

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

GILMARA ABRANTES DE MEDEIROS OLIVEIRA

**ESTUDO PARA IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA 5S
EM UMA DISTRIBUIDORA DE PRODUTOS HOSPITALARES**

**NATAL-RN
DEZEMBRO/2006.**

GILMARA ABRANTES DE MEDEIROS OLIVEIRA

**ESTUDO PARA IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA 5S
EM UMA DISTRIBUIDORA DE PRODUTOS HOSPITALARES**

Monografia apresentada a coordenação
do Curso de graduação em Administração
da Faculdade Natalense para o
desenvolvimento do Rio Grande do Norte,
como requisito obrigatório para obtenção
do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Rosangela Cortez, Dra.

**NATAL-RN
DEZEMBRO/2006.**



M
658.56
D47e
2006
exc. 01

Catálogo na Publicação – Biblioteca da FARN
Setor de Processos Técnicos

Oliveira, Gilmar Abrantes de Medeiros

Estudo para implantação do programa 5S em uma distribuidora de produtos hospitalares / Gilmar Abrantes de Medeiros Oliveira. – Natal: FARN, 2006.

57 f.

Orientador: Rosângela de Menezes Cortez Bezerra (Dra.)

Monografia (Graduação em Administração de Empresas) – Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte.

1. Qualidade em Serviços – Monografia. 2. Programa 5S – Monografia.
3. Programas de Qualidade – Monografia I. Título.

RN/FARN/BC
658.56

CDU

GILMARA ABRANTES DE MEDEIROS OLIVEIRA

ESTUDO PARA IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA 5S
EM UMA DISTRIBUIDORA DE PRODUTOS HOSPITALARES

Monografia apresentada ao curso de Administração da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte - FARN aprovada em ____ de _____ de 2006, pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Rosangela de Menezes Cortez Bezerra, Dra.

Orientador

Flávio E.M. Cavalcanti, M.Sc.
Membro Examinador

Membro Examinador

NATAL-RN
2006

Dedico este trabalho aos meus pais e a todos que me ajudaram nesta caminhada com palavras de apoio, carinho e força.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar à Deus que possibilitou dia-a-dia este trabalho dando-me forças, tranquilidade e uma orientadora excelente, ao meu esposo amado que me apoiou em todos os momentos, a minha filha Maria Fernanda, e aos meus pais que ao longo da vida se anularam para me educar da melhor maneira possível.

RESUMO

O presente trabalho faz um estudo sobre os procedimentos adequados para a implementação de uma ferramenta de qualidade uma Distribuidora de Produtos Hospitalares. Baseando-se que atualmente a qualidade é um fator primordial para seu sucesso. O programa de qualidade 5S é um processo de educação, não havendo argumento contra seus princípios, já que ele simplesmente se trata de prática de bons hábitos e atitudes. De simples acesso a qualquer perfil dos entrevistados considerações analíticas sobre a empresa e funcionários em relação ao programa de qualidade de 5S o setor da organização independente de nível hierárquico. Sendo assim, a pesquisa mostra a importância do processo de implementação do programa 5S e a conscientização de seus colaboradores para esse programa.

Palavras-chave: Programa 5S. Qualidade.

ABSTRACT

The present work makes a study on the procedures adjusted for the implementation of a quality tool a Deliverer of Hospital Products. Being based that currently the quality is a primordial factor for its success. The program of quality 5S is an education process, not having argument against its principles, since it simply is about practical to good habits and attitudes. Of simple access to any profile of the interviewed analytical facts on the company and employees in relation to the program of 5S quality of the sector of the independent organization of hierarchic level. Being thus, the research shows to the importance of the process of implementation of program 5S and the awareness of its collaborators for this program.

Keys-Word: Program 5S. Quality.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 CONTEXTO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA	9
1.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	10
1.3 OBJETIVOS	11
1.3.1 Objetivo Geral	11
1.3.2 Objetivos Específicos	11
1.4 JUSTIFICATIVA	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1 O QUE É QUALIDADE	14
2.2 QUALIDADE EM SERVIÇOS	15
2.3 PROGRAMAS DE QUALIDADE	16
2.3.1 Programa Zero Defeito	16
2.3.2 Os 14 Princípios de Deming	17
2.3.3 Ciclo PDCA	18
2.3.4 Diagrama de Causa e Efeito	19
2.4 PROGRAMAS 5S	20
2.4.1 Seiri - Senso de seleção	21
2.4.2 Seiton - Senso de arrumação	22
2.4.3 Seiso - Senso de limpeza	22
2.4.4 Seiketsu - Senso de padronização	23
2.4.5 Shitsuke - Senso de disciplina	24
2.5 O PROCEDIMENTO PARA A IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA 5S	26
2.5.1 Considerações Preliminares	26
2.5.2 Elaboração de um plano de implantação	26
2.5.3 Comprometimento da alta administração	26
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	27

