

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ANA PAULA CHORNOBAY

**IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA 5S NA FACULDADE EDUCACIONAL DA  
LAPA – FAEL**

CURITIBA  
2015

ANA PAULA CHORNOBAY

**IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA 5S NA FACULDADE EDUCACIONAL DA  
LAPA – FAEL**

Trabalho apresentado como requisito para a conclusão do curso de MBA em Gestão da Qualidade, Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Roberto Cervi

CURITIBA  
2015

## RESUMO

Neste artigo objetiva-se explorar e implantar, na Faculdade Educacional da Lapa (FAEL), o programa de 5S. Para tanto, a reflexão será embasada nos pressupostos teóricos de autores renomados da literatura do tema (SILVA, 1994; RIBEIRO, 1998; LAPA, 1998; CALEGARE, 1999; CHIAVENATO, 2005; MARANHÃO, 1994); entre outros. Constatou-se que o Programa 5S é a base, em uma empresa, para a implementação de ferramentas que efetivem melhorias significativas, pois sua implantação e desenvolvimento na FAEL trará melhorar o ambiente de trabalho e a condição de vida em geral, partindo de conceitos básicos de utilização, organização, limpeza, saúde e disciplina. O tema é de fundamental importância para ampliação dos conhecimentos do discente, e a relação de grande valia para a Faculdade FAEL, faculdade que visa expandir com foco em qualidade, obtendo assim vantagens competitivas frente ao mercado corporativo educacional.

**Palavras-chave:** Programa 5S. FAEL. Qualidade.

## 1. INTRODUÇÃO

Devido as constantes transformações no mercado competitivo é de grande importância que as organizações tenham conhecimento de quem são e de onde querem chegar para alcançarem seus objetivos. Para isso, é necessário criar-se a cultura da disciplina, além de identificar problemas e gerar oportunidades para melhorias, pois ao se reduzir o desperdício de recursos e espaço aumentar-se-á a eficiência operacional.

Há uma nova concepção administrativa que visa a “sobrevivência” dos negócios, estabelecendo a competitividade por meio de melhorias da produtividade e da qualidade, sejam elas na produção de bens ou na execução de serviços. Devido a esse cenário competitivo, as empresas buscam mudanças em sua postura em relação aos clientes, colaboradores, comunidade, sociedade entre outros. Destaca-se que são inúmeros e diversos fatores que influenciam as empresas em prol do diferencial, especialmente nos aspectos relativos à qualidade, preço, prazos e inovação.

A chave do sucesso de um processo de melhoria contínua está no envolvimento de todas as pessoas da organização, ou seja, todos devem trabalhar para um objetivo comum, pensando no global. Todavia, essa tarefa exige comprometimento e empenho mútuo, já que implica em mudança de cultura, tanto individual quanto organizacional, a qual trará consigo uma série de implicações que deverão ser gerenciadas pelo líder. Nota-se que as organizações preocupam-se

tanto com a satisfação de seus clientes quanto a de seus colaboradores, por isso é constante a busca por ambientes de trabalho de qualidade.

Contudo, esse processo é auxiliado por meio do uso de ferramentas da qualidade como fator determinante para o seu sucesso organizacional, desde que se obtenha sinergia entre todos os setores. Essa sinergia será vital, pois transformará com o auxílio das ferramentas adequadas, os modelos de gestão, que muitas vezes encontram-se precários ou até inexistentes, em modelos eficazes e claros. As alterações no estilo de trabalho das empresas estão pautadas em uma considerável mudança no comportamento, e isto constitui a base da qualidade plena e efetiva.

É preciso que as empresas e organizações saiam da inércia em direção à mudança, para a melhoria necessária no mundo corporativo atual, assim destaca-se a importância do programa 5 S's, como base para a Implantação de sistemas de qualidade, promovendo a quebra de resistência das pessoas ao processo de mudança, estabelecendo novos padrões de comportamento, que propiciam no surgimento de uma cultura organizacional favorável à implantação de melhorias qualitativas.

O presente trabalho objetiva a implantação do Programa 5S que proporcionará oportunidades de crescimento aos colaboradores, reduzirá o desperdício de tempo, materiais e mão de obra, o que resultará em aumento nos lucros, e por fim, resultará em satisfações internas e externas. Visa-se a mudança dos valores da organização o que aumentará a produtividade, contribuindo assim para uma melhoria efetiva na qualidade em todos os processos.

Aborda-se neste artigo uma breve revisão bibliográfica conceitual e histórica do Programa 5S e o método desenvolvido para implantação conforme a necessidade empresarial. A execução desse programa ocorre em etapas e visa obter melhorias na estrutura física e comportamental da empresa.

Ressalta-se que o Programa 5S não é programa de melhoria da qualidade. Apesar de ser uma ferramenta de extrema importância e utilidade, o seu objetivo é a preparação da empresa para a implantação de processos de melhorias, por meio de um adequado método à empresa para que ocorra uma reeducação nos aspectos relacionados aos tópicos envolvidos.

## **2. PROBLEMA**

Como implantar o programa de sistema 5S promovendo o envolvimento mútuo e cooperativo de todos os colaboradores?

