

Organizações e Métodos

Organizations and Methods

Cibele Aparecida Coelho da Silva¹

Isabela Marcolino²

Hercules Farnesi Cunha³

Cleide Henrique Avelino do Valle⁴

RESUMO

Organizações e Métodos é um conjunto de técnicas que auxiliam empresas a diagnosticar problemas, buscando soluções para seu desenvolvimento. As melhorias com esta técnica incluem aumentar produtividade, padronizar processos e diminuir inatividade. O envolvimento de toda equipe é fundamental para a realização do processo, levando a empresa a alcançar o resultado esperado. Através de pesquisas bibliográficas e exploratórias, viu-se através das Organizações e Métodos, a possibilidade de implantação da ferramenta 5S, utilizada na melhoria contínua e que, aplicado de forma estruturada, pode-se trazer benefícios como organização, higiene, limpeza, disciplina, diminuição do tempo de procura por materiais, obtendo um ambiente de trabalho agradável, proporcionando bem estar, tanto para os colaboradores quanto para os clientes.

Palavras-Chave: 5S; Organizações e Métodos; Qualidade; Ferramentas.

ABSTRACT

Organizations and methods is a set of techniques that helps companies diagnose problems, seeking solutions for its development. Improvements to this technique include increased productivity, standardize processes and reduce downtime. The involvement of all staff is essential to carrying out the process, leading the company to achieve the expected result. Through bibliographical and exploratory research and through the organizations and methods found out the possibility of implementation of the 5S tool, used in continuous improvement and applied in a structured manner, can bring benefits such as organization, hygiene, cleanliness, discipline, decreased time to search for materials, getting a pleasant working environment, providing well-being, both for employees and for customers.

Keywords: 5S, Organization and Methods, Quality, Tools.

¹Acadêmica do 8º. Termo do Curso de Administração, no Centro Universitário Católica Salesiano Auxilium – Araçatuba/SP.

²Acadêmica do 8º. Termo do Curso de Administração, no Centro Universitário Católica Salesiano Auxilium – Araçatuba/SP.

³Orientador. Administrador, Jornalista, Doutor em Ciências da Educação e Mestre em Comunicação Social, Especialista em Gestão Governamental e em Teorias da Comunicação, é docente do Centro Universitário Católica Salesiano Auxilium – Araçatuba/SP.

⁴Contadora, Especialista em Contabilidade, Administração e Finanças, docente do Centro Universitário Católica Salesiano Auxilium – Araçatuba/SP.

Introdução

Organizações e métodos é um conjunto de técnicas que ajudam as empresas a identificarem os problemas, encontrando soluções para a melhoria dos processos.

As principais ferramentas em Organizações e métodos são: 5S, Diagrama de Pareto, Diagrama de Ishikawa, Histograma, Diagrama de Dispersão, Fluxograma, PDCA e 6 Sigma.

Para complementar as técnicas de Organizações e métodos é apresentada a ferramenta 5S, que torna possível desenvolver a qualidade nos processos, além de proporcionar um ambiente de trabalho mais agradável para os colaboradores, alcançando a satisfação dos clientes. O 5S é representado por 5 palavras japonesas que começam pela letra S: Seiri - Organização; Seiton - Ordenação; Seiso - Limpeza; Seiketsu - Saúde e padronização; Shitsuke - Autodisciplina.

O presente trabalho teve como finalidade o objetivo geral de estudar o uso da ferramenta 5S na busca de melhorias no ambiente de trabalho. Como objetivos específicos, identificar os benefícios da utilização da ferramenta 5S e conhecer as consequências dentro de uma empresa varejista de alimentos, analisando sua organização no ambiente e nas rotinas de trabalho.

A pergunta problema, respondida através do pressuposto teórico, foi a de que: em que medida a ferramenta 5S proporciona vantagens, como a melhoria na qualidade de vida, prevenção de acidentes, melhoria na qualidade de produtos ou serviços, aumento da produtividade, redução de custos, conservação de energia, prevenção quanto a paradas por quebras, melhoria dos ambientes frequentados, melhoria do moral das pessoas, incentivo à criatividade e também geração de uma administração participativa?

