



ISSN: 1679-3765

Vol. 1 | N°. 09 | Ano 2011

Adriana Gomes Menegolo

Formada em Administração pela Unibrasil.

Antonia Percegon

Formada em Administração pela Unibrasil.

Barbara Washington Nichols

Formada em Administração pela Unibrasil.

Sônia Maria dos Santos

Formada em Matemática pela PUC-PR, com Mestrado em Engenharia Civil – ênfase em transportes – pela UNICAMP-SP em 2001. Desde 2003 é professora do Ensino Superior nos cursos de Administração e Secretariado Executivo das Faculdades Integradas do Brasil - UNIBRASIL e de Administração da FACEL – Faculdade de Administração, Ciências, Educação e letras em Curitiba-PR.

Correspondência/Contato

Unibrasil
Centro Universitário Autônomo do Brasil
Rua Konrad Adenauer, 442 - Tarumã -
Curitiba - PR - 82821-020

cademosdenegocios@unibrasil.com.br
<http://apps.unibrasil.com.br/coppex/>

Editor responsável

Claudio Marlus Skora
claudio.skora@unibrasil.com.br

RESUMO

Este artigo, elaborado a partir de pesquisa bibliográfica, teve como objetivo demonstrar os benefícios do programa 10S. Os elementos para compreensão do tema registrou a fundamentação em estudos voltados ao planejamento na busca da qualidade, que passou a ser uma das diretrizes organizacionais, que objetiva metas a serem alcançadas por organizações que o praticam. Para que o planejamento seja efetivado com sucesso, faz-se necessária uma cultura flexível, que tem por objetivo determinar as atitudes das pessoas a um consenso de uma nova realidade, entendida como algo dinâmico e mutável, sempre que preciso. Já como forma de alcance da qualidade, as organizações precisam de novos modelos de gestão, visando melhor direcionamento dos recursos. O programa 10S, objeto deste estudo, teve início no Japão pós-Segunda Guerra, com o conhecido Programa 5S que trouxe o conceito de mudanças comportamentais e culturais, a fim de promover o desenvolvimento organizacional bem como dos indivíduos.

Palavras-Chave: 5S; 10S; qualidade; cultura da qualidade.

ABSTRACT

This article, elaborated from bibliographical research had as objective to demonstrate the benefits of the program 10S. The elements for understanding of the subject registered the grounding in studies directed to the planning in the search of the quality, that started to be one of the organizations lines of direction that objective goals to be reached for organizations that practice it. So that it is accomplished successfully, a flexible culture becomes necessary. Culture that has for objective to determine the attitudes of the people to a consensus of a new reality, understood as something dynamic and changeable whenever necessary. Already as form of reach of the quality, the organizations need new models of management, aiming at better aiming of the resources. The program 10S, object of the study, had beginning in Japan, after-Second War with the known Program 5S that it brought the concept of behavior and cultural changes, in order to promote the organizational development as well as of the individuals.

Key-Words: 5S; 10S; quality; culture of the quality.

1. INTRODUÇÃO

No ambiente competitivo e dinâmico no qual as empresas estão inseridas, há a necessidade de atitudes ou de métodos de trabalho que as diferenciem, já que estas, muitas vezes, se encontram num patamar de nivelamento de preços, clientes e produtos. É necessário haver uma diferenciação por meio da credibilidade, que pode ser atingida através de metodologias como a qualidade total dos processos, que visa à melhoria contínua e aprimoramento cultural da organização. Neste contexto, as organizações vêm sendo estimuladas a buscarem métodos de gestão que contribuam para a sua permanência no mercado e satisfação do cliente interno e externo.

Um desses métodos foi o programa 5S que, difundido mundialmente, trouxe conceitos simples de organização, de aproveitamento de tempo e de recursos, por meio da mudança cultural que reeduca as pessoas, melhora os processos e o ambiente de trabalho, resultando em ganhos produtivos e comportamentais. É um método absorvido da cultura japonesa que desenvolveu novas formas na organização, depois de sair arruinado da Segunda Guerra Mundial, precisando reconstruir a nação e aquecer o mercado econômico novamente.

Com o passar do tempo, as mudanças proporcionadas pelos 5S foram sendo internalizadas pelas organizações, surgindo assim outros fatores que dessem conta de mostrar a preocupação das empresas com o ambiente externo. Temas como preservação ambiental e responsabilidade social passaram a fazer parte do cenário corporativo. Esses fatores externos levaram à mudança nos comportamentos internos dos indivíduos, as quais são abordadas no presente artigo por meio da metodologia 5S, sua evolução para o programa 8S e, posteriormente, 10S.

2. APANHADO HISTÓRICO DO MÉTODO JAPÔNES DA QUALIDADE

Lima ([s.d.]) afirma que o Japão é o maior ícone de sucesso e de melhoria nos quesitos qualidade e produtividade, demonstrando, ao longo de sua história, fatores como competência, poder e realizações vitoriosas. Após a derrota do Japão, na Segunda Guerra Mundial, Rattner (2003, p. 9) escreve que “a economia da nação ficou totalmente paralisada em virtude da destruição causada pela guerra, com uma séria escassez de alimentos, uma inflação descontrolada e um agressivo mercado negro”. Longo (1996) corrobora esta ideia ao afirmar que o Japão apresentava-se para todo o mundo totalmente arruinado e necessitando iniciar sua reconstrução.

