



Silvino Martinez do Nascimento

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**PROGRAMA 5S E A PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES:
um estudo em duas empresas frigoríficas na Região Cone-sul de
Mato Grosso do Sul**

Orientadora: Profa. Dra. Jaiane Aparecida Pereira

Naviraí-MS

2023



PROGRAMA 5S E A PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES: um estudo em duas empresas frigoríficas na Região Cone-sul de Mato Grosso do Sul

Silvino Martinez do Nascimento

RESUMO

O presente trabalho teve por objetivo investigar a percepção dos colaboradores de duas empresas frigoríficas localizadas na Região Cone-sul do estado de Mato Grosso do Sul (MS) em relação a implementação da metodologia 5S. Para tanto, a revisão da literatura discorre sobre a gestão da qualidade e a filosofia 5S. Foi realizada uma pesquisa quantitativa descritiva, por meio da aplicação de um questionário estruturado, obtendo-se 119 respostas. Como resultados, observa-se uma ampla aceitação do programa pelos respondentes, evidenciada por elevados percentuais de reconhecimento, contribuição e utilidade, bem como por um alto nível de familiaridade por parte dos colaboradores que participaram da pesquisa. Contudo, é relevante notar que houve uma baixa representação dos cargos de nível operacional entre os respondentes (10,93%). Isso pode indicar diversas situações, como a limitada acessibilidade à internet e tecnologias em geral, a falta de estímulo da gestão para envolver a operação nesse tipo de programa ou até mesmo a falta de interesse por parte dos colaboradores que atuam no chão de fábrica. Conclui-se que a percepção dos colaboradores em relação ao programa 5S é positiva de um modo geral.

Palavras-chave: Qualidade; frigorífico; 5 sensos; Mato Grosso do Sul.



1 INTRODUÇÃO

As empresas frigoríficas desempenham um papel fundamental na economia sul-mato-grossense, contribuindo significativamente para a produção de carne e para o mercado de alimentos (CARVALHO, 2017). Tais empresas, também conhecidas como abatedouros ou unidades industriais, atuam no segmento de manufatura de carne, sendo o último elo da cadeia produtiva antes da entrega do produto final que, por sua vez, pode ser animal inteiro eviscerado, cortes e miúdos (congelados ou resfriados) (BUENO, 2006).

As empresas de produção e comercialização de proteína animal, estão expostas a um mercado de alta competitividade internacional, pois possuem custos fixos elevados, demanda constante de busca e atendimento de novos mercados e também necessitam de bons resultados em indicadores de aproveitamento e eficiência produtiva (XAVIER et al., 2020).

Dentro de tal cenário, se vê necessário o desenvolvimento de um ambiente de trabalho que promova a satisfação e o engajamento dos colaboradores, pois a satisfação dos funcionários está intrinsecamente ligada à produtividade, à qualidade dos produtos e à retenção de talentos (ROBBINS, 2006). Isto porque a indústria frigorífica, de modo geral, apresenta um índice elevado de acidentes de trabalho, o que tem relação com às condições inadequadas neste ambiente de trabalho (BISPO et al., 2022).

Uma abordagem cada vez mais adotada no setor, tem sido a implantação de ferramentas de gestão da qualidade, pois, além de auxiliarem na melhoria contínua do ambiente de trabalho, também garantem certificações como ISO 9000, que é um “selo” internacional vinculado à gestão da qualidade. Esse tipo de certificação possui forte relevância comercial, pois agrega credibilidade a marca (CARPINETTI; GEROLAMO, 2016).

Visando desenvolver a melhoria contínua da organização, no que se diz respeito a gestão da qualidade e melhoria do ambiente de trabalho, a implementação do programa 5S tem sido cada vez mais comum nas empresas do setor de produção de proteína animal, sendo um primeiro passo para chegar aos sistemas de qualidade. Oriundo do Japão, no período pós-segunda guerra mundial, tal programa se baseia em 5 princípios fundamentais: *Seiri* (utilização), *Seiton* (ordenação), *Seiso* (limpeza), *Seiketsu* (padronização) e *Shitsuke* (disciplina) (CUSTÓDIO, 2015). Esses princípios visam não só desenvolver a qualidade tangível do ambiente de trabalho, mas também fomentar uma cultura organizacional com foco em qualidade e eficiência.

Sendo assim, o presente trabalho tem como objetivo investigar a percepção dos



colaboradores de duas empresas frigoríficas localizadas na Região Cone-sul do estado de Mato Grosso do Sul (MS) em relação a implementação da metodologia 5S.

2 GESTÃO DA QUALIDADE E FILOSOFIA 5S

A gestão da qualidade é definida como um “conjunto de atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização com relação à qualidade, englobando o planejamento, o controle, a garantia e a melhoria da qualidade” (CARVALHO; PALADINI, 2012, p. 27). Ela busca promover a padronização de processos, a prevenção de defeitos e a busca contínua pela satisfação do cliente.

A origem do conceito de Gestão da Qualidade remonta ao final do século XIX e início do século XX, quando em meio a uma crescente evolução das práticas de garantia de qualidade nas indústrias, o estatístico norte-americano Walter A. Shewhart, no ano de 1924, introduziu o Controle Estatístico de Processos (CEP), fundindo conceitos de estatística à realidade das operações de uma empresa de telefonia (CARVALHO; PALADINI, 2012). Para os autores, este método foi um evento disruptivo na história da gestão da qualidade.

