

REFLEXÕES SOBRE O PROGRAMA 5 S

DANIELA GONÇALVES TELES¹THAYSA TAVARES REZENDE²JOSÉ EDUARDO DO COUTO BARBOSA³

RESUMO

Nos dias atuais, nas organizações, a qualidade é essencial para obter um alto nível de excelência, e também um diferencial para valorizar produtos e serviços, propiciando novos parceiros e atraindo e fidelizando consumidores. Outro fator excepcional para atingir e manter a qualidade está no fato de que ela não é obtida somente através do produto final, é determinada por um conjunto de ações, procedimentos e operações dentro da empresa em todas as suas atividades resultando na qualidade e seus indicadores produtivos.

Palavras-chave: Programa 5S. Estratégia. Cultura da Qualidade.

¹ Graduanda em Administração; danielateles631@gmail.com.

² Graduanda em Administração; thaysarezende@outlook.com.

³ Mestre em Ecologia (UFJF). Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas de Extrema (FAEX). joseduardoo@yahoo.com.br.

REFLECTIONS ON THE 5 S PROGRAM

ABSTRACT

Today, in organizations, quality is essential to achieve a high level of excellence, as well as a differential to value products and services, providing new partners and attracting and retaining consumers. Another exceptional factor for achieving and maintaining a quality lies in the fact that it is not only obtained through the final product, it is determined by a set of actions, procedures and operations within the company in all its activities resulting in quality and its indicators productive.

Keywords: 5S Program. Strategy. Culture of Quality.

1. INTRODUÇÃO

O programa 5S surgiu no Japão, em meados da década de 60, quando o país se recuperava da segunda guerra mundial. Nesta época, o país se encontrava abalado economicamente e, para poder se reorganizar e se reconstruir, surgiu os 5S, *Seiri, Seiton, Seisou, Seiketsu e Shitsuke*.

Rapidamente o programa se alastrou pelo mundo sendo utilizado em diversas empresas, visto que, além de proporcionar organização e padronização, este contribuía para a motivação dos colaboradores e para a redução do tempo produtivo.

Através deste trabalho, tem-se como objetivo, realizar a implantação do programa 5S na empresa F&N Corretora de Seguros, analisando seus benefícios proporcionados pela implantação.

Isto justifica-se, pois, a empresa vem enfrentando problemas no que tange a organização, disciplina, tempo empregado para a realização dos serviços e para o atendimento ao cliente e, erros na elaboração dos documentos. Desta forma, busca-se solucionar a seguinte questão: “como implantar o projeto dos 5S na empresa e quais os benefícios proporcionados pela implantação”?

Para responder esta questão, utilizou-se de uma revisão bibliográfica, identificando os conceitos de renomados autores sobre o tema, além disso, foi realizado um estudo de caso sobre a empresa, de forma a analisar o processo de implantação e a identificar as melhorias por ele proporcionadas.

2. GESTÃO

A palavra gestão provém do latim, *gerenciale*, e significa, gerir, administrar, coordenar. Luft (2001) define gestão como “ação, ou efeito de gerir; gerência; administração”.

Gerir é fazer as coisas acontecerem e conduzir a organização para seus objetivos. Portanto, Gestão é o ato de conduzir para a obtenção dos resultados desejados. (OLIVEIRA; PEREZ; SILVA, 2002, p.136).

Desta forma, fica claro, que a gestão engloba três fases, o planejamento, a execução e o controle, tendo, como objetivo, atingir os objetivos traçados pela organização.

Segundo Oliveira (2009), o planejamento:

[...] é uma das funções principais do processo administrativo, possui conceitos mais amplos do que simplesmente organizar os números e adequar as informações, passando a ser um instrumento de administração estratégica, incorporando o controle de turbulências ambientais e possibilitando que a empresa conquiste mais competitividade e mais resultados organizacionais, pois é a função que indica a direção a ser consolidada pela empresa.