### **3. OBJETIVO**

#### **3.1 OBJETIVO GERAL**

Implantar o programa de 5S na empresa Faculdade FAEL.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar os principais impactos nos processos organizacionais e minimizando desperdícios e erros.
- Promover a integração entre os setores para as mudanças de cultura organizacional.
- Estimular o desenvolvimento humano e a sensibilização para a implantação do Programa de 5S.

### **4. REVISÃO DA LITERATURA**

#### **4.1 HISTÓRIA E CONCEITOS DO PROGRAMA 5S**

O Programa dos 5 Sentidos ou 5S como são conhecidos foi consolidado por Kaoru Ishikawa, no Japão na década de 1950, momento no qual o país vivia a “crise da competitividade”, foi aplicado com a finalidade de reorganizá-lo após a Segunda Guerra Mundial. Até hoje o 5S é considerado o principal instrumento de gestão da qualidade e da produtividade utilizado no Japão devido a sua eficácia, afinal este foi um dos fatores da recuperação das empresas e da implantação da Qualidade Total no país.

Ao se referir à importância do Programa 5S, Takashi Osada (1992, p.27) diz que:

O primeiro passo deve ser o movimento dos 5S e sua ênfase em um ambiente de trabalho limpo e bem-organizado. Sem isso é impossível diagnosticar os problemas. Sem procedimentos operacionais bem definidos é impossível dizer o que está errado. Sem o movimento dos 5S de nada valerão as outras campanhas e inovações inventadas para melhorar as condições de trabalho e criar produtos superiores.

Essa afirmação justifica claramente Calegare (1999) comenta sobre o Dr. Kaoru Ishikawa:

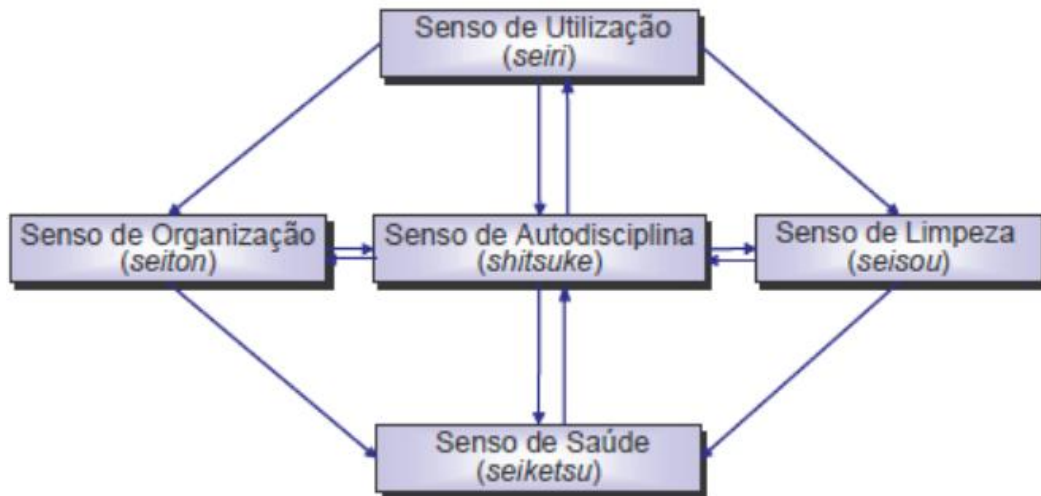
Certa vez, perguntaram ao Dr. Kaoru Ishikawa de que forma poderiam iniciar a implantação da Qualidade Total em uma fábrica e ele respondeu: "Sugiro começar varrendo". "E ele quis dizer varrer no sentido literal, com o pessoal guarnecendo a vassoura e limpando o local de trabalho (CALEGARE, 1999, p. 89).

O 5S surge de cinco palavras japonesas que começam com S: *seiri*, *seiton*, *seisou*, *seiktsu* e *shitsuke*, que nas traduções para o português foram interpretados como *sensos*, conforme Silva (1994), não só para manter o nome original do programa, mas também por refletirem uma ideia pontual e perspicaz da mudança comportamental. Lapa (1998) comenta que do japonês para o inglês, encontrou-se palavras que se iniciavam com a letra S e mantinham um significado aproximado do original. Porém, a tradução para o português isto não aconteceu. A melhor forma encontrada abranger com profundidade o significado dos ideogramas de acordo com Silva (1994) inserir o termo "Senso de" antes de cada palavra, que mais se aproximava do significado original, em português,

Os 5S's foram interpretados como "sensos" não só para manter o nome original do programa, mas porque refletem melhor a ideia de profunda mudança comportamental. É preciso "sentir" a necessidade de fazer. Assim, adotou-se: senso de utilização, para *seiri*; senso de ordenação, para *seiton*; senso de limpeza, para *seisou*; senso de saúde, para *seiketsu* e senso de autodisciplina, para *shitsuke*. Outros termos encontrados na literatura com certa frequência são: organização, arrumação ou seleção, para *seiri*; ordenação, arrumação, organização e sistematização, para *seiton*; higiene, asseio ou padronização para *seiketsu* e disciplina, educação e comprometimento para *shitsuke*. Limpeza tem sido adotada sem variações para *seisou* (SILVA, 1994, p.14-15).

