

Proposta de Implantação do Programa 5S na Gestão de uma Instituição Religiosa

Jonas Batista de oliveira (Universidade Federal de Goiás, UFG) jonasbatista@outlook.com
Suzeline Maria dos Santos (Universidade Federal de Goiás, UFG) suzelinemaria@yahoo.com.br
Adreza Alves da Rocha (Universidade Federal de Goiás, UFG) andrezaharocha@hotmail.com
Gustavo Henrique de Oliveira (Universidade Federal de Goiás, UFG) gusttavohenrique.oliveira@gmail.com
Débora Paula Borges de oliveira Cechin (Universidade Federal de Goiás, UFG) deboramanager@hotmail.com

Resumo:

Este artigo apresenta um estudo de caso, realizado em uma igreja protestante, cujo objetivo principal foi a proposta de implantação da ferramenta de qualidade: o Programa 5S. O escopo do trabalho está exatamente em apresentar à uma organização não empresarial os benefícios desta metodologia. Muito embora seu fim principal seja diferente de qualquer empresa, é sabido que as igrejas evangélicas possuem similaridades, tais como: orçamentos, receitas, despesas e diversas obrigações jurídicas. Mas como qualquer organização, também possuem seus objetivos, e, conforme observado, poderiam ser otimizados a partir da aplicação dos cinco sentidos. Para isso, foi sugerido um plano de ação para a implantação de cada sentido, com vistas a provocar mudanças nas pessoas, visando melhorar o ambiente em todas as dependências físicas da igreja, bem como aperfeiçoar o relacionamento entre todos os envolvidos.

Palavras chave: 5S; Igreja; Gestão da qualidade; Programa da qualidade.

Proposed implementation of the 5S program in the management of a religious institution

Abstract

This work presents a case study, carried out in a Protestant church, whose main objective was to implement the quality tool: Program 5S. The scope of the work is precisely to present to a non-business organization the benefits of this methodology. Although its main purpose is different from that of any company, it is well known that evangelical churches have similarities, such as budgets, revenues, expenses, and various legal obligations. But like any organization, they also have their goals, and, as noted, could be optimized from the application of the five senses. To this end, a plan of action was suggested for the implementation of each sense, with a view to bringing about changes in people, in order to improve the environment in all the physical dependencies of the church, as well as to improve the relationship among all those involved.

Key-words: 5S; Church; Quality management; Quality program.

1. Introdução

Ferramentas de qualidade são profundamente estudadas e aplicadas nas mais diversas áreas, organizações e segmentos da sociedade contemporânea. Sua utilização, ou aplicação mais

comum, ocorre em ambientes empresariais. Entretanto, é cada vez mais comum entidades não empresariais fazerem uso de tais ferramentas de qualidade e gestão na busca por melhores resultados em suas atividades-fins. Por meio de pesquisas simples, encontram-se diversos casos e tipos de aplicações destas ferramentas em entidades sem fins lucrativos, setores ou departamentos específicos de organizações, sejam empresariais ou não, empresas de serviços, escritórios, bibliotecas, hospitais, prefeituras, escolas, ou até mesmo em situações individuais. Neste contexto, este artigo propõe analisar uma instituição religiosa, do segmento protestante, e apresentar sugestões de melhoria em sua gestão e funcionamento, por meio da implantação de uma destas ferramentas de qualidade, o Programa 5S.

Presentes no Brasil desde 1532, com a chegada do primeiro luterano, Heliodoro Heoboano, o crescimento das igrejas protestantes no Brasil tiveram impulso com a abertura dos portos do Brasil às nações amigas, através do Tratado de Comércio e Navegação, onde comerciantes ingleses estabeleceram a Igreja Anglicana, em 1811. Em seguida, outras imigrações trouxeram novas igrejas: alemães trouxeram o Luteranismo em 1824, imigrantes americanos as Igrejas Batista e Metodista. Mais tarde missionários fundaram as igrejas Congregacional e a Presbiteriana.

O Censo 2010, realizado pelo IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, mostra o crescimento da diversidade dos grupos religiosos no Brasil. Segundo este Censo, consolidou-se o crescimento da população evangélica, que passou de 15,4% em 2000 para 22,2% em 2010, da população brasileira. Ou seja, em números de 2010, a população evangélica no Brasil era de aproximadamente 43 milhões de brasileiros. Segundo o Instituto Datafolha, este número saltou de 22,2% em 2010 para 29% em 2016. Assim, já em 2016 a população que se declara protestante já ultrapassaria os 58 milhões de brasileiros.

A relação finanças pessoais – igreja é um fator importante a ser observado em nosso país. Também segundo pesquisa do Instituto Datafolha, de 2016, 97% da população evangélica atribui seu sucesso financeiro à Deus. O Jornal Folha de São Paulo, em reportagem de 25/12/2016, traz a citação do professor em antropologia da Unicamp e pesquisador de CEBRAP - Centro Brasileiro De Pesquisa E Planejamento, Ronaldo de Almeida, onde este afirma que “essa ligação com a vida prática gera ânimo, disposição, e isso não é pouca coisa, principalmente num momento de crise”. Ainda segundo o mesmo Jornal, em reportagem publicada em 27/01/2013, em 2011, todas as religiões no Brasil movimentaram, juntas, R\$20,6 bilhões. Mesmo conseguindo tal informação junto à Receita Federal do Brasil, em função da Lei da Informação, o Jornal afirma que os valores destacados por religião não puderam ser fornecidos, segundo a própria Receita Federal, com questões legais. Entretanto, fazendo uma conjectura direta, tomando o percentual da população evangélica oficial em 2010, de 22,2%, e os valores oficiais movimentados por todas as religiões em 2011, podemos estimar em R\$4,57 bilhões os valores movimentados pelo público evangélico no país, naquele ano. Assim, conclui-se que uma população de aproximadamente 58 milhões de pessoas, que entende uma relação direta entre sua fé e finanças, organizadas em grupos, ou igrejas, que por sua vez também possuem orçamentos e condições próprias de existência, são passíveis de adaptar e incorporar os ensinamentos de programas da qualidade total, como o Programa 5S, onde tais ferramentas podem ser utilizadas como forma de aprimorar e obter melhores resultados em suas ações e atividades, sejam elas voltadas para seu próprio crescimento orgânico, ou em suas ações de cunho social.

Assim, como em todos os ambientes onde são propostos e implantados o Programa 5S, o grande desafio deste estudo será o de levar todos os envolvidos, externos e internos, a uma profunda mudança de mente, visando os objetivos aos quais se propõe o programa apresentado, com o

agravante desta proposta não ser comum em uma instituição religiosa protestante, que há séculos mantém padrões semelhantes de controle e gestão em seu funcionamento, e que por

vezes, seguem ensinamentos e comportamentos milenares, a partir de ensinamentos extraídos de sua fonte de fé e doutrina: a Bíblia.

A busca da qualidade faz parte do contexto humano, sejam em aspectos individuais ou grupais. O uso dos recursos, cada vez mais escassos, também é outro agente motivador para que o ser humano busque, de forma progressiva e geométrica, fazer cada vez mais e melhor, com menos. As instituições religiosas estão inseridas neste contexto e, nesta condição, se assemelham a toda e qualquer instituição administrada pelo homem. Portanto, faz todo sentido a aplicação do Programa 5S no contexto de buscar a otimização dos recursos disponíveis, de levar todos os envolvidos a um padrão de comportamento que reflita em manutenção e melhoria contínua das atividades, adequadas ao bem estar de todos, e que crie melhores condições para se alcançar os objetivos sociais e religiosos a que se propõem. Parafraseando o texto bíblico do livro de Filipenses 4:8, que se encontra no Novo Testamento, onde é estimulado o pensamento em tudo que é de “boa fama”, assim, por meio deste estudo, propomos, a todos, a reflexão nas propostas deste artigo e nos benefícios apresentados pelo Programa 5S no ambiente proposto.

2. Metodologia

Esse estudo caracteriza-se como uma pesquisa de caráter exploratório, que de acordo com Gil (2002, p. 41), tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito. No que se refere ao desenvolvimento do processo da pesquisa e aos procedimentos adotados para a coleta de dados, optou-se pela pesquisa bibliográfica e pesquisa-ação.

A pesquisa bibliográfica foi desenvolvida através da consulta em livros, artigos científicos e publicações periódicas que abordassem a temática de Gestão da Qualidade, Programa 5S, Terceiro Setor e Gestão de Instituições Religiosas. A localização das fontes se deu através de consulta à biblioteca convencional e materiais em formato eletrônico através de pesquisas em sistemas de busca, com o uso de palavras-chave relacionadas à temática mencionada acima.

A pesquisa-ação é definida de acordo com Thiollent (1985, apud. Gil 2002, p 55) como: “...um tipo de pesquisa com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo e participativo.” (GIL, 2002, p. 55).

Fonseca (2002, p. 34) explica que a pesquisa-ação recorre a uma metodologia sistemática, no sentido de transformar as realidades observadas, a partir da sua compreensão, conhecimento e compromisso para a ação dos elementos envolvidos na pesquisa. Assim, conforme Prodanov e Freitas (2013, p. 66) com a pesquisa-ação os pesquisadores pretendem desempenhar um papel ativo na própria realidade dos fatos observados.

A coleta de dados consistiu na realização de uma entrevista com o líder religioso responsável e 02 (duas) visitas à sede da Instituição. A entrevista foi feita através de um roteiro semiestruturado com gravação das falas por meio de um aparelho celular. Com relação às vistas, a primeira foi realizada durante o horário em que não havia atividades em andamento na instituição, com o objetivo de conhecer o espaço físico e disposição de materiais e equipamentos. A segunda visita foi realizada durante a execução da atividade religiosa da instituição, onde foi possível entender a dinâmica dos processos e o comportamento dos sujeitos envolvidos. Após esse levantamento, foram delimitados os possíveis pontos a serem

trabalhados através da aplicação de um programa de 5S. Em seguida, procedeu-se à elaboração de uma proposta de implantação do programa aplicado à realidade da instituição com vistas a contribuir para a melhoria de seus processos.

3. Programa 5S

Também conhecido por 5S, simplesmente, o Programa 5S consiste na prática de cinco conceitos simples, que tornam possíveis mudanças no humor, no ambiente de trabalho, nas atividades rotineiras, nas atitudes e na maneira geral como são conduzidas e relacionadas as atividades de todos os envolvidos na organização, ao qual estão inseridos. Tem por objetivo criação de uma cultura organizacional voltada para a identificação de problemas, geração de oportunidades de melhoria e disciplina, da mitigação no desperdício de recursos e espaços, com foco na buscar pelo aumento da eficiência operacional.

A denominação “5S” teve origem no Japão, ao final da 2ª guerra mundial, com o objetivo inicial de buscar limpar e evitar a sujeira nas fábricas. Assim, está diretamente ligado à língua japonesa, onde cinco palavras, que possuem início com a letra “S”, dão nome ao programa. Para a tradução do japonês para o inglês, por exemplo, palavras de sentido próximo ao original, também iniciando por “S”, foram utilizadas para se manter o padrão do título do programa, uma vez que esta nomenclatura é a marca que o simboliza e o difunde. Na tradução para o português, no entanto, foi necessária uma adaptação, a fim de se manter o sentido mais próximo das palavras originais japonesas, uma vez que as palavras diretas em nossa língua, não começariam com o “S”. Assim, foi necessário a inclusão da palavra “SENSO” antes das cinco palavras correspondentes que mais se aproximam do significado original. Pode-se também atribuir a escolha desta palavra, para compor seu título, ou rótulo, em nossa língua, em alusão ao sentido do “BOM SENSO” ou “PESSOA SENSATA”, uma vez que a carga dos ensinamentos do Programa 5S estão ligados à similaridade destas palavras em nossa língua. Segundo Lapa (2006), a palavra “SENSO” está diretamente ligado à capacidade de apreciar, julgar e entender, e a aplicação correta da razão para julgar ou raciocinar em cada caso específico.

Na Tabela 1, vemos o comparativo das palavras originais japonesas, que deram nome ao programa, seu correspondente em língua inglesa, e em nossa língua, com seus respectivos significados e variantes.

	JAPONÊS	INGLÊS	PORTUGUES
1º S	Seiri	Sort	Senso de Utilização/Seleção/Classificação
2º S	Seiton	Set in order	Senso de Ordenação/Organização/Arrumação
3º S	Seiso	Shine/ Sweeping	Senso de Limpeza/Inspeção
4º S	Seiketsu	Standardize	Senso de Padronização/Saúde/Higiene
5º S	Shitsuke	Sustain	Senso de Autodisciplina/Disciplina/Autocontrole

Fonte: Desenvolvidos pelos autores.

Tabela 1: 5S em comparativo por idioma.

A prática do Programa 5S encaminha as pessoas a um processo de melhoria continua, seja na vida pessoal ou na vida profissional, levando a um melhor clima organizacional, pessoal, maior produtividade, e conseqüentemente, maior motivação. Diante de tantos recursos disponíveis, que nos cercam, nestes ambientes, é fundamental saber usá-los corretamente. Assim, faz-se necessário a ordenação, a limpeza, a conservação, ou até mesmo o descarte, ou reciclagem,

quando dado o momento oportuno. O programa alcança o seu objetivo a partir do momento que a pessoa internaliza este aprendizado, ou este conceito, e as pratica de forma natural e constante. Sob outra ótica, podemos afirmar que se trata de uma nova filosofia de vida adquirida, e é a partir desta nova natureza pessoal que as organizações se beneficiam.

Assim posto, vejamos individualmente os cinco “S”, e seus respectivos significados:

- a) Seiri - Senso de Utilização/Seleção/Classificação: As pessoas, por instinto natural, tendem a guardar coisas. O Senso da Utilização está relacionado com o ato de discernir entre o que é necessário e o que é desnecessário. Saber identificar e dar destino adequado para materiais, ferramentas, dados, informações, equipamentos, utensílios, dentre outros, está diretamente ligado ao aprendizado do 1º S, o Senso da Utilização.

O 1º S também infere que, além da separação do que é ou não necessário, ou do que é excesso ou prejuízo, também é importante reconhecer o “porquê” das coisas. Porque algo se tornou excesso ou desperdício, por exemplo. Tal situação deve ocorrer para que medidas preventivas possam ser tomadas a fim de que comportamentos, ou situações indevidas, voltem a se repetir. Segundo Lapa (2006), na terminologia da Qualidade Total, esta ação denomina-se “bloqueio das causas”.

Ainda segundo Lapa (2006), este senso pode ter um sentido mais amplo, e ir além. O autor afirma que este 1º S pode ser interpretado para ser utilizado em outra dimensão de entendimento, onde o Senso de Utilização seria aplicado no interior das pessoas, por meio da retenção de sentimentos valiosos, como amor, amizade, sinceridade, e outros nobres sentimentos; e, descartando sentimentos negativos, e assim, possibilitando a criação uma atitude positiva, o que beneficiaria a todos os envolvidos, e a organização, por meio de uma convivência harmoniosa e positiva.

