

PRIMEIROS PASSOS DO PROGRAMA 5 S

Dr. Antonio Galvão Novaes (*)
MSc. Marilú Angela Campagner May (**)
MSc. Paulo Roberto May (***)
Dr. Bruno Hartmut Kopittke (****)

INTRODUÇÃO

A utilização do TQC (Total Quality Control) ou GQT (Gestão para Qualidade Total), como abordagem gerencial nas organizações, busca promover o crescimento do ser humano e assim, criar condições internas que garantam a sobrevivência das organizações.

A GQT é um novo método de gestão que está sendo adotado pelas organizações, que utiliza três linhas de trabalho na implantação de um Programa da Qualidade Total: Gerenciamento pelas Diretrizes, Gerenciamento da Rotina e Gerenciamento do Crescimento do Ser Humano. O 5 S é um instrumento poderoso, e faz parte do Gerenciamento do Crescimento do Ser Humano.

O Programa 5 S tem caráter universal, podendo ser aplicado em todas as organizações públicas e privadas, envolvidas ou não em programas mais abrangentes da Qualidade e Produtividade. De uma forma organizada, ele propõe mudanças de hábitos e de comportamento, buscando sempre aumentar a qualidade de vida na empresa.

A organização é um processo vivo, dinâmico, à medida que a situação mudar, também mudam suas necessidades. Não importam as adaptações e mudanças, os princípios básicos de organização e do 5S permanecerão os mesmos. O maior objetivo do 5 S é proporcionar um ambiente de trabalho limpo e organizado, sem o qual será impossível diagnosticar e solucionar problemas que possibilitem a melhoria das condições de trabalho, bem como dos bens e serviços oferecidos pela organização.

Se for bem entendido e aplicado, o Programa 5 S estimula o melhor uso das idéias, métodos e comportamento humanos. Os resultados vão refletir nas pessoas, que passam a apreciar a ordem e a limpeza, com benefícios para a saúde física e mental. Todos passam a sentir-se melhores nas suas funções, pois o ambiente de trabalho fica mais agradável, saudável e produtivo.

O entusiasmo é tal, que é muito comum as pessoas o levarem para dentro de suas próprias casas, onde o gosto pelas coisas organizadas, pela limpeza e por um ambiente saudável é passado para a família, num efeito multiplicador de extremo valor e altamente necessário ao nosso país.

REFERENCIAL TEÓRICO

O Programa 5 S é de extrema importância na implantação de um programa da qualidade, ele permite às pessoas das organizações perceberem que os programas da qualidade são um processo simples e estão ligados ao dia a dia de todos.

O Programa 5 S é um instrumento poderoso, e faz parte de qualquer Programa de Qualidade. É um dos mais importantes instrumentos porque prepara o ambiente para a implantação das demais etapas. A idéia iniciou nos EUA em 1950 com nome de "House-keeping", e consolidou-se no Japão em 1960 com o nome de 5 S.

Dizem que a implantação de um programa da qualidade depende do comprometimento da alta direção das organizações, isso é claro em organizações privadas. Mas, nas organizações públicas de qual alta direção estamos falando: a que estava ?, a que está ?, ou, a que vai assumir ? Independente disso as pessoas continuam indo todo dia trabalhar. Independente de governo ou diretorias, sobre as suas gavetas, suas

(*) Professor Orientador, pós-graduação em Engenharia de Produção UFSC,SC,BR.

(**) Professora do Departamento de Geociências, UFSM, RS,BR; UNICRUZ, RS, BR.

Doutoranda, pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC,SC, BR. marilum@eps.ufsc.br

(***) Doutorando, pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC,SC,BR.

Professor da UNISUL, SC. BR. Centrais Elétricas de Santa Catarina, SC,BR. prmay@celesc.com.br

(****) Professor Orientador, pós-graduação em Engenharia de Produção UFSC,SC

mesas e armários, as pessoas têm gerência. E é sobre este ambiente que se fala no Programa 5 S, é sobre

o local de trabalho, enfim sobre a qualidade de vida no dia-a-dia de cada empregado.

Segundo Silva (1994):

"O 5 S é profundo, pois pode mudar a percepção das pessoas em relação ao significado do trabalho e do que seja qualidade de vida. É fácil de começar, difícil de manter mas, sobretudo, é altamente mobilizador do potencial humano nas organizações."

