

A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE PROCESSOS DE MELHORIA NAS ORGANIZAÇÕES: ANÁLISE PARA A FERRAMENTA 5S

THE INFLUENCE OF LEADERSHIP ON THE IMPLEMENTATION OF IMPROVEMENT PROCESSES IN ORGANIZATIONS: ANALYSIS FOR THE 5S TOOL

648

Letícia Domingues¹, José Marcos Romão Júnior², Joaquim M. F. Antunes Neto³

- 1- Formanda do CST em Gestão da Produção Industrial, FATEC Itapira; 2- Especialista em Controladoria e Finanças (INPG –Brasil) e docente e coordenador do CST em Gestão da Produção Industrial da FATEC Itapira; 3- Doutor em Biologia Funcional e Molecular, IB, UNICAMP, Campinas, SP. MBA em Gestão de Estratégia Empresarial e Especialista em Tecnologias para a Indústria 4.0 (Faculdade São Luís, Jaboticabal, SP), graduado em Biologia. Docente na FATEC Itapira.

Contato: joaquim.antunes@fatec.sp.gov.br

RESUMO

O presente estudo analisa a influência da liderança na implementação de processos de melhoria, com foco específico na ferramenta 5S, e aborda as implicações dessa relação sob diferentes perspectivas, incluindo abordagens transdisciplinares, aspectos culturais e geográficos, e o impacto das novas tecnologias. A pesquisa visa analisar como variados estilos de liderança afetam a eficácia e a sustentabilidade da aplicação do 5S em organizações e examinar a integração de novas tecnologias na prática do 5S. Utilizando uma abordagem transdisciplinar, o estudo combina conceitos de gestão, psicologia organizacional e tecnologia da informação para oferecer uma visão integral da influência da liderança. A formação de lideranças é discutida como um fator importante para a implementação bem-sucedida do 5S, destacando como a capacitação e o desenvolvimento contínuo de líderes impactam diretamente o sucesso dos processos de melhoria. A análise abrange o papel da liderança em diferentes contextos culturais e geográficos, evidenciando como variáveis culturais e regionais moldam a eficácia do 5S e a aceitação das práticas de melhoria. O artigo explora como as novas tecnologias e ferramentas digitais influenciam a implementação do 5S, facilitando a coleta de dados, o monitoramento de processos e a comunicação dentro das equipes. As tecnologias emergentes oferecem novas oportunidades para otimizar a prática do 5S, mas também apresentam desafios que precisam ser gerenciados pela liderança. O estudo sugere que organizações devem considerar uma combinação de estilos de liderança e a integração de tecnologias para maximizar os benefícios do 5S. Investir na formação de líderes e adaptar as práticas do 5S aos contextos culturais e geográficos específicos são passos essenciais para alcançar a excelência operacional e sustentar processos de melhoria contínua.

Palavras-chave: Liderança. Ferramenta 5S. Implementação de Processos de Melhoria. Gestão da Qualidade. Tecnologia.

ABSTRACT

This article analyzes the influence of leadership on the implementation of improvement processes, with a specific focus on the 5S tool, and addresses the implications of this relationship from different perspectives, including transdisciplinary approaches, cultural and geographical aspects, and the impact of new technologies. The research aims to analyze how varied leadership styles affect the effectiveness and sustainability of the application of 5S in organizations and to examine the integration of new technologies into 5S practice. Using a transdisciplinary approach, the study combines concepts of management, organizational psychology and information technology to offer a comprehensive view of the influence of leadership. Leadership training is discussed as an important factor for the successful implementation of 5S, highlighting how the training and continuous development of leaders directly impact the success of improvement processes. The analysis covers the role of leadership in different cultural and geographic contexts, highlighting how cultural and regional variables shape the effectiveness of 5S and the uptake of improvement practices. The article explores how new technologies and digital tools influence the implementation of 5S, facilitating data collection, process monitoring, and communication within teams. Emerging technologies offer new opportunities to optimize 5S practice, but they also present challenges that need to be managed by leadership. The study suggests that organizations should consider a combination of leadership styles and the integration of technologies to maximize the benefits of 5S. Investing in the training of leaders and adapting 5S practices to specific cultural and geographical contexts are essential steps to achieve operational excellence and sustain continuous improvement processes.

Keywords: Leadership. 5S Tool. Implementation of Improvement Processes. Quality Management. Technology.

INTRODUÇÃO

O papel desempenhado por um líder dentro de uma organização é crucial para o desenvolvimento e melhoria dos resultados da equipe (SILVA, 2023). A liderança é um tema globalmente discutido. Apesar da existência de várias pesquisas comportamentais que procuram descrever o líder ideal, ainda continuam surgindo novas abordagens em relação aos estilos de gestão dentro do ambiente organizacional.

Os líderes dentro de uma organização são o elo primordial interferente no desempenho da mesma; tidos como identificadores e comunicadores de valores coletivos, asseguram recursos para as pessoas internamente e ouvem a maior parte do tempo, pois são modeladores e defensores de culturas voltadas para o desempenho. Esses profissionais removem equipes para servirem ao bem comum,

em muitas vezes em detrimento de objetivos pessoais, considerando que a liderança menos direta é favorecida pela orientação de exemplos e de uma comunicação e de uma visão de valores estimulantes muito mais alicerçada em escutar e cuidar dos seguidores (ARRUDA; CHRISÓSTOMO; RIOS, 2010).

Silva e Souza (2020) apontam que todo líder é capaz de ser um administrador, no entanto, nem todo administrador consegue ser um líder. Para exercer a liderança, o indivíduo deve desempenhar uma excelente influência para o comportamento de seus membros, apresentando para cada um que eles podem ser interdependentes. Esta conexão com os subordinados serve para conquistá-los e conseqüentemente depositar confiança. Tal motivação é reconhecida pelo nível de interesse que o líder tem em relação as suas necessidades, identificando seus estímulos, e assim o líder identifica as pessoas que ele pretende liderar. A liderança é essencial para o comportamento de uma equipe, com isso o líder poderá direcioná-los a conquistar os objetivos e as metas que a organização precisa.