3 METODOLOGIA	28
3.1 TIPOS DE PESQUISA	28
3.1.1 Quanto aos Objetivos da Pesquisa	28
3.1.2. Quanto aos Procedimentos Técnicos	29
3.2. AMBIENTE DE PESQUISA	30
3.3. COLETA DE DADOS	30
3.4 TRATAMENTO DOS DADOS	31
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	32
4.1 IDENTIFICAÇÃO PESSOAL	32
4.2 DOS ELEMENTOS FACILITADORES E/OU DIFICULTADORES PARA O PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DE UM PROGRAMA 5S.	38
4.3 IMPLANTAÇÃO DA METODOLOGIA DOS 5S	46
4.3.1 Passos para a implantação	47
4.3.2 Implantação do Senso de Utilização	48
4.3.3 Implantação do Senso de Arrumação	50
4.3.4 Implantação do Senso de Limpeza	52
4.3.5 Implantação do Senso de Padronização	52
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	54
REFERENCIAS	56
APÊNDICE	58

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA

De acordo com o atual cenário de ambientes cada vez mais competitivos, além de exigências muito rigorosas impostas as empresas, no entanto essas vêm aderindo a processos de reorganização com objetivos de melhorar a qualidade de seus produtos/serviços, sendo esta uma das ferramentas de busca no aumento da lucratividade; Enquanto isso a maioria das empresas esperam passar por dificuldades ou até sérias crises para finalmente decidirem fazer as mudanças necessárias.

Os consumidores estão ficando mais exigentes e atentos à medida que o tempo passa, então, se faz cada vez mais necessário não só atender, como também superar a expectativa desses consumidores.

O mercado está ficando mais exigente e disputado na mesma proporção em que o tempo passa, sendo assim é muito importante descobrir e entender a necessidade do cliente e o cliente, podendo assim otimizar o atendimento aos mesmos de acordo com suas necessidades.

Para que a empresa se mantenha no mercado com bons resultados é importante estar em constante aperfeiçoamento e atualização em prestação de serviços e com portfólio de produtos de qualidade, atualizados e confiáveis, pois, é certo dizer que não há bons produtos ou serviços sem que se dê prioridade a qualidade.

É relevante dizer que qualidade é fazer com que as empresas estejam sempre de acordo com as exigências dos clientes, sejam eles quais forem.

Para Crosby (1999,p.141) Antes de a empresa conquistar os consumidores externos ela tem que deter a confiança e fidelidade dos consumidores internos, que são seus próprios funcionários.

De acordo com o que foi dito podemos colocar a seguinte questão para o presente estudo: Quais os procedimentos mais adequados para a implantação de um programa 5S numa Distribuidora de Produtos Hospitalares?

1.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A distribuidora de produtos hospitalares, Cirúrgica Bezerra Ltda. Localizada na Rua São José, 1523, no Bairro de Dixt-sept-Rosado, Natal/RN. Fundada em 06 de outubro de 1998 e possui um quadro de 25 funcionários em diversos setores.

A empresa, de acordo com a sua estrutura organizacional, é conduzida pelo sócio gerente, com estilo de gerência administrativa autocrática. O referido sócio gerente atua no ramo da indústria farmacêutica a mais de 30 anos quando iniciou suas atividades montando a rede de farmácias Drogarias Bezerra, hoje muito bem sucedida e então administrada pela respectiva filha.

Vendo a necessidade de uma empresa no segmento hospitalar para atender clínicas, hospitais e prefeituras basicamente, ou seja, uma excelente oportunidade de negócio tendo em vista que as vendas são feitas em grandes volumes aumentando assim a lucratividade do negócio e com um retorno muito bom já que existiam poucos concorrentes, tendo como sócios e fundadores o Sr. José Bezerra de Araújo e a Sra. Isabel Fernandes de Araújo. Genuinamente Potiguar a Cirúrgica Bezerra tem como missão: proporcionar saúde a população da área a qual abrange comercial e geograficamente.

A Cirúrgica Bezerra dispõe de ótimas instalações e espaço para armazenagem de seus produtos com devidas temperatura e ventilação exigidas pelos órgãos de vigilância sanitária, além de um eficiente sistema de entregas e atendimento de balcão e telefônico aos clientes e fornecedores.

