

Implantação do programa de qualidade 5s em um hospital público infantil na região dos campos gerais

Jaqueline Costa (Faculdade Sagrada Família) jaque_costa96@hotmail.com
Fabiola Beridiana (Faculdade Sagrada Família) fabiola_beridiana@hotmail.com
Andreia da Luz (Faculdade Sagrada Família) andrea-luz@hotmail.com

Resumo:

Esta pesquisa objetivou analisar a influência do 5S no comportamento dos colaboradores e gestores para um ambiente de trabalho agradável, após a implantação do 5s. O trabalho relata a experiência da aplicação da metodologia do Programa 5's onde serão descritas as estratégias para a utilização dos cinco sentidos. A implantação do programa neste hospital público infantil proporcionou uma reorganização nos setores administrativos, provocando uma mudança significativa no âmbito organizacional. Onde foi provocado uma autoestima dos funcionários e um relacionamento efetivo resultando em: Motivação, organização, combate ao desperdício, comprometimento. A operacionalização do estudo ocorreu através de pesquisas de natureza aplicada e finalidade descritiva. Os resultados da pesquisa apontam que houveram mudanças significativas no ambiente de trabalho e que os funcionários se mobilizaram e continuaram se mobilizando para que os resultados em qualidade continuassem positivos.

Palavras chave: Programa 5's, Qualidade, Organização, Melhoria constante.

Implementation of the 5s quality program in a public children's hospital in the general fields region

Abstract

This research aimed to analyze the influence of the 5s on the behavior of the employees and managers for a nice working environment after the implementation of the 5s. The work reports the experience of the application of the program 5 's methodology where the strategies for the use of the five senses will be described. The implementation of the program in this children's public hospital provided a reorganization in the administrative sectors, causing a significant change in the organizational area. Where an employee's self-esteem was caused and an effective relationship resulted in: motivation, organization, fight against waste, commitment. The operation of the study took place through research of applied nature and descriptive purpose. The results of the research point out that there have been significant changes in the work environment and that employees have mobilized and continued to mobilize so that the results in quality remain positive.

Key-words: Program 5's, Quality, Organization, Constant improvement.

1. Introdução

O atual contexto da sociedade e mercados altamente competitivos são resultados de mercados e clientes cada vez mais exigentes, neste cenário a qualidade deixa de ser um diferencial e assume o um importante papel para o desenvolvimento e sobrevivência das organizações, direcionando as organizações a práticas de Gestão da qualidade (GQ).

Nos meados do século passado o conceito de GQ estava atrelado somente a parte técnica dos produtos, ou seja, ligado apenas ao setor produtivo em si. Com o contexto contemporâneo dos dias atuais, esse paradigma foi deixado de lado (CARPINETTI, 2012). A Gestão da Qualidade está atrelada a toda organização, práticas que garantem a melhoria contínua nos seus processos.

A melhora contínua possibilita práticas e ferramentas chaves para a GQ em qualquer organização, dentre práticas e ferramentas chaves para a GQ, têm-se o 5S, a qual visa a organização e racionalização do ambiente de trabalho, a ferramenta 5S foi desenvolvida por Kaoru Ishikawa, no início da década de 50, após a segunda guerra mundial. Segundo Oliveira (1997) este programa foi inicialmente praticado no Japão, e serviu para iniciar o processo de reconstrução do país, que foi arrasado durante a guerra e necessitava ao máximo evitar o desperdício.

O 5S busca a qualidade total através do aperfeiçoamento constante no ambiente de trabalho. O hospital infantil compromete-se com a prestação de serviços na área da saúde de qualidade aos seus clientes, colaboradores e fornecedores.

O Hospital infantil assume um papel de qualidade nos serviços prestados, nesta perspectiva, torna-se fundamental que os serviços funcionem de forma correta e possua qualidade suficiente. Observou-se a falta de organização nos setores administrativos e falta de autoestima nos colaboradores.

Observação que direcionou a busca de um ambiente de trabalho disciplinado e organizado, ou seja, um ambiente mais agradável e saudável. Este contexto direcionou a pergunta que norteou a pesquisa: a implantação do 5S influenciará o comportamento dos colaboradores nas organizações para um ambiente mais agradável e saudável?

