FARN

LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO RIO GRANDE DO NORTE

PROCEDIMENTOS PARA IMPLANTAÇÃO DE UM PROGRAMA 5S EM UMA UNIDADE DE SERVIÇOS CONTABÉIS

Ana Marília de Oliveira Dantas

NATAL/RN
2004

FARN

LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO RIO GRANDE DO NORTE

ANA MARÍLIA DE OLIVEIRA DANTAS

PROCEDIMENTOS PARA IMPLANTAÇÃO DE UM PROGRAMA 5S EM UMA UNIDADE DE SERVIÇOS CONTABÉIS

Monografia apresentada à coordenação do curso de Administração com Habilitação em Marketing da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte, como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em administração.

Orientador:
George Queiroga Estrela, M. Sc.

NATAL/RN
2004

Catalogação na Publicação – Biblioteca da FARN
Setor de Processos Técnicos

Dantas, Ana Marilia de Oliveira
Procedimentos para implantação de um programa 5S em uma unidade de serviços contábeis / Ana Marilia de Oliveira Dantas. – Natal: FARN,2004.
58 p.

Orientador: George Queiroga Estrela (M.Sc.)
Monografia (Graduação em Administração com Habilitação em Marketing) – Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte.

1. Qualidade em Serviço – monografia 2. Programa 5S - Monografia I. Título

RN/FARN/BC CDU 658:56

RB-21435
FARN
BIBLIOTECA
Reg. M000114
19/04/05

M
658.56
D21p
2004

FARN

LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO RIO GRANDE DO NORTE

PROCEDIMENTOS PARA IMPLANTAÇÃO DE UM PROGRAMA 5S EM UMA UNIDADE DE SERVIÇOS CONTABÉIS

Ana Marília de Oliveira Dantas

Monografia apresentada e aprovada em_____ de _____ de _____, pela banca de qualificação composta pelos seguintes membros:

_____
Prof. George Queiroga Estrela, M. Sc.
Orientador

_____
Prof. Carlos Eduardo M. Diniz, M. Sc.
Membro Examinador

_____
Prof. Ronaldo Neves, M. Sc.
Membro Examinador

Natal,___de_____de_____.

"Aprender é a única coisa de que a mente nunca se cansa, nunca se tem medo e nunca se arrepende".

(Leonardo da Vinci)

Á meus pais, razão da minha existência .E os meus irmãos que tanto me apoiaram e incentivaram na realização desse sonho.

AGRADECIMENTOS

A vida nos proporciona diversos momentos, nos quais aprendemos e crescemos com o que nos deparamos no decorrer dela. A caminhada é dura, mas para aliviar o cansaço tenho alicerces no qual posso me apoiar para seguir adiante. Baseado nesse pilar cresci e realizei mais uma tarefa que a vida me proporcionou.

Nessas entrelinhas fica expresso o meu amor, carinho, respeito e gratidão á minha mãe (forte incentivadora dos meus projetos) e ao meu pai por tudo que me ensinou.

Agradeço aos meus irmãos pela compreensão e apoio que me deram mesmo á distância.

Á Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte, particularmente ao corpo docentes e diretores pelo suporte que me ofereceram para a realização e conclusão desse objetivo.

Aos meus colegas de turma, pelo incentivo, carinho e compreensão, em especial ao meu grupo de estudo: Vivian, Gabriela, Hubênia, Thaiana, Renata, Julie, Biagio, Thiago e Pedro no qual formamos um grande laço de amizade.

A meu grande amigo e colaborador, Romulo que me ajudou muito na realização desse projeto.

Ao meu orientador George Estrela pela sua paciência, compreensão, instruções transmitidas e pelas palavras de incentivo e motivação nos momentos certos.

E em especial, á Deus, meu maior amigo, incentivador e companheiro que permitiu tornar um sonho uma realidade.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Principais idéias e contribuições
Figura 2: Definições da idéia de qualidade
Figura 3: Ciclo PDCA – Roda de Deming
Figura 4: Diagrama causa e efeito
Figura 5: Fases da implantação

GRÁFICOS

Gráfico 01: Se o individuo utiliza lista atualizada de coisas a fazer usando critérios de priorização
Gráfico 02: Compara o planejado com o executado e planeja as tarefas para o dia seguinte
Gráfico 03: Conscientização da mudança de hábitos pessoais
Gráfico 04: Utilização do próprios recursos antes de solicitar novos
Gráfico 05: Hábito de anotar boas idéias
Gráfico 06: Identifica e padroniza as atividades repetitivas
Gráfico 07: Uso rotineiro de boas técnicas de planejamento
Gráfico 08: Não contém materiais em excesso no local de trabalho
Gráfico 09: O sistema de arquivo que permite agilidade de armazenamento e recuperação das informações
Gráfico 10: Realização do trabalho com o conceito de gerenciamento visual
Gráfico 11: Auto avaliação dos objetivos e tomada de ações corretivas
Gráfico 12: Manter-se informado de hábitos saudáveis para manter a saúde fisica e mental
Gráfico 13: Praticar rotineiramente hábitos saudáveis
Gráfico 14: Preocupa-se com a tarefa executada agrega valor ao produto ou serviço
Gráfico 15: Individuo paciente e persistente no que faz
Gráfico 16: Ser praticante da melhoria contínua
Gráfico 17: Prazer de trabalhar em equipe
Gráfico 18: Manter a mesa limpa e organizada
Gráfico 19: Procura dar bom exemplo
Gráfico 20: Capacidade de ensinar assuntos complexos de maneira simples
Gráfico 21: Saber ouvir
Gráfico 22: Ser capaz de perdoar um erro
Gráfico 23: Critica em particular e elogia publicamente
Gráfico 24: Coloca-se no lugar do outro
Gráfico 25: Criador de qualidade de vida

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS
LISTA DE GRÁFICOS
1 INTRODUÇÃO 11
1.1 CONTEXTO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA 11
1.2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO 12
1.3 OBJETIVOS 13
1.3.1 Objetivo Geral 13
1.3.2 Objetivos Específicos 13
1.4 JUSTIFICATIVA 14
2 REFERENCIAL TEÓRICO 15
2.1 DEFINIÇÃO DE QUALIDADE 15
2.2 QUALIDADE EM SERVIÇOS 18
2.3 PROGRAMAS DE QUALIDADE 19
2.3.1 Programa zero defeito 19
2.3.2 Os 14 princípios de Deming 20
2.3.3 Ciclo PDCA 21
2.3.4 Diagrama de causa e efeito 21
2.4 PROGRAMA 5S 22
2.4.1 Senso de Seleção 23
2.4.2 Senso de Arrumação 24
2.4.3 Senso de Limpeza 24
2.4.4 Senso de Padronização 25
2.4.5 Senso de Disciplina 26
2.5 O PROCEDIMENTO DE IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA 5S 26
2.5.1 Considerações preliminares 27
2.5.2 Elaboração de um plano de implantação 27
2.5.3 Comprometimento da alta administração 27
2.5.4 Sensibilização das pessoas chaves da organização 27
2.5.5 Estrutura de apoio 27
2.5.6 Registro da situação atual 27
2.5.7 Promoção do 5S 27
2.5.8 Educação, treinamento e ação 28
3 METODOLOGIA 29
3.1 TIPO DE PESQUISA 29
3.2 AMBIENTE DA PESQUISA 29
3.3 COLETA DE DADOS 29
3.4 TRATAMENTO DOS DADOS 29
4 ANALISE DOS DADOS 30
4.1 DESCRIÇÃO DAS CARACTERÍSTICAS DE QUALIDADE NA EMPRESA 31
4.2 CONSIDERAÇÕES ANALÍTICAS SOBRE AS CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA 45
4.3 PROCESSO PARA IMPLEMENTAÇÃO DO 5S EM UMA UNIDADE 46
4.3.1 Procedimento para implantação do senso de seleção 48
4.3.2 Procedimento para implantação do senso de arrumação 50

4.3.3 Procedimento para implantação do senso de limpeza 52
4.3.4 Procedimento para implantação do senso de padronização 52
4.3.5 Procedimento para implantação do senso de disciplina 53
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS 55
REFERÊNCIAS 57
ANEXOS

RESUMO

O presente estudo faz uma abordagem sobre a importância do procedimento adequado para a implantação de uma ferramenta da qualidade, o programa 5S ,em uma unidade de serviços contábeis.Tendo em vista que hoje a qualidade nas organizações é um fator essencial para o seu êxito. O programa 5S é um processo educacional, não havendo argumentos contra seus princípios, já que ele mais é do que a prática de bons hábitos.Além de sua implementação ser de fácil acesso a qualquer grau hierárquico da organização. Baseado nisso, a pesquisa observa o grau de importância para o processo de implantação do programa 5S e a conscientização dos seus colaboradores para esse programa.

Palavras-chaves: qualidade, programa 5S.

ABSTRACT

The present study makes a boarding of the importance of the right procedure to the implantation of a quality tool, the 5S program, in an accounting office, seeing that the quality in industries nowadays is point extremely strong for success. The 5S program is an education process, and there is no arguments against its principal and its more than practice of good habits. Based on this our research observes the importance of the program and the awareness of the co-workers to implantation of 5S .

Key-word: quality, 5S.

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA

Os novos ambientes competitivos impõem as empresas exigências cada vez maiores, as mesmas passam por um processo de reorganização, buscando obter melhor qualidade de seus serviços e produtos, visando a maximização de lucros. Porém, algumas esperam por crises para efetuarem as mudanças necessárias, outras se antecipam ao futuro.

O mercado consumidor está cada vez mais exigente, por isso é preciso encantar e seduzir seus clientes através da excelência na prestação de serviços oferecidos.

Algumas organizações buscam a qualidade de seus serviços/produtos, visando alcançar bons resultados e alavancar o seu desenvolvimento. Entretanto, é preciso reconhecer que nem todas as organizações que falam em qualidade a praticam. Em alguns casos, a palavra se torna uma mera fachada, para que tudo continue como sempre foi.

Já no século passado o filósofo Nietzsche alertava: "Com o aumento da competição, a qualidade se torna mera propaganda. Vence aquele que melhor engana." Essa postura, não tem como se sustentar, pois os consumidores estão cada vez mais esclarecidos, e os concorrentes cada vez mais atentos as suas insatisfações. Nesse sentido, algumas organizações buscam a implantação de programas de qualidade para satisfazer e fidelizar o consumidor.

Cada vez mais se eleva a importância da qualidade nas organizações prestadoras de serviços.

Neste cotidiano é de fundamental importância à busca pelo aperfeiçoamento e pela melhoria dos serviços prestados a um mercado consumidor mais exigente.

É certo dizer que não há bons serviços e bons produtos sem priorizar a qualidade. Basicamente, qualidade é fazer com que as empresas estejam sempre em conformidade com as exigências dos clientes.

Porém implantação da gestão pela qualidade total em algumas organizações enfrenta certas resistências. Dessa forma as mesmas buscam vários caminhos pela gestão da qualidade total, como é o caso da utilização do programa 5S.

O programa 5S originado no Japão das palavras Seiri, Seiton, Seison, Seiketsu, Shitsuke), difundiu-se no Brasil como sendo: senso de seleção, senso de arrumação, senso de limpeza, senso de padronização e senso de disciplina.

O fato do programa 5S não utilizar premissas e conceitos, sendo apenas uma questão de execução, torna-o mais fácil de aceitação e aplicação.

Do ponto de vista organizacional, o programa 5S deve ser implementado com o objetivo específico de melhorar as condições de trabalho e criar o "ambiente da qualidade", tornando-o altamente estimulador para que as pessoas possam transformar os seus potenciais em realização.

Com relação ao ramo de serviços contábeis, que representa um segmento importante para as organizações,há de convir que a busca por um programa 5S visando a melhoria de sues serviços e a satisfação do cliente, é fundamental para o crescimento da empresa.

Com base no contexto a cima, o presente estudo, objetiva o seguinte questionamento: Quais devem ser os passos adequados para implantação de um programa 5S em uma empresa de serviços contábeis?

1.2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

Fundado em 01 de fevereiro de 1980, o Escritório de Contabilidade Francisco Cavalcanti, situava-se na Rua João Pessoa, nº. 196 – Edifício Canaçu – Sala 901 – no Bairro da Cidade Alta – na cidade do Natal/RN. Possuindo em sua escala de funcionários apenas dois no qual um era o proprietário (Contador) e um auxiliar de escritório.

A empresa prestadora de serviço contábil no estado possuía um pequeno número de clientes. Porém com o crescimento do mercado competitivo, a tecnologia avançada e o acelerado mercado consumidor foram fatores importantes e significativos na organização. A mesma se enquadrou ao crescimento do mercado, priorizando aperfeiçoar seus serviços prestados a sociedade.

Diante da concorrência acirrada direta ou indireta, o Escritório de Contabilidade Francisco Cavalcanti busca diferenciar-se através da excelência do desempenho e da competitividade, priorizando um serviço de qualidade, já que hoje a qualidade das empresas é o investimento necessário para o seu desenvolvimento.

Atualmente a empresa localiza-se à Rua Vaz Gondim, nº. 725 – Cidade Alta – Natal/RN, tendo em seu quadro de funcionários sete pessoas que se subdividem nas respectivas

funções: Estagiária (setor fiscal), funcionário do setor fiscal, funcionário do setor pessoal, digitador, Office-boy, administradora e um contador.

A empresa é autônoma sendo prestadora de serviços contábeis, além de consultoria e auditoria. Possui como clientes alvos os segmentos de comércio e hotelaria cobrindo também os demais setores do mercado, assim a empresa atende em média cerca de 62 empresas no Estado.

A empresa acompanha a globalização e busca satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores, com seus serviços prestados, oferecendo um serviço de qualidade.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Descrever os procedimento adequados no processo para implantação de um programa 5S em uma empresa prestadora de serviços contábeis.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar os principais elementos facilitadores em um processo para implantação de um programa 5S em uma empresa prestadora de serviços contábeis;

- Checar os principais elementos de obstáculo (dificultadores) para um processo de implantação de um programa 5S em uma empresa de prestadora de serviços contábeis.

1.4 JUSTIFICATIVA

A qualidade total é uma filosofia da gestão empresarial e significa uma postura de liderança, um estímulo a mais para quem utiliza de suas técnicas e ferramentas para desenvolver um negócio de sucesso.

Diante das transformações e do mundo globalizado em que vivemos, a qualidade total é hoje, o conceito que resume as condições ideais para sobrevivência e desenvolvimento da empresa, em um ambiente competitivo e de rápidas mudanças. A qualidade volta-se para satisfação do cliente e a gestão empresarial moderna.

Partindo dessa importância da qualidade total para as organizações, o Escritório de Contabilidade Francisco Cavalcanti, busca implantar a gestão pela qualidade total de seus serviços oferecidos aos seus clientes. Porém, ressalta-se que a implantação da gestão pela qualidade total enfrenta a resistência à mudança da cultura organizacional e a resistência natural do ser humano, por isso utiliza-se todo o caminho existente como é o caso do programa 5S.

A implantação da gestão pela qualidade total iniciada através de um programa 5S, é facilitada por ser este um programa extremamente simples, que não exige conhecimento de técnicas apuradas, basta apenas seguir a descrição e implementação do programa que fornece toda orientação necessária a implantação do 5S.

Dessa forma, o Escritório de Contabilidade observou a implementação do programa 5S para o seu estabelecimento, já que o mesmo desenvolve a anos no mercado atividades que garantem a qualidade de seus serviços.

Uma vez que a escolha desse tema deve-se a necessidade de avaliar o sistema de gestão de qualidade, isto é, a implantação do programa 5S, implantado em uma unidade de serviço contábil, mostrar o impacto causado após a aplicabilidade desse sistema e proporcionar sugestões de melhorias diante da atual situação.

Em suma, o universo desse trabalho tem a finalidade de avaliar o programa 5S proposto para unidade de serviço contábil, contribuir assim de forma positiva para melhoria dos aspectos observados, enfatizando a redução de custos de funcionamento.

Na verdade, esse trabalho tem sua relevância maior em mostrar que muitos caminhos levam a qualidade.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 DEFINIÇÃO DE QUALIDADE

A qualidade desde muito tempo é um fator essencial nas organizações. Nos Estados Unidos no ano de 1920 começou o movimento pela qualidade, no qual tentava aprimorar o produto pela melhoria do processo de fabricação em si. Logo após a 2ª. Guerra Mundial, a preocupação com a melhoria da qualidade transferiu-se do Estados Unidos para o Japão, renascendo assim a industria japonesa.

