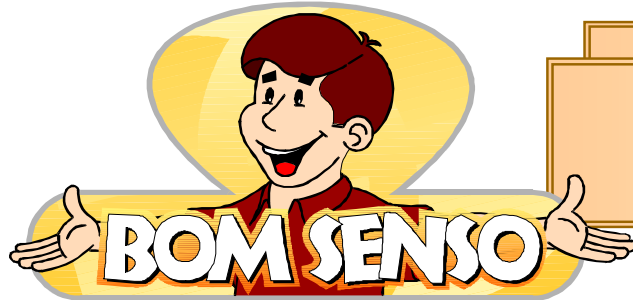
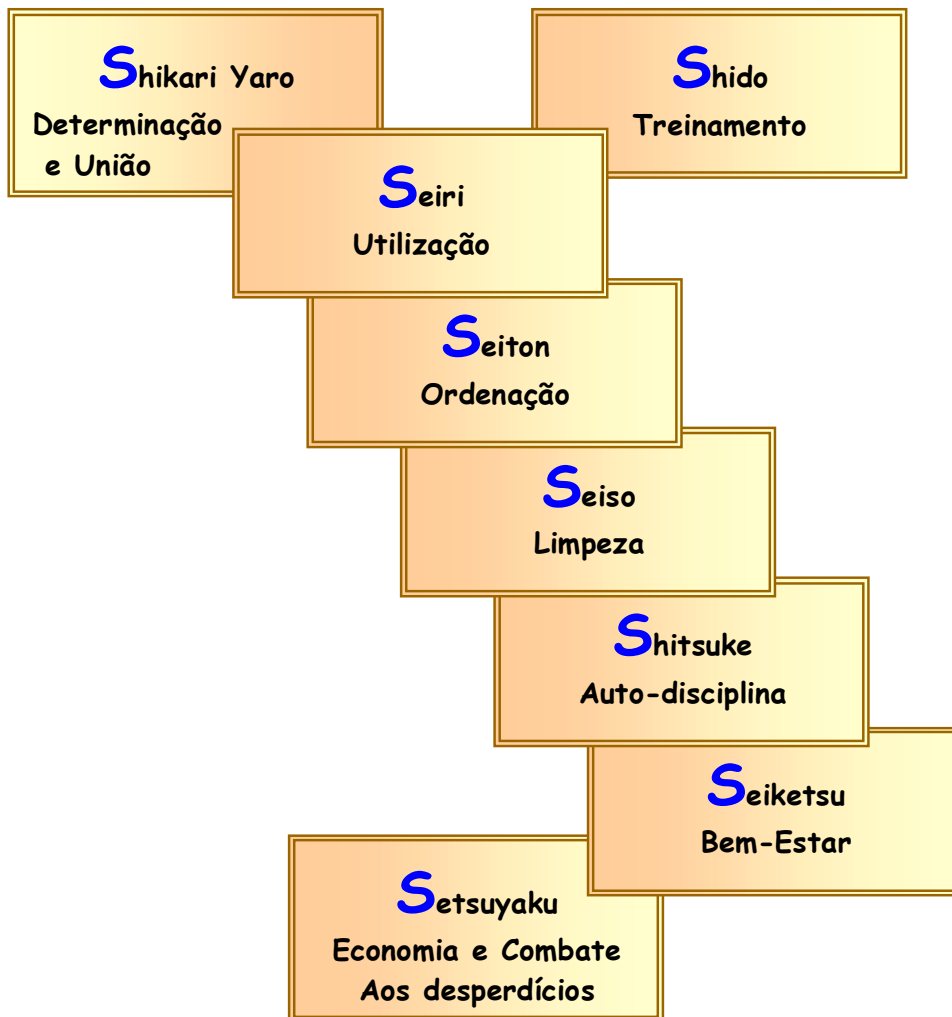


## A base para a Qualidade Total



8 "S"



