

**Implantação do Programa 5S no Departamento de Administração e Contabilidade
da Universidade Federal de Viçosa**

*Implementation of the 5S Program in the Department of Administration and Accounting
of the Federal University of Viçosa*

Jansen Cardoso Pereira¹

Mirella Gonçalves Lopes Pinto²

Gabriela Tomázia Ramos³

Cássia Hellen Osório Godoi⁴

Rafaela Pereira Lessa⁵

Caio César Lemes⁶

Resumo: Em tempos, nos quais a alavancagem competitiva é imprescindível para a sobrevivência de uma organização, a adoção de uma ferramenta de qualidade torna-se necessária. Criado no Japão durante a Segunda Guerra Mundial, o programa 5S tem como foco principal a mudança comportamental por meio da aplicação dos sentidos de utilização, arrumação, limpeza, asseio e disciplina. Será relatada neste estudo, a partir de uma abordagem qualitativa a experiência com a implantação deste programa no Departamento de Administração e Contabilidade da Universidade Federal de Viçosa. Os benefícios alcançados com o uso dessa ferramenta de gestão da qualidade foram o aumento da produtividade e a redução de custos, sendo possível exclusivamente devido ao engajamento dos colaboradores da organização em estudo.

Palavras-chave: Produtividade, organização, mudança comportamental, sentidos, engajamento.

Abstract: In times, where competitive leverage is essential for the survival of an organization, the adoption of a quality tool becomes necessary. Created in Japan during World War II, the 5S program has as its main focus the behavioral change through the application of the senses of use, tidiness, cleanliness, cleanliness and discipline. This study will report the experience with the implementation of this program in the Department of Administration and Accounting of the Federal University of Viçosa

¹ Universidade Federal de Viçosa. E-mail: jansen.cardoso@ufv.br.

² Centro Universitário Univiçosa. E-mail: mirellaglopes@univicosa.com.br.

³ Centro Universitário Univiçosa. E-mail: gabitomaziar@gmail.com.

⁴ Centro Universitário Univiçosa. E-mail: hellengodoi36@gmail.com.

⁵ Centro Universitário Univiçosa. E-mail: rafaelalessa27@gmail.com.

⁶ Centro Universitário Univiçosa. E-mail: caiiolemes12@gmail.com.

through a qualitative approach. The benefits achieved with the use of this quality management tool were the increase in productivity and cost reduction, being possible exclusively through the engagement of the employees of the organization under study.

Keywords: Productivity, organization, behavioral change, senses, engagement.

Introdução

Atualmente, a adoção de um modelo de qualidade para aumentar a eficiência e a eficácia dos processos organizacionais, é uma estratégia essencial para qualquer entidade que queira aprimorar sua competitividade e sustentabilidade no mercado (Araújo, 2017).

Para Trigueiro e Silva (2016), os primeiros passos em direção a uma gestão pela qualidade devem ser através do programa 5S. Sua temática principal é a profunda mudança comportamental, além da organização do ambiente corporativo, com o intuito de propiciar melhor clima organizacional, comunicação mais eficiente entre os setores, avanço da produtividade e redução de custos. Criada no Japão após a Segunda Guerra Mundial, pelo professor Masaaki Imai, tinha inicialmente o intuito de minimizar os efeitos da guerra e reestruturar espaços através da aplicação dos cinco sentidos ou 5S, sendo eles: *seiri*, que é o senso da organização ou utilização; *seiton*, o senso da ordenação ou arrumação; *seisou*, o senso de limpeza; *seiketsu*, o senso de asseio e *shitsuke*, o senso de disciplina.

Nesse contexto, o presente trabalho tem como propósito relatar a implantação do programa 5S no Departamento de Administração e Contabilidade (DAD) da Universidade Federal de Viçosa, localizada na cidade de Viçosa, Minas Gerais. Além disso, serão explanados os benefícios e as mudanças alcançadas, com o intuito de estimular o entendimento prático e a aplicabilidade da ferramenta utilizada.

Material e Métodos

De acordo com Oliveira *et al.* (2018), cada organização deve elaborar seu método de implantação do programa, respeitando sempre seus protocolos internos. Para que as

mudanças ocorram e as necessidades da organização sejam atendidas, é importante que sua realidade organizacional seja ponderada de forma sistemática.

O trabalho de implantação do 5S no DAD ocorreu no período de maio a agosto de 2022, sendo a organização em estudo formada pela chefia, por professores e técnico-administrativos. A instituição concedente oferece atividades nos níveis de graduação e pós-graduação nas áreas de Administração e Contabilidade tendo como missão atuar com excelência no atendimento, na promoção do bem-estar e das aspirações sociais, mediante processo integrado de ensino, pesquisa e extensão de qualidade.

Para descrever a vivência da implantação da ferramenta de qualidade nessa organização foi escolhido o relato de experiência com uma abordagem qualitativa. Serão descritas, abaixo, as metodologias utilizadas com o intuito de potencializar os resultados obtidos.

Sensibilização das pessoas estratégicas: o engajamento da alta direção é de extrema importância para a implantação sistemática do 5S, assim como de todos os colaboradores. Apesar de ser uma ferramenta simples, seus efeitos dependem exclusivamente do envolvimento de todos, sendo a direção da organização responsável pelo anúncio da implantação do programa.

Formação da equipe 5S: a escolha da equipe é de extrema importância para o sucesso do programa. É necessário que seja uma equipe que possua competências como: liderança, empatia, comunicação assertiva, inteligência emocional e que tenham disponibilidade para difundi-lo (D'Alcol & Spavier, 2018).

Diagnóstico: o diagnóstico inicial deve ser realizado em cada área onde será implantada a ferramenta, inclusive com registros fotográficos ou filmagens das áreas para comparação do antes e depois (Brito *et al.*, 2018).

Plano de ação: o plano de ação tem o intuito de determinar quais são as rotinas mais significativas, definir os responsáveis para executá-las, onde, quando e como serão realizadas.

Implantação: a implantação é a etapa na qual acontece a operacionalização do programa (França & Araújo, 2018). É o momento em que se realiza a aplicação dos 5

senso. O *seiri* ou senso de utilização refere-se a manter os objetos ou itens necessários em lugares adequados e atividades de descartar o que não é mais útil. Permite um melhor uso do ambiente organizacional ao reorganizar os materiais de trabalho de acordo com sua importância e frequência de uso, otimizando assim, a eficiência do setor ou organização. *Seiton* ou senso de ordenação, tem como foco organizar todos os objetos do ambiente de trabalho em lugares que possam ser localizados de forma mais rápida por todos. Essa prática promove a economia de tempo e o aumento da produtividade. O *seiso* ou senso da limpeza é o princípio que tem a finalidade de promover um ambiente organizacional onde os colaboradores estão comprometidos com a limpeza. *Seiketsu* ou senso de padronização tem como intuito conservar as boas práticas executadas nos três primeiros “S”, sendo necessário o engajamento e comprometimento de todos. E o último senso é o *shitsuke* ou senso da autodisciplina que tem como temática principal o cumprimento sistemático do que foi estabelecido. Essas boas práticas promovem o aumento da sinergia no ambiente organizacional.

Adequação: realização da conferência das atividades realizadas, identificação de erros e sugestões de ações corretivas no menor tempo possível (Oliveira *et al.*, 2018).

Avaliação: acontece um *feedback* para as lideranças com informações tempestivas sobre as atividades realizadas e os seus efeitos (Oliveira *et al.*, 2018).

