

# O Programa 5S: Influência nas Organizações

*Title: The 5S Program: Influence in organizations*

**Italo Ferreira Barbosa da Silva**  
Escola Politécnica de Pernambuco  
Universidade de Pernambuco  
50.720-001 - Recife, Brasil  
italo\_ferreira\_9@hotmail.com

**Fernando Guilhobel Rosas Trigueiro**  
Escola Politécnica de Pernambuco  
Universidade de Pernambuco  
50.720-001 - Recife, Brasil  
focus@focustrigueiro.com.br

**Resumo** *O programa 5S é uma ferramenta da qualidade que visa mudar o comportamento das pessoas, organizar o ambiente deixando-o mais limpo e ergonomicamente adequado, melhorar a qualidade de vida dos empregados, reduzir custos e os desperdícios, e aumentar a produtividade da empresa. O programa é dividido em cinco passos. O primeiro passo da implantação é o senso de utilização, depois os sentidos de ordenação, limpeza, saúde e autodisciplina. O senso de utilização se destina a separar tudo o que necessário do que não é necessário. O segundo, o de organização, pretende organizar todo o material que foi separado na etapa anterior. O terceiro senso, limpeza, tem o intuito de educar o colaborador para que o mesmo limpe e deixe sempre limpo o seu local de trabalho. O senso de saúde busca evitar problemas físicos e mentais, ou seja, adequar o ambiente ao colaborador, deixando-o ergonômico, fornecendo equipamento de proteção individual (quando necessário) e fornecendo um local de trabalho agradável após a implantação dos três primeiros sentidos. E por último, a autodisciplina, pretende reforçar tudo que foi implantado até o momento e estimular os colaboradores a manter o programa por longo tempo. Além de apresentar os cinco sentidos, este trabalho menciona as principais vantagens e cuidados da implantação do programa.*

**Palavras-Chave:** *Qualidade. 5S. Redução de custo. Produtividade. Qualidade de vida*

**Abstract** *The 5S program is a quality tool that aims to change the behavior of people, organize the environment by making it more clean and ergonomically appropriate, improve life quality of employees, reduce costs and waste and increase productivity of the company. The program is divided into five steps. The first step of implementation is the sense of use followed by the senses of order, cleanliness, health and self-discipline. The sense of use is intended to separate everything you need from what is not necessary. The second step, the organization one, intends to organize all the material that was separated in the previous step. The third sense, cleaning, aims to educate the employee to clean and always leave his workplace clean. The sense of health seeks to avoid physical and mental problems, in other words, adjust the environment to the employee by leaving it ergonomic, providing personal protective equipment when necessary and a pleasant workplace after the implementation of the first three senses. Finally, self-discipline aims to strengthen all that has been deployed until now and encourage employees to maintain the program for a long time. In addition to presenting the five senses, this paper mentions the main advantages and care of the program implementation.*

**Keywords:** *Quality. 5S. Cost reduction. Productivity. Quality of life*

## 1 História

O programa 5S surgiu no Japão, no início dos anos 50, logo após a segunda guerra mundial. O país vivia uma grande desestruturação física e financeira devido aos ataques das bombas nucleares realizado pelos Estados Unidos, por esse motivo foi necessário uma reestruturação no país que estava com sua economia completamente devastada [1].

O professor japonês Masaaki Imai foi o grande criador das regras dos 5 sentidos. Ele ficou conhecido como o pai do Kaizen, a metodologia japonesa que enfatiza a melhoria contínua e serve de base para esses 5 pilares. Foi fundador do Instituto Kaizen e trabalhou por vários anos na empresa Toyota.

A princípio o 5S focava em amenizar os danos causados pela guerra, reduzir desperdício e otimizar o espaço. Com o passar do tempo o programa começou a se desenvolver ainda mais.

## 2 Conceito

Mas o que é 5S? Segundo Daychoum [2]: “O programa 5S foi desenvolvido com o objetivo de transformar o ambiente das organizações e a atitude das pessoas, melhorando a qualidade de vida dos funcionários, diminuindo desperdícios, reduzindo custos e aumentando a produtividade das instituições”.

