



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS - I**

**PRÓ-REITORIA DE ENSINO MÉDIO, TÉCNICO E EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA - TECNÓLOGO/EAD**

RONALDO RODRIGUES DE SOUSA

**IMPLEMENTAÇÃO DO 5S NA GESTÃO PÚBLICA ENQUANTO FATOR DE
IMPACTO ORGANIZACIONAL**

**CAMPINA GRANDE- PB
2023**

RONALDO RODRIGUES DE SOUSA

**IMPLEMENTAÇÃO DO 5S NA GESTÃO PÚBLICA ENQUANTO FATOR DE
IMPACTO ORGANIZACIONAL**

Trabalho de Conclusão de Curso
(Artigo) apresentado à PROEAD da
Universidade Estadual da Paraíba,
como requisito parcial para obtenção
do título de Tecnólogo em Gestão
Pública.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Firmino da Silva.

CAMPINA GRANDE- PB

2023

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

S725i Sousa, Ronaldo Rodrigues de.
Implementação do 5s na Gestão Pública enquanto fator de impacto organizacional [manuscrito] / Ronaldo Rodrigues de Sousa. - 2024.
19 p. : il. colorido.

Digitado.
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação EAD em Gestão Pública Tecnológica) - Universidade Estadual da Paraíba, EAD - Campina Grande, 2024.
"Orientação : Prof. Dr. Fernando Firmino da Silva ,
Coordenação do Curso de Jornalismo. "
1. Gestão pública. 2. Programa 5s. 3. Saúde do trabalhador. I. Título

21. ed. CDD 351

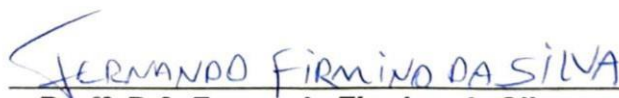
RONALDO RODRIGUES DE SOUSA

**IMPLEMENTAÇÃO DO 5S NA GESTÃO PÚBLICA ENQUANTO FATOR DE
IMPACTO ORGANIZACIONAL**

Trabalho de Conclusão de Curso
(Artigo) apresentado à PROEAD da
Universidade Estadual da Paraíba,
como requisito parcial para obtenção
do título de Tecnólogo em Gestão
Pública.

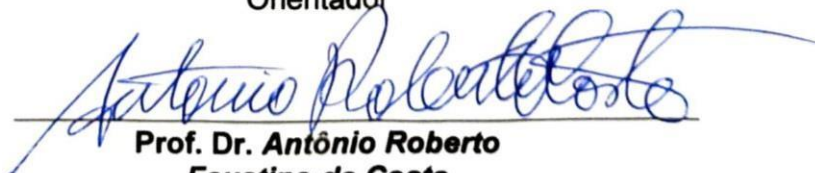
Aprovado em: 22 de Marco 2024

BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. Fernando Firmino da Silva

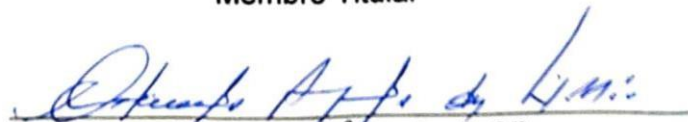
Orientador



Prof. Dr. Antônio Roberto

Faustino da Costa

Membro Titular



Prof. Me. Orlando Ângelo da Silva

Membro Titular

Quem é como tu ó Israel, povo salvo pelo Senhor, o escudo do teu socorro e a espada da tua glória, por isso os teus inimigos te serão sujeito e tu subirás as tuas alturas.

Deut: 33.2

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	6
2 CONTEXTO DO PROGRAMA 5S E SUA ORIGEM.....	6
3 BENEFÍCIOS E CONSOLIDAÇÃO DO PROGRAMA 5S.....	8
3.1 O 5S na Gestão Pública: busca pela eficiência.....	9
3.2 Observância do uso do 5S.....	10
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	10
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	11
REFERÊNCIAS.....	12

RESUMO

O propósito deste artigo é explorar a pertinência de implementar na Gestão da Administração Pública, o Programa 5S. O conjunto de normas do Programa já amplamente utilizado no ambiente empresarial, demonstra-se eficaz para gestores públicos em termos de adoção como uma dimensão central para aprimorar a eficiência e qualidade dos serviços do ente público para a comunidade e diferentes públicos. O Programa 5S baseia-se em cinco expressões japonesas, r: Seiri (senso de utilização), Seiton (senso de organização), Seiso (senso de limpeza), Seiketsu (senso de padronização) e Shitsuke (senso de disciplina). As estratégias metodológicas deste estudo baseiam-se em pesquisa bibliográfica sobre a temática para aproximar o Estado da Arte da discussão a partir de artigos, capítulos, livros, Google Acadêmico e outras fontes de natureza científica. Os resultados revelam a exploração conceitual do Programa e implementação em diferentes ambientes de gestão, considerando possibilidades para a Gestão Pública visando eficiência da qualidade.