O horário de funcionamento é das 08:00 às 18:00 horas de segunda à sexta-feira fechando duas horas para almoço, seus 25 funcionários se dividem da seguinte forma: um gerente geral, um gerente financeiro, um gerente de atendimento, oito estoquistas, três recepcionistas/atendentes, cinco motoristas, três auxiliares de escritório e duas secretárias. Alguns de seus fornecedores são Novartis Biociências S/A, Laboratórios Biosintética Ltda. Hipolabor Farmacêutica Ltda. E seus principais concorrentes são Drogistas Potiguares, Cirufarma e Pronto médica.

Com um faturamento anual da ordem de R\$ 12.000.000,00, divididos em 20% à vista e 80% das vendas a prazo, dos quais 50% com 30 dias e 50% com 60, 90 e 120 dias, podendo se estender um pouco mais em função de algumas

prefeituras. A empresa, ora em estudo, possui uma alta credibilidade junto aos fornecedores, de manter em dia rigorosamente os prazos previamente estabelecidos que giram em torno de 75 dias em média para compras efetuadas.

1.3 OBJETIVOS

Considerando que a tendência do mercado é tornar-se cada vez mais competitivo, é mister que todos os processos relacionados à gestão de qualidade estejam adequados às necessidades impostas pelo cenário atual. No Rio Grande do Norte o mercado de distribuição hospitalar vem crescendo muito, sendo assim, existe a necessidade de buscar diferenciais tanto para atender seus clientes como também aos órgãos de inspeção sanitária, para que a empresa consiga destaque e confiabilidade neste mercado então competitivo e dinâmico.

1.3.1 Objetivo Geral

O Objetivo principal desse projeto é descrever o procedimento que melhor se adequa no processo para a implantação de um programa 5S em uma empresa distribuidora de produtos hospitalares.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar os principais elementos facilitadores em um processo para implantação de um programa de 5S em uma empresa distribuidora de produtos hospitalares;
- Checar os principais elementos de obstáculo (dificultadores) para um processo de implantação de um programa 5S em uma empresa distribuidora de produtos hospitalares.

- Identificar o perfil do funcionário de tal local.

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, a distribuidora hospitalar Cirúrgica Bezerra 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, a distribuidora observou a necessidade de 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 distribuidora de produtos hospitalares, 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 O QUE É QUALIDADE

A qualidade é hoje uma das principais estratégias competitivas nas diversas empresas e nos diversos setores. A qualidade está intimamente ligada à produtividade, à melhoria de resultados e ao aumento de lucros, através de redução de perdas e do desperdício, do envolvimento de todos na empresa que conseqüentemente gera a motivação que irá levar a satisfação.

A definição para qualidade da norma NBR ISO 9000:2000, é: "Capacidade de um conjunto completo de características inerentes a um produto, sistema ou processo, de atender aos requisitos dos clientes e das outras partes interessadas" (PETROBRÁS 2006). Assim, se compreende que qualidade é totalidade de características, o que lhe confere a capacidade de satisfazer as necessidades explícitas ou implícitas. A qualidade é alcançada quando a capacidade de satisfazer as necessidades, tanto na hora da compra, quanto durante a utilização, e ainda ao menor custo possível, minimizando assim as perdas. Na verdade o que conhecemos por qualidade nada mais é do que adequação ao uso.

Conforme Juran (1990, p. 59) em seu Handbook, vemos as seguintes colocações: "Qualidade consiste nas características do produto que atendem as necessidades dos clientes e assim fornecem a satisfação em relação ao produto", e "Qualidade significa ausência de deficiências". A partir das diversas expressões entendemos qualidade como o conjunto total de atividades que permite obter um produto ou serviço dentro de requisitos que atendam às expectativas e necessidades dos clientes ou usuário, obtendo a melhor resposta, isto é, lucro e satisfação da empresa e do cliente, respectivamente.

Qualidade, para muitos, simplesmente significa comprar o melhor, seja um produto ou um serviço. Enfim, só sabe o que é qualidade quem compra e no momento que compra. Podemos buscar uma definição final na regra dos três B's, qual seja, "Qualidade é ser Bom, Bonito e Barato". A qualidade não surge do acaso. A má qualidade sim é resultado do descaso. Qualidade não acontece sem Planejamento.

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 indústria 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 parte do 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.

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,p.151), "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,p.122) 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.

Entre 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 principais:

2.3.1 Programa Zero Defeito

Segundo Deming (1990,p.96) para o desenvolvimento do Programa Zero Defeito, são necessários seguir as 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,p.58) 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 Oimplantar os princípios.