## Índice Geral

Origem do Programa 5 ' S .....	03
Visão Geral dos 5 Sentos (5 "S") e os Três Sentos adicionais (8 "S").....	04
A importância do Programa 8S para o Sistema de Gestão da Qualidade.....	05
1ª Etapa: Abordagem do Senso SHIKARI YARO - Determinação e União.....	06
2ª Etapa: Abordagem do Senso SHIDO - Treinamento.....	06
3ª Etapa: Abordagem do Senso SEIRI - Utilização.....	07
3ª Etapa: Abordagem do Senso SEITON - Ordenação.....	11
3ª Etapa: Abordagem do Senso SEISO- Limpeza.....	12
4ª Etapa: Abordagem do Senso SEIKETSU - Saúde e Bem-estar.....	13
4ª Etapa: Abordagem do Senso SHITSUKE - Auto-disciplina.....	14
5ª Etapa: Abordagem do Senso SETSUYAKU - Economia e Combate aos Desperdícios.....	15
A importância da manutenção para a eficácia do Programa.....	16
Estudo de caso "EU TENHO VALOR".....	18
Considerações Finais.....	19
Referências.....	20

## Origem do Programa 5 "S"

O Programa 5'S foi desenvolvido no Japão em maio de 1950 pela equipe do professor Kaoru Ishikawa, considerado como a porta de entrada para a implantação da qualidade total. O objetivo específico dessa ferramenta é melhorar as condições de trabalho e criar na organização o "ambiente da qualidade", tornando-o altamente estimulador para que as pessoas possam transformar os seus potenciais em realizações.

A prática tem mostrado que o 5'S representa uma oportunidade inigualável de mobilização de todos os funcionários, desde o presidente até o colaborador mais simples, por ter resultados rápidos e visíveis, com baixo custo e preparando o caminho para a introdução dos programas da qualidade mais avançados.

Os japoneses desenvolveram o programa baseando-se nas teorias dos famosos da Qualidade como: SHEWHART, Walter Andrew, pioneiro, considerado o "pai da qualidade"; DEMING, Willian Edwards, ministrava cursos para os japoneses; JURAN, Joseph M., levou o controle da qualidade da alta gerência ao chão de fábrica; ISHIKAWA, Kaoru, desenvolveu estratégias japonesas como as ferramentas utilizadas na qualidade total; CROSBY, Philip B., desenvolveu o conceito de "zero defeito"; e, FEIGENBAUM, Armand Vallim, conhecido como inovador do controle de custos da qualidade e exerceu grande influência no crescimento do grau de importância do Controle da Qualidade. Através dos conceitos desses autores, os japoneses sistematizaram uma série de ações de ordem disciplinar e educativa, na época o país estava se recuperando das conseqüências da guerra e as únicas fontes de reservas da população era a inteligência, a formação escolar e a capacidade de trabalho do seu povo.

O termo 5S tem sua origem nas iniciais das palavras japonesas: **SEIRI** (Utilização), **SEITON** (Ordenação), **SEISO** (Limpeza), **SEIKETSU** (Saúde / Asseio) e **SHITSUKE** (Auto-disciplina).

Ao ser praticado, o 5S é capaz de modificar o seu humor, a maneira de conduzir suas atividades rotineiras e seus hábitos, tornando o ambiente de trabalho organizado,

seguro e limpo, criando um clima propício à colaboração entre as pessoas e à prevenção de problemas, e uma melhor qualidade de vida no trabalho. É um modelo prático. No Brasil o programa **5S** vem sendo usado desde o ano de 1990 em muitas empresas, com sucesso.

### **Visão Geral dos 5 Sentos (5 "S") e os Três Sentos adicionais (8 "S")**

O Programa **8S**, tem como objetivo unir, sistematizar e disciplinar conceitos e ações já conhecidas e praticadas pelo **5S**. Pelo fato de existirem diferenças culturais e sociais entre o Brasil e o Japão, foram pesquisados e desenvolvidos novos três Sentos, característicos das necessidades brasileiras, no sentido de adaptar os procedimentos usados com sucesso pelos japoneses às nossas condições e realidade.