O conceito da gestão da qualidade total (GQT), originária do Japão, espalhou-se para os demais continentes assim como o nome dos gurus da qualidade, que são: Shewhart, Dogde e Roming, Feigenbaum, Deming, Juran, Ishikawa cada um com sua filosofia e seus princípios. O quadro 1 mostra suas idéias e contribuições segundo (MAXIMIANO,2002).

O conceito de qualidade evolui ao longo do século, fazendo partedo dia-a-dia sendo de fundamental importância para as organizações.

Diversos autores conceituaram a qualidade. Segundo Deming (1990), a qualidade significa um grau previsível de uniformidade e confiabilidade a baixo custo, estando adequada ao mercado.

Outra definição de qualidade é apresentada por Juran (1990), que entende como adequação ao uso.

FIGURA 1 – PRINCIPAIS IDÉIAS E CONTRIBUIÇÕES

AUTORES	PRINCIPAIS IDÉIAS E CONTRIBUIÇÕES
SHEWHART, DODGE E ROMIG	• Cartas de controle • Controle estatístico da qualidade e controle estatístico de processo • Técnicas de amostragem • Ciclo PDCA
FEIGENBAUM	• Departamento de controle da qualidade • Sistema da qualidade e garantia da qualidade • Qualidade Total
DEMING	• 14 pontos • Ênfase no fazer certo da primeira vez • Corrente de cliente • Qualidade desde os fornecedores até o cliente final
JURAN	• Trilogia da qualidade (planejamento, controle, aprimoramento).
ISHIKAWA	• Qualidade total • Círculos da qualidade

FONTE: Maximiano, 2002.

Podemos dizer que qualidade é um termo que abrange características tangíveis e intangíveis de mercadoria ou serviço, referindo-se também a aspectos físicos como segurança e durabilidade, incluindo o componente intangível da satisfação do cliente, a capacidade de uma mercadoria ou serviço de atender ou exceder as necessidades e expectativas do comprador. A verdadeira mensuração da qualidade se dá quando um empreendimento satisfaz seus clientes.

Por sua vez, há muitas definições da idéia da qualidade, as princípais estão resumidas no quadro 2.

FIGURA 2 – DEFINIÇÕES DA IDÉIA DE QUALIDADE

EXCELÊNCIA	• O melhor que se pode fazer, o padrão mais elevado de desempenho em qualquer campo de atuação.
VALOR	• Qualidade como luxo. Maior número de atributos. Utilização de materiais ou serviços raros, que custam mais caro. • Valor é relativo e depende da percepção do cliente, seu poder aquisitivo e sua disposição para gastar.
ESPECIFICAÇÕES	• Qualidade planejada. Projeto do produto ou serviço. Definição de como o produto ou serviço deve ser.
CONFORMIDADE	• Grau de identidade entre o produto ou serviço e suas especificações.
REGULARIDADE	• Uniformidade. Produtos ou serviços idênticos.
ADEQUAÇÃO AO USO	• Qualidade de projetos e ausência de deficiências.

FONTE: Maximiano, 2002.

No entanto, o desempenho de boa qualidade acarreta mais do que apenas a virtude de "fazer certo", ou seja, algo simpático que a empresa faz para o cliente, na verdade a qualidade está diretamente ligada a lucratividade da empresa.

A partir disso as organizações buscam a satisfação de seus clientes. Através da qualidade total de seus serviços/produtos oferecidos aos clientes exigentes do mercado competitivo global, para que as mesmas se mantenham "vivas".

2.2 QUALIDADE EM SERVIÇOS

Qualidade em serviços é um conjunto de vários critérios de avaliação que são considerados pelos clientes, que são eles: consistência, flexibilidade, competência, credibilidade, tangíveis, custo, acesso, atendimento, atmosfera e velocidade de atendimento. Sendo cada critério variando o seu grau de importância de acordo com o tipo de serviço prestado.

Para Albrecht (2002), "qualidade em serviço é a capacidade que uma experiência ou qualquer outro fator tenha para satisfazer uma necessidade, resolver um problema ou fornecer benefício a alguém".

Já Las Casas (1995) define serviço de qualidade como sendo aquele em que o cliente fica satisfeito com os resultados obtidos, de acordo com suas expectativas. Para o autor superar as expectativas dos clientes é a obtenção da excelência em serviço.

Dentre as diversas dimensões da qualidade para o setor de serviços, seguem abaixo algumas delas:

- Confiabilidade: habilidade em desempenhar o serviço prometido de forma confiável e com exatidão.
- Segurança: insenção de dúvida, risco ou perigo.
- Aspectos Tangíveis: aparência do ambiente físico, equipamento, pessoal e material de comunicação.
- Receptividade: disposição de ajudar os clientes e fornecer serviços com prontidão.
- Competência: ter o conhecimento e as habilidades requeridas para desempenhar o serviço.
- Cortesia: educação, respeito, consideração e simpatia no contato pessoal.
- Credibilidade: confiança, demonstrar crédito, honestidade do provedor de serviço.
- Acesso: facilidade de contato.
- Comunicação: manter os clientes informados na linguagem que eles possam entender e também ouvi-los.
- Entendimento sobre o cliente: fazer esforços para conhecer os clientes e suas necessidades.

2.3 PROGRAMAS DE QUALIDADE

Diversos programas podem ser utilizados para a melhoria dos serviços nas organizações que também são chamadas de ferramentas da qualidade total. Abaixo segue as principais:

2.3.1 Programa Zero Defeito

Segundo Deming (1990) para o desenvolvimento do Programa Zero Defeito, são necessários seguir a 14 etapas descritas abaixo:

1. Envolvimento da alta direção da empresa;
2. Estabelecimento de um grupo para o programa Zero Defeito;
3. Identificação do "nível atual de qualidade" da empresa;
4. Estruturação e obtenção dos custos da qualidade;
5. Atuação na cultura da empresa visando o comprometimento de todos para com a qualidade;
6. Estabelecimento de um sistema de ações corretivas para os principais problemas de qualidade;
7. Desenvolvimento do programa Zero Defeito;
8. Treinamento dos envolvidos;
9. Estabelecimento de metas de qualidade;
10. Instituição oficial do programa dentro da empresa;
11. Identificação e remoção das causas dos erros;
12. Premiação das metas alcançadas;
13. Estabelecimento de grupos de qualidade na alta direção da empresa;
14. Recomeço do ciclo.

2.3.2 Os 14 Princípios de Deming

Deming (1990) enumera 14 princípios e como metodologia utiliza o chamado "Ciclo da melhoria contínua". Os 14 princípios são:

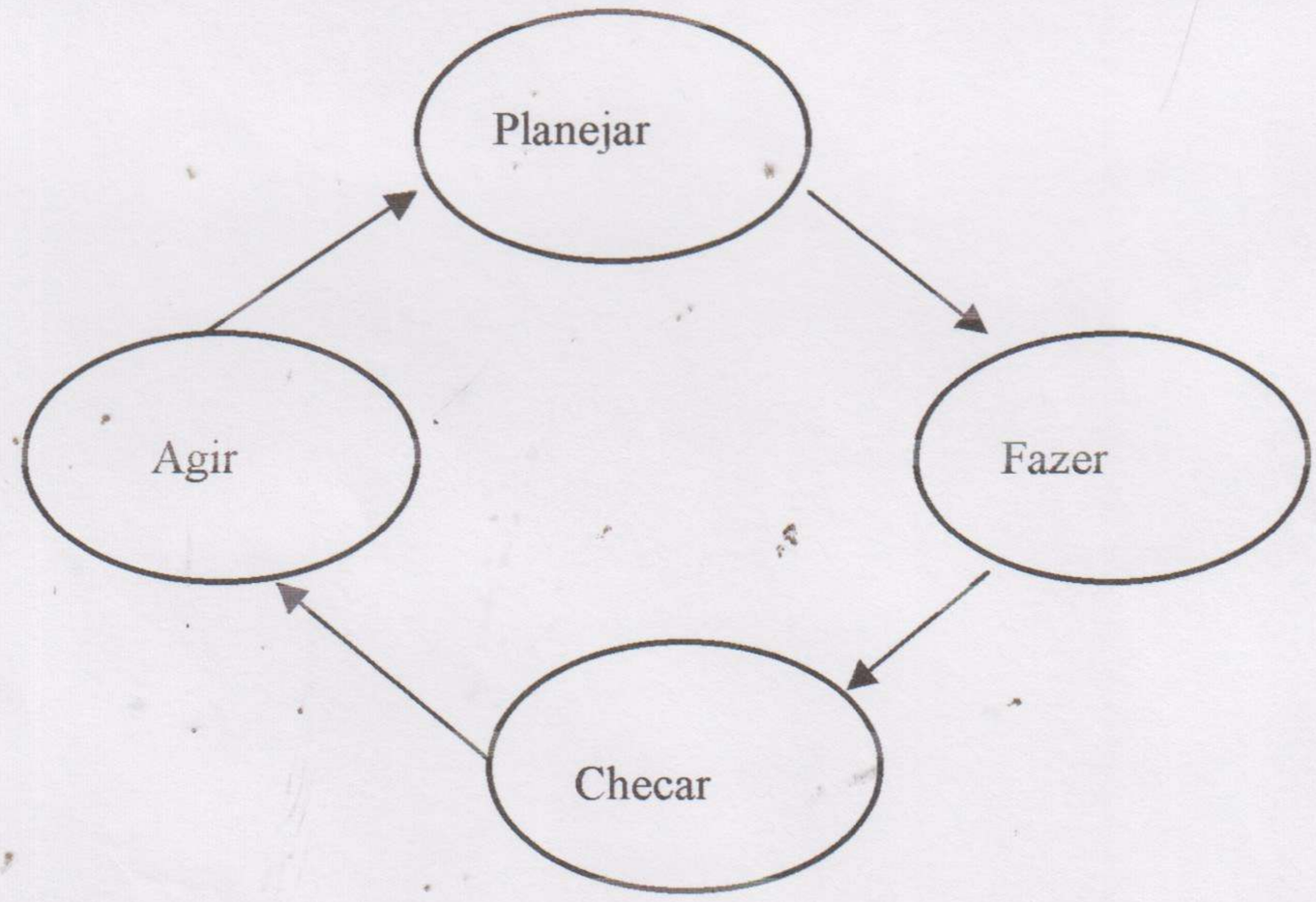
1. Educar e desenvolver o pessoal;
2. Implantar a nova filosofia de não aceitar defeitos;
3. Eliminar a inserção do produto como forma de ter qualidade, atuar na prevenção;
4. Diminuir o número de fornecedores (um para cada peça) e não comprar pela etiqueta do preço, mas sim pelo custo do sistema;
5. Utilizar técnicas estatísticas para o acompanhamento dos processos (CEP – Controle Estatístico do Processo);
6. Treinar todos no trabalho;
7. Mudar o papel dos supervisores de controladores para treinadores de um time;
8. Eliminar o medo de dar sugestões ou de dizer o que está errado;
9. Eliminar as barreiras entre as várias áreas da empresa;
10. Eliminar as metas desnecessárias e inconsistentes;
11. Estabelecer padrões adequados;
12. Instituir programas de treinamento em metodologias estatísticas;
13. Desenvolver programas para o melhor desenvolvimento do pessoal;
14. Estabelecer um sistema para implantar os princípios.

2.3.3 Ciclo PDCA

Com relação a solução de problemas Deming (1990) desenvolveu a "roda de Deming" o **ciclo PDCA**, um processo gradual para planejar (PLAN), fazer (DO), checar (CHECK) e agir (AGT). Na etapa *planejar*, funcionários analisam seu trabalho e determinam que mudanças poderiam melhora-lo. Na etapa *fazer*, realizam as mudanças. Durante a etapa *checar*, observam os efeitos das mudanças. Já na etapa final, *agir*, modifica as atividades de trabalho, concretizando melhoria.(Ver figura 1).

As organizações orientadas para a qualidade total aplicam o **ciclo PDCA** a todos os processos de marketing, do planejamento de estratégias em longo prazo ao ajuste de detalhes de curto prazo das operações de atendimento ao consumidor.

FIGURA 3 – CICLO PDCA – RODA DE DEMING



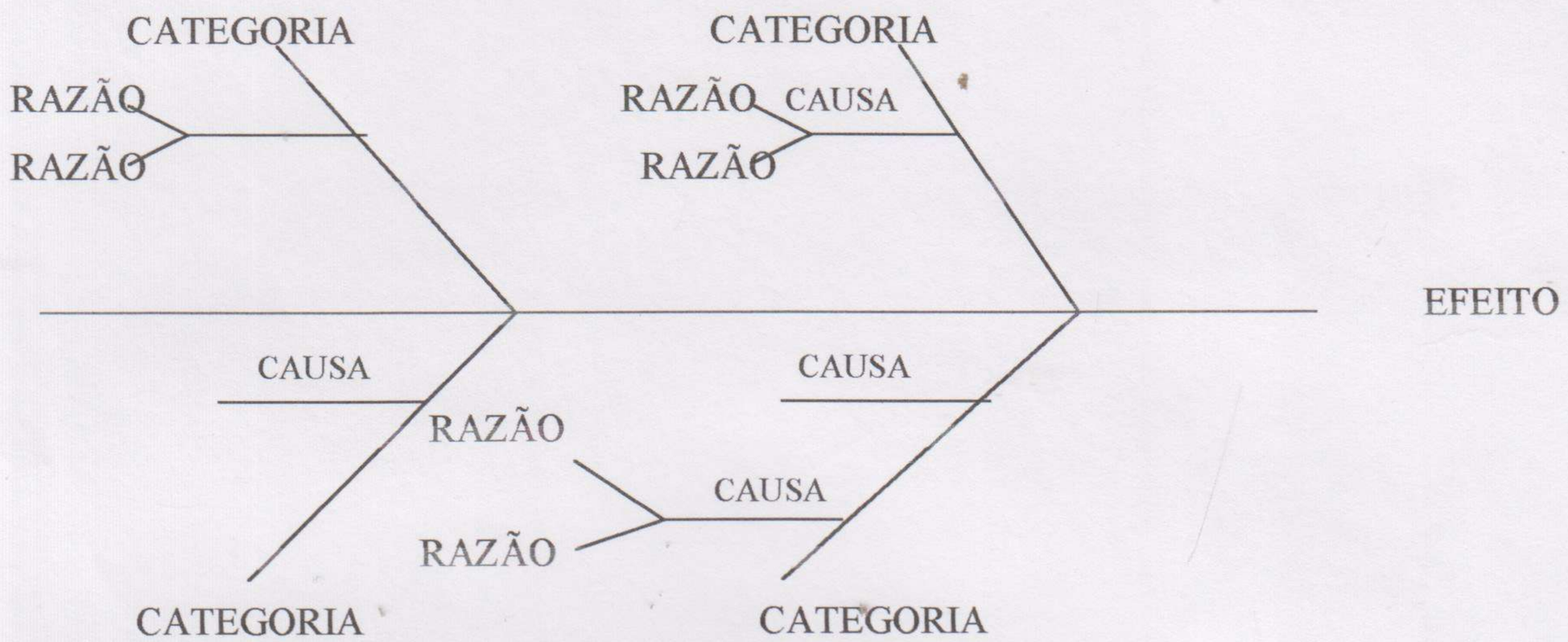
FONTE: Deming, 1990.

2.3.4 Diagrama de Causa e Efeito

Outra ferramenta básica de análise de processo visa a ilustrar esquematicamente (vê a figura 2) a relação entre as causas potenciais e o efeito (problema) existente em um serviço. Esta ferramenta também é conhecida como Diagrama de espinha de peixe por seu formato, ou

como Diagrama de Ishikawa, homenagem a Kaoru Ishikawa, um dos grandes pensadores da qualidade total no século XX.(ISHIKAWA, 1993).

FIGURA 4 –DIAGRAMA CAUSA E EFEITO



FONTE: Ishikawa, 1993.

2.4 PROGRAMA 5S

Após a 2ª. Guerra Mundial surge no Japão, por volta de 1950, o programa 5S, sendo responsável pelo sucesso das empresas japonesas pós-guerra e pelo "reerguimento" do Japão.

Esse movimento, que mais cedo ou mais tarde acabará chegando a todas as empresas, é denominado *Housekeeping*, que pode ser traduzido como limpeza da casa.

O programa 5S demonstra ser tão eficaz enquanto reorganizador das empresas e da própria economia japonesa, sendo até hoje considerado o principal instrumento de gestão da qualidade e produtividade utilizada no Japão. Tem como objetivo transformar o ambiente das organizações e a atitude das pessoas, melhorando a qualidade de vida dos funcionários, diminuindo desperdícios, reduzindo custos e aumentando a produtividade das instituições.

Sua sigla deriva-se de cinco palavras japonesas que são: **Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke**, no qual estudiosos brasileiros interpretaram como "senso" para manter determinada coerência com o significado japonês. O termo senso significa exercitar a capacidade de apreciar, julgar e entender.

Há quem diga que praticar o 5S é praticar bons hábitos ou bom senso, pode-se dizer então que os cinco sensos são cinco habilidades de usar o raciocínio, a sensibilidade e uma postura de discernimento para agir.

Apesar da simplicidade dos conceitos e da facilidade de aplicação na prática a sua implantação efetiva não constitui uma tarefa simples, porque a essência dos conceitos é a promoção de mudanças de atitudes e hábitos pessoais, hábitos e atitudes essas, construídas e incorporadas pela convivência e experiência dessas pessoas ao longo de suas vidas.

A experiência demonstra que qualquer programa de melhoria de qualidade e produtividade deve iniciar-se com a mudança de hábitos das pessoas quanto à limpeza, organização, asseio e ordem do local de trabalho.(RIBEIRO, 1994).

As organizações são organismos vivos e como tal está sofrendo constantes adaptações ao meio ambiente e ao mercado consumidor, priorizando a melhoria e qualidades em seus serviços, implantando programas de qualidade, como o programa 5S.

Para o Brasil, país campeão mundial de desperdícios, com produtos não utilizados e caros quando comparados a padrões internacionais, certamente a técnica dos 5S, instrumento da melhoria da qualidade e produtividade, será bem útil.

2.4.1 Seiri – Senso de seleção

Também conhecido como senso de utilização, classificação e descarte.

É o passo inicial do programa 5S. Consiste basicamente de eliminar aquilo que é desnecessário do local de trabalho ou de outro ambiente em que se esteja implantando os 5S. Para isso é preciso definir claramente o que é necessário e o que é desnecessário.

O Seiri luta contra o hábito de manter objetos ao seu lado somente porque serão úteis alguns dias. Ajuda a manter a área de trabalho arrumada, melhora a busca e eficiência no retorno de informações e geralmente amplia espaço no local de trabalho. Senso: "A arte de colocar fora coisas inúteis sem uso".(SILVA, 1996).

De acordo com o autor, será apresentados abaixo os procedimentos que o primeiro senso deve abordar, ou seja, como fazer a seleção e os resultados que o mesmo irá alcançar.

2.4.2 Seiton – Senso de arrumação

Podem ser apresentadas a este senso, o da ordenação, sistematização e organização.

Após a seleção, na qual foram descartados aqueles itens desnecessários, chega a hora de organizar o que sobrou de modo que possam ser utilizados por qualquer pessoa, em qualquer momento. A essa organização damos o nome de arrumação, que é determinar um local adequando para cada objeto, de modo que ao necessitar dele não seja necessário perder tempo procurando.(RIBEIRO, 1994).

Arrumação é, em suma, a guarda de objetos de forma a facilitar sua localização e uso. Quando a localização de um item não é imediata, significa que a ordenação não foi bem feita. Popularmente significa "cada coisa no seu devido lugar" (SILVA, 1996).

Deve-se determinar os locais que mais facilitam o uso. Os objetos mais utilizados, aqueles que se usa com mais freqüência devem estar ao alcance da mão.

A organização e arrumação são baseadas em um sistema de comunicação visuais simples que identifica e localiza todas as ferramentas que serão utilizadas da forma mais rápida possível.

Evita-se manuais e outros sistemas que possam burocratizar e, enfatizar a comunicação visual, utilizando uma nomenclatura padronizada. Senso: "A arte de tirar o pó".(SILVA, 1996).

2.4.3 Seiso – Senso de limpeza

O senso de limpeza tem dois aspectos importantes. O primeiro refere-se à limpeza ao ambiente físico, este aspecto, em se tratando de industria, se reveste de especial importância, visto que a higiene deficiente é uma das principais causas de doenças de origem alimentar.

Outro aspecto a ser considerado diz respeito ao relacionamento pessoal. Um ambiente onde impera a freqüência, a transparência de intenções e o respeito pelo próximo são um ambiente limpo.

A qualidade não sobrevive na sujeira, basta dedicar alguns minutos do seu dia para deixar tudo limpo, este terceiro senso objetiva isso.

O senso de limpeza requer que o ambiente seja asseado, e por tanto saudável, e que o relacionamento pessoal seja o mais aberto possível, criando condições de trabalho em equipe. O mais importante neste conceito não é o ato de limpar mas o ato de "não sujar". Isto significa que além de limpar é preciso identificar a fonte de sujeira e as respectivas causas, de modo que evite que isto ocorra.(SILVA, 1996).

2.4.4 Seiketsu – Senso de padronização

Este é o senso dos padrões, ambientação, higiene, conservação, saúde, asseio. Neste passo a ordem é padronizar, manter a saúde funcional uma vez que os primeiros três S foram implantados. Este é o momento da padronização, ou seja, manter as boas práticas de trabalho na área. Sem isto, a situação cairá em um processo de abandono e os velhos hábitos retornaram.(OSAKA, 1996).

Segundo o autor, muitos lugares o senso de conservação é conhecido como o senso de saúde. Preservando o ambiente em boas condições fisicas está nos preservando, melhoramos a saúde e o bem estar fisico. Procure manter seu ambiente, móveis e instalações em bom estado de conservação.

É importante um processo simples de padronização para desenvolver a estrutura e dar suporte a ela. É importante permitir que os funcionários juntem-se ao desenvolvimento dos processos de padronização. É comum e providencial adotar neste momento atividades que aprimorem aspectos de saúde e qualidade de vida para o corpo de funcionários.

O senso de padronização ajuda a transformar o procedimento padrão em um processo natural. Cada um operador vai praticando cada passo e vai percebendo por si mesmo o benefício e a importância da continuidade do procedimento, tornando isso um hábito. Senso: "A arte de manter um estado de limpeza".(SILVA, 1996).

2.4.5 Shitsuke – Senso de disciplina

O quinto S, o Shitsuke, é o estágio mais avançado do quarto S, ou seja,a auto disciplina,educação e harmonia.O entendimento dos quatro anteriores pode provocar uma reflexão sobre o processo dos 5S e fazer com que cada um tome consciência da necessidade de manutenção de procedimentos que melhorem o ambiente de trabalho e gerem melhor relacionamento entre operador e máquina.

Ter senso de disciplina é desenvolver o hábito de observar e seguir normas, regras, procedimentos, atender especificações, sejam elas escritas ou informais. Este hábito é o resultado do exercício da força mental, moral e fisica.(SILVA, 1996).

Para Osaka (1996), o Shitsuke significa manter, de forma disciplinada, tudo o que leva à melhoria do local de trabalho, da qualidade e segurança do colaborador. Significa também usar, de forma disciplinada, os equipamentos de proteção contra acidentes no trabalho, andar uniformizado, e evidentemente, manter limpo, organizado e asseado o local de trabalho.

O efeito da melhoria contínua proporcionará menor desperdício, melhor qualidade e ganhos expressivos na administração do tempo. Senso: "A arte de trabalhar sem erro, naturalmente".(SILVA, 1996).

As empresas atuais mediante ao mercado consumidor e a competitividade acirrada, buscam aprimorar a qualidade de seus serviços ou produtos oferecidos ao consumidor. Isso permite afirmar que algumas empresas adotem como ferramenta da qualidade a implantação do programa 5S ou *housekepping* como também é conhecido.

2.5 O PROCEDIMENTO PARA A IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA 5S

A implantação do Programa 5S não é necessária alta tecnologia para aplicá-la, por se tratar de um programa simples, acessível a qualquer pessoa, por menor que seja, seu grau de instrução.

Os procedimentos para a implantação do 5S é uma trilha que pode e deve ser adaptada com as características e necessidade de cada empresa, tendo o cuidado para não entrar

em choque com a cultura local. Cada etapa tem que ser bem entendida para haver uma boa execução. Abaixo segue os passos para a implantação desse programa:

2.5.1 **Considerações Preliminares:** Ressalta a importância do programa 5S para organização, despertando a sensibilização dos colaboradores para uma conscientização sobre o programa. Baseado nessas condições preliminares a organização promoveu uma palestra com o professor George Estrela, com o intuito de passar maiores informações sobre o 5S orientando e conduzindo os funcionários para sua importância e despertando neles o comprometimento para sua implantação.

2.5.2 **Elaboração de um plano de implantação:** A elaboração de um plano com suas metas, ações, objetivos sobre o 5S e a sua finalidade para a empresa. Assim os colaboradores possuem um maior conhecimento sobre o assunto referente.

2.5.3 **Comprometimento da alta administração:** O exemplo da alta administração de comprometimento com o bem estar dos empregados é importante no procedimento para a implantação do programa 5S. É dela que deve partir a iniciativa, gerando assim interesse dos demais.

2.5.4 **Sensibilização das pessoas chaves da organização:** É importante trabalhar em equipe, tendo o apoio de pessoas chaves na organização como: formadores de opiniões, funcionários antigos, pessoas com cargos de chefias e que possuam um conhecimento sobre a situação da organização para o processo de implantação do 5S.

2.5.5 **Estrutura de apoio:** Sem uma base de apoio, não é possível disseminar o 5S para a organização, por isso é essencial um colaborador competente.

2.5.6 **Registro da situação atual:** Registrar como a empresa se encontra em relação ao acumulo de materiais desnecessário para a realização das tarefas.

2.5.7 **Promoção do 5S:** Divulgação do programa 5S (através de fotos, filmes, palestras, cartilhas explicativas) para que todos saibam do que se trata de uma forma clara e objetiva.

2.5.8 **Educação, treinamento e ação:** Não há como separar educação, treinamento e ação quando se fala no programa 5S. O treinamento pode ser feito através de leitura especifica, visitas a outras instituições que já estejam implantados o programa.

FARN

3 METODOLOGIA

A metodologia é um conjunto de métodos, regras e postulados utilizados em determinada disciplina e sua aplicação.(FERREIRA, 2000).

3.1 TIPO DE PESQUISA

Para Gil (1991, p. 19) defini-se pesquisa como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos.Utiliza-se a pesquisa quando não se dispõe de informação suficiente para responder ao problema, ou então quando a informação disponível se encontra desordenada a adequação do problema.

Esta pesquisa foi do tipo descritiva, com procedimento monográfico, pois se trata de um estudo de caso.

3.2 AMBIENTE DA PESQUISA

Nesta pesquisa em se tratando de um estudo de caso, se estabelece a empresa de serviços contábeis como o ambiente da pesquisa e ao sujeito os responsáveis pelo processo de gestão da organização.

3.3 COLETA DE DADOS

A coleta de dados nessa pesquisa foi feita através de análises documentais, observação direta e questionário estruturado (ver anexos).

3.4 TRATAMENTO DOS DADOS

No tratamento dos dados foram utilizadas ferramentas de análise do tipo qualitativo que trata das interpretações e expressões dos significados lógicos dos dados coletados.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo tem o intuito de apresentar os resultados alcançados. A sua estrutura está dividida em 03 tópicos: descrição das características de qualidade na empresa, considerações analíticas sobre as características da empresa, processo de implementação do 5S em uma unidade de serviço contábil.

4.1 PERFIL E CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

Conforme objetivos propostos e os procedimentos metodológicos adotados, buscou-se através de um questionário estruturado (ver anexo 1 e 2) descrever se a empresa tem procedimento de qualidade m sua organização. A seguir será apresentado os dados coletados.

De acordo com a tabela 1 percebe-se que a maioria dos entrevistados são mulheres, quebrando assim paradigmas no mundo globalizado e competitivo em que vive-se hoje e representando uma parcela significante do sexo feminino nas organizações.

A faixa etária dos entrevistados está situada entre 22 a 25 anos,quanto a escolaridade pode-se perceber que o maior índice está entre o 2º e 3º grau completo. Em relação ao estado civil percebe-se que 57% dos entrevistados são casados.E o setor no qual possui um maior número de funcionários é o setor fiscal,correspondendo a 42,9% dos entrevistados.

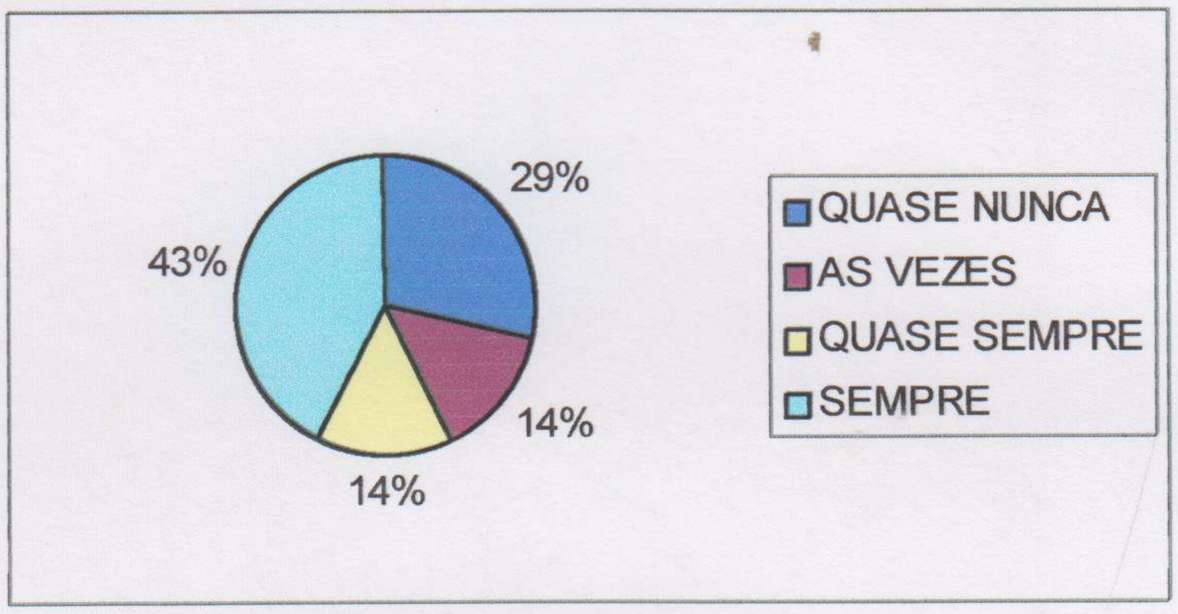
TABELA 1 - PERFIL DO ENTREVISTADO

1. Sexo	Contagem	%
Masculino	3	42,9
Feminino	4	57,1
2. Faixa etária		
De 22 a 25 anos	3	42,9
De 26 a 30 anos	1	14,2
De 31 a 35 anos	1	14,2
De 36 a 40 anos	—	—
Acima de 40 anos	2	28,7
3. Grau de instrução		
1°. Grau completo	—	—
1°. Grau incompleto	1	14,2
2°. Grau completo	2	28,7
2°. Grau incompleto	—	—
3°. Grau completo	2	28,7
3°. Grau incompleto	1	14,2
Especialização, Mestrado	1	14,2
4. Estado civil		
Solteiro (a)	3	42,9
Casado (a)	4	57,1
Viúvo (a)	—	—
Separado (a)	—	—
5. Setor que atua		
Setor fiscal	3	42,9
Setor pessoal	2	28,7
Setor administrativo	1	14,2
Setor de informática	1	14,2
6. Tempo de trabalho na organização		
Menos de 01 ano	2	28,7
De 2 a 5 anos	1	14,2
De 6 a 9 anos	3	42,9
Acima de 10 anos	1	14,2

FONTE: Pesquisa realizada em outubro/2004.

Percebe-se que na maioria das vezes 71% dos entrevistados possuem alguma seqüência de critérios de padronização na realização de seus afazeres (ver gráfico 1).

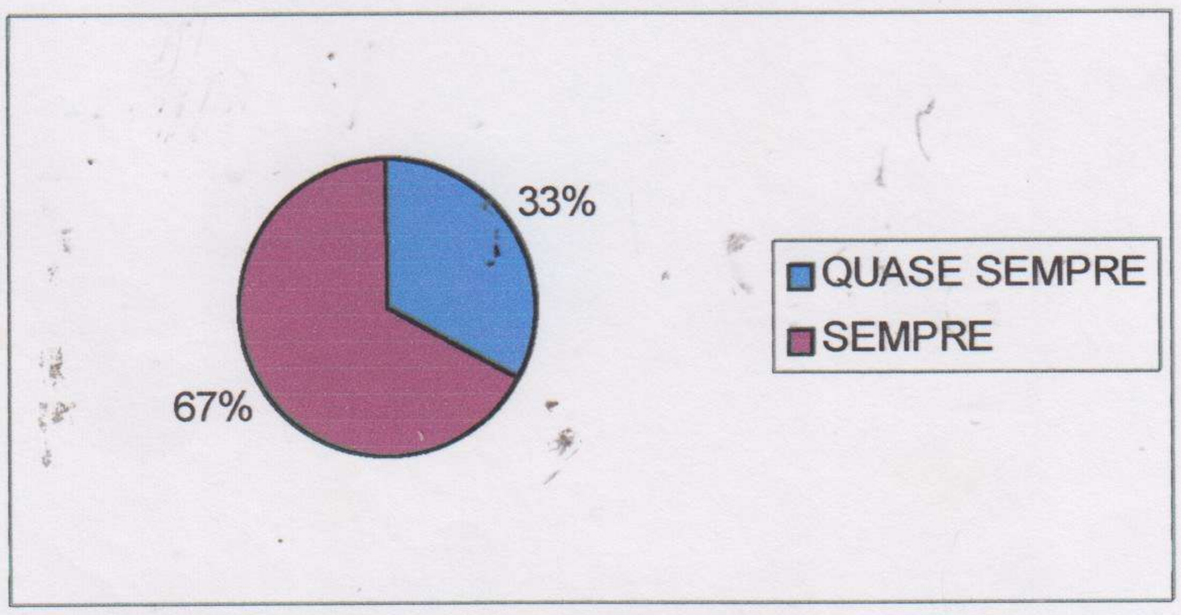
Gráfico 01: Se o individuo utiliza lista atualizada de coisas a fazer usando critérios de priorização



FONTE: Pesquisa direta, outubro 2004.

Segundo o gráfico 2, Pode-se notar que um número representativo dos entrevistados faz um parâmetro de suas tarefas executadas com o planejado e planeja para o dia seguinte,chegando a representar 100% das pessoas entrevistadas.

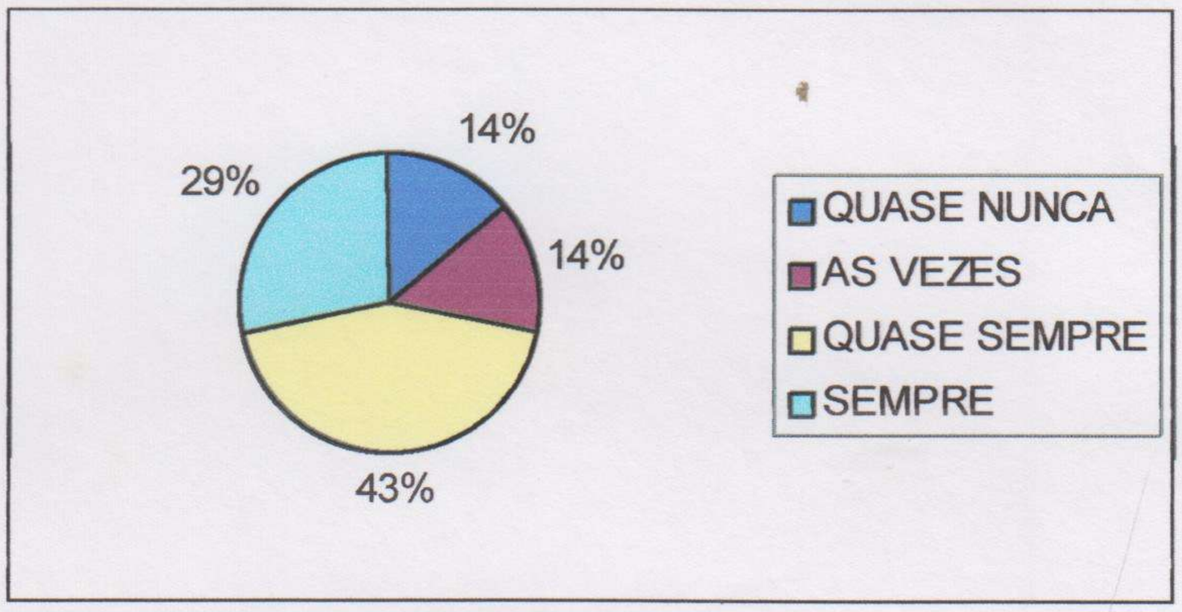
Gráfico 02: Compara o planejado com o executado e planeja as tarefas para o dia seguinte



FONTE: Pesquisa direta, outubro 2004.

Pode-se observar que a importância da conscientização na mudança de hábitos pessoais esta significativamente representado no gráfico 3 pelos colaboradores dessa pesquisa.

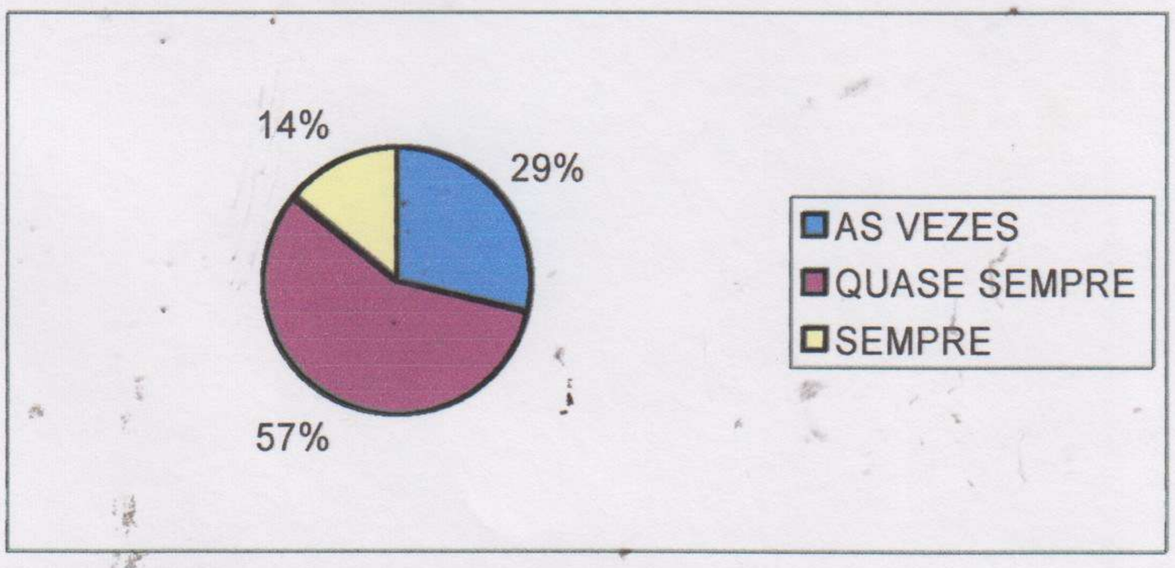
Gráfico 03: Conscientização da mudança de hábitos pessoais



FONTE: Pesquisa direta, outubro 2004.

É importante salientar que quase sempre a maioria dos entrevistados utilizam os recursos a sua disposição antes de solicitar novos (ver gráfico 4).

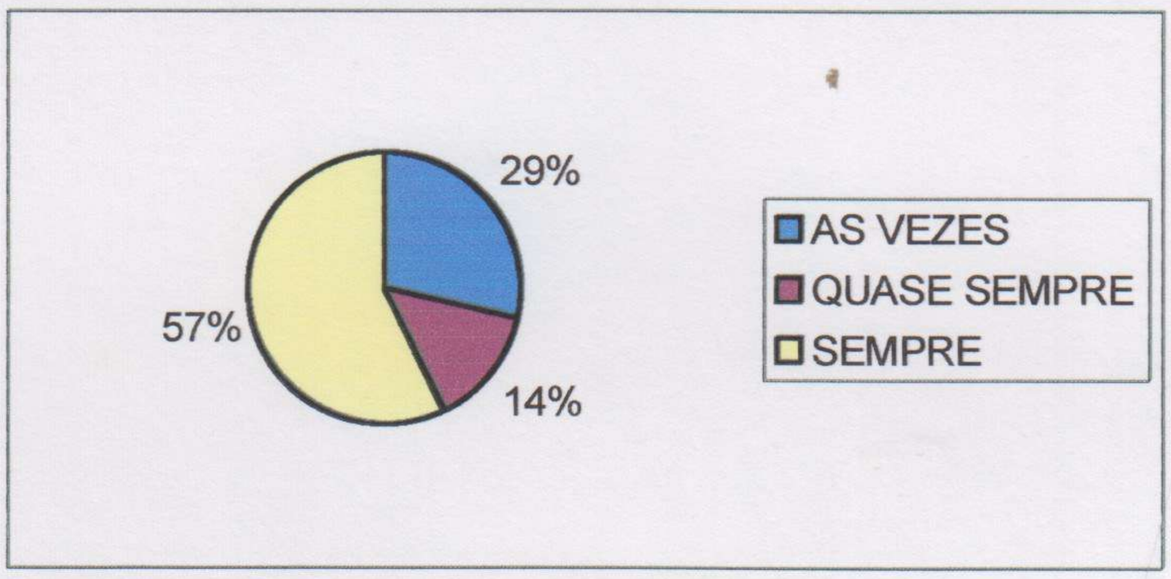
Gráfico 04: Utilização do próprios recursos antes de solicitar novos



FONTE: Pesquisa direta, outubro 2004.

De acordo com o gráfico 5, percebe-se que uma grande parcela dos entrevistados possuem um hábito de anotar as boas idéias que surgem.

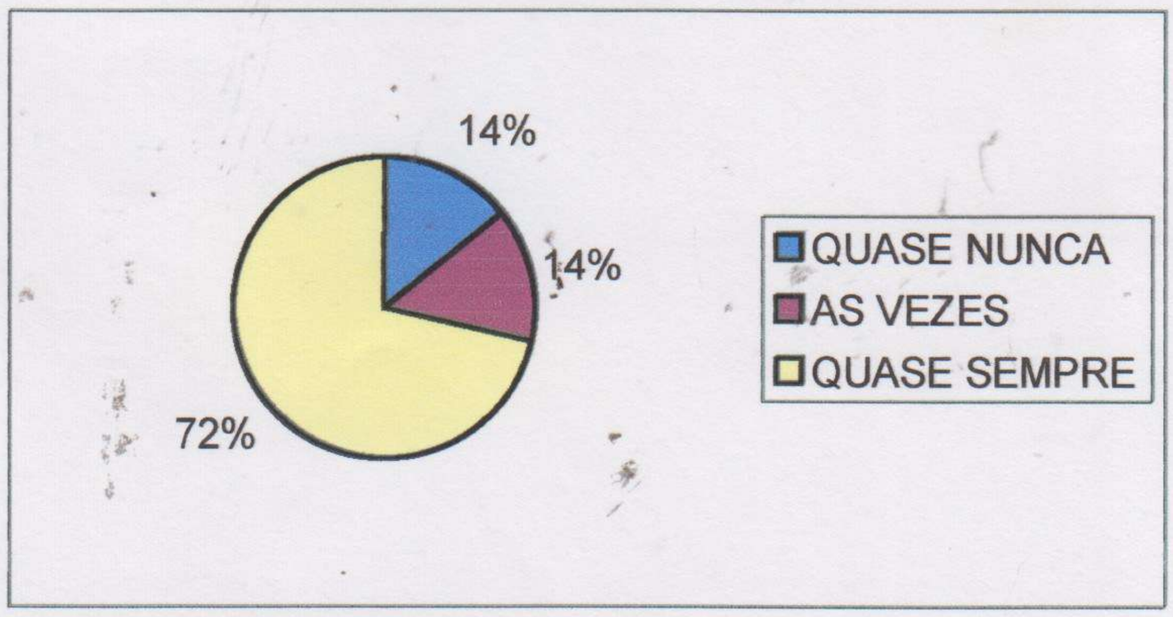
Gráfico 05: Hábito de anotar boas idéias



FONTE: Pesquisa direta, outubro 2004.

Observou-se que uma pequena parcela quase nunca ou só as vezes identificam e padronizam as atividades repetitivas. Porém a outra parcela mais significativa da pesquisa, quase sempre realizam essa relação (ver gráfico 6).

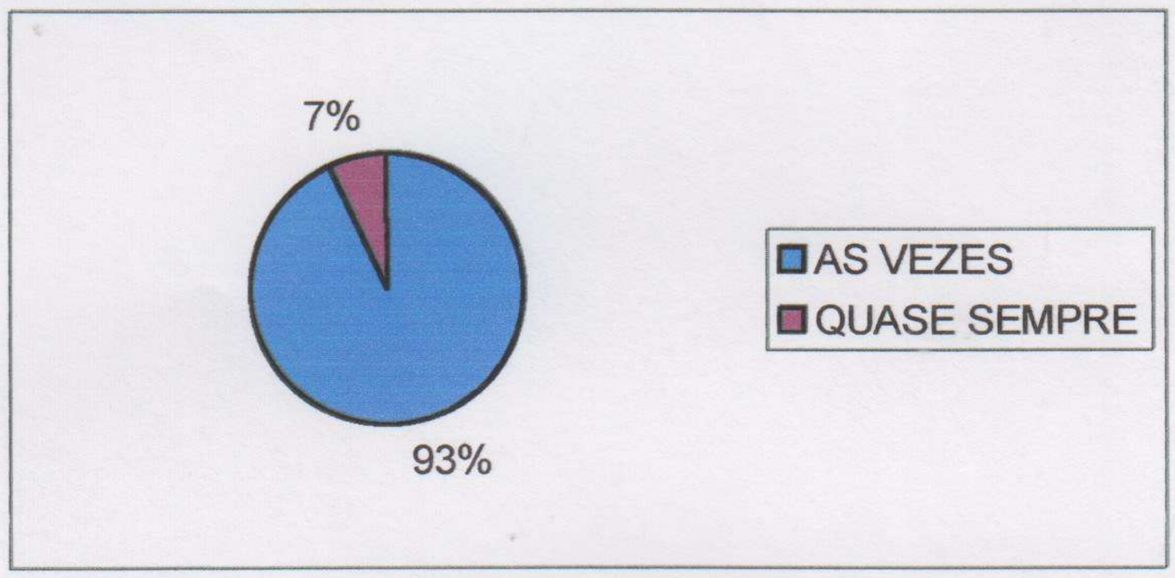
Gráfico 06: Identifica e padroniza as atividades repetitivas



FONTE: Pesquisa direta, outubro 2004.

As informações contidas no gráfico 7 levam a perceber que as pessoas entrevistadas raramente utilizam boas técnicas de planejamento no dia-a-dia.

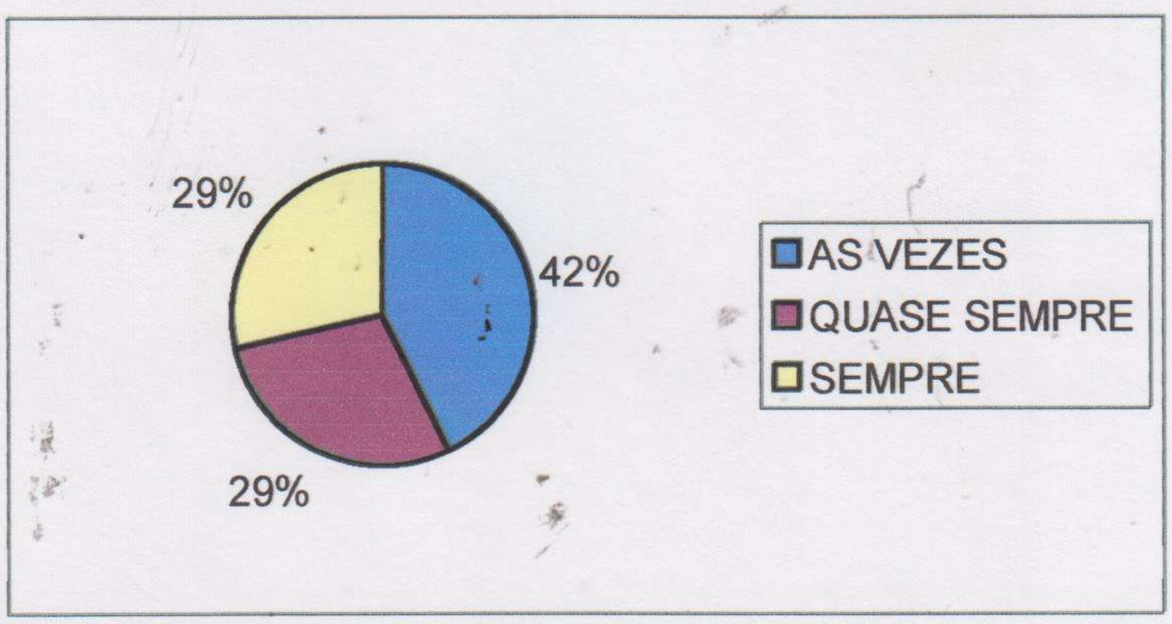
Gráfico 07: Uso rotineiro de boas técnicas de planejamento



FONTE: Pesquisa direta, outubro 2004.

