



Como criar um ambiente de trabalho eficiente? Proposta de aplicação da ferramenta Cinco Sentidos no setor da saúde pública.

Letícia Luana Weise¹

Resumo: A ferramenta 5S's foi criada no Japão como um programa desenvolvido para organizar as indústrias e melhorar a produção a fim de integrar-se novamente no mercado internacional, após o país ter sido arrasado pela Segunda Guerra Mundial. Anos mais tarde, a técnica chegou ao Brasil, mais precisamente em 1991. Em essência, a ferramenta consiste na adoção de cinco sentidos: utilização, ordenação, limpeza, saúde e autodisciplina que aplicados em qualquer organização reduz custos, aumenta a qualidade, a produtividade e o espírito de equipe, sendo assim, de grande importância para gestão. Assim, o presente relato objetivou operacionalizar os 5S's no setor de saúde pública municipal. Por fim, como principais resultados e benefícios para a organização constatou-se: melhora no fluxo das operações, maior aproveitamento dos espaços, melhora no aspecto visual, ganho de tempo, facilidade de limpeza e acesso aos recursos, controle de desperdícios, possibilidade de trabalhar em um ambiente mais adequado, organizado e agradável.

Palavras-chave: Gestão da qualidade; Cinco sentidos; Secretaria Municipal de Saúde.

How to create an efficient work environment? Proposed application of the Cinco Sentidos tool in the public health sector.

Abstract: The 5S tool was created in Japan as a program developed to organize industries and improve production in order to integrate again in the international market, after the country was razed by World War II. Years later, the technique arrived in Brazil, more precisely in 1991. In essence, the tool consists of the adoption of five senses: use, ordering, cleaning, health and self-discipline that applied in any organization reduces costs, increases quality, productivity and team spirit, thus being of great importance for management. Thus, the present report aimed to operationalize the 5S's in the municipal public health sector. Finally, as main results and benefits for the organization it was found: improvement in the flow of operations, greater use of spaces, improvement in the visual aspect, time saving, ease of cleaning and access to resources, waste control, possibility to work in a more appropriate, organized and pleasant environment.

Keywords: Quality management; Five senses; Municipal Health Department.

¿Cómo crear un ambiente de trabajo eficiente? Propuesta de aplicación de la herramienta Cinco Sentidos en el sector de la salud pública.

Resumen: La herramienta 5S fue creada en Japón como un programa desarrollado para organizar las industrias y mejorar la producción con el fin de integrarse nuevamente en el mercado internacional, después de que el país fue arrasado por la Segunda Guerra Mundial. Años más tarde, la técnica llegó a Brasil, más precisamente en 1991. En esencia, la herramienta consiste en la adopción de cinco sentidos: utilización, ordenación, limpieza, salud y autodisciplina que aplicados en cualquier organización reduce costos, aumenta la calidad, la productividad y el espíritu de equipo, siendo así, de gran

¹ leticiaweise@gmail.com

importancia para la gestión. Así, el presente relato objetivó operacionalizar los 5S's en el sector de salud pública municipal. Finalmente, como principales resultados y beneficios para la organización se constató: mejora en el flujo de las operaciones, mayor aprovechamiento de los espacios, mejora en el aspecto visual, ganancia de tiempo, facilidad de limpieza y acceso a los recursos, control de desperdicios, posibilidad de trabajar en un entorno más adecuado, organizado y agradable.

Palabras clave: Gestión de la calidad; Cinco sentidos; Secretaría Municipal de Salud.

1. Introdução

No contexto mundial, muita coisa mudou desde a Revolução Industrial como a expansão do capitalismo, o crescimento e o aumento das organizações trazendo a necessidade de aumentar sua eficiência e competência. Mais tarde, as revoluções digital e tecnológica trouxeram grandes efeitos na globalização, na economia, na política, no modo de consumo, trazendo clientes mais exigentes, pressões por constantes inovações e uma concorrência cada vez mais acirrada.