Buscando minimizar a tragédia pela qual passava, o Japão iniciou uma revolução gerencial minuciosa, já que nesse mesmo momento começava também a revolução tecnológica no Ocidente, fazendo com que a nação japonesa precisasse mudar sua postura na forma de gerenciamento, o que proporcionou o sucesso que lhe deu a liderança como potência mundial, conforme explica Longo (1996). O processo de recuperação foi árduo e contou com o apoio de militares e civis que formaram uma poderosa força humana, já que o único recurso que o Japão possuía era sua nação, que levantou e fixou o país no auge econômico mundial (Lima, ([s.d.]); Longo, 1996).

O planejamento empresarial japonês foi reformulado no período Pós-Segunda Guerra, conforme explica Longo (1996), devido à incompatibilidade entre os produtos ofertados em comparação ao que o mercado necessitava, adotando-se assim, uma postura de planejar estrategicamente àquilo que o ambiente externo demandava. Com essa atitude, Lima [s.d.] ressalta que as indústrias japonesas surpreenderam o Ocidente, tornando-se líderes em diversos setores, embaçados na qualidade como forma de sobreviver e competir. No período da Segunda Guerra, de acordo com Lima ([s.d.], p. 7), “predominava a visão de que os produtos japoneses eram baratos e ruins, mas a partir da década de 1960 o Japão passou a ser modelo em gerenciamento de qualidade”.

2.1 A BUSCA PELA QUALIDADE

Juran e Crosby (*apud* Damazio, 1998, p. 13) conceituam qualidade como “adequação ao uso” e “atendimento às especificações” respectivamente. A EOQC- Organização Europeia de Controle da Qualidade (*apud* Paladini, 2008, p. 31), define como “a condição necessária de aptidão para o fim a que se destina”. Para Conway (1996), três conceitos definem a atividade principal da gestão integral da qualidade: trabalho, desperdício e melhoria contínua. O autor ainda considera que qualidade é questão de sobrevivência. Organizações perdem em competitividade quando não agregam a alta qualidade em seus processos.

Evoluindo o conceito, Maximiano (2000) argumenta que a qualidade não se preocupa apenas com especificações, mas também com seu cumprimento. Deming (1997) propõe que melhorar a qualidade envolve todas as fases do processo, incluindo a chegada e adequada gestão dos estoques de matéria-prima, até a fase final de entrega ao cliente. Paladini (2008) complementa esta ideia ao afirmar que alterando o processo produtivo em busca da qualidade atinge-se a todos os objetivos traçados pela empresa.

Um ambiente globalizado e competitivo propicia qualidade se torne uma preocupação, bem como a melhoria contínua, conforme ressaltam Calixto e Oliveira (2006). Maximiano (2000) sugere que a qualidade seja vista sob um enfoque sistêmico e integrado, tanto do ponto de vista das pessoas, como de informações, procedimentos, maquinários e todos os recursos que envolvem a gestão da qualidade e sua administração.

Qualidade ainda pode ser entendida, como propõe Damazio (1998), como o início da ação de mudança cultural nas organizações. O envolvimento dos empregados também é ponto-chave para a concretização da qualidade total, desde que respeitados o nível hierárquico, no que abrange responsabilidades, autoridade e atividades. A alta administração é o ponto de partida para o envolvimento da qualidade total e melhoria contínua, e posteriormente, funcionários dos níveis mais baixos.

2.2 A CULTURA DA QUALIDADE

O envolvimento dos empregados traz à tona a cultura organizacional que, conforme descreve Srour (1998, p. 175), pode ser entendida como sendo “a identidade da organização. É construída ao longo do tempo e serve de chave para distinguir diferentes coletividades”. O autor ainda escreve que a cultura na empresa absorve todas as atitudes e pensamentos, tornando-se uma junção de todos os saberes.

Motta (1997) afirma que é por meio da cultura organizacional que é definido o que é importante para a organização. Para o autor, a cultura revela qual é a melhor maneira de a empresa comportar-se perante o meio interno e externo, e dessa maneira conseguir com que os indivíduos pertencentes à organização aceitem participar individual e coletivamente da busca pela perfeição.

De acordo com Schein (*apud* Nora, 2009, p. 5), o objetivo da cultura organizacional é fazer com que a empresa “tenha a capacidade de ajustar-se às mudanças ambientais, coordenando e integrando suas operações internas. As crenças e valores de um grupo interferem no sistema operacional de uma organização”.

Freitas (2002, p. 18) aponta que as mudanças são importantes quando se buscam novas formas de criar, inovar, adaptar-se às novas situações. Para a autora, “as mudanças suscitam novas questões, e novas respostas são trazidas pela incerteza e pela complexidade da dinâmica dos elementos e das forças sociais presentes, tendo a sociedade uma produção sempre contínua e inacabada”. Nesta ideia de mudanças, Morgan (*apud* Nora, 2009) reitera a importância de a organização acompanhar a evolução dos tempos, adotando, para tal, novos conceitos, estratégias, comportamentos, crenças e valores, e para tanto, é imprescindível a harmonia e envolvimento dos funcionários.