Ou seja, é um conjunto de sentidos com a finalidade de melhorar as pessoas individualmente e conseqüentemente, melhorar o seu local de trabalho e a sociedade buscando aumentar a qualidade de vida. É importante lembrar que as empresas funcionam porque, antes de qualquer atividade gerencial, processos produtivos e máquinas, existem pessoas, por isso o programa tem seu grande foco na mudança no comportamento dos seus colaboradores.

Conforme Lenzi, Kiesel e Zucco [3], Ortiz [4] e Werkema [5] é um grupo de conceitos com a finalidade de melhorar o ambiente organizacional, com o intuito de reduzir custos, aumentar a qualidade de vida e a produtividade da empresa.

No mundo competitivo que vivemos hoje, um simples detalhe poderá fazer uma grande diferença. A qualidade é de extrema importância na sobrevivência das organizações e atua como um grande divisor de águas, separando as empresas competitivas das não competitivas, quando uma empresa implanta um sistema de qualidade ela se destaca com relação aos seus concorrentes tornando-se mais sólida.

Para Trigueiro [6], Lenzi, Kiesel e Zucco [3] e Moraes [7] o nome 5S é derivado das iniciais de cinco palavras

japonesas Seiri, Seiton, Seisou, Seiketsu e Shitsuke e em português significa respectivamente Senso de Utilização, Senso de Ordenação, Senso de Limpeza, Senso de Saúde e Senso de Autodisciplina.

## 3 Os sentidos

Para Rodrigues [1] e Daychoum [2], o sentido de utilização está relacionado com o descarte, separar tudo aquilo que não serve mais para um determinado setor e, caso esteja em boas condições, disponibilizar para outro setor, se não for útil para mais ninguém da organização, esse material deverá ser eliminado, ou vendido. Esse sentido tem como principal objetivo sistematizar o local de trabalho, deixando-o mais agradável, mais espaçoso, além de reduzir custos com a aquisição de material já existente.

Já o sentido de organização é responsável por separar todo o material, que foi separado na etapa anterior e identificado como necessário, e arrumá-lo de modo que tudo fique corretamente identificado e guardado no seu devido local, de preferência em um lugar de fácil acesso. Assim, será mais fácil para o colaborador localizar os objetos que deseja, minimizando o tempo perdido na procura do mesmo, evitando o desgaste (físico e mental) e aumentando a produtividade de suas atividades. Além de evitar materiais duplicados e perdidos no estoque, reduzir o retrabalho [4,2].

O terceiro se refere ao sentido de limpeza, para Trigueiro [6] “é o sentido que exige bastante esforço, pois indica mudanças de hábitos, relacionamento humano, além de cuidados com a aparência física”, ou seja, o sentido de limpeza precisa primeiramente mudar as pessoas e seu modo de pensar, fazendo com que elas não sejam. Tem como objetivo deixar o local de trabalho limpo e seguro, além de deixar as máquinas e equipamentos em perfeito estado pronto para o trabalho. Com esse sentido espera-se criar uma imagem agradável do setor, com um aspecto limpo e arrumado, melhorando a qualidade de vida dos empregados [8,1].

O sentido de saúde está relacionado ao bem estar físico e mental dos colaboradores em virtude de um ambiente adequado, proporcionado pelos três primeiros sentidos. De acordo com Werkema [5], nesse quarto processo é necessário criar padrões de rotinas para assegurar que os passos anteriores sejam mantidos. É importante que seja observado se o local de trabalho está favorecendo um ambiente harmonioso, calmo e tranquilo, se os colaboradores trabalham com os equipamentos de proteção individuais necessários à segurança, e se a postura e o material que os mesmos utilizam estão ergonomicamente corretos [8]. Ele traz algumas vantagens bastante importantes para organização como aumentar a autoestima do funcionário e a motivação, conseqüentemente aumenta a

sua produtividade, reduzir gastos por motivo de doenças, reduzir riscos de acidente de trabalho, e ainda propicia um ambiente adequado e tranquilo.