O Programa 5 S se consolidou no Japão e vêm de cinco palavras que iniciam por "S". Para o português preferimos a tradução de Senso, pois são mais adequadas à filosofia do Programa 5 S, que atinge os sentidos, os sentimentos, o sentir e influir na realidade do local de trabalho e na nossa qualidade de vida.

A tradução dos termos japoneses Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu e Shitsuke é feita de forma diferente, dependendo da consultoria ou da empresa que os utiliza (Christiano Ottoni, Dom Cabral, Sebrae, IMAM, IBQN e outras), o que realmente interessa é entendermos a filosofia do Programa 5 S, assim podemos ter:

- * Seiri - Senso de Utilização / Seleção / Descarte
- * Seiton - Senso de Ordenação / Organização / Arrumação / Ordem
- * Seisou - Senso de Limpeza / Asseio
- * Seiketsu - Senso de Saúde / Bem estar / Higiene
- * Shitsuke - Senso de Autodisciplina / Ordem mantida
- * Haroldo Ribeiro (1995), em seu livro "5 S para Crianças" utiliza a seguinte definição: Saber Usar, Saber Arrumar, Saber Zelar, Saber cuidar da Saúde, e Saber Respeitar.

Apesar de se estudar os Cinco Senso de forma independente, esta é somente uma forma de facilitar a compreensão. Quando se aplica o Programa 5 S não se pode esquecer que os cinco senso estão intimamente ligados, sua interligação e interdependência acontece naturalmente na sua aplicação.

Segundo Silva (1994), o Programa 5S é profundo, pois muda a percepção das pessoas em relação ao significado do seu trabalho e do que seja qualidade de vida. Ele é fácil para iniciar e difícil de manter mas, sobretudo, é altamente mobilizador do potencial humano nas organizações.

DESENVOLVIMENTO

A empresa percebendo a necessidade de um fato motivador para o desenvolvimento do Programa de Qualidade, pode utilizar o Programa 5 S com os seguintes objetivos:

1. Motivar os funcionários;
2. Demonstrar que um processo de qualidade é simples e atende as necessidades diárias de todos;
3. Melhorar o relacionamento interpessoal;
4. Servir como um estímulo para a implantação plena do Programa de Qualidade Total;
5. Permitir as chefias o contato direto com seus subordinados, através do treinamento para o Programa 5S;
6. Permitir a todos na Empresa perceber que tem muito o que fazer em termos de qualidade, melhorias no local de trabalho e, principalmente, que é necessária uma mudança de postura e um envolvimento permanente.

FORMA DE TREINAMENTO

Existem duas propostas para o treinamento: a primeira, uma forma de treinamento tradicional através da equipe do Escritório de Qualidade (órgão responsável na Empresa pela implantação do Programa de Qualidade) e dos Facilitadores e, a segunda forma de treinamento através da participação direta das chefias no treinamento.

Se a decisão for pela segunda opção, será obtido um resultado mais significativo do treinamento através da participação direta da estrutura formal da Empresa, demonstrando assim o seu comprometimento com o Programa de Qualidade. Esta forma permite, também, que além do treinamento em 5 S sejam discutidos diversos assuntos de grande importância para as áreas. Acontece na grande maioria dos casos, que após o treinamento em 5 S as reuniões sejam transformadas em reuniões gerenciais, com significativo reflexo no moral dos empregados e conseqüente motivação para a realização do Dia 5 S. Os diretores e a equipe do Escritório da Qualidade podem participar de treinamento sobre 5 S, em eventos externos realizados por consultorias consagradas.

O Escritório de Qualidade deve organizar um conjunto de materiais a serem utilizados nos treinamentos:

- apostila com os conceitos básicos do Programa 5 S, desenvolvida de forma a orientar o treinamento de forma seqüencial;
- conjunto de transparências referenciadas diretamente com a apostila utilizada;

- Livro sobre Programa 5 S, para preparação dos gerentes;
- Orientações Técnicas onde constem as orientações gerais sobre a preparação, divulgação e organização do Dia do 5 S.