3. O PROGRAMA 10S

Para Fleury (1993), modificar culturas organizacionais arraigadas, promover novos modelos de gestão acabam causando desconforto e insegurança para os funcionários acostumados com as rotinas por muito tempo. Alguns formatos de mudanças muito radicais ocasionam também grandes resistências que podem levar o plano ao fracasso. Implantação de programas de qualidade com métodos simples e de fácil entendimento causam melhor aceitação por parte dos funcionários. O programa 10S veio com esse conceito de simplicidade, conforme explicam Zimmer e Klein (2007).

3.1 OS PRIMEIROS 5S

O programa 5S foi criado e aplicado por Kaoru Ishikawa, na década de 1950, como uma solução para a derrota do Japão na Segunda Guerra Mundial, que tinha como objetivo o combate às sujeiras e desperdícios nas indústrias, como forma de recuperar e alavancar a economia do país (Lapa, 1998).

Silva (2004) corrobora a ideia de Lapa (1998) afirmando que naquele momento o Japão vivia a chamada “Crise de Competitividade”. O país precisava colocar no mercado produtos e serviços com preço e qualidade que fossem capazes de competir. Instituiu-se então, novos métodos para reorganizar e desenvolver a economia do país, pois suas fábricas estavam com baixa produtividade e havia muitos desperdícios dos materiais utilizados, o que causava sujeira e desordem nacional. A prática dinâmica que direciona a implantação do programa 5S busca envolver todos na organização, tornando-se uma chave para o sucesso. Não se pode confundir o 5S com uma faxina, pois trata-se de superação de obstáculos, quebra de paradigmas e comprometimento de todos (Gomes *et al.*, 1998).

Vieira (2006) ainda argumenta que o programa 5S proporciona a prevenção e a diminuição do número de acidentes individuais e coletivos, tendo como resultado processos mais eficientes e produtivos. É possível mencionar que o 5S é um dos pilares para a gestão da qualidade total, pois as empresas, antes de mudarem sua forma gerencial e de enfrentarem novas situações, necessitam de cuidados, para manterem o ambiente interno arrumado e organizado.

A expressão 5S é composta por cinco palavras de origem japonesa contendo em seu início a letra “S”. Para manter o sentido original, buscaram-se palavras que comesçassem com “S” e que pudessem preservar seu significado original. A melhor forma encontrada para aproximar ao significado dessa escrita japonesa foi o termo “Senso de” (Lapa, 1998). Paladini (2008, p. 256) destaca que “como o programa investe em mudanças de hábitos e pensamentos, adotou-se a palavra ‘senso’ para expressar, genericamente, esses termos”. O autor ainda afirma que o principal objetivo deste programa é fazer com que as pessoas envolvidas venham modificar seus pensamentos e atitudes, adquirindo novos hábitos e assim apresentando uma mudança no comportamento.

3.2 EVOLUÇÕES DOS 5S PARA OS 10S

Com o aumento da competitividade nas organizações e novos conceitos em expansão, sentiu-se a necessidade da evolução e aperfeiçoamento dos cinco sentidos já existentes. Abrantes (1998) esclarece que foram criados então mais 3S, Senso de Determinação e União, Senso Treinamento, Senso de Economia e de Combate aos Desperdícios, que vieram com a proposta de melhorar o ambiente de trabalho, objetivando a adequação e a continuidade dos primeiros 5S, resultando com isso, no programa 8S.

O meio corporativo, então, percebeu que deveria preocupar-se com o ambiente externo, em busca de vantagens competitivas e da melhoria da imagem e identidade organizacional. Por

este motivo, além dos 8S já existentes, propostos por Abrantes (1998), foram realizadas pesquisas junto às empresas brasileiras, que queriam melhorar suas práticas de gestão, percebendo-se assim, a necessidade da criação e adoção de mais dois sentidos, que têm por objetivo despertar a prática da responsabilidade social nas pessoas e empresas, resgatando valores éticos que visavam atender às expectativas dos clientes (Silva, 2007).

“O programa 10S é um sistema de mudança comportamental de hábitos e de atitudes que permitem criar um ambiente limpo, organizado, saudável em que o empregado se sinta bem consigo mesmo e com os demais” (Zimmer & Klein, 2007, p. 3). Para as autoras, este programa é uma importante ferramenta que visa à reeducação das pessoas, trazendo conscientização na busca pela melhoria nos ambientes. Este método traz consigo a ideia de mobilizar as organizações ao consumo/uso racional dos recursos, não só no que se refere aos aspectos físicos, mas também na sua maneira de agir e na sua postura perante a sociedade.

3.3 OS 10 SENSOS

3.3.1 Seiri – Senso de Utilização

Segundo Gomes *et al.* (1998), o senso de utilização transmite a mensagem que se deve possuir somente o que é necessário. O segredo para o sucesso deste senso, no momento de sua aplicação, é o discernimento do que é necessário e do que não tem utilidade para a realização das tarefas. Vieira Filho (2003) corrobora Gomes *et al.* (1998) ao salientar que tudo que for considerado desnecessário ou de pouco uso deve ser retirado do local.