Com o passar dos anos, houve diversas contribuições às práticas de gestão da qualidade, como a introdução do modelo japonês *Total Quality Control* (TQC), elaborado nos anos de 1960 (CARPINETTI; GEROLAMO, 2016). Para os autores, tal modelo é referência mundial em gestão da qualidade, tornando-se um exemplo claro de como a satisfação dos clientes e a qualidade dos processos, produtos e serviços poderia ser utilizada como ferramenta de vantagem competitiva. Tais teorias de origem japonesa passaram a ser disseminadas no ocidente como o *Total Quality Management* (TQM) ou gestão pela qualidade total. Essas teorias e práticas alavancaram o desenvolvimento de uma nova cultura organizacional e novos métodos de gerenciamento, ocasionando na década de 1980, a difusão de uma grande quantidade de programas, métodos e ferramentas de garantia da qualidade (CARPINETTI; GEROLAMO, 2016).

Dentre os principais programas e ferramentas relacionadas à gestão da qualidade difundidos nas organizações atualmente, o Programa 5S, fundamentado na filosofia japonesa, destaca-se como um meio amplamente difundido para aprimorar a organização do ambiente de trabalho. Seu enfoque nos princípios de utilização, ordenação, limpeza, padronização e disciplina, constitui um processo eficaz de implementação para otimizar a gestão da qualidade (CAMPOS, 2014).

Para Campos (2014), esta metodologia não apenas racionaliza o ambiente, mas também se mostra acessível às pequenas empresas, demandando investimentos mínimos e promovendo ganhos notáveis em organização, eficiência e eficácia na resposta aos requisitos dos clientes. Além disso, evidencia-se que organizações de serviço podem igualmente beneficiar-se da aplicação do Programa 5S, sublinhando sua versatilidade e impacto positivo na gestão da qualidade em diversos contextos empresariais (CAMPOS, 2014).

A filosofia 5S é um programa de gestão da qualidade que visa promover a melhoria do ambiente de trabalho, através de boas práticas relacionadas otimização, organização, limpeza, padronização e disciplina (CARPINETTI; GEROLAMO, 2016). Oriunda do Japão, também no período pós-segunda guerra mundial, a filosofia 5S surgiu como uma metodologia capaz de desenvolver o bem-estar no ambiente de trabalho, otimizar processos e reduzir despesas desnecessárias através da aplicação de 5 sentidos básicos (CUSTÓDIO, 2015).

Um resumo sobre os 5 sentidos foi mostrado na figura 1.

Figura 1: Os 5 sentidos

| | |
|--|--|
| <i>Seiri</i> (Senso de Utilização) | <ul style="list-style-type: none">• Consiste na ação de organizar o ambiente de trabalho separando o que é necessário do que não é, afim de dispor sobre o local de trabalho do colaborador apenas o que é útil para a execução de suas demandas. |
| <i>Seiton</i> (Senso de Ordenação) | <ul style="list-style-type: none">• Refere-se a organização do ambiente de trabalho, onde todos os itens laborais devem possuir um local para armazenagem previamente definido e devidamente identificado.• “Um lugar para cada coisa e cada coisa em seu lugar”. |
| <i>Seiso</i> (Senso de Limpeza) | <ul style="list-style-type: none">• Enfatiza a importância da limpeza e higiene no local de trabalho, onde todas as anomalias devem ser tratadas para a manutenção da qualidade do ambiente de trabalho. |
| <i>Seiketsu</i> (Senso de Padronização) | <ul style="list-style-type: none">• Refere-se a padronização dos processos, materiais e identificações, afim de reduzir desvios e garantir que todos os métodos criados para execução dos sentidos anteriores sejam seguidos. |
| <i>Shitsuke</i> (Senso de Disciplina) | <ul style="list-style-type: none">• A disciplina é o coração dos sentidos anteriores, pois sem ela não é possível otimizar processos, organiza-los e mantê-los, por isso o senso enfatiza as responsabilidades tanto do colaborador quanto da empresa. |

Fonte: elaborado pelo autor com base em Custódio (2015).

De forma geral, pode-se observar que são atitudes simples, porém devido à cultura das organizações, é difícil mudar comportamentos, e, para o êxito da implantação dos 5S's, é necessário a participação de todos os colaboradores.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa pode ser classificada como sendo de natureza quantitativa do tipo descritiva, pois busca descrever características, comportamentos e relações entre variáveis em uma população específica, mensurando-os através do levantamento e análise de dados quantitativos (CRESWELL; CRESWELL, 2021).

O procedimento técnico adotado foi a pesquisa de campo, pois trata-se de uma abordagem metodológica que envolve o levantamento de dados diretamente no ambiente em que ocorre o fenômeno estudado. Tal abordagem proporciona uma compreensão aprofundada e contextualizada, permitindo que o pesquisador possa explorar e mensurar o fenômeno em seu contexto real, oferecendo uma perspectiva autêntica e rica sobre as questões investigadas (GIL, 2022).