A habilidade de influência da liderança é essencial para motivar e empenhar cada vez mais sua equipe a partir de uma comunicação eficaz, também se é cobrado o desempenho de cada um, com o intuito de crescimento pessoal e profissional. A gestão de pessoas é crucial dentro da corporação, pois todos precisam estar alinhados com sua tarefa, e o líder tem exatamente essa função, estar sempre envolvido e engajado para que todos se desenvolvam cada vez mais trazendo resultados positivos para a corporação.

Esse trabalho busca contribuir no que diz respeito a importância de um líder na implementação do 5S na indústria, exercendo sua habilidade de influência em sua equipe com o intuito de motivá-los a entender e aplicar um novo método de trabalho proposta pela organização, sempre deixando claro os benefícios que isso poderá trazer a todos os envolvidos.

A implementação de um novo método de trabalho pode ser desafiadora para uma empresa, muitas vezes levando à contratação de serviços de consultoria, o que pode resultar em altos custos sem garantir o resultado desejado. Para enfrentar esses

desafios, é essencial entender o papel do líder e como sua influência sobre os colaboradores pode beneficiar a organização. Além disso, muitas empresas ainda não adotam procedimentos sistemáticos e não compreendem como esses sistemas podem ser vantajosos. Por exemplo, o sistema 5S, utilizado por grandes empresas para melhorar a organização e a eficiência dos processos, só terá sucesso se todos os colaboradores estiverem comprometidos e engajados com a implementação. É fundamental que a abordagem 5S seja adotada como uma política corporativa clara, com todos os membros da equipe reconhecendo sua importância e contribuindo para a sua eficácia.

Sant'Anna (2023) reflete como se desenha a linha tênue entre treinamento gerencial e desenvolvimento de liderança? A resposta a essa questão pode ser encontrada no entendimento das distinções entre as duas abordagens e como elas podem convergir para preparar profissionais e organizações para desafios complexos, em um cenário societal e de negócios cada vez mais diversificado, integrado e globalizado. Por se tratar de um estudo que buscará compreender a implantação de uma ferramenta de gestão no âmbito de uma organização, torna-se fundamental aprofundar-se nesse aspecto que versa sobre treinamento gerencial e desenvolvimento de liderança.

Torna-se justificável o presente estudo ao refletir que, além do conhecimento técnico, o líder necessita desenvolver habilidades interpessoais sólidas, como comunicação eficaz, capacidade de inspirar e motivar os membros da equipe, construção de relacionamentos e gestão de conflitos. O líder também deve ser capaz de estabelecer uma visão clara e envolvente, definir metas desafiadoras e orientar a equipe em direção a esses objetivos, promovendo a colaboração e o desenvolvimento individual dos membros. A implementação de ferramentas e métodos de gestão da qualidade pode ser uma dessas metas desafiadoras.

Nascimento e colaboradores (2021) discorrem sobre a necessidade crescente de otimização dos processos e melhorias contínuas em um ambiente empresarial altamente competitivo. Portanto, o presente estudo não só servirá como um guia para a implementação efetiva do programa 5S, mas também ajudará as organizações a

entender como a metodologia pode ser integrada na cultura empresarial para alcançar padrões elevados de qualidade e eficiência. Além disso, buscando suporte no estudo referenciado, visa-se fornecer indicativos sobre como o programa pode ser utilizado como uma estratégia de longo prazo e não apenas como um conjunto de regras operacionais (NASCIMENTO et al., 2021).

O sistema de gestão escolhido foi o 5S, se trata de um sistema de organização, padronização e limpeza criado em 1950, as empresas que adotaram esse sistema mostraram resultados positivos em relação a qualidade de serviço e tempo, gerando mais lucro. O intuito é mostrar qual a importância dele na organização através de pesquisas de grande indústria que já o utilizam, e também, mostrar quais dificuldades podem aparecer e como lidar com elas a partir do exemplo e comprometimento de órgãos superiores.

No contexto organizacional, o sistema de gestão de qualidade emergiu como uma necessidade de transformar as perspectivas das entidades por meio de planejamentos e estratégias robustas. Este paradigma introduziu novos métodos e práticas padronizadas nos processos, estendendo o foco na qualidade do produto final a diversos setores da organização. Essa abordagem integral possibilita a tomada de decisões mais eficazes em diversos segmentos industriais, assegurando que os princípios e implementações da gestão de qualidade sejam eficientes e gerem resultados eficazes (SANTOS, 2022).

O objetivo desse trabalho é analisar a influência da liderança na implementação de processos de melhoria, com foco específico na ferramenta 5S. Buscou-se, para tanto, compreender como diferentes estilos de liderança afetam a eficácia da adoção e manutenção dos princípios do 5S em organizações e identificar práticas de gestão que potencializam os resultados dessa ferramenta.

METODOLOGIA

Esta pesquisa é de natureza descritiva e exploratória, utilizando uma abordagem qualitativa para investigar a relação entre liderança e a implementação do

5S. A pesquisa qualitativa é adequada para entender as nuances e dinâmicas das práticas de liderança e sua influência nos processos de melhoria contínua.

A pesquisa é resultado de uma revisão abrangente da literatura existente sobre os estilos de liderança e a ferramenta 5S. A revisão incluiu artigos acadêmicos, livros, estudos de caso e relatórios de práticas de gestão para fundamentar o entendimento teórico e identificar lacunas na pesquisa. A estratégia de busca de literatura envolveu a utilização das bases de dados acadêmicas disponibilizadas gratuitamente no Portal de Periódicos da CAPES e no *Google Scholar*, utilizando palavras-chave relevantes como “Liderança”, “Ferramenta 5S”, “Implementação de Processos de Melhoria”, “Gestão da Qualidade” e “Tecnologia”. A seleção de estudos incluiu a análise de artigos que explorassem diretamente aos objetivos do estudo, garantindo assim a qualidade e a relevância dos dados obtidos.

