

**PROGRAMA 5S E SUAS NOVAS PERSPECTIVAS DENTRO DO  
GERENCIAMENTO DA QUALIDADE TOTAL  
5S PROGRAM AND NEW PERSPECTIVES IN THE TOTAL QUALITY  
MANAGEMENT**

Greice Kely Ferreira Silva Mousinho  
Universidade Estadual do Maranhão, Brasil.

**RESUMO**

O artigo visa apresentar o programa 8S face aos conceitos contemporâneos de Qualidade Total. Com as novas tendências o gerenciamento da qualidade total deixa de estar relacionado apenas às ações e medidas, procedimentos, atos parciais ou corretivos para alcançar o sucesso da organização. Atualmente, já se traduz em um planejamento empresarial macro, onde as medidas, alternativas e ferramentas para a transformação são os objetivos chave trabalhados paralelos as novas tendências da Qualidade total. O programa foi analisado tanto na sua parte teórica quanto prática através da análise de conteúdos de caráter qualitativo, utilizando dados eletrônico e documentais. Dentro das novas perspectivas dos métodos de gestão, a ferramenta passou a sofrer melhorias, ou seja houve uma evolução sistemática. Uma dessas melhorias foi a mudança de programa para processo, como fator que evidencia o envolvimento da organização, partindo da alta administração ao chão de fábrica.

**Palavras-chave:** Qualidade; Processo; Melhoria; Bem estar; Autodisciplina.

**ABSTRACT**

The aim of this article is to present the 8S program in the light of contemporary concepts of Total Quality. With new trends in the total quality management is no longer only related to the actions and policies, procedures, partial or corrective actions to achieve organizational success. Currently, it translates into a macro business planning, where the measures, alternatives and tools for the transformation are the key objectives worked parallel new trends in total quality. The program was analyzed in both its theoretical and practical contents through the analysis of qualitative character, using electronic data and document. Within the new perspectives of management, the tool has

been subject improvements, ie there was a systematic evolution. One such improvement was the change from program to process, a factor that reflects the organization's involvement, from senior management to shop floor.

**Keywords:** Quality, Process, Improvement, Wellness, Self-discipline.

## 1. Introdução

Os métodos de gestão representam um conjunto de práticas que são aplicadas nos sistemas de gestão das empresas. Algumas aplicam estes de forma isolada sob o mesmo objetivo: obter um programa de qualidade e de melhoria de processos na maioria dos setores econômicos, ou seja, fazer um melhor produto/serviço com os melhores processos e atender as necessidades e anseios dos clientes. A competitividade vem exigindo das empresas uma produção mais enxuta e com menor custo. E para alcançar estas metas muitas organizações ainda recorrem à redução de mão-de-obra. Enquanto que, utilizando um sistema de gestão com ferramentas bem aplicadas se consegue redução de desperdícios e acidentes de trabalho além da otimização de processos, deixando para ultimo caso a decisão de demissão.

O programa 5S surgiu no Japão com o professor Kaoru Ishikawa em maio de 1950. CARVALHO (2006), comenta que Ishikawa lançou um método de combate aos desperdícios e eliminação de perdas, visando otimizar os recursos existentes em um país destruído pela guerra. Tornou-se filosofia mexendo com a moral dos japoneses, foi chamado de 5S por ser composto de 5 ações ou Sensos:

- SEIRI – organização / utilização / descarte
- SEITON – arrumação / ordenação
- SEISON – limpeza / higiene
- SEIKETSU – padronização
- SHITSUKE – disciplina

No Brasil, segundo MARSHALL (2008), o movimento chegou formalmente através dos trabalhos pioneiros da fundação Christiano Ottoni, liderado pelo professor Vicente Falconi em 1991. Atualmente, existem diversas versões e contribuições à filosofia original mediante o acréscimo de outros “S”.

Uma nova abordagem passa a chamar o programa 5S em Processo 8S. Nesse intercâmbio internacional e ferramenta passou a sofrer melhorias. Uma dessas melhorias foi a mudança de programa para processo. A diferenciação está em que o programa tem início, meio e fim, portanto, tem vida útil limitada, os programas vêm e vão, é transitório, sendo importante para necessidades imediatas e urgentes. Mas se é necessária uma mudança de cultura na empresa, então é necessária a implantação de um processo, que não tem fim, apenas início. O processo traz envolvimento da organização

como um todo, agindo na cultura e passando, com o tempo, a se manter automaticamente. A fim de elucidar esta transição de cinco para oito sentidos, o artigo foi construído através de método exploratório utilizando pesquisa eletrônica e consulta de autores clássicos e contemporâneos.

