



Research Paper

Uma Proposta De Planejamento E Execução De 5s Nas Organizações: Cuidando Da Qualidade Total Na Gestão Empresarial

Edí Marise Barni¹
Diego da Silva²

RESUMO

O presente artigo tem por objetivo refletir sobre as ações de planejamento e execução da qualidade total nas organizações a partir dos 5S. Para tanto foi realizada revisão narrativa de literatura, tendo como referencial teórico os livros que abordem tal temática. O termo 5S é derivado de cinco palavras japonesas, todas iniciadas com a palavra S. Na interpretação dos ideogramas que representam essas palavras do japonês para o inglês, conseguiu encontrar palavras que iniciavam com a letra S e que tinham um significado aproximado do original do japonês. Porém, o mesmo não ocorreu com a tradução para o português. A melhor forma encontrada para expressar a abrangência e profundidade do significado desses ideogramas foi acrescentar o termo “Senso de” antes de cada palavra em português que mais se aproxima do significado original. O programa 5S demonstrou ser uma maneira fácil, eficiente e de baixo custo. Cabendo aos participantes do processo construtivo a incorporação dos procedimentos corretos em suas ações cotidianas para auxiliar na perspectiva da qualidade total dos produtos e serviços. A questão que com certeza mostrou-se como a mais importante é a valorização do ser humano. Os funcionários valorizam muito as oportunidades que lhe estão sendo oferecidas, e que permitem suas manifestações e iniciativas, a fim de desenvolver suas potencialidades, e com isso avançar em termos de carreira profissional.

Palavras-chave: qualidade, gestão, planejamento.

*Received 05 Apr, 2022; Revised 18 Apr, 2022; Accepted 20 Apr, 2022 © The author(s) 2022.
Published with open access at www.questjournals.org*

I. INTRODUÇÃO

A busca contínua pelo aumento da eficiência produtiva e organizacional, através de metas audaciosas, cada vez mais acirradas pela competição entre empresas e atual mercado globalizado, faz necessário a busca de ferramentas de qualidade e estratégias gerenciais como diferenciais competitivos em seus produtos e mão de obra.

O fato de algumas ferramentas de qualidade não necessitarem obrigatoriamente de grandes investimentos para a implantação torna o uso destas ferramentas uma opção bastante atraente para a sustentabilidade das Organizações. Podendo, dessa forma, potencializar ganhos econômicos trazendo benefícios sociais e ambientais.

Dentre as muitas ferramentas que podem ser utilizadas para implantar o Sistema de Qualidade Total numa empresa ou instituição citamos o Programa 5S. Este é o ponto de partida de um requisito básico para o Sistema de Qualidade, uma vez que proporciona vários benefícios ao setor, o 5S é um programa de qualidade total que trata de acomodação, da ordem, da limpeza, do asseio e da disciplina dos funcionários de uma Organização, visando à qualidade de vida do indivíduo e combinado com recursos disponíveis as atividades desenvolvidas. Sua filosofia é profunda e desenvolve grandes mudanças comportamentais que acompanham as pessoas onde quer que elas se encontrem (CAMPOS, 1992).

A prática nas empresas tem mostrado que o programa 5S representa uma grande oportunidade de mobilizações dos empregados, preparando caminho para a introdução dos demais programas da Qualidade mais

¹ Pedagoga e psicóloga. Mestre em Educação pela PUC PR. Docente da UniEnsino, Unicesumar, Uniandrade e Prefeitura Municipal de Curitiba.

² Psicólogo. Mestre em Medicina Interna e Ciências da Saúde pela UFPR. Docente da UniEnsino.

avancados. Por outro lado, as soluções muitas vezes são simples, mas quando não planejadas acarretam um efeito multiplicador de problemas e desperdícios.

De acordo com experiência de empresas que já implantaram este programa a chave não é somente a aplicação dos conceitos, mas a mudança cultural de todas as pessoas envolvidas, melhorando o ambiente de trabalho, a saúde física e mental das pessoas.

Diante disso, o presente artigo tem por objetivo refletir sobre as ações de planejamento e execução da qualidade total nas organizações a partir dos 5S. Para tanto foi realizada revisão narrativa de literatura, tendo como referencial teórico os livros que abordem tal temática.