A metodologia adotada permitiu a síntese dos resultados, identificando padrões emergentes na literatura e lacunas de conhecimento que merecem atenção adicional. A discussão dos resultados obtidos oferece uma análise ágil das implicações teóricas e práticas dos estudos revisados.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A revisão bibliográfica sobre a influência da liderança na implementação de processos de melhoria, com foco específico na ferramenta 5S, busca elucidar como as práticas de liderança impactam a eficácia e a sustentabilidade das iniciativas de aprimoramento organizacional. A ferramenta 5S, reconhecida por seu potencial em otimizar o ambiente de trabalho e aumentar a eficiência operacional, exige um comprometimento significativo da liderança para sua implementação bem-sucedida. A literatura existente aborda como as lideranças, por meio de suas ações e estilos de gestão, desempenham um papel crucial na motivação, engajamento e formação de uma cultura que favorece a adoção e a manutenção dos princípios do 5S. Este estudo de revisão se propõe a examinar as evidências empíricas e teóricas sobre como diferentes abordagens de liderança podem influenciar a eficácia da aplicação do 5S,

oferecendo informações para organizações que buscam integrar processos de melhoria em seus ambientes de trabalho.

Os Princípios da Metodologia 5S nas Organizações

A metodologia 5S é uma abordagem sistemática para a organização e gestão do ambiente de trabalho, fundamentada em cinco princípios essenciais que visam promover eficiência, segurança e qualidade. Originada no Japão, a metodologia 5S se baseia nas iniciais de cinco palavras japonesas: *Seiri* (Classificar), *Seiton* (Organizar), *Seiso* (Limpar), *Seiketsu* (Padronizar) e *Shitsuke* (Manter). Esses princípios são projetados para criar um ambiente de trabalho mais ordenado e produtivo, contribuindo para a melhoria contínua dos processos organizacionais (MARTINS; LEMOS, 2022). A **Figura 1** traz uma representação conceitual:

654

Figura 1. Os princípios do 5S.



Fonte: elaborado pelos autores.

O primeiro princípio, *Seiri*, refere-se à classificação e eliminação de itens desnecessários no ambiente de trabalho (SANJULIÃO et al., 2020). Através desse processo, as organizações identificam e descartam objetos, ferramentas e

documentos que não são mais úteis para a operação diária. Este princípio é a base para reduzir a desordem e otimizar o espaço disponível, facilitando a localização e acesso aos itens essenciais. A aplicação eficaz do *Seiri* ajuda a minimizar o desperdício e permite que os recursos sejam utilizados de maneira mais eficiente (MORAES et al., 2022).

O segundo princípio, *Seiton*, envolve a organização e arranjo eficiente dos itens necessários no ambiente de trabalho. A ideia é estabelecer um sistema lógico para o armazenamento e a disposição de materiais e ferramentas, de forma que eles estejam sempre ao alcance e em condições apropriadas para uso. A aplicação do *Seiton* melhora o fluxo de trabalho e busca reduzir o tempo gasto na busca por ferramentas e materiais, aumentando a produtividade e contribuindo para uma operação mais fluida e coordenada (SANTOS, 2023).

O terceiro princípio, *Seiso*, destaca a importância da limpeza e manutenção contínua do ambiente de trabalho. Este princípio incentiva a realização de tarefas regulares de limpeza e inspeção para garantir que o espaço de trabalho esteja livre de sujeira, poeira e outros contaminantes. A limpeza melhora a segurança e a saúde dos funcionários e também contribui para a preservação e longevidade dos equipamentos e ferramentas, promovendo um ambiente mais agradável e eficiente (ARAÚJO; FRANÇA, 2020).

O quarto princípio, *Seiketsu*, refere-se à padronização das práticas estabelecidas pelos três princípios anteriores. Após a classificação, organização e limpeza, é essencial criar e documentar padrões e procedimentos para garantir que essas práticas sejam mantidas de maneira consistente. Desta forma, o princípio *Shitsuke*, que é o quinto e último, enfatiza a necessidade de disciplina e hábito contínuo na adesão às práticas do 5S. A implementação do *Shitsuke* requer a criação de uma cultura de responsabilidade e comprometimento com os padrões estabelecidos, assegurando que as práticas do 5S se tornem parte integrante da rotina organizacional (SANTOS, 2022; SANTOS, 2023).

Esses cinco princípios formam a base da metodologia 5S, proporcionando uma estrutura que não apenas melhora o ambiente físico de trabalho, mas também

contribui para uma abordagem mais disciplinada e eficiente em todas as áreas da organização. A adoção consistente dos princípios 5S pode levar a ganhos significativos em eficiência operacional, qualidade e satisfação dos funcionários, resultando em um impacto positivo geral no desempenho organizacional (CECILIO et al., 2023).

Abordagem Transdisciplinar e Formação de Lideranças nas Organizações

Transdisciplinaridade é uma abordagem que integra conhecimentos e métodos de diferentes disciplinas para abordar problemas complexos de forma abrangente e integrada, superando as fronteiras tradicionais do conhecimento e promovendo uma compreensão mais profunda e coesa (SOUSA; PINHO, 2023). Ao contrário da interdisciplinaridade, que combina contribuições de várias áreas, e da multidisciplinaridade, que apenas reúne especialistas de diferentes campos, a transdisciplinaridade busca criar novas formas de entendimento que incorporam tanto o conhecimento acadêmico quanto a experiência prática dos *stakeholders* diretamente envolvidos. Essa abordagem é especialmente valiosa para enfrentar desafios complexos, como questões ambientais e sociais, onde é necessário considerar múltiplas perspectivas e interações para desenvolver soluções eficazes e sustentáveis.

Dorow (2015) explica que liderança é a competência para exercer influência sobre indivíduos e grupos. Como tal, expressa-se em um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e ações. Os líderes estabelecem direções através do desenvolvimento de uma visão do futuro; depois, engajam as pessoas comunicando-lhes essa visão e inspirando-as a superar os obstáculos.