## **2. Qualidade Total e suas perspectivas**

Pessoas empreendedoras e empresas bem sucedidas têm o poder de criar propostas e soluções para necessidades não atendidas. Estas respostas advêm não só da análise interna da organização como principalmente da análise externa. KOTLER (2006) faz a distinção entre modismos, tendências e megatendências. Para o autor, um modismo é “imprevisível”, de curta duração e não tem significado social, econômico e político. Já uma tendência é um direcionamento ou uma seqüência de eventos com certa força e durabilidade. Revelam como será o futuro e oferecem oportunidades. Ele finaliza afirmando que as megatendências têm sido descritas como “grandes mudanças sociais, econômicas, políticas e tecnológicas” que se formam lentamente e, uma vez estabelecidas nos influenciam por algum tempo – de sete a dez anos no mínimo.

Atualmente as tendências dos programas de qualidade dentro das organizações caminham para o alcance da autogestão e envolvimento pessoal. A busca pela autogestão traduz em melhorar continuamente os processos de estimativa e a qualidade das entregas, se inserir em um ambiente colaborativo, flexível e principalmente auto-organizado, que consiga despertar a pró-atividade e responsabilidade dentro da equipe. Pesquisas constataram que criar ambientes multidisciplinares ajuda a reduzir os silos, convergindo todo o potencial produtivo de pessoas de diferentes áreas de conhecimento de forma sincronizada e assertiva.

Como resultados e benefícios são verificadas *“a melhoria da comunicação interna e agilidade na tomada de decisão; foco dos gestores na estratégia da empresa deixando as decisões importantes dos projetos para as equipes; aumento da satisfação dos funcionários em um ambiente melhor para se trabalhar; surgimento de líderes fazendo com que a empresa possa assumir novos projetos; qualidade e confiabilidade nas entregas aumentando o grau de satisfação do cliente; aumento da participação no mercado e da lucratividade da empresa.”*(BRANAS, 2009)

Para Oakland (2007), a definição de qualidade é essencial a avaliação das exigências dos clientes, ou seja, suas necessidades e expectativas. Portanto para o autor, a qualidade é garantir as exigências do cliente. Trazendo esse conceito para a perspectiva processual, o cliente interno passa a ter um campo de avaliação afim de elucidar suas necessidades e satisfazê-las da maneira mais plausível a organização.

Juran (1997) evidencia que para os gerentes existe duas importantes definições de qualidade: conforme as características do produto, os clientes determinam a qualidade de acordo com os atributos do produto, quanto melhores forem, melhor qualidade terão; conforme as ausências de deficiência, os clientes relacionam o produto de melhor qualidade àquele que apresenta menos deficiências. Logo, a frase “adequação ao uso” como definição de qualidade dificilmente explicaria os dois conceitos acima, em razão de que para a primeira “a qualidade mais alta normalmente custa mais caro”, e para a segunda, “a qualidade mais alta normalmente custa menos”.

Portanto, fica claro que o autor constata que a qualidade é determinada pelo cliente, atendendo suas necessidades e exigências. E, para alcance do melhor que se pode fazer para satisfazer o cliente, gestores comprometidos com os propósitos da gestão da qualidade possuem trabalho com inúmeras ferramentas, cada uma com metodologia específica. Hunt (1994) apud Araújo (2007) ressalta que tais ferramentas e métodos são partes essenciais do processo de implementação de melhoria por intermédio da gestão pela qualidade total.

Para COLENGHI, 2007 o alto grau de complexidade dos organismos empresariais apresenta problemas das mais variadas naturezas que devem ser resolvidos rápida e eficientemente, mediante o emprego de técnicas apropriadas para cada um deles.

### **3. De cinco a oito sensores**

O 5S ou House keeping é um conjunto de técnicas desenvolvidas no Japão e utilizadas inicialmente pelas donas de casa japonesas para envolver todos os membros da família na administração e organização do lar.

No final dos anos 60, quando as indústrias japonesas começaram a implantar o sistema de qualidade total (QT), perceberam que o 5S seria um programa básico para o

sucesso da QT. Esse programa pode ser conhecido com outros nomes, porém 5S é o mais utilizado e vem das iniciais das cinco técnicas que o compõe: Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu e Shitsuke. Existe uma diferença técnica entre 5S e house keeping. Este se limita apenas aos 3 primeiros “S”. Seiru significa organização, colocar as coisas em ordem de acordo com regras ou padrões estabelecidos. Mais precisamente “Separar e Descartar”. Osada (1992) classifica Seiton significa arrumação, ou seja, colocar as coisas no lugar certo ou disposto de forma correta para que sejam usadas prontamente. Tecnicamente falando é “Ordenar e Organizar”. Seiso significa limpeza – “Limpar e Inspeccionar” – acabar com o lixo e todo material que for estranho à rotina. Seiketsu significa padronização, manter a organização, a arrumação e a limpeza contínua. Shitsuke significa disciplina ou autodisciplina. Exprime o compromisso pessoal com o cumprimento dos padrões éticos, morais e técnicos, definidos pelo programa 5S.