Como alguns dos benefícios deste senso, podemos citar: execução operacional facilitada, menor cansaço físico, maior sentido de classificação, eliminação de compras duplicadas, maior proteção para produtos armazenados, eliminação de elementos inúteis, dentre outros.

- b) Seiton - Senso de Ordenação/Organização/Arrumação: O 2º SENSO pode ser entendido como uma sequência natural ao Senso da Utilização: o passo seguinte. Uma vez decidido pelo que deve ser armazenado, ou o que é necessário, é preciso definir os locais adequados e as regras de estocagem, guarda e disposição. Comumente, conhecido pela frase “cada coisa no seu lugar”. Para Lapa (2006), é preciso observar metodologias para que se obtenha eficiência nos processos, tais como: dispor itens mais antigos à frente, retorno ao local de origem após o uso, critérios comprovados que facilitem a estocagem, manuseio e reposição.

No sentido mais amplo, Lapa (2006) nos afirma que este SENSO seria a distribuição adequada do tempo da pessoa entre o trabalho, o lazer, a família e amigos. Seria ainda, não misturar preferências profissionais com pessoais, ter postura coerente, serenidade nas decisões, valorizar bons atos, elogiar e incentivar pessoas, ao invés de só criticá-las.

Como benefícios, podemos esperar maior rapidez e facilidade nas buscas, melhor aproveitamento de espaços, redução de custos e desperdícios, maior racionalização dos trabalhos, ambiente de trabalho mais agradável, etc.

- c) Seiso - Senso de Limpeza/Inspeção: O Senso de limpeza vai além de manter o ambiente limpo ou eliminar objetos estranhos ao ambiente. Trata-se principalmente de incorporar

e aplicar o conceito do “não sujar”. Atuar sempre na prevenção. Assim, além de conservar limpo paredes, armários, teto, gavetas, corredores, etc., é importante identificar a fonte da sujeira e suas respectivas causas, e assim evitar novas ocorrências. Na mesma sintonia de ambientes físicos, podemos acrescentar os ambientes digitais, como por exemplo, limpar, atualizar, e dar manutenção em dados e informações virtuais, para que seja facilitado e garantido as tomadas de decisões.

Como objetivo principal, este SENSO busca obter um ambiente ideal onde todos possam desenvolver suas atividades com prazer e bem-estar. Deve fazer parte do novo cotidiano da organização, e sua execução deve ser compartilhada por todos, sem distinção ou exceção.

Como limpeza é essencial e traz benefícios em todas as atividades humanas, no contexto do 3º Senso, o modelo se repete: mitiga o desperdício de materiais e energia, corrobora para evitar pequenos acidentes, diminui tensão e stress, melhora a motivação da equipe, facilita a identificação de falhas e imperfeições, equipamentos sempre pronto para uso, evita danos à saúde de trabalhadores e clientes, melhora da imagem da organização, etc.

- d) **Seiketsu - Senso de Padronização/Saúde/Higiene:** Uma vez que foi realizado o descarte, a organização e implantado o padrão de limpeza contínua, é chegada a hora de criar padrões para manter os resultados dos três primeiros sentidos, e sempre que possível, aperfeiçoá-los. A padronização das etapas anteriores deve ser sistematizada, visando o monitoramento e manutenção dos estágios já atingidos, a fim de que não retrocedam. O gerenciamento da padronização adotada é fundamental para que não se percam os resultados obtidos. Para Calegare (1999), este é o ponto principal da metodologia 5S. Pode-se dizer ainda, que a educação das pessoas é fator primordial para que o programa alcance o sucesso. É fundamental um firme compromisso de todos para que efetivamente ocorra a mudança de hábito, necessária para a consolidação da implantação do Programa 5S.

Segundo Catunda (2010), “com esta fase conseguimos verificar se existe algum material sem serventia, se cada coisa está ou não no seu lugar e se conseguimos eliminar ou diminuir as fontes de sujeira”.

Ainda dentro deste 4º Senso, alinhado ao processo de consolidação dos sentidos anteriores, buscam-se a criação de condições favoráveis à saúde física e mental, a garantia de um ambiente livre de stress e de poluentes, com boas condições sanitárias em todas as áreas e zelo pela higiene pessoal.

Os benefícios esperados são os seguintes: aumento da produtividade, racionalização do tempo, melhorias no ambiente de trabalho, incentivo à criatividade, criação de uma base para a Qualidade Total, interação das equipes, aumento da segurança, etc.

- e) **Shitsuke - Senso de Autodisciplina/Disiplina/Autocontrole:** O Sento da autodisciplina, sem dúvida, representa o maior desafio na implantação do Programa 5S. Após percorrido todos os quatro “S” anteriores, é fundamental que os hábitos adquiridos sejam incorporados como uma nova e permanente rotina e cultura. Somente a repetição de um processo, acompanhado do entendimento coletivo sobre a importância das novas práticas, e do conhecimento de todos os benefícios e resultados alcançados, em comparação aos anteriores, é que tornarão as mudanças mais receptivas, com baixa ou nenhuma resistência, e duradouras, levando toda organização à disciplina esperada, que é condição fundamental para quem busca resultados de excelência.

Catunda (2010) nos diz que nesta etapa é preciso a criação da vontade para se fazer as

coisas como devem ser feitas, e que este processo consiste em institucionalizar os bons hábitos para que seja duradouro. Para Lapa (2006), “ter Senso de Autodisciplina é desenvolver o hábito de observar e seguir normas, regras, procedimentos, e atender especificações, sejam elas escritas ou informais”.

Martins (2014) nos lembra da importância da boa comunicação dentro da empresa, uma vez que as pessoas até podem ter disciplina, no entanto, agir da forma incorreta, relativo ao programa. Assim, toda comunicação visual, escrita, e até mesmo a verbal, devem ser muito bem planejadas e executadas. Mais ainda, é primordial que no processo esteja previsto a certificação de que a mensagem foi perfeitamente compreendida pelo receptor. Todos devem realizar suas funções e tarefas a partir de uma visão clara do todo, para que pressupostos, ou deduções, não sejam tomados como padrão.

Para Martins (2014), “Este programa tem como objetivo principal promover a alteração do comportamento das pessoas, proporcionando total reorganização da empresa através da eliminação de materiais obsoletos, identificação dos materiais, execução constante de limpeza no local de trabalho, construção de um ambiente que proporcione saúde física e mental e a manutenção da ordem implantada, isto aponta para a melhoria do desempenho global da organização.”

Esta etapa do Programa 5S, por vezes, a disciplina é mal interpretada como sendo uma etapa onde se deve praticar uma obediência cega, em atos de submissão. Para isso, Lapa (2006) nos lembra que esta autodisciplina deve ser fruto de um desenvolvimento constante, por meio do exercício de uma “disciplina inteligente, que é a demonstração de respeito a si próprio e aos outros.”

Concorrente aos desafios que se apresentam na implantação da 5ª etapa do programa, os benefícios são compensadores: aumento da motivação; criação de cultura de sensibilidade, respeito e cuidado pelos outros e recursos da organização; eliminação de atos nocivos; satisfação do cliente, ou atendidos; local de trabalho mais atrativo; sentimento de conquista; dignificação humana, etc.

5. Processo de implantação

A implantação do 5S deve ocorrer de forma planejada e sistematizada, pois mesmo seu processo sendo de fácil entendimento, sua existência somente ocorre quando pessoas estão envolvidas. E, em função da diversidade e complexidade das pessoas, Lapa (2006) nos lembra que a essência do programa está em promover a mudança de atitudes e hábitos por meio de um trabalho de educação contínua, uma vez que pessoas não mudam imediatamente. O mesmo autor ainda nos afirma que esta dificuldade está relacionada com o “romper” com os “conceitos e pré-conceitos” arraigados em nós.

Assim, o sucesso na implantação do programa 5S, e a sua longevidade, estão diretamente ligadas ao planejamento e sistematização de todos os passos. Seguindo as orientações de Lapa (2006), e as adequando ao universo ora estudado, propomos as seguintes ações iniciais:

- Dar conhecimento à toda a igreja a decisão pela opção do programa 5S;
- Formalizar por escrito a intenção, e publicar em todos os canais;
- Definir prioridades e metas, por setores e global;
- Definir datas para execução e apuração dos resultados alcançados;
- Disponibilizar recursos para a implantação;
- Disponer de instrumentos de verificação quanto à evolução da implantação;
- Definir pessoa ou equipe para o acompanhamento sistemático das ações;

Definir um líder como referência nas mudanças de hábitos e atitudes;

Assim a tabela 2 apresenta um guia prático de ações baseado no 5W2H. Como exemplo, apresentamos uma sugestão de um plano inicial de implantação:

IMPLANTAR 5S				
O QUE	QUEM	QUANDO	ONDE	COMO
ESCOLHER/IMPLANTAR ÁREA PILOTO	COORDENAÇÃO	01/06/18 a 30/06/18	SALA PASTORAL	APLICANDO OS 4 PRIMEIROS SENSOS
TREINAR 1º GRUPO	CONSELHO PASTORES OBREIROS	01/07/2018 a 31/07/2018	SALÃO PRINCIPAL	RECURSOS GRÁFICOS E AUDIO VISUAL
PROMOVER / DIVULGAR O 5S	LÍDER - COORDENADOR E AUXILIARES	2 MESES	SALÃO PRINCIPAL INTERNET MÍDIAS MÓVEIS	EXPOSIÇÃO ORAL ENVIO DE TEXTOS PUBLICAÇÃO EM REDES SOCIAIS
IMPLANTAÇÃO 5S NAS ÁREAS	LÍDER - COORDENADOR E AUXILIARES	01/08/2018 a 31/12/2018	TODAS AS ÁREAS DA IGREJA	APLICANDO AS AÇÕES DO PLANO ESCRITO

Fonte: Desenvolvido pelos próprios autores.

Tabela 2: Sugestão de Plano de Implantação

Para garantir a continuidade e sucesso do programa 5S, também se faz necessário a aplicação de um ciclo de aperfeiçoamento contínuo por meio do método PDCA: Planejar (Plan), Desenvolver (Do), Controlar (Check) e Aprimorar (Act). Segundo Longo; Vergueiro (2003), o método permitirá a manutenção da qualidade e excelência conquistadas mediante uma filosofia de gerenciamento eficaz.