Pode-se notar, de acordo com o gráfico 8, que há um certo acumulo de materiais (excesso) no local de trabalho das pessoas em questão.

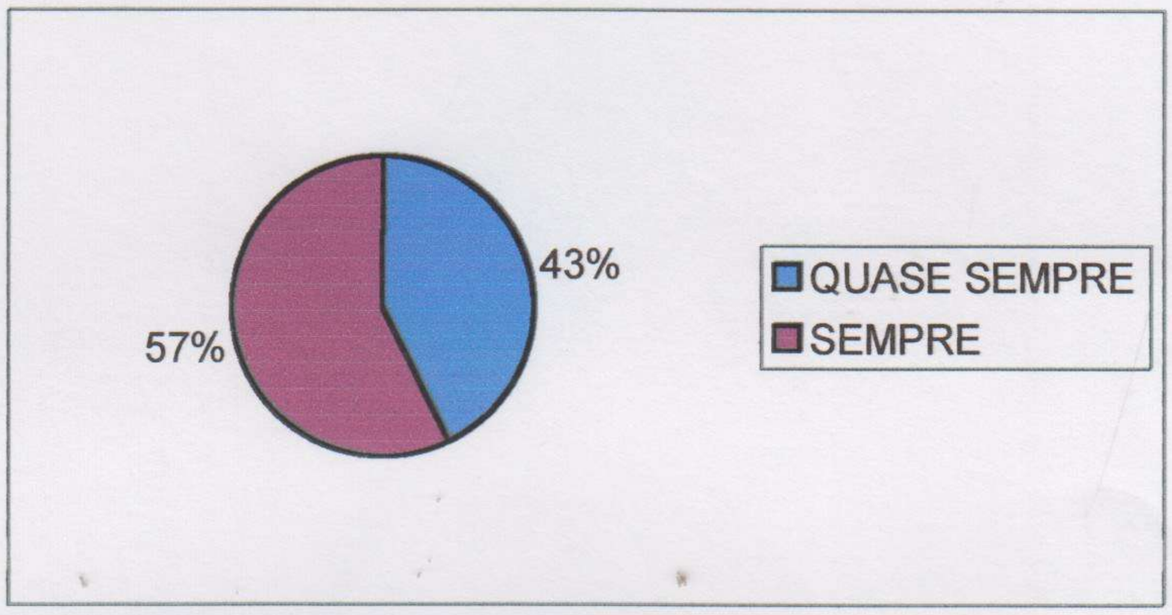
Gráfico 08: Não contém materiais em excesso no local de trabalho



FONTE: Pesquisa direta, outubro 2004.

Conforme o gráfico 9, é fundamental perceber a importância da utilização do sistema de arquivo que permite agilidade de armazenamento e recuperação das informações sempre e/ou quase sempre pelos entrevistados.

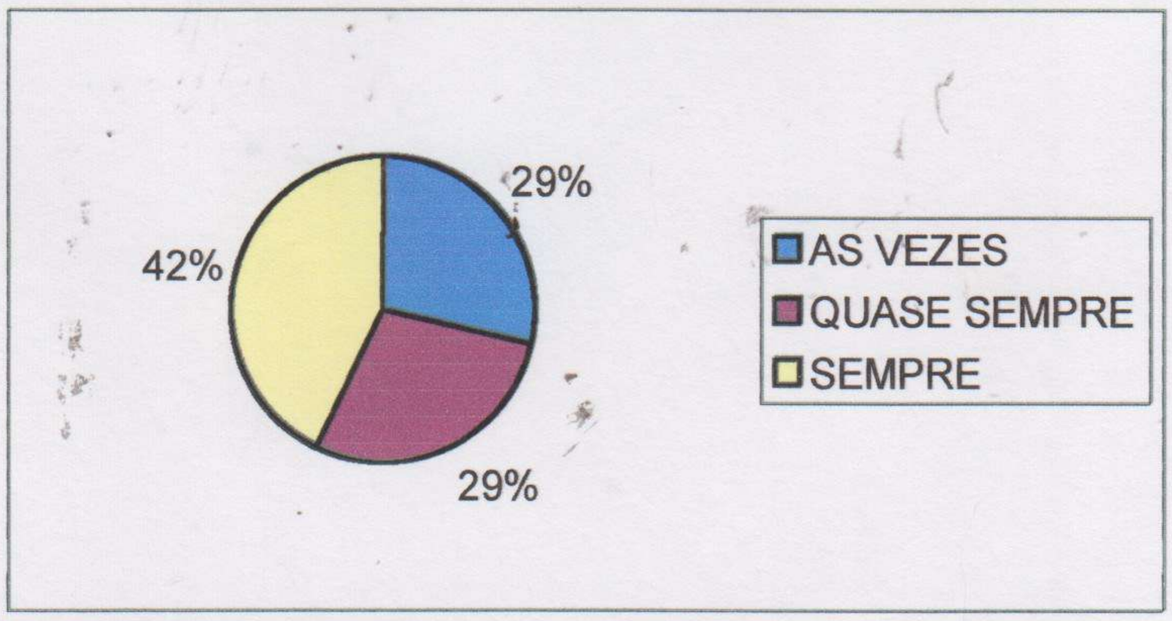
Gráfico 09: O sistema de arquivo que permite agilidade de armazenamento e recuperação das informações



FONTE: Pesquisa direta, outubro 2004.

Com relação ao gráfico 10, nota-se que de uma maneira ou de outra as pessoas trabalham com a conscientização do conceito de gerenciamento visual na organização.

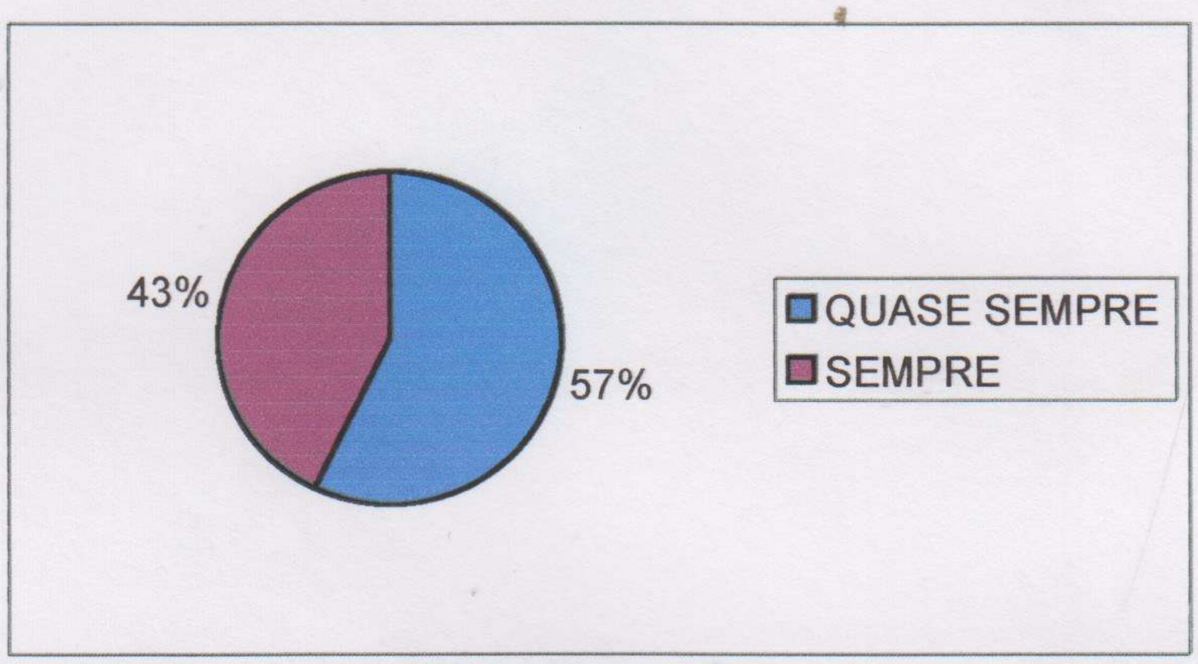
Gráfico 10: Realização do trabalho com o conceito de gerenciamento visual



FONTE: Pesquisa direta, outubro 2004.

No gráfico 11, observou-se que a maioria das pessoas pesquisadas avaliam periodicamente se atingiram seus objetivos e tomam ações corretivas

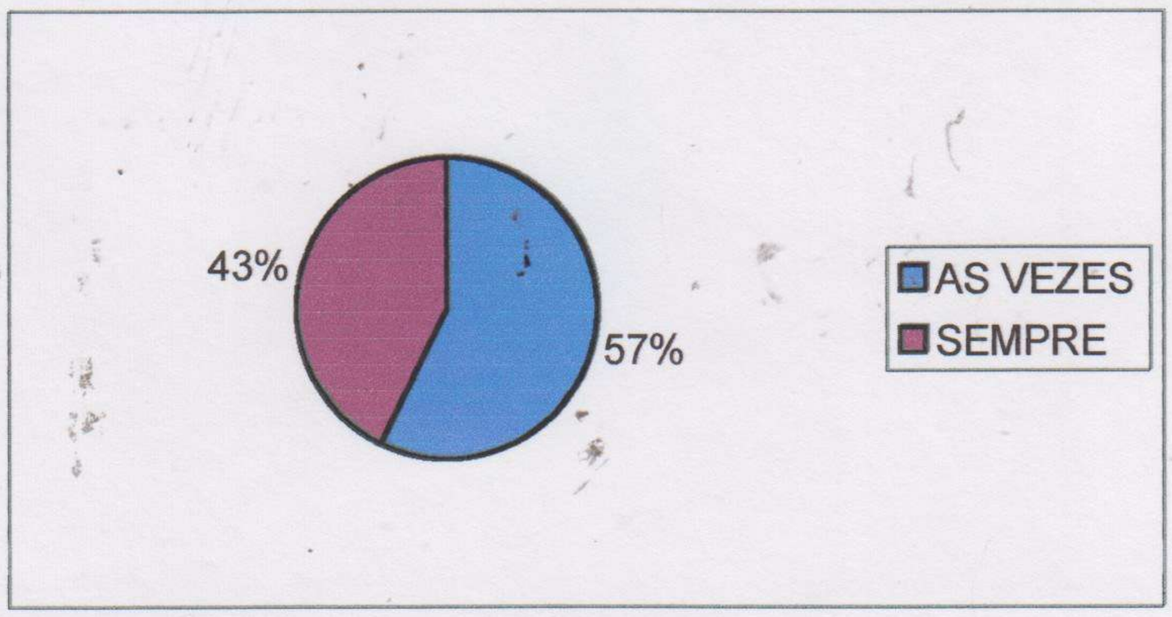
Gráfico 11: Auto avaliação dos objetivos e tomada de ações corretivas



FONTE: Pesquisa direta, outubro 2004.

Ressalta-se no gráfico 12 a importância da informação sobre hábitos saudáveis para melhor manter a saúde física e mental.

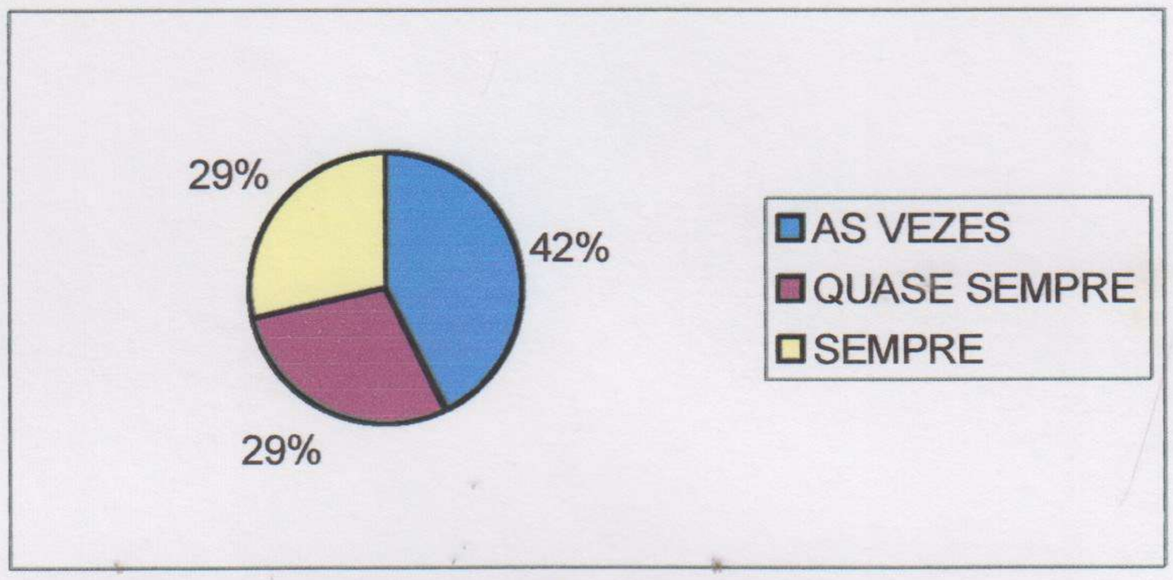
Gráfico 12: Manter-se informado de hábitos saudáveis para manter a saúde física e mental



FONTE: Pesquisa direta, outubro 2004.

Segundo o gráfico 13, é importante observar que os entrevistados preocupam-se em praticar diariamente hábitos saudáveis para a sua saúde física e mental.

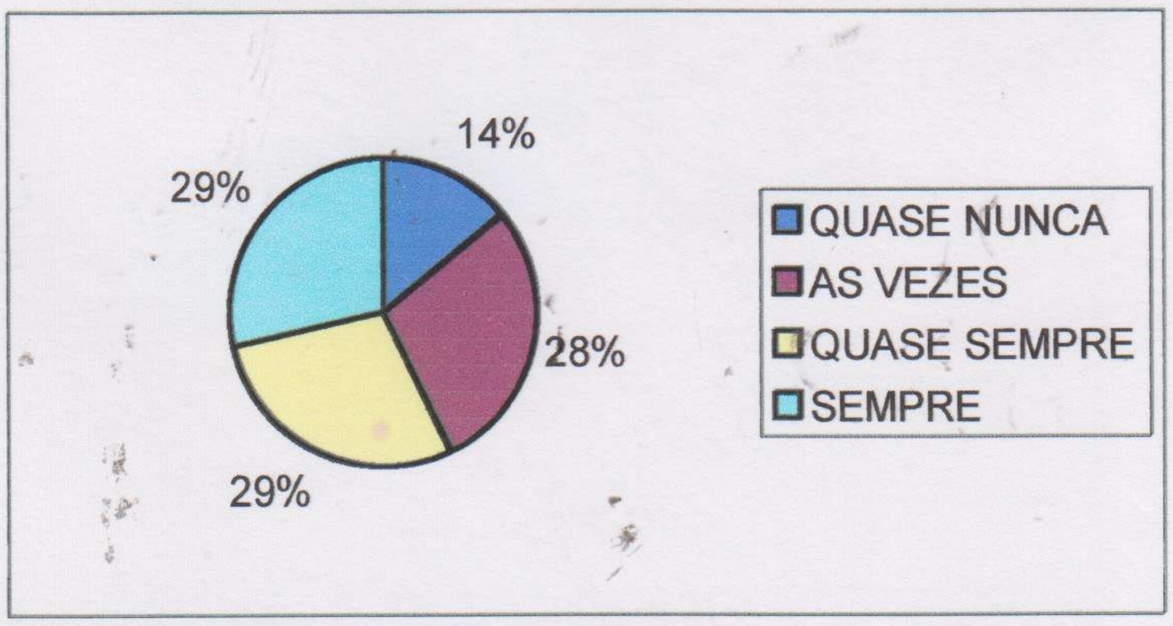
Gráfico 13: Praticar rotineiramente hábitos saudáveis



FONTE: Pesquisa direta, outubro 2004.