CRONOGRAMA DE IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA 5S

ATIVIDADES	Mês 1	Mês 2	Mês 4
1. PREPARAÇÃO DO MATERIAL - Mensagem de Lançamento - Cronograma de Implantação - Cartazes Promocionais - Cartilha - Kits de Transparências - Apostila - Orientação Técnica para Implantação	==== ===== ===== =====	===== ===== ===== ===== =====	
2. Treinamento dos Diretores em 5S	=		
3. Lançamento do Programa 5S		=	
4. Curso 5S para Gerentes, Assistentes e Chefes de Departamentos da Presidência. Ministrado pelo Sr. Presidente.		=	
5. Curso 5S para Chefes de Departamento, Assistentes e Assessores (Ministrado pelos Srs. Diretores).		=	
6. Treinamento 5S para Empregados		====	
7. DIA do 5 S , Implantação dos três primeiros Sensos			=

DIVULGAÇÃO

Para a divulgação do Programa 5 S podem ser utilizados os informativo do Programa de Qualidade e da empresa para divulgação inicial do Programa 5 S, sendo utilizados cartazes para motivação e divulgação do Programa 5 S.

Podem ser criados, também, materiais de divulgação pelos departamentos e áreas da empresa para divulgação e motivação interna.

Precedendo o Dia 5 S deve ser divulgado a população o que será realizado na Empresa e seu objetivo, solicitando aos clientes que, se possível, não se dirijam a Empresa naquele dia.

REGISTRO DA REALIDADE DOS LOCAIS DE TRABALHO

Devem ser previstos três momentos em que se realizarão filmagens para registro da realidade do momento: antes, durante e após o Dia 5 S.

Deve-se ter o cuidado de filmar somente os locais em que as pessoas permitam ou solicitem. O registro de imagens, também, em fotografia deve ser realizado para divulgação e arquivo.

LANÇAMENTO

Para a cerimônia de lançamento do Programa 5 S, deve ser enfatizada a visão de que o Programa 5 S foi desenvolvido para ser um programa interno a empresa, e voltado para os funcionários. Para conseguir esta visão pode ser evitado o convite a autoridades externas, bem como, a divulgação ostensiva na imprensa. Assim, estarão presentes ao lançamento a Diretoria e os funcionários da empresa.

Podem ser utilizados vídeos como motivadores e elucidadores dos objetivos do Programa 5 S. Como por exemplo os dois vídeos: "O Brasil do Desperdício" da TV Educativa e, "Programa 5 S" da Empresa Commit.

Sendo que, imediatamente após o lançamento do Programa deve ser ministrado pelo Sr. Presidente o treinamento para todos os subordinados diretos a presidência, e na seqüência os Diretores ministram os treinamentos a seus subordinados diretos. Dando assim início a seqüência de treinamentos na Empresa.

Nos treinamentos são enfocados os conceitos básicos do Programa 5 S, sendo também realçados os cuidados necessários no descarte dos materiais para a preservação da história da Empresa, da responsabilidade pessoal de cada um no material descartado e no cuidado para com os materiais cadastrados no patrimônio.

O DIA 5 S

O Dia 5 S é precedido de uma série de reuniões preparatórias das diversas atividades envolvidas. O Programa 5 S pode ser muito simples de ser entendido mas, para quem o está organizando a sua realização demanda um grande número de atividades. Podendo ser destacados três pontos principais: as atividades de treinamento, a preparação dos kits de materiais necessários para o Dia 5 S e as atividades de organização do descarte.

É necessária a preparação e distribuição dos kits de materiais para as áreas de acordo com o número de funcionários, constituídos de sacos plásticos, caixas de papelão, fitas adesivas, documentos de transferencia patrimonial e etiquetas para cadastramento dos materiais descartados, figura 1.

A uma área de apoio deve estar preparada para reposição dos materiais necessários e entrega de outros materiais necessários, como álcool e flanelas. Bem como, as telefonistas e recepcionistas deve ser para orientar os clientes que procurem a Empresa.

São necessárias orientações sobre locais de áreas de descarte, orientações as pessoas alérgicas, informações sobre temporalidade documentos, e orientações para o acompanhamento da imprensa no Dia do 5 S e de como deve ser realçado o lado positivo do Programa para a imprensa.

O Dia do 5 S é iniciado por um pronunciamento de um membro da Diretoria da Empresa e da chefia da área que está realizando o evento. Após estes se dirigem as suas salas e fazem o seu 5 S, após o que percorrem todas as dependências da Empresa estimulando os funcionários a fazerem o mesmo.

