

Gestão do Programa 5S

“Uma das grandes dificuldades de não se conseguir boa qualidade é a ausência de disciplina”



Oceano Zacharias

Praticamente tudo já se falou e escreveu sobre o Programa 5S, desde o significado de cada um dos S's até as vantagens de implantá-lo por ser a pedra fundamental para a Qualidade propriamente dita.

Empresas dirigidas numa filosofia mecanicista acreditam na possibilidade de resultados rápidos e eficientes – ok, isto até é possível, mas nunca serão perenes, pois para serem perenes e portanto sustentáveis as ações também devem ter esta estratégia – conflitando com o gerenciamento mecanicista. Esta forma de gerenciar opta por uma implantação do Programa 5S focada em ações lúdicas: inicia-se pelo famoso dia do descarte (que geralmente termina em churrasco...), promove-se a pintura do prédio, consertam-se os banheiros e, como grand finale, muitas vezes os líderes que se destacaram farão um curso de auditor interno do 5S para, como diz o diretor, “mantermos as conquistas”.

Sem dúvida, houve conquistas: a fábrica ficou mais limpa, o almoxarifado está mais bem organizado, os armários do escritório estão identificados, etc., porém conquistas muito distantes dos ganhos que efetivamente podem ser obtidos quando o Programa 5S é implantado de forma completa – isto é, com qualidade total; neste caso abrange três dimensões: a Fisiológica, a Mental e a Social.

A dimensão fisiológica, tratada acima, permite conquistas no ambiente de trabalho apenas no âmbito material. Por outro lado, é na dimensão mental que se encontram os maiores ganhos deste Programa. No 1º. S, o da Utilização, os profissionais são convocados a aprender como ser mentalmente seletivos no trabalho; por exemplo, saber distinguir, para priorizar, o urgente do importante (a visão fisiológica prioriza o urgente em detrimento do importante que, obviamente, deveria ser o mais importante...); saber discernir se uma dúvida em questão é uma preocupação, um obstáculo ou um problema (são tratamentos totalmente diferentes que a maioria das pessoas aborda da mesma maneira), etc. No 2º. S, o da Organização, o foco está em capacitar

peças a organizar seu dia de trabalho, organizar um plano de ação, estruturar os passos mentais para detecção de causa-raiz de um problema, enfim, aprender a ter uma mente organizadora – é totalmente diferente e infinitamente distante de apenas organizar a mesa de trabalho. Este entendimento vale para todos os setores da empresa, sem exceção. Por exemplo: no departamento comercial, o 2º. S organiza o planejamento de visitas dos vendedores aos clientes, enquanto que o 5º. S se incube de que esta programação seja de fato realizada.

A terceira dimensão, a social, trata de cada S no viés comportamental. Como comparação, enquanto o 4º. S fisiológico trata da importância dos cuidados com o corpo, nesta dimensão o 4º. S trata a Higiene no aspecto do bom relacionamento dentro da empresa, isto é, sem mentiras, sem fofocas, sem intrigas, sem difamações, inclusive enaltecendo jogos e disputas internas do tipo “ganha-ganha” ao invés do tradicional “ganha-perde”. Outra comparação é que no caso do 5º. S quando o programa é implantado na sua forma mais habitual, a auditoria busca evidências no atendimento aos procedimentos e normas da organização; apesar de serem muito importantes, torna-se desprezível quando comparada com a importância de se ter uma empresa onde os funcionários interpretam a autodisciplina como um diferencial profissional para sua própria carreira e para a competitividade da companhia.

Implantar um Programa 5S é muito diferente de implantar com qualidade um Programa 5S, aliás, quando se implanta um Programa 5S com Qualidade ele deixa de ser um programa para ser um Sistema 5S – e aí torna-se de fato uma ferramenta para iniciar o caminho à almejada sustentabilidade – nos aspectos mentais e comportamentais – que nada tem a ver com o pseudogerenciamento do tipo “resultados rápidos”.

Oceano Zacharias é consultor em Gestão Empresarial – qualidade, planejamento, custos e produtividade. Diretor da Quality* – www.Quality.Eng.Br