E por último, o senso de autodisciplina, que nada mais é do que manter tudo aquilo que já foi implantado nos quatros sentidos anteriores e melhorá-los ainda mais e continuamente. Para Rodrigues [1], Werkema [5] e Ortiz [4], é necessário conscientizar os funcionários fazendo com que todos esses passos implantados virem uma rotina em suas vidas, criando uma cultura organizacional. É interessante observar que esse senso tem como sua principal vantagem a interação entre todos envolvidos, estimulando um melhor relacionamento entre todos. E ainda ajuda a estimular a comunicação, o respeito mútuo, a confiança e a satisfação de todos envolvidos (clientes internos e externos).

## 4 Influência nas organizações

Nos últimos anos, desde o final da segunda guerra mundial, as empresas estão buscando, cada vez mais, se destacar perante seus concorrentes e, com o mundo bastante globalizado e competitivo que vivem, a necessidade de aprimorar o seu diferencial é ainda maior.

Para que as organizações sobrevivam a tantas mudanças e ameaças do cenário atual, é preciso que seja criado um sistema de qualidade que as tornem um modelo de excelência. Uma ferramenta bastante simples que pode ajudar as organizações a se destacarem na criação do sistema de qualidade é o programa 5S.

O objetivo principal desse método é incentivar os colaboradores a mudarem de comportamento em busca de um melhor ambiente de trabalho em que todos estejam envolvidos com a qualidade de vida mútua, buscando reduzir os desperdícios, diminuir os custos e aumentar a produtividade da empresa e de seus funcionários.

Ao implantar o programa 5S, é possível observar um local mais limpo, organizado, seguro e ergonômico. Um local sem a desordem dos papéis, documentos, ferramentas e materiais, propicia autoestima e estimula a rotatividade dos funcionários. Se todo o material estiver devidamente organizado e sua localização for de fácil acesso facilitará ao empregado resolver os problemas de forma mais prática e sem desgastes [4].

De acordo com Rodrigues [1] o programa é repleto de várias vantagens e quando conduzido com eficácia é possível observar uma melhor utilização do espaço, administração dos equipamentos e materiais, diminuição do desperdício, maior controle organizacional e um aumento da auto estima dos colaboradores.

Segundo Rodrigues [1], Werkema [5], Ortiz [4] e Marshall Júnior et al. [9], essa ferramenta proporciona

uma vantagem competitiva, pois, após ser implantada, trará à empresa mais agilidade na resolução dos problemas, aumento da produtividade, redução dos custos e despesas, redução na aquisição de materiais desnecessários, aumento na integração entre os funcionários, visibilidade por parte dos clientes internos e externos, aumento da qualidade e da segurança, otimização do layout, tendência a eliminação de erros e padronização do sistema.

Além de todas essas vantagens, o 5S serve de base para o sistema Lean Manufacturing, que é uma filosofia de gestão inspirada do Sistema Toyota. Também conhecido como Sistema Toyota de Produção, foi desenvolvido com o objetivo de eliminar os desperdícios, já que a produção em massa não funcionaria no Japão principalmente pela falta de espaço territorial do país.

Marshall Júnior et al. [9] deixa claro que assim como o Lean, o 5S foca a melhor maneira de mudar seu ambiente, procurando reduzir desperdícios e aumentando sua produtividade.

Segundo o Lean Institute Brasil [10], o Lean é um conjunto de pensamento no qual tem como sua natureza utilizar os mínimos recursos para maximizar os resultados, ou seja, busca eliminar de forma constante os desperdícios e analisar de forma holística os problemas. Para que essas duas ferramentas funcionem, é preciso reestruturar todo o pensamento organizacional, desde o desenvolvimento das pessoas até a forma com que se gerencia e lidera a equipe. Por isso é preciso que haja um envolvimento mútuo de todas as pessoas para o sistema da resultados.

Segundo o Ribeiro [11] “a empresa que trata o 5S apenas como uma atividade paralela do Lean, e não como uma base, seguramente tem ou terá dificuldade para fazer o sistema “rodar”.”

Para o funcionamento eficaz do Lean Manufacturing é preciso que este seja visto mais do que um sistema de gestão, e sim, que ocorra uma transformação no ambiente de trabalho, tanto física quanto comportamental. Muitas empresas adotam o Lean, mas acabam com dificuldade em sua implantação, isso ocorre porque o programa de 5S da empresa não está realmente concretizado. Ou seja, o 5S é a base para a implantação do sistema Lean, é fundamental a absorção prévia de toda a cultura dos cinco sentidos [11].