Esta pesquisa tem como objetivo analisar a influência do 5S no comportamento dos colaboradores e gestores para um ambiente de trabalho agradável, após a implantação do 5s.

A mesma justifica-se pela importância em mostrar como um programa de qualidade pode afetar e modificar um ambiente de trabalho com as melhorias aplicadas, ocasionando uma mudança constante nos hábitos deste hospital.

Conscientizar a todos os colaboradores envolvidos sobre a importância de manter o local de trabalho sempre organizado, limpo e seguro, desenvolvendo assim um ambiente amistoso, realizando reformas organizacionais visando uma reeducação e uma melhoria no ambiente de trabalho.

2. Fundamentação teórica

2.1. Qualidade

A percepção da qualidade pelo homem aconteceu quando a comparação entre produtos proporcionou identificar diferenças, conseqüentemente a percepção do produto que apresentava uma melhor qualidade, ou seja, a qualidade é muito antiga, e com o tempo passou por diversas evoluções e teve diferentes formas de interpretação.

As últimas décadas do século XX, a qualidade passou efetivamente a ser percebida como uma disciplina de cunho estratégico, além do seu viés tradicionalmente técnico. Os princípios da Gestão pela Qualidade Total (GQT), disseminados a partir de 1950, foram enfim assimilados pela maioria das organizações. A qualidade passou a ser discutida na agenda estratégica do negócio, e o mercado passou a valorizar quem a possuía e a punir as organizações hesitantes ou focadas apenas nos processos clássicos de controle de qualidade (OLIVEIRA, 2003).

Cerquinho (1994) diz que a qualidade do trabalho é a somatória de todas as características e propriedades dos bens e serviços a fim de satisfazer as necessidades dos funcionários, juntamente com o conjunto de situações envolvidas na obtenção e uso destes produtos onde favoreçam uma existência saudável e autenticamente humana a todos os que são afetados.

Para Campos (1992), A gestão de qualidade é aquela que atende perfeitamente necessidades do funcionário, analisando os pontos negativos e positivos para compreendermos o que deve ser mudado, de forma generalizada para adequação do programa no ambiente de trabalho para a melhor funcionalidade do servidor, fazendo assim uma análise de que forma essa implantação poderá melhor ajudar os funcionários envolvidos.

2.2. 5's no ambiente de trabalho

O programa 5s é considerado o passo inicial para qualquer empresa que desejar iniciar programas de qualidade na organização. Essa nomenclatura “5s” é a letra inicial de cada senso abordado no programa. (CAMPOS, 1992).

Segundo Regis Filho e Lopes (1996), a organização nos órgãos públicos de saúde temos que analisar todos os recursos para um melhor desempenho, com uma melhor satisfação, tanto dos “clientes” externos quanto dos internos.

Segundo Silva et al (2001), o Programa 5Ss tem como objetivos melhoria do ambiente de trabalho, proporciona de uma melhor maneira possível, e de forma organizada, o espaço físico da empresa. Além disso, auxilia na parte psicológica das pessoas, as quais se tornam mais comprometidas com o processo e com a empresa, deixando de lado velhos paradigmas.

Para Lapa, (1998) o programa 5s é o conjunto de cinco conceitos que juntos tem a finalidade de mudar o ambiente de trabalho, se praticados diariamente, podem trazer muitos benefícios para organização, mudar a autoestima dos funcionários e mudar para melhor a maneira de fazer as atividades rotineiras. Para Campos (1992) a implantação do programa 5s pode gerar uma grande mudança no comportamento, nos hábitos e mobiliza a organização inteira. Deve ser um trabalho em equipe bem coordenado pela administração.

2.3. Descrição dos sentidos

Para Lapa (1998) os 5s são derivados de palavras japonesas nas quais são descritas abaixo:

SEIRI: seria o senso de utilização ou também descarte no qual consiste em deixar somente o necessário na área de trabalho, tirando tudo aquilo que é não é necessário no dia a dia e descartando de forma adequada, usar o ambiente de trabalho de forma equilibrada, desta forma evitamos o desperdício de matérias, abrimos espaço e também evita-se retrabalhos, assim criando um ambiente de trabalho mais favorável e tranquilo aos colaboradores. É essencial separar, classificar e descartar os objetos de acordo com sua utilidade dentro do ambiente em que ele está inserido. Também se estuda o porquê do excesso, desta forma criam-se hábitos para que não se acumulem coisas desnecessárias novamente, na figura 1 podemos ver de que forma podemos classificar os objetos realmente necessários.