6. Proposta de implantação

Localizada numa área de terreno total de 900 m², a igreja protestante, objeto deste estudo, possui as seguintes qualificações: 01 salão, também conhecido como templo, com 450m² de área. Na parte térrea, duas salas estão localizadas, sendo uma a direita e outra a esquerda da entrada principal. A sala de direita, com uma fachada em vidro, funciona como um berçário. A segunda sala, é conhecida como a sala pastoral, ou escritório do líder local da igreja. O templo ainda conta com uma galeria no 1º piso, com acesso único por escada, também destinado à acomodação das pessoas durante as reuniões. Neste mesmo andar, existem três salas: a 1ª uma sala de estudos, a 2ª tesouraria, e a 3ª para grupos de dança e depósito.

Externamente, a igreja possui uma área de convivência, cozinha, sala das crianças e dois grandes banheiros em construção, sendo utilizados banheiros químicos, até sua conclusão. Não há estacionamento privado. Os veículos dos participantes ficam estacionados externamente durante os encontros.

A igreja não registra suas ações sociais, embora as tenha. Como exemplo, foram citadas ações de confecção de cestas básicas, e doadas a pessoas da comunidade, campanhas do agasalho, pagamento de contas de água, luz, aluguel para pessoas e famílias em perigo social, e fornecimento de combustível para deslocamentos para hospitais, por exemplo.

Ao todo, semanalmente, os cultos são frequentados por 400 pessoas em média, sendo destes 150 efetivamente membros e participantes. Outro fator de importância, e que merece destaque, é o percentual de jovens e crianças envolvidos nos trabalhos e atividades da igreja. Aproximadamente 40% do público geral são de jovens, adolescentes e crianças.

De acordo com Lapa (2006) o programa 5S envolve mudança de hábitos e atitudes e, portanto, é imprescindível o engajamento do mais alto nível de autoridade da organização. No caso da instituição religiosa, objeto de estudo deste trabalho, as decisões eclesiais e administrativas são tomadas em conjunto entre o pastor presidente e 07 (sete) conselheiros, estes últimos eleitos para um mandato de dois anos. Dessa forma, entende-se que, para o sucesso da implantação do programa de 5S na instituição, é de suma importância a mobilização destes líderes, criando um clima favorável e motivando-os a aderirem aos conceitos de 5S e de fato praticá-los Lapa (2006).

Como proposta inicial para a implantação do programa 5S a sugestão é que o mesmo seja apresentado oficialmente na reunião administrativa que ocorre uma vez por mês entre pastor e conselheiros. Nesta reunião, além de expor os conceitos e benefícios do programa, será necessário designar uma pessoa responsável pelas tarefas de implantação do programa, que assumirá a função de Coordenador do programa.

Para consecução do programa será fundamental o envolvimento dos demais integrantes da organização, formando “equipes de trabalho”. Caberá ao coordenador do programa 5S, estimular os demais membros a se engajarem no projeto. Por se tratar de uma instituição religiosa, este trabalho se desenvolverá de forma voluntária e, portanto, é vital que os participantes da implantação do programa 5S estejam de fato mobilizados, conscientes dos benefícios do programa e devidamente treinados para a execução do projeto.

Lapa (2006) nos afirma que para cada senso, é necessário a ocorrência de três fases: fase da preparação, fase da implantação e a fase da manutenção. De uma forma simplificada, as três fases devem estar inseridas em cada senso que abordaremos a seguir.

- a) Seiri – No caso da implantação do 1º senso, a proposta é instituir um dia específico onde todos os membros participantes da implantação do programa, estejam aplicando os conceitos do senso de utilização: separando e classificando o útil do inútil, eliminando tudo o que for desnecessário ou que precisa ser consertado.

Na vista in loco foi possível verificar que o andar térreo da instituição, onde ocorrem as atividades religiosas, está organizado de forma correta. Há apenas mobiliários e equipamentos essenciais ao desenvolvimento das atividades, como bancos, poltronas, instrumentos musicais, ventiladores e tela de projeção, não tendo sido verificado qualquer material/equipamento inutilizável. Ainda neste andar, ficam localizadas duas salas individuais: berçário e escritório (ainda em montagem). Como o prédio está passando atualmente por uma reforma, o espaço do escritório ainda não têm mobiliários e, portanto, não há questões referentes ao primeiro senso a ser aplicado neste espaço. O mesmo pôde ser observado no berçário, que foi um espaço montado recentemente, e está de acordo com o primeiro senso.

No andar superior, chamado de galeria, ficam 03 (três) salas individuais que atualmente estão sendo utilizadas como sala de estudos, tesouraria e depósito. Nestes espaços, foram visualizados documentos arquivados, CD's, DVD's, livros, caixas de som, materiais elétricos, roupas, colchonetes, vasos de plantas artificiais, extintor de incêndio (em desuso); caixas de papelão, cadeira de rodas, pedestais, carpetes; televisor, rack para tv; ferramentas, cadeira escolar, armários, computador e impressora. Com a aplicação do senso de utilização nestas áreas será possível eliminar materiais em desuso, liberando espaços para melhor desempenho das atividades e diminuição dos riscos de acidentes.