Desse modo, as empresas precisam conhecer novas ferramentas com a finalidade de buscar a melhoria contínua, aumentar a produtividade, reduzir custos e o desperdício, além de aumentar a qualidade de seus produtos e serviços e, sobretudo, o bem-estar dos seus colaboradores. Nesse sentido, o objetivo desta produção consiste na aplicação da ferramenta 5S's. Tal iniciativa possibilita ao gestor, ao implantá-la em uma organização, melhorar suas atitudes com uma simplicidade de ações que proporcionam diversos benefícios e uma qualidade geral do ambiente de trabalho.

Assim, neste estudo, a ferramenta 5S's foi aplicada em uma organização pública, mais precisamente, em uma Secretaria Municipal de Saúde localizada na Quarta Colônia. Este órgão desenvolve ações voltadas à atenção básica à saúde de todos os municípios e está dividido basicamente em quatro departamentos: Administrativo, Atenção Básica, Atendimento de Média e Alta Complexidade e Vigilância em Saúde.

Dessa forma, a ferramenta 5S's foi aplicada no Departamento Administrativo da Secretaria de Saúde, que, por estar diretamente ligada à(ao) Secretária(o) de Saúde, coordena os demais departamentos, desenvolvendo ações ligadas à manutenção da secretaria e dos serviços necessários ao seu funcionamento. Este setor atende diversas demandas da população, entre elas, é importante ressaltar o encaminhamento de consultas especializadas, agendamento de exames e transporte intermunicipal.

Verifica-se a necessidade de pôr em prática a ferramenta 5S's no setor em questão, ao perceber que existem espaços desorganizados, materiais desnecessários nas gavetas e

armários, papéis guardados há mais ou menos 20 anos. Além do mais, precisa-se de locais para organizar novas demandas que vão surgindo, como documentos, por exemplo. Igualmente, a aplicação do programa cinco sentidos possibilita a melhoria do ambiente de trabalho, facilitando a limpeza e o acesso aos materiais necessários, pois todos saberão onde encontrá-los, evitando perder tempo.

Desse modo, para o desenvolvimento do presente estudo, visando constituir sua base teórica, foram realizadas pesquisas em sites e artigos relacionados ao assunto. Assim, os próximos tópicos apresentam o conceito da ferramenta 5S's, sua importância para a gestão, o passo a passo para implementar a metodologia e os resultados e considerações da pesquisa neste contexto organizacional.

2. Conceituação da ferramenta aplicada

Em 1945, ao fim da Segunda Guerra Mundial, o Japão era um país arrasado. Mas, aos poucos, com muito empenho, o país se recuperou. Os japoneses estudaram, dedicaram-se, esforçaram-se. Receberam orientações de especialistas norte-americanos referente à qualidade e visitaram a fábrica da Ford. Dessa forma, identifica-se que o que os estadunidenses faziam bem era o aperfeiçoado no Japão, constituindo-se o movimento que ficou conhecido como Controle da Qualidade Total e o Sistema Toyota de Produção (ARAUJO et al., 2017; MAXIMIANO, 2018).

Estas formas de administrar desenvolvidas pelo Japão deram origem a um conjunto de métodos e técnicas que estão ancoradas numa estratégia orientada a criar consciência da qualidade não só no processo produtivo, mas em toda a empresa, além de uma filosofia orientada para “eliminação completa de todo e qualquer desperdício” (MAXIMIANO, 2018). Ressalta-se que entre diversas técnicas criadas está a ferramenta 5S's que, inicialmente, foi um programa desenvolvido para organizar as indústrias e melhorar a produção a fim de integrar-se novamente no mercado mundial (ARAUJO et al., 2018).

Com o tempo, empresários e especialistas ocidentais conheceram e aprenderam a aplicar as doutrinas e técnicas japonesas. Dessa forma, o modelo de administração japonês, que tem a empresa Toyota como exemplo principal, tornou-se padrão em todo mundo para organizar e dirigir operações com eficiência e qualidade (MAXIMIANO, 2018). Assim, a ferramenta 5S's, foco do estudo, surgiu no Brasil “através dos trabalhos pioneiros da

Fundação Christiano Ottoni, liderada pelo professor Vicente Falconi, em 1991”, conforme Marshall Junior et al. (2006, p. 116).

Segundo Araújo et al. (2017, p. 12), “o programa tem como objetivo melhorar a qualidade de vida das pessoas, a partir da promoção de um ambiente saudável e acolhedor”. Portanto, 5S’s é uma ferramenta que consiste na adoção de cinco passos que nos fazem refletir e utilizar o bom senso, permitindo-nos conviver em um ambiente melhor, seja na nossa residência ou no local de trabalho.

Conforme Oliveira et al. (2020, p. 15), “o nome 5S’s tem origem do idioma japonês, mas no Brasil, para preservar o nome original do programa, optou-se pelo uso do substantivo senso antecedendo a cada um deles”. Assim, a ferramenta 5S’s consiste em cinco passos demonstrados no Quadro 1 a seguir.

Quadro 1 – Cinco sentidos da ferramenta.

Japonês	Português	Objetivo
Seiri	Senso de Utilização	“O que não é necessário só atrapalha”.
Seiton	Senso de Ordenação	“Um lugar para cada coisa, cada coisa em seu lugar”.
Seisou	Senso de Limpeza	“O ambiente mais limpo não é aquele que mais se limpa e sim aquele que menos se suja.”
Seiketsu	Senso de Saúde	“Corpo, mente e ambiente saudáveis são uma face do sucesso.”
Shitsuke	Senso de Autodisciplina	“O Sucesso é consequência do nosso comprometimento”.

Fonte: Elaborado com base em Araújo et al. (2017)

Diante dessa perspectiva, para Araújo et al. (2017, p.8) “5S’s é uma metodologia desenvolvida com o objetivo de gerar um aumento de produtividade, através de um ambiente de trabalho mais agradável e adequado às atividades ali realizadas”. Adicionalmente, Marshall Junior et al. (2006, p. 116) afirma que 5S’s “é uma filosofia voltada para a mobilização dos colaboradores, através da implementação de mudanças no ambiente de trabalho, incluindo eliminação de desperdícios, arrumação de salas e limpeza”.

2.1 Importância da ferramenta para a gestão

Para poder perceber os problemas, suas causas e propor soluções é preciso saber como agir. Conhecer ferramentas que ajudem nessa tarefa é fundamental, porque, na maioria das vezes, as pessoas sentem que há algo errado, veem que as coisas não estão funcionando bem, mas não se sentem seguras para propor soluções.

É nesse sentido que a ferramenta “5S” nos orienta para bom proveito e convívio com as novidades como observar, avaliar e tomar decisões adequadas para nosso crescimento e formação como pessoa, cidadão e profissional” (ARAÚJO et al., 2017, p. 6). Desse modo, percebe-se que o programa pode ser implementado em qualquer lugar: no ambiente familiar, nas escolas, na comunidade e em empresas privadas e públicas.

No contexto empresarial, 5S’s é considerado, conforme Araújo et al. (2017, p. 8), “ponto de partida e um requisito básico para se pensar em controle de qualidade, uma vez que proporciona inúmeros benefícios” começando por pessoas: primeiramente a ferramenta exige trabalho em equipe, a união e conscientização dos colaboradores. É importante que todos participem, pois todos são responsáveis por promover um ambiente de qualidade e excelência no trabalho. Ademais, o programa cinco sentidos proporciona um aumento da produtividade dos funcionários, diminui o stress e aumenta a autoestima pelo fato de tornar o ambiente de trabalho mais saudável.

Os 5S 's proporcionam uma melhoria geral no ambiente de trabalho, uma vez que facilita o acesso aos recursos, facilita a limpeza, gera organização, maior aproveitamento dos espaços e melhoria do aspecto visual. Conforme Marshall Junior et al. (2006, p. 117), com os cinco sentidos “pode-se eliminar a papelada sem serventia, arrumar e manter salas e corredores limpos e desobstruídos, realocar itens inservíveis no momento para posterior utilização por outras áreas ou até para possível descarte”.

Além desses benefícios, ainda observa-se a redução de custos como uma das vantagens para a organização, posto que, com a aplicação dos cinco sentidos há um maior controle sobre os recursos e recuperação de materiais e ferramentas esquecidas. Por outro lado, a ferramenta 5S’s pode quebrar paradigmas, pois, muitas vezes, as pessoas deixam de descartar porque podem precisar em outro momento e, também, ao deixar objetos e materiais empilhados para arrumar “amanhã”.

3. Operacionalização da ferramenta

Nesta seção será explicado o passo a passo da aplicação da ferramenta 5S's, bem como o que foi produzido em cada etapa na realidade organizacional foco de nosso estudo - o Quadro 2, a seguir, apresenta um esboço desta trajetória. É importante ressaltar que o programa 5S's pode ser feito na empresa como um todo ou em um setor específico. No caso desta pesquisa, a ferramenta em questão foi aplicada no Departamento Administrativo de uma Secretaria Municipal de Saúde localizada na Quarta Colônia.

Quadro 2 – Trajetória de aplicação dos cinco sentidos no setor em questão.

OBJETIVO GERAL	Organizar o ambiente de trabalho de forma inteligente e eficaz, proporcionando qualidade.	
PASSOS DA IMPLANTAÇÃO DA FERRAMENTA 5S	1º	Formação da equipe responsável;
	2º	Sensibilização da empresa/colaboradores;
	3º	Senso de utilização;
		Senso de ordenação;
		Senso de limpeza;
		Senso de saúde;
	Senso de autodisciplina;	
4º	Auditoria periódica;	
RESULTADOS E BENEFÍCIOS ENCONTRADOS	- Melhora no fluxo das operações;	
	- Evita perda de tempo;	
	- Melhor aproveitamento dos espaços;	
	- Facilidade de limpeza e acesso aos recursos;	
	- Controle de desperdícios;	
	- Melhora no aspecto visual;	
	- Ambiente mais agradável e organizado;	

Fonte: elaborado pela autora (2021).

Com base no percurso observado, a partir do quadro exposto, os próximos tópicos irão detalhar as etapas de aplicação da técnica cinco sentidos frente ao contexto em análise.

3.1 Passo 1: Formação da equipe responsável

O primeiro passo para implantar o programa 5S's é formar uma equipe responsável pela realização desta ferramenta. Pode ser formado no próprio setor ou pode ser estruturado com representantes de cada área da empresa, quando toda a organização for implementar o programa. Esta equipe será responsável por estudar a sistemática do projeto, assim como, definir a data do seu início. Além disso, a equipe vai realizar a análise preliminar do ambiente; registrar o estágio atual com fotos; promover reuniões de conscientização da necessidade de melhoria; elaborar cronograma de implementação; definir o destino dos descartes; tirar fotos do “depois”; apresentar as melhorias para o setor ou toda empresa com relatórios (ARAÚJO et al., 2017).

3.2 Passo 2: Sensibilização da empresa

Conforme Marshall Junior (2006, p. 117), “sensibilização inclui a educação e o treinamento de todos os colaboradores em temática, origem, concepção”. Portanto, nesta fase, as seguintes ações podem ser feitas:

- Fixação de cartazes nas dependências da empresa com o intuito de sensibilizar os colaboradores, causando curiosidade;
- Distribuição de cartilhas explicativas abordando os conceitos do programa de maneira simples, facilitando o entendimento;
- Criação de um símbolo ou mascote para campanha;
- Realização de uma reunião para apresentar a todos os colaboradores os conceitos, indicando os passos para a implementação, os objetivos e as vantagens.