A disseminação dos 5S ocorre a nível mundial, sendo adotado por inúmeras empresas que com a prática diária desses princípios, criam ou desenvolvem condições básicas para a implementação de outros programas de melhoria visando o aumento da produtividade e da competitividade. A concepção do Programa 5S é o primeiro passo a ser dado pela empresa para implementar um programa de gestão da qualidade e produtividade, é por meio dele que se prepara o ambiente para mudanças concretas e duradouras, e isso ocorre devido a sua simplicidade de compreensão, facilidade na aplicação e a geração de resultados visíveis e imediatos. Os *sensos* estão dispostos na Figura 1 de Silva (1994).

Figura 1 - O 5S como um sistema



Fonte: SILVA, 1994 (Adaptado).

#### 4.25S NO BRASIL

No Brasil esse programa teve início na década de 90, formalizando-se por meio dos trabalhos pioneiros da Fundação Christiano Ottoni, com a liderança do professor Vicente Falconi, com o intuito de disseminar a filosofia desse programa em muitas empresas que possuíam a meta a criação de um ambiente favorável para a Qualidade Total, por meio de um processo de melhoria contínua. Ressalta-se que hoje em dia há várias versões e contribuições à filosofia original, mediante o acréscimo de outros S's e interpretações diversas. As práticas de Qualidade Total foram adotadas pelas empresas brasileiras na década de 70 e, em 1977, realizou-se em São Paulo a primeira edição do Prêmio Qualidade Brasil (PQB). O PQB surgiu com o objetivo de incentivar, em todos os níveis, a qualidade nas empresas, destacando a gestão da qualidade e os resultados em relação ao mercado consumidor (FALCONI, 2004).

A década de 90 foi decisiva para a difusão das práticas da qualidade no Brasil. Criou-se, nesse período, pelo Governo Federal, o Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade (PBQP) e o Subcomitê Setorial da Administração Pública com o intuito de se difundir os princípios e conceitos da gestão pela qualidade no setor público federal. No ano de 2006 o referido prêmio passou a ser promovido pela Associação Prêmio Qualidade Brasil (APQB). Ribeiro (1994) contextualiza que

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

empresas brasileiras vem desenvolvendo a prática do 5S com bons resultados como por exemplo: CEMAN, FORD, PETROBRAS, BRAHMA, CARAIBA METAIS, MARCOPOLO, AZALEIA, FIAT, SESI, etc. A responsabilidade pela gestão varia de acordo com cada empresa. (RIBEIRO, 1994, p.15)

Cabe enfatizar que não se trata de uma simples tradução das palavras japonesas, pois se conceitua em sentidos, significando uma mudança comportamental em cada envolvido. Por isso se faz extremamente necessário uma análise do contexto social e de aspectos comportamentais, de modo que se adapta a empresa esse programa. Uma vez que tais conceitos trazem consequências visíveis à autoestima no convívio profissional e pessoal.

A filosofia do Programa 5S enraíza-se na cultura das organizações, e destaca que se as pessoas estiverem satisfeitas com o local, buscam melhorias para o desenvolvimento das atividades que desempenham. A implantação do Programa 5S's está fundamentado na formação de um ambiente de trabalho que favorece à Qualidade de Vida, além de exigir muita disciplina. Por isso o Programa, tem papel fundamental como um instrumento para a integração dos funcionários. Lapa (1998) destaca que o principal objetivo é mudar o modo de pensar dos funcionários, para que assim busquem um comportamento melhor em sua vida profissional e pessoal. Desse modo compreende-se que essa filosofia visa incentivar a capacidade criativa dos colaboradores por meio da formação espontânea de grupos de trabalho, sem imposição de superiores, resultando em um aproveitamento efetivo do potencial de participação de todos, a fim de efetivar a contínua melhoria dos processos e serviços. Soma-se a esse pensamento a afirmação de COSTA & ROSA (1999) que frisam também o papel indiscutível da alta administração e acrescentam que o Programa 5S destina-se também a educação contínua, para que assim, os colaboradores da empresa incorporem novos hábitos e atitudes em seu ambiente de trabalho.

Marshall Junior et al (2006, p.30) afirma que a “[...] qualidade é um termo que passou a fazer parte do jargão das organizações, independentemente do ramo de atividade e abrangência de atuação pública ou privada”. Então, conseqüentemente, o Programa 5S's ajuda a empresa a prepara-se para efetivar melhorias qualitativas, pois auxiliam os colaboradores a eliminar a papelada sem serventia, arrumar e manter os ambientes limpos e desobstruídos, reorganizar itens que não possuem serventia no momento para posterior utilização por outras áreas ou até para



possíveis descartes e liberação de espaços. Chiavenato (2005, p. 63) afirma que “todo o programa de qualidade começa com a mudança de hábitos das pessoas com relação à limpeza, asseio, organização e ordem no local de trabalho”, e isso deve ser aplicado de modo contínuo e independente da existência ou não de qualquer outra ferramenta de melhoria. “O objetivo de 5S é ter uma empresa com ambiente que facilite o trabalho, que seja segura e cuja produtividade seja a mais alta possível.” (MARANHÃO, p. 97, 1996).