Importante ressaltar que esta fase deve ser feita de forma cuidadosa, evitando o descarte de materiais e documentos que possam ser úteis futuramente.

- b) Seiton – Uma igreja em ordem: Após a realização da separação entre o útil e inútil é necessário organizar os mobiliários, equipamentos, materiais e documentos, de forma que possam ser encontrados facilmente, favorecendo a eficiência dos processos.

Com relação aos documentos é preciso definir a forma de agrupar (por assunto, origem, data, etc.) facilitando a localização e guarda dos mesmos. Durante a realização das visitas à instituição foi possível verificar que não há identificação em gavetas, armários e ambientes (com exceção do berçário). Logo, propõe-se a adoção de uma identificação padronizada para uso em documentos e mobiliários e a colocação de placas afixadas nas portas das salas de modo a facilitar o reconhecimento por parte dos usuários, principalmente por parte das pessoas que estejam visitando a instituição. Além disso, sugere-se a colocação de placas na entrada do prédio, indicando a localização de todas as salas por andar. Já dentro do prédio, a colocação de placas indicativas de saídas de emergência trará maior segurança e tranquilidade aos usuários. Outra proposição é a colocação de etiquetas indicativas de voltagem (110/220) nas tomadas, principalmente naquelas localizadas nas áreas de circulação de pessoas.

Outro aspecto observado é com relação à falta de etiquetas de patrimônio nos mobiliários e equipamentos. Portanto, a sugestão é a colocação de placas de patrimônio com o objetivo de auxiliar no controle da gestão dos bens da instituição.

- c) Seiketsu – A saúde na igreja: A implantação do 4º S, no modelo organizacional “igreja”, é sem dúvida, o mais desafiador no processo de implantação desta unidade estudada. A exemplo do que acontece em outras organizações sem fins lucrativos, o crescimento e desenvolvimento da instituição ocorre de forma paulatina, por meio de compartimentos repetitivos e padronizados de toda a comunidade, com investimentos pequenos e consecutivos, no decorrer de anos, e quase sempre com baixo ou nenhum planejamento. O 4º senso visa a criação de um novo padrão de manutenção das conquistas alcançadas com os novos hábitos dos três primeiros sentidos. Essas conquistas podem ser conservadas com o apoio de uma comissão permanente de avaliação, registros e checagens periódicas, por escrito, de todas as ações, criação de índices verificadores, reuniões regulares, comparações de imagens do “antes” e “depois” das aplicações do programa, e de um permanente movimento de integração e conscientização com toda a população da igreja.

Em um outro aspecto deste senso, deve-se observar questões ligadas às condições favoráveis à saúde física e mental de todos os envolvidos. E é neste quesito, que organizações que buscam crescimento orgânico enfrentam as maiores dificuldades, pois como seu crescimento é gradual, estão sempre “correndo atrás” de um novo processo de ampliação, e como isso, deixam de seguir padrões arquitetônicos adequados, simplesmente se adaptando às necessidades de forma rápida, mas com várias pendências nesta área. E é exatamente nesta condição, que apresentamos algumas sugestões de importância destacada:

Escada de acesso ao 1º andar de forma íngreme: dentro de um planejamento orçamentário, a escada deve ser replanejada por um profissional adequado. O que certamente levará a um novo escalonamento dos degraus;

Luminosidade baixa: mesmo com a quantidade de lâmpadas existentes, é nítido a necessidade da contratação de um profissional de iluminação para a melhor adequação e distribuição da luminosidade dentro e fora do templo;

Melhoramento ou substituição dos bancos: a bancada de madeira existente, para os fiéis, não possui adequação ergonômica ou conforto que permita a permanência de longa duração. Sugere-se a substituição por cadeiras adequadas, ou no mínimo, a colocação de revestimento de espuma;

Adequação do sistema de áudio: em função da estrutura atual, se necessário a contratação de um profissional para repensar o sistema de áudio com qualidade, a fim de de melhorar a acústica e compreensão do que é falado ou tocado no palco;

Maior acessibilidade: para uma instituição que tem como finalidade principal o seu próprio crescimento, onde a quantidade de pessoas frequentadoras é fator primordial, e com isso constante aumento na circulação destas pessoas, um projeto de adequação para melhor acessibilidade é obrigatório, tanto para cadeirantes, ou pessoas com mobilidade reduzida, quanto para deficientes visuais. Além de diferencial, ajustaria a conduta da organização às leis vigentes.

Os problemas citados acima, com as devidas sugestões de correção, ligados ao senso da saúde, são exemplos de que mesmo desafiadores, uma vez enfrentados, estes problemas têm a capacidade de se converter nos maiores proporcionadores de sentidos e sentimentos positivos a partir da aplicação do programa 5S. Uma organização, como uma igreja, que proporciona bem estar físico e mental às pessoas, tem maiores probabilidades de manter seu público interno por mais tempo, durante as reuniões, assim como, de ser mais atrativo a novas pessoas.

