

## O ser huma

Por Tania Mendes



**Helio López: "O que faço de diferente, com resultados bastante positivos, é trabalhar com as emoções de cada participante nos cursos"**

Psicólogo por formação, Helio Ricardo Machado López acumulou inúmeros títulos ao longo da carreira. Pós-graduado em Gerenciamento de Projetos pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), Mestre e Doutor em Educação pela UnB, é pesquisador na área de estudos transdisciplinares, foi consultor de negócios do Serviço Nacional do Comércio (Senac/DF), consultor de organismos internacionais (PNUD, UNESCO, OEI), e também é professor universitário. Gaúcho de Porto Alegre, estudou em escolas públicas e trabalha com o desenvolvimento de grupos e relações interpessoais e do trabalho. Começou a se interessar pelo Programa 5S ainda em 1994, quando auxiliava a implantação deste programa em diversas empresas. Isso porque a proposta de integração das áreas de uma empresa inclui as atividades de esporte e lazer, pelas quais era responsável. "Logo que formei em Psicologia começou meu interesse maior pelo 5S, pois quanto mais estudava os aspectos da gestão empresarial mais me convencia de que devemos trabalhar em conjunto as relações humanas envolvidas no dia-a-dia da organização. Pelo viés psicológico, relacional, tenho uma condição

# no não é receita de bolo

ampliada de entender e buscar novos métodos técnicas para desenvolver o trabalho nas empresas e entender as pessoas como sujeitos complexos, tendo a visão integral do homem como um ser bio-psico-social”, explica López. Ele ressalta que ao utilizar o programa 5S na gestão empresarial, não se pode descartar nenhuma destas dimensões, pois incorreria no erro de achar que as pessoas aprendem ou se motivam para as mudanças propostas pelo 5S apenas por um destes aspectos. “O que faço de diferente, com resultados bastante positivos, é trabalhar com as emoções de cada participante nos cursos. E trabalhar as emoções é perceber como se configuram os aspectos subjetivos de cada participante. E, sempre que possível, buscar o processo de empatia constantemente”, enfatiza. Como exemplo, López lembra do último curso sobre 5S que ministrou pelo Senac/DF no Conselho Federal de Administração (CFA), em junho deste ano: além das provas escritas, a avaliação final foi uma dinâmica, em que cada um dos participantes pôde vivenciar de forma simbólico-emocional tudo o que foi tratado conceitualmente no curso. O *feedback* dado pelos participantes após o final da dinâmica foi perceber que os aspectos teóricos e conceituais do 5S não bastam

para estabelecer a mudança desejada, uma vez que a experiência da dinâmica revelou que as relações interpessoais emergentes no trabalho de implantação do programa exigem uma administração de conflitos, medos, ansiedade, inseguranças, ou seja, implicam na busca da ‘organização interna’ para que se promova, de fato, a ‘organização externa’ proposta pelo programa.

Hélio López já ministrou treinamento, cursos, palestras, *workshops* e oficinas para mais de mil pessoas.

Acompanhe a entrevista que ele deu à RBA sobre o assunto.

**RBA:** O que significa o programa 5S? Como surgiu e a quem se dirige?

**Helio:** Antes de falar do programa em si, é interessante situar o leitor sobre a origem do 5S. O Programa 5S foi concebido por Kaoru Ishikawa em 1950, no Japão pós-guerra e elaborado pela necessidade

***o 5S surgiu da necessidade de organização sistemática de práticas e funções laborais que respondessem aos novos contextos sociais do pós-guerra***

# As palavras japonesas sintetizam as cinco etapas do programa: Seiri, Seiton, Seiso, Seikesu, Shitsuke

de organização sistemática de práticas e funções laborais na sociedade, uma vez que o país havia sido devastado pela segunda guerra mundial. Nesse contexto, o programa demonstrou ser tão eficaz enquanto reorganizador nas empresas e na própria economia japonesa. Até hoje é considerado o principal instrumento de gestão da qualidade e produtividade utilizado naquele país. O programa 5S

foi desenvolvido com o objetivo de transformar o ambiente das organizações e a atitude das pessoas, melhorando a qualidade de vida dos colaboradores, diminuindo desperdícios, reduzindo custos e aumentando a produtividade das instituições. O 5S ganhou esse nome devido às iniciais das cinco palavras japonesas que sintetizam as cinco etapas do programa: Seiri (Organização), Seiton (Arrumação), Seiso (Limpeza), Seikesu (Padronização), Shitsuke (Autodisciplina). Além disso, o 5S pode ser aplicado em diversas organizações, inclusive no dia-a-dia dos cidadãos. Lembro de uma história muito engraçada da minha irmã dizendo que faria um “5S em seu guarda-roupa”, tamanha era a bagunça. De acordo com experiências de empresas que já implantaram o programa, a ‘grande sacada’ não é somente a aplicação dos conceitos, mas a mudança cultural em seu *modus operandi*, assim como a de todos os colaboradores envolvidos neste processo. Temos de pensar o trabalho desenvolvido e as organizações de maneira sistêmica, em que cada setor precisa e interage com os demais, sendo as relações de trabalho conceituadas de forma interdependente (para que a minha área desenvolva suas atividades é preciso receber subsídios de outras e vice-versa), pois só assim teremos a dimensão exata que não trabalhamos isolados: organizações horizontais tendem a resultados positivos.