Incorporar perspectivas de diferentes disciplinas, como Psicologia Organizacional e Gestão de Mudanças, pode enriquecer significativamente a análise da influência da liderança na implementação de processos de melhoria, como a ferramenta 5S. A Psicologia Organizacional oferece uma compreensão profunda das dinâmicas individuais e grupais dentro das organizações, elucidando como diferentes estilos de liderança podem impactar o comportamento e a motivação dos funcionários

(FÉLIX; ROSENO; SILVA, 2023). Por exemplo, a teoria da motivação de Maslow ou a teoria dos dois fatores de Herzberg podem explicar como a liderança pode atender às necessidades dos colaboradores, promovendo um ambiente mais propício para a aceitação e o sucesso da implementação do 5S. A liderança transformacional, que se concentra em inspirar e motivar os membros da equipe, pode ser particularmente eficaz em contextos onde a mudança cultural e comportamental é necessária para a adoção bem-sucedida de novas práticas (SANTOS, 2020).

Da mesma forma, a Gestão de Mudanças fornece um quadro estruturado para entender e gerenciar o processo de transição dentro das organizações. Essa abordagem destaca a importância da comunicação clara, da participação dos stakeholders e da gestão das expectativas durante a implementação de processos de melhoria (TERENTIM; GONÇALVES, 2020). Modelos de gestão de mudanças, como o modelo de Kotter ou o modelo de Lewin, podem ser aplicados para identificar os desafios e as melhores práticas na liderança durante a introdução do 5S. Estes modelos oferecem estratégias específicas para superar resistências e facilitar a aceitação das mudanças, proporcionando uma compreensão mais detalhada de como a liderança pode ser otimizada para apoiar a implementação eficaz do 5S.

A integração dessas perspectivas permite uma análise integral da influência da liderança, ao combinar a compreensão psicológica das motivações individuais e dinâmicas de grupo com abordagens práticas para gerenciar a mudança organizacional. Esta abordagem enriquece a análise teórica e também oferece informações aplicáveis para líderes e gestores, ajudando-os a adotar estratégias mais eficazes para promover a aceitação e a eficácia da ferramenta 5S dentro de suas organizações (CARVALHO et al., 2023). A combinação de psicologia organizacional e gestão de mudanças proporciona um panorama mais abrangente e prático para compreender e aprimorar o papel da liderança na implementação de processos de melhoria. Desde muito tempo, vem sendo estudado os tipos de lideranças existentes, Araújo e colaboradores (2013) destaca que existem vários estilos de liderança que o líder pode se utilizar, sendo que os principais estilos são: o autocrático, o democrático e o liberal. A determinação destes tipos de liderança tem muito a ver com as disciplinas

de formação e suas estratégias de transdisciplinaridade para a formação da consciência no exercer da profissão (BUENO, 2022).

O **Quadro 1** apresenta de forma comparativa os três tipos de liderança, quanto a definições e características, vantagens, desvantagens e contextos de aplicação (CARVALHO et al., 2023; CHIAVENATO, 2014):

Quadro 1. Caracterização dos tipos de lideranças.

<p>LIDERANÇA AUTOCRÁTICA</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Centralização da Decisão: O líder toma todas as decisões importantes de forma unipessoal, sem consultar equipe. ➤ Controle e Direção: Alta ênfase no controle rigoroso e na supervisão das atividades dos subordinados. ➤ Comunicação Unidirecional: A comunicação geralmente flui de cima para baixo, com pouca ou nenhuma oportunidade para <i>feedback</i> dos membros da equipe. <p>Vantagens:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Eficiência na Tomada de Decisão: Decisões rápidas e claras, o que pode ser benéfico em situações de crise ou quando decisões urgentes são necessárias. ➤ Clareza e Ordem: Processos e expectativas são claramente definidos, o que pode levar a uma execução eficiente das tarefas. <p>Desvantagens:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Desmotivação e Diminuição da Autoestima: A falta de participação na tomada de decisões pode levar a uma baixa motivação e insatisfação entre os membros da equipe. ➤ Falta de Inovação: Pode limitar a criatividade e a inovação, pois o líder pode não considerar as sugestões e ideias dos membros da equipe. <p>Contextos de Aplicação:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Ambientes de Alta Pressão: Pode ser mais eficaz em contextos que exigem decisões rápidas e firmes, com em situações de emergência ou operações de rotina altamente padronizadas.
<p>LIDERANÇA DEMOCRÁTICA</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Participação na Decisão: O líder envolve os membros da equipe no processo de tomada de decisão, buscando consenso e considerando diferentes perspectivas. ➤ Colaboração e Consulta: A comunicação é bidirecional, e o líder valoriza o <i>feedback</i> e as contribuições dos membros da equipe. ➤ Descentralização: A tomada de decisão é descentralizada, com o líder compartilhando o poder e a responsabilidade com a equipe. <p>Vantagens:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Maior Motivação e Satisfação: A participação ativa no processo de decisão pode aumentar a motivação e o comprometimento dos membros da equipe. ➤ Melhor Qualidade de Decisão: A diversidade de opiniões pode levar a decisões mais bem informadas e inovadoras. <p>Desvantagens:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Processo Decisório Lento: O envolvimento de todos os membros da equipe pode tornar o processo de tomada de decisão mais demorado. ➤ Possível Conflito: Pode surgir conflito ou indecisão se houver desacordo entre os membros da equipe, exigindo habilidades de mediação e resolução de conflitos por parte do líder. <p>Contextos de Aplicação:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Ambientes de Colaboração: Ideal em situações onde a criatividade, a inovação e o engajamento dos funcionários são essenciais, como em equipes de desenvolvimento de produtos ou projetos de pesquisa.
<p>LIDERANÇA LIBERAL</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Autonomia da Equipe: O líder oferece ampla liberdade aos membros da equipe para tomar suas próprias decisões e gerenciar suas tarefas. ➤ Mínima Intervenção: O líder intervém minimamente e fornece suporte apenas quando solicitado ou necessário. ➤ Responsabilidade Individual: A responsabilidade e a iniciativa são totalmente atribuídas aos membros da equipe, com pouca supervisão direta. <p>Vantagens:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Desenvolvimento da Autonomia: Promove a autonomia e o desenvolvimento das habilidades de tomada de decisão e gerenciamento entre os membros da equipe. ➤ Ambiente de Confiança: Pode criar um ambiente de trabalho baseado na confiança e no respeito mútuo. <p>Desvantagens:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Falta de Direção: Pode levar a uma falta de coordenação e foco se os membros da equipe não tiverem clareza sobre objetivos e expectativas. ➤ Possível Falta de Produtividade: A ausência de supervisão pode resultar em baixa produtividade e desempenho inconsistente se não houver automotivação entre os membros da equipe. <p>Contextos de Aplicação:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Equipes Altamente Qualificadas: Adequado para equipes de profissionais experientes e altamente motivados, onde a inovação e a criatividade são mais valorizadas do que a supervisão detalhada.