PALAVRAS-CHAVE: Programa 5s. Gestão Pública. Saúde do Trabalhador.

ABSTRACT

The purpose of this article is to explore the relevance of implementing the 5S Program in Public Administration Management. The Program's set of standards, already widely used in the business environment, proves to be effective for public managers in terms of adoption as a central dimension to improve the efficiency and quality of public entity services for the community and different audiences. The 5S Program is based on five Japanese expressions, r: Seiri (sense of use), Seiton (sense of organization), Seiso (sense of cleanliness), Seiketsu (sense of standardization) and Shitsuke (sense of discipline). The methodological strategies of this study are based on bibliographical research on the topic to bring the State of the Art closer to the discussion based on articles, chapters, books, Google Scholar and other sources of a scientific nature. The results reveal the conceptual exploration of the Program and implementation in different management environments, considering possibilities for Public Management aimed at quality efficiency.

KEYWORDS: 5S Program. Public Administration. Employee Health.

1 INTRODUÇÃO

O Programa 5S aplicado às gestões (pública e privada) tem como objetivo demonstrar que o ambiente de trabalho pode se tornar cada vez mais eficiente, equilibrado e saudável para funcionários e público por meio da implementação de práticas específicas, contribuindo assim para o cumprimento das demandas e eficiência na execução das tarefas e planos de trabalho. Este artigo busca explorar essas dimensões dos benefícios e a produtividade quando da execução do programa 5S em relação à Administração Pública. Ishikawa (1993), a aplicação das práticas do Programa 5S, em diferentes contextos, vai desde a organização dos espaços até a sua execução, contribuindo significativamente para o aprimoramento do ambiente e dos resultados obtidos. Isso está alinhado com a perspectiva de Rebello (2005) e Campos (2004), que enfatiza que um dos pilares da implementação do Programa 5S.

Neste contexto, a adoção do Programa 5S pode resultar em melhorias significativas na administração pública e nas organizações com este perfil, de modo a levar ao êxito, conforme defende Chiavenato (2003), com essa implementação. Uma instituição ou setor com potencial para organização e capacidade de resposta pode induzir a gestão ao sucesso a partir da implementação nesta ou qualquer negócio.

De fato, a implementação do 5S tem sido uma decisão com dimensões de impacto na organização e gestão com excelente resultado experimentado em diferentes ambientes de gestão e, em especial, o setor público. No entanto, antes de implementar o programa faz-se necessário avaliações e compartilhamento do projeto com equipe de todos os colaboradores visando não só o conhecimento de que o programa está sendo aplicado, mas que o sucesso depende de colaboração e transparência.

Todavia, não basta apenas analisar, é preciso transformar o pensamento organizacional e verter em atitude pró ativa visando melhoria. No entanto, para que esse programa seja verdadeiramente um canal de sucesso e prosperidade, o envolvimento coletivo compreenda o aspecto central que pode e gerar resultados em torno da missão e objetivos organizacionais. Como objetivo central, o trabalho procura mostrar a pertinência da implantação do Programa 5S na Gestão Pública e o impacto na organização. A partir deste, delineamos os objetivos específicos norteadores: Discutir os benefícios alcançados por meio do programa 5S na Gestão Pública; Implementar condições adequadas de trabalho, segurança e bem-estar dos servidores a partir da qualidade do programa 5s na gestão pública; Capacitar para a compreensão da a qualidade e produtividade oriundas do programa 5s no setor público e nas rotinas de trabalho.

O trabalho visa contribuir com a discussão da gestão pública a partir da noção de qualidade nos serviços e protocolos implementados no serviço público envolvendo os atores humanos e os processos geridos pela no aspecto organizacional no tocante à disponibilidade e atendimento à população e os diversos públicos de contato com a gestão pública desde público interno e externo.