O programa **8S** é uma completa metodologia de gestão de recursos humanos e materiais, baseada totalmente na educação, treinamento, qualificação profissional e principalmente na capacidade intelectual e criativa das pessoas. Esta metodologia promove a mudança de comportamento dos funcionários, que passam a formar um grupo unido com visão de sobrevivência e continuidade de negócios.

A grande diferença entre o **5S** e o **8S** está no primeiro Senso de Determinação e União, que ocorre, principalmente através do combate aos desperdícios e da determinação da alta direção através de uma série de ações que induz o envolvimento de todos que fazem parte da organização. A essência dos conceitos é a promoção de mudança de atitudes e hábitos das pessoas.

O programa 8S deve ser implantado nas cinco etapas a seguir:

Shikari Yaro	Senso de Determinação e União	Colaboração e Trabalho em equipe
Shido	Senso de Treinamento	Qualificação profissional
Seiri Seiton Seiso	Senso de Utilização Senso de Ordenação Senso de Limpeza	Separar o que é necessário do desnecessário Arrumar e Organizar Limpar
Seiketsu Shitsuke	Senso de Saúde Senso de auto-disciplina	Manter o local limpo e higiênico Disciplina, bom senso, hábitos e controle de si mesmo
Setsuyaku	Senso de economia e combate aos desperdícios	Uso racional dos recursos disponíveis

Tabela 1: Cinco etapas para a implantação do Programa 8S

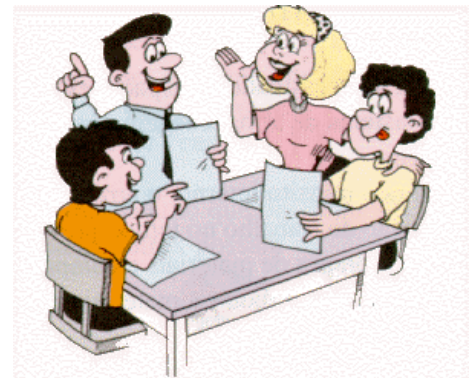
### A importância do Programa 8S para o Sistema de Gestão da Qualidade

O Programa 8S foi desenvolvido com o objetivo de transformar os ambientes da empresa e as atitudes das pessoas, contribui de forma eficaz para o Sistema de Gestão da Qualidade na medida que diminui os desperdícios, reduzindo os custos, aumentando a produtividade, eliminação de perdas/retrabalho e proporciona uma melhor qualidade de vida no trabalho.

Para que os padrões estabelecidos pelo Sistema de Gestão da Qualidade sejam mantidos de forma eficaz, é necessário consolidar esses padrões operacionais com a prática dos *Sensos*, pois ambientes sujos e mal organizados podem influenciar de forma negativa a saúde dos executantes bem como causar danos, defeitos e deterioração dos equipamentos e falha nos processos e perda de tempo. A adoção dos conceitos dos *Sensos* constitui um passo importante e fundamental no desenvolvimento de atitudes que contribuem de forma positiva na condução do Sistema de Gestão da Qualidade.

### **1ª Etapa: Abordagem do Senso SHIKARI YARO - Determinação e União**

O Programa **8S** começa por este Senso, pois é necessário que haja primeiro o comprometimento da alta direção da organização sobre a importância do programa, bem como dos benefícios a serem obtidos. Em seguida deve-se obter a união de todos os funcionários, para que através do planejamento, treinamento e trabalho em equipe o programa tenha êxito.