Como instrumento para coleta de dados, utilizou-se a aplicação de questionários desenvolvidos a partir do modelo de formulário eletrônico do Google Forms. O questionário foi constituído de perguntas fechadas e perguntas com escala Likert, onde os participantes puderam responder os questionamentos de forma objetiva e com base sua percepção sobre a ferramenta. Ao todo, o questionário incluiu 10 questões, sendo 05 focadas na análise da percepção do respondente em relação ao programa e as outras 05 direcionadas à identificação do perfil do respondente. Dentre essas primeiras, 5 envolviam uma escala Likert com 9 questionamentos, explorando a aplicação do programa nas demandas diárias dos respondentes. A escala Likert foi utilizada para classificar a utilidade do programa 5S, como segue: extremamente útil, muito útil, relativamente útil, não tão útil e nada útil.

A distribuição dos questionários ocorreu em duas empresas frigoríficas situadas na Região Cone-sul do estado de MS, uma no município de Naviraí e outra em Itaquiraí. Os questionários foram enviados a todos os grupos de WhatsApp das empresas, visando alcançar um amplo número de colaboradores de diversas áreas e hierarquias. A aplicação dos questionários ocorreu durante o mês de novembro de 2023.

A escolha desse método se deu mediante as vantagens identificadas, tais como a rapidez e o baixo custo para obtenção das informações, a eficiência na coleta de dados de forma padronizada, a facilidade de processamento e análise, a não exposição dos colaboradores (garantia de anonimato), além de possibilitar a participação de respondentes em locais e horários convenientes, promovendo assim uma abrangência significativa na obtenção de informações (GIL, 2022).

Os resultados obtidos foram analisados por meio de estatística descritiva, moldada em um modelo de análise estruturado no Software Microsoft Excel. Tal método de análise foi adotado, pois busca descrever e resumir as características essenciais de um conjunto de dados, de modo a evitar inferências e generalizações, a partir de modelos estatísticos (CRESWELL; CRESWELL, 2021).

4 ANÁLISE DOS DADOS

A análise foi dividida em duas partes: a primeira descreve sobre as empresas frigoríficas da Região Cone-sul do estado de MS; e a segunda apresenta a percepção dos colaboradores das empresas estudadas sobre o programa 5S.

4.1 EMPRESAS FRIGORÍFICAS DA REGIÃO CONE-SUL DO MATO GROSSO DO SUL

A Região Cone-sul do MS é composta pelos municípios de Eldorado, Iguatemi, Itaquirá, Japorã, Juti, Mundo Novo e Naviraí (MATO GROSSO DO SUL, 2023), sendo Naviraí o principal município, pois é considerado um polo urbano microrregional desta Região (PEREIRA; ZACARIAS; SILVA, 2021).

Nesta região, há uma quantidade expressiva de empresas ligadas a atividades frigoríficas, conforme dados do Mapa de Empresas do Governo Federal. Foram identificadas 26 empresas vinculadas aos processos de abate e manufatura de proteína animal, sendo 17 empresas na atividade “Frigorífico - Abate de Bovinos”, 7 empresas no segmento “Fabricação de Produtos de Carne”, 1 empresa ativa na atividade de “Matadouro - Abate de reses sob contrato, exceto suínos” e 1 empresa na atividade “Abate de Aves” (BRASIL, 2023a).

Ao analisar os dados do Comex Stat, no ano de 2022, a Seção “I - animais vivos e produtos do reino animal”, que engloba a manufatura de proteína animal, a Região Cone-sul exportou cerca de 94.285,53 toneladas de produto acabado, sendo que, 68,30% do volume exportado é oriundo dos municípios de Naviraí e Itaquirá. Esses municípios possuem duas das maiores plantas frigoríficas da região, sendo uma delas pertencente a uma sociedade anônima de capital aberto e outra a uma sociedade limitada, as duas plantas foram utilizadas como campo para coleta de dados deste trabalho.

A primeira empresa estudada, pertence a um grupo que iniciou suas operações no ano de 1953, no município de Anápolis, Goiás. A empresa se destaca como um *player* influente no



cenário global de proteína animal. Ao longo dos anos, diversificou sua atuação em vários segmentos, incluindo aves, bovinos, suínos, embutidos, alimentos preparados, ovinos e caprinos, entre outros empreendimentos.

Além de sua abrangência em diversos setores, a empresa foi pioneira em seu segmento ao abrir capital e emitir ações na Bovespa no ano de 2007. Com o passar dos anos, a empresa passou a operar também em outros países, tendo adquirido marcas e plantas frigoríficas proeminentes no mercado de proteína animal nos Estados Unidos, Canadá, México, União Europeia, Nova Zelândia, Reino Unido e Austrália, além de também adquirir marcas relevantes que já atuavam no Brasil. Essas informações são baseadas em dados disponíveis em fontes públicas e relatórios corporativos da empresa.

A segunda empresa trata-se de uma planta frigorífica de abate de aves, estabelecida em 2006 como resultado da consolidação de um grupo de empresas já atuantes no setor avícola. Possui um quadro de aproximadamente 1.500 funcionários diretos e 4.500 indiretos. Além de possuir expressiva contribuição ao mercado interno, a empresa alcançou uma projeção internacional, exportando carne para 20 países. Essa expansão global é respaldada por certificações de qualidade de renome, incluindo a Certificação BRCGS Food V8 e o Certificado Halal. Essas informações são baseadas em dados disponíveis em fontes públicas e relatórios corporativos da empresa.

Após breve descrição das empresas, passa-se a análise de dados do questionário aplicado.

4.2 PERCEÇÃO DOS COLABORADORES SOBRE A IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA 5S

Foram obtidas 119 respostas distribuídas nas duas empresas estudadas, sendo 58,82% das respostas provenientes da empresa localizada em Naviraí e 41,18% da empresa do município de Itaquiraí. A partir das respostas obtidas, apresenta-se uma descrição do perfil dos respondentes, agrupadas na Tabela 1.

Tabela 1: Descrição do perfil dos respondentes

| Variável | Frequência (%) |
|--|----------------|
| Sexo | |
| Masculino | 55,46 |
| Feminino | 44,54 |
| Faixa etária | |
| Menor de 18 anos | 1,68 |
| Entre 18 e 29 anos | 41,18 |
| Entre 30 e 39 anos | 36,13 |
| Entre 40 e 49 anos | 19,33 |
| 50 anos ou mais | 1,68 |
| Escolaridade | |
| Ensino Fundamental Completo ou Incompleto (1º ao 9º ano) | 4,20 |
| Ensino Médio Completo ou Incompleto (1º ao 3º ano) | 13,45 |
| Ensino Superior Completo ou Incompleto | 55,46 |
| Pós-graduação | 26,89 |

Fonte: autor com base nos dados coletados.

Observou-se que a maioria dos respondentes pertencem ao sexo masculino (55,46%). Com relação à idade, identificou-se que a maior parcela de respondentes está na faixa etária “entre 18 e 29 anos” (41,18%), seguido daqueles “entre 30 e 39 anos” (36,13%). De modo geral, revela-se que os colaboradores são jovens, sendo que 78,99% têm até 39 anos. Considerando a escolaridade, a maioria dos respondentes (55,46%) possui ensino superior completo ou incompleto, seguido daqueles que têm pós-graduação (26,8%).

Quando se trata da área de atuação dos respondentes na empresa e o cargo que ocupam, os resultados foram mostrados na Tabela 2.

Tabela 2: Perfil profissional dos respondentes

| Variável | Frequência (%) |
|--|----------------|
| Área de atuação na empresa | |
| Área de apoio (Manutenção, Segurança, Utilidades etc.) | 31,09 |
| Administrativo | 27,73 |
| Gestão (Supervisão, coordenação e Gerência) | 26,05 |
| Produção (Auxiliar/operador) | 15,13 |
| Cargo | |
| Gestão (Supervisão, coordenação e Gerência) | 31,94 |
| Analista | 23,53 |
| Suporte técnico (Especialista, manutentor, técnico etc.) | 13,45 |
| Assistente | 12,61 |
| Auxiliar/operador | 10,93 |
| Monitor/Líder | 7,57 |

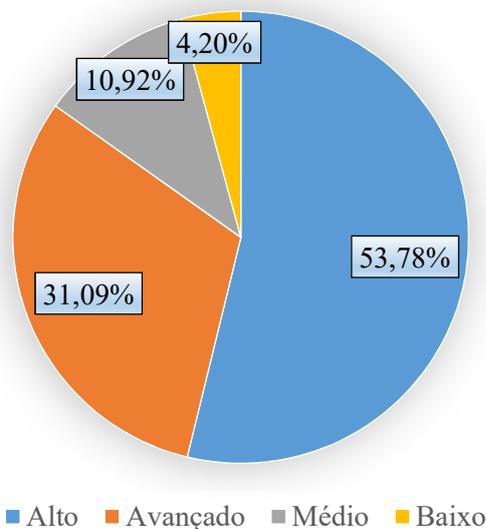
Fonte: autor com base nos dados coletados.

No contexto da estrutura organizacional da empresa, a Área de apoio apresenta a maior proporção de respondentes (31,09%), seguido do Administrativo (27,73%) e dos cargos de Gestão (26,05%). A menor proporção de resposta foi da Produção, apenas 15,13%.

Sobre os cargos ocupados, 31,94% ocupam cargos de gestão, seguido dos analistas (23,53%), suporte técnico (13,45%), assistente (12,61%), auxiliar/operador (10,93%) e monitor/líder (7,57%). Em resumo, 31,94% dos respondentes ocupam cargos de nível estratégico, 57,16% cargos táticos e apenas 10,93% exercem funções operacionais.

Ao analisar sobre o programa 5S, observou-se que 100% dos respondentes estão familiarizados com o programa, sendo que, uma parcela significativa (84,87%), demonstrou possuir um conhecimento alto ou avançado sobre a ferramenta, conforme demonstrado na Figura 2.

Figura 2: Nível de conhecimento dos respondentes sobre o programa 5S



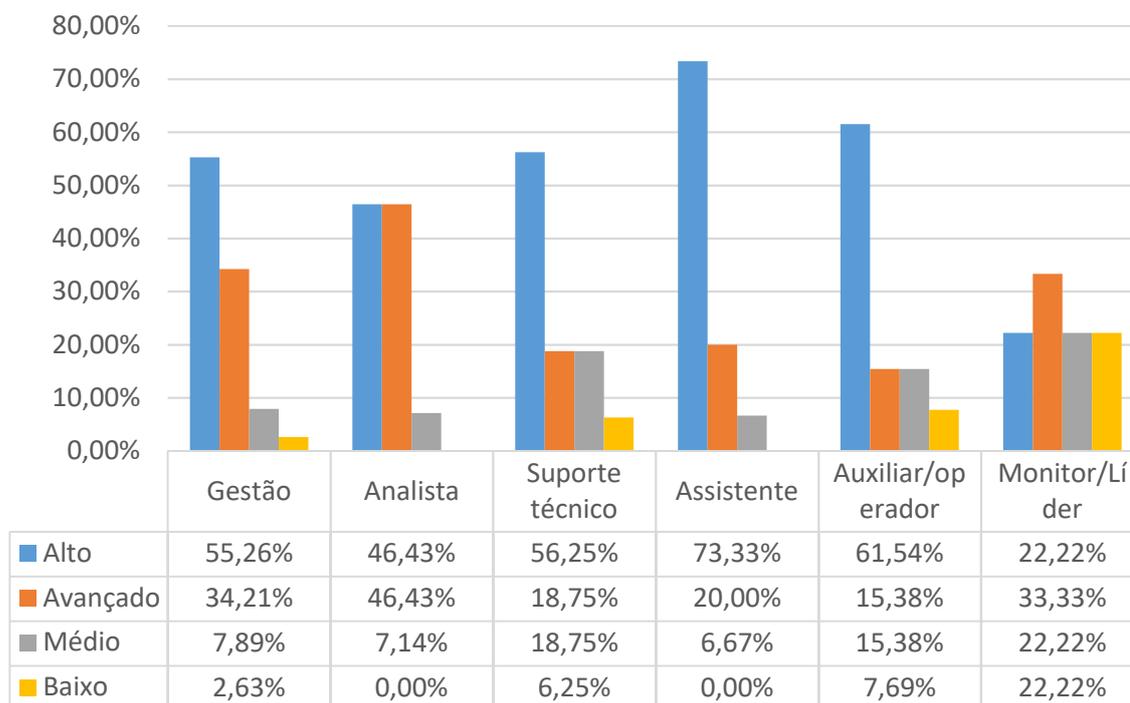
Fonte: autor com base nos dados coletados.

Os níveis de conhecimento dos respondentes sobre o programa 5S foram definidos a partir das opções: baixo, conheço apenas alguns dos sentidos; médio, conheço todos os sentidos, entretanto não sei as suas respectivas aplicações; alto, conheço todos os sentidos e suas respectivas aplicações no ambiente de trabalho; e avançado, conheço todos os sentidos, suas respectivas aplicações no ambiente de trabalho e o conceito metodológico da ferramenta.

Verifica-se que 84,87% dos respondentes indicaram ter um conhecimento classificado como alto (53,78%) ou avançado (31,09%). Apenas 10,92% dos respondentes afirmaram possuir conhecimento de nível médio e 4,20% se identificaram com um nível de conhecimento baixo.

Frente a esses resultados, buscou-se identificar o nível de conhecimento dos respondentes, considerando o cargo que ocupam. Os resultados foram mostrados na Figura 3.

Figura 3: Nível de conhecimento por hierarquia

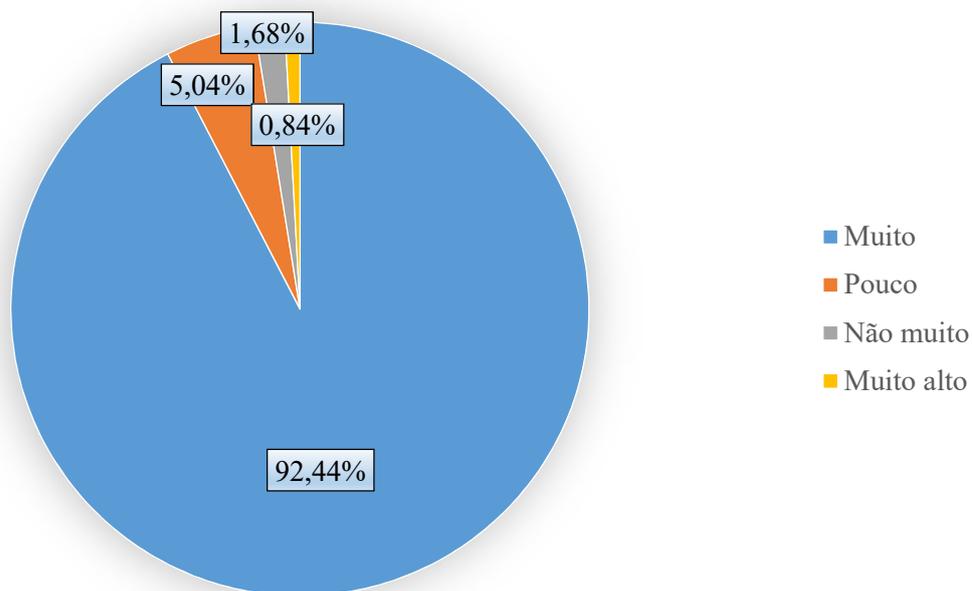


Fonte: autor com base nos dados coletados.

Nota-se que, ao considerar o cargo, o Assistente se destaca com 93,33% de respondentes com nível de conhecimento alto (73,33%) ou avançado (20,00%). O cargo de Analista, foi o segundo com percentuais entre alto (46,43%) ou avançado (46,43%), totalizando 92,86%. Com relação aos cargos de gestão o nível alto teve 55,26% e o avançado 34,21%, totalizando 89,47%. Por outro lado, os demais cargos apresentaram conhecimento intermediário, Suporte Técnico com 56,25% alto, 18,75% avançado, 18,75% médio e 6,25% baixo; e Auxiliar/operador com 61,54% alto, 15,38% avançado, 15,35% médio e 7,69% baixo. No caso do Monitor/Líder, 22,22% dos respondentes citaram ter nível de conhecimento baixo e 22,22% médio, destoando dos demais. Os Monitores/Líderes que afirmam ter conhecimento alto ou avançado, foram 22,22% e 33,33% respectivamente.