2 CONTEXTO DO PROGRAMA 5S E SUA ORIGEM

A gênese do Programa 5S se relaciona às empresas e companhias japonesas em 1950, após reconstrução do país em decorrência da Segunda Guerra Mundial e seus impactos (SILVA, 1950). No Japão, os profissionais receberam orientações

sobre gestão de qualidade como forma de desenvolverem métodos e formas de reorganização. No entanto, Andrade (2014) destaca que no Brasil o programa passou a ser adotado em 1991 e cresceu nas organizações na década de 1990 e anos 2000. Em consonância com as observações de Abrantes (2007), o principal objetivo do Programa 5S é estabelecer metas claras e identificar estratégias visando qualidade de vida no ambiente a partir de gestão eficiente.

De acordo com Ishikawa (1993) e Ribeiro (1994), o Programa 5S é estruturado a partir de cinco conceitos japoneses, representados por palavras que começam com a letra "S". O primeiro "S," "Seiri" (Senso de Utilização), com a identificação dos itens necessários em um determinado local, eliminando os supérfluos. Para Ribeiro (1994) objetiva a utilização precisa dos objetos e a redução do desperdício desencadeando o processo de capacidade de utilizar o que está disponível, portanto um princípio de simplificar e estabelecer hábitos de organização e fácil localização..

O segundo "S," denominado "Seiton" (Senso de Organização), como conceituado por Rebello (2005), está atrelado à noção de organização dos itens em locais apropriados e de processos, levando para um estado de ordenação de objetos e seus respectivos usos. Osada (2010) problematiza a questão de organizar como um processo que implica em arrumar cada item no lugar certo, derivando desse fluxo a simplificação, economia de tempo e gestão eficiente dos dados na organização "Seiso" (Senso de Limpeza), é a terceira acepção do 5s e tem como intuito trabalhar a condição de manutenção do ambiente limpo e transparente. Deste modo, esse "S" tem um sentido funcional que estimula um ambiente colaborativo das pessoas visando espaços de trabalho limpos e organizados, conforme observado por Ribeiro (1994). Este "S" envolve a missão de manter o ambiente agradável, limpo e organizado (RIBEIRO, 1994).

O quarto "S", posto como "Seiketsu" (Padronização - Senso de Asseio/Saúde), enquadra a higiene e a saúde como pilares do programa. Ribeiro (1994). Este "S" explora manutenção diária do ambiente e indica capacidade para conduzir os três primeiros "S" expostos: Utilização, Organização e Limpeza. Deste modo, tem-se transformação sistemática do espaço, das pessoas condicionadas pela implementação da qualidade. É essencial manter os espaços adequadamente higienizados e promover uma gestão ágil.

O quinto "S", denominado "Shitsuke" (Senso de Disciplina), é a chave para o de bons costumes, disciplina e atitudes positivas no ambiente e nos processos do método, conforme Calliari e Fabris (2014). Esse "S" é responsável por supervisionar, organizar, limpar e manter o espaço. Sendo assim, é tido como delineador de um ambiente com qualidade contínua. Neste aspecto, Renó e Diniz (2009) defendem que a adoção dessas cinco dimensões tem como objetivo avançar no desempenho da equipe. De fato, a busca pelo controle e preservação dos resultados que estão funcionando de forma positiva.

Assim, como destacado por Ribeiro (1994), a implementação do Programa 5S em uma organização pode ocorrer por meio de diferentes iniciativas, como palestras, oficinas, grupos de trabalho e outras maneiras e estratégias metodológicas. Independentemente da maneira como é introduzido, algumas organizações podem definir o 5S como um programa focado exclusivamente na limpeza e melhoria do ambiente de trabalho. Todavia, é necessário reconhecer que o programa vai além e atua em outras áreas.

A metodologia do 5S ou "Housekeeping" foi projetada nas empresas japonesas em 1950 logo após o fim da Segunda Guerra Mundial visando

estabelecer novos parâmetros de qualidade. No Brasil, o programa só foi importado e usado a partir de 1991 (ANDRADE, 2014). Rebello (2005) indica que a adoção do Programa 5S tem sido central na reestruturação das empresas do Japão e o estabelecimento da qualidade total, sendo que o método demonstrou eficácia e é um ferramental para a gestão de qualidade nas empresas.