Os objetivos a que se propõem as igrejas, passa por oferecer às pessoas condições de limpeza, higiene, conforto, acessibilidade e bem estar. A manutenção dos resultados positivos do três primeiros S, somado às adequações propostas no quarto S, inevitavelmente levarão a organização a evoluir nestes quesitos e a lograr seus objetivos.

- d) Shitsuke – Uma igreja autodisciplinada: O processo de implantação do quinto S não requer um plano de ação direta, como nos demais sentidos. Na verdade, este senso será alcançado com o fator tempo. Primeiramente, há de se entender que uma igreja reúne pessoas de todas as classes sociais, de formações acadêmicas diferentes, de origens culturais distintas, e que a apresentação do programa 5S já é, em si, algo completamente fora do seu cotidiano. Muito embora as boas práticas do programa por vezes se assemelhem a ensinamentos bíblicos, e que propositadamente os autores deixam alheio a este artigo, a partir da colheita dos resultados, toda a comunidade passará a entender, e seguramente, a defender o novo modelo. Contudo, não pode haver relaxamento com o processo. O líder e os coordenadores do programa, os conselheiros da igreja, os obreiros e diáconos, e toda a comunidade precisam estar vigilantes e serem cobradores da manutenção e sucesso alcançado.

7. Considerações finais

Igrejas protestantes, assim como outras religiões, estão alheias ao mundo acadêmico, de uma forma geral. Muito embora presente na vida de milhões de pessoas, estudos e aplicações de ferramentas de qualidade e gestão não fazem parte do cotidiano destas religiões, assim como diversos estudos acadêmicos, das mais variadas áreas, e que poderiam melhorar as condições

de existências destas organizações. O presente trabalho buscou aproximar estes dois universos, uma vez que organizações religiosas, além de fazer parte da vida de muitas pessoas, possuem suas próprias postulações, e os resultados que alcançam poderiam ser maximizados por meio da aplicação de conhecimentos humanos adquiridos. Ou seja, faz todo sentido aplicar ferramentas de gestão e qualidade, dentre outros estudos, na administração direta e indireta destas entidades.

No levantamento de informações da igreja, utilizada neste estudo de caso, ficou claro que tanto a liderança da igreja, quanto os demais abordados, têm anseio por mais informações, e que todo o conhecimento que possa ser aplicado às atividades da igreja seria bem-vindos. Ficou evidente que muitas ações praticadas, até então, causam desperdícios, falta de controle, desorganização e falta de produtividade nas atividades regulares.

A possibilidade de aplicação do Programa 5S na igreja gerou uma onda de otimismo entre todos os que tomaram conhecimento da ideia, o que por si próprio já demonstra o quão importante seria implantar o programa, uma vez que seus benefícios são incontestáveis. Muito embora, estejam conscientes das adversidades que encontrarão no processo de envolver não só toda a liderança da organização, mas principalmente todos os frequentadores. No entanto, mesmo diante de todos os obstáculos, é comum a todos a ideia de que após implantando, os benefícios justificarão todos os problemas enfrentados.

Referências

- ARAUJO, L. C. G. de.** *Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional: arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- CALEGARE, A. J. de A.** *Os mandamentos da Qualidade Total*. 3. ed. Barueri: Inter-Qual International Quality Systems, 1999.
- CATUNDA, A. S.; MARIANO, J.; SILVA, P. R. B.; MAESTRELLI, S. C.; SANTOS, V. F. M.** *5S: Metodologia E Implantação*. Campinas. 2010.
- DATAFOLHA.** Instituto de Pesquisa. Disponível em: < <https://goo.gl/krkQqF> >. Acesso em 16 de maio de 2018.
- FOLHA DE S. PAULO.** Disponível em: < <https://goo.gl/Tua1XG> >. Acesso em 16 de maio de 2018.
- FOLHA DE S. PAULO.** Disponível em: < <https://goo.gl/1vmQCG> >. Acesso em 16 de maio de 2018.
- FONSECA, J. J. S.** *Metodologia da pesquisa científica*. Fortaleza: UEC, 2002. 127 p. Apostila.
- GIL, A. C.** *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 175 p. ISBN: 85-224-3169-8
- IBGE.** *Censo 2010*. Disponível em: < <https://goo.gl/XgWaqS> >. Acesso em 16 de maio de 2018.
- LAPA, R. P.; FILHO, A. M. B.; ALVES, J. F.** *Praticando os Cinco Sentos*. 1 ed. Rio de Janeiro, 2006.
- MARTINS, C. A.** *Proposta de implantação da ferramenta 5S em empresa de Tampografia e Serigrafia: Um estudo de caso*. Monografia apresentada ao Curso de MBA em Sistemas de Gestão Estratégica e Gestão da Qualidade Integrada da Universidade Tuiuti do Paraná. Curitiba. 2014.
- NETO, A. C.** *A utilização do QFD para melhoria contínua dos processos produtivos e combate ao desperdício em indústria do setor metal mecânico*. 2008. 128f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2008.
- OLIVEIRA, D. de P. R. de.** *Administração de processos: conceitos, metodologia, práticas*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2013.