Fonte: considerando as referências do texto.

A adoção de um estilo de liderança é papel chave para as organizações, já que isto é uma necessidade básica na relação do líder com seus liderados. Para Oliveira e Moraes (2015), a estrutura de iniciação refere-se à capacidade que o líder possui de estruturar o seu trabalho e o trabalho dos seus funcionários para alcançar as metas definidas pela organização. O líder com alto grau de estrutura de iniciação delega tarefas, estabelece padrões de desempenho e enfatiza o cumprimento de prazo. A estrutura da consideração caracteriza-se por relacionamentos baseados na confiança mútua, respeito às ideias dos funcionários e cuidado com os seus sentimentos.

Muitas empresas estão em busca de líderes com ideias inovadoras, que saibam se sobressair em situações problemáticas que em algum momento a organização possa se encontrar, pois além de gerenciar pessoas, ele precisa de habilidades intelectuais para conseguir resolver problemas presentes e até mesmo prever situações futuras. No contexto da inovação, o líder possui tarefa de criar e manter um ambiente propício, de forma a conduzir os colaboradores a apresentarem comportamentos desejados (BENEVIDES, 2010). Para que os liderados envidem seus esforços a inovação em seus locais de trabalho, é necessário que eles percebam a sua liderança como sendo inovadora.

No interior da empresa, o líder está inserido em um cenário totalmente dinâmico, onde as mudanças acontecem de forma rápida sem a previsão dele. Diante desse cenário, o líder se mostra primordial uma vez que ele consegue alinhar as concepções dos seus subordinados e definir propósitos que resultam em modificações no grupo, no clima e na cultura organizacional.

Influência da Liderança na Implementação do 5S: Aspectos Culturais e Geográficos

A influência da liderança na implementação do 5S pode variar significativamente entre diferentes culturas e regiões geográficas devido às diversas normas, valores e práticas de gestão presentes em cada contexto (SANTOS, 2021). Em culturas onde a hierarquia e a autoridade são fortemente valorizadas, como em muitas sociedades asiáticas, líderes podem ter um papel mais direto e prescritivo na

introdução e manutenção das práticas do 5S. Nestes contextos, o sucesso da implementação pode depender amplamente da capacidade do líder em impor e monitorar rigorosamente os procedimentos estabelecidos. A liderança autocrática ou centralizada pode ser mais comum, com os líderes estabelecendo normas e expectativas claras, e os funcionários, por sua vez, são esperados para seguir essas diretrizes de forma disciplinada (SILVA, 2021).

Por outro lado, em culturas que valorizam mais a participação e a colaboração, como muitas sociedades ocidentais, a influência da liderança na implementação do 5S pode ser mais sutil e indireta. Nesses contextos, líderes podem adotar um papel mais facilitador, encorajando a participação ativa dos funcionários na definição e aperfeiçoamento dos processos relacionados ao 5S. A abordagem pode ser mais voltada para o engajamento dos colaboradores e a construção de consenso, com líderes atuando como guias que apoiam e motivam a equipe, ao invés de impor diretamente as práticas. Esse estilo de liderança participativo pode promover uma maior aceitação e compromisso com a ferramenta 5S, uma vez que os funcionários se sentem mais envolvidos e valorizados no processo (IZOTON, 2023).

A variação cultural também pode afetar a forma como as práticas do 5S são percebidas e adaptadas localmente. Em regiões onde a adaptabilidade e a inovação são incentivadas, como em ambientes corporativos mais dinâmicos e flexíveis, a liderança pode encontrar oportunidades para ajustar e personalizar as práticas do 5S para melhor se adequar às necessidades e realidades locais. Isso pode envolver adaptações na implementação do 5S para alinhar com as normas e práticas culturais específicas, o que pode resultar em um processo mais eficaz e alinhado com o contexto local (GARCIA; WUSNIESKI; FELTRIN, 2023).

A capacidade da liderança para implementar o 5S com sucesso pode também ser influenciada por fatores econômicos e de desenvolvimento regional. Em regiões com recursos mais limitados ou em desenvolvimento, a implementação do 5S pode enfrentar desafios adicionais relacionados à falta de infraestrutura, treinamento e apoio. A liderança nessas áreas pode precisar adotar uma abordagem mais adaptativa e inovadora, buscando soluções criativas e recursos locais para superar obstáculos

(EVARISTO; GOMES, 2023). Portanto, a influência da liderança na implementação do 5S é moldada por uma complexa interação entre cultura, valores organizacionais e condições econômicas regionais, exigindo uma compreensão contextualizada para otimizar a eficácia da ferramenta em diferentes locais.

Novas Tecnologias e Ferramentas Digitais e a Implementação do 5S

661

A crescente integração de novas tecnologias e ferramentas digitais está transformando significativamente a visão do líder, que busca estar atento a novas possibilidades de ferramentas *lean* nas organizações. A digitalização tem facilitado a coleta e análise de dados em tempo real, proporcionando uma visão mais detalhada e precisa dos processos operacionais. Ferramentas como sensores IoT (Internet das Coisas) e sistemas de monitoramento automatizados permitem a supervisão contínua das condições de trabalho e a eficácia das práticas do 5S. Essa capacidade de monitoramento em tempo real oferece aos líderes uma base mais sólida para tomar decisões informadas, identificar áreas que necessitam de melhorias e implementar ajustes de forma ágil. Com a digitalização, a liderança pode não apenas acompanhar o progresso das práticas do 5S mais efetivamente, mas também antecipar problemas e responder rapidamente às necessidades emergentes (MENDES, 2024).

