



MÉTODOS ESPECÍFICOS DE GESTÃO: 5S e *Benchmarking*

Me. Edvin Kalil Freitas Granville
Foz do Iguaçu,
Setembro de 2010



OBJETIVOS

- Conhecer um pouco do histórico, do conceito e da metodologia do 5S
- Conhecer o conceito e a aplicação da metodologia de benchmarking

MÉTODOS ESPECÍFICOS DE GESTÃO



Conjunto de práticas para gestão de empresas que abrangem diversas áreas da empresa e que utilizam ferramentas e técnicas de condução de grupos.



Marshall et al. (2008)



5S



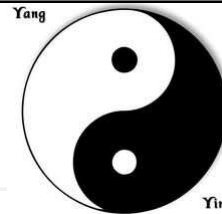
5S - HISTÓRICO



- Movimento japonês surgido no final da década de 1960 como esforço de reconstrução do país
- Juntamente com outras técnicas contribuiu para o fortalecimento da marca *made in Japan*
- No Brasil chegou pelo trabalho da Fundação Christiano Ottoni, liderada pelo Prof. Vicente Falconi, em 1991



5S - CONCEITO



Filosofia voltada para a mobilização dos colaboradores, através da implementação de mudanças, no ambiente de trabalho, incluindo eliminação de desperdícios, arrumação de salas e limpeza.

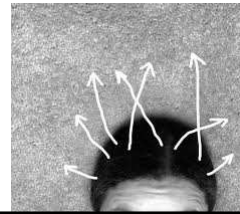


5S - CONCEITO



O método é chamado 5S porque deriva de cinco palavras japonesas iniciadas com a letra S, também conhecidos por cinco sentidos:

- *Seiri* – organização, utilização e descarte
- *Seiton* – arrumação e ordenação
- *Seisou* – limpeza e higiene
- *Seiketsu* – padronização
- *Shitsuke* – disciplina



5S – 1ºS CONCEITO



Senso de utilização

- Refere-se à melhor utilização dos recursos da organização, evitando excessos, desperdícios ou emprego inadequado
- Está associado a descartar tudo o que não atende à finalidade específica a que se destina e eliminar quaisquer fonte de desperdício
- Busca otimizar atividades e operações, eliminar ações puramente burocráticas, determinar o melhor uso de equipamentos, métodos, processos e sistemas



Paladini (2007)

5S – 2ºS CONCEITO



Senso de ordenação

- Refere-se à organização física da empresa, com a definição de processos de alocação de bens tangíveis (*layouts*) e intangíveis (*informações*)
- Envolve itens como transporte interno, disposição de equipamentos e postos de trabalho, melhoria do fluxo de pessoas, bens ou dados e ordens, comunicação rápida e fácil
- Otimiza a ação humana (reduzindo o cansaço por movimentação), produz economia de tempo e agiliza processos

5S – 3ºS CONCEITO



Senso de limpeza

- Refere-se à conservação de ambientes de trabalho
- Inclui a atribuição de cada operador da limpeza de seu posto de trabalho, bem como a conscientização de que é melhor "não sujar"
- Investe em ambientes físicos adequados, na manutenção de equipamentos, na eliminação de fontes de quaisquer tipos de poluição (ambiental, sonora ou visual)





5S - 4ºS CONCEITO



Senso de saúde/padronização/asseio

- Conservação da saúde dos recursos humanos da organização
- Envolve a melhoria constante das condições de trabalho, visa proporcionar conforto, segurança e proteção ao trabalhador
- Atenta para condições físicas, mentais e emocionais das pessoas, zelando por toda a sua integridade



5S - 5ºS CONCEITO



Senso de disciplina/autodisciplina

- Manutenção de valores (éticos ou morais, de caráter individual ou coletivo) e atenção permanente a eles
- Sugere a ausência de controles e fiscalizações externas às pessoas, já que o comportamento é definido por valores individuais
- Invoca o autodesenvolvimento contínuo das pessoas, a delegação de decisões e a disciplina global da empresa



5S - OBJETIVO

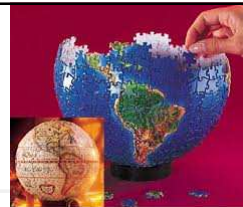


Seu objetivo principal é mudar a maneira de pensar dos colaboradores, a fim de que procurem ter um comportamento melhor em toda vida (pessoal e profissional)

Incentiva a utilização da capacidade criativa de cada colaborador da empresa, mediante a formação espontânea de grupos de trabalho, bem como aproveitar o potencial de participação de cada um

Marshall et al. (2008)

5S - OBJETIVO



Induz à quebra de paradigmas como:

- Não vou jogar fora, posso precisar amanhã...
- Deixarei empilhado amanhã arrumo...



5S - METODOLOGIA



Atividades divididas em: sensibilização e perpetuação

1. Sensibilização – educação e o treinamento de todos os colaboradores.

- Fixação de cartazes, criação de símbolo (segurança e simpatia) e mensagens
- Plano de ação, apresentação a todos os colaboradores, brindes (momento lúdico de transmissão dos conceitos)
- Dia da limpeza ou semana da limpeza (*housekeeping* = 3ºS) – fotos ou filmagem do antes e do depois (conduzida por multiplicadores)

5S – METODOLOGIA

2. Perpetuação – (aplicação dos dois últimos S) dá suporte formal ao processo do contexto de auditoria, prática no dia-a-dia do empregado

Criação de comissões 5S e grupos de auditoria que estabelecerão pontuação com base no planejado *versus* realizado



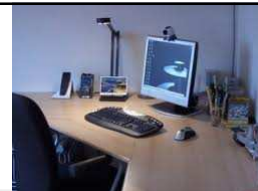
5S – RESULTADOS ESPERADOS



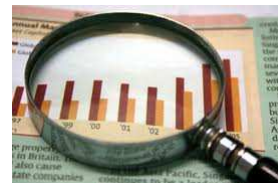
- Eliminação de estoques intermediários
- Eliminação de documentos sem utilização
- Melhoria nas comunicações internas
- Melhoria nos controles e na organização de documentos
- Maior aproveitamento do espaços
- Melhoria do *layout*
- Maior conforto e comodidade



5S – RESULTADOS ESPERADOS





- Melhoria dos aspecto visual das áreas
- Mais limpeza em todos os ambientes
- Padronização dos procedimentos
- Maior participação dos colaboradores
- Maior envolvimento e *empowerment*
- Economia de tempo e de esforço
- Melhoria geral do ambiente de trabalho






BENCHMARKING



BENCHMARKING - HISTÓRICO

- Remonta primórdios da civilização, na antiguidade buscavam-se informações sobre o exército inimigo
- Por esse método observa-se a experiência de líderes de mercado e de indústria bem sucedidas para extrair algum aprendizado para melhoria de desempenho
- O foco inicial era aprender a vantagem do concorrente, nos anos 1960 a IBM melhorou seu desempenho observando as melhores práticas de outras organizações



Década 1970 empresas americanas passaram a analisar práticas das empresas japonesas que se destacavam em qualidade, fruto de um trabalho sistematizado da Xerox surge o termo *benchmarking*

BENCHMARKING - CONCEITO

Processo contínuo e sistemático para avaliar produtos, serviços e processos de trabalho de organizações que são reconhecidas como representantes das melhores práticas, com a finalidade de melhoria organizacional



BENCHMARKING - CONCEITO

O método pode ser classificado em **três** categorias:

- **Interno** – ocorre quando se comparam atividades semelhantes dentro da própria empresa (filial, departamento, local, etc.)
- **Competitivo** – comparação entre empresas atuantes no mesmo segmento, concorrentes diretas ou não (presume as melhores práticas existentes)
- **Genérico** – comparação de processos de empresas que podem ou não ser concorrentes diretas (identifica melhores práticas em qualquer tipo de organização) – nenhuma empresa é excelente em tudo





BENCHMARKING – OBJETIVO

O objetivo principal é captar e aprender identificando oportunidades e ameaças

O que se busca é:

- Melhores processos e práticas inovadoras
- Aceleração dos ciclos de aprendizado e melhoria
- Redução de prazos e custos
- Formação de consenso interno sobre limitações e deficiências
- Estabelecimento de referências quantitativas



Em *benchmarking* não se comparam organizações como um todo, mas sim processos específicos



BENCHMARKING - METODOLOGIA

Dentre as diversas metodologias, os passos mais comuns são:

- Identificar o tema
- Identificar empresas comparáveis e parceiros
- Identificar o método de coleta de dados
- Determinar a defasagem de desempenho
- Projetar desempenho futuro



BENCHMARKING - METODOLOGIA



...continuação

Dentre as diversas metodologias, os passos mais comuns são:
Estudar as práticas utilizadas

- Estabelecer metas e planos de ação
- Implementar plano de ação
- Monitorar o desenvolvimento do trabalho
- Reavaliar todo o processo



BENCHMARKING - METODOLOGIA



Atividades de *benchmarking* normalmente são regidas por um código de conduta, alguns princípios podem ser encontrados no Código Brasileiro de Ética e Conduta:

- Princípio da legalidade
- Princípio da troca
- Princípio da confidencialidade
- Princípio do uso
- Princípio do contato em *benchmarking*



BENCHMARKING - METODOLOGIA



... Continuação

Atividades de *benchmarking* normalmente são regidas por um código de conduta, alguns princípios podem ser encontrados no Código Brasileiro de Ética e Conduta:

- Princípio do contato com terceiros
- Princípio da preparação
- Princípio do pleno cumprimento
- Princípio do entendimento e da ação
- Princípio do relacionamento



REVISÃO



- O que é e para que serve o 5S? Quais seriam alguns dos resultados esperados?
- Como surgiu e de qual modo é aplicada a metodologia de *benchmarking*?



REFERÊNCIAS



- MARSHALL JR. I. CIERCO, A. A., ROCHA, A. V., MOTA, E. B., LEUSIN, S. **Gestão da qualidade**. 9. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008
- PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade: Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 2007.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: controle de qualidade total no estilo japonês**. Belo Horizonte: Desenvolvimento gerencial, 1992.