Segundo Rodrigues [1] a construção de um ambiente harmônico (limpo e organizado) é condição vital para operar de forma eficaz as ações implantadas no Lean.

## 5 Um estudo de caso

Uma empresa de médio porte do ramo de engenharia clínica, com aproximadamente 100 funcionários, tentou

implantar o programa 5S. No início, vários benefícios foram percebidos, logo no primeiro senso a empresa começou a se desfazer de alguns materiais eletrônicos e conseguiu gerar dinheiro ao vendê-los. Em seguida a empresa otimizou seu espaço colocando os objetos em armários identificados com índices, minimizando o tempo em sua localização. Por fim, os colaboradores receberam os EPI's necessários para realizarem suas atividades e foi estipulado um intervalo diário para realização da ginástica laboral, tudo para motivar os funcionários. Porém, o programa foi perdendo força com o passar do tempo. Isso aconteceu porque não houve um apoio conciso da alta direção, fazendo com que os colaboradores também não dessem a devida credibilidade.

É importante certificar-se que exista uma participação da alta direção ao implantar o programa, pois sem o envolvimento direto da gerência o programa tende a falhar a longo prazo, assim como aconteceu com a empresa citada.

Mas como fazer com que a direção participe desse processo? Uma das formas de conseguir o apoio da alta direção é mostrar de forma quantitativa os benefícios do 5S na produtividade e eficiência dos colaboradores, e como essas mudanças vão impactar em sua lucratividade. Além disso, a gerência precisa entender que não se deve olhar apenas o faturamento da empresa. Ao implantar o programa a organização reduzirá seus custos e, portanto, aumentará sua margem de lucro.

Além da gerência, é importante escolher pessoas com o perfil adequado para liderar o programa e que seja disponibilizado tempo para o colaborador se dedicar ao 5S. Se o mesmo estiver sobrecarregado com suas atividades diárias, não se sentirá motivado para continuar o programa, o que influenciará nos resultados da implantação [2].

## Referências

- [1] M. V. Rodrigues. Entendendo, aprendendo e desenvolvendo sistema de produção Lean Manufacturing. 2ª Edição. Elsevier, Rio de Janeiro, 2016.
- [2] M. Daychoum. 40 Ferramentas e técnicas de gerenciamento. 3ª Edição. Brasport, Rio de Janeiro, 2007.
- [3] F. C. Lenzi, M. D. Kiesel, F. D. Zucco (Org.). Ação empreendedora: como desenvolver e administrar o seu negócio com excelência. Gente, São Paulo, 2010.
- [4] A. C. Ortiz. Kaizen: e implementação de eventos kaizen. Trad. de Luiz Claudio de Queiroz Faria. Bookman, São Paulo, 2010.
- [5] C. Werkema. Lean seis sigma: introdução às ferramentas do lean manufacturing. 2ª Edição. Elsevier, Rio de Janeiro, 2012.
- [6] F. G. R. Trigueiro. 5S na família: qualidade agora. 1ª Edição. FCAP Books, Recife, 2007.
- [7] G. Moraes. Elementos do sistema de gestão de SMSQRS: sistema de gestão integrada. 2ª Edição. GVC, [S.l.], 2010.
- [8] M. V. C. Rodrigues. Ação para a qualidade: GEIQ, gestão integrada para a qualidade: padrão seis sigma, classe mundial. 1ª Edição. Quality-mark, Rio de Janeiro, 2004.
- [9] I. Marshall Junior et al. Gestão da qualidade e processos. 1ª Edição. FGV, Rio de Janeiro, 2012.
- [10] Lean Institute Brasil. O que é Lean. <http://www.lean.org.br/o-que-e-lean.aspx>, Mai. 2016.
- [11] H. Ribeiro. 5S – O Amigo do Lean Manufacturing. <http://www.pdca.com.br/site/artigos-haroldo-ribeiro/5s--o-amigo-do-lean-manufacturing.html>, Mai. 2016.