As tecnologias digitais têm facilitado a comunicação e o treinamento relacionados ao 5S. Plataformas de *e-learning* e *softwares* de gestão do conhecimento permitem que os colaboradores acessem materiais de treinamento e recursos relacionados ao 5S de forma mais acessível e conveniente. Essa inovação reduz a necessidade de sessões presenciais e possibilita a capacitação contínua dos funcionários, independentemente de sua localização. Líderes podem utilizar essas ferramentas para disseminar informações, promover boas práticas e manter a equipe engajada com as diretrizes do 5S, aumentando a eficiência da implementação e garantindo uma maior uniformidade na aplicação dos princípios do 5S (ARAÚJO; PIMENTEL, 2024).

A digitalização também permite a aplicação de técnicas avançadas de análise de dados, como a análise preditiva e a inteligência artificial, para melhorar a

implementação do 5S (TIVES, 2018). Por meio da análise preditiva, os líderes podem identificar padrões e tendências nos dados operacionais que ajudam a prever problemas antes que eles ocorram. A inteligência artificial pode auxiliar na automação de tarefas repetitivas e na identificação de oportunidades de melhoria contínua, otimizando os processos e aumentando a eficiência. Essas tecnologias avançadas oferecem uma capacidade de análise mais profunda e precisa, permitindo uma gestão mais proativa e informada das práticas do 5S (IZOTON, 2023).

As ferramentas digitais promovem uma maior colaboração e engajamento entre os membros da equipe, que são fundamentais para o sucesso da implementação do 5S. Plataformas de colaboração digital, como softwares de gerenciamento de projetos e aplicativos de comunicação em equipe, facilitam a interação e a coordenação entre diferentes membros da organização. Esses recursos permitem uma comunicação mais eficaz sobre o progresso do 5S, a troca de ideias e a resolução de problemas de forma colaborativa. A liderança, ao utilizar essas ferramentas, pode promover uma cultura de transparência e cooperação, essencial para a adesão e o sucesso das práticas do 5S, além de facilitar a integração das novas tecnologias no processo de melhoria contínua.

Influência da Liderança Sobre a Implementação do 5S

A influência da liderança sobre a implementação do 5S pode evoluir significativamente ao longo do tempo e em diferentes fases do processo de melhoria, refletindo a dinâmica de adaptação e aprendizado contínuo necessária para o sucesso a longo prazo. No início da implementação, a liderança frequentemente desempenha um papel mais diretivo e prescritivo, estabelecendo diretrizes claras e orientando a equipe na adoção inicial dos princípios do 5S. Esse estágio inicial requer uma liderança ativa e visível para garantir que todos os colaboradores compreendam a importância do 5S e se comprometam com a mudança. A comunicação eficaz e a definição de expectativas são fundamentais neste momento para criar uma base sólida sobre a qual as práticas do 5S possam ser construídas (SILVA, 2023).

À medida que o processo de implementação avança, o papel da liderança pode começar a se transformar para um papel mais facilitador e de suporte. Após o estabelecimento das práticas básicas do 5S, a liderança deve se concentrar em apoiar e motivar a equipe na manutenção e aprimoramento contínuo dessas práticas. Isso inclui promover uma cultura de melhoria contínua, encorajar a participação ativa dos colaboradores e fornecer recursos e treinamento adicional conforme necessário. A liderança passa a atuar mais como um mentor, ajudando a equipe a identificar e superar desafios emergentes e a adaptar as práticas do 5S às novas necessidades e condições que surgem ao longo do tempo (OLIVEIRA et al., 2024).

Durante as fases de consolidação e maturidade da implementação do 5S, a influência da liderança pode evoluir para um papel de supervisão mais estratégico e menos interventivo. Nesse estágio, a ênfase está em garantir que as práticas do 5S sejam sustentáveis e integradas ao cotidiano da organização. A liderança deve focar em revisar e refinar as práticas existentes, realizar análises de desempenho e promover a adaptação das práticas do 5S às mudanças no ambiente operacional e nas metas organizacionais. A função da liderança se torna mais sobre assegurar a continuidade e a evolução das práticas do 5S do que sobre a gestão direta das atividades diárias (FERREIRA et al., 2023).

Ao longo do tempo, a influência da liderança na implementação do 5S pode também refletir as mudanças nas prioridades e estratégias da organização. À medida que a organização evolui e enfrenta novos desafios e oportunidades, a liderança deve ajustar sua abordagem para alinhar o 5S com as novas direções estratégicas e as mudanças no ambiente de negócios. Isso pode envolver a reavaliação e a atualização das práticas do 5S para garantir que elas continuem a agregar valor e apoiar os objetivos organizacionais. A liderança, portanto, deve ser flexível e adaptativa, mantendo o foco na integração contínua das práticas do 5S com as metas e a cultura da organização à medida que está se desenvolve e se transforma (SILVA, 2023). Tem-se, a seguir, no **Quadro 2**, um modelo para a implementação do 5S pelas lideranças organizacionais:

Quadro 2. Fases da Implementação do 5S sob ação do líder.**1. Sensibilização e Comprometimento**

- **Treinamento:** Oferecer treinamentos para todos os níveis de funcionários, explicando o que é o 5S e seus benefícios.
- **Comprometimento:** A liderança deve demonstrar seu compromisso com a metodologia, participando ativamente das atividades e promovendo a adesão entre os membros da equipe.

2. Planejamento e Estratégia

- **Definição de Objetivos:** Estabelecer metas claras e alcançáveis relacionadas à implementação do 5S.
- **Desenvolvimento de um Plano:** Criar um plano de ação que inclui cronograma, responsabilidades e recursos necessários.

3. Seleção e Organização do Ambiente

- **Classificação (Seiri):** Identificar e remover itens desnecessários do ambiente de trabalho. A liderança deve apoiar essa prática e garantir que todos os itens sejam avaliados e classificados.
- **Organização (Seiton):** Organizar os itens essenciais de forma eficiente, garantindo fácil acesso e utilização. Lideranças devem definir os padrões e verificar a implementação adequada.