II. HISTÓRIA E DEFINIÇÃO DO 5S

O criador do Programa 5S, Kaoru Ishikawa, era licenciado em Química Aplicada pela Universidade de Tóquio, e após a II Guerra Mundial impulsionou a formação da JUSE, *Union of Japanese Scientists and Engineers*, promotora da qualidade no Japão. Tendo obtido as primeiras noções de qualidade com os norte-americanos, estudou a evolução dos processos industrialização e desenvolveu sua teoria para o Japão. O 5S nasceu na década de 50, onde a reorganização era enorme. O 5S é considerado o primeiro passo para um programa de gestão da qualidade (CAMPOS, 1992).

O termo 5S é derivado de cinco palavras japonesas, todas iniciadas com a palavra S. Na interpretação dos ideogramas que representam essas palavras do japonês para o inglês, conseguiu encontrar palavras que iniciavam com a letra S e que tinham um significado aproximado do original do japonês. Porém, o mesmo não ocorreu com a tradução para o português. A melhor forma encontrada para expressar a abrangência e profundidade do significado desses ideogramas foi acrescentar o termo “Senso de” antes de cada palavra em português que mais se aproxima do significado original (OSADA, 1992). Assim, o termo original 5S ficou mantido, mesmo na língua portuguesa.

O termo “Senso de” significa “exercitar a capacidade de apreciar, julgar e entender”. Significa ainda a “aplicação correta da razão para julgar ou raciocinar em cada caso particular”. Ao conhecer o significado de cada S você poderá avaliar melhor o porquê do uso desse termo auxiliar (CASCAES, 1999).

O termo SEIRI – Senso de Utilização significa ter senso de utilização é identificar materiais, equipamentos, ferramentas, utensílios, informações e dados necessários e desnecessários, descartando ou dando a devida destinação àquilo considerado desnecessário ao exercício das atividades. Observa que “guardar” constitui instinto natural das pessoas. Portanto, o Senso de Utilização pressupõem que além de identificar os excessos e/ou desperdícios, estejamos também preocupados em identificar o porquê do excesso de modo que medidas preventivas sejam adotadas para evitar que o acúmulo desses excessos voltem a ocorrer (CHIAVENATO, 2000).

Em sentido mais amplo é preservar consigo apenas os sentimentos valiosos como amor, amizade, sinceridade, companheirismo, compreensão, descartando aqueles sentimentos negativos, criando atitudes positivas para oferecer e ampliar a convivência, apenas com sentimentos valiosos (LAPA, 1996).

O termo SEITON – Senso de Ordenação significa ter Senso de Ordenação é definir locais apropriados e critérios para estocar, guardar ou dispor materiais, equipamentos, ferramentas, utensílios, informações e dados de forma a facilitar seu uso e manuseio, facilitar a procura, localização e guarda de qualquer item. Populamente significa “cada coisa no seu devido lugar”. Na definição dos locais apropriados, adotam-se como critérios a facilidade de estocagem, identificação, manuseio, reposição, retorno ao local de origem após o uso, consumo dos itens mais velhos primeiro, dentre outros (LAPA, 1998).

Em sentido mais amplo é distribuir adequadamente seu tempo dedicado ao trabalho, ao lazer, a família e os amigos. É ainda não misturar suas preferências profissionais com as pessoais, ter postura coerente, serenidade nas suas decisões, valorizar e elogiar os atos bons, incentivar as pessoas e não somente criticá-las.

O termo SEISOU – Senso de Limpeza significa ter Senso de Limpeza é eliminar a sujeira de objetos estranho ao manter limpo o ambiente (parede, teto, piso, gavetas, estantes, armários) bem como manter dados e informações atualizados para garantir a correta tomada de decisão. O mais importante neste conceito não é o ato de limpar, mas o ato de “não sujar”. Isto significa que além de limpar é preciso identificar a fonte da sujeira e as respectivas causas, de modo a podermos evitar que isto ocorra, bloqueio das causas (MARSHALL, 2006).

Em sentido mais amplo é ser honesto ao expressar, ser transparente sem segundas intenções com os amigos, com a família, com os subordinados, com os vizinhos e pessoas do seu contato. Isto significa que além de limpar é preciso identificar a fonte da sujeira e as respectivas causas, de modo a podermos evitar que isto ocorra, bloqueio das causas. Em sentido mais amplo é ser honesto ao expressar, ser transparente sem segundas intenções com os amigos, com a família, com os subordinados, com os vizinhos e pessoas do seu contato (OSADA, 1992).