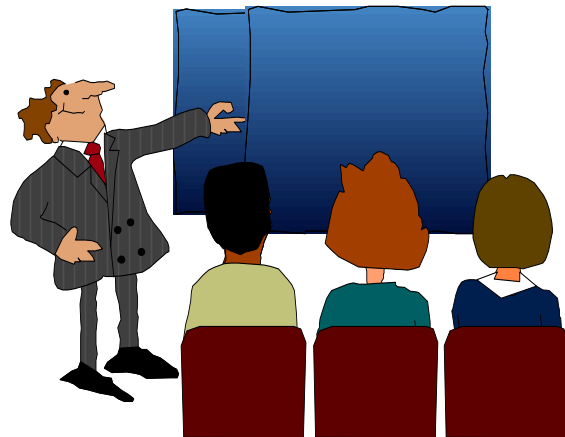
### **2ª Etapa: Abordagem do Senso SHIDO - Treinamento**



Educação, treinamento e qualificação profissional são fatores que despertam a motivação para o trabalho e a vida, principalmente nos tempos atuais onde as mudanças são cada vez mais contínuas e velozes exigindo habilidades multidisciplinares.

Em conjunto com o Senso de Determinação e União, o Senso de Treinamento também é fundamental, pois é ele que prepara e orienta todos os funcionários de todos os níveis para atuarem de forma objetiva e eficaz, enriquece o nível cultural, educacional e profissional. Funcionários treinados e conscientizados irão operacionalizar e melhorar continuamente o Sistema de Gestão da qualidade na organização.

O treinamento  
Enriquece o nível cultural,  
educacional e profissional



### 3ª Etapa: Abordagem do Senso SEIRI - Utilização




Manter próximo ao local de  
trabalho somente o necessário,  
não deixando mesas  
sobrecarregadas com papéis e  
utensílios desnecessários.

O Senso de Utilização está em identificar e selecionar os objetos, documentos e dados necessários e supérfluos, ou desnecessários.

Deve-se manter no local apenas aquilo que é necessário e adequado à execução das atividades e ao ambiente de trabalho. O que não serve para um setor, pode servir e estar fazendo falta em um outro setor.

Não existe uma exigência na ordem de implantação e execução deste Senso, pois na medida em que se inicia o Senso de Utilização, já pode fazer a ordenação e promover a limpeza.



**Utilização**

<b>Necessários</b>	<b>Uso diário</b>	<b>Manter próximo ao local de uso.</b>
	<b>Uso Ocasional</b>	<b>Guardar em local de fácil acesso.</b>
	<b>Necessário, mas de uso ocasional.</b>	<b>Guardar separados em local determinado.</b>
<b>Desnecessários</b>	<b>Úteis ou Valiosos</b>	<b>Disponibilizar para onde for útil ou para a Guarda Seletiva.</b>
	<b>Sem uso, não valioso</b>	<b>Vender ou dispor de imediato.</b>

Figura: Definição de necessário / desnecessário

Além da melhoria do ambiente e do moral dos funcionários, os principais benefícios do Senso de Utilização são liberação de áreas, antes ocupadas com materiais desnecessários; a liberação de máquina, equipamentos e materiais para serem utilizados por outros setores ou descarte; a reciclagem de materiais antes desperdiçados; e a redução do risco de acidentes provocados por excesso de materiais dispostos sem nenhum controle tornando o ambiente mais claro, confortável e fácil de limpar.





Ao se estabelecer os critérios para a execução do descarte, é preciso que seja definido os procedimentos para documentos, materiais e lixo, podendo inclusive incluir a **coleta seletiva de lixo.**

**Papéis, Metais, Plásticos e Vidros.**

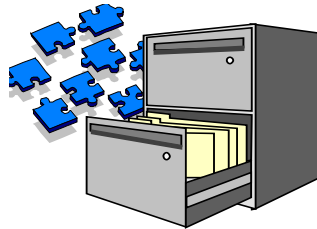
<http://www.montandonedias.com.br>



<http://www.montandonedias.com.br>

- Reutilize**..... use a criatividade, dê novos fins ao que já foi utilizado.
- Recicle**..... plásticos, metais, papéis, fazendo a coleta seletiva do lixo.
- Reduza**..... a emissão de lixo e evite os desperdícios.
- Reinvente**..... seus processos, seus produtos, seus serviços, indo em busca de soluções.
- Responda**..... todas as questões referentes ao meio ambiente. Não se omita!
- Recompense**... todos os esforços que preservam o meio ambiente e o desenvolvimento sustentável.
- Receba**..... os reconhecimentos, os lucros e dividendos de suas ações...
- Respeite**..... o próximo, ao meio ambiente e a si mesmo! É o direito de viver em harmonia com a natureza!