Resultados e Discussão

A iniciativa de implantação do programa 5S no Departamento de Administração e Contabilidade da UFV (DAD) partiu do Administrador do departamento, que levou a proposta à chefia, sendo imediatamente aceita. A direção enviou um e-mail aos colaboradores comunicando sobre o programa, assim como o anunciou em uma reunião de colegiado com o objetivo de pedir a colaboração e o engajamento de todos.

O Administrador do DAD foi nomeado pela chefia para coordenar a equipe 5S. Além do cargo ocupado no departamento, é também professor do curso de Administração do Centro Universitário de Viçosa – Univiçosa. Em uma de suas aulas,

Casos para ensino

fez o convite aos alunos apresentando a proposta da criação de um Projeto de Extensão de Implantação do Programa 5S no DAD, com alunos da Univiçosa. Após o convite, cinco graduandos aceitaram participar do Projeto de Extensão de forma voluntária, pois perceberam a enorme oportunidade de aprender sobre essa ferramenta de qualidade, tão importante hoje em dia.

Após a formação da equipe, foi realizada a primeira reunião com o objetivo de promover uma exibição geral do ambiente organizacional, fotografar e mensurar o estado da organização em estudo antes da implantação da ferramenta. Foram apresentados os pontos de melhorias identificados e a rotina dos processos internos. A partir da observação e coleta de dados, a equipe pode fazer um diagnóstico situacional de maneira mais consistente.

Com as informações obtidas na etapa acima, foi adotada a metodologia 5W2H para fazer um levantamento de quais atividades seriam realizadas, quem executaria, onde seriam realizadas, porque tais atividades precisariam ser efetuadas, quando seriam desempenhadas, como aconteceriam essas atividades e quanto tempo estaria previsto para a elaboração de cada atividade. Com a utilização dessa ferramenta, a equipe conseguiu fazer um *checklist* das atividades de forma sistemática, facilitando a organização das ações e conseqüentemente a tomada de decisões.

Enfim, foi iniciada a etapa operacional do programa, que é a aplicação dos 5S nos setores da organização em estudo. Serão mostradas, a seguir, todas as salas onde a equipe fez a aplicação dos 5S, com registros de fotos antes e depois das ações. Dessa forma, ficarão visíveis os benefícios e resultados obtidos, como ambiente organizado, limpo, padronizado, com materiais de trabalho de fácil acesso, aumentando a produtividade e reduzindo custos. Os registros de imagens foram fundamentais para a percepção das melhorias físicas obtidas. É importante salientar que os registros fotográficos, figuras 1 a 16, foram autorizadas pelo DAD.

Depósito 3º andar:



Figura 1: Antes da aplicação do 5S

Foto: Equipe 5S



Figura 2: Depois da aplicação do 5S

Foto: Equipe 5S



Figura 3: Itens relacionados para descarte

Foto: Equipe 5S



Figura 4: Itens relacionados como inservíveis

Fonte: Equipe 5S

Sala 20:



Figura 5: Antes da aplicação do 5S

Foto: Equipe 5S



Figura 6: Depois da aplicação do 5S
Foto: Equipe 5S

Sala do Administrador:

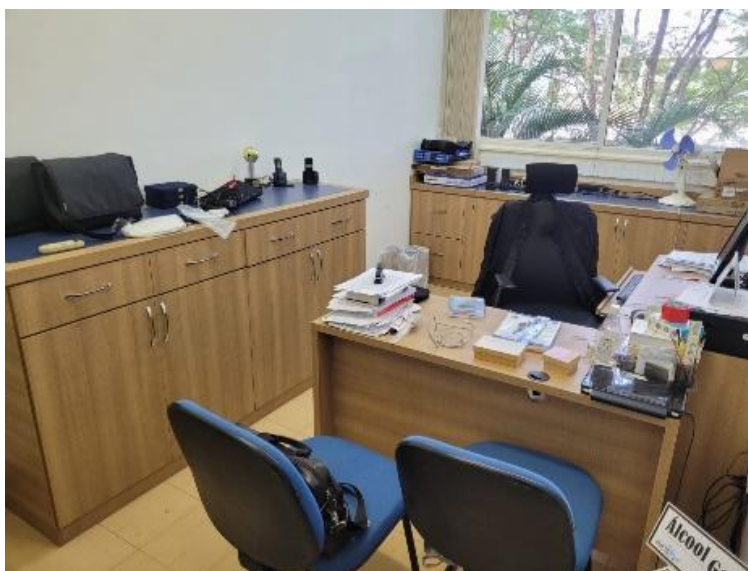


Figura 7: Antes da aplicação do 5S
Foto: Equipe 5S



Figura 8: Depois da aplicação do 5S

Foto: Equipe 5S

Secretaria de Graduação:

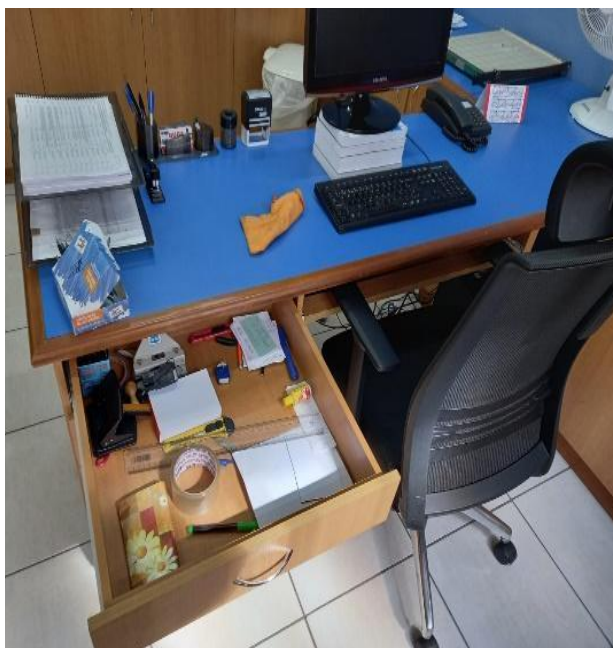


Figura 9: Antes da aplicação do 5S

Foto: Equipe 5S



Figura 10: Depois da aplicação do 5S

Foto: Equipe 5S

Laboratório de Informática:



Figura 11: Antes da aplicação do 5S

Foto: Equipe 5S



Figura 12: Depois da aplicação do 5S

Foto: Equipe 5S

DIA D – SALA 25:

No dia D, aconteceu um mutirão com a participação de alguns colaboradores e a equipe 5S com o intuito de aplicar os cinco sentidos na sala destinada à manutenção de equipamentos de informática do DAD.



Figura 13: Antes do Mutirão do 5S

Foto: Equipe 5S



Figura 14: Mutirão do 5S em ação

Foto: Equipe 5S



Figura 15: Depois do 5S

Foto: Equipe 5S

Organização dos patrimônios

A equipe visitou todos os setores e as salas com o objetivo de fazer o levantamento dos patrimônios referentes aos bens pertencentes ao departamento. Após o levantamento das informações, foi realizada uma conferência na base de dados, Patrimônio - Agentes Patrimoniais⁷ da Universidade Federal de Viçosa. Em seguida, foi efetuada a atualização das informações no sistema, impressão de relatórios e distribuição para os responsáveis de cada setor.

⁷https://sso.aceso.ufv.br/auth/login?service=https%3A%2F%2Fsso.aceso.ufv.br%2Fauth%2Foauth2.0%2FcallbackAuthorize%3Fclient_id%3Dguardiao_cas_usuario%26redirect_uri%3Dhttps%253A%252F%252Fsso.guardiao.ufv.br%252Fauth%252Flogin%253Fclient_name%253Dpessoa%26response_type%3Dcode%26client_name%3DCasOAuthClient



Figura 16: Equipe 5S na Sala de Ideação e Reunião da Pós-graduação trabalhando na verificação dos patrimônios na base de dados UFV

Foto: Equipe 5S

A conferência das atividades executadas aconteceu de forma sistemática e em pares, com o objetivo de identificar erros e estes serem corrigidos o mais rápido possível.