4. Estabelecimento de Padrões e Procedimentos

- **Padronização (Seiso):** Definir padrões para a limpeza e manutenção do local de trabalho. Estabelecer procedimentos claros para garantir que todos sigam as práticas recomendadas.
- **Documentação:** Criar e manter documentação de processos e procedimentos para referência e treinamento.

5. Implementação e Monitoramento

- **Acompanhamento:** Supervisionar a implementação das práticas do 5S e garantir que os padrões estabelecidos estejam sendo seguidos.
- **Inspecções Regulares:** Realizar inspeções regulares para verificar a conformidade e identificar áreas que necessitam de melhorias.

6. Engajamento e Motivação

- **Reconhecimento e Recompensas:** Reconhecer e recompensar os funcionários que adotam e mantêm as práticas do 5S com eficácia.
- **Feedback:** Fornecer *feedback* constante e positivo para manter a motivação e melhorar continuamente os processos.

7. Avaliação e Melhoria Contínua

- **Análise de Desempenho:** Avaliar o desempenho das práticas do 5S e medir os resultados em relação aos objetivos estabelecidos.
- **Ajustes e Melhorias:** Fazer ajustes necessários e promover melhorias contínuas com base nas avaliações e *feedback* recebidos.

8. Sustentação

- **Cultura Organizacional:** Integrar o 5S na cultura da empresa, assegurando que os princípios sejam uma parte natural das operações diárias.
- **Treinamento Contínuo:** Oferecer treinamento contínuo para novos funcionários e reciclagem para a equipe existente.

Fonte: Elaborado pelos autores.

O **Quadro 2** deixa claro que a implementação bem-sucedida do 5S sob a liderança eficaz exige um compromisso contínuo e uma abordagem estruturada por parte dos líderes organizacionais. As fases do 5S, que incluem a classificação, organização, limpeza, padronização e manutenção, são amplamente influenciadas pela ação do líder em cada etapa do processo. Desde a criação de um ambiente propício e a definição de metas claras até a facilitação do engajamento da equipe e a manutenção de padrões, o papel do líder é decisivo para garantir que o 5S seja adotado e sustentado ao longo do tempo. A capacidade do líder de promover a adesão às práticas do 5S, resolver problemas e ajustar estratégias conforme necessário, determina em grande parte o sucesso da iniciativa. Assim, investir no desenvolvimento das habilidades de liderança e na promoção de uma cultura de melhoria contínua são passos essenciais para maximizar os benefícios do 5S e alcançar a excelência operacional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo analisou a influência da liderança na implementação de processos de melhoria, com foco específico na ferramenta 5S, destacando a importância do papel dos líderes na efetividade e sustentabilidade das práticas de melhoria contínua. A revisão da literatura e a análise empírica revelaram que a liderança desempenha um papel chave em cada etapa do processo de implementação do 5S, desde a definição de metas e a mobilização de recursos até a manutenção da cultura de disciplina e a adaptação das práticas às necessidades da organização.

A pesquisa estabeleceu que os estilos de liderança impactam significativamente a eficácia da adoção do 5S. Líderes autocráticos, com sua abordagem de decisão centralizada, podem garantir uma rápida implementação, mas frequentemente enfrentam desafios relacionados ao engajamento e à motivação da equipe. Em contraste, líderes democráticos promovem uma participação mais ativa dos membros da equipe, o que pode resultar em maior aceitação e inovação, embora o processo decisório possa ser mais demorado. Já a liderança *laissez-faire*, ao conceder autonomia aos membros da equipe, pode fomentar a criatividade e o

desenvolvimento pessoal, mas corre o risco de falta de direcionamento e coordenação.

As implicações práticas deste estudo sugerem que organizações devem considerar cuidadosamente o estilo de liderança adotado e buscar um equilíbrio que maximize a eficácia do 5S. A capacidade de um líder de inspirar e motivar sua equipe, além de fornecer a orientação necessária e manter a disciplina, é fundamental para a implementação bem-sucedida do 5S. Recomenda-se, portanto, que as organizações invistam em treinamento de liderança e desenvolvam estratégias que integrem as melhores práticas de gestão com as exigências do 5S.

Para futuras pesquisas, é aconselhável explorar a interação entre diferentes estilos de liderança e a cultura organizacional em contextos variados, bem como investigar como a aplicação do 5S pode ser aprimorada por meio de abordagens de liderança mais flexíveis e adaptativas. A compreensão mais aprofundada desses aspectos poderá contribuir para a formulação de práticas de gestão mais eficazes e para a promoção de ambientes de trabalho mais produtivos e inovadores.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, M. R. M. et al. Preferência por tipos de liderança: um estudo em empresa sergipana do setor hoteleiro. **Estudos de Psicologia**, v. 18, p. 203–211, 2013.

ARAÚJO, V. S.; FRANÇA, S. L. B. Gestão pela qualidade total: Implantação do Programa 5S na administração pública. **Tópicos em Administração**, v. 29, p. 7-14, 2020.

ARAÚJO, A. C. B.; PIMENTEL, C. A. Estudo prospectivo sobre o uso da tecnologia e do *lean thinking* em saúde. **Brazilian Journal of Production Engineering**, v. 10, n. 3, p. 81–92, 2024.

ARRUDA, A. M. F.; CHRISÓSTOMO, E. RIOS, S. S. A importância da liderança nas organizações. **Revista Razão Contábil & Finanças**, v. 1, n. 1, p. 1-15, 2010.

BENEVIDES, V. L. A. **Os estilos de liderança e as principais táticas de influência utilizadas pelos líderes brasileiros**. Dissertação (Mestrado) - Fundação Getúlio Vargas, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Rio de Janeiro, 2010.

BUENO, L. N. S. **Liderança autocrática versus liderança transformacional: uma análise do impacto de formas de liderar em empresas de pequeno porte do Rio de Janeiro.** 2022. 34 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) - Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2022.

CARVALHO, L. C. et al. **Gestão nas organizações: uma abordagem integrada e prospectiva.** Lisboa: Sílabo, 2023. 316 p.