2.3.3 Ciclo PDCA

Com relação a solução de problemas Deming (1990,p.87) 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.

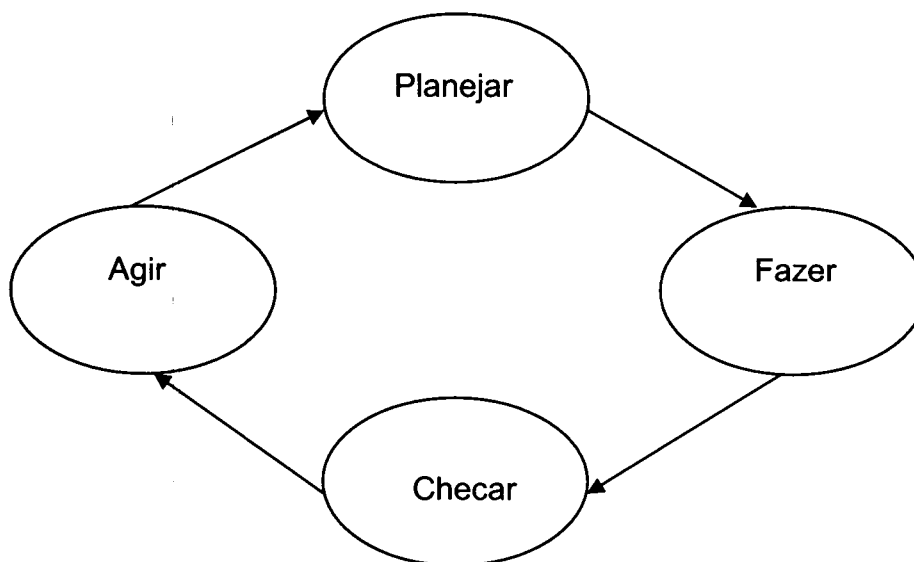


Figura 1 - PDCA - Roda de Deming. Fonte:Deming,1990, p. 111.

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 com Diagrama de Ishikawa, homenagem a Kaoru Ishikawa, um dos grandes pensadores da qualidade total no século XX. (ISHIKAWA, 1993, p. 37).

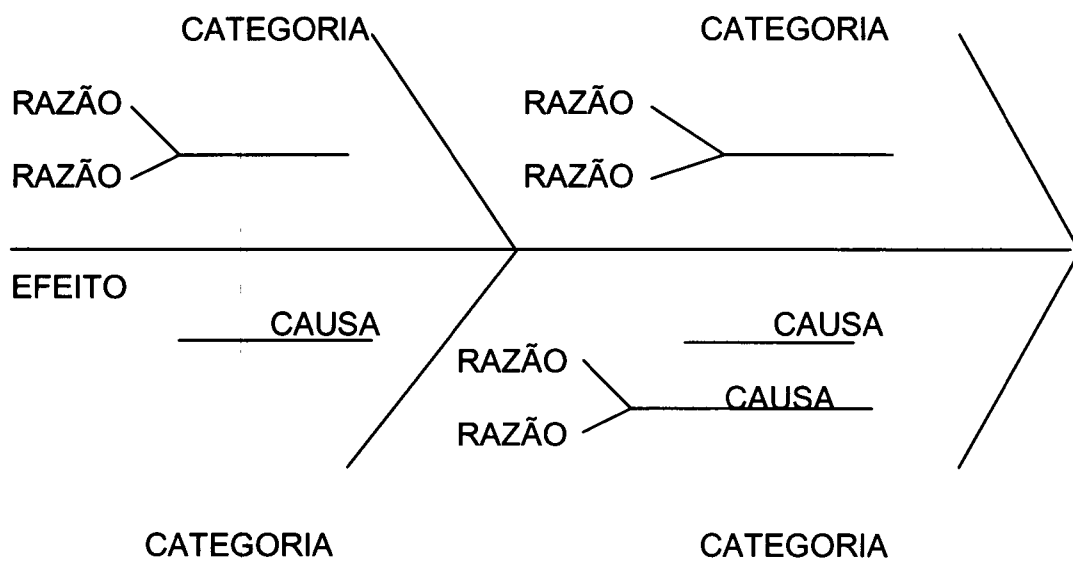


Figura 2 – Diagrama Causa e Efeito. Fonte: Ishikawa, 1993, p. 50.

2.4 PROGRAMAS 5S

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

É relevante dizer que no início de sua aplicação apenas os três primeiros "S" eram abordados, tendo sido incorporado depois o quarto e o quinto, