

15

GESTÃO EMPRESARIAL
GESTÃO DA QUALIDADE
O PROGRAMA 5 S

15

GESTÃO DA QUALIDADE O PROGRAMA 5 S



OBJETIVOS DA UNIDADE DE APRENDIZAGEM

Apresentar o Programa 5S de melhoria da qualidade.



COMPETÊNCIAS

Entender as cinco iniciativas que sustentam o programa 5S.



HABILIDADES

Compreender o processo de implantação do programa 5S.

APRESENTAÇÃO

A Gestão da Qualidade Total coloca considerável ênfase no papel e nas responsabilidades de cada funcionário em influenciar a qualidade. Investir na melhoria de suas atividades e de seus locais de trabalho significa melhorar o desempenho geral da organização. Uma estratégia de amplo uso para essa finalidade é o Programa 5S, que tem como objetivo principal promover a alteração do comportamento das pessoas, para proporcionar total reorganização da empresa. Portanto, o objetivo desta UA consiste em estudar e entender a importância do Programa 5S.

PARA COMEÇAR

Você já perdeu um tempo precioso procurando algo importante e não conseguiu encontrar no momento que precisava?

A cena é clássica na maioria das casas de nós mortais. De manhã, você atrasado para ir ao trabalho ou à escola, perde preciosos 15 minutos procurando uma peça de roupa, as chaves do carro, o celular ou aquele papelzinho que você anotou o telefone de uma pessoa com a qual você combinou de ligar.

Você já parou para pensar que quem gasta 15 minutos ao dia procurando coisas e ganha R\$ 20,00 por hora, perde mais de R\$ 150,00 por mês ou R\$ 1.800,00 por ano com a desorganização.

Falta de organização é sinônimo de desperdício, ou melhor, “prejuízo”.

E uma empresa, quanto gasta com a desorganização de seus colaboradores?

Bem, esta é uma questão difícil de responder, pois depende de uma série de fatores, mas é fato que a desorganização é uma das principais causas do desperdício de tempo e dinheiro e, conseqüentemente, de produtividade e competitividade.

O 5S é o programa da Qualidade Total que trata da arrumação, da ordem, da limpeza, do asseio e da autodisciplina dos colaboradores de uma organização.

Este programa tem como objetivo principal promover a alteração do comportamento das pessoas, para proporcionar total reorganização da empresa através da eliminação de materiais obsoletos, identificação dos materiais, execução constante de limpeza no local de trabalho, construção de um ambiente que proporcione saúde física e mental e manutenção da ordem implantada.

É neste contexto, caro aluno, que o convidamos para estudar e entender a importância do programa 5S na busca da melhoria contínua.

Bons estudos!

FUNDAMENTOS

Os métodos de gestão representam um conjunto de práticas disponíveis para uso no sistema de gestão das empresas.

Uma estratégia de amplo uso é sem dúvida o programa 5S. Como o programa investe em mudanças de hábito e pensamentos, adotou-se a palavra “senso” para expressar, genericamente, esses termos.

A ideia é que é necessário “sentir” cada elemento e, daí, definir a necessidade de mudar atitudes e concepções (PALADINI, 2008).

A simplicidade do programa 5S e a facilidade de obtenção de resultados práticos tornam-no uma importante estratégia da Gestão da Qualidade.

1. HISTÓRICO DO 5S

“Certa vez, perguntaram ao Dr. Kaoru Ishikawa (um dos gurus da qualidade, lembra?) de que forma poderiam iniciar a implantação da Qualidade Total em uma fábrica e ele respondeu: ‘Sugiro começar varrendo’. E ele quis dizer varrer no sentido literal, com o pessoal guarnecendo a vassoura e limpando o local de trabalho” (CALEGARE, 1999, p. 89).

O programa 5S foi concebido por Ishikawa no Japão na década de 1950 e foi aplicado com a finalidade de reorganizar o país após a Segunda Guerra Mundial, quando vivia a chamada crise da competitividade. Este foi um dos fatores da recuperação das empresas e da implantação da Qualidade Total no país.

No Brasil, esse programa vem sendo desenvolvido há alguns anos nas organizações que almejam a competitividade e a sobrevivência, aliadas à melhoria da qualidade de vida de seus profissionais.

2. CONCEITO DO 5S

É uma filosofia voltada para a mobilização dos colaboradores, através da implementação de mudanças no ambiente de trabalho, incluindo eliminação de desperdícios, arrumação de salas e limpeza.

O método é chamado de 5S porque, em japonês, as palavras que designam cada fase de implantação começam com o som da letra S (MARSHAL Jr, 2008).