3.3 Passo 3: Aplicação dos sentidos

3.3.1 Senso de Utilização

Senso de utilização “é a altura de perceber e decidir o que é necessário e está a funcionar, do que já não é necessário, utilizando a definição de valor e de desperdícios como fronteiras de decisão” (SCOTCHMER apud LIMA, 2017, p. 46). Nesse sentido, o senso de utilização é a etapa em que removemos objetos, materiais, equipamentos, ferramentas, utensílios, informações e dados desnecessários. Sendo assim, possível realocá-los para outra área ou se, efetivamente, não tiver mais utilidade, descartá-los em local apropriado. Desta

forma, a empresa terá um ganho de espaço, além de facilitar a limpeza e manutenção do local, melhor controle dos estoques e eliminar dados e informações ultrapassadas.

No departamento Administrativo da Secretaria de Saúde, ao analisar a mesa de trabalho, verificou-se muitos papéis velhos, já sem utilidade. Assim, alguns foram descartados de forma adequada por conter dados de usuários e os demais foram guardados como folhas de rascunho. Nas gavetas também se encontraram muitos objetos danificados e, outros que não tinham serventia para o departamento. Por outro lado, também foram encontrados materiais de expediente que eram necessários, mas que estavam esquecidos. Dessa forma, possibilitou um maior controle dos recursos existentes, evitando compras desnecessárias e o desperdício.

3.3.2 Senso de Ordenação

Conforme Araujo et al. (2017, p. 14) o objetivo do senso de ordenação “é identificar e arrumar tudo, para que qualquer pessoa possa localizar facilmente. Definir local adequado e forma correta para o armazenamento dos materiais e equipamentos necessários, facilitando a localização e o acesso”. Nesse sentido, é possível definir um lugar para cada coisa e devolver tudo ao seu lugar após o uso, acarretando vantagens como: rapidez e facilidade para encontrar documentos, materiais, ferramentas e outros objetos; economia de tempo; e diminuição de acidentes. Também é possível usar rótulos e cores vivas para identificar os objetos, gavetas, armários e categorizar os produtos em estoque.

Dessa forma, no departamento administrativo da Secretaria de Saúde descartaram-se em local adequado os papéis desnecessários, objetos danificados, aparelhos de celulares e carregadores em desuso. Na gaveta 1 (Quadro 4) ficaram guardados somente documentos de uso menos frequente e na gaveta 2 (Quadro 5) apenas os materiais de escritório. Na mesa de trabalho ficaram os documentos mais utilizados.

3.3.3 Senso de Limpeza

Conforme Araujo et al. (2017, p. 16) o objetivo do senso de limpeza é “eliminar a sujeira e o lixo do ambiente de trabalho, combatendo as suas causas, respeitando a coleta seletiva e tornando a limpeza um hábito”. Assim, com a prática do senso de limpeza é possível manter o ambiente sempre limpo, eliminar o que causa sujeira e aprender a não

sujar. Além disso, as consequências dos sentidos anteriores, como maior espaço livre devido à eliminação de objetos desnecessários e melhor disposição de móveis, equipamentos e materiais, torna-se mais fácil realizar a limpeza do ambiente de trabalho, assim como, mantê-lo limpo.

Dessa forma, no departamento administrativo da Secretaria de Saúde, aproveitou-se para realizar uma faxina no setor, retirar o pó da mesa de trabalho e dos equipamentos e toda sujeira acumulada nas gavetas, conforme se pode observar nas imagens a seguir.