Segundo Martins e Laugen (2005), seiri – senso de utilização nada mais é que separar os itens necessários dos desnecessários (só deixar materiais que são utilizados), deixar um ambiente livre, o que não se utiliza fazer o descarte, o que não se utiliza repassar para um setor que está necessitando, melhorando assim o layout da empresa.

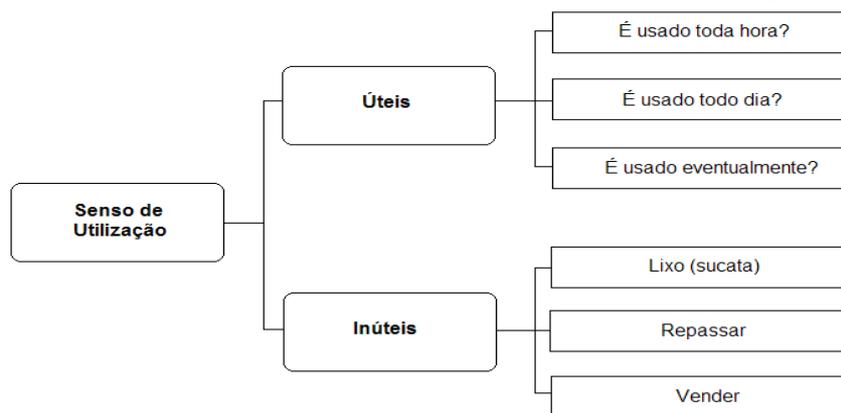


Figura 1: ações para pratica do senso de utilização

Fonte: Marketti, (2014)

SEITON: para Lapa (1998) é o senso de ordenação, arrumação ou também organização vem depois de tudo que não era necessário no ambiente de trabalho for descartado ou realocado em um local mais adequado, assim já se pode ver de forma mais clara onde estão todos os recursos uteis. Este senso exige que as pessoas criem hábitos de organização.

Segundo Ribeiro (1994), o senso de ordenação é um de estudo do layout uma organização dos objetos necessários para facilitar o acesso dos funcionários em função do tempo e do desgaste físico.

Para Habu (1992) este senso serve como um “otimizador” da área de trabalho, pois ele define os locais apropriados de cada material, faz com que as coisas necessárias sejam utilizadas com rapidez e principalmente segurança a qualquer momento. Na figura 2 podemos verificar de que forma utilizamos esse senso na área de trabalho.

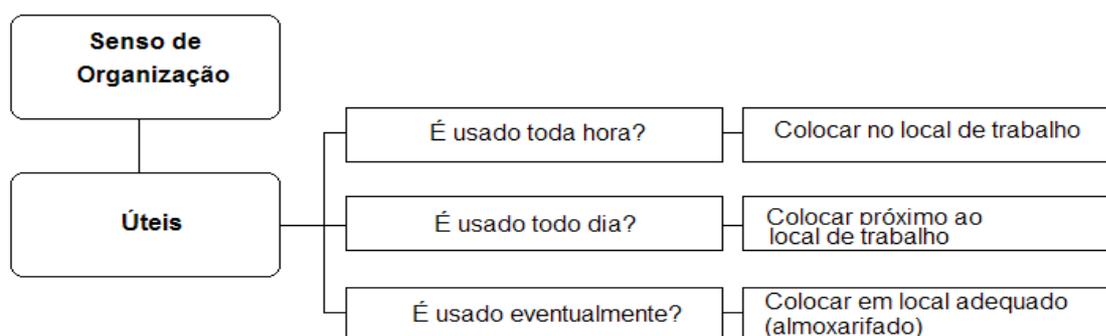


Figura 2: ações para pratica do senso de organização

Fonte: Marketti, (2014)

SEISO: é o senso de limpeza, para Lapa (1998) este senso consiste em deixar o ambiente sempre limpo, poeira, acumulo de lixo, lama, podem afetar não somente a saúde dos colaboradores como também pode causar danos aos próprios materiais de trabalho. A sua principal filosofia seria, o não sujar para não precisar limpar. Todos devem se comprometer em se educar para não sujar.