#### **4.2.1 Seiri: Utilização**

Neste estudo adota-se a tradução utilização para Seiri, mas este termo pode variar em outras literaturas como arrumação ou seleção. De acordo com Fujita apud Silva et al. (2001), *Seiri* é a união de dois caracteres na qual a palavra “Sei” significa organizar e “Ri” significa lógica ou razão, e quando unidas transmitem a filosofia de organizar efetivamente conforme as regras ou princípios. Para Silva (1996), o senso de utilização significa utilizar os recursos disponíveis, com bom senso e equilíbrio, evitando ociosidades e carências. Ribeiro (1994, p. 18) complementa esse pensamento ao afirmar que “Organizar é separar as coisas necessárias das que são desnecessárias, dando um destino para aquelas que deixaram de ser úteis para aquele ambiente”.

Neste senso a chave para que ele seja concluído de forma eficaz é saber utilizar sem desperdiçar e de forma organizada, mas não podemos nos esquecer das pessoas desorganizadas e que devemos dar todo o auxílio possível a elas sem deixá-las constrangidas e nem passar por cima de seus valores e conhecimentos. É nesta etapa que se trabalha com a identificação dos objetos para economizar tempo.

Salienta-se que descartar não é jogar as coisas fora, e sim classificar os materiais e objetos que não são necessários e dá-los destino adequado, como por exemplo, a reciclagem, doações, venda de materiais e jogar no lixo. As principais vantagens do Seiri, disponibilizadas no site do IPEM e Silva (1994), são:

- Liberar espaço;
- Eliminar materiais em excesso;
- Eliminar dados de controle ultrapassados;
- Eliminar itens fora de uso e sucata;

- Diminuir possíveis acidentes.

#### **4.2.2 Seiton: Utilização**

Este senso é traduzido além de organização, como arrumação, ordenação e sistematização, conforme as literaturas. De acordo com Fujita apud Silva et al. (2001) *Seiton* é a junção de dois caracteres em a palavra “Sei” significa organizar e “Ton”, imediatamente. Ao compreender a conotação do fator tempo, esse senso é interpretado como organizar para que o acesso a informações e/ou objetos sejam rápidos.

Com base na filosofia desse senso se organiza a disposição dos materiais necessários, facilitando o trabalho (COLENGHI, 2003). De acordo com Ribeiro (1994), ordenar é agrupar as coisas que são realmente necessárias, promovendo facilidade de acesso, considerando a frequência lógica já praticada, ou de fácil assimilação. Conforme Chiavenato (2005, p. 63) “[...] guardar ou armazenar qualquer coisa desnecessária significa estoques que ocupam espaço físico e custa dinheiro”. Para Ribeiro (1994):

Ordenar é guardar as coisas necessárias, de acordo com a facilidade de acessá-las levando em conta a frequência de utilização, o tipo e o peso do objeto, como também uma sequência lógica praticada, ou de fácil assimilação. Quando se tenta ordenar as coisas, necessariamente o ambiente fica mais arrumado, mais agradável para o trabalho e, conseqüentemente, mais produtivo. (RIBEIRO, 1994, p. 18).

De acordo com a apresentação disponibilizada no site do IPEM e Silva (1994) as principais vantagens são:

- Melhorar o controle e a organização tornando o acesso rápido e fácil para localização;
- Economizar tempo e esforço;
- Diminuir acidentes.

Torna-se complicado, no *seiton*, encontrar o layout ideal para cada departamento, desse modo os colaboradores de diferentes áreas, auxiliam de forma consensual e organizada, e assim encontram-se diversas alternativas antes não pensadas por pessoas que trabalham naquele ambiente.

### 4.2.3 *Seisou*: Limpeza

O senso de limpeza resume-se em praticar a limpeza de maneira habitual e rotineira e, sobretudo, não sujar. Esse senso pode ser ampliado uma vez que é nessa etapa em que se pode desenvolver inspeção nos equipamentos, detectando problemas, e realizar a manutenção do maquinário da empresa, resultando assim na prevenção de acidentes, e bem-estar dos colaboradores e clientes (SILVA, 1996).

Para Lapa (1998, p. 5), “[...] além de limpar e preciso identificar a fonte de sujeira e as respectivas causas, de modo a podermos evitar que isso ocorra”. Colenghi (2003) define que *seisou* significa manter o ambiente limpo, e apresentando uma imagem positiva da empresa. Para Ribeiro (1994)

Limpar é eliminar a sujeira, inspecionando para descobrir e atacar as fontes de problemas. A limpeza deve ser encarada como uma oportunidade de inspeção e de reconhecimento do ambiente. Para tanto, é de fundamental importância que a limpeza seja feita pelo próprio usuário do ambiente. (RIBEIRO, 1994, p. 18).

É de extrema importância que o colaborador do ambiente realize a limpeza. Infelizmente muitos supervisores veem esse senso como perda de tempo, e responsabilizam apenas a equipe da limpeza e se envolverem nessa etapa. Mas destaca-se que o senso de limpeza procura também identificar as causas da sujeira ou do mau funcionamento dos equipamentos e eliminá-las. A limpeza sistemática assim é proposta por Takashi Osada apud Gomes et al (1998):

1. Nível Macro – limpar todas as áreas e lidar com as causas gerais da sujeira;
2. Nível Individual – limpar as áreas e equipamentos específicos;
3. Nível Micro – limpar partes dos equipamentos e ferramentas específicas.

Conforme a apresentação disponibilizada no site do IPEM e Silva (1994), ao praticar o senso obtêm-se:

- Melhoraria o ambiente de trabalho;
- Satisfação aos colaboradores por trabalharem em ambiente limpo;
- Segurança e controle sobre os equipamentos, máquinas e ferramentas;
- Desperdício evitado.