A tradução de cada S – Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke – pode assumir diversos significados dependendo da metodologia da empresa.

Tabela 1. Significado das 5 letras “S”.

	JAPONÊS	PORTUGUÊS
1S	Seiri	Senso de utilização, organização, seleção e descarte.
2S	Seiton	Senso de ordenação, sistematização, classificação.
3S	Seiso	Senso de limpeza, higiene, asseio e zelo.
4S	Seiketsu	Senso de saúde, bem estar das pessoas e sua segurança.
5S	Shitsuke	Senso de autodisciplina, educação e compromisso.



DICA

Existem algumas variações de padrões brasileiros, como o difundido pelo SEBRAE. Este utiliza a denominação: D'OLHO na Qualidade para o Programa 5S.

Descarte; Organização; Limpeza; Higiene e Ordem mantida.

2.1. SEIRI: SENSO DE UTILIZAÇÃO

É comum as pessoas acumularem coisas desnecessárias, argumentando que “um dia pode servir”.

Devemos evitar o acúmulo de papel velho, ferramentas quebradas, equipamentos fora do uso, ou seja, todas as coisas que guardamos que não são necessárias para as nossas atividades. Seiri significa separar o que é necessário do desnecessário, enfatizando a melhor utilização dos

recursos da organização, evitando excessos, desperdícios ou emprego inadequado.

O ideal é fazer a separação dos materiais por frequência de uso, como por exemplo, se o material for utilizado toda dia é necessário colocá-lo no próprio local de trabalho, se for utilizado toda semana colocar no almoxarifado, e se não for utilizado descartar ou disponibilizar para outras pessoas.



ATENÇÃO

Algumas coisas que não são úteis para você, podem ser para o seu colega de trabalho, desta forma, sempre, antes de descartá-la, você deve estar atento a isso.

2.2 SEITON: SENSO DE ORDENAÇÃO

O seiton refere-se à organização física da empresa, com a definição de processos de alocação de bens tangíveis (layout) e intangíveis (informações). Ele ajuda a treinar os colaboradores para colocar ferramentas, equipamentos, peças, móveis e tudo mais do que se necessita para a boa execução do trabalho no local certo.

Quando todos os materiais estão em seus devidos lugares, torna-se mais fácil a estocagem, identificação, manuseio, reposição, retorno ao local de origem após o uso, entre outros benefícios.

Para começar a colocar em ação o Seiton, é preciso inicialmente analisar onde e como as coisas estão guardadas, qual o lugar e o modo adequado de guardá-las, e quais os critérios para organizá-las.

Na prática, este senso envolve itens como transporte interno, disposição de equipamentos e postos de trabalho e melhoria do fluxo de pessoas e de informações.

A maior dificuldade desta etapa é obter um melhor leiaute, para facilitar o acesso ao material quando necessário. É uma atividade que exige trabalho em equipe para discussão de sugestões e trocas de experiências, além da participação direta dos supervisores, técnicos e até especialistas, visando desenvolver o layout específico para cada caso (RIBEIRO, 1997).

Após a aplicação dos passos citados acima, espera-se alcançar os seguintes resultados:

- Racionalização dos espaços;
- Facilidade de acesso aos materiais e equipamentos reduzindo o tempo de busca;
- Não deterioração de materiais;

- Melhora do ambiente de trabalho reduzindo o esforço físico e mental;
- Economia de tempo e agilidade nos processos.

2.3 SEISO: SENSO DE LIMPEZA

Refere-se à conservação de ambientes de trabalho. Na prática, inclui-se aqui a delegação, a cada colaborador, da limpeza de seu posto de trabalho, enfatizando na conscientização de que é melhor “não sujar”.

Nesta etapa devemos limpar a área de trabalho e também investigar os hábitos que geram sujeira, tentando modificá-los. O senso de limpeza implica em treinamento dos colaboradores no sentido de que aprendam a remover a sujeira do ambiente de trabalho (seja ambiental, sonora ou visual), conscientizando-os de que a limpeza do local de trabalho e dos materiais deixará o ambiente limpo e agradável para todos.

Para colocá-lo em prática, é necessário começar fazendo uma faxina geral, distribuindo lixeiras em lugares adequados para que todo material seja descartado em local correto. A principal dificuldade encontrada em implementar e manter este senso, está relacionado à cultura humana, que impõem uma barreira a sua prática, convencidos de que a responsabilidade da limpeza de equipamentos e máquinas é responsabilidade da equipe de manutenção e encaram esta proposta como humilhação (RIBEIRO, 1997).