Como metodologia para o desenvolvimento do trabalho, utilizou-se de pesquisa bibliográfica para a fundamentação teórica do tema Organizações e Métodos, através de um estudo fundamentado, também, na pesquisa exploratória e observação sistemática, realizada em uma empresa varejista de alimentos.

História do 5S

O programa 5S surgiu no Japão, após a Segunda Guerra Mundial, época em que o país vivia em crise e as indústrias sobreviviam em um clima de muita

desorganização. Para ajudar na reestruturação do país, onde a população se encontrava em pânico, a utilização do 5S foi de fundamental importância.

Conforme Andrade (2014), depois da guerra, os especialistas americanos deram orientação para o controle da qualidade para os japoneses, aperfeiçoado dentro do próprio Japão, formando o que ficou conhecido como Qualidade no Estilo Japonês, ou *Total Quality Control* - TQC - Controle da Qualidade Total, que é o controle dos processos para garantir o resultado final.

[...] descrevem o programa 5S como um conjunto de cinco conceitos que, ao serem aplicados com eficiência e planejamento, redimensionam satisfatoriamente o ambiente de trabalho [...] (LAPA & BARROS & ALVES, 1996, p. 56). O programa 5S, quando aplicado corretamente, transforma satisfatoriamente o ambiente de trabalho para melhor.

Segundo Kretzer (2014), o programa 5S tem este nome porque abriga os cinco conceitos básicos e simples, fundamentais ao sistema de qualidade. Com cinco fases, em busca da eliminação do desperdício, o programa permitiu que o Japão se transformasse numa potência industrial e referência mundial em métodos de qualidade. No entanto, o programa começou apenas com os três primeiros S, sendo implantados, depois, o quarto e o quinto S. No Brasil, o 5S foi introduzido em 1991, pela Fundação Christiano Ottoni.

Kretzer (2014) sustenta que o programa de qualidade 5S ofereceu subsídios e ferramentas fundamentais para a organização das empresas japonesas pós-guerra.

Segundo Andrade (2014), o 5S cuida da base, facilita o aprendizado e prática de conceitos, o que inclui cuidar dos ambientes, equipamentos, materiais, métodos e, principalmente, pessoas. Na atualidade, as coisas chegam depressa e rapidamente perdem o valor; há muita informação e oportunidades chegando o tempo todo. Hoje, o 5S serve para orientar, observar, avaliar e tomar as decisões certas para o crescimento da empresa.

De acordo com Osada (1991, *apud* PRATES & TULIO & RAPETE, 2011, p.2), a prática do 5S é *[...] objetiva e inclui valores de organização, utilização, limpeza, padronização e disciplina no local de trabalho [...]*. O 5S tem por finalidade os conceitos básicos em qualquer empresa para a busca da melhoria nas rotinas de trabalho.

Para Rigoni (2014), o 5S visa um ambiente de trabalho agradável, organizado e limpo, além da conscientização, disciplina e atendimento a padrões nos trabalhadores. É algo simples que traz grandes resultados à empresa, principalmente na força de trabalho e melhoria no ambiente, beneficiando a produtividade e a qualidade. A produtividade será maior, pois os instrumentos necessários estarão à disposição em tempo hábil e os locais de trabalho sempre limpos e agradáveis. A qualidade de vida e bem estar no trabalho serão cada vez maiores e as perdas e desperdícios cada vez menores.