A aplicação desse senso para Zimmer e Klein (2007) ocorre através da classificação dos objetos, materiais, mesmo que sejam necessários ou desnecessários; examinar documentos que poderão ser descartados ou arquivados, fazer uma faxina geral inicial, aproveitando para verificar equipamentos e materiais que precisarão ser removidos e fazer a divulgação dos resultados obtidos com a mobilização.

Oliveira (1997) salienta que os benefícios que o senso de utilização proporciona para as pessoas envolvidas são: realização das tarefas com maior satisfação, trabalho em equipe, estímulo à criatividade permitindo o exercício da administração participativa. Para Abrantes (2001), os benefícios são: redução de acidentes, que antes da aplicação do senso aconteciam frequentemente; descarte correto dos materiais para a reciclagem, que antes eram apenas descartados; redução do estoque de peças sobressalentes e dos insumos guardados no almoxarifado sem a necessidade de uso; e a redução de tempo para a procura de materiais necessários.

3.3.2 Seiton – Senso de Ordenação

Com o término do primeiro senso, inicia-se o processo para implantação do senso de ordenação, que, conforme Lapa (1998) define locais apropriados para a armazenagem dos insumos mais utilizados pela empresa. Ainda para o autor, a definição do local adequado deve ter fácil manuseio e estocagem, o consumo dos materiais deve ocorrer a partir dos mais antigos para os mais novos e, quando retirados, devem ser devolvidos em seus locais de origem.

Abrantes (2001) menciona que é importante logo após a definição do local e do modo como serão estocados os materiais, adequá-los às necessidades dos funcionários, criando um padrão, para que seja feito sempre do mesmo modo. Mas com o passar do tempo, esse padrão criado deve sofrer algumas alterações, porque com a prática dos sentidos as pessoas vão evoluindo, tornando-se mais criteriosas com o processo.

Gomes *et al.* (1998) escrevem que o senso de ordenação traz como benefícios um ambiente agradável, minimização dos desperdícios de tempo e de acidentes e facilitação do funcionamento dos processos. A implantação deste senso, para Vieira Filho (2003), proporciona gran-

des benefícios para a organização, como um ambiente limpo e agradável de trabalho, liberação de espaço para a realização das atividades e diminuição de tempo com a procura de objetos.

3.3.3 Seisoh – Senso de Limpeza

Vieira (2006); Zimmer e Klein (2007, p. 8) argumentam que a limpeza do local de trabalho é de responsabilidade de todos. “A limpeza consiste em deixar o ambiente de trabalho, equipamentos e materiais sempre limpos, devendo-se investigar as rotinas que geram sujeira, modificando-as”.

As dificuldades deste senso, para Ribeiro (1994), são mostrar para o funcionário que é de sua responsabilidade a limpeza do local e dos materiais utilizados por ele. Entretanto, há uma outra dificuldade, esta por parte do supervisor, que pode vir a pensar que seria uma perda na produtividade se seus funcionários parassem para a realização da limpeza do ambiente.

O Senso de Limpeza traz para a organização benefícios, conforme explica Silva (2004), tais como a conscientização, do funcionário, da necessidade de manter o ambiente de trabalho limpo e arrumado, tornando assim saudável e agradável de trabalhar, proporcionando melhorias para a imagem do setor e principalmente para a imagem da empresa.

3.3.4 Seiketsu – Senso de Saúde e Higiene

De acordo com Chiavenato (1999, p. 375), a higiene do trabalho “está relacionada com as condições ambientais de trabalho que asseguram a saúde física e mental e com as condições de bem-estar das pessoas”.

Para Lapa (1998), prover condições dignas de saúde a seus funcionários significa possuir um ambiente de trabalho não agressivo e limpo. Para isso, é preciso ter boas condições sanitárias nos banheiros, salas de realização das atividades e de refeições, zelando pela higiene pessoal dos empregados. Ainda para o autor, a empresa precisa ter princípios éticos, promovendo um ambiente saudável, que faça com que os funcionários sintam-se motivados.

O Senso de Saúde e Higiene, para Abrantes (2001), é resultante dos outros demais sentidos e também das mudanças físicas e comportamentais que ocorrem na organização. A maior dificuldade, para Ribeiro (1994), é a de que se não houver mudanças nas atitudes e nos comportamentos das pessoas e não forem modificadas as instalações da empresa, poderá ocorrer o retrabalho.

Para Zimmer e Klein (2007), este senso trará grandes benefícios para a empresa, tais como a melhoria do ambiente de trabalho, o equilíbrio físico e mental dos funcionários e o favorecimento das condições relacionadas à segurança, reduzindo, assim, o índice de acidente de trabalho.

3.3.5 Shitsuke – Senso de Autodisciplina

O Senso de Autodisciplina, para Lapa (1998, p. 4), relaciona-se ao desenvolvimento do “hábito de observar e seguir normas, regras, procedimentos, atender especificações, sejam elas escritas ou informais”. Para Abrantes (2001), esta é uma das fases mais complexas de ser consolidada na empresa, considerando que o principal objetivo é modificar a cultura e o padrão de comportamento das pessoas, exigindo educação respeito, tanto com as outras pessoas quanto para com o meio ambiente.