Os Sentos, a partir de Silva (1994), expressam a condição de mudança de comportamento, induz os colaboradores na ação de transformação do ambiente e dos hábitos. Neste sentido, os Sentos contribuem para a estruturação de um plano com missão objetiva de avanço nas condições da gestão. Seiri - Senso de Utilização: Abrantes (2007) traz a ideia de que essa dimensão propicia definição dos objetos, utensílios e dados como uma classificação de suas necessidades ou de descarte. A implementação do senso, promovendo a eficiência. O Senso de Utilização, portanto, combate o desperdício.

- Seiton - Senso de Organização: visa organizar para facilitar. Neste sentido, objetos e dados são enquadrados em arquitetura de fácil acesso e com fluxo objetivo para as pessoas. Este Senso colabora com a diminuição da fadiga oriunda da repetição contínua, conferindo mais economia de tempo para que o gestor e os trabalhadores possam verter a economia de tempo para lidar com tomadas de decisões assertivas (SILVA, 1994).
- Seiso - Senso de Limpeza, Bem-estar: No contexto, esse Senso é um dos primordiais no ambiente e na forma como as pessoas podem se sentir. A eliminação da sujeira e dos desperdícios vai além da limpeza, propicia qualidade de vida no trabalho. Neste sentido, é importante o desenvolvimento da rotina e da identificação de focos de sujeira para descartes e melhoria do ambiente. Outro aspecto associado é o de segurança que essa condição traz em si. (ABRANTES, 2007).
- Seiketsu - Senso de Padronização: Este princípio tem uma conexão com o Senso de Organização pela sua aplicabilidade na gestão de dados, objetos e processos na empresa. Conforme Carvalho (2011), quando as orientações do Seiketsu são seguidas, o programa ganha em aprimoramento e facilidade de localização e centralidade. A padronização é normativa e precisa ser agregada junto com a mudança de comportamento das pessoas envolvidas.
- Shitsuke - Senso de Autodisciplina: O Senso indicado promove o ordenamento e identificação das prioridades a partir da noção de controle e hábitos. Lobo (2012) sugere que ocorra a manutenção de padrões por meio de uma metodologia adequada e coerente com os princípios. Para tal, o Senso precisa de uma espécie de check list visando cumprimento das tarefas até uma adaptação completa. Além disso, autoavaliação e auditoria são auxílios importantes na construção e manutenção desse Senso.

3 OS BENEFÍCIOS E CONSOLIDAÇÃO DO PROGRAMA 5 SS

O Programa 5S, conforme Ribeiro (1994), Ribeiro (2018) e Lobo (2012), refere-se à aplicação dos princípios do Programa a partir de uma organização ou uma empresa com possibilidades de contribuições e benefícios reais. Tais aspectos envolvem melhorias na produção, avanço no investimento de equipamentos, novas formas de atuação dos recursos humanos, além de estabelecimento da qualidade

(conformidade com a ISO 9000) e segurança (ISO 18001) e impacto ambiental (ISO 14000). Deste modo, pode significar um paradigma na gestão de uma empresa ou organização de uma forma geral para a qualidade (FEIGENBAUM, 1993; ISHIKAWA, 1993).

Figura 1: BENEFÍCIOS DO PROGRAMA 5 Ss



Fonte: Figueiredo Neto e Souza (2010).

Dentro do espectro do Programa 5S, temos o ISO 9000 (Sistema de Gestão da Qualidade): articulado com conservação de recursos (SEIRI), identificação e uma forma adequada de sinalização para objetos, dados e processos (SEITON), a estruturação de ambiente voltado à qualidade (SEISO), aspectos de padronização por meio de procedimentos (SEIKETSU) e a necessidade de seguir tais procedimentos (SHITSUKE). Enquanto isso, o ISO 14000 (Sistema de Gestão Ambiental). Em meio à crise climática, esse ISO está em sintonia com aspectos que envolvem a consideração do meio ambiente com diminuição do consumo, prática da reciclagem (SEIRI). Para Schmidt et al. (2008), a implementação das diretrizes do Programa 5S compreende também a gestão pública em diferentes níveis e o desenvolvimento de ambiente de autodisciplina e formação crítica que possam incutir a pertinência da gestão ambiente e de qualidade como fatores de mudanças na sociedade.

3.1 O 5S na Gestão Pública: busca pela eficiência

Quando se fala em gestão pública há uma busca pela excelência tendo em vista o seu objetivo principal de atendimento à população e aos colaboradores. A qualidade, conforme Figueiredo Neto e Sousa (2010), surge como um imperativo para o êxito da gestão pública por meio do Programa 5S. A qualidade, seja em que nível ou estrutura (pública ou privada) visa à melhoria dos processos e o combate aos desperdícios e eliminar custos maiores propiciando qualidade do produto final (CAMPOS, 1999).

A busca pela qualidade na gestão pública, por meio da implementação do 5S, permite flexibilidade e melhoria nas etapas do fluxo de trabalho do ambiente promovendo um nível elevado de organização e de aperfeiçoamento do conjunto de ações da empresa com novos potenciais (SILVA, 1994). Portanto, o o programa 5S

faz emergir benefícios dentro do processo de qualidade que estão articulação com a eficiência, produtividade, organização, motivação da equipe e espaço para novas ideias e projetos (ALENCAR, 2012). implementação do Programa 5S na gestão pública é uma alternativa por se tratar de princípios aplicáveis em várias camadas da gestão. E como sistema de organização beneficia diretamente o fluxo de trabalho podendo gerar bem-estar aos funcionários e melhor atendimento ao público por meio da produtividade conferida (BERTAGLIA, 2003).

3.2 Observância do uso do 5S

O programa 5S, como explicado por Ribeiro (2018), adentra perspectivas positivas e novos projetos. O Brasil teve as primeiras experiências do 5S a partir da década de 1980. Posteriormente, nos anos 1990, houve expansão visando Qualidade Total. Deste modo, as organizações começaram a adotar o sistema como parte da implementação na cultura organizacional das empresas. No entanto, os resultados não foram uniformes para todos, principalmente pela falta de sistematização da adoção do programa ou uso superficial dos princípios que possam consolidar hábitos. Neste sentido, fica claro que o Programa 5S não traz resultados automáticos. Há diversos fatores a considerar como o fator tempo e a sistematização do uso do 5G.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este artigo explorou o conceito do Programa 5S a partir de uma perspectiva contextual e de exploração bibliográfica com revisão de literatura sobre o tema, visando o objetivo de identificar os fatores da qualidade. Para tal, foi conduzida uma pesquisa bibliográfica por meio de diversas fontes como livros, capítulos, artigos científicos e exploração de bases Google Acadêmico. O material coletado foi analisado por meio de uma leituras e fichamentos visando estabelecer uma discussão teórico-conceitual.

A partir de autores especializados no tema como referencial teórico, realizou-se a revisão alinhado a este trabalho ora apresentado. O foco nessa etapa foi se debruçar sobre a discussão dos autores.

A indicação desse tipo de pesquisa é pela possibilidade que a mesma oferece maior concretude às argumentações, por mais tênue que possa ser a base fatural. O significado dos dados empíricos depende do referencial teórico, mas estes dados agregam impacto pertinente, sobretudo no sentido de facilitarem a aproximação prática (DEMO, 1994, p.37).

Este artigo possui também uma análise qualitativa (MYNAYO, 1998) tendo em vista que seguimos essa abordagem para uma discussão baseada na reflexão do estudo da qualidade por meio do Programa 5S. Portanto, a construção deste artigo envolveu esses procedimentos metodológicos e o aprofundamento teórico-conceitual do Programa 5S nas organizações e contribui para o conjunto de outras discussões sobre o assunto, de modo a vislumbrar uma perspectiva de implementação do modelo ou de outro que possa ajudar na gestão pública.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este é resultado das discussões empreendidas ao longo do Curso Tecnólogo voltado para gestão pública e reflete questões teórico-conceituais da área. Em particular, explora a aplicação do Programa 5S na gestão pública e como ainda se mostra relevante nas instituições, independentemente da área de atuação. O presente artigo enfoca que o uso do programa pode trazer aprimoramento da produtividade, da limpeza, da organização, da saúde dos trabalhadores e também dos autodisciplina, que estão dentro dos princípios do Programa 5s.

O Programa 5S na gestão pública se destaca como uma das estratégias mais eficazes para alcançar as metas estabelecidas no plano organizacional ou de planejamento da equipe em si. No entanto, é fundamental acompanhar as mudanças pela natureza da mutação em contexto de inovação e de transformação tecnológica. O ambiente no qual o programa é implementado deve buscar continuamente retroalimentação dos processos para garantir o sucesso.