3.3.4 Senso de Saúde

Conforme Araújo et al. (2017, p. 18) o objetivo do senso de saúde é “criar condições saudáveis e seguras para o trabalho, ajudando na preservação do meio e construindo um ambiente propício à saúde física e mental”. Dessa forma, ao praticar os três primeiros sentidos - utilização, ordenação e limpeza – aumenta-se a qualidade de vida no trabalho, diminui-se o estresse, o ambiente torna-se harmonioso, eleva-se a autoestima por trabalhar em um local limpo e seguro, além de elevar a moral e satisfação pelo esforço investido ao verificar os resultados.

Ao se pensar em um ambiente saudável também é importante que sejam identificados problemas relacionados à ergonomia, iluminação, ventilação e ruídos. Nesse sentido, no departamento administrativo da Secretaria de Saúde, aumentou-se a qualidade de vida devido à aplicação dos sentidos anteriores, mas ainda há questões que precisam ser melhoradas como a existência de ruídos, no setor de atendimento ao público, quando há mais de um servidor atendendo, pois há interferência na comunicação. Mas, isto é uma questão de infraestrutura que engloba ter um ambiente mais amplo. Outro ponto que necessita de uma maior atenção no setor são as questões de ergonomia física.

3.3.5 Senso de Autodisciplina

Conforme Araújo et al. (2017, p. 19) “A autodisciplina garante a manutenção e continuidade dos cinco sentidos incorporando-os ao dia-a-dia das pessoas. A disciplina deve ser mantida através de novas rotinas e normas. Deve ser cobrado o seu cumprimento em todos os níveis da organização”. Portanto, é preciso procurar transformar os sentidos anteriores em hábitos e se comprometer com a melhoria contínua. Todos devem seguir os procedimentos, regras e normas adotadas no programa e contribuir, dessa forma, com

sugestões e instruir colegas para que boas práticas se tornem efetivas na organização. O início pode ser uma tarefa difícil, mas, com o tempo, a cultura da empresa vai se adaptando com a metodologia da ferramenta 5S's, visto que são diversos os resultados e vantagens.

3.4 Passo 4: Auditoria periódica

Para manutenção do programa 5S's é necessário realizar a auditoria periódica. Ela pode ser realizada pela mesma equipe responsável pela implementação da ferramenta. Essa auditoria vai avaliar os pontos positivos e negativos do programa, verificar se a meta foi atingida, servir como instrumento de promoção contínua dos cinco sentidos, verificar o estágio/evolução do processo no setor ou em toda organização, além de promover a motivação. A equipe de auditoria pode criar formulário de verificação, definir os itens a serem avaliados, apurar os resultados, elaborar relatório e apresentá-los para todos os colaboradores em uma reunião, por exemplo (ARAÚJO et al., 2017).

4. Principais resultados para o negócio

Nesta seção serão apresentadas as imagens que ilustram os benefícios trazidos ao ambiente de trabalho a partir da implementação dos cinco sentidos na realidade organizacional em investigação. As imagens estão organizadas com os cenários do antes e depois da aplicação da ferramenta escolhida e expostas nos Quadros 3, 4 e 5 a seguir.

Quadro 3 - Mesa de trabalho.