Silva (2004) comenta que a autodisciplina necessita de frequentes aperfeiçoamentos. Com isso, adquirir um ambiente de trabalho disciplinado é o modo de garantir a qualidade. Para Zimmer e Klein (2007), a aplicação deste senso deve envolver o entendimento da missão, da visão e dos objetivos da empresa para com os funcionários, melhorando a comunicação interna e externa e repassando responsabilidade e delegação de autoridade.

O benefício que esse senso proporciona para a empresa, conforme Silva (2004), é a facilidade de executar as tarefas, proporcionando aos funcionários crescimento profissional e pessoal. De acordo com Zimmer e Klein (2007, p. 10), é o “cumprimento natural dos procedimentos operacionais e administrativos, o cultivo de bons hábitos, a valorização do ser humano e a garantia de qualidade de vida”.

3.3.6 ShikariYaro – Senso de Determinação e União

Silva (2004) destaca que para alcançar a qualidade, é preciso possuir transparência com relação à condução da gestão, para que em equipe, se possa buscar o comprometimento de todos, atingindo assim os objetivos almejados. Os gestores devem tomar decisões para que todos participem do processo, estimulando-os e motivando-os para que desenvolvam a prática do trabalho.

Zimmer e Klein (2007, p. 11) mencionam que esse senso é o que “requer a participação da alta administração em parceria com todos os colaboradores, buscando a melhoria e o aumento da produtividade”. As principais vantagens deste senso, para Zimmer e Klein (2007), é a confiança que os empregados adquirem dentro da unidade, o maior comprometimento dos colaboradores em relação aos objetivos desejados, na melhora da relação entre os funcionários e também na retenção de seus talentos.

3.3.7 Shido – Senso de Treinamento

Com o surgimento das necessidades de pessoas mais capacitadas para realizarem as atividades com eficiência e eficácia, as empresas estão investindo em capacitação. Com isso, os empregados sentem-se motivados em aprender novas habilidades, em adquirirem novos conhecimentos e em facilitarem a adaptação ao novo cargo, afirmam Freeman e Stoner (1999). Daí, a importância do treinamento, enfatizado por Marras (2000, p. 145) que o treinamento “é um processo de assimilação cultural em curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados diretamente à execução de tarefas”. O autor ainda ressalta que o treinamento gera mudanças no conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes de cada funcionário.

O Senso de Treinamento, para Abrantes (2001), é o que capacita os funcionários para desenvolverem suas atividades com eficácia, atingindo os objetivos impostos pela organização. Para Zimmer e Klein (2007), o treinamento visa o engrandecimento do ser humano, tanto profissional quanto pessoal, deixando-o mais criativo, motivado para assim poder ocupar novas posições dentro e fora da organização.

Silva (2004) argumenta que os benefícios que este senso proporciona são a maior empregabilidade, desenvolver pessoas mais talentosas e também aumentar a produtividade e os resultados. Para Marras (2000), o senso de treinamento leva é a valorização pessoal e organizacional e o aumento da qualidade. Com treinamento, o funcionário desenvolve suas atividades com capacidade, motivação e atenção, tendo assim um produto/serviço com resultados satisfatórios.

3.3.8 Setsuyaku – Senso de Economia e combate aos Desperdícios

Arnold (1999, p. 450 - 451) aponta que “o desperdício significa qualquer coisa além do mínimo de equipamento, peças, espaço, material e tempos de trabalho [...]”. Para o autor, as empresas ao planejarem precisam ter o sentimento de responsabilidade em fazer uso adequado dos materiais e da forma como é usado o período de trabalho dos seus empregados. Silva (2004) ressalta que se torna cada vez mais importante que as empresas tenham o controle dos materiais para que não haja o desperdício, de modo a torná-las mais eficientes na busca pela qualidade total.

A prática dos sentidos, para Oliveira (1997, p. 17), significa “desenvolver uma consciência coletiva de preservação e conservação dos recursos disponíveis, utilizando-os da melhor maneira

possível sem agredir a natureza”. Para Zimmer e Klein (2007) os principais benefícios com a aplicação deste senso é o aproveitamento consciente dos materiais, controle dos gastos e estímulo dos funcionários à responsabilidade ambiental. Para Silva (2004), os benefícios são funcionários mais comprometidos com os objetivos da empresa, atender clientes e fornecedores com atitudes éticas e também com os outros colegas da equipe.

3.3.9 ShiseiRinri – Senso dos Princípios Morais e Éticos

Ashey *et al.* (2003) enfatizam que responsabilidades éticas estão relacionadas a várias tarefas, ações, normas e comportamentos desejados, visando atender aos diversos públicos com os quais a organização se relaciona. O senso de princípios morais e éticos, para Gadioliet *al.* (2006, p. 178), sugere que a “ética empresarial é o conjunto de princípios e valores adotados pela empresa. A ética empresarial é a base para a responsabilidade social”.