ATENÇÃO

O treinamento e as visitas a outras empresas são fundamentais para a correta aplicação do método, bem como, o envolvimento de todos na limpeza, incluindo os “chefes”.

Como resultados desta fase temos:

- A conscientização das pessoas envolvidas sobre a necessidade de manter o local de trabalho limpo e organizado;
- O aumento das condições de segurança;
- A melhora da imagem da empresa; e
- O aumento da qualidade de vida.

2.4 SEIKETSU: SENSO DE SAÚDE

Refere-se à conservação da saúde dos recursos humanos da organização. Na prática, envolve a melhoria constante das condições de trabalho,

visando proporcionar conforto, segurança e proteção aos trabalhadores (PALADINI, 2008).

Consiste em desenvolver a preocupação constante com a higiene em seu sentido mais amplo, tornando o lugar de trabalho saudável e adequado às atividades ali desenvolvidas.

Este senso ajuda a treinar os colaboradores a criarem hábitos de saúde física e mental. Usarem roupas limpas, lavar as mãos, cuidar dos dentes, praticar esportes e prestar atenção aos procedimentos de segurança da empresa.

Como resultados, desta etapa esperam-se:

- Redução de acidentes;
- Melhoria da saúde geral dos colaboradores;
- Prevenção de doenças;
- Elevação do nível de satisfação dos colaboradores;
- Melhoria das relações humanas; e
- Divulgação positiva da imagem da empresa e dos colaboradores.

2.5 SHITSUKE: SENSO DE AUTODISCIPLINA

Refere-se à definição e a manutenção de valores (em geral, éticos ou morais, de caráter individual ou coletivo) e atenção permanente a eles.

A autodisciplina ajuda os colaboradores a praticarem a disciplina e a seguirem regras e procedimentos estabelecidos pela empresa.

Na prática, este senso sugere a ausência de controles e fiscalizações externas as pessoas, já que o comportamento é definido por valores individuais.

É importante que todos se esforcem para que cada um dos itens do 5S sejam praticados, pois somente assim o programa dará certo e alcançará o sucesso esperado.

Como resultado final, temos:

- Aumento na eficiência e eficácia da empresa, melhorando sensivelmente a confiança entre as pessoas.



CONCEITO

O 5S é uma estratégia de amplo uso. Tem seu nome relacionado a cinco palavras começadas pela letra S (seiri, seiton, seisou, seiketsu e shitsuke). Em vez de simplesmente traduzir esses termos para o português, procurou-se identificá-los com seu real significado (PALADINI, 2008, p. 256).

3. HOUSEKEEPING

Outra versão da filosofia 5S é o housekeeping, com foco nos três primeiros “S” e que visa atingir resultados mais rápidos que o 5S tradicional, pois a ênfase recai sobre os 3S mais objetivos, que proporciona resultados mais tangíveis e de fácil mensuração.

Na aplicação dos últimos 2S é que reside a diferença entre o 5S e o housekeeping. Enquanto no 5S todo o processo de perpetuação é formalizado, no housekeeping isso fica subentendido, o que torna o processo periódico, com eventos pontuais de limpeza e organização (MARSHAL JR, 2008).

4. IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA 5S

Embora composto por técnicas simples a implantação do programa deve seguir alguns passos, conforme Ribeiro (1997):

- **Sensibilização:** é necessário sensibilizar a alta administração para que esta se comprometa com a condução do programa 5S;
- **Definição do gestor e do comitê central:** é fundamental decidir quem irá promover o programa. O gestor deve ter capacidade de liderança e conhecimento dos conceitos que fazem parte deste programa;
- **Anúncio oficial:** a direção deve anunciar, para todos os colaboradores da organização a decisão de implantar o programa 5S;
- **Treinamento do gestor ou do comitê central:** o treinamento é imprescindível para a execução do programa. Pode ser feito através de leitura específica, visita a outras instituições, cursos ou consultoria;
- **Elaboração do plano diretor:** esse plano deve definir os objetivos a serem atingidos, estratégias para atingi-los e meios de verificação;
- **Treinamento da média gerência e facilitadores:** esse treinamento visa um maior compromisso da média gerência com a execução do 5S, assim como treinar pessoas que possam difundir os conceitos do 5S para os demais colaboradores;
- **Formação de comitê local:** a função deste comitê é promover o 5S no seu local de trabalho;
- **Treinamento de comitês locais para o lançamento do 5S:** com um maior conhecimento sobre o 5S os comitês locais podem orientar e conduzir os colegas de trabalho durante a implantação do programa.