O termo SEIKETSU – Senso de Asseio significa ter Senso de Asseio significa criar condições favoráveis à saúde física e mental, garantir ambiente não agressivo e livre de agentes poluentes, manter boas condições sanitárias nas áreas comuns (lavatórios, banheiros, restaurante, etc.), zelar pela higiene pessoal e

cuidar para que as pessoas e comunicados sejam claros de fácil leitura e compreensão. Em sentido mais amplo é ter comportamento ético, promover um ambiente saudável nas relações interpessoais seja sociais, familiares e profissionais, cultivando um clima de respeito mútuo nas diversas relações (PALADINI, 1994).

O termo SHITSUKE – Senso de Autodisciplina significa ter Senso de Autodisciplina é desenvolver o hábito de observar e seguir normas, regras e procedimentos, atender especificações, sejam elas escritas ou informais. Este hábito é o resultado do exercício de força mental, moral e física. Poderia ainda ser traduzido como desenvolver o “querer de fato”, “ter vontade de”, “se predispor a”. Em sentido mais amplo é ter autocontrole, ter paciência, ser persistente na busca de sonhos, anseios e aspirações, respeitar os espaços e a vontade alheia (RIBEIRO, 2006).

III. IMPLANTAÇÃO, OBJETIVO E BENEFÍCIOS DO 5S

O programa 5S tem como objetiva a educação, o treinamento e a melhoria da qualidade de vida por meio do constante aperfeiçoamento das tarefas diárias. O programa torna-se um instrumento fundamental para a obtenção e consolidação do Sistema da Qualidade. Os conceitos são entendidos, incorporados e devem ser praticados em todos os níveis da empresa, visando, entre outras metas, evitar desperdícios e garantir um bom ambiente de trabalho (OSADA, 1992).

- Minimização de quantidade de materiais, mobiliário e equipamentos em desuso nas áreas de trabalho;
- Maior disponibilidade de espaço e melhor distribuição ambiental;
- Redução de desperdício;
- Economia de tempo;
- Redução de acidentes;
- Reaproveitamento de materiais;
- Incentivo ao trabalho em equipe;
- Melhoria da qualidade do ambiente de trabalho;
- Melhoria da organização e da limpeza do ambiente de trabalho.

A metodologia de implantação do Programa 5S aliada à experiência tem demonstrado que iniciativas para sua implementação desvinculada a estratégia da Organização, não produzem resultados sólidos a média e longo prazos (RIBEIRO, 2006).

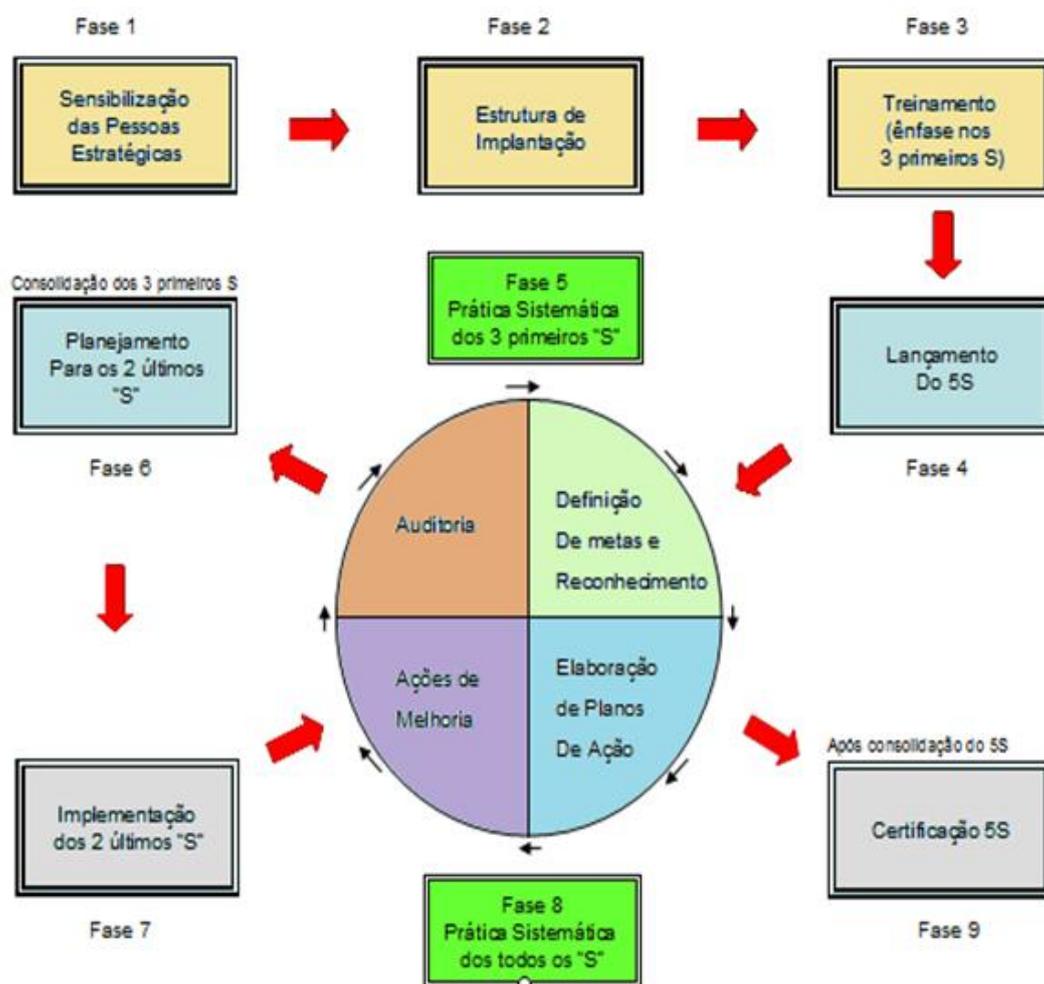
A alta administração deve demonstrar comprometimento com a melhoria antes de solicitar-lhes qualquer tipo de colaboração. Além do comprometimento a alta administração deve realizar um evento oficial de lançamento do programa, com a presença do presidente e diretores, para que todos entendam a importância e seriedade com que o assunto é tratado. Implantar o programa 5S por toda organização é uma decisão que cabe somente a alta administração. Paladini (1994), salienta também o papel essencial da alta administração e acrescenta que o programa destina-se a educação contínua, dessa forma, os colaboradores poderão incorporar novos hábitos e atitudes em seu ambiente de trabalho.