**RBA:** Em que se baseia e que tipos de mudanças o programa 5S propõe?

**Hélio:** O programa baseia-se, em síntese, nos seguintes princípios: 1. *Participação e Valorização:* o 5S é um programa participativo, depende de ouvir

todos os colaboradores, entender as suas necessidades e planejar em conjunto a implantação das atividades. Este aspecto promove o que chamo de ‘Corresponsabilização das Ações’, pois todas as partes envolvidas neste novo processo gerencial contribuem com suas opiniões e apontamentos e assim, os colaboradores tomam-se parte integrante do processo e valorizados em seus conhecimentos e posicionamentos: as decisões de reorganização devem atender tanto às necessidades da organização como dos colaboradores, caso contrário a possibilidade de insucesso toma-se maior. 2. *Cooperação e Trabalho em Equipe:* a partir do momento em que o que falo passa a ter relevância e será colocado em prática no dia-a-dia da organização, a própria organização desenvolve o que defino como ‘Sentimento de Agregação’, ou seja, os membros de um determinado grupo se preocupam uns com os outros, e têm a certeza de que as necessidades dos membros serão satisfeitas por meio do compromisso de permanecerem atuando conjuntamente em sinergia constante. Em outras palavras, é quando o grupo desenvolve uma coesão interna tão grande que os problemas de um integrante ou departamento da organização passam a ser compartilhados por todos, assim como as soluções. Em função destas novas práticas de gestão, a organização torna-se viva, pulsante, em contínua reavaliação; seus procedimentos, produtos e serviços sempre podem ser melhorados; a busca pela excelência na prestação de um serviço/produto ou na qualidade de atendimento aos clientes e parceiros é promovida diariamente; existe um processo de escuta diferenciado e canais de comunicação internos e externos que subsidiam esse realinhamento institucional. Ainda em relação às mudanças, existe um ponto que sempre abordo quando ministro cursos sobre este programa, que são, como defino, os aspectos relacionais do 5S. Este outro 5S, que na verdade é apenas outra dimensão do tema, envolve comportamentos e as atitudes que temos no ambiente de trabalho. Estas atitudes, como empatia, cordialidade, solidariedade, reciprocidade, entre outras, devem ser trabalhadas concomitantemente com os sentidos do 5S. Para exemplificar, imaginem uma mesa de trabalho bem organizada, um departamento com todos os procedimentos organizacionais definidos, um banco de dados totalmente informatizado, proje-

to de coleta seletiva de lixo implantado, plano de cargos e salários discutido com os colaboradores, planejamento estratégico sendo cumprido à risca, enfim, o 5S de fato acontecendo na organização. Porém, em contrapartida, se os colaboradores permanecem com os velhos hábitos de apenas enfocar problemas ao invés de buscarem soluções, continuam formando as famosas ‘panelinhas’ do setor, trazem todos os dias seus problemas pessoais para o ambiente de trabalho e, neste caso, não há nenhuma filosofia de trabalho ou ferramenta de gestão que consiga abarcar tais situações. Toma-se imperioso que quando estivermos organizando nossa mesa de trabalho (Seiton e Seiso), façamos também uma ‘limpeza mental’ em nossas ‘gavetas emocionais’. Os sentimentos que ainda trazem desconforto e fazem sofrer e que não estão sendo mais utilizados devem ser descartados, da mesma forma que fazemos com os papéis velhos. Reciclar os sentimentos, acredito ser esta a palavra mais apropriada para definir o ‘5S Relacional’.

**RBA:** *Coroo funciona o processo de implantação do programa?*

**Hélio:** Antes de qualquer coisa, é importante salientar que os passos aqui descritos servem apenas como parâmetros didáticos, pois cada organização possui suas características, peculiaridades e, em virtude disso, só será possível, de fato, planejar a implantação após a realização do diagnóstico situacional. Dito isso, a primeira etapa é a escolha dos interlocutores, colaboradores, líderes e também algum representante da alta direção da organização que terão a responsabilidade de conduzir o processo, orientar, esclarecer dúvidas e demais ações planejadas. Será esta equipe que realizará, em conjunto com os departamentos da organização e seus colaboradores, o diagnóstico situacional, subsidiando com dados e informações a implantação do 5S. A segunda, que denomino Planejamento das Ações, é aquela em que, já de posse de todas as informações, será realizado um Plano de Ação para identificar os insumos necessários, objetivos a serem alcançados, metas que devem ser cumpridas, indicadores para avaliação, resultados pretendidos e os impactos desejados. Neste sentido, se elabora um cronograma, um plano de orientação, se determinam as ferramentas que serão utilizadas, dividem-se

as atividades, estabelecem-se os interlocutores em cada departamento, entre outras ações. Cabe frisar que organizações que desenvolvem planejamento estratégico saem na frente quando da implantação do 5S, pois já possuem um nível de conhecimento e estratégias mais definidas na gestão tão, fato este que facilita muito a implantação.