Já a função de execução está relacionada ao angariamento dos recursos necessários para executar o planejamento que foi elaborado. Nesta fase são definidos os sistemas e normas necessárias para a execução dos planos (JUCIUS e SCHLENDER, 1972).

O processo de controle é definido por Newman (1974), como o processo que tem por objetivo, assegurar que os procedimentos realizados estejam de acordo com o planejado, ou seja, é o processo em que ocorre a comparação dos resultados atuais com o planejado, realizando ações corretivas quando a execução sair do padrão pré-estabelecido.

Logo, fica claro que, a gestão engloba os processos necessários (gestão da matéria prima, dos recursos humanos, determinação de processos, etc.) para que os objetivos da empresa sejam atingidos.

3. GESTÃO DA QUALIDADE

Sabe-se que a preocupação com a qualidade vem se tornando cada vez mais importante dentro das organizações, estando está ligada diretamente a satisfação do consumidor.

Conforme destacado por Deming (1990):

A qualidade só pode ser definida em termos de quem a avalia, na opinião do operário, ele produz qualidade se puder se orgulhar de seu trabalho, uma vez que baixa qualidade significa perda de negócios e talvez de seu emprego. Alta qualidade pensa ele, manterá a empresa no ramo. Qualidade para o administrador de

fábrica significa produzir a quantidade planejada e atender às especificações. Uma das frases mais famosas de Deming para conceituar qualidade é “atender continuamente às necessidades e expectativas dos clientes a um preço que eles estejam dispostos a pagar.

A definição de qualidade é bastante ampla, desta forma, a fim de evitar problemas, Garvin desmembrou a qualidade em cinco abordagens, de forma que, todos os conceitos relacionados à qualidade se encaixem em pelo menos uma destas abordagens, sendo elas: abordagem transcendente, baseada no produto, baseada no usuário, baseada na produção e baseada no valor.

A abordagem transcendente define a qualidade como sinônimo de excelência inata, sendo considerada uma marca de padrões irretorquíveis e alto nível de realização. Na abordagem baseada no produto, a qualidade é definida como uma variável precisa e mensurável, sendo sinônimo de melhores características do produto. Na abordagem baseada no usuário, a qualidade é conceituada como o atendimento das necessidades e preferências do consumidor. A abordagem baseada na produção, define a qualidade com conformidade às especificações. Por fim, a abordagem baseada no valor é definida como a conformidade a um preço ou custo aceitável (GARVIN, 2002).

3.1 AS ERAS DA QUALIDADE

Segundo Paladini (2006), a qualidade pode ser definida em quatro eras, sendo elas a era da inspeção, a era do controle estatístico, a era da garantia da qualidade e a era da qualidade total.

A era da inspeção, conforme destacado por Paladini (1995), se divide em dois momentos onde, no primeiro momento, os produtos eram fabricados por artesãos os quais eram responsáveis por garantir sua qualidade, contudo, os padrões de qualidade adotados eram rudimentares. No segundo momento, o qual se inicia com o surgimento da produção em massa, a inspeção tornou-se formal, surgindo os primeiros padrões racionais de qualidade onde, a preocupação estava voltada para inspecionar o produto um a um, a fim de identificar eventuais defeitos, contudo, não havia uma metodologia preestabelecida para ser executada (GARVIN, 2002).

Com o aumento da produção industrial, tornou-se inviável realizar a inspeção individual de cada item produzido, desta forma, surgiu uma nova era da qualidade, a era do controle estatístico. Nesta era, a qualidade passou a inspecionar os produtos por meio do emprego de técnicas estatísticas, com isso, os produtos deixaram de ser inspecionados “um a um” para serem inspecionados por amostragem, surgindo assim, os conceitos relacionados ao “risco do produtor e consumidor, probabilidade de aceitação, fração defeituosa tolerável e nível de qualidade aceitável” (PALADINI, 1995).