Conforme Andrade (2014), os 5S são:

- a) Seiri – Senso de seleção – Organização. Deixar no ambiente de trabalho somente o que for necessário, aproveitar melhor o local de trabalho.
- b) Seiton – Senso de ordenação. Reduzir ao máximo o tempo de procura pelos materiais, deixando sempre ordenados, organizados, separados por categorias e separar documentos pessoais e profissionais.
- c) Seiso – Senso de limpeza. Manter um ambiente de trabalho limpo e mais agradável para a realização de qualquer trabalho.
- d) Seiketsu – Senso de bem estar, higiene. Manter um ambiente de trabalho em que cause bem estar, como ter um local adequado para o almoço e um bom descanso.
- e) Shitsuke – Senso de disciplina. Ele mantém o programa em ordem, não deixa acabar o que foi começado, ele mantém as coisas em ordem. Fundamental para que as normas sejam observadas e atendidas, e transformar o 5S em um estilo de vida.

Segundo Osada (1991, *apud* BARBOSA & SANTOS & PRATES, 2012, p.3), quando todos da organização entenderem sobre o 5S, prontos para colocarem em prática suas ações, obterão sucesso e aumentarão o moral e a resiliência organizacional. A Duplo Foco Consultoria (2012) ensina que, assim que aplicadas as ações dos 5S, as vantagens logo aparecem, pois uma empresa que a implanta funciona melhor, com maior produtividade e desempenho. A empresa fica mais preparada, seja internamente, com a concorrência, ou com seus clientes. O desperdício é controlado, não só o de materiais, mas também o tempo é controlado e há maior qualidade e eficiência nos serviços.

A desvantagem é a falta de controle sobre como utilizar o 5S, o que torna seus resultados imprevisíveis, que não é bom, porém, é possível que se tenha ciência sobre todos os fatores que são determinantes para a empresa.

Como surgiu Organizações e Métodos

Segundo Vazzi (2015), o termo Organizações e Métodos, surgiu nos Estados Unidos, criado pelo governador do Estado de New Jersey, Woodrow Wilson, ao afirmar que a administração era o governo em ação. No entanto, não foram os Estados Unidos, mas a Inglaterra quem incorporou Organizações e Métodos à administração pública, tudo já perto do início da Segunda Guerra Mundial.

Em 1950, um pouco mais de 20 países já utilizavam uma unidade de Organizações e Métodos. No Brasil, somente anos depois, na estruturação do Departamento Administrativo Serviço Público - DASP.

Uma das funções de organizações e métodos é diagnosticar problemas emitentes no processo administrativo, e depois consertá-lo, fazendo com que a empresa volte a operar em perfeita harmonia, buscando a melhor maneira para executar as tarefas da empresa dentro do parâmetro de produtividade e eficiência, garantindo a segurança dos procedimentos e das informações envolvidas (PORTAL DA EDUCAÇÃO, 2013).

Segundo Oliveira (2013), Organizações e Métodos têm como objetivo gerir recursos humanos, capital, processos e equipamentos para atingir um determinado resultado, diagnosticar os problemas nos processos e depois solucioná-los, aumentar a produtividade, padronizar os processos e minimizar a ociosidade.

Os departamentos ajudam no processo onde determinadas pessoas têm a responsabilidade de emitir os relatórios de controle, para que a empresa consiga se manter no mercado competitivo que o país se encontra.

As principais ferramentas da qualidade são: 5S, Seis Sigma, Fluxograma, Histograma, Diagrama de Pareto, Diagrama de Dispersão, Diagrama de Ishikawa, e PDCA.

Seis Sigma - Para Periard (2012), Seis Sigma é uma ferramenta da qualidade que pode proporcionar alguns benefícios, como:

- a) Educação dos custos organizacionais;

- b) Aumento significativo da qualidade e produtividade de produtos e serviços;
- c) Acréscimo e retenção de clientes; eliminação de atividades que não agregam valor;
- d) Maior envolvimento das equipes de trabalho;
- e) Mudança cultural;
- f) Diminuição da variação dos processos.

Para que todos os benefícios ocorram de forma correta, melhorando a estrutura da empresa, é preciso oferecer treinamentos aos colaboradores para que estejam preparados para receber a implantação dos seis sigmas. Seu desenvolvimento ocorreu em meados de 1987, por Bill Smith, na Motorola.

