditorias, as quais tem tido bons resultados no que diz respeito à manutenção do programa 5S. Segundo relato dos funcionários, a movimentação no espaço físico da empresa ficou mais fácil, acomodando os clientes com mais conforto e higiene.

Quanto aos manuais, esses deverão possibilitar um melhor auxílio no treinamento de novos colaboradores, tanto nas questões relacionadas aos itens operacionais da empresa, quanto na orientação dos procedimentos relacionados ao 5S. Essa melhora poderá ocasionar um ganho significativo de tempo, o qual poderia ser utilizado para realização do serviço em si, diminuindo, então, a possibilidade de atrasos, e prováveis insatisfações de clientes.

REFERÊNCIAS

- ANVISA, Agência Nacional de Vigilância Sanitária. **O Método 5S**. Brasília: REBLAS, 2005. 16 p. Manual - Gerência Geral de Laboratórios de Saúde Pública, 2005.
- BAYO-MORIONES, Alberto; BELLO-PINTADO, Alejandro; CERIO, Javier Merino-Díaz de. 5S use in manufacturing plants: contextual factors and impact on operating performance. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 27, n. 2, 2010, pp. 217-230.
- DELGADILLO, Sandra Maria Lopes Toro. JUNIOR, Aminthas Loureiro. OLIVEIRA, Elias. Repensando o método 5S para arquivos. **Revista Eletrônica de Biblioteconomia**, Florianópolis, n. 22, 2006.
- FALCONI, Vicente, **TQC – Controle Total da Qualidade**, 2.ed. Minas Gerais: INDG, 2004. 256 p.
- HIRANO, Hiroyuki. **5S na prática**. São Paulo, SP: IMAM, 1994.
- LAPA, Reginaldo Pereira. **Praticando os 5 sentidos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.
- LOUNSBURY, John W.; FOSTER, Nancy; CARMODY, Patrick C.; KIM, Ji Young; GIBSON, Lucy W.; DROST, Adam W. Key personality traits and career satisfaction of customer service workers. **Managing Service Quality**, v. 22, n. 5, 2012, pp. 517-536.
- PANTOUVAKIS, Angelos. The relative importance of service features in explaining customer satisfaction: A comparison of measurement models. **Managing Service Quality**, v. 20, n. 4, 2010, pp. 366-387.
- NAKATA, Kenji. **Acerto 100%, desperdício zero: um novo conceito dos 5S**. São Paulo: Editora Infinito, 2000.
- PAKES, Paulo Renato; REBELATO, Marcelo Giroto; MANFRIM, Amanda Liz Pacifico; RODRIGUES, Andreia Marize. Adaptação do SERVQUAL para mensuração da qualidade em um restaurante self-service: estudo de caso. **Anais do XXXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, Bento Gonçalves (RS), Brasil, 2012.
- PSOMAS, Evangelos L.; PANTOUVAKIS, Angelos; KAFETZOPOULOS, Dimitrios P. The impact of ISO 9001 effectiveness on the performance of service companies. **Managing Service Quality**, v. 23, n. 2, 2013, pp. 149-164.
- RIBEIRO, Haroldo. **5S: A Base para a Qualidade Total**. Salvador, BA: Casa da Qualidade, 1994.

RAMSEOOK-MUNHURRUN, Prabha; NAIDOO, Perunjodi; LUKEA-BHIWAJEE, Soolakshna D. Employee perceptions of service quality in a call centre. **Managing Service Quality**, v. 19 n. 5, 2009, pp. 541-557.

SILVA, J. M. – **5S**: O ambiente da qualidade, Belo Horizonte – Fundação Cristiano Otoni, 1994.