Pois requer que os colaboradores eduquem-se para não sujar, comprometendo todos com a limpeza de cada um, de modo que todos descubram e eliminem as causas de sujeira e compreender que o limpar não é tão importante, o

fundamental é não sujar. Essa implantação visa eliminar todo tipo de poluição sonora (ruídos e gritos), visual (bagunça e sujeira) e ambiental (intrigas, fofocas e discussões) beneficiando a empresa. A filosofia marcante desse senso é de que limpar deve ser uma tarefa presente e contínua, e o não sujar, um hábito.

#### **4.2.4 *Seiketsu*: Saúde ou Asseio**

A melhora na qualidade corporativa requer um cuidado especial com a saúde física, mental e emocional do colaborador, de modo preventivo. Em relação a isso, Lapa (1998, p. 6) enfatiza que, “[...] ter um comportamento ético, promover um ambiente saudável nas relações interpessoais, sejam sociais familiares ou profissionais, cultivando um clima de respeito mútuo nas diversas relações”.

Para Ribeiro (1994, p. 19) “Manter o asseio é conservar a higiene, tendo o cuidado para que os estágios de organização, ordem e limpeza, já alcançados, não retrocedam. Isto é executado através da padronização de hábitos, normas e procedimentos”. Ribeiro (1994) e Silva (1996) especificam que para atingir esse senso é necessário a prática dos 3 sentidos anteriores, acrescentando ações rotineiras e habituais em prol da higiene, segurança no trabalho e saúde pessoal, feito isso os demais sentidos não perdem sua eficácia. Após o cumprir os três primeiros sentidos do Programa 5S, deve-se padronizar e melhorar de forma contínua tais atividades. Os autores ressaltam que ter senso de asseio cria condições que garantem um ambiente não agressivo e livre de agentes poluentes. Os benefícios provenientes da prática desse senso são inúmeros. Segundo Fujita apud Silva et al. (2001) *seiketsu* é a padronização na qual o padrão é uma descrição escrita de como algo deve ser. Seguir um padrão enfatiza a importância de que todos da organização conheçam e, principalmente, pratiquem os procedimentos de segurança e higiene. Mais crucial do que alcançar um nível de excelência, é a padronização deste senso. De acordo com a apresentação disponibilizada no site do IPEM e Silva (1994), o *seiketsu* apresenta as principais vantagens:

- saúde física e mental equilibrada;
- melhoria do ambiente de trabalho;
- boas condições nas áreas comuns;
- melhores condições de segurança a todos;
- não fazer o que é prejudicial.

#### 4.2.5 *Shitsuke*: autodisciplina

O termo *shitsuke*, pode ser encontrado também como disciplina, educação e comprometimento, variado de acordo com a literatura adotada. A filosofia desse senso é a de formar hábitos (FUJITA apud SILVA et al., 2001).

Silva (1996) e Colenghi (2003) apresentam a mesma perspectiva ao afirmarem que o senso da autodisciplina significa ter a colaboração de todos da empresa visando o comprometimento com os objetivos empresariais e com os clientes.

Silva (1996) afirma ainda que esse senso traz uma significativa melhoria nos 4S anteriores.

Destaca-se que somente a prática diária transforma as necessidades básicas em hábitos, uma vez que todas as pessoas possuem grande tendência ao esquecimento. Portanto é de extrema importância que se elaborem procedimentos documentados e sejam efetuados treinamentos a todos, e de modo constante.

Kalkmann (2002, p. 51) conclui que esse senso trata do “[...] momento de conscientização para execução das tarefas como hábito, sem, contudo achar que já está tudo funcionando perfeitamente ou que não há em que se envolver”.

Segundo Ribeiro (1994, p. 19) “Ser disciplinado é cumprir rigorosamente as normas e tudo o que for estabelecido pelo grupo. A disciplina é um sinal de respeito ao próximo”. Nesse senso, também se exigem o compromisso pessoal com o cumprimento de padrões éticos, morais e técnicos, definidos pela empresa.

Para o sucesso do 5S é necessário o envolvimento de todos colaboradores, e que estes desenvolvam a consciência de sua importância para a melhoria do ambiente. Sendo assim, requer-se da empresa a realização de auditorias internas por meio de lista de verificação, mesmo que sejam simples, para que assim seja possível monitorar e medir a aplicação dos sentidos.

De acordo com as informações apresentadas no site do IPEM e Silva (1994), ao praticar o senso obtêm-se as seguintes vantagens:

- Ambiente diário agradável;
- Melhoria nas relações humanas;
- Valorização do colaborador;
- Cumprimento dos procedimentos operacionais e administrativos;
- Melhorias na qualidade, produtividade e segurança no trabalho.

O senso de autodisciplina, conforme LAPA (1998), procura corrigir o comportamento inadequado dos colaboradores consistindo assim em uma nova fase, na qual todos moldam seus hábitos. Todos na empresa seguem e se comprometem com as normas estabelecidas.

Segundo Habu et al (1992) quando a autodisciplina se consolida, pode se afirmar que todo o Programa 5S se consolidou.

Por isso esse senso torna-se o mais complexo de implementação, pois requer mudança de comportamento. E sabe-se que é praticamente intrínseco ao ser humano a resistência para mudanças, e isso ocorre seja por medo, comodismo ou interesse.

Desta forma as barreiras técnicas ou não, devem ser trabalhadas de modo gradual e contínuo, para que todos os colaboradores da organização notem que os benefícios da prática de bons hábitos. Para isso é preciso que adotar algumas ações, dentre elas:

- não acobertar erros;
- providenciar medidas que corrijam os erros;
- normas objetivas e claras;
- compartilhar visão e valores;
- melhorias na comunicação em geral;
- críticas construtiva.

Como destaca Gomes et al (1998) a consequência deste senso é um maior respeito mútuo e comprometimento dentro da empresa.

#### 4.3 VISÃO GERAL DO 5S

No quadro 1 apresenta-se de modo conciso o Programa 5S de acordo com a abordagem adotada por Osada (1992):

Quadro 1: Visão geral dos 5S's

	<b>Significado</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Atividades</b>
<b>Seiri (organização)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Distinguir o necessário do desnecessário e eliminar o desnecessário.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estabelecer critério para eliminar o desnecessário e obedecê-los.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eliminar o desnecessário.</li> <li>Padronizar os aspectos fundamentais.</li> </ul>
<b>Siton (utilização)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir um arranjo simples que permita obter apenas o que se precisa, quando precisa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ambiente de trabalho arrumado.</li> <li>Layout e arrumação eficientes.</li> <li>Aumento da produtividade por meio da eliminação do tempo gasto procurando o que se precisa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Local de trabalho e equipamentos em ordem.</li> <li>Eliminar gasto procurando o que se precisa.</li> </ul>
<b>Seiso (limpeza)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eliminar o lixo, a sujeira e os materiais não utilizados, tornando o local de trabalho mais limpo.</li> <li>Ver a limpeza como uma forma de inspeção</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Não sujar.</li> <li>Eliminar totalmente o lixo e a sujeira.</li> <li>Descobrir pequenos problemas por meio de inspeção de limpeza.</li> <li>Compreender que limpeza é inspeção.</li> <li>Tratar das causa da sujeira</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Limpeza mais eficiente.</li> <li>Limpeza e inspeção de equipamentos e ferramentas.</li> </ul>
<b>Seiketsu (saúde ou assain)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fazer naturalmente a coisa certa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerenciamento visual inovador para revelar as anormalidades.</li> <li>Mudar a percepção das pessoas quanto à importância da higiene pessoal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerenciamento visual inovador.</li> <li>Codificação por cores.</li> </ul>
<b>Shitsuke (disciplina)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participação total no desenvolvimento de bons hábitos e locais de trabalho que sigam as regras.</li> <li>Comunicação em relação as rotinas diárias.</li> <li>Seguir as regras e os procedimentos estabelecidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>5S em um minuto.</li> <li>Comunicação eficaz.</li> <li>Responsabilidade de individual.</li> <li>Prática de bons hábitos.</li> </ul>

Fonte: adaptado de Osada (1992).

## 5 FACULDADE EDUCACIONAL DA LAPA – FAEL

### 5.1 HISTÓRICO DA FAEL

A Sociedade Técnica Educacional da Lapa S/A, tem como nome fantasia Faculdade FAEL. As atividades iniciaram em 1996, por meio de uma parceria entre o médico Dr. Luiz Carlos Borges da Silveira e empresários. Após a organização dos projetos educacionais, a faculdade começou a ser conhecida como Centro Técnico Educacional (CETES). Em agosto de 1999, o CETES passou a chamar-se FAEL, nomeado pelos próprios alunos da instituição, através de votação realizada no Centro Educacional.

A instituição estabeleceu o propósito de permitir o acesso ao conhecimento e educação de qualidade por intermédio do ensino à distância. Porém possui um campus presencial localizado na cidade da Lapa, no estado do Paraná. Os planos pedagógicos são atualizados e corpo docente composto por professores, doutores, mestres e especialistas. Desta forma, oferece cursos qualificados de graduação e pós-graduação, além de parceria com o Prouni (Programa Universidade para Todos).

No campus da Lapa ofertam-se os cursos presenciais de Administração e Pedagogia. Já na modalidade à distância, os cursos são Administração, Pedagogia, Ciências Contábeis, Matemática e Análise e Desenvolvimento do Sistema, Geografia, Gestão Ambiental, Gestão Comercial, Gestão Financeira, Gestão da Tecnologia da Informação, Gestão Pública, História, Letras Português- Espanhol, Logística, Processos Gerenciais e Recursos Humanos. Salienta-se que os cursos de graduação tem duração de 4 anos cada, e os cursos de tecnologia, duração de 2 anos e meio.

No ramo educacional de pós-graduação a instituição oferta ao todo 25 cursos, todos a distância, divididos nas áreas de Administração, Pedagogia e Direito, cuja duração varia de 6 meses a 01 ano.

Até o ano de 2015 a FAEL conta com 400 colaboradores, sendo que 50% destes são de assistentes de sala, com funções administrativas, que trabalham nos polos localizados em todos os estados do Brasil. A outra metade divide-se em 25% professores e 25% administrativo e da produtora responsabilizada pela criação e gravação das vídeos-aulas.