Após identificar o nível de conhecimento dos respondentes, a pesquisa buscou determinar o impacto do programa 5S no ambiente de trabalho, indagando sobre a contribuição do programa para a qualidade no ambiente de trabalho. Os resultados foram mostrados na Figura 4.

Figura 4: Nível de contribuição do programa 5S para a qualidade do ambiente de trabalho



Fonte: autor com base nos dados coletados.

Os níveis de contribuição foram definidos a partir das opções: pouco, somente seguido em poucas ocasiões; não muito, sem grandes impactos no dia a dia; muito, tem grande impacto na qualidade do ambiente de trabalho; e muito alto, mudou totalmente a qualidade do ambiente de trabalho.

A partir dos resultados, verificou-se que 92,44% dos respondentes consideraram que o programa 5S contribui muito para a qualidade de seus ambientes de trabalho, tendo ainda 0,84% dos respondentes afirmado que a contribuição do programa é muito alta. Apenas 6,72% afirmaram que a contribuição do programa foi “não muito” (1,68%) ou “pouco” (5,04%).

Considerando o percentual de respondentes que assinalaram a opção “pouco”, três deles atuam na Produção, um na Área de apoio, um no setor Administrativo e um em Gestão.

Após avaliar a percepção dos colaboradores em relação à contribuição do programa 5S para a qualidade de seus locais de trabalho, foi realizado um aprofundamento da análise para compreender o nível de utilidade do programa para as demandas cotidianas dos colaboradores. Os resultados foram dispostos na Tabela 3.

Tabela 3: Mapa de calor sobre o nível de utilidade do programa 5S para demandas cotidianas

| Demanda | Extremamente útil | Muito útil | Relativamente útil | Não tão útil | Nada útil |
|--|--------------------------|-------------------|---------------------------|---------------------|------------------|
| Limpeza e organização dos setores | 73,11% | 22,69% | 3,36% | 0,84% | 0,00% |
| Rapidez na localização de materiais e ferramentas | 67,23% | 29,41% | 1,68% | 1,68% | 0,00% |
| Redução de desperdícios | 64,71% | 25,21% | 7,56% | 2,52% | 0,00% |
| Rapidez na execução das tarefas diárias | 57,98% | 36,97% | 2,52% | 2,52% | 0,00% |
| Melhoria nas estruturas do ambiente de trabalho | 59,66% | 31,09% | 5,04% | 3,36% | 0,00% |
| Melhoria nos móveis, assentos e materiais de escritório | 53,78% | 34,45% | 7,56% | 1,68% | 1,68% |
| Diminuição de não conformidades e desvios de qualidade | 56,30% | 36,97% | 4,20% | 2,52% | 0,00% |
| Melhoria na qualidade dos produtos e serviços da empresa | 63,03% | 31,09% | 4,20% | 1,68% | 0,00% |
| Satisfação do colaborador em relação a empresa | 58,82% | 30,25% | 6,72% | 3,36% | 0,84% |
| Média | 61,62% | 30,91% | 4,76% | 2,24% | 0,28% |

Fonte: autor com base nos dados coletados.

O mapa de calor define a formatação de cada célula com base nos percentuais de respostas recebidas para cada uma das categorias indicadas no cabeçalho (primeira linha). Seguindo o critério estabelecido, à medida que o percentual aumenta, a formatação adota tons mais próximos do verde, enquanto, à medida que os percentuais diminuem, a tonalidade tende a transitar para tons de vermelho, passando por tons intermediários de amarelo.

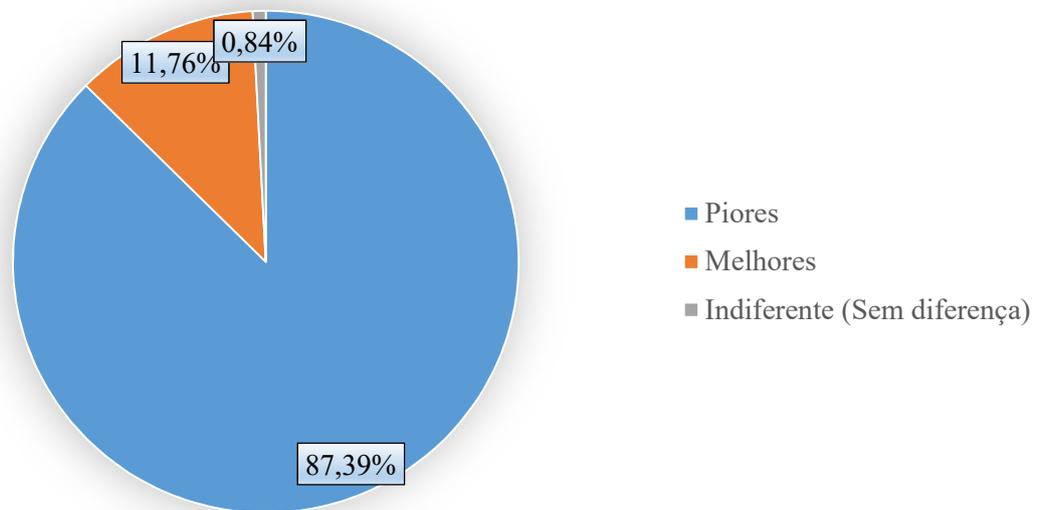
A partir da análise da Tabela 3, em geral, é possível identificar que a maioria dos respondentes determinam que o programa 5S é extremamente útil para as demandas cotidianas (61,62%), sendo que os maiores percentuais de utilidade foram destinados para as demandas de “Limpeza e organização dos setores” (73,11%), “Rapidez na localização de materiais e ferramentas” (67,23%) e “Redução de desperdícios” (64,71%). Ademais, 30,91% dos respondentes classificaram o nível de utilidade do programa como sendo “Muito útil” e apenas 4,76% definiram a utilidade como sendo “Relativamente útil”.