Após a 2ª Guerra Mundial, surgiu no Japão uma nova era da qualidade, a era da garantia da qualidade. Segundo Garvin (2002):

No período da garantia da qualidade, a qualidade passou de uma disciplina restrita e baseada na produção fabril para uma disciplina com implicações mais amplas para o gerenciamento. A prevenção de problemas continuou sendo seu objetivo fundamental, mas os instrumentos da profissão se expandiram para muito além da estatística.

Nesta era surgiram novos elementos que passaram a compor a qualidade, dentre os quais destacam-se a quantificação dos custos da qualidade, o controle total da qualidade, a engenharia da confiabilidade e o zero defeito.

Com o passar do tempo, a qualidade passou a integrar o processo de gerenciamento estratégico nas organizações, surgindo a era da qualidade total. A qual, segundo Maximiano (1995) a qualidade é vista como:

[...] um problema de todos e abrange todos os aspectos da operação da empresa, ou seja, a qualidade é uma questão sistêmica. Garantindo-se a qualidade do sistema, garante-se a qualidade dos produtos e serviços. Esta mudança de filosofia significa a evolução para a era da qualidade total.

Segundo Longo (1996), define-se a qualidade total como:

[...] uma opção para a reorientação gerencial das organizações. Tem como pontos básicos: foco no cliente; trabalho em equipe permeando toda a organização; decisões baseadas em fatos e dados; e a busca constante da solução de problemas e da diminuição de erros.

Mear (1993) completa, destacando que:

A Gestão pela Qualidade total é um sistema permanente e de longo prazo voltado para o alcance da satisfação do cliente através de um

processo de melhoria contínua dos produtos e serviços gerados pela empresa. Sendo que de caráter geral, uma gestão pela qualidade total que efetivamente tenha controle sobre a qualidade, tem como necessidade a participação de todos os membros da empresa, incluindo gerentes, supervisores, trabalhadores e seus executivos, na busca do objetivo de melhoria contínua.

É evidente, portanto, que a qualidade total é o conjunto de processos e posicionamento, de todos os envolvidos, no processo de melhoria contínua, de forma a aperfeiçoar os produtos e serviços ofertados pelas organizações.

4. EFICIÊNCIA E EFICÁCIA

As organizações tendem a ser analisadas a partir da ideia de eficiência e eficácia, as quais, são definidas como:

[...] eficácia é uma medida normativa do alcance dos resultados, enquanto eficiência é uma medida normativa da utilização dos recursos nesse processo. (...) A eficiência é uma relação entre custos e benefícios. Assim, a eficiência está voltada para a melhor maneira pela qual as coisas devem ser feitas ou executadas (métodos), a fim de que os recursos sejam aplicados da forma mais racional possível (...) (CHIAVENATO, 1994).

Neste sentido, Bio (2006), define a eficiência como a maneira correta de se fazer as coisas, ou seja, segundo o autor, para uma empresa ser eficiente, ela deve maximizar seu volume de produção fazendo uso do menor dispêndio de recursos possível. Já, para o autor, a eficácia é definida como a escolha correta para solucionar determinado problema, estando diretamente relacionada aos resultados, ou seja, para uma empresa ser eficaz, esta deve colocar no mercado a quantidade certa de um determinado produto que atenda a uma necessidade.

No que tange a eficiência organizacional, Daft (1999) destaca que:

A eficiência organizacional é o volume de recursos utilizados para produzir uma unidade de produto. Ela pode ser medida como a razão entre as entradas e as saídas. Se uma organização puder conseguir um determinado nível de produção com menos recursos que outra, diz-se que ela é mais eficiente.

Já, no que diz respeito a eficácia organizacional, o autor destaca que, esta é definida como o “grau em que uma organização consegue realizar seus objetivos”,

ou seja, a capacidade da organização em verificar se seus objetivos foram alcançados, sendo eles oficiais ou operacionais.