Fluxograma - De acordo com Silveira (2012), o Fluxograma é uma ferramenta da qualidade representada por figuras geométricas, círculos, triângulos, retângulos, e linhas. O Fluxograma pode ser apresentado de forma linear, onde é mostrado o trabalho passo a passo, ou de forma matricial onde é mostrado o processo atual e as pessoas que realizarão as etapas.

Tem como principal objetivo racionalizar o trabalho e buscar melhorias na empresa, visualização melhor do processo, tanto dos pontos fortes e fracos, quanto tomar as decisões corretas.

Histograma - De acordo com Silveira (2012), o Histograma é uma ferramenta da qualidade, representada por gráficos que apresentam dados que podem determinar quais são os problemas, consequências e causas. É necessário que a coleta destes dados seja realizada de forma correta, assim, serão apresentados de forma eficiente para melhorar o desenvolvimento do processo, podendo buscar as soluções e melhorias para a estrutura organizacional.

Diagrama de Pareto - Conforme Silveira (2012), o Diagrama de Pareto é representado por um gráfico de barras, mostrando que 80% das ocorrências dos problemas são devidos a apenas 20% de todas as causas. Através deste gráfico pode-se ter melhor visualização dos dados e, com isso, é possível concentrar esforços onde realmente é necessário, definindo quais são as prioridades, para que a empresa consiga solucionar os problemas e ter mais qualidade nos processos e produtos.

Diagrama de Dispersão - Segundo Bidoia (2014), é a análise que verifica a existência ou não entre duas variáveis, o que quer dizer que pode ser medida ou contada como: horas de treinamento, número de horas em ação e tamanho do lote, proporciona benefícios como:

- a) Relação causal entre variáveis;
- b) Ajuda na determinação da causa raiz de problemas;
- c) É usado para verificar uma possível relação de causa e efeito;
- d) Determina a intensidade de uma variável.

Diagrama de Ishikawa - Conforme Silveira (2012), é também conhecido como Diagrama de Causa e Efeito, ou ainda Diagrama de Espinha de Peixe. Tem como objetivo fazer as pessoas pensarem sobre as causas possíveis que fazem com que os problemas ocorrem. É representado por um formato de espinha de peixe, onde as causas dos problemas podem ser classificados em seis tipos:

- a) Método
- b) Máquina
- c) Medida
- d) Meio Ambiente
- e) Mão de Obra
- f) Matéria Prima

Segundo Bezerra (2013), o ciclo PDCA ou círculo de Deming, como também é conhecido, é representado por quatro etapas, que são:

PLAN = Planejamento

DO = Execução

CHECK = Verificação

ACT = Ação

Tem como principal objetivo identificar as causas dos problemas e buscar a melhor solução, trazendo melhoria contínua para a empresa, além de eficiência, qualidade e competitividade.

Pesquisa realizada em empresa varejista de alimentos

Este estudo se fundou em observações diárias, em estabelecimento comercial varejista de produtos alimentícios, de limpeza e higiene, classificado entre pequeno e médio porte, localizado em bairro próximo à região central de

Araçatuba/SP, que há pouco mais de um ano incorporou e assumiu o espaço físico de uma outra empresa, realizando diversas mudanças para uma padronização das suas outras lojas.

Pôde-se observar que esta empresa mantém um número médio de visitas de 2.500 clientes/dia e picos de até 6 mil clientes em determinadas semanas do mês; que há utilização da ferramenta 5S, mesmo que não de forma ampla, mas que vem oportunizando a conquista de muitos benefícios. Em algumas áreas, o resultado da aplicabilidade da ferramenta realmente funciona, mas sem a certeza de que seja pela aplicação ou apenas por coincidência de ações, já que elas são desconexas.

Foram detectados problemas com relação à má organização e disposição de produtos nas gôndolas. Em alguns setores, observou-se que a disposição dos produtos foi apenas mantida, acompanhando o modelo implantado pelos antigos proprietários. Em outros setores, mais ao fundo do estabelecimento, notou-se muitos produtos juntos, o que tornou o ambiente carregado e, ao mesmo tempo, com pouco espaço para a locomoção dos clientes e até controle de estoque, seja pela quantidade, reposição, qualidade ou validade.