Zimmer e Klein (2007) comentam que a aplicação do senso dos princípios morais e éticos deve ser interiorizada ao código de ética, missão, visão e valores da empresa. Silva (2004) relata que os benefícios trazidos para a organização com a aplicação deste senso é ter “empregados mais compromissados com os resultados da empresa, com atitudes éticas perante os clientes, acionistas, fornecedores e com as equipes de trabalho [...]”. A principal vantagem com a aplicação deste senso, conforme Zimmer e Klein (2007) é tornar os funcionários mais empenhados com os resultados, buscando atuar com ética para com a empresa, clientes e fornecedores.

3.3.10 ShekininShakai – Senso de Responsabilidade Social

Para Ashley *et al.* (2003, p. 6), “responsabilidade social pode ser definida como o compromisso que uma organização deve ter para com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes [...]”. Ainda para os autores, as empresas podem e precisam assumir um papel mais abrangente dentro da sociedade, pois suas decisões afetam de forma mais ampla ou específica uma comunidade. Para Petraglia (2008), as empresas que são socialmente responsáveis são mais valorizadas e reconhecidas, obtendo assim a preferência dos seus clientes habituais e conquistando novos.

Os benefícios que o senso de responsabilidade social traz para a organização, de acordo com Silva (2005), é a melhora da imagem institucional diante da sociedade, funcionários mais produtivos, clareza com as atitudes diante dos clientes internos e externos, com fornecedores e com a sociedade em geral, mas principalmente a conservação do meio ambiente.

Segundo Zimmer e Klein (2007), nas organizações o senso de responsabilidade social pode ter sua aplicação definindo quem responde em cada setor, determinando o modo de agir e também firmando as mudanças que se querem alcançar, através de ações bem definidas e encorajando a participação das pessoas. As autoras consideram que para as empresas, há uma série de benefícios na aplicação do senso de responsabilidade social, melhorando a imagem corporativa, resultando em vantagens competitivas.

3.4 QUADRO EXPLICATIVO SOBRE OS 10 SENSOS

A aplicação dos 10 Sentos mantém a empresa focada nos objetivos estratégicos e no planejamento por meio da missão, visão e valores. A extensão dos 5S trouxe simplicidade no processo de desenvolvimento e aplicação, mantendo-o como único no planejamento. O Quadro 1 faz um resumo dos 10 sentidos citados e seus benefícios.

Quadro 1: Detalhamento do programa 10S

Sensos	Definição	Benefícios
1°- SEIRI: Senso de utilização	Separar o útil do não útil, eliminando o que não será utilizado para a realização da atividade.	Visibilidade dos materiais mais utilizados; redução de estoque de peças sobressalentes; ambiente limpo e redução de tempo na procura de materiais existentes.
2°- SEITON: Senso de Ordenação	Estabelecer e identificar, de forma clara, os locais onde se encontram os materiais e equipamentos.	Economia de tempo e esforço físico; melhoria do fluxo de pessoas e materiais; maior facilidade para encontrar objetos e informações.
3°- SEISOH: Senso de Limpeza	Eliminar todo e qualquer traço de sujeira mantendo o ambiente em boas condições.	Manter o ambiente de trabalho limpo e arrumado; melhorias para a imagem do setor e da empresa.
4°- SEIKETSU: Senso de Saúde e Higiene	Promover e manter as condições de trabalho, físicas e mentais, favoráveis à saúde integral.	Melhoria do ambiente de trabalho, equilíbrio físico e mental dos funcionários e favorecimento das condições relacionadas à segurança.
5°- SHITSUKE: Senso de Autodisciplina	É o hábito de observar e seguir normas, regras, procedimentos, atender especificações, sejam elas escritas ou informais.	Melhoria contínua em nível pessoal e organizacional; desenvolvimento da capacidade de buscar a participação e comprometimento de todos; melhoria da qualidade de vida.
6°- SHIKARI YARO: Senso de Determinação e União	Este senso requer a participação da alta administração em parceria com todos os colaboradores, buscando a melhoria e o aumento da produtividade.	Aumento da confiança que os empregados adquirem dentro da empresa; o maior comprometimento dos colaboradores; melhor relação entre os funcionários e a retenção de seus talentos.
7°- SHIDO: Senso de Treinamento	Promove a capacitação dos funcionários para desenvolverem suas atividades com eficácia, bem como engrandecer o ser humano, tanto profissional como pessoalmente, deixando-o mais criativo e motivado.	Maior empregabilidade; desenvolver talentos, aumentar a produtividade e os resultados e motivar os funcionários para poderem ocupar novas posições dentro e fora da organização.
8°- SETSUYAKU: Senso de Economia e Combate aos Desperdícios	Desenvolvimento de uma consciência coletiva de preservação e conservação dos recursos disponíveis, utilizando-os da melhor maneira possível sem agredir a natureza.	Aproveitamento consciente dos materiais, controle dos gastos e estímulo dos funcionários à responsabilidade ambiental.
9°- SHISEI RINRI: Senso dos Princípios Morais e Éticos	A ética empresarial é o conjunto de princípios e valores. Deve ser interiorizado ao código de ética, missão, visão e valores da empresa.	Empregados mais comprometidos com os resultados da empresa, com atitudes éticas perante os clientes, acionistas, fornecedores e com as equipes de trabalho.
10°- SEKININ SHAKAI Senso de Responsabilidade Social	Este senso demonstra a conscientização por parte das organizações e das pessoas, gerando um processo de mudança que traga resultados esperados e satisfatórios.	Melhora da imagem institucional perante a sociedade; clareza com as atitudes diante dos clientes internos e externos, com fornecedores, sociedade e conservação do meio ambiente.