Sites sobre qualidade relatam que, por falta de conhecimento, alguns entendem que o programa 5S é somente uma forma de organizar e limpar um escritório ou um setor da fábrica. De fato, sabemos que isto acontece. Na maioria das vezes o incentivo ao programa acaba caindo na rotina. Várias empresas que acreditam ter implantando o 5S, se limitam a descartar alguns utensílios, organizar e limpar o que sobrou pintar paredes e fachadas. O Programa 5S é muito mais do que isso, trata-se de uma mudança de cultura dentro da organização, por isso é fundamental a participação e envolvimento da alta gerência em projetos deste tipo.

A ferramenta passou a sofrer melhorias, ou seja, a evoluir durante esse intercâmbio internacional. Uma dessas melhorias foi a mudança de programa para processo. Esta diferenciação é responsável pela manutenção da ferramenta. Para MAXIMIANO (2004) um processo é um conjunto de atividades, ligadas entre si que ocorrem naturalmente na operação diária de uma empresa. A perspectiva do processo possibilita uma visão horizontal do negócio que envolve toda a organização. Programa tem início, meio e fim, portanto, tem vida útil limitada, os programas vêm e vão, é transitório, sendo importante para necessidades imediatas e urgentes. Algumas empresas trabalham certificações internas do programa por etapas, resultando em maior esforço quando as auditorias de certificação estão próximas, rompendo assim o conceito do 5º S – disciplina. Se é necessária uma mudança de cultura na empresa, então é necessária a

implantação de um processo, não tem fim apenas início. O processo traz envolvimento da organização como um todo, agindo na cultura e passando, com o tempo, a se manter automaticamente. Essa nova sistemática está diretamente relacionada com o Ciclo PDCA. MARSHALL (2006) o define como método gerencial para a melhoria contínua. Praticado de forma cíclica e ininterrupta promovendo a melhoria contínua e sistemática da organização consolidando a padronização de práticas.

O objetivo principal do 8S é melhorar a qualidade de vida das pessoas, construindo um ambiente saudável e acolhedor para todos. ABRANTES (1998) comenta que objetivando complementar e adequar a filosofia do 5S ao Brasil, são propostos 3 novos Sentos (Shikari Yaro, Shido e Setsuyaku) de forma a torná-lo um êxito e de uso contínuo. É importante ressaltar que a grande vantagem do programa 8S é que este não demanda investimento de capital, apenas capacitação dos recursos humanos e seus materiais. Este mesmo autor ainda resalta que, a metodologia promove a mudança de comportamento de dirigentes e funcionários que, passam a formar um grupo unido com visão de sobrevivência e continuidade dos negócios, principalmente através da economia e combate aos desperdícios. José Abrantes, propõe o processo 8S com os novos sentos inseridos dentro do antigo programa trocando algumas definições e propondo novos métodos de aplicação:

**TABELA 1 – Significados, conceitos e etapas de implementação dos 8S**

	Significado	Conceito	Etapas de Implementação
1ºS			
S h i k a r i  Y a r o	Senso de determinação e União.	Prega a participação determinada da alta administração em parceria com a união de todos os funcionários. O exemplo vem de cima. Motivação. Liderança e comunicação são as chaves deste Senso. É através das ações de mudança de comportamento da alta administração que os funcionários sentir-se-ão satisfeitos e motivados para participarem efetivamente do programa. Ao serem tratados com educação, respeito, justiça, equidade e ao terem boas condições de trabalho, todos participam.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1- Conscientização da alta administração.</li> <li>2- Reunião entre diretores e gerentes.</li> <li>3- Escolha do coordenador do programa 8S.</li> <li>4- Comunicação da empresa a todos os funcionários.</li> <li>5- Reunião entre gerentes, supervisores e funcionários.</li> <li>6- Divulgação do programa.</li> <li>7- Plano para motivação dos funcionários.</li> <li>8- Auditoria operacional dos recursos humanos, quando é feita uma completa avaliação do grau de satisfação dos funcionários para com todas as condições de trabalho.</li> <li>9- Plano de ações imediatas para solução dos problemas críticos.</li> <li>10- Avaliação de todo o Senso.</li> </ol>

2ºS

S h i d o	Senso de treinamento	Prega o treinamento do profissional e a educação do ser humano. Estas ações qualificam o profissional e engrandecem o ser humano que, passa a ter melhor empregabilidade, essencial nos tempos modernos, onde o desemprego está aumentando e os novos postos de trabalho exigem profissionais educados e treinados.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1- Treinamento do coordenador do programa.</li> <li>2- Treinamento da diretoria.</li> <li>3- Montagem do escritório do programa 8S.</li> <li>4- Treinamento dos gerentes.</li> <li>5- Seleção e treinamento dos facilitadores.</li> <li>6- Elaboração do plano diretor.</li> <li>7-Treinamento de todos os funcionários.</li> <li>8- Registro e análise da situação atual da empresa.</li> <li>9- Elaboração dos planos de execução.</li> <li>10- Avaliação de todo o Senso.</li> </ol>
-----------------------	----------------------	---	--

3ºS

S e i r i	Senso de Utilização onde, deve-se separar os objetos, documentos, dados e serviços em necessários ou não.	Os necessários são separados para uso, os desnecessários são disponibilizados ou descartados, sem agressões ao meio ambiente.	Este é o primeiro Senso prático e ao praticá-lo descobre-se a enorme quantidade de coisas inúteis que costuma-se guardar, causando desperdícios, bagunça, sujeira e poluição visual, além de tornar os ambientes potencialmente inseguros.
-----------------------	---	---	--

4ºS

S e i t n	Senso de Ordenação onde, os itens necessários são ordenadamente guardados de forma a serem usados de forma rápida e segura.	Senso de Ordenação onde, os itens necessários são ordenadamente guardados de forma a serem usados de forma rápida e segura. Ordem e progresso. Todos os itens são identificados, ordenados e armazenados de tal maneira que sua utilização economiza tempo. Após o uso, o item deve ser recolocado no mesmo local, do mesmo modo e em boas condições.	Sem etapas
-----------------------	---	---	------------

5ºS

S e i s o	Senso de Limpeza	Em ambientes limpos, bonitos, agradáveis e seguros existe maior motivação e as pessoas usam melhor a capacidade criativa. É durante a implantação deste Senso que se deve preparar e executar um plano permanente de coleta seletiva de lixo. A higiene e a pintura dos ambientes com cores alegres, vivas e adequadas, são a base deste Senso. Ao mesmo tempo que se limpa também se inspeciona, para detectar problemas potenciais ou efetivos, antes que causem desperdícios e ou acidentes.	Sem etapas
-----------------------	------------------	---	------------

6ºS

S  
e  
i  
k  
e  
t  
s  
u

Senso de Bem  
Estar

Este é resultado dos cinco Sentos anteriores.  
Em um ambiente de participação coletiva, união, com  
treinamento e educação, organizado, ordenado, limpo e  
seguro, o Bem Estar aflora naturalmente.

As principais ações e fatores  
para o sucesso deste Senso são:  
1- Limpeza e higiene de banheiros, vestiários e refeitórios.  
2- Boas condições ambientais como iluminação,  
temperatura, ruído e fontes polidoras.  
3- Pintura dos ambientes, inclusive artística em alguns  
pontos.  
4- Uso de plantas ornamentais e conservação de jardins.  
5- Criação de áreas de recreação e esportiva.  
6- Plano de assistência médica, social e seguros.  
7- Plano de cargos e salários.  
8- Campanhas de saúde e alimentação saudável e  
balanceada.  
9- Valorização da prevenção dos acidentes de trabalho e  
cuidados com o meio ambiente.  
10- Liberdade de expressão e associação em entidades e  
sindicatos.  
11- Delegação de autoridade e atribuição de  
responsabilidade.  
12- Plano constante de educação e treinamento.  
13- Valorização do trabalho em equipe, respeitando  
as individualidades.

7ºS

S  
h  
i  
t  
s  
u  
k  
e

Senso de  
Autodisciplina

É quando todos respeitam tudo e todos.  
Não um respeito cego, apenas por respeitar, mas a  
compreensão de que todos fazem parte do elo da  
corrente (a empresa) e se um elo se rompe a corrente  
se enfraquece, causando desperdícios e prejuízos. As  
normas e procedimentos têm que ser seguidas e  
respeitadas porém, devem ser revisadas sempre que  
necessário, no mínimo a cada seis meses. Todos  
devem dar sugestões para melhorias e aperfeiçoamento  
contínuo.