### 3ª Etapa: Abordagem do Senso SEITON - Ordenação



**MESAS, ARMÁRIOS,  
EQUIPAMENTOS  
FERRAMENTAS ....**

O Senso de Ordenação está em definir, arrumar e ordenar aquilo que permaneceu no setor, estabelecer locais apropriados e critérios para estocar, guardar ou dispor materiais, objetos, informações e dados, de modo a facilitar a localização rápida e segura. Isto torna o local de trabalho prático e funcional, mantendo as mesas limpas, eliminando os excessos de papéis, e eliminando tudo que não estiver utilizando. Auxilia, também, a administração do tempo e o planejamento das tarefas, o que melhora a organização do trabalho e ajuda no desempenho profissional.

**Definir arrumar e ordenar aquilo  
que permaneceu no local de trabalho**



Deve-se identificar os locais da empresa, criando sistemas de identificação visual dos objetos e documentos, ou seja, melhorar a comunicação visual por uso de símbolos, placas, cores, rótulos e padronizar os processos, com vistas à facilitar para que todos façam do mesmo modo e que qualquer pessoa possa reconhecer e localizar facilmente documentos e instalações.

A ordenação é um conjunto de hábitos e métodos que pode melhorar muito o desempenho profissional e é determinante na administração do tempo, como também propicia a economia de tempo, diminuição do cansaço físico por movimentação desnecessária reduzindo o cansaço físico e mental, melhora no fluxo das pessoas e materiais, rapidez na busca de documentos e dados, diminuição do estresse por buscas mal sucedidas.

É importante também desenvolver o hábito limpar e guardar os objetos nos seus devidos lugares após utilizá-los.

### **3ª Etapa: Abordagem do Senso SEISO - Limpeza**

O Senso de Limpeza deve ser focado como uma oportunidade de "não sujar", identificar fontes de fontes de sujeiras, objetos estranhos e desperdícios. Manter limpos máquinas, equipamentos, mesas, banheiros, refeitórios e objetos utilizados é a melhor maneira de preservar os ambientes de trabalho satisfatório e prático.

**Deixar o local limpo e as máquinas e equipamentos em perfeito funcionamento.**



Defeitos e falhas em máquinas e equipamentos podem ter várias causas, muitos são resultantes de procedimentos impróprios, métodos inadequados para remoção ou locomoção de equipamentos e materiais, e até mesmo por falta da manutenção preventiva, que consiste na limpeza e revisão dos equipamentos. Durante a limpeza,

podem ser identificados pequenos defeitos, que corrigidos evitam falhas futuras, como também conservam e previnem a deterioração dos equipamentos. Neste contexto, percebe-se que a adoção dos conceitos dos Sensos pode ser um aliado na melhoria da qualidade da manutenção e prevenção de falhas e defeitos.

Os benefícios que a limpeza proporciona são vários, tais como; o combate aos desperdícios, embelezamento dos postos de trabalho, sentimento de bem-estar dos funcionários, sentimento de excelência transmitido aos clientes, redução de riscos à saúde e acidentes, redução da poluição e agressões ao meio ambiente, melhorias na qualidade de vida e manutenção dos equipamentos e máquinas.

#### **4ª Etapa: Abordagem do Senso SEIKETSU - Saúde e Bem-estar**

**Desenvolver a preocupação constante com a higiene, tornando o lugar de trabalho saudável e adequado às atividades desenvolvidas.**



Este Senso não é implantado, porque é uma consequência natural dos Sensos anteriores. O Senso atua por meios de melhorias físicas no ambiente de trabalho, ou seja, criar condições favoráveis à saúde física e mental, ambientes livres de agentes poluentes, boas condições sanitárias e permear um clima de maior respeito. Atua, também, por meio da parceria que passa a existir entre as pessoas facilitando as relações humanas. Desta forma, eleva o nível de satisfação dos funcionários e divulga positivamente a imagem do setor e dos funcionários.