IV. ESTRATÉGIA DE IMPLANTAÇÃO DO 5S

A proposta de implantação pode ser adotada por qualquer Organização, sendo importante ressaltar que cada Organização deve adaptá-la para atender às suas características.

Segundo (RIBEIRO, 2006), esta metodologia é resultado de um conjunto de atividades, artigos, matérias e livros de diversos autores e de diversos, contemplando experiências em diversas Organizações e consultores do tema e profissionais que coordenam o 5S nas empresas.

FIGURA 1: IMPLANTAÇÃO DO 5 S NAS ORGANIZAÇÕES



FONTE: RIBEIRO (2006)

Os resultados tangíveis (quantitativos) e intangíveis (qualitativos) devem ser identificados como uma forma de demonstrar os benefícios e estimular o investimento na prática do 5S. Relatórios padronizados devem ser enviados ao gestor ou ao Comitê do 5S, para demonstração dos resultados obtidos (CASCAES, 1999).

É importante que o plano do 5S contemple a sistemática de reconhecimento da evolução do 5S na Organização, tanto nos ambientes como nos seus integrantes. A forma de reconhecimento depende da cultura de cada Organização.

O tempo de prática dos três primeiros "S" do dia do treinamento até o dia de lançamento do 5S não é suficiente para que as pessoas internalizem os bons hábitos. Não se deseja apenas mudar o ambiente de trabalho nem o comportamento das pessoas. O que se pretende é mudar as atitudes e até os seus valores (LAPA, 1996).

O gráfico 1 apresenta o comportamento do desenvolvimento do 5S nas Organizações que não tem um plano efetivo de implantação, limitando-se a mobilizar seus colaboradores para o descarte, a ordem e a limpeza, acreditando que o dia do descarte é o suficiente para formar uma nova cultura.

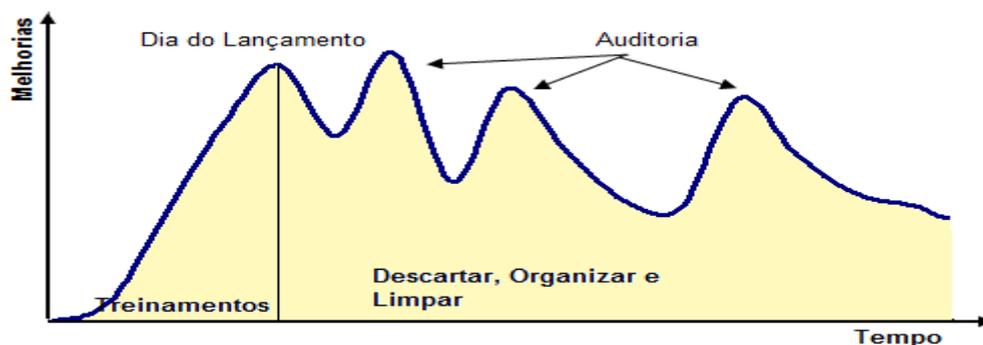
GRÁFICO 1 ILUSTRA A EVOLUÇÃO DO PADRÃO DO 5S EM ORGANIZAÇÕES COM IMPLANTAÇÃO DEFICIENTE DO 5S



FONTE: (RIBEIRO, H. 2006).