Neste artigo apontamos como o Programa 5S, a partir da cultura japonesa, tem sido também importante para organizações de outros lugares, com as abordagens culturais locais em consideração. E, assim, promove a possibilidade de uma vida organizacional na gestão pública produtiva, organizada e pró-ativa, visando desperdício e mecanismos de transparência e caminhando para o horizonte da. Qualidade Total. Para manter a eficácia do 5S, a avaliação e autoavaliação são instrumentos que proporcionam a implementação adequada. Importante ressaltar que o desenvolvimento do programa 5S depende de um projeto que reflita o compromisso com a adoção e manutenção dos princípios estabelecidos considerando todas as esferas de atuação dos colaboradores independente dos cargos ocupados.

REFERÊNCIAS

- ABRANTES, José. **Programa 8S: da alta administração à linha de produção: o que fazer para aumentar o lucro? 2ª edição rev. ampl.** — Rio de Janeiro, 2007.
- ANHOLON, Rosley; ZOQUI, Eugênio José; PINTO, Jefferson de Souza. **Principais dificuldades vivenciadas na implementação de um sistema de gestão da qualidade adaptado em empresas incubadas na região de Jundiaí**, 2005. Disponível em: https://tupi.fisica.ufmg.br/michel/docs/Artigos_e_textos/Stress_qualidade_de_vida/GQ . Acesso em: 12 nov. 2023.
- ANDRADE, Wagner Matias de. **Viver 5S**. 2014. Disponível em: <https://5s.com.br/o-que-e-5s/> . Acesso em: 12 set. 2023.
- ALENCAR, Camila Pereira. **Programa de qualidade: Empresa Ceará Diesel - Mercedes-Benz: um estudo de caso**, 2012. Acesso em <https://blog.portaleducacao.com.br/> acesso em 12 nov. 2023.
- BERTAGLIA, Paulo R. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- CALLIARI, E. P.; FABRIS, I. **A Importância dos 5S's na Organização: Uma Pesquisa Explicativa**, 2014.
- CAMPOS, V. F. **TQC: o controle da qualidade total no estilo japonês**. 7. ed. Minas Gerais: IBMG, 2004.
- CHIAVENATO, I. **Administração Estratégica em busca do desempenho superior: uma abordagem além do balanced scorecard**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- DEMO, Pedro. **Pesquisa e construção do conhecimento: metodologia científica no caminho de Habermas**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1994.
- FEIGENBAUM, A.V. **Controle da qualidade total: estratégias para o gerenciamento e tecnologia da qualidade**. São Paulo: Makron Brooks, 1993.
- FIGUEIREDO NETO, Manoel V.; SOUSA, Ruthelle M. Carvalho. **Sistemas de Gestão da Qualidade: as perspectivas normativas e os sistemas de auditoria**, 2010.
- ISHIKAWA, K. **Controle de qualidade total à maneira japonesa**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- LOBO, Renato Nogueirol. **Gestão da Qualidade**. São Paulo: Érica, 2012.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 5. ed. São Paulo: Hucitec-Abrasco, 1998.
- OSADA, T. H. **5'S: seiri, seiton, seiso, seiketsu, shitsuke**. 4 ed. São Paulo:

Instituto IMAN, 2010.

REBELLO, M. A. de 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 Ciência da Informação**, Campinas, v. 3, n. 1, 165-182 p. Jul/Dez. 2005.

RENÓ, Gece Wallace Santos; DINIZ, Carolina Peres. **Jogo de negócio simulador dos efeitos positivos da aplicação da ferramenta 5S**- organização do local de trabalho na produtividade de um processo de montagem. XXIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Salvador, BA, Brasil, 2009.

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

RIBEIRO, H. **Visão Geral da Implantação**. PDCA, 2018. Disponível em: <https://www.pdca.com.br/index.php/metodologia-de-implantacao/1-visao-geral-da-implantacao>. Acesso em: 13 de julho de 2022.

SCHMIDT, C. M.; DREHER, M. T. Cultura empreendedora: empreendedorismo coletivo e perfil empreendedor. **Revista de Gestão**, v. 15, n. 1, art. 1, p. 1-14, 2008.

SILVA, J. M. **5S: O ambiente da qualidade**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1994.