5. PROGRAMA 5S

O programa 5s surgiu no Japão no final da década de 60 quando o país se encontrava numa situação econômica muito difícil no pós-guerra. Foi implantado com o intuito de combater as causas das perdas, a desorganização e o desperdício nas entidades japonesas. Nos anos seguintes sua prática se estendeu, chegando ao Brasil no início da década de 90 as empresas começaram a adotar o programa, pois através dele era perceptível a possibilidade de mudança e conscientização das pessoas em busca da melhoria no ambiente de trabalho. Dessa forma o programa 5S é considerado base para iniciação dos processos de Gestão da Qualidade, pois tem como objetivo a educação, treinamento, facilidade e constante aperfeiçoamento que compõem a rotina diária de um trabalho.

Segundo Osada (1992) os conceitos fundamentais do programa são simples e fáceis de serem entendidos, devem ser praticados por todos da organização, dos gerentes aos colaboradores, área administrativa, produção, vendas e todos que venham estar envolvidos, visando, entre outras metas, evitar desperdícios, melhoria na produtividade, redução de acidentes e cada vez mais qualidade para o ambiente de trabalho.

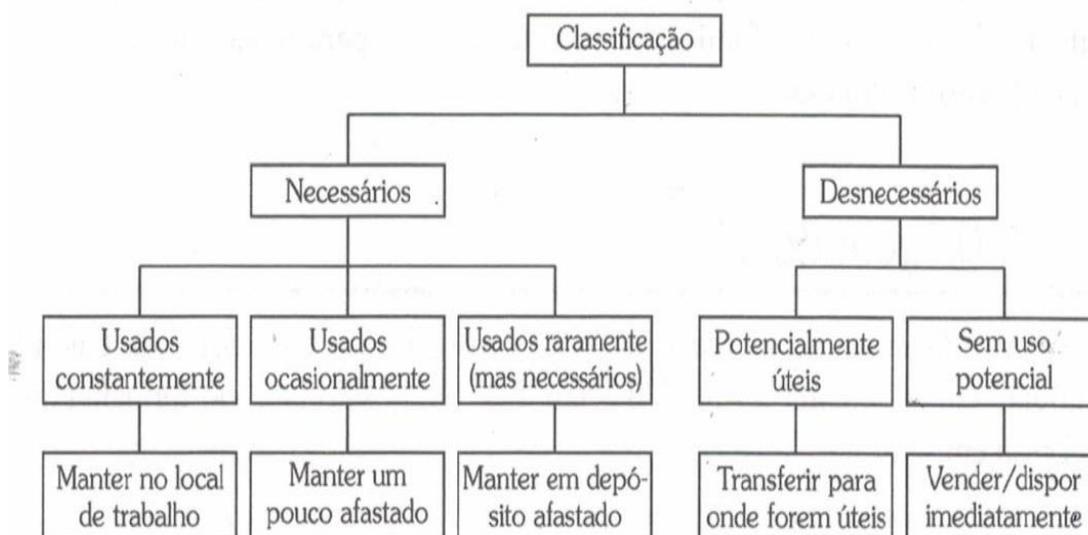
De acordo com Costa e Rosa (1999) o nome 5S provém da primeira letra de cinco palavras que tem origem japonesa, Seiri, Seiton, Seisou, Seiketsu e Shitsuke. Na interpretação dos ideogramas que representam essas palavras, da língua japonesa para a inglesa, foram encontradas palavras que se iniciavam com a letra S e que possuíam um significado próximo do original, porém o mesmo não aconteceu com a tradução para a língua portuguesa. A forma mais apropriada para expressar a abrangência e a profundidade dos significados desses ideogramas foi acrescentar o termo “Senso de” antes de cada palavra em português para assim se aproximar e ficar mantido mesmo no português, o significado original. O termo “Senso de” tem como significado “exercitar a capacidade de apreciar, julgar e entender”. Significa

ainda a “aplicação correta da razão para julgar ou raciocinar em cada caso particular”. (LOBO, 2010)

5.1 SENSO DE UTILIDADE – SEIRI

Segundo Lobo (2010) ter Senso de utilidade é identificar equipamentos, ferramentas, utensílios, informações que devem ser separados conforme suas necessidades, a frequência ou adequação do uso dando a devida destinação, evitando assim as perdas, excessos, desperdícios e mau uso dos recursos. “Separar o útil do inútil, eliminando o desnecessário”.