#### 4ª Etapa: Abordagem do Senso SHITSUKE - Autodisciplina

Este Senso é uma questão de conscientização, ou seja, melhorar e desenvolver a força de vontade, a criatividade e o senso crítico, manter domínio e controle de si mesmo, adquirindo hábitos de observar e seguir as normas e rotinas estabelecidas, e incorporar definitivamente os valores que o programa recomenda, como também os padrões de valores ético no seu dia-a-dia.

Na medida em que os conceitos dos Sensos são aplicados na vida cotidiana, podem ajudar a melhorar as rotinas economizando tempo, o bolso em questão de economia e o ambiente em que convive.

**É uma proposta de reeducação, recuperação de práticas e hábitos freqüentemente "esquecidos" conscientização, domínio e controle de si mesmo e respeito.**



Não se trata apenas de uma obediência submissa, é importante que o desenvolvimento pessoal seja resultante da prática inteligente dos Sensos, uma vez que é uma demonstração de respeito a si próprio e aos outros. Este senso é difícil de ser incorporado e praticado no cotidiano das pessoas devido à certas resistências. Para tanto, é necessária a qualificação profissional para a condução ao sucesso do programa como um todo. De todos os Sensos é o que exerce maior influência, porque só a autodisciplina já seria suficiente para que as pessoas e a empresa alcançassem a perfeição de qualidade e produtividade.

As características principais da autodisciplina são honestidade, integridade, paciência, perseverança e cooperação. A melhor forma de influenciar as pessoas para a prática deste Senso é através do exemplo das atitudes dos superiores e também dos colegas de trabalho.

A autodisciplina elimina a necessidade do controle autoritário e imediato, facilita a execução das tarefas, aumenta a possibilidade de obtenção de resultados de acordo com o planejado, possibilita o auto-desenvolvimento pessoal e profissional, incrementa a qualidade dos serviços, as relações interpessoais, e prepara a instituição e os seus funcionários para a implantação de Programas da Qualidade mais abrangentes.

### **5ª Etapa: Abordagem do Senso SETSUYAKU - Economia e Combate aos Desperdícios**

O Senso de Economia e Combate aos Desperdícios é a prática do uso racional dos recursos disponíveis. A conscientização se dá à partir de uma visão da importância de como o combate aos desperdícios pode melhorar a produtividade e a rentabilidade do negócio. Além desses fatores, o combate aos desperdícios favorece a preservação dos recursos naturais, ou seja, poupar a natureza da qual o ser humano tanto depende para sobreviver.

As principais fontes de desperdícios são; energia, água, combustível, embalagens, matéria-prima, produtos de limpeza, papéis e material de expediente. Se parar para analisar, as empresas gastam muito sem perceber e procuram reduzir custos visando apenas "demissões".



Ter zelo e cuidado com peças, objetos e ferramentas, pois constituem o patrimônio da empresa



Eliminar o desperdício e perdas de matéria-prima

- Manusear com cuidado e atenção as máquinas, equipamentos e veículos,
  - Utilizar energia e água de forma racional,
  - Não desprezar objetos úteis perdidos pelo chão.

### A importância da manutenção para a eficácia do Programa

Existem fatores que dificultam a garantia do Programa no longo prazo. Uma delas é que, devido a correria do dia-a-dia, as pessoas deixam as atividades do Programa **8S** "para depois", resultando na falta de comprometimento e empenho de todos.

O Programa **8S** proporciona mudança de comportamento e hábitos das pessoas, pelo fato de envolver treinamentos educacionais, cultural e profissional de todos os funcionários. Não pode haver um relaxamento na prática desses hábitos, porque poderá com o tempo cair no "esquecimento", uma vez que, o Programa é de ações que tem princípio mas não tem fim e carece de melhoria contínua.