### 5.1.1 Missão, Visão e Valores

A Faculdade FAEL tem como Missão oferecer educação com seriedade, competência e dedicação ao ensino, firmando compromisso com a sociedade, mediante a formação de cidadãos éticos e dinâmicos, capazes de atuar no processo de melhoria da qualidade de vida da sociedade brasileira. A instituição procura estimular a criação cultural e o desenvolvimento científico, formando profissionais competentes para o mercado de trabalho e para um bom relacionamento em sociedade.

Sua Visão é a democratização do ensino, valorização e respeito pela diversidade cultural, formação integral e permanente do cidadão.

Seus Valores são regidos por princípios éticos que norteiam suas atividades, sendo eles:

- Legalidade: as atividades desenvolvidas pela instituição devem sempre respeitar a legislação vigente, baseando-se na observância dos princípios expressamente instituídos pela lei. No âmbito educacional, também atua de acordo com as normas estabelecidas pelo Ministério da Educação (MEC) e pelas diretrizes nacionais dos cursos, estabelecidas pelo Conselho Nacional de Educação (CNE);

- Qualidade: visando proporcionar a satisfação de seus clientes e prestando serviços que atendam às expectativas de todos os envolvidos em seus processos, desde colaboradores, fornecedores e parceiros, a FAEL compromete-se com a gestão de qualidade no desenvolvimento de suas atividades.

- Custo: no desenvolvimento de suas atividades, a instituição tem como objetivo a redução de custos dos processos administrativos. O intuito é de aperfeiçoar os procedimentos realizados, reduzindo gastos, sem comprometer a qualidade e a eficiência dos serviços. Entretanto, essa redução não pode, em momento algum, violar a legalidade das ações e a qualidade dos serviços e dos produtos que entregamos aos clientes.

## 5.2 ORGANIZAÇÃO INTERNA E PRINCIPAIS FALHAS

A sede estudada neste projeto é a administrativa, que se localiza no centro de Curitiba, na Avenida Silva jardim. Seu quadro colaborativo conta com 37 colaboradores, sendo 1 no setor de compras, 3 no contas à pagar, e os demais

divididos entre Marketing, Jornalismo Comercial, TI, Recursos Humanos e Contabilidade.

A Faculdade FAEL possui hoje 16 mil alunos em todos os cursos tanto presenciais quanto à distância.

Dentre todas as unidades institucionais da faculdade escolheu-se devido ao convívio operacional e relação efetiva, proporcionando assim uma observação efetiva das falhas presentes. Dentre elas, cita-se a falha na comunicação interna, a cada decisão ou novo processo as áreas envolvidas não são comunicadas e só recebem a informação dessas alterações quando estas passam a apresentarem erros.

Sabe-se que a comunicação faz parte da vida de todos, em todos os âmbitos sociais, seja ela verbal ou não verbal. Ao analisar o cotidiano, evidencia-se que na maioria das vezes os resultados esperados pelas empresas não acontecem devido às falhas comunicativas. Isso ocorre, na maioria das vezes porque os gestores, após instruírem os liderados, se esquecem de verificar se a informação passada foi entendida, ou em muitas vezes esquecem-se de repassar as informações.

É comum que se ouçam, mas, normalmente não compreendem a informação, neste caso espera-se que elas tomem a iniciativa de pedir uma nova explicação, caso isso não aconteça a probabilidade de erro aumenta consideravelmente, e isso é detectado dentro da unidade administrativa FAEL. Ressalta-se que não ocorrendo entendimento claro por parte do receptor da informação, é primordial que o gestor encontre outro modo de estabelecer uma comunicação efetiva, infelizmente nem sempre isso ocorre devido a não sistematização institucional do setor, por isso o Programa 5S torna-se uma ferramenta fundamental para a FAEL, pois desse modo todos colaboradores irão adquirir uma ova cultura empresarial, que preconiza uma melhoria efetiva na qualidade entre os colaboradores e os clientes.

### 5.3 FAEL E O PROGRAMA 5S

As consequências geradas por falhas comunicativas resultam em graves problemas para a instituição, uma vez que o colaborador ao não entender a informação que lhe foi passada, ou omitida, continuará agindo do mesmo modo ou irá repassar informações errôneas, cria-se assim um ciclo vicioso. Assim, dependendo da falha na comunicação, o problema poderá evoluir e tornar-se parcial

ou totalmente irreversível. Na maioria das vezes, quando ocorre um erro oriundo da falha comunicativa, perde-se tempo procurando o colaborador que “falhou” do que reverem o erro a fim de corrigi-lo para eventuais ocorrências futuras.

Apesar da falha na comunicação ser um grande problema dentro da FAEL, a ao instaurar o Programa 5S, outras falhas serão notadas e evitadas, colaborando positivamente para melhorias internas e externas. O Programa 5S encontra como uma das maiores dificuldades para sua implantação efetiva a mudança de cultura em todos os níveis hierárquicos, ponto fundamental para a busca da excelência dos seus processos. Desse modo ao solicitar a implantação do programa com suas ferramentas e conceitos o trabalho visa o emprego dos conceitos e ferramentas do Programa 5S e a requer a capacitação dos servidores dos diversos setores e treinamentos constantes envolvendo todos para uma melhoria eficaz e verdadeira.