O Dia do 5 S sempre surpreende a todos os envolvidos na organização pela adesão e participação dos funcionários, é normal encontrar pessoas que retiram todos os documentos dos armários e gavetas para avaliar sua real utilidade e para organiza-los, muitos limpam os vidros e os pisos das suas salas e até houve pessoas que solicitam tinta para pintar as salas.

MATERIAIS RECICLÁVEIS PAPEIS, JORNAIS, REVISTAS, etc...	LIXO
ORIGEM: _____ DPTO / DIVISÃO	ORIGEM: _____ DPTO / DIVISÃO
COR AMARELA	COR CINZA
MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS MOVEIS E UTENSÍLIOS em condição de uso	MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS MOVEIS E UTENSÍLIOS quebrados, passíveis de conserto
ORIGEM: _____ DPTO / DIVISÃO	ORIGEM: _____ DPTO / DIVISÃO
COR VERDE	COR SALMON
SUCATA	
ORIGEM: _____ DPTO / DIVISÃO	
COR AZUL	

Figura 1: Etiquetas utilizadas para identificação dos materiais

EXEMPLOS DE FATOS PECULIARES QUE OCORREM

Em uma agência regional de uma empresa foi encontrado um armário cheio de copinhos plásticos para água e café - usados, segundo o funcionário ele tinha "pena" de jogá-los fora.

Noutra existia um armário com um conjunto completo de roupas para coral infantil, pertencentes a uma Assistente Social, que já havia saído da Empresa a mais de 10 anos. A área estava solicitando a compra de mais armários. Um funcionário teve um lucro pessoal de R\$ 350, aproximadamente, valor que estava pagando pela segunda via de escrituras de suas propriedades. As escrituras foram encontradas em um armário.

Em gavetas de outra empresa existiam um conjunto de fotos, impublcáveis, comprovando as "conquistas" amorosas de alguns empregados. Em uma divisão foi encontrada uma máquina de escrever guardada em um armário, o funcionário explicou que "a mantinha guardada, pois, um dia, a que ele utilizava poderia estragar."

PLANO DE AÇÃO PARA IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA 5 S

O QUE	Quem	Quando
1. Filmagens		
Filmagem do antes		
Fotografias do antes		
Filmagem lançamento		
Fotografias do lançamento		
Filmagem do Dia 5 S		
Fotografias do Dia 5 S		
Filmagem do depois		
Fotografias do depois		
Edição do filme		
2. Treinamento		
Reunião de conscientização da Alta Direção e gerentes		
Definição forma treinamento		
Elaborar apostila do curso		
Montar kit de transparências		
Elaborar "Mensagem Presidente"		
Definição local treinamento		
Recursos de treinamento (retro, tela, rascunhos, canetas, ...)		
Definição das turmas de treinandos		
Convocação dos treinandos		

3. Divulgação		
Definição "como divulgar"		
Cartaz(es) do programa		
Cartazes motivacionais		
Colar cartazes		
Material de identificação da Equipe de organização do 5 S		
Informações para imprensa para divulgação do programa		
Informações para imprensa para informações no Dia 5 S		
Orientação aos clientes sobre o dia 5 S		
Orientação a população sobre o dia 5 S		
Orientação sobre locais de áreas de descarte		
Orientação as pessoas alérgicas		
Acompanhamento da imprensa no Dia do 5 S, realçar lado positivo		
Divulgação dos resultados		
Divulgação do programa de acompanhamento		
Campanha de manutenção		
4. Kit's Dia 5 S		
Sacos plásticos		
Caixas de papel		
Álcool, Flanela, tinta		
Fita adesiva		
Etiquetas de classificação dos materiais		
Documento transferência patrimônio		
O QUE	Quem	Quando
Informações sobre temporalidade documentos		
Material de limpeza		
5. Organização do Dia 5 S		
Definição áreas de descarte		
Marcação das áreas de descarte (principal e alternativa)		
Definição de data e horário para retirada do material descartado		
Destino do material descartado		
Pesagem do material descartado		
Definição de pessoas responsáveis pela transferência de patrimônio		
Definições sobre arquivo morto		
Orientação para seguranças, recepcionistas e telefonistas		
Organização de equipe de transporte de materiais		
Palestra de abertura pela Alta Direção		
Identificações para equipes de trabalho		
Programar a circulação dos Diretores, para acompanhamento dos trabalhos		

CONCLUSÃO

Os resultados obtidos em termos de participação e adesão são surpreendentes.