O Programa inicia com uma atividade chamada dia "D", é o dia em que serão colocados em prática os conceitos de descarte, arrumação, limpeza e saúde. O conceito de disciplina não é praticado nesse dia, mas sim depois do dia "D", como um conceito de manutenção do programa. O dia "D" não deve ser repetido nos locais onde já tenha sido



implantado por isso, são tão importantes as ações de continuidade do Programa, principalmente a inclusão na rotina da organização da prática das atividades dos *Sensos*. Se acontecer de o ambiente que já tinha sido melhorado pelo dia "D" voltar a apresentar problemas na mesma intensidade de antes, isso significa que as ações de continuidade não estão sendo praticadas, causando a ineficiência do Programa.

A prática dos *Sensos* não pode ser encarada apenas como uma ordem, como forma de obedecer aos critérios do programa, é fundamental que sejam cultivados os hábitos no dia-a-dia de cada funcionário, através da conscientização, da autodisciplina e do trabalho em equipe, pois na medida em que uma pessoa deixa de cumprir com os *Sensos*, irá sobrecarregar as demais.

A melhor forma de manter a prática do programa nas empresas é através do exemplo pessoal da alta direção e dos funcionários, treinamento e reciclagem mantendo o aprendizado contínuo, estabelecimento de metas e promoções através de concursos e auditorias internas realizadas pelos multiplicadores do Programa, de forma à motivar e manter estratégias que viabilizam a competição entre os setores premiados. É importante também definir os responsáveis pelo programa para cada setor, ou seja, "multiplicadores", os quais são responsáveis por supervisionar e conduzir as ações necessárias para a preservação do ambiente, envolvendo todos os demais funcionários do setor para executar essas ações, inclusive podendo aproveitar horários de "folga" para a execução das atividades de descarte, arrumação e limpeza.

O Programa **8S** é uma base excelente para o gerenciamento da Qualidade Total na organização, é um forte aliado para a melhoria contínua e eficácia organizacional, devendo ser aplicado também fora do ambiente de trabalho, propondo uma reflexão em relação a si próprio, atitudes e comportamentos em casa, nas ruas, ou seja, de um modo geral visado à eficácia pessoal.

## Estudo de caso

### "EU TENHO VALOR"

Apesar da minha máquina de escrever ser um modelo antigo, funciona bem, com exceção de uma tecla. Há 42 teclas que funcionam bem, menos uma, e isso faz uma grande diferença.

Temos o cuidado para que nosso grupo seja como essa máquina de escrever e que todos os seus membros trabalhem como devem. Ninguém tem o direito de pensar:

*"Afinal, sou apenas uma pessoa e sem dúvida não fará a diferença para o nosso grupo".*

Compreendemos que, para um grupo poder progredir eficientemente, precisa da participação ativa de todos os seus membros.

Sempre que você pensar que não precisam de você, lembre-se da minha velha máquina de escrever e diga a si próprio:

*"Eu sou uma das teclas importantes nas nossas atividades e os meus serviços são muito necessários."*

## *Reflexão*

Por que não levar a aplicação do **8S** além do ambiente de trabalho?  
Imagine o efeito positivo que traria à comunidade a extensão de sua prática à  
nossa casa, bairro, clubes, lugares públicos...

**Estaremos desenvolvendo o nosso país!**

**Esta idéia vai melhorar sua vida!!!**

**Torne os Sensos um hábito diário,  
e você perceberá a eficácia  
profissional e pessoal.**

## **Referências:**

**ABRANTES, José.** *Programa 85 - da alta administração à linha de produção: o que fazer para aumentar o lucro?* Rio de Janeiro: Editora Interciência, 2001.

Site: <http://www.qualitypoint.com.br>

Site: <http://www.montandonedias.com.br>

### **Elaboração e Revisão da Apostila**

Josilma S. Souza / Hélio Paes - Escritório da Qualidade.

Márcia Falcomer A Leite - Gestão de pessoas