É fundamental que se mude o modo como os colaboradores compreendam o que e como fazem o seu trabalho. Independentemente da organização empresarial todos os colaboradores devem participar, atuar juntos para constituir uma equipe forte, engajada, comprometida para o cumprimento dos objetivos propostos pela empresa, visando melhorias qualitativas. Sabe-se que a implantação do Programa 5S traz diversas vantagens para a empresa, entre elas: melhor segurança e desempenho pessoal, prevenção de danos à saúde de todos e a possíveis acidentes; melhoria da imagem interna e externa da empresa elevando a satisfação e motivação dos colaboradores para com o trabalho. Ao implantar o programa, não poderá ter retrocesso, faz-se necessário manter o ambiente de trabalho arrumado sempre, para que a qualidade adquirida mantenha-se e melhore sempre, gradativamente.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Após analisar os componentes básicos do Programa 5S, pode-se notar que ele se configura como a base de uma filosofia de gestão, que visa a real qualidade empresarial, com auxílio de todos os colaboradores. Uma vez que o cenário atual, cuja principal característica é a exigência por uma concorrência acirrada, o que leva as empresas a se empenharem esforços implacáveis, visando a garantia de bons serviços, com melhorias na produtividade, aumentando a flexibilidade, outras medidas que resultem na efetiva qualidade empresarial. Assim, dentro desse novo

contexto organizacional, possuindo como base de sua sustentação o Programa 5S. Porém notou-se que sua implantação não é uma tarefa fácil, pois se trabalha diretamente com a mudança de cultura e com o modo com que cada colaborador deve passar a perceber suas atividades, ou seja, trata-se de uma mudança de filosofia de trabalho.

Este breve estudo, de acordo com seu objetivo, apresentou uma literatura acerca das ferramentas e conceitos principais que envolvem o tema 5S. O estudo de caso mencionado, infelizmente não contou com uma efetiva implantação dos 5S, devido à resistência da instituição à mudanças.

Ressalta-se que os benefícios do programa 5s, são efetivos e fundamentais para qualquer organização, pois ele promove mudanças na qualidade de vida dos colaboradores, pois este programa é utilizado como ferramenta educacional de forma prática, dentro de suas próprias atividades. O programa 5S é um processo simples com resultados imediatos e duradouros para o colaborador, dentro e fora do local de trabalho, proporcionado a todos uma melhor qualidade de vida, mas nem todo estudo e teoria apresentado facilitam sua implantação nas empresas. As empresas reconhecem que precisam cada vez mais ser competitivas, mas raramente reconhecem que para isso é necessário inúmeras mudanças internas, e que isto se faz com o auxílio de todos os colaboradores.

Quando se muda simples atos cotidianos, a postura profissional abre-se para o novo. Tanto a empresa como cada colaborador passa a refletir melhor o seu papel na sociedade, e não apenas no ambiente empresarial, por isso as atividades são realizadas de modo eficaz a ponto dos resultados tornarem-se coerentes e visíveis a todos.

O estudo comprova que o Programa 5S altera substancialmente a capacidade competitiva da empresa, porém nem sempre sua implantação ocorre devido a resistência inata ao ser humana a mudanças. Devido à aceleração do tempo empresarial, os gestores desejam bons resultados, em pouco tempo e com baixo investimento, e esquecem que isso é uma utopia. A melhoria é possível, o Programa 5S apresenta passos básicos, fundamentais e de baixo custo, basta sua implantação efetiva, documentada e com o envolvimento de todos da equipe, desse modo ocorrerá a melhoria esperada pela empresa como um todo.

## REFERÊNCIAS

- CALEGARE, A. J. de A. **Os mandamentos da qualidade total**. 3. ed. Barueri: Inter-Qual International Quality Systems, 1999.
- CHIAVENATO, I. **Administração de Produção**: uma abordagem introdutória. Rio de Janeiro. Elsevier, 2005.
- COLENGHI, Vitor Mature. **O&M e qualidade total**: uma interpretação perfeita. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- 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.
- FALCONI, V.C. **TQC**: Controle da Qualidade Total (no estilo japonês). 9. ed. Nova Lima: Editora FALCONI, 2004.
- GOMES, D. et al. **Aplicando 5S na gestão da qualidade total**. São Paulo: Pioneira, 1998.
- HABU, N.; KOIZUMI Y.; OHMORI Y. **Implementação do 5S na prática**. Campinas: Editora Icea, 1992
- KALKAMANN, G. L. **Qualidade necessária para empresas de serviços contábeis**: como conquistar um selo de qualidade. Itajaí: Editora e Gráfica Berger, 2002.
- LAPA, **5s**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.
- LAPA, R, P. **Praticando os 5 sentidos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.
- MARANHÃO, M. **Série ISO 9000**: Manual de implementação. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.
- MARSHALL JR., I; CIERCO, A. A; ROCHA, A. V; MOTA, E. B. **Gestão da Qualidade**. 3 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- OSADA, T. h., **5S's**: seiri, seiton, seiso, seiketsu, shitsuke. São Paulo, Instituto IMAN, 1992.
- RIBEIRO, H. **5S**: a base para qualidade total- Salvador, BA: Casa da Qualidade, 1994.
- SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. rev. atual. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.
- SILVA, J, M. **5S**: O ambiente da qualidade. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1994.
- SILVA, J. M. **O ambiente da qualidade na prática – 5S**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1996.