Sem etapas

8ºS

S  
e  
t  
s  
u  
y  
a  
k  
u

Senso de  
Economia e  
combate aos  
desperdícios

Este é o ponto  
culminante do programa 8S pois, uma vez que os sete  
Sentos anteriores estejam incorporados ao  
comportamento das pessoas, estas sentem-se  
motivadas para sugerir modificações e melhorias, quase  
sempre de baixo ou nenhum investimento, mas que  
combatem os desperdícios reduzindo os custos e  
aumentando a produtividade. É impressionante a  
capacidade de raciocínio e criatividade das pessoas,  
especialmente muitas de baixo nível hierárquico e  
escolar. Estas devem ser bem recompensadas,  
elogiadas e deve-se investir com atenção especial no  
seu desenvolvimento escolar e profissional.

Para o sucesso deste Senso, é essencial o  
estabelecimento de um plano de combate  
aos desperdícios com as seguintes etapas:  
1- Ampla campanha promovida pela alta administração.  
2- Reunião entre diretores, gerentes e supervisores.  
3- Divisão da empresa em setores de atuação e escolha  
dos líderes de grupos de sugestões.  
4- Coleta de sugestões e idéias. Todas devem ser aceitas  
e nenhuma descartada antes de uma análise detalhada.  
5- Análise das sugestões, separando-se as de execução  
simples e imediata das que necessitam estudos projetos e  
investimentos. Neste caso deve-se fazer uma análise de  
custo x benefício.  
6- Execução das melhorias.  
7- Avaliação dos resultados.  
8- Divulgação dos resultados.  
9- Recompensa e elogios aos autores das sugestões

Fonte: ABRANTES (1998)

### 3. Considerações Finais

É preciso estar bem sintonizado com colaboradores, se a organização estiver a fim de obter maior desempenho dos produtos e serviços. Pois a qualidade hoje está muito mais associada a percepção de excelência nos resultados que as pessoas alcançam. O grande diferencial contemporâneo é o elemento humano e sua percepção de qualidade. Pôde-se evidenciar que a participação real e efetiva da alta administração trás maior êxito e durabilidade dos programas, assim como incentiva a participação total de todos os funcionários de maneira direta e indireta.

É perceptível que o programa 8S trouxe ganhos a todos nós, pois significa estímulo para as pessoas realizarem o seu trabalho corretamente, com alegria e para assumirem a responsabilidade pelos resultados. É a busca da melhoria contínua na vida de cada um de nós. E praticar e desejar o bem a todos. Somente quando os empregados se sentirem orgulhosos por terem construído um local de trabalho digno e se dispuserem a melhorá-lo continuamente, estará realmente compreendida a verdadeira essência do 8S.

### Referências

ABRANTES, José. **Como o programa dos oito sentidos (8S) pode ajudar na educação e qualificação profissional, reduzindo custos, aumentando a produtividade e combatendo o desemprego**. Rio de Janeiro: COPPE/UFRJ, 1998. Disponível em:

[www.abepro.org.br/biblioteca](http://www.abepro.org.br/biblioteca)

BRANAS, Rodrigo. **Estimulando o autogerenciamento**. Disponível em:

<http://www.oncast.com.br/blog>

CARVALHO, Pedro Carlos de. **O programa 5S e a qualidade total**. 4.ed. Campinas, SP:Editora Alínea, 2006.

CHRISTO, Filipa H. **Metodologia 5S: Benefícios da sua aplicação num serviço de saúde**. Disponível em: <http://www.scribd.com/doc/414124/Filosofia-5S>

COLENGHI, Vítor M. **O&M e Qualidade Total**. 3.ed. Uberaba: Ed V.M.,2007

JURAN, J.M. **A Qualidade desde o projeto**. Cengage Learning Editores, 1997

MARSHALL, Junior. *Et al.* **Gestão da Qualidade**. 9.ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

OAKLAND, J. **Gerenciamento da Qualidade Total TQM**. Nobel, 2007.

OSADA, Takashi. **Housekeeping 5S's: seiri, seiton, seiso, seiketsu, shitsuke**. São Paulo: Instituto IMAM, 1992.

PROGRAMA 5S. Disponível em: [www.qualidade.com.br](http://www.qualidade.com.br). Acesso em 21 Out. 2008

SANTIAGO, Nonato. **Qualidade Total – 8S (história e Implantação)**. Disponível em: [Http://nonatosantiago.blogspot.com](http://nonatosantiago.blogspot.com)