Figura 1 - Senso de Utilidade

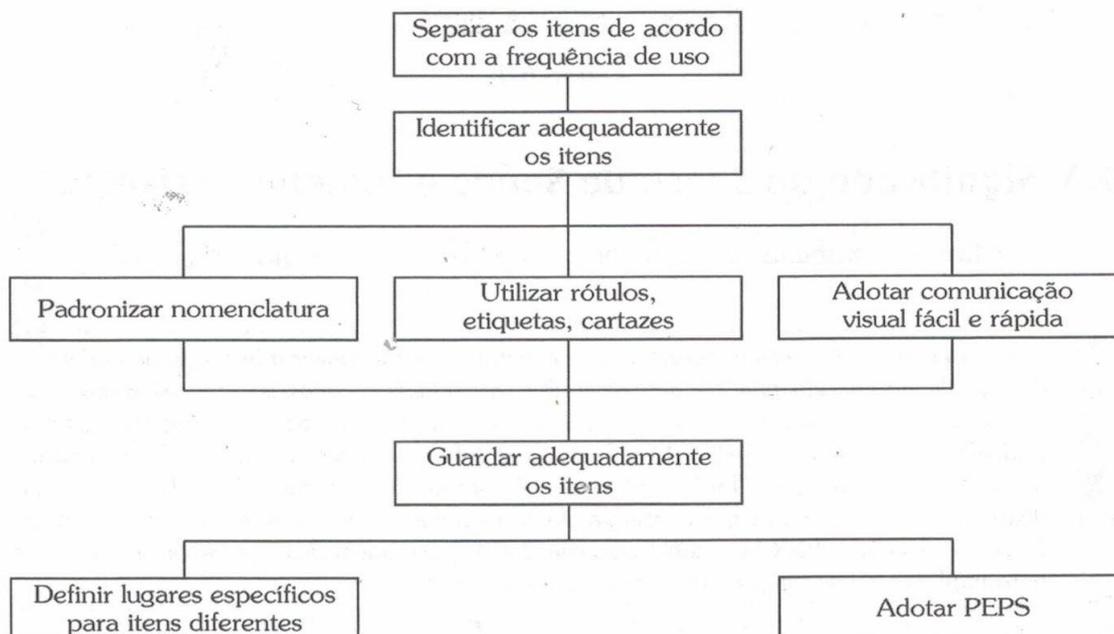


Fonte: Lobo, 2010.

5.2 SENSO DE ORGANIZAÇÃO – SEITON

Para Gonzales (2010) o Senso de organização se baseia em definir locais e critérios apropriados para estocar, guardar os recursos disponíveis de forma sistêmica, facilitando sua localidade, manuseio e manutenção, tornando o ambiente de trabalho mais funcional e agradável. “Identificar e arrumar tudo, para que qualquer pessoa possa localizar facilmente.” (LOBO, 2010).

Figura 2 - Senso de Organização

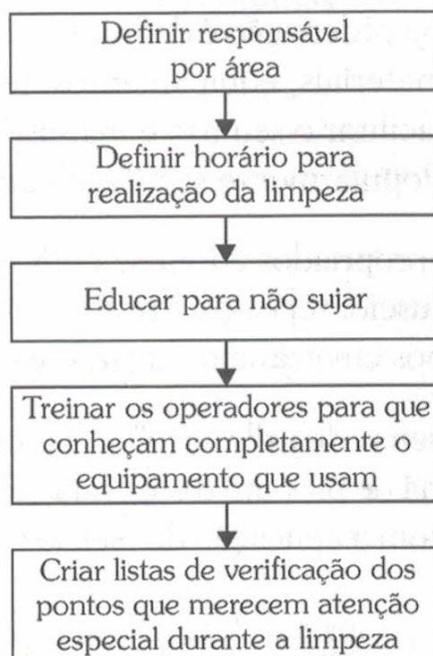


Fonte: Lobo, 2010.