A terceira etapa é a da Implantação propriamente dita. É hora de dar forma ao que foi planejado: a sensibilização dos colaboradores já foi realizada, as responsabilidades já foram divididas de acordo com as áreas de trabalho, não restam dúvidas sobre o Plano de Ação, enfim, mãos a obra!

Na quarta etapa, a do Acompanhamento, são realizadas visitas aos departamentos da organização, para verificar se os quesitos necessários à implantação do programa estão disponíveis, os pontos positivos e negativos devem ser apontados e, caso haja necessidade

de alteração do Plano de Trabalho, isso será feito com a maior celeridade possível. Mas é essencial que todos entendam e se comprometam com o programa, desde os líderes, diretores e colaboradores. Com o tempo, cada integrante vai diagnosticar a importância dos conceitos e de sua aplicação, tornando a metodologia um hábito no trabalho. Dessa forma, o programa consolida-se não mais como uma ferramenta da gestão, mas como filosofia que permeia a cultura organizacional da empresa.

**RBA:** *Quando da implantação do programa em uma organização, que resistências mais comuns são observadas? Como são quebradas estas resistências?*

**Hélio:** Em princípio, as resistências ocorrem muito em função do novo que é proposto, o que muitas vezes é facilmente trabalhado tanto nas dinâmicas de engajamento, que são indicadores que sinalizam a presença destas questões mal resolvidas.

Para exemplificar: “Time que está ganhando não se mexe”, ou ainda; “Você sabe quantos anos de empresa eu tenho só executando esta tarefa?”. Com essas frases é possível perceber o quanto que é difícil o processo de mudança, como ocorre a cristalização nos processos de trabalho e o tempo ou a experiência são definidores da boa execução de uma tarefa. Porém, se quisermos de fato transformar a organização de acordo com o 5S, devemos começar por nós mesmos

***O curso ajuda a agir em torno de tarefas complexas como a administração de conflitos, ansiedades e inseguranças***

## ENTREVISTA

Entendo que as resistências também podem ter uma parcela de responsabilidade de quem orienta, como a falta de clareza na informação que foi repassada, ou a sensibilização não foi realizada em todos os setores. Apontar, invariavelmente, a responsabilidade sobre os colaboradores em relação aos erros só faz aumentar as resistências e contribui muito pouco para implantação do programa. Reavaliar constantemente: este pode ser um dos caminhos para vencer as resistências.

**RBA:** *Como o programa 5S trabalha as necessidades do ser humano?*

**Hélio:** Falar das necessidades do ser humano é falar também das motivações que envolvem cada um de nós. Existem várias teorias que discorrem sobre a motivação e cada uma delas contribui

***“Time que está ganhando não se mexe”, ou ainda; “Você sabe quantos anos de empresa eu tenho só executando esta tarefa?”. Com essas frases é possível perceber o quanto que é difícil processo de mudança.***

sua maneira para que o entendimento deste tema pudesse dar respostas à complexidade do ser humano. Atualmente, a Teoria da Subjetividade, desenvolvida por González Rey, traz um aporte significativo para compreendermos a singularidade neste processo, em especial a categoria de sentido subjetivo, no qual definimos o conceito como sendo a integração inseparável do emocional e do simbólico dentro de ambientes culturalmente estabelecidos que implicam relacionamentos e atividades do indivíduo. Em outras palavras, o sujeito que aprende e se motiva para os novos desafios, não utiliza apenas o intelecto, a mente ou meramente a razão, mas faz uso também das emoções envolvidas neste processo e construídas a partir das relações vividas ao longo de sua história. Dessa forma entendemos a pessoa em sua integridade, em que a motivação e as emoções fazem parte de um mesmo sistema, considerando-as não mais como aspectos externos, extrínsecos, e sim como parte da subjetividade individual da pessoa, ou seja, a sua singularidade. O que cabe frisar é o grande desafio que está posto aos gestores e líderes das organizações: ter a sensibilidade necessária para entender as pessoas de acordo com a sua singularidade e tratar os diferentes como diferentes: o ser humano não é receita de bolo.



RODRIGO EIRA