No gráfico 14, percebe-se que a maioria questiona-se sobre a execução da tarefa, preocupando-se com relação de agregar valor ao produto ou serviço.

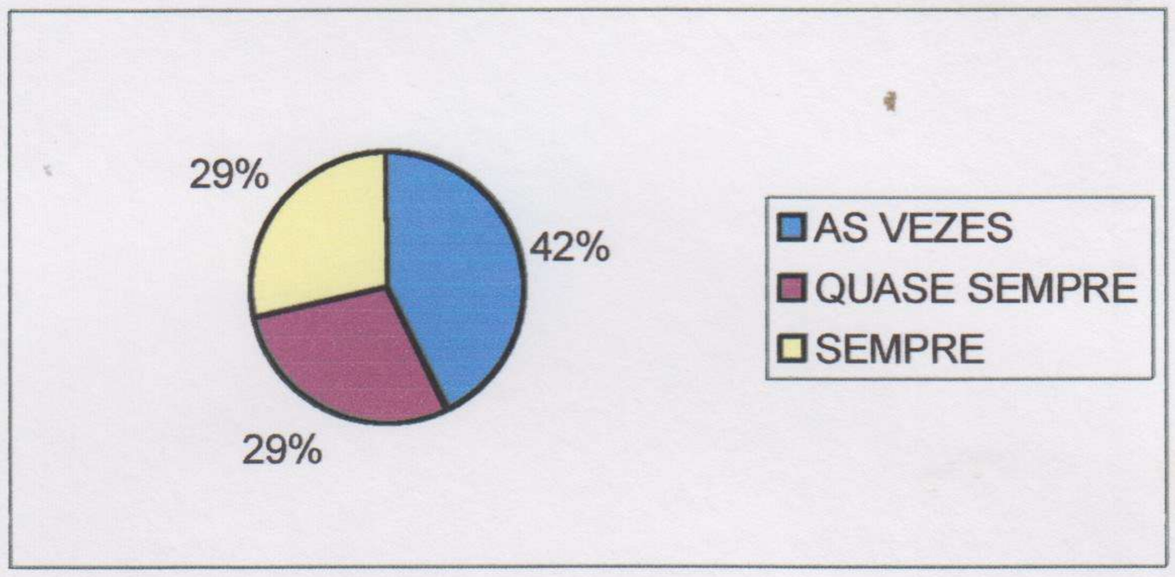
Gráfico 14: Preoculpa-se com a tarefa executada agrega valor ao produto ou serviço



FONTE: Pesquisa direta, outubro 2004.

Notou-se no gráfico 15 que boa parte dos componentes da organização como individuo é paciente e persistente na realização de suas tarefas.

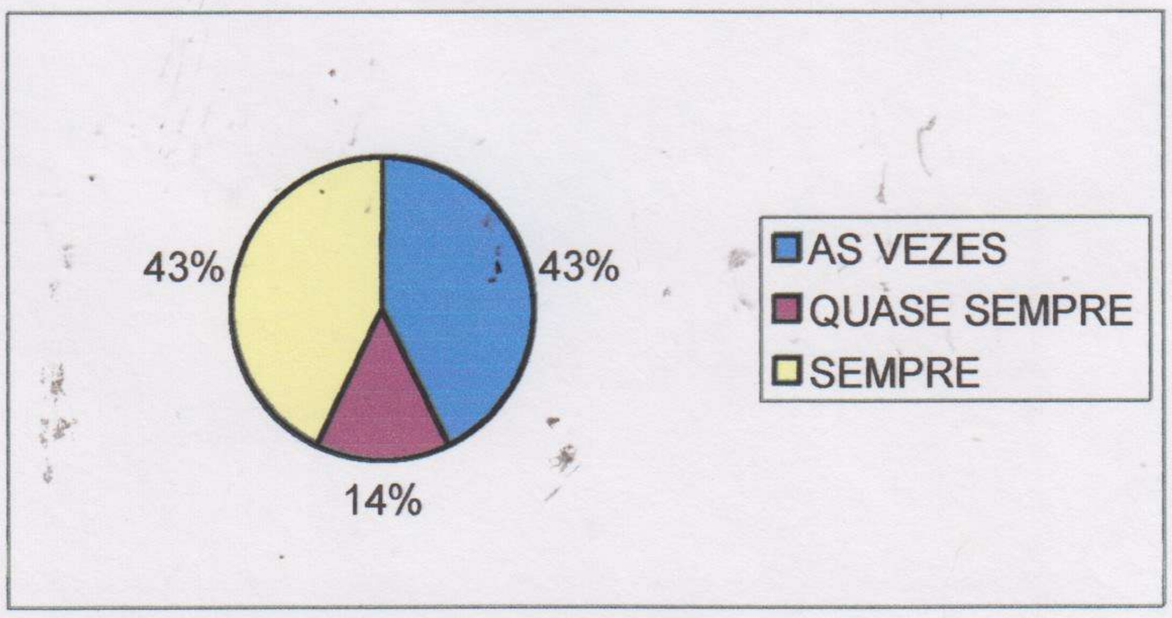
Gráfico 15: Individuo paciente e persistente no que faz



FONTE: Pesquisa direta, outubro 2004.

No gráfico 16, percebe-se que de uma maneira ou de outra todos os colaboradores são praticantes da melhoria contínua, seja individual ou coletiva.

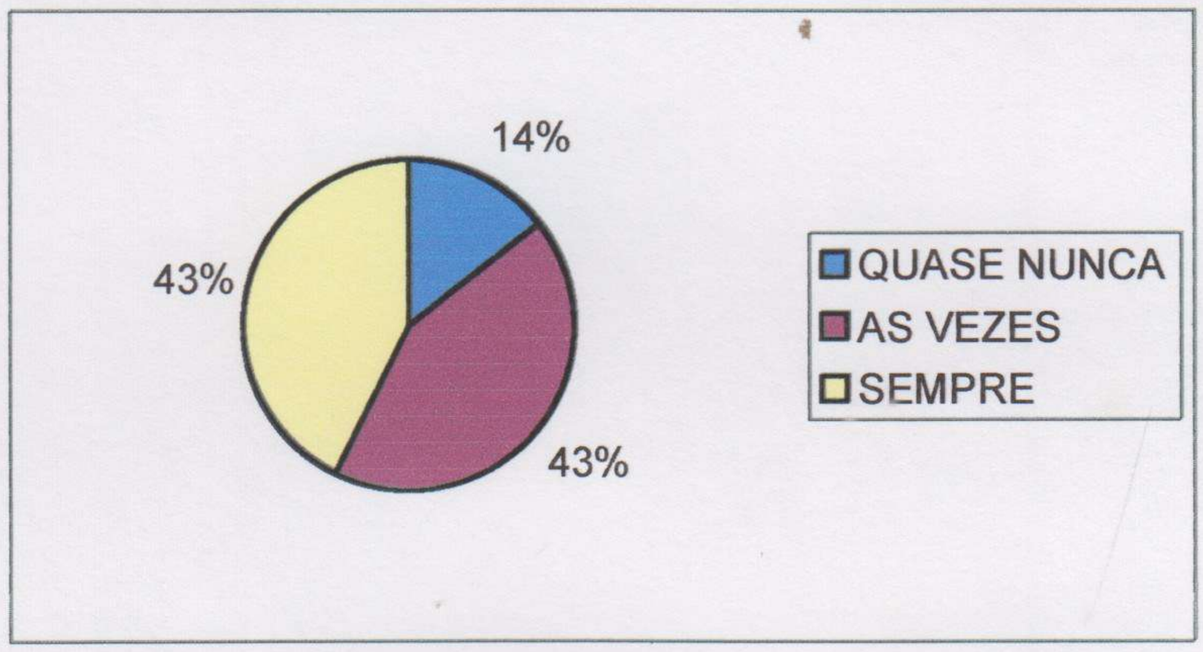
Gráfico 16: Ser praticante da melhoria contínua



FONTE: Pesquisa direta, outubro 2004.

Conforme o gráfico 17, observou-se que uma pequena fatia quase nunca gosta de trabalhar em equipe, porém uma grande parte dos funcionários da organização tem prazer pelo trabalho coletivo.

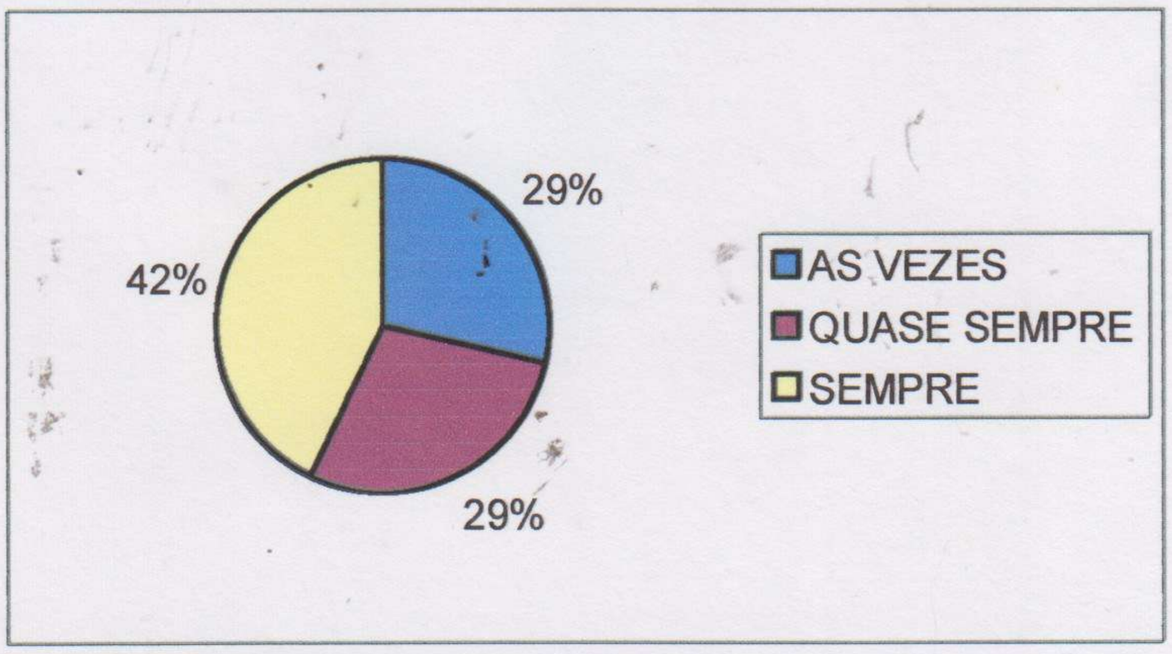
Gráfico 17: Prazer de trabalhar em equipe



FONTE: Pesquisa direta, outubro 2004.

Com relação ao gráfico 18, é importante observar que os entrevistados sempre priorizam por uma mesa limpa e organizada no seu âmbito de trabalho.

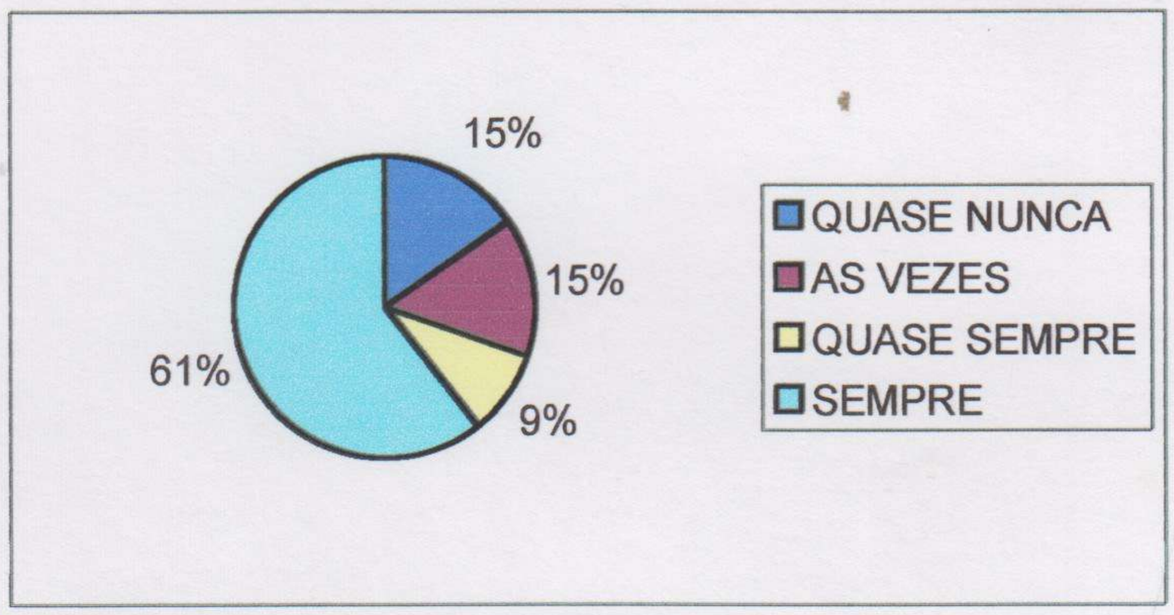
Gráfico 18: Manter a mesa limpa e organizada



FONTE: Pesquisa direta, outubro 2004.

Nota-se que no gráfico 19 a maioria dos entrevistados possuem uma ética profissional gerando assim bom exemplo.

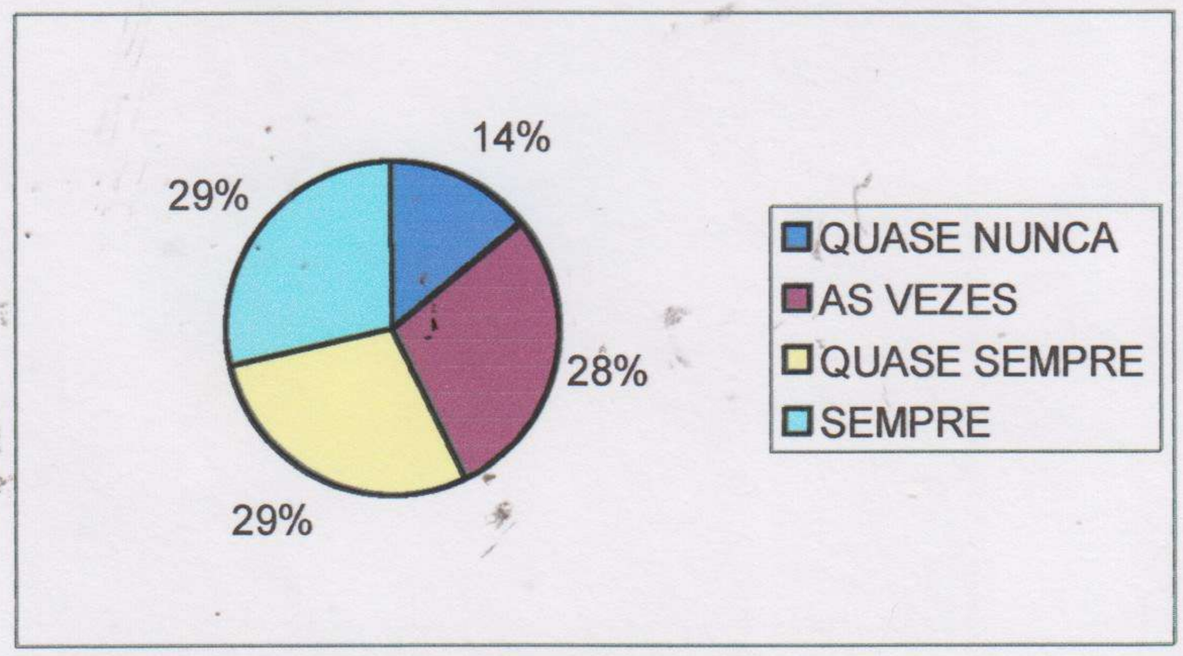
Gráfico 19: Procura dar bom exemplo



FONTE: Pesquisa direta, outubro 2004.