5.3 SENSO DE LIMPEZA – SEISOU

Este Senso busca eliminar toda sujeira para se manter em excelentes condições o ambiente de trabalho e os equipamentos, bem como manter a segurança e o bem-estar de todos garantindo a correta tomada de decisões e aumentando a produtividade. Gonzales (2009) afirma que limpar um ambiente de trabalho é primordial; contudo, mais importante é não sujar o ambiente onde se está. Entende-se que identificar as causas e a origem da sujeira e, em seguida, bloqueá-las é vital para o processo. Este Senso também pode ser considerado como um processo de Gestão Ambiental, já que tem como intuito eliminar a sujeira e poluição. “Manter os ambientes sempre limpos, eliminando as causas da sujeira e aprendendo a não sujar” (LOBO, 2010).

Figura 3 - Senso de Limpeza

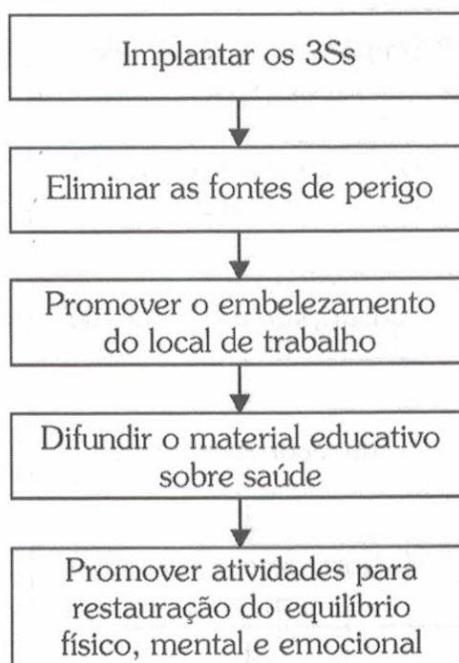


Fonte: Lobo, 2010

5.4 SENSO DE SAÚDE E HIGIENE – SEIKETSU

Segundo Lobo (2010) este Senso tem como objetivo criar condições favoráveis à saúde, num sentido amplo no ambiente de trabalho. Na prática, ele elimina fontes de perigo, embeleza o local e promove atividades para a integração e desenvolvimento social dos colaboradores. “Manter o ambiente de trabalho sempre favorável à saúde e higiene”.

Figura 4 - Senso de Saúde e Higiene



Fonte: Lobo, 2010.

5.5 SENSO DE DISCIPLINA – SHITSUKI

Desenvolver o hábito de observar e seguir normas e regras. É o reforço dos quatro Sentos anteriores, pois somente com disciplina é possível aplicar e manter os outros. Para Lobo (2010) tem como significado o comprometimento rigoroso do cumprimento de padrões técnicos, morais e éticos, demonstrando motivação, iniciativa e respeito a todos.

Através da simplicidade de seus cinco conceitos, o 5S, quando praticado, possibilita a modificação do ambiente de trabalho, na forma como são conduzidas as atitudes e atividades. (RIBEIRO, 2006)

Figura 5 - Senso de Disciplina



Fonte: Lobo, 2010.