O gráfico 2 apresenta o comportamento do desenvolvimento do 5S nas Organizações que não têm a auditoria como ferramentas de retroalimentação, utilizando os resultados apenas para efeito de divulgação e premiação em finais de ano. Às vezes, preocupada em promover competição interna.

O GRÁFICO 2 ILUSTRA A EVOLUÇÃO DA MOBILIZAÇÃO PARA O 5S EM ORGANIZAÇÃO COM AUDITORIAS DEFICIENTES DO 5S



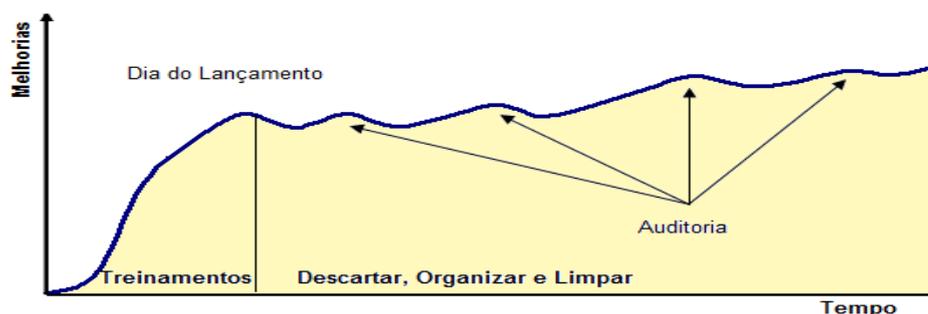
FONTE: (RIBEIRO, 2006).

Conforme Ribeiro (2006) pode-se concluir que:

- Algumas Organizações cometem o erro de implantar o 5S de forma radical, suportadas por uma forte estrutura promocional. Não entendem que há um “período de incubação” necessário para que as atividades iniciais do 5S penetrem nas pessoas, fazendo parte de seus valores.
- Geralmente a instalação que melhora rápido, piora rápido. Por isso, quanto mais sólida for a execução das três atividades iniciais do 5S mais sólido é o processo de implantação;
- Observa-se que é o “Dia de Lançamento do 5S” o momento de maior motivação. Isto é explicável, mesmo em Organizações que cuidam para manter o 5S em pleno funcionamento. Dificilmente haverá uma sinergia tão forte para o 5S do que a encontrada naquele dia, porém a falta de planejamento para a condução do 5S, após este dia, é o fator responsável por esse problema;
- O descarte só é iniciado no dia do lançamento do 5S, “Grande Limpeza”;
- Após a “Grande Limpeza”, as instalações tendem a voltar à antiga situação;
- Há um momento que a liderança da Organização ou o gestor do 5S percebem o problema e voltam a promover o 5S, mas na maioria fazendo uma grande limpeza;
- Após a segunda “Grande Limpeza” há uma pequena melhoria, mas não há uma sustentação, e o padrão retorna gradativamente ao interior, com algumas melhorias eventuais;
- Onde já havia um padrão elevado antes do programa 5S, mesmo com uma implantação deficiente, há uma melhoria, pois as pessoas já tinham um padrão comportamental elevado.

O gráfico 3 apresenta o comportamento do desenvolvimento do 5S em Organização bem sucedida na sua implantação.

O GRÁFICO 3 ILUSTRA A EVOLUÇÃO DO PADRÃO 5S EM ORGANIZAÇÃO COM IMPLANTAÇÃO SÓLIDA DOS 3 PRIMEIROS “S”



FONTE: (RIBEIRO, 2006).

Segundo Ribeiro (2006) em relação ao gráfico 3 pode-se mostrar as seguintes conclusões:

- Até o lançamento do 5S, o comportamento das Organizações que têm sucesso em relação às que fracassam é idêntico. Isto significa que não é possível prever o sucesso ou o fracasso do 5S, apenas com sucesso as etapas de estruturação, treinamentos, descarte e lançamento;
- O descarte de materiais iniciou-se paralelamente ao treinamento, intensificando-se junto com a limpeza, no “Dia do Lançamento do 5S” (“Grande Limpeza”);
- Após a “Grande Limpeza”, há uma tendência de queda do padrão alcançado, principalmente porque o processo de descarte, que continua após esse dia, provoca certa desorganização devido à necessidade de demonstrar que as instalações estão bem organizadas, no final do dia da “Grande Limpeza”, muita gente esconde o que é posteriormente descartado;
- Um fenômeno que acontece em Organizações que implementam o 5S de maneira bem estruturada é o aumento do rigor nas avaliações, resultado natural da maior visão crítica que as pessoas passam a ter com a prática do 5S. É comum se observar que, apesar de algumas instalações terem melhorado durante um período, o resultado da avaliação não está diretamente proporcional ao avanço físico. Este fato deve ser encarado como natural, tomando-se apenas o cuidado de não haver desestímulo por parte das equipes de trabalho;
- Uma implementação sólida do 5S garante a melhoria contínua, fruto dos processos de avaliação e promoção.

A proposta de consolidar os três primeiros “S” (SEIRI, SEITON e SEISOU), para depois serem sistematizadas as ações dos dois últimos (SEIKETSU e SHITSUKE), pode ser entendido através dos seguintes fatores, conforme (LAPA, 1996, 1998).

- É difícil exigir uma mudança efetiva de atitudes das pessoas, sem que elas tenham vivenciado uma mudança de comportamento, eliminando os problemas básicos de seus ambientes de trabalho, como a convivência com recursos obsoletos, inadequados, improvisados, mal conservados, desordenados e sujos;
- É difícil de avaliar a atitude das pessoas que trabalham em um ambiente fisicamente desfavorável, quando ainda não estão conscientes e incomodadas com tal situação.

V. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O programa 5S demonstrou ser uma maneira fácil, eficiente e de baixo custo. Cabendo aos participantes do processo construtivo a incorporação dos procedimentos corretos em suas ações cotidianas para auxiliar na perspectiva da qualidade total dos produtos e serviços.

A questão que com certeza mostrou-se como a mais importante é a valorização do ser humano. Os funcionários valorizam muito as oportunidades que lhe estão sendo oferecidas, e que permitem suas manifestações e iniciativas, a fim de desenvolver suas potencialidades, e com isso avançar em termos de carreira profissional.

A Organização que zela pelos seus colaboradores, demonstra a seus clientes, fornecedores e à sociedade que está em busca permanente da melhoria da qualidade, através de um ambiente mais agradável tendem a serem mais saudáveis, cuidadosas e autovalorizadas.

Esta evolução só será duradoura quando agregar valor a todos da Organização. A educação que desenvolve a consciência é o ponto fundamental para qualquer filosofia voltada para a excelência.

REFERÊNCIAS

- [1]. CAMPOS, V.F. **TQC – Controle de Qualidade Total (no Estilo Japonês)**. Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais, 1992.
- [2]. CASCAES, L. F. **“5S’s, Cinco Alicerces para a Qualidade”**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 1999.
- [3]. CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 6° Ed, Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- [4]. FUNDAÇÃO CHRISTIANO OTTONI. **“Projeto Implantação da Gestão da Qualidade Total – 5S Conceitos para Revolucionar o Gerenciamento”**. Belo Horizonte/MG, 2000.
- [5]. LAPA, B. A. **Praticando os 5 Sentos**. Qualitymark Editora, Rio de Janeiro, RJ, 1996.
- [6]. LAPA, R.P. **Programa 5S**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1998.
- [7]. MARSHALL, J. I. **Gestão da qualidade**. 8° Ed. Rio de Janeiro: Editora FDG, 2006.
- [8]. OSADA, T. H. **5S’s, Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke**. São Paulo: Instituto IMAN, 1992.
- [9]. PALADINI, E. P. **Qualidade Total na Prática, Implantação e avaliação da Qualidade Total**. São Paulo: Atlas, 1994.
- [10]. RIBEIRO, H. **A Bíblia do 5S, Da Implantação a Excelência**. Salvador: Casa da Qualidade, 2006.
- [11]. RIBEIRO, H. **5S a base para a Qualidade Total**. Salvador: Casa da Qualidade, 1994.
- [12]. RIBEIRO, H. **5S: Um Roteiro para a Implantação para a Implantação bem Sucedida**. Salvador: Casa da Qualidade Editora, 1994.