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

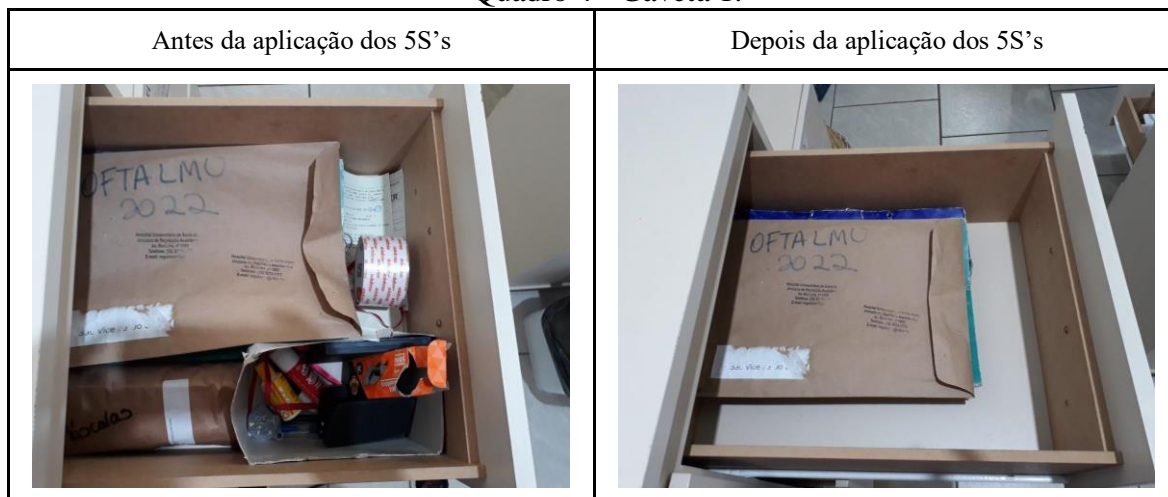
O primeiro ponto de observação, a mesa de trabalho, pode ser visualizado no Quadro 3. Neste local se desenvolvem as rotinas administrativas cotidianas das funções naturais de um escritório e onde o colaborador passa a maior parte da sua jornada de trabalho diária, constituindo-se portanto, um espaço estratégico para o bom desempenho de suas tarefas.

A partir da observação das imagens, o primeiro ponto notável é que um ambiente desorganizado atrapalha o fluxo das operações, pois há uma maior dificuldade em localizar o que se precisa para realizar as tarefas e, assim, há perda de tempo. Corrobora Araújo et al. (2018) ao afirmar que

“ao implantar o Programa 5S’s, a empresa pode atingir um ganho na eficiência operacional devido a melhoria ao acesso dos materiais e sua armazenagem correta, diminuição da chance de erros pela desorganização do ambiente e redução nos custos”.

Na sequência, apresenta-se o segundo ponto de observação escolhido, denominado Gaveta 1, exposto no Quadro 4. Esse espaço é utilizado para reservar documentos e materiais em papel necessários para desenvolvimento das atividades do departamento em análise.

Quadro 4 - Gaveta 1.