No gráfico 20, observou-se a grande capacidade de uma parte dos entrevistados de serem capazes de ensinar assuntos complexos, simplificando a tarefa.

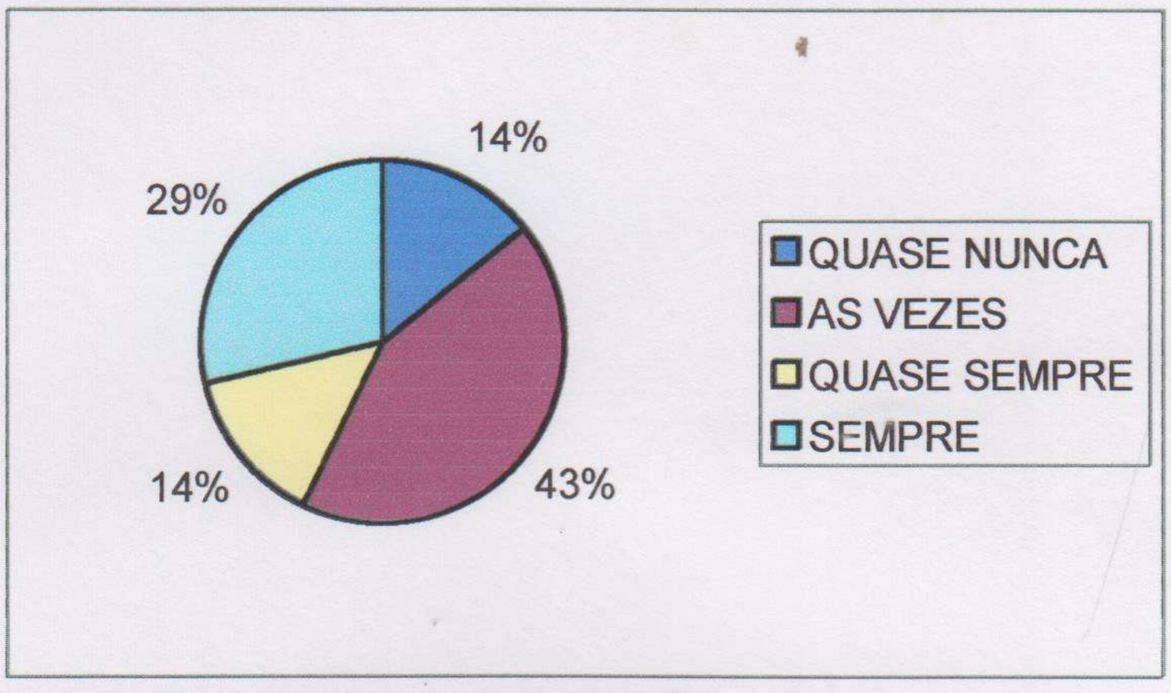
Gráfico 20: Capacidade de ensinar assuntos complexos de maneira simples



FONTE: Pesquisa direta, outubro 2004.

As informações representadas no gráfico 23, mostram que as vezes, as pessoas criticam reservadamente e elogiam em público.

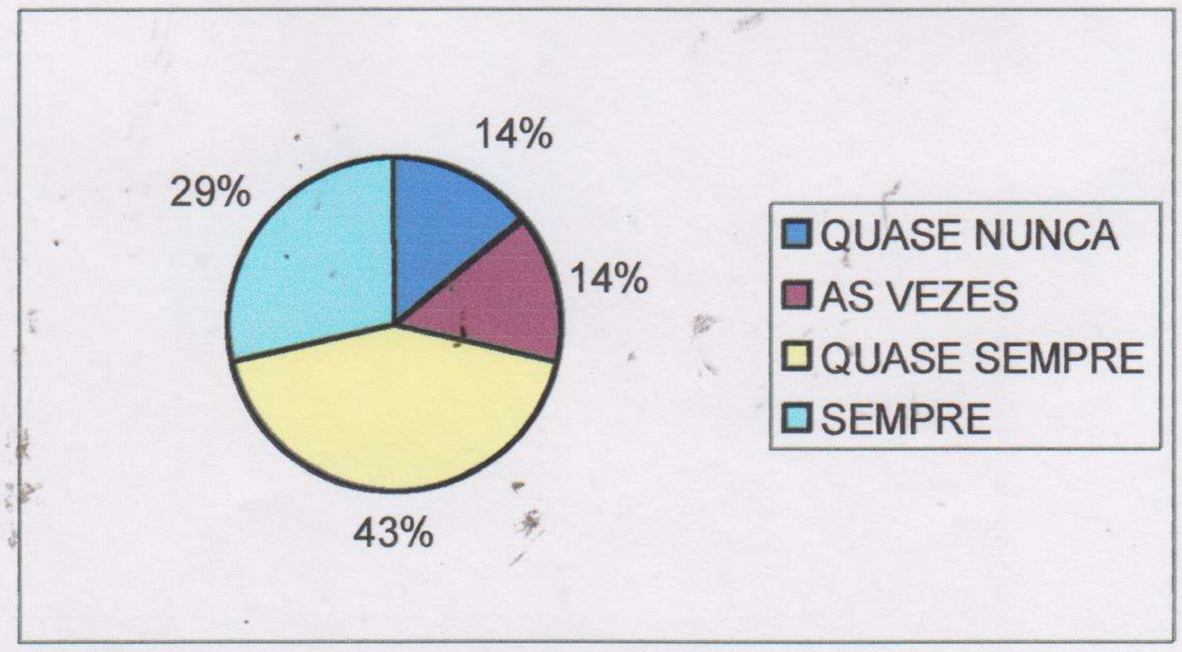
Gráfico 23: Critica em particular e elogia publicamente



FONTE: Pesquisa direta, outubro 2004.

Com base no gráfico 24, percebe-se que as pessoas quase sempre em questão colocam-se no lugar das outras.

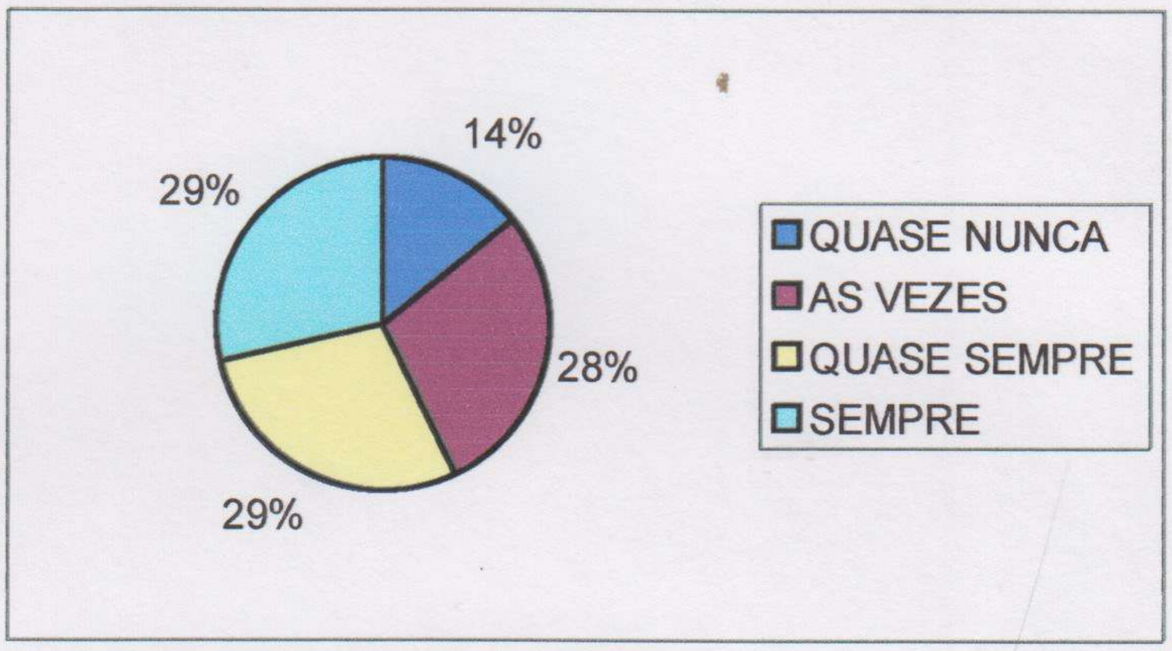
Gráfico 24: Coloca-se no lugar do outro



FONTE: Pesquisa direta, outubro 2004.

Com base no gráfico 21, percebe-se que os entrevistados são maleáveis para ouvir críticas ou elogios feitos na organização, porém 14% dos entrevistados quase nunca sabem ouvir.

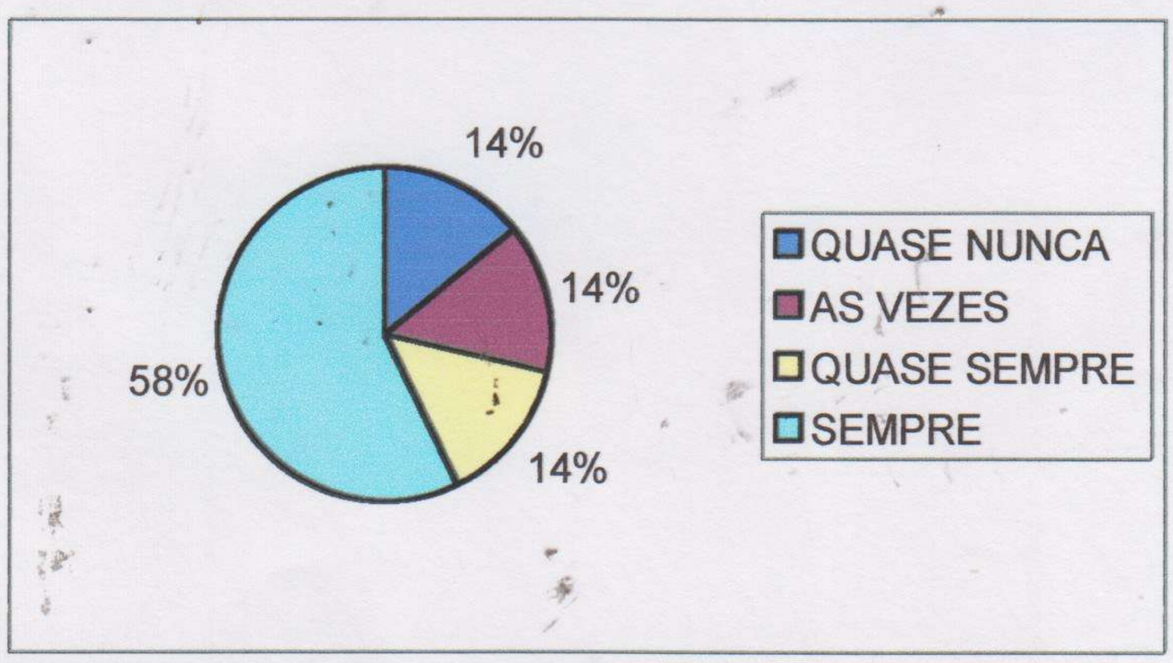
Gráfico 21: Saber ouvir



FONTE: Pesquisa direta, outubro 2004.

Com relação ao gráfico 22, 86% dos entrevistados são capazes de perdoar um erro,só uma pequena fatia quase nuca sabe perdoar.

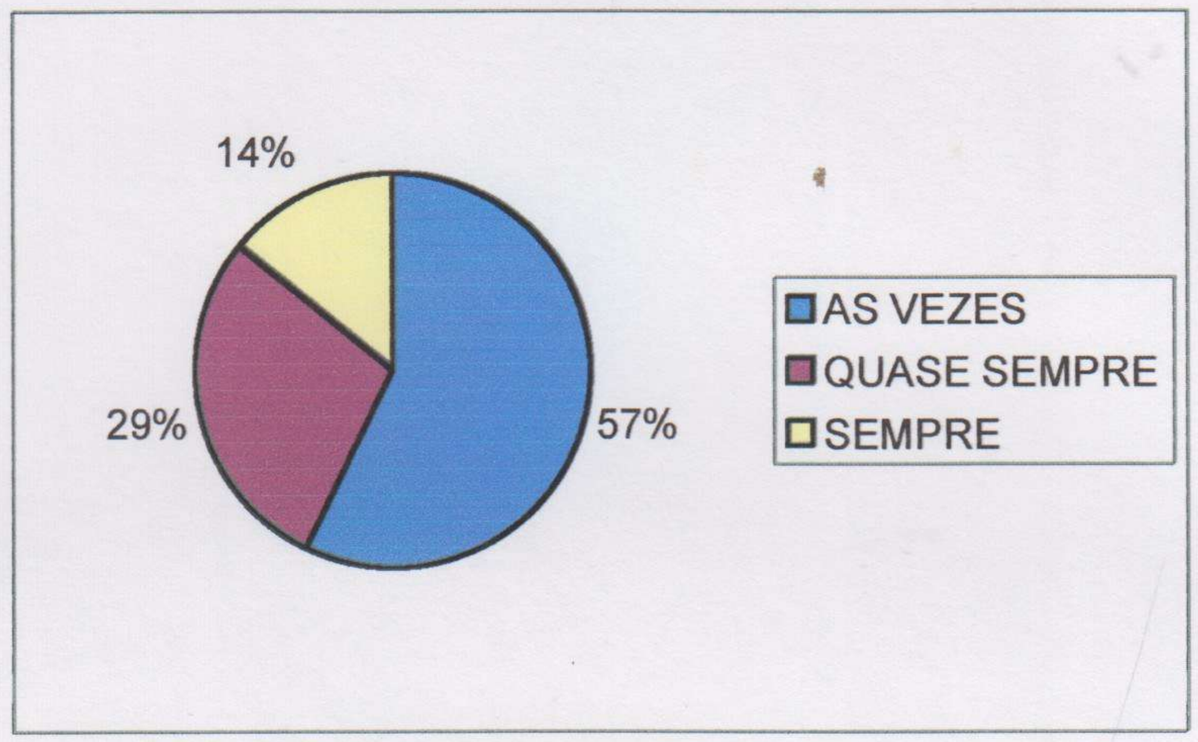
Gráfico 22: Ser capaz de perdoar um erro



FONTE: Pesquisa direta, outubro 2004.

Por sua vez, todos os entrevistados em questão, de uma forma ou de outra, são criadores de qualidade de vida (ver gráfico 25).

Gráfico 25: Criador de qualidade de vida



FONTE: Pesquisa direta, outubro 2004.

4.2 CONSIDERAÇÕES ANALÍTICAS SOBRE AS CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA

Conforme pesquisa realizada com os funcionários, pode-se fazer alguma considerações sobre o nível de qualidade que a empresa apresenta em relação aos serviços prestados, antes de iniciar o processo de implantação do 5S. Tais considerações são aqui descritas:

- Percebeu-se que cerca de 71,4% dos entrevistados, de acordo com a avaliação de resultados, precisa de um 5S radical ou se esforçar um pouco mais, ou seja, é necessário aumentar a sua conscientização e responsabilidade para importância da implantação no programa 5S na organização, e em criar o "ambiente da qualidade";
- De acordo com a soma dos resultados do questionário aplicado, notou-se que nos colaboradores entrevistados, apenas 14,3% estão no caminho certo e que podem ou tendem a melhorar, isto é, de alguma forma eles priorizam a gestão da qualidade na organização facilitando assim a implementação do 5S;
- Já outra pequena parcela dos colaboradores em questão (14,3%) tendem a melhorar só (análise feita de acordo com a pontuação obtida) pois são agentes conscientes da própria história. Apesar de ser uma pequena parte, os funcionários estão quebrando paradigmas ao se conscientizarem que a limpeza, as vezes, não dependem só dos faxineiros e sim de toda a organização.

4.3 PROCESSO PARA IMPLEMENTAÇÃO DO 5S EM UMA UNIDADE DE SERVIÇO CONTÁBIL

Como se sabe os procedimentos passo a passo para a implementação do 5S visa facilitar as organizações interessadas em iniciar esse processo. Porém esse processo pode e deve ser adaptado de acordo com as características e necessidades de cada empresa, preocupando-se para não entrar em atrito com a cultura local. Cada passo deve ser bem entendido, proporcionando assim o porquê da sua execução. Baseado neste princípio o escritório de contabilidade tem como base a trilha descrita abaixo:

1°. Passo – Comprometimento de alta direção

Para iniciar-se o programa 5S ou qualquer outro projeto de melhoria na organização, o primeiro passo é o comprometimento da alta direção, partindo dela a iniciativa. Com a elaboração de documento formal no qual atinja todos os colaboradores e explicando claramente e sucintamente quais os objetivos pretendidos. Além da participação ativa no processo, gerando assim credibilidade ao processo e despertando aos colaboradores a consciência que é um projeto importante para a empresa. Ressalta ainda a utilização de materiais didáticos, palestras e etc.