Ao finalizar cada atividade, *feedbacks* eram enviados para as lideranças com o objetivo de informar sobre o desenvolvimento do trabalho e seus efeitos.

Considerações Finais

No que se refere ao objetivo do trabalho, pode-se afirmar que este foi alcançado. O presente relato mostrou que um conjunto de atividades simples, baseadas em apenas cinco sentidos, trazem benefícios essenciais para uma organização.

Todas as etapas do modelo de implantação relatado foram cumpridas com sucesso. A eficiência operacional foi alcançada com a redução do tempo antes gasto com procura de materiais, por exemplo. Cumpre ressaltar que o maior benefício foi a sensibilização dos colaboradores diante dos resultados alcançados e a mudança de

comportamento de outros colaboradores que espontaneamente aplicaram o 5S nas suas salas e gabinetes.

Agradecimentos

Ao chefe, professores e técnico-administrativos do Departamento de Administração e Contabilidade da Universidade Federal de Viçosa, pelo engajamento, apoio, pelas orientações, pela disponibilidade em nos ajudar, esclarecendo dúvidas e indicando o caminho.

Referências Bibliográficas

ARAÚJO, André Luiz Santos de Araújo. *Gestão da qualidade: implementação das ferramentas 5S e 5W2H como plano de ação no setor de oficina em uma empresa de automóveis na cidade de João Pessoa-PB*. João Pessoa: 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/13421>. Acesso em: 07 ago 2022.

ARAÚJO, Victor Silva; FRANÇA, Sérgio Luiz Braga. *Tópicos em Administração*. 1 ed. Belo Horizonte: Poisson, 2020. v. 29. p. 7-14. Disponível em: DOI. 10.36229/978-85-7042-210-1.CAP.01. Acesso em: 06 ago 2022.

BRITO, Maria de Fátima Paiva; FRANÇOLIN, Lucilena; ZAN, Cláudia Issa. Estratégias de combate ao desperdício e redução de custos (relato de experiências). *Revista de Administração em Saúde*. 2002, v. 4. n. 16. Disponível em: <http://repositoriosanitaristas.conasems.org.br/jspui/bitstream/prefix/10/1/Estrat%C3%A9gias%20de%20combate%20ao%20desperd%C3%ADcio%20e%20redu%C3%A7%C3%A3o%20de%20custos%20%28relato%20de%20experi%C3%Aancias%29.pdf>. Acesso em: 07 ago 2022.

DAL'COL, Gêssica de Oliveira; SPAVIER, Kelliany Alves. *A implantação do programa 5S e a melhoria contínua: um estudo de caso em uma empresa do setor jurídico*. 2016. Disponível em: <https://multivix.edu.br/wp-content/uploads/2018/12/a-implantacao-do-programa-5s-e-a-melhoria-continua-um-estudo-de-caso-em-uma-empresa-do-setor-juridico.pdf>. Acesso em: 06 ago 2022.

OLIVEIRA, et al. Implementação da metodologia 5S e suas influências positivas quanto sua aplicação nas indústrias, um estudo de revisão bibliográfica. *XXXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção*. Maceió: 2018. Disponível em:

<https://abepro.org.br/publicacoes/artigo.asp?e=enegep&a=2018&c=36016>. Acesso em: 04 ago 2022.

SILVA, Italo Ferreira Barbosa; TRIGUEIRO, Fernando Guilhobel Rosas. O Programa 5S: Influência nas organizações. *Revista de Engenharia e Pesquisa Aplicada*. 2016, v. 3. n. 1. Disponível em: <http://revistas.poli.br/index.php/repa/article/view/277/157>. Acesso em: 03 ago 2022.