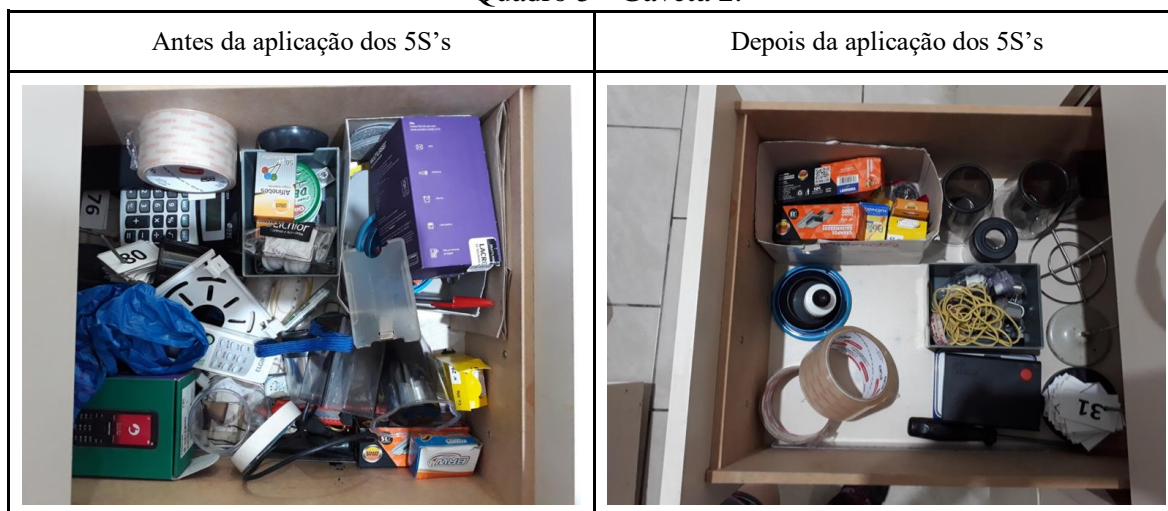


Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Ao observar as imagens do antes e depois das gavetas é possível observar como resultado a melhora no aspecto visual, espaços mais organizados, eliminação das bagunças nas gavetas e dos materiais desnecessários. Visualiza-se também a separação dos documentos e objetos permanecendo em gavetas diferentes. Assim, torna-se mais fácil realizar a limpeza e o acesso aos recursos pelos colaboradores.

Por fim, o último ponto de intervenção foi a Gaveta 2, representado pelo Quadro 5 a seguir. Nesse local são guardados os utensílios necessários para as atividades cotidianas do departamento.

Quadro 5 - Gaveta 2.



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Além disso, foram encontrados objetos que eram necessários, mas que estavam “esquecidos” nas gavetas e isso ocasionava desperdícios de recursos, pois havia compra desnecessária de material. Dessa forma, a implantação do programa 5S's traz como resultado também um maior controle do estoque e dos recursos. Nesse sentido, Araújo et al. (2018) afirma que “5S's tem como base uma filosofia de gestão que busca qualidade total, otimização dos processos, redução dos custos e racionalização dos recursos”.

Por outro lado, Oliveira et al. (2020) assegura que “o efeito de cooperação criado no desenvolvimento das atividades dos cinco sentidos possibilita à empresa trabalhar em um ambiente agradável que proporciona qualidade de vida a todos que trabalham nela e que reflete na qualidade dos produtos e serviços oferecidos aos clientes”. Portanto, verifica-se que o programa 5S's “envolve todas as pessoas nos processos e objetivos da organização, com treinamento e disciplina para transformar a empresa em um ambiente saudável para colaboradores, clientes e fornecedores” (MENDONÇA apud ARAÚJO, 2018, p. 19).

5. Referências

ARAÚJO, A. M. M. de et al. **Programa 5S - Uma dose de bom senso em tudo o que a gente faz!** 2017. 59 p. Secretaria do Planejamento, Gestão e Patrimônio – Governo do Estado de Alagoas. Disponível em: <https://issuu.com/seplagal/docs/cartilha_5s_2k17>. Acesso em: 25 de maio de 2021.

ARAÚJO, E. C. S. et al. **Proposta de implantação da ferramenta 5S no setor de estoque em uma empresa de embalagens de papelão.** 2018. 12 p. Revista H-Tec Humanidades e Tecnologia. Edição Especial. Disponível em: <<https://revista.fateccruzeiro.edu.br/index.php/htec/article/view/70>>. Acesso em 25 de maio de 2021.

LIMA, G. N. **Lean em Serviços de Saúde Públicos: Ferramentas e Resultados.** 2017. 117 p. Dissertação de mestrado, Iscte - Instituto Universitário de Lisboa. Disponível em: <<https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/16131> >. Acesso em 22 de julho de 2021.

MARSHALL JUNIOR, I.; CIERCO, A. A.; ROCHA, A.V.; MOTA, E. B.; LEUSIN, S. **Gestão da qualidade.** 7^a ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006. 196 p.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital.** 8 ed. São Paulo: Atlas, 2018. 434 p.

OLIVEIRA, Camila Mariana Caceres Barbosa de Oliveira et al. **Utilização da ferramenta 5S por empresas de pequeno e médio porte do Município de Jaciara – MT.** 2020. 13 – 28 p. Revista Científica Eletrônica de Ciências Sociais Aplicadas EDUVALE/JACIARA – MT. Disponível em: <http://eduvalesl.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/XNzIZ5ibJ5KG5ji_2020-12-29-11-55-24.pdf#page=13>. Acesso em 25 de maio de 2021.