Segundo Martins e Laugeni (2005), seiso – senso de limpeza visa deixar o local de trabalho sempre limpo e de forma regular, mostrar todas as melhorias obtidas no processo por meio de tabelas afim de sempre melhorar as áreas de trabalho e manter os dados atualizados. “Este senso

não é, apenas, o ato de limpar, mas o ato de não sujar”. O senso de limpeza implantado resulta em um ambiente agradável, melhora do relacionamento interpessoal do trabalho em equipe e ainda uma melhor conservação de móveis, equipamentos reduzindo os desperdícios.

SEIKETSU: é o senso de saúde, higiene e padronização visa boas práticas sanitárias por parte dos colaboradores, se manter com boa aparência e cuidar da higiene pessoal para manter boas condições físicas e mentais. (VIEIRA FILHO, 2007).

Para Udesc (1996) praticar este senso é se preocupar com o bem-estar próprio e coletivo e sempre manter um bom relacionamento com os demais.

Para Vieira Filho (2003) o senso de padronização melhora o ambiente de trabalho, a imagem da empresa e traz melhorias em relação ao nível de satisfação de todos os colaboradores envolvidos.

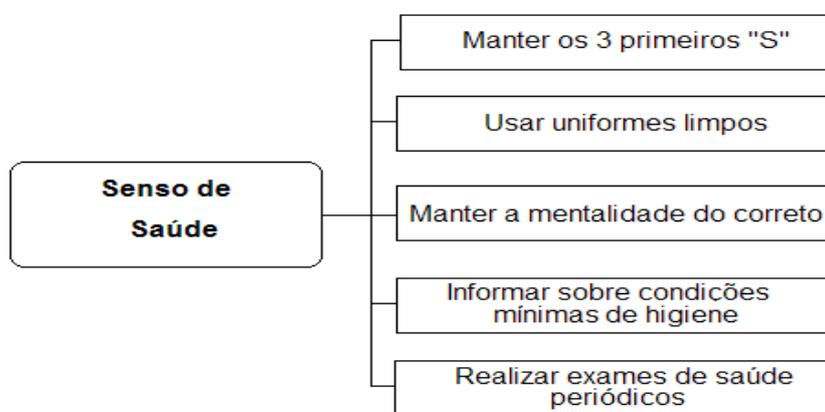


Figura 3: Ações para a prática do senso de saúde.

Fonte: Marketti, (2014)

SHITSUKE: para Lapa (1998) este é o senso de autodisciplina onde se procura corrigir comportamentos inadequados para que não se perca o que foi atingido em todo processo. Este é o senso mais difícil de ser implantado, pois depende do comprometimento de todos os colaboradores.

Segundo Martins e Laugeni (2005) SHITSUKE – autodisciplina se caracteriza pelo compromisso dos funcionários desenvolvendo o hábito de seguir normas e procedimentos, “Disciplinar é praticar, para que as pessoas façam as coisas certas, naturalmente. É uma forma de criar bons hábitos”. É um processo de prática, para mudar os hábitos dos funcionários, para mover a organização da posição atual para uma posição futura desejável, adotando mudanças de comportamento.

3. Procedimentos metodológicos

Para a implantação foi necessário fazer um estudo das necessidades do local e respeitar as limitações (por se tratar de um órgão público) atendendo aos requisitos que o programa traz.

Quanto a natureza trata-se de uma pesquisa aplicada, onde utilizou-se a ferramenta de qualidade 5’S para manutenção do ambiente de trabalho de um hospital infantil, com a abordagem do problema considerada como pesquisa quantitativa, Prodanov e Freitas (2013, p. 69) descrevem

como “considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las”.

Aos objetivos pode ser considerada como uma pesquisa exploratoria e descritiva, a pesquisa exploratoria pode ser descrita como:

Tem como finalidade proporcionar mais informações sobre o assunto que vamos investigar, possibilitando sua definição e seu delineamento, isto é, facilitar a delimitação do tema da pesquisa; orientar a fixação dos objetivos e a formulação das hipóteses ou descobrir um novo tipo de enfoque para o assunto segundo (PRONADOV E FREITAS, 2013, p. 51, 52).

Já a descritiva segundo Prodanov e Freitas (2013) é quando somente se descreve os fatos sem interferir, descreve as características.