2°. Passo – Criação do time do 5S

Os time devem ser constituído por um pequeno grupo de pessoas que tenham um propósito comum, no qual é estabelecido metas e desempenhos, voltando-se para a obtenção de resultados. O time do 5S será responsável pela realização de todas as ações necessárias para a implementação do programa. Além de dividir a empresa em áreas físicas onde, a equipe daquela área, pretende implantar os 5 sensos.

3°. Passo – Registro da situação atual

O time do 5S deve fazer registros de como a empresa se encontra com relação ao acumulo de materiais desnecessários para a realização das tarefas, organização e limpeza dos setores antes do início da implantação. Através de obtenção de fotos para comparar a situação atual com a alcançada após a implementação do 5S e medir os resultados obtidos.

4°. Passo – Disseminação dos conceitos do 5S

Esse programa é acima de tudo, um processo educacional. Entretanto cobrar dos colaboradores uma determinada postura, é preciso que antes seja mostrado de que maneira a empresa espera que eles se comportem.

5°. Passo – Preparativos para o "Dia do Descarte"

O "Dia do Descarte" deve ser planejado com antecedência, para que as áreas de descarte sejam escolhidas e preparadas, sabendo onde colocar o material descartado.

6°. Passo – O "Dia do Descarte"

Esse dia estando tudo planejado ocorrerá sem problemas. Os colaboradores deverão seguir as normas e padrões do 5S sem dúvidas e com a participação ativa, pois o programa só terá alcançado seus objetivos quando todos participarem.

7°. Passo – A arrumação

Depois de ficar no setor apenas o necessário para a execução das tarefas, é hora de arrumar tudo. Um arranjo que facilite, e permita a realização das tarefas com o mínimo de esforços.

Porém após definir esses passos, observa-se a importância de cada item, ou melhor, quesitos para aplicação dos 5 sensos. Quesitos estes que são divididos em espaço (local próprio para a execução das tarefas), mobiliários (bens utilizados para acomodar pessoas, materiais ou equipamentos), dispositivos (todo equipamento mecânico, elétrico ou eletrônico utilizado na execução de uma tarefa, documentos (toda informação e/ou comunicado que tenha como meio o papel ou registro eletrônico) e matéria prima (material de consumo empregado ou utilizado para desenvolver atividades ou executar as tarefas). Abaixo segue os procedimentos de preparação para implantação do 5S de acordo com as necessidades da organização e a cultura da mesma. Este método foi baseado no modelo de Lapa et. al. (1996).

4.3.1 PROCEDIMENTO PARA IMPLANTAÇÃO DO SENSO DE SELEÇÃO

ESPAÇO FÍSICO

FASE DE PREPARAÇÃO

- Identificar onde cada tarefa do seu processo é executada (LOCAL).
- Preocupar-se com o local adequado para executar as tarefas.
- Discutir com os colaboradores, onde cada mudança deve ser efetuada.

PROCEDIMENTO PARA IMPLANTAÇÃO

- Elaborar um bom layout para melhor atender o fluxo de trabalho sem ocorrer perda de tempo. Além de facilitar a movimentação de pessoas, materiais e equipamentos. Esta etapa deve ser feita através de análise de fotos

MOBILIÁRIO

FASE DE PREPARAÇÃO

- Identificar cada item do mobiliário, relacionando-os as suas funções e utilidades.

- Avaliar a real necessidade de tê-los, desde que, mantenha apenas o necessário e justificável no local de trabalho.

PROCEDIMENTOS PARA IMPLANTAÇÃO

- Reduzir mobílias em excesso, caso venha ser detectado através da análise anterior.
- Providenciar a reposição daquilo que estiver faltando.
- Para repor ou adicionar mobília, pode-se aproveitar a disponibilidade das outras áreas bem como das pessoas, em primeiro lugar.

DISPOSITIVOS

FASE DE PREPARAÇÃO

- Relacionar todos os equipamentos elétricos ou eletrônicos utilizados na execução de uma tarefa, sua finalidade e sua importância. Além de verificar a freqüência de seu uso e o número de pessoas que utilizam esses equipamentos (como computador, impressora e etc).

PROCEDIMENTO PARA IMPLANTAÇÃO

- Estabelecer forma de controle do uso de equipamentos elétricos ou eletrônicos usados na execução de uma tarefa
- Repor ou adicionar esses equipamentos, aproveitando descarte de outras áreas (quando necessário).

DOCUMENTOS NECESSÁRIOS

FASE DE PREPARAÇÃO

- Relacionar todos os documentos existentes e utilizados, ou seja, catalogar.
- Verificar se todos os documentos existentes são realmente úteis para as pessoas que o utilizam.
- Evitar improvisações que possam comprometer a segurança das pessoas.

PROCEDIMENTO PARA IMPLANTAÇÃO

- Eliminar documentos antigos sem utilidades e a multiplicidade dos papéis.
- Definir o destino de cada grupo de documentos (quadro de avisos, arquivo, estante, etc).
- Definir o período de permanência de cada grupo de documentos no seu devido local e indicar quem será o responsável pela atualização dos mesmos.

MATERIAL DE CONSUMO

FASE DE PREPARAÇÃO

- Relacionar a matéria-prima existente e a consumida, observando a aplicação e o consumo.
- Verificar se o uso é compatível com a necessidade.

PROCEDIMENTO PARA IMPLANTAÇÃO

- Adequar os estoques às necessidades de consumo de cada item relacionado.
- Acompanhar os consumos e custos de estoques, visando reduzi-los gradativamente.

4.3.2 PROCEDIMENTOS PARA IMPLANTAÇÃO DO SENSO DE ARRUMAÇÃO

DISPOSITIVOS

FASE DE PREPARAÇÃO

- Padronizar e agrupar os equipamentos elétricos ou eletrônicos de acordo com a sua função ou aplicação (Ex.: máquina de calcular, luminárias, grampeador).
- Discutir amplamente com as pessoas envolvidas a melhor maneira de ordenar, os locais para guardar os equipamentos, através de uma reunião com cada setor.

PROCEDIMENTOS PARA IMPLANTAÇÃO

- Colocar em prática a forma de ordenação definida e teoricamente efetuada através da reunião.
- Sinalizar os locais indicando os grupos, subgrupos e itens.
- Educar os colaboradores para utilizarem corretamente os padrões adotados, conforme materiais e palestras apresentadas inicialmente.

MATERIAL DE CONSUMO

FASE DE PREPARAÇÃO

- Agrupar os itens por tipo (fitas para impressora, cartuchos, papéis, material de limpeza) e separar por tamanho, finalidade, aplicação, características, etc.
- Definir uma única forma para dispor materiais: por tamanho, necessidade, característica, facilidade, etc.

PROCEDIMENTO PARA IMPLANTAÇÃO

- Dispor os itens de acordo com a forma de agrupamento e disposição definidos anteriormente.
- Identificar os locais de guarda e os tipos de materiais que são utilizados.
- Educar os colaboradores para utilizarem corretamente os padrões adotados.

DOCUMENTOS NECESSÁRIOS

FASE DE PREPARAÇÃO

- Uniformizar a nomenclatura dos documentos, facilitando assim a sua localização.
- Definir a forma de agrupar (por assunto, por segmento do mercado como comércio, indústria, hotelaria e outros).

PROCEDIMENTO PARA IMPLANTAÇÃO

- Sinalizar os locais indicando as áreas, ou melhor, os setores da organização como fiscal, pessoal, informática e recursos humanos.
- Observar as características dos documentos e locais de guarda, ou seja, os livros das firmas devem ficar em prateleiras, papéis em pastas, pastas em arquivos, etc.
- Educar os colaboradores para utilizarem corretamente os padrões adotados.

4.3.3 PROCEDIMETO PARA IMPLANTAÇÃO DO SENSO DE LIMPEZA

ESPAÇO FÍSICO, MOBILIÁRIO E DISPOSITIVOS

FASE DE PREPARAÇÃO

- Identificar as formas e fontes de sujeira da organização.
- Planejar ações para eliminar os efeitos (limpar).

PROCEDIMENTOS PARA IMPLANTAÇÃO

- Implantar as ações no plano de ação com metas e objetivos a serem alcançados, além de verificar a sua efetividade em termos de resultados, analisando sempre o antes e o depois.

4.3.4 PROCEDIMENTOS PARA IMPLANTAÇÃO DO SENSO DE PADRONIZAÇÃO

ESPAÇO FÍSICO, MOBILIÁRIO, DISPOSITIVOS, DOCUMENTOS NECESSÁRIOS E MATERIAL DE CONSUMO

FASE DE PREPARAÇÃO

- Identificar fatores de risco no ambiente de trabalho, além da exposição dos cargos.
- Identificar o número de funcionários expostos e o tempo médio de exposição para cada risco de não fazer a contabilidade de uma empresa no tempo previsto.
- Identificar as causas e elaborar um plano de ação, para eliminação das fontes de risco.

PROCEDIMENTOS PARA IMPLANTAÇÃO

- Adotar medidas para atenuar os efeitos ou eliminar os riscos da área de trabalho, diminuindo assim possíveis acidentes que venham acontecer. Estes incidentes referem-se ao não cumprimento dos prazos, bem como os problemas gerados pelas atividades desenvolvidas pela empresa (LER – Lesão do esforço repetitivo, etc).

4.3.5 IMPLANTAÇÃO DO SENSO DE DISCIPLINA

FASE DE PREPARAÇÃO

- Definir um calendário de obrigações, com seus direitos e deveres.
- Criar um período de avaliação para as tarefas executadas em um determinado período.

PROCEDIMENTO DE IMPLANTAÇÃO

- Seguir criteriosamente o calendário proposto.
- Utilizar o PDCA (ver o item 2.3.3) para resolver os problemas identificados.
- Utilizar relatórios mensais para alavancar melhorias.

Este quadro 3, mostra sucintamente os 5S, sua preparação e implantação para aplica-lo em qualquer organização, priorizando assim melhorias futuras e uma melhor qualidade dos seus serviços.

FIGURA 5 – FASE DA PREPARAÇÃO E IMPLANTAÇÃO DO 5S

SENSOS	PREPARAÇÃO	IMPLANTAÇÃO
SELEÇÃO	Identificar o que é necessário para execução das tarefas e por que necessitamos daquilo.	Prover o que é necessário para execução das tarefas e descartar aquilo julgado desnecessário ou em excesso.
ARRUMAÇÃO	Definir onde e como dispor os itens necessários para a execução das tarefas.	Guardar, acondicionar e sinalizar de acordo com as definições feitas na fase anterior.
LIMPEZA	Identificar as fontes de sujeira, identificar causas, limpar e planejar a eliminação das fontes de sujeira.	Eliminar as fontes de sujeira.
PADRONIZAÇÃO	Identificar os fatores higiênicos de risco nos locais de trabalho e planejar ações para eliminá-los.	Eliminar os riscos do ambiente de trabalho ou atenuar seus efeitos.
DISCIPLINA	Identificar não-conformidades os padrões existentes e as oportunidade de melhorias para os 4 outros sensos.	Eliminar as não-conformidades encontradas na fase anterior.

FONTE: Lapa (1998)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No mercado competitivo e globalizado, a qualidade na prestação de serviços é um diferencial para as organizações. Elas reconhecem que melhorar a qualidade é uma estratégia vital para estabelecer uma vantagem competitiva.

Porém, para um envolvimento na qualidade das empresas, são necessárias ações consistentes e coordenadas na área de recursos humanos, voltadas para a cultura da mesma, desenvolvimento e treinamento do pessoal, estabelecimento de prêmios e incentivos.

E foi pensando em ter um diferencial de mercado e aperfeiçoamento contínuo que o escritório de contabilidade buscou conhecer os elementos facilitadores e dificultadores (objetivos do projeto) para o processo de implantação do programa 5S numa organização.

O programa 5S quando implantado numa organização pode proporcionar benefícios como: melhoria das condições e ambiente de trabalho, reduz os índices de acidentes, melhoria da produtividade e da moral dos trabalhadores, reduz custos além de aumentar a qualidade de vida no trabalho.

Dentre os resultados encontrados, percebe-se a irregularidade (deficiência) de alguns funcionários em relação ao questionário respondido pelos mesmos. Só uma pequena parte é consciente da própria história, isto é, são capazes de melhorar sozinhos.

Porém um dos maiores obstáculos observados no processo para a implantação do 5S, é a conscientização dos funcionários, no qual reflete num problema cultural. Essa mudança cultural preconizada pelos 5S quebra paradigmas nas organizações no sentido de que a limpeza não é só responsabilidade dos faxineiros, mas sim de todos os colaboradores, havendo uma relação evidente entre os padrões de limpeza, organização, ordem e asseio do trabalho e as atitudes gerenciais. Já os elementos facilitadores para o processo de implantação são exemplos relatados e mostrados da aplicação do programa e do sucesso que tem a organização com o 5S.

Enfim, o programa 5S é a prática dos bons hábitos não havendo argumentos contra seus princípios. Não se trata de um "programa de qualidade", e sim de mais uma ferramenta para atingir o nível de qualidade dentro de um esforço de educação das pessoas.

De acordo com o texto, faz-se necessário as seguintes recomendações: trabalhar a conscientização dos colaboradores na importância do programa 5S para a organização, dispor aos funcionários materiais como apostilas, fitas, fotos, palestras sobre a importância do programa 5S nas organizações; estabelecer benefícios, prêmios para os colaboradores do processo de

implantação do programa, identificar o grau de interesse e conscientização dos funcionários para o processo de implementação do 5S.

Em suma, a implantação desse programa numa organização, trás benefícios para todos, gerando uma maior lucratividade para a empresa e aumentando assim a moral dos funcionários, alem de gerar uma melhor qualidade de vida no trabalho.

REFERENCIAS

ALBRECHT, Karl. **Revolução nos serviços:** como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes. / Karl Albrecht; tradução de Antônio Zorato. São Paulo: Pioneira Tomson learning 2002.

DEMING, W. Edwards. **Qualidade a revolução da administração.** Rio de Janeiro: Saraiva, 1980.

DIAS, Sergio Roberto. **Gestão de marketing.** São Paulo: Saraiva, 2003.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Miniaurélio século XXI escolar.** 4° ed. Rio de Janeiro, 2000.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisas.** 3° ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GRIFO, Equipe. **Aplicando o 5S na gestão da qualidade total.** São Paulo: Pioneira, 1998.

ISHIKAWA, Kaoru. **Controle de qualidade total**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

LAPA, Reginaldo P. et al. **Praticando o 5S.** Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1996.

_____, Reginaldo Pedreira. **Programa 5S**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1998

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Qualidade total em serviços:** Conceitos, exercícios e casos práticos. 3ª. Ed. São Paulo.

MARTINS, Petrônio Garcia, LAUGENI, Fernando P. **Administração da produção.** São Paulo: Saraiva 2000.

MAXIMIANO, Antônio César Amaro. **Teoria geral da administração:** da escola científica à competitiva na economia globalizada. 1° ed. São Paulo: Atlas 1997.

OSAKA, Takashi. **Housekeeping 5S:** Pontos chave para o ambiente da qualidade total. São Paulo: Iman, 1996.

RIBEIRO, Aroldo. **5S:** A base para a qualidade total. Casa da qualidade, Salvador/Ba, 1994.

SHAPIRO, Benson P; SVIOKLA, Jonn J. **Mantendo clientes.** / Benson P. Shapiro; Jonn J. Sviokla; tradução Pedro Catundra; revisão técnica Luciano Sabóia Lopes Filho. São Paulo: Markon Books, 1994.

SILVA, João Martins da. **O ambiente da qualidade na pratica 5S.** Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1996.

TASCA, Bob; CALDWELL, Peter. **Clientes satisfeitos:** liderança em satisfação do cliente. / Bob Tasca, Peter Caldwell; tradução Geni G. Goldschmidt. São Paulo: Atlas 1997.