Cada setor do supermercado tem um responsável e que deveria cuidar desses detalhes, mas o que se observou foi que tal estratégia não vem funcionando, já que a desorganização no estoque é aparente para o público. Em alguns departamentos teve-se a impressão de que estão sendo realizadas mudanças, o que não foi comprovado, já que elas não se efetivaram e o acúmulo de produtos e pacotes de produtos continuou.

Viu-se e observou-se reclamações em relação ao fluxo de caixa, principalmente nas semanas, em dias e horários de pico. Há um número razoável de caixas, mas nem todos são operacionalizados, seja por falta de estrutura física ou de pessoal para os caixas comuns, caixas rápidos ou preferenciais. Faltam produtos próximos a estes caixas e que ajuda a atrair e até distrair clientes enquanto esperam pelo atendimento final. Como ferramenta de *Marketing*, os produtos devem ser disponibilizados por categorias para facilitar a sua busca, realizar programas de divulgação, despertando o interesse no consumidor.

Análise do estudo da utilização da ferramenta 5S

A implantação correta da ferramenta 5S possibilita diversos benefícios para a empresa, tais como: uma melhor organização do local de trabalho, com aproveitamento mais objetivo dos espaços, ordenação da disposição dos produtos, com conseqüente redução do tempo de procura pelos clientes; tornar os ambientes mais aconchegantes e agradáveis, para clientes e colaboradores, principalmente para a agilidade na limpeza e proporcionando vantagens na qualidade de vida, prevenção de acidentes, melhoria na qualidade de produtos ou serviços, aumento da produtividade, redução de custos, conservação de energia, prevenção a paradas por quebras, melhoria dos ambientes frequentados, melhoria do moral das pessoas, incentivo à criatividade e de administração participativa.

Os processos de implantação da ferramenta 5S precisam ser revistos e aplicados corretamente e na sua totalidade, para que, em todos os setores, ela funcione e atinja os seus objetivos de reduzir o desperdício de recursos e espaço, de forma a aumentar a eficiência operacional e, conseqüentemente, os lucros da empresa, com valores mais aparentes para os seus clientes.

Conclusão

A partir desta pesquisa, concluiu-se que a utilização das técnicas de Organizações e Métodos dentro de uma empresa varejista de alimentos possibilita a obtenção de vantagens competitivas e, conseqüentemente, um melhor desenvolvimento da empresa.

Quer-se observar, no entanto, que os objetivos propostos neste trabalho foram alcançados, diante das leituras realizadas sobre a ferramenta 5S e que permitiu a identificação de deficiências dentro de uma empresa varejista de alimentos e que teve analisadas a sua organização no ambiente e nas rotinas de trabalho.

No conjunto, o estudo permitiu uma ampla identificação e projeção do que seriam os benefícios da utilização da ferramenta 5S, em todos os ambientes de trabalho, abertos ou não ao público, já que a confiança e credibilidade dos clientes é importante para o estabelecimento ou equilíbrio da competitividade do mercado, cada vez maior.

O pressuposto teórico foi confirmado parcialmente, levando-se em conta que nem todas as vantagens foram proporcionadas e, ai, tem-se como exemplo o

incentivo à criatividade, administração participativa, prevenção de acidentes, conservação de energia e prevenção às paradas por quebras. Porém, se a empresa adotar práticas corretas da ferramenta, estas vantagens poderão ser alcançadas e, com isso, obterá melhorias na sua estrutura organizacional.

Como proposta de intervenção, sugere-se que a empresa disponibilize os produtos por categorias, visando facilitar a sua busca pelos clientes; realize programas de divulgação, despertando o interesse no consumidor e utilize, em dias e horários de maior fluxo de clientes, uma quantidade maior de caixas e mais variedades de produtos próximos a estes caixas, atraindo e distraindo clientes enquanto esperam pelo atendimento final.