Quanto aos procedimentos técnicos pode-se dizer que inicialmente foi realizada uma pesquisa bibliográfica a partir de material já publicado, quanto aos meios pode-se dizer que foi utilizada a pesquisa ação que pode ser descrita como: Quando concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo. Os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo. (PRONADOV; FREITAS, 2013, p. 65)

Para esta implantação utilizou-se uma pesquisa bibliográfica profunda para elaboração da apresentação do programa 5S aos funcionários do hospital, os setores que foram apresentados ao programa foram: Administração, Gerência de Enfermagem, Nutrição, Same, Recepção, Almoxarifado, Ambulatório de risco, e Faturamento, logo após a apresentação e distribuição do material de conscientização iniciou-se a implantação que durou cerca de uma semana. Logo após esse período de implantação aguardou-se um mês até a primeira auditoria, onde utilizou-se de um banner que ficou exposto em um local visível a todos os colaboradores com os resultados de cada setor, incentivando assim os funcionários a sempre estarem melhorando para que seus resultados fossem bons, pois todos os setores estariam a par dos resultados, desde então foram realizadas mais duas auditorias para coleta de resultados e uma pesquisa de satisfação dos colaboradores após a implantação.

3.1. Coleta de dados

3.1.1. Auditorias

Ocorreram três auditorias para coletas de resultados, onde se utilizou um banner que ficou exposto em um local visível a todos os colaboradores com os resultados de cada setor, onde continham “rosthinhos” felizes (verdes), medianas (amarelas) e tristes (vermelhas), assim todos os colaboradores de todos os setores tinham acesso aos resultados do setor, para mensurar os resultados da auditoria utilizou-se um formulário com informações de cada senso onde as notas foram dadas da seguinte forma: 0 a 1,4 “rosthinho” triste, 1,5 a 2,0 “rosthinho” médio e 2,1 a 3 “rosthinho” feliz, para cada setor se usou a média dos resultados obtidos, cada nota se deu da seguinte forma:

- 0 - Não atende e não existe plano para atender
- 1 - Não atende, mas existe um plano para atender
- 2 - Atende parcialmente
- 3 – Atende

3.2. Instrumento de pesquisa

Sete meses após a última auditoria aplicou-se um questionário aos colaboradores de cada setor para verificar a satisfação com o programa, onde 10 funcionários (pelo menos um de cada setor) tiveram o seguinte questionamento:

Notou-se alguma mudança no ambiente de trabalho após a implantação?

SIM NÃO

Essa mudança pode ser considerada para melhor?

SIM NÃO

Você acredita que mudanças deste tipo da implantação 5's tragam benefícios para os colaboradores?

SIM NÃO

Você sentiu - se realmente envolvido na implantação?

SIM NÃO

4. Análise e discussão dos resultados

A implantação iniciou-se com a necessidade de um programa de qualidade, visto que se trata de um hospital onde a higiene e organização dos setores devem ser levadas muito em conta devido a constante presença da vigilância sanitária, até então não existia nenhum programa de qualidade implantado.

Para a implantação do programa de qualidade 5'S foi realizada uma reunião com a diretora responsável pelos setores que seriam afetados pelo programa, logo após esta sensibilização foi aprovado o início do trabalho para implantação.

Em seguida da aprovação iniciou-se um diagnóstico dos setores, onde se observou as principais necessidades. Realizaram-se registros fotográficos dos pontos críticos.

Tendo em vista o desconhecimento do programa 5'S por parte dos funcionários, verificou-se a necessidade de uma palestra de orientação aos mesmos e também um material de apoio para consultas em caso de dúvidas, onde continha o significado de cada senso e seus benefícios. Neste momento da palestra de orientação aproveitou-se a oportunidade para mostrar os registros fotográficos feitos e sensibiliza-los da necessidade da implantação do programa 5'S.

A implantação iniciou-se já no dia seguinte a palestra de conscientização, os próprios funcionários foram responsáveis por organizar seus setores, começando pelo descarte de materiais desnecessários ao trabalho que realizavam, onde o senso de descarte e utilização SEIRI, deu-se início.

Em seguida o conceito SEITON o senso de arrumação foi colocado em prática, os funcionários colocaram em suas mesas somente o que era realmente necessário para o dia a dia, deixando a disposição de forma mais organizada e clara sem prejuízos e desperdício de tempo, definindo o lugar correto para cada material. Logo a seguir depois de tudo que não era necessário ser descartado e o que era necessário estar em seu devido lugar, todos os colaboradores reutilizaram os materiais que foram descartados por outros setores e que poderiam ser ainda úteis para seu setor, logo após iniciou-se a limpeza geral do espaço, onde o senso de limpeza SEISO, entrou em vigor.

Após este momento iniciou-se o senso de higiene, arrumação e padronização o SEIKETSU, onde começou a confecção de novas etiquetas padronizadas com a logo do hospital, para todos

os materiais, pastas, armários e computadores, também foram modificadas e padronizadas todas as placas de orientação em todo hospital.

Depois de todo o período de implantação que durou cerca de uma semana e meia, aguardamos um mês até a primeira auditoria.

A primeira auditoria ocorreu no mês de setembro de 2017, em seguida outubro e novembro com ótimos resultados como mostra a tabela a seguir:

SETOR AUDITADO	MÉDIA GERAL POR SETOR		
	SET	OUT	NOV
ADMINISTRAÇÃO	3	3	3
GER. ENFERMAGEM	3	2	3
NUTRIÇÃO	3	3	3
SAME	1	2	2
RECEPÇÃO	3	3	3
ALMOXARIFADO	3	3	3
AMBULATORIO RISCO	2	3	3
FATURAMENTO	2	3	3

Figura 4: auditoria mês a mês.

Fonte: o autor (2018)

O setor do SAME foi o que teve menos desempenho como mostra a figura 4, devido a ser o departamento onde o hospital utilizava como uma espécie de depósito, no mesmo se encontravam todos os objetos indesejados por outros setores, desta forma foi um setor onde a aplicação exigiu uma atenção especial, solicitou-se uma autorização para despacho de todos estes objetos, por se tratar de um órgão público após a autorização todos estes objetos foram para o depósito central, onde todos os órgãos públicos utilizam na cidade.

Após todos os objetos serem despachados de forma correta, o setor começou a adquirir o programa de qualidade, e seus resultados começaram a melhorar, como mostra a figura 4.

Os demais setores apresentam um ótimo desempenho, tiveram comprometimento e como Campos (1992) também afirma a implantação do programa 5s gera uma grande mudança no comportamento, nos hábitos e mobiliza a organização inteira.

Após toda implantação aplicou-se o questionário onde todos os funcionários responderam mostrando-se satisfeitos em todas as questões colocadas, assim chegando no resultado esperado, conforme Silva (1994) quando os colaboradores realmente se comprometem com a mudança e se sentem orgulhosos o programa 5's terá resultado positivo.

Registros fotográficos:



Figura 5: Material de apoio usado na conscientização dos funcionários
Fonte: O autor (2018)



Figura 6: Sala da administração
Fonte: O autor (2018)



Figura 7: Sala do faturamento
Fonte: O autor (2018)



Figura 8 : Sala de gerencia de enfermagem
Fonte: O autor (2018)



Figura 9 : Sala de nutrição
Fonte: O autor (2018)

6. Considerações finais

O objetivo apresentado neste trabalho foi mostrar como a ferramenta de qualidade 5's altera de forma positiva o comportamento e astral dos funcionários, onde os mesmos nunca tinham ouvido falar do Programa 5's. A implantação do 5's surgiu da necessidade de melhorar o ambiente de trabalho na área administrativa de um hospital, onde por se tratar de um ambiente que trabalha com prestação de serviços na área da saúde, observou-se a necessidade de obter um programa de qualidade, onde os colaboradores possam circular em um ambiente limpo, tranquilo e livre de riscos, para uma maior qualidade de vida, produtividade e menor desperdícios, buscando junto aos funcionários a mudança de comportamento de todos os colaboradores, em benefício de um ambiente de qualidade organizacional, levando a conscientização a todos os colaboradores da melhoria continua. Desta forma temos claro como uma mudança no ambiente de trabalho pode motivar todos os funcionários fazendo assim alavancar o funcionamento na empresa, o maior recurso que as empresas têm é o capital humano, portanto a importância que deve ser dada a eles é crucial.