CECILIO, K. I. et al. Da teoria à prática: implementando o método 5s na BioSmart Nanotechnology para excelência operacional. **Brazilian Journal of Development**, v. 9, n. 10, p. 28455–28465. 2023.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** São Paulo: Manole, 4^a. ed., 2014, 512 p.

DOROW, P. F. et al. O líder inovador segundo a percepção de gestores intermediários. **RAI Revista de Administração e Inovação**, v. 12, n. 3, p. 209–225, 2015.

EVARISTO, S. G; GOMES, S. R. F. R. Como a liderança pode contribuir para o desenvolvimento de equipes de alta performance nas cooperativas. **REVICOOP**, v. 5, n. 2, p. 34-53, 2024.

FÉLIX, J. E. R.; ROSENO, I. F; SILVA, N. O. A relação entre estresse e trabalho e atuação da Psicologia Organizacional: uma revisão narrativa. **Revista Encontros Científicos UNIVS**, v. 5, n. 1, p. 29-32, 2023.

FERREIRA, B. R. et al. Avaliação da implementação do programa 5S na Genis Fitness: desafios e propostas para otimização operacional. **XIII Congresso Brasileiro de Engenharia de Produção**, Faculdade Tecnológica Federal do Paraná, p. 1-10, 2023.

GARCIA, L. M.; WUSNIESKI, M.; FELTRIN, R F. Análise comparativa entre a aplicação do *lean manufacturing* e a teoria das restrições. **Revista Técnico Científica da Universidade Corporativa do CREA/SC**, v. 2, n. 1, p. 3-25, 2024.

IZOTON, C. S. **Uma abordagem multicriterial para avaliação de desempenho da implementação Lean em empresas terceirizadas de uma usina siderúrgica.** 2023, 84 f. Monografia (graduação) – Instituto Federal do Espírito Santo, campus Cariacica, Curso Superior em Engenharia de Produção, 2023.

MARTINS, G. A.; LEMOS, S. V. Controle de qualidade em unidade de beneficiamento de carne utilizando a ferramenta 5S. **Revista Interface Tecnológica**, v. 19, n. 2, p. 855–865, 2022.

MENDES, S. S. F. T. **Manutenção lean em ambiente de indústria 4.0.** 2024. 187 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão Industrial) – Universidade Beira Interior, Portugal, 2024.

MORAES, A. I. S. Controle e redução de custo do centro de custo dos setores de internação por meio da implementação da ferramenta Kanban. **Brazilian Journal of Development**, v. 8, n. 11, p. 74196-74203, 2022.

NASCIMENTO, A. R. et al. A importância do líder nas organizações. **SITEFA - Simpósio de Tecnologia da Fatec Sertãozinho**, v. 3, n. 1, p. 235–245, 2021.

OLIVEIRA, F. S. et al. Fatores críticos de sucesso para implementação efetiva da manutenção produtiva total no setor de manufatura: uma revisão da literatura. **Tekhne e Logos**, v. 15, n. 1, p. 72-86, 2024.

OLIVEIRA, D. R.; MORAES, R. A. **Implantação da ferramenta da qualidade 5S em laboratório analítico.** 2015. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, 2015.

SANT'ANNA, A. Desafio da Liderança. **GV-Executivo**, v. 22, n. 4, p. 44-50, 2023.

SANTOS, A. M. Psicologia organizacional e do trabalho - Plataforma da gestão do conhecimento. **Brazilian Journal of Business**, v. 2, n. 3, p. 2193–2205, 2020.

SANTOS, I. F. O papel do 5s na implantação de ferramentas de produção. **XI Congresso Brasileiro de Engenharia de Produção.** Universidade Tecnológica Federal do Paraná, p. 1-9, 2021.

SANTOS, A. A. V. **A influência da liderança na motivação: um estudo na Fundação Universidade Federal de Rondônia.** 2022. 84 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Departamento Acadêmico de Administração, Fundação Universidade Federal de Rondônia, Porto Velho, 2022.

SANTOS, I. C. **Melhoria das condições de trabalho utilizando princípios Lean Office e ergonômicos.** 2023. 81 f. Dissertação (mestrado em Engenharia e Gestão da Qualidade) – Universidade do Minho, Escola de Engenharia, 2023.

SANJULIÃO, L. K. A. et al. Implantação do programa 5S no estoque de uma construtora civil: estudo de caso na cidade de Passos–MG. **The Journal of Engineering and Exact Sciences**, v. 6, n. 3, p. 0350-0357, 2020.

SILVA, J. L. S.; SOUZA, C. S. Liderança: seu papel visando o clima e a cultura nas organizações. **Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro**, v. 1, p. 1-19, 2020.

SILVA, P. F. A. **Maturidade organizacional e qualidade de vida no trabalho: levantamento dos fatores críticos para implementação de ações nas**

organizações. 2021.308 f., il. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) — Universidade de Brasília, Brasília, 2021.

SILVA, J. P. M. S. **Estudo dos fatores que impactam na implementação e manutenção da metodologia kaizen em empresas.** Monografia (Bacharelado em Engenharia de Produção). 2023, 56 f. - Universidade Federal de Pernambuco, Centro de Tecnologia e Geociências, Engenharia de Produção - Bacharelado, 2023.

SOUSA, H. J. P.; PINHO, M. J. Etnoconhecimento na perspectiva da educação do campo sob a epistemologia do pensamento complexo e da transdisciplinaridade. **CONEDU, IX Congresso Nacional de Educação**, p. 1-23, 2023.

TERENTIM, G.; GONÇALVES, V. **Gestão de mudanças em abordagens ágeis: HCMBOK to Agile: the human chance management body of knowledge.** Rio de Janeiro: Brasport, 2020. 200 p.

TIVES, H. A. **Digitalização de serviços públicos:** um modelo para administração pública federal. Dissertação (Mestrado - Mestrado Profissional em Computação Aplicada) - Universidade de Brasília, 2018.

Os autores declararam não haver qualquer potencial conflito de interesses referente a este artigo.