Ao examinar as respostas categorizadas como “Não tão útil” (2,24%) e “Nada útil” (0,28%), verificou-se que apenas 2,52% dos respondentes (03 de 119) acreditam que o

programa 5S não possui muita utilidade para suas demandas rotineiras, sendo os maiores percentuais relacionados a essas classificações são referentes às demandas de “Satisfação do colaborador em relação a empresa” (4,20%), “Melhoria nas estruturas do ambiente de trabalho” (3,36%) e “Melhoria nos móveis, assentos e materiais de escritório” (3,36%).

Ao fim da análise, também foi indagado se, na opinião dos respondentes, sem a existência do programa 5S, as condições de trabalho e resultados estariam melhores ou piores. Os resultados foram demonstrados na Figura estão disponíveis para visualização na Figura 5.

Figura 5: Condições de trabalho e resultados sem a existência do Programa 5S



Fonte: Resultados obtidos no questionário.

Como evidenciado, 87,49% dos participantes acreditam que sem o programa 5S, as condições de trabalho e resultados na empresa seriam piores. Apenas 11,76% acreditam que as condições e resultados melhorariam, enquanto 0,84% dos respondentes afirmam que seria indiferente.

Analisando individualmente as respostas de cada empresa, observa-se que a empresa de Naviraí teve um percentual levemente superior de participantes que acreditam que as condições de trabalho e resultados da empresa seriam melhores sem o programa 5S, com 14,29% contra os 10,20% da empresa de Itaquiraí.

Por fim, observa-se uma ampla aceitação do programa pelos respondentes, evidenciada por elevados percentuais de reconhecimento, contribuição e utilidade, bem como por um alto nível de familiaridade por parte dos colaboradores que participaram da pesquisa. Contudo, é relevante notar que houve uma baixa representação dos cargos de nível operacional entre os respondentes (10,93%). Isso pode indicar diversas situações, como a limitada acessibilidade à



internet e tecnologias em geral, a falta de estímulo da gestão para envolver a operação nesse tipo de programa ou até mesmo a falta de interesse por parte dos colaboradores que atuam no chão de fábrica.

Destaca-se, ainda, o expressivo número de participantes com níveis educacionais “Ensino Superior Completo ou Incompleto” (55,46%) e “Pós-graduação” (26,8%), totalizando 84,35% dos respondentes. Esse resultado pode ser reflexo da significativa participação de colaboradores ocupando cargos estratégicos e táticos (89,07%) ou estar relacionado aos sistemas de gestão da qualidade implementados pela empresa.

5 CONCLUSÃO

Retomando o objetivo inicial de investigar a percepção dos colaboradores de duas empresas frigoríficas localizadas na Região Cone-sul do estado de Mato Grosso do Sul (MS) em relação à implementação da metodologia 5S, observou-se que a percepção dos colaboradores em relação ao programa 5S é positiva de um modo geral.

Cerca de 87,39% afirmaram que as condições de trabalho e resultados da empresa seriam piores na ausência do programa, além de determinarem um percentual de 93,28% de contribuição alta para a garantia da qualidade de seus ambientes de trabalho. Os resultados obtidos também apontam que a maioria dos respondentes (92,53%) determina que o programa 5S possui uma alta utilidade para a garantia e execução de algumas de suas demandas cotidianas.

No entanto, é importante ressaltar que a pesquisa teve uma baixa representatividade dos cargos de nível operacional, o que pode limitar a generalização dos resultados. Apesar dessa limitação, os resultados do estudo indicam que o programa 5S é uma ferramenta eficaz para a melhoria do ambiente de trabalho e dos resultados das empresas frigoríficas, segundo a percepção de seus colaboradores.

REFERÊNCIAS

BISPO, E. C.; SANTOS, S. J.; LOPES, O. F.; BERTOLDE, F. Z.; MOURA NETO, L. G. Acidentes do trabalho nos frigoríficos brasileiros. **Research, Society and Development**, v. 11, n. 11, e272111133356, 2022. DOI: <https://doi.org/10.33448/rsd-v11i11.33356>

BRASIL. **Painéis do Mapa de Empresas**. 2023a. Disponível em: <https://www.gov.br/empresas-e-negocios/pt-br/mapa-de-empresas/painel-mapa-de-empresas>>. Acesso em: 29 out. 2023.