A participação nos treinamentos do Programa 5 S costuma ser de 90 % dos empregados.

O enfoque dado ao programa, sempre deve realçar que não é objetivo do mesmo fazer concorrência para ver quem retira o maior volume de materiais, demonstra-se sempre que este é um programa interno da Empresa e de seus funcionários, por isto a adesão é tão significativa. As pessoas dizem: " sempre quis fazer algo assim, este evento deve ser repetido sempre".

Pelo clima de informalidade com que é conduzido o programa, as pessoas fazem as mais variadas interpretações sobre o significado dos 5 S. Estas interpretações devem ser divulgadas e estimuladas, obtendo-se assim a participação de todos. Além da já tradicional interpretação: **Sem Salário Só Sobrou Serviço**; foram criadas muitas outras, como:

- * \$\$\$\$
- * Restaurante: Servimos Somente Salada Sem Sal.
- * Seu Safado Seu Salário Sumiu.
- * Em italiano: Siamo Sempre Senza Soldi Scarsela
(Estamos Sempre Sem Dinheiro no Bolso)

O volume de material descartado é sempre impressionante, são descartadas toneladas de papel reciclável, de sucata, sendo remanejados um grande número de móveis de escritório para áreas necessitadas, somente no Dia 5 S são canceladas diversas concorrências para aquisições de materiais, como por exemplo, de pastas de arquivo de documentos do tipo A-Z. Foram liberadas 1.500 somente na administração central de uma empresa.

Sugere-se que o papel reciclável obtido seja doado para entidades assistenciais.

Os materiais descartados permaneceram expostos no dia seguinte ao Dia do 5 S, como uma forma de demonstração, para todos os empregados, do quando pode ser feito.

Este processo deve ser continuado através de um programa de acompanhamento, podendo ser realizadas auto-avaliações pelos funcionários de cada unidade gerencial básica da Empresa e seu progresso registrado em um gráfico de acompanhamento.

BIBLIOGRAFIA

ANDRADE, Wagner Matias de. Dando um Jeito na Bagunça. Belo Horizonte: Soluções Criativas em Comunicação, 1994.

ANDRADE, Wagner Matias de. O Fantasma do Desemprego. Belo Horizonte: Soluções Criativas em Comunicação, 1996.

FALCONI CAMPOS, V. TQC: Controle da Qualidade Total (No Estilo Japonês). Belo Horizonte, MG, Fundação Christiano Ottoni, Bloch Editores, 1992.

RIBEIRO, Haroldo. 5 S para Crianças. Salvador, BA. Casa da Qualidade, 1995.

SILVA, J. M. da. 5 S - O Ambiente da Qualidade. Fundação Christiano Ottoni, Belo Horizonte, 1994.

Anexo: "CHECK LIST" PARA OS ASSESSORES E FACILITADORES

1. Todos os empregados foram treinados?
 2. Foram fixados faixas, cartazes ou mensagens alusivas ao evento nas diversas áreas ?
 3. O chefe promoveu reuniões de motivação com todos os empregados ?
 4. Foram efetuadas as filmagens para registro das instalações antes do DIA 5 S ?
 5. Foram promovidas reuniões internas, referentes ao que poderá ser descartado ?
 6. Tomaram-se ações para controle de mobiliário e equipamentos que serão descartados ?
 7. O Setor de Patrimônio já foi contatado para controle de mobiliário e equipamentos que serão descartados ?
 8. A área de descarte dos materiais já foi definida ?
 9. Foram providenciadas as etiquetas para a classificação dos materiais a serem descartados ?
 10. Todos os empregados estão orientados quanto aos procedimentos para o descarte ?
 11. Foram providenciadas as caixas e / ou os sacos plásticos para o descarte dos materiais ?
 12. Foi estabelecida a forma de avaliar os resultados do descarte, material descartado (Kg), espaço recuperado (m²), etc.?
 13. Os empregados foram orientados quanto a necessidade de melhorar o visual das áreas ? (Eliminar qualquer tipo de poluição visual).
 14. O chefe já planejou com os empregados (reunião) o Dia 5 S ?
- SUGERIR PARA O DIA 5 S:
- a) Que os empregados venham com roupas mais adequadas ao tipo de trabalho (Abrigo, tênis, etc.).
 - b) Orientar para que os empregados na medida do possível alcem na empresa.