Referências Bibliográficas

ANDRADE, Wagner M. *O que é 5S*. Disponível em: <<http://5s.com.br/2/o-que-e-5s.php>>. Acesso em: 20 jun. 2016.

BARBOSA Juliana C.; SANTOS Pedro A. J.; PRATES Glaucia A. *Implementação de um sistema 5s em empresa do ramo moveleiro localizada na região de Itapeva SP*. Qualit@s Revista Eletrônica, Itapeva, v.13, n.1, 2012. Disponível em: <revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/download/856/781>. Acesso em: 10 ago. 2016.

BEZERRA, Filipe. *O ciclo PDCA e o mérito da melhoria contínua*. Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2016/09/ciclo-pdca-melhoria-continua.html>>. Acesso em: 18 jul. 2016.

BIDOIA, Fernanda. *11 ferramentas da qualidade e suas estratégias de gestão*. Disponível em: <<http://www.farmaceuticas.com.br/11-ferramentas-da-qualidade-e-suas-estrategias-de-gestao/>>. Acesso em: 10 abr. 2016.

DUPLO FOCO CONSULTORIA. *5S vantagens práticas da aplicação nas empresas*. Disponível: <http://www.duplofoco.com.br/recursos-humanos/5s-vantagens-nas-empresas/>. Acesso em: 22 jul. 2016.

KRETZER, Kleiton. *História do 5's*. Disponível em: <<http://programa5s.com/historia-do-5s/>>. Acesso em: 22 jul. 2016.

LAPA, Reginaldo P.; BARROS, Antônio M. F; ALVES, Jose F. *Praticando os 5 Sentidos*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1996.

OLIVEIRA Dieyme. *Organização, sistemas e métodos (osm)*. Disponível em: <<http://www.ebah.com.br/content/ABAAAAlAsAH/organizacao-sistemas-metodos-osm?part=3>>. Acesso em: 26 fev. 2016.

PERIARD, Gustavo. *Seis Sigma - O que é e como funciona*. Disponível

em:<<http://www.sobreadministracao.com/seis-six-sigma-o-que-e-como-funciona/>>. Acesso em: 8 out. 2016.

PORTAL DA EDUCACAO. *Função de organização, sistemas e métodos*. Disponível em:<<http://www.portaleducacao.com.br/administracao/artigos/46353/funcao-de-organizacao-sistemas-e-metodos-osm/>>. Acesso em: 04 jun. 2016.

PRATES, Glauca A; TULIO, Lucas O; RAPETE, Evandro F. *5s na organização industrial: primeiro passo para a certificação da ISO 9001:2008 em uma moveleira*. Disponível em:<<http://www.nucleus.feituverava.com.br/index.php/nucleus/article/view/591/794>>. Acesso em: 10 ago. 2016.

RIGONI, José R. *Vantagens e benefícios do 5s*. Disponível em:<<http://www.qualiblog.com.br/vantagens-beneficios-5s-qualidade/>>. Acesso em: 20 jun. 2016.

SILVEIRA, Cristiano B. *Diagrama de Ishikawa*. Disponível em:<<http://www.citisystems.com.br/diagrama-de-causa-e-efeito-ishikawa-espina-peixe/>>. Acesso em: 8 out. 2016.

_____. *Diagrama de Pareto*. Disponível em:<<http://www.citisystems.com.br/diagrama-de-pareto/>>. Acesso em: 8 out. 2016.

_____. *Fluxograma*. Disponível em:<<http://www.citisystems.com.br/fluxograma/>>. Acesso em: 8 out. 2016.

_____. *Histograma*. Disponível em:<<http://www.citisystems.com.br/histograma/>>. Acesso em 8 out. 2016.

VAZZI, Marcio R. G. *Organizações de Sistemas e Métodos*. Disponível:<http://www.vazzi.com.br/moodle/pluginfile.php/212/mod_resource/content/9/OSM%202015.pdf>. Acesso em: 22 jul. 2016.