BRASIL. Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços. **Comex Stat**. 2023b. Disponível em: <<http://comexstat.mdic.gov.br/pt/municipio>>. Acesso em: 29 out. 2023.

BUENO, M. P. **Gestão da qualidade nos frigoríficos de abate e processamento de frangos no estado de Mato Grosso do Sul**. 2006. Dissertação (Mestrado em Agronegócios). Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Universidade de Brasília e Universidade Federal de Goiás. Campo Grande, 2006.

CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 5. Porto Alegre: Penso, 2021.

CAMPOS, V. F. **TQC: controle da qualidade total (no estilo japonês)**. 9. ed. Belo Horizonte-MG: FALCONI, 2014.

CARPINETTI, L. C. R.; GEROLAMO, M. C. **Gestão da qualidade: ISO 9001:2015**. São Paulo: Atlas, 2016.

CUSTÓDIO, M. F. **Gestão da qualidade e produtividade**. São Paulo: Pearson, 2015.

CARVALHO, M. M.; PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade: teoria e casos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2012.

CARVALHO, L. M. **Análise sobre a contribuição do complexo agroindustrial da bovinocultura de corte no agronegócio de Mato Grosso do Sul: uma abordagem a partir da matriz insumo produto**. 2017. Dissertação (Mestrado Profissional em Produção e Gestão Agroindustrial). Universidade Anhanguera-Uniderp. Campo Grande, 2017.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

MATO GROSSO DO SUL. **Perfil MS**. Disponível em: <<https://www.turismo.ms.gov.br/conheca-ms/perfil-ms/>>. Acesso em: 13 nov. 2023.

PEREIRA, J. A.; ZACARIAS, G. C.; SILVA, M. A. C. Perspectivas do território e desenvolvimento local: estudo sobre a constituição do município de Naviraí, MS, como polo urbano regional. **Interações** (Campo Grande), v. 22, n. 1, p. 309-327, 2021. <https://doi.org/10.20435/inter.v22i2.2478>

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

XAVIER, L. M.; OLIVEIRA, E. R.; SANTOS, G. C.; SANTOS, D. L. J. S. Análise da Relação Entre Variáveis Macroeconômicas e Indicadores de Desempenho Econômico-Financeiro das Empresas do Segmento de Carnes e Derivados. **Revista de Administração e Negócios da Amazônia**, v. 12, n. 03, p. 2176-8366, 2020. DOI: <https://doi.org/10.18361/2176-8366/rara.v12n3p121-142>

APÊNDICE A

QUESTIONÁRIO

1. Você sabe o que é o programa 5S?

- Sim
 Não
 Não tenho certeza

2. Qual o seu nível de conhecimento sobre o programa 5S?

- Baixo, conheço apenas alguns dos sentidos.
 Médio, Conheço todos os sentidos, entretanto não sei as suas respectivas aplicações.
 Alto, Conheço todos os sentidos e suas respectivas aplicações no ambiente de trabalho.
 Avançado, Conheço todos os sentidos, suas respectivas aplicações no ambiente de trabalho e o conceito metodológico da ferramenta.

3. Em sua opinião, o quanto você acha que o 5S contribui para a qualidade do seu ambiente de trabalho?

- Pouco, somente seguido quando próximo das datas de auditorias internas
 Não muito, sem grandes impactos no dia a dia
 Muito, tem grande impacto na qualidade do ambiente de trabalho
 Indiferente, não tem impacto nenhum no local de trabalho.

4. Em sua opinião, qual o nível de utilidade do programa 5S para as seguintes atividades?

| Atividades | Extremamente útil | Muito útil | Relativamente útil | Não tão útil | Nada útil |
|--|-------------------|------------|--------------------|--------------|-----------|
| Limpeza e organização dos setores | | | | | |
| Rapidez na localização de materiais e ferramentas | | | | | |
| Redução de desperdícios | | | | | |
| Rapidez na execução das tarefas diárias | | | | | |
| Melhoria nas estruturas do ambiente de trabalho | | | | | |
| Melhoria nos móveis, assentos e materiais de escritório | | | | | |
| Diminuição de não conformidades e desvios de qualidade | | | | | |
| Melhoria na qualidade dos produtos e serviços da empresa | | | | | |
| Satisfação do colaborador em relação a empresa | | | | | |

5. Em sua opinião, sem a existência do programa 5S em sua empresa, as condições de



trabalho e resultados estariam melhores ou piores?

- Piores
- Melhores
- Indiferente (Sem diferença)

6. Área de atuação na empresa

- Administrativo
- Área de apoio (Manutenção, Segurança, Utilidades etc.)
- Produção (Auxiliar, operador,).
- Gestão (Supervisão, coordenação e Gerência)

7. Cargo

- Auxiliar/operador
- Assistente
- Monitor/Líder
- Analista
- Suporte técnico (Especialista, manutentor, técnico etc.)
- Gestão (Supervisão, coordenação e Gerência)

8. Sexo

- Feminino
- Masculino

9. Faixa etária

- Menor de 18 anos
- Entre 18 e 29 anos
- Entre 30 e 39
- Entre 40 e 49
- 50 ou mais

10. Escolaridade

- Ensino Fundamental Completo ou Incompleto (1º ao 9º ano)
- Ensino Médio Completo ou Incompleto (1º ao 3º ano)
- Ensino Superior Completo ou Incompleto
- Pós-graduação