A melhoria foi significativa, todo esse trabalho só foi possível devido ao grande esforço de toda equipe em manter sempre o conceito do 5's de melhoria continua em vigor e aos esforços de fazer o ambiente melhorar para si mesmo e para todos.

7. Referências

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas. **NBR 14724: Informação e documentação. Trabalhos Acadêmicos - Apresentação.** Rio de Janeiro: ABNT, 2002.

CAMPOS, V. F. *Qualidade Total: Padronização de empresas.* Belo Horizonte: Fundação Cristiano Otoni, 1992.

CARPINETTI, L. C. R. *Gestão da qualidade: Conceitos e técnicas.* 2. Ed. Sao Paulo: Atlas, 2012.

- CERQUINHO, F.** *Ética e Qualidade nas Empresas*. Dissertação de mestrado, Escola Politécnica da USP, Departamento de Engenharia de Produção. São Paulo, 1994.
- HABU, N.; KOIZUMI Y.; OHMORI Y.** *Implementação do 5S na prática*. Campinas: Editora Icea, 1992.
- LAPA, Reginaldo Pereira.** *Praticando os 5 Sentos*. Rio de Janeiro, Qualitymark editora. 1998.
- LAPA, Reginaldo Pereira.** *Programa 5S*, Qualitymark Editora, Rio de Janeiro, RJ, 1998.
- MARKETTI**, *blog sobre gestão, vendas e tecnologia*. Disponível em: <<http://marketti.com.br/modelo-de-qualidade-5s-como-cultura-organizacional/>> acesso em: 05 de agosto de 2018.
- MARTINS E LAUGINI.** *Administração da Produção*. I Laugini, Fernando Piero. II Título. Administração da Produção/ Petrônio G. Martins, Fernando P. Laugini- 2. D. ver. Aum e atual, São Paulo: Saraiva 2005 ISBN 85-02/04616-0.
- MOREIRA, Daniel Augusto.** *Administração da produção e operações*. 2º Edição Revista e ampliada. São Paulo: Editora Cengage Learning, 2012.
- OLIVEIRA, OTÁVIO J.** *Gestão da Qualidade-Tópicos Avançados*. Cengage Learning Editores, 2003. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=V1mWIIuO3x4C&oi=fnd&pg=PA1&dq=historia+da+gest%C3%A3o+de+qualidade&ots=YnaXRxKvry&sig=929cNC17Boy2h9OwHE7Ukgw63WE#v=onepage&q=historia%20da%20gest%C3%A3o%20de%20qualidade&f=false>> acesso em 12 de agosto de 2018.
- OLIVEIRA, Simone.** *A qualidade da qualidade: uma perspectiva de saúde do trabalhador*. Caderno de Saúde Pública. Rio de Janeiro, v.13, n.4, p.625-634, out.-dez, 1997.
- PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de.** *METODOLOGIA DO TRABALHO CIENTIFICO: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. Rio Grande do Sul: Universidade Feevale, 2013.
- REGIS FILHO, G. I.; LOPES, M. C.** *Estudo de clima organizacional em serviços ambulatoriais de saúde pública, da Secretaria de Saúde de Itajaí – SC*. Segunda parte: perfil dos servidores e nível de satisfação. Rev. Cien. Saúde, Florianópolis, v. 15, n. 1-2, p. 163-190, jan./dez. 1996.
- RIBEIRO, H.** *A base para a qualidade total*. 1º Edição, 1994.
- SILVA, J.M.** *5S – O Ambiente da Qualidade*. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1994.
- SILVA C.E.S.; SILVA, D.C.; NETO, M.F. & SOUSA, L.G.M.** *5S – Um programa passageiro ou permanente?* XXI ENEGEP, 2001.
- SOARES, J.C.S. & JUNGES, W.** *O 5S num supermercado de pequeno porte*. XXI ENEGEP, 2001.
- UDESC, Universidade do Estado de Santa Catarina.** *5S – Cartilha da qualidade*. Editora da Udesc, Florianópolis, 1996.
- VIEIRA FILHO, Geraldo.** *Gestão da Qualidade Total*. Campinas: Alínea, 2007.
- VIEIRA FILHO, Geraldo.** *Gestão da Qualidade Total: uma abordagem pratica*. Alínea Editora, Campinas, Sp, 2003.