5. MOTIVOS DE RESISTÊNCIA AO PROGRAMA 5S

O programa 5S caracteriza-se por ser de fácil entendimento. Porém, o mesmo não se pode dizer da sua implantação, pois promove mudanças comportamentais, nos hábitos e atitudes pessoais.

Chiavenato (1998) aponta três causas para a resistência às mudanças:

- **Aspectos lógicos:** esforço extra para se reaprender as coisas, tempo requerido para ajusta-se às mudanças e custos econômicos da mudança;
- **Aspectos psicológicos:** medo do desconhecido, falta de confiança, baixa tolerância pessoal a mudança;
- **Aspectos sociológicos:** interesses do grupo, valores sociais opostos e visão estreita.

Para Ribeiro (1997), a implantação do programa provoca nos colaboradores resistência às mudanças, ou o “medo do desconhecido”, pois eles não conhecem os benefícios do Programa 5S.

Para diminuir a falta de conhecimento, a organização deve focalizar no treinamento de pessoal, divulgar informações através de faixas, banners, fotografias, visitas a empresas e palestras sobre o assunto.

Chiavenato (1998) apresenta as seguintes estratégias para contornar a resistência às mudanças. São elas:

- **Educação e comunicação:** reuniões e relatórios;
- **Participação e envolvimento:** manter os resistentes em algum aspecto do projeto e ouvir atentamente as suas sugestões;
- **Facilitação e apoio:** ajudar as pessoas a se prepararem para a mudança; e
- **Negociação e acordo:** oferecer incentivos para compensar mudança.



ANTENA PARABÓLICA

A contribuição de empresas brasileiras

No Brasil há empresas que podem servir de exemplo na área da Gestão da Qualidade. Silva (1997) apud Paladini (2008) lista alguns exemplos de organizações que aplicaram o programa 5S e obtiveram bons resultados. Alguns casos citados:

- A Companhia Vale do Rio Doce criou um programa 5S voltado para o combate ao desperdício. A empresa conseguiu identificar cerca de oito milhões de dólares em bens patrimoniais e pequenos itens de consumo em excesso em seus armários, almoxarifados e instalações industriais.
- Na Albrás, entre os muitos resultados tangíveis e intangíveis conseguidos, destaca-se um número significativo no combate a acidentes no período de um ano, em um setor, reduziu de 147 para 0.
- A Companhia Energética do Ceará introduziu o programa 5S no combate ao desperdício e na melhoria do clima organizacional. As assistentes sociais da empresa passaram por um processo de reflexão profunda e redefiniram seu papel na empresa e na comunidade a partir da constatação do potencial transformador do 5S.



E AGORA, JOSÉ?

Na UA de hoje aprendemos sobre o “Programa 5S”, uma ferramenta indispensável para o alcance da Qualidade Total em uma empresa.

O programa 5S é uma filosofia de trabalho que busca promover a disciplina na empresa através da consciência e responsabilidade de todos os colaboradores, de

modo a tornar o ambiente de trabalho agradável, seguro e produtivo.

Como estudamos, o termo 5S deriva de cinco palavras em japonês, que sintetizam as cinco etapas do programa, todas iniciadas com a letra S – Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke.

Porém na tradução para o português não se conseguiu encontrar palavras que começassem com a letra S, sendo a melhor forma encontrada acrescentar o termo “senso de” antes de cada palavra, que tem o significado de julgar ou sentir. Dessa forma, temos: senso de utilização, senso de ordenação, senso de limpeza, senso de saúde e senso de autodisciplina.

Ainda dentro deste contexto nossa próxima UA abordará a ferramenta da qualidade – 6 sigma, uma ferramenta que vem sendo bastante aplicada nas organizações para fortalecer os trabalhos de qualidade em busca da melhoria contínua.

GLOSSÁRIO

Asseio: limpeza, perfeição.

Mensuração: determinar a medida de; medir.

Tangível: que pode ser tocado, palpável.

Intangível: intocável.

REFERÊNCIAS

CALEGARE, A. J. A. **Os mandamentos da qualidade total**. 3. ed. Barueri: Inter-Qual International Quality Systems, 1999.

CHIAVENATO, I. **Os novos paradigmas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MARSHALL JUNIOR, I. ET AL. **Gestão da Qualidade**. 9. ed. São Paulo: FGV, 2008.

PALADINI, E. P. **Gestão da Qualidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2008.

RIBEIRO, H. **5S – Barreiras e Soluções: porque algumas organizações fracassam enquanto outras conseguem resultados extraordinários com 5S?**. Salvador: Casa da Qualidade, 1997.

SLACK, N. ET AL. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 1996.