FONTE: Adaptado de: LAPA (1998); SILVA ([200-]); ABRANTES (2001); VIEIRA FILHO (2003); SILVA (2004); SILVA (2005); OLIVEIRA (1997); ZIMMER; KLEIN (2007) E ELABORADO PELAS AUTORAS.

Conclusão

Novas metodologias estão sendo implementadas nas organizações para o alcance da qualidade e melhoria contínua dos processos, de modo a se obter resultados satisfatórios para a empresa e sociedade. Posto isso, foi entendido que o Programa 10S é uma dessas metodologias, que

se mostra abrangente, por contemplar toda a estrutura de uma empresa em todos os níveis hierárquicos.

Não foi objeto do estudo, uma análise se existem ou não outras alternativas mais favoráveis, mas só levantar os benefícios desse modelo. Independente do modelo adotado, a participação e envolvimento das pessoas são necessidades inerentes e devem sempre ser respeitadas para um processo de mudança não traumático. Com relação à construção deste artigo, foi possível observar o número limitado de obras que abordam o tema 10S, devido a sua recente reformulação, revelando-se também um desafio motivador escrever sobre o tema.

A percepção inicial é a de uma metodologia simples que interage com todos os processos organizacionais, comportamentais, sociais e ambientais. A simplicidade referida aqui faz menção apenas ao estudo conceitual, pois mudanças comportamentais não são vistas pelos administradores e estudiosos da área com simplicidade. O aprendizado é contínuo e cabe a cada um explorar mais esses conceitos que trazem consigo mudanças comportamentais tanto do indivíduo como do meio em que vivem.

REFERÊNCIAS

ABRANTES, José. (1998) *Como o programa dos oito sentidos (8S) pode ajudar na educação e qualificação profissional, reduzindo custos, aumentando a produtividade e combatendo o desemprego*. COPPE/UFRJ. Rio de Janeiro. Disponível em: www.abepro.org.br/biblioteca/enegep1998_art106.pdf. Acesso: 19/12/2010.

ABRANTES, José, (2001). *Programa 8S: da alta administração à linha de produção: o que fazer para aumentar o lucro? 1951: A base da filosofia Seis Sigmas*. Rio de Janeiro: Interciência.

ARNOLD, J. R. Tony. (1999) *Administração de Materiais: uma introdução*. Tradução Celso Rimoli, Lenita R. Esteves. São Paulo : Atlas.

ASHLEY, Patrícia Almeida *et al.* (2003). *Ética e responsabilidade social nos negócios*. São Paulo: Sarai-va.

CALIXTO, Rosângela; OLIVEIRA, Otávio J. (2006) *Custos e desperdícios na qualidade*. In: Oliveira, Otávio J. (org.). *Gestão da qualidade: Tópicos avançados*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

CHIAVENATO, Idalberto. (1999) *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus.

CONWAY, William E. (1996) *O segredo da qualidade*. William E. Conway: Tradução Geni Goldschmidt. São Paulo : Marcos Cobra: Parente & ConwayQualit.

DAMAZIO, Alex. (1998) *Administrando pela gestão da qualidade total*. Rio de Janeiro: Interciência.

DEMING, W. Edwards. (1997) *A nova economia para a indústria, o governo e a educação*. Tradução de Heloísa Martins Costa. Rio de Janeiro: Qualitymark.

FLEURY, Maria Tereza Leme. (1993) *Cultura da qualidade e mudança organizacional*. Rev. de Adm. de Empresas: RAE; EAESP/FGV. São Paulo. Disponível em: www16.fgv.br/era/artigos/690.pdf. Acesso: 14/11/2010.

FREEMAN, R. Edward; Stoner, J. A. F. (1999) *Administração*. Tradução de Alves Calado. (5ª ed.) Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos.

FREITAS, Maria Ester de. (2002) *Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma*. (3ª ed.) Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.

GADIOLI, Bruna Costa; *et al.* (2006) *Responsabilidade Social Empresarial: “Ética ou Estética?” uma análise do setor automobilístico Brasileiro*. Responsabilidade Social das Empresas: a contribuição das Universidades. (Volume 5) São Paulo: Peirópolis: Instituto Ethos. Disponível em: <http://books.google.com.br/books?id=6w59TJdcpMgC&pg=PA173&lpg=PA173&dq=Responsabilidade+Social+Empresarial:+%E2%80%9C%C3%89tica+ou+Est%C3%A9tica+%E2%80%9D+uma+an%C3%A1lise+do+setor+automobil%C3%ADstico+Brasileiro.+Responsabilidade+Social+das+Empresas:+a+contr>

- ibui%C3%A7%C3%A3o+das+Universidades&source=bl&ots=OpUlvGMfvq&sig=T0US5frhxyAW6j2fSC1yXLDg&hl=ptBR&ei=1UfeTanwB5C2tweWyJ2WCg&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=2&ved=0CCEQ6AEwAQ#v=onepage&q&f=false. Acesso: 25/08/2010.
- GOMES, Débora Dias; *et al.* (1998) *Aplicando 5s na gestão da qualidade total*. Equipe Grifo. Biblioteca Pioneira de Administração e negócios. Série qualidade Brasil. São Paulo: Pioneira.
- LAPA, R. P. (1998) *Programa de qualidade 5S*. Qualitymark: Rio de Janeiro. Disponível em: <http://qualidade.ifsc.usp.br/arquivo/5s.pdf>. Acesso: 13/11/2010.
- LIMA, Thiago Fernandes Oliveira de. (s.d.) *A revolução japonesa no gerenciamento da qualidade*. Disponível em: <http://www.scribd.com/doc/6614739/A-Revolucao-Japonesa-No-Gerenciamento-Da-Qualidade>. Acesso em: 11/05/2011
- LONGO, Rose Mary Juliano. (1996) *Gestão da Qualidade: Evolução, Histórica, Conceitos Básicos e Aplicação na Educação*. IPEA/Brasília: Jan/1996. Disponível em: <http://www.dcce.ibilce.unesp.br/~adriana/ceq/Material%20complementar/historia.pdf>. Acesso: 11/05/2011
- MARRAS, Jean Pierre. (2000) *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. (3ª ed.) São Paulo: Futura.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. (2000) *Introdução à administração*. (5ª ed.) Ver. E ampl. São Paulo: Atlas.
- MOTTA, Fernando C. Prestes. (1997) *Cultura, cultura organizacional e cultura brasileira*. In: Motta, Fernando C. Prestes; Caldas, Miguel. (orgs.) *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*. São Paulo: Atlas.
- NORA, Paula. (2009) *Gestão da cultura organizacional*. Rev. Virtual Partes-Turismo. São Paulo. Disponível em: <http://www.partes.com.br/turismo/gestao.asp>. Acesso: 16/11/2010.
- OLIVEIRA, José Roberto Cerqueira. (1997) *Aspectos humanos dos 5 sentidos: uma experiência prática*. (2ª Ed.) Rio de Janeiro: Qualitymark.
- PALADINI, Edson Pacheco. (2008) *Gestão da qualidade: teoria e prática*. (2ª Ed.) - 5. reimpr. São Paulo: Atlas.
- PETRAGLIA, Evelyn Batista. (2008) *Responsabilidade social*. Disponível em: www.lasallery.org/revista/index.php/Inovar/article/viewdownloadinterstitial/30/39. Acesso: 10/01/2011.
- RATTNER, Henrique. (2003) *Revisitando o "milagre" japonês*. Revista Espaço Acadêmico (nº 28). Disponível em: <http://www.espacoacademico.com.br/028/28rattner.htm>. Acesso: 11/05/2011
- RIBEIRO, Haroldo. (1994) *5S: um roteiro para uma implementação bem sucedidas*. Salvador: CASA DA QUALIDADE.
- SILVA, José Ailton Baptista. da. (2004) *Revista Bannas Qualidade. Programa 10S* Disponível em: <http://www.ebah.com.br/programa-10s-doc-a37600.html>. Acesso: 09/09/2010
- SILVA, Gisele Chaia. (2005) *ANVISA. O método 5S*. Disponível em: <http://www.anvisa.gov.br/neblas/procedimentos/metodo-5s.pdf>. Acesso: 10/09/2010.
- SILVA, José Ailton B. da. *Programa 10S*. Disponível em: <http://www.webguaruja.com.br/ler.asp?cod=37> Acesso: 12/09/2010.
- SILVA, José Baptista da. (2007) *Programa 10S e a crise de imagem*. Bannas Qualidade. Disponível em: <http://www.datalyser.com.br/site/suporte/administrador/info/arquivos/imfo94/94.html>. Acesso: 19/12/2010.
- SROUR, Robert Henry. (1998) *Poder, cultura e ética nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus.
- VIEIRA, Adriana. (2006) *Programa: "quem faz o ambiente é a gente". Seguindo a metodologia 5S*. Universidade Católica de Goiás. Gerência da assessoria da qualidade - IPASGO. Disponível em: <http://www.SCRIBD.com/doc/23797247/apostila-programa-5s-adrianavieira-1>. Acesso em: 11/09/2010.
- VIEIRA Filho, Geraldo. (2003) *GQT- Gestão da Qualidade Total: uma abordagem prática*. Campinas: Editora Alíne. (Coleção administração & sociedade/ organizador Reinaldo Dias).

ZIMMER, Lorien Eliane; KLEIN, Claudete Hara,(2007) *Programa 10Ss*. Concórdia. Embrapa: Suínos e Aves. Disponível em: http://www.tifnet.com.br/atualidade_basws_cinetificas_tif_programas_10S.pdf. Acesso em: 25/08/2010.