5.6 PORQUE IMPLEMENTAR O 5 S

Segundo Bertaglia (2003), o programa 5S, é um sistema simples, porém de grande impacto. Representa não somente uma mudança de local físico, mas também no ambiente de trabalho, proporcionando aos funcionários bem-estar, melhor organização das ideias e conseqüentemente maior produtividade e redução de custos. Podemos descrever algumas vantagens:

- Diminuir os desperdícios e gastos, sejam eles: materiais, recursos humanos, recursos naturais, tempo e custo;
- Aumentar a qualidade do produto ou serviço;
- Aumentar a produtividade;

- Fornecer a base necessária para implementar outros programas de qualidade, como por exemplo: ISO 9001:2008, OHSAS 18001 e PBQP-H;
- Facilitar a detecção de erros, objetos fora do lugar e outros problemas que precisam de atenção;
- Melhorar o ambiente de trabalho;
- Melhorar a qualidade de vida;
- Melhorar o respeito entre os colaboradores;
- Melhorar a motivação dos colaboradores;
- Incentivar a criatividade;
- Reduzir o custo e o retrabalho.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A implantação do Programa 5S é essencial para todas as organizações que buscam um destaque no mercado focado em ações de melhoria da qualidade de seus processos e produtos.

Verificou-se no desenvolver deste artigo a evolução histórica do Programa 5S e seus principais conceitos aplicáveis nos mais diversos ramos empresariais a fim de se obter melhoras na qualidade, organização e otimização de processos.

A fim de demonstrar os benefícios advindos desta ferramenta de gestão da qualidade, propõe-se a implantar o Programa 5S em futuros trabalhos a fim de entender seus no cotidiano de mercado sua aplicabilidade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BIO, Sérgio Rodrigues. **Sistemas de Informação: um enfoque gerencial**. São Paulo: Atlas, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria da Administração**. 5 ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração: na administração das organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos na Empresa: pessoas, organizações e sistemas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1994.

COSTA, M. L. da S.& ROSA, V. L. do N. **Primeiros passos da qualidade no canteiro de obras, 5S no canteiro**. 2.ed. São Paulo: O Nome da Rosa, 1999.

DAFT, Richard L. **Teoria e Projetos das Organizações**. 6.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DEMING, W. Edwards; **Qualidade: a revolução da administração**. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.

GARVIN, David A., **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva**, Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

GONZALES, Edinaldo Favareto. **Aplicando o 5S na construção Civil**. 2. ed. Florianópolis: UFSC, 2009.

JUCIUS, M.; SCHLENDER, William E. **Introdução à administração**. São Paulo, Atlas, 1972.

LONGO, Rose Mary Juliano. **Gestão da Qualidade: Evolução Histórica, Conceitos Básicos e Aplicação na Educação**. In: SEMINÁRIO SOBRE GESTÃO DA QUALIDADE NA EDUCAÇÃO: EM BUSCA DA EXCELENCIA, 1995, São Paulo. Texto para discussão n. 397. Brasília, 1996. Disponível em: <<http://www.dcce.ibilce.unesp.br/~adriana/ceq/Material%20complementar/historia.pdf>>. Acesso em 16 de setembro de 2018.

LUFT, Celso Pedro. **Minidicionário**, 20ª ed, São Paulo: Ática, 2001.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru, **Introdução à administração**, 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 1995.

NEWMAN, W. H. **Ação administrativa**. São Paulo, Atlas, 1974.

OLIVEIRA, Djalma P. **Introdução à administração: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, L. M.; PEREZ JR., J. H.; SILVA, C. A. S. **Controladoria estratégica**. São Paulo: Atlas, 2002.

OSADA, T. Housekeeping. **5S`s: seiri, seiton, seiso, seiketsu, shitsuke**. São Paulo: IMAM, 1992.

PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade: teoria e casos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

PALADINI, E.P. **Gestão da Qualidade no Processo: A qualidade na produção de bens e serviços**. São Paulo – SP, Ed. Atlas, 1995.

RIBEIRO, Haroldo. **A Bíblia do 5S, da implantação à excelência**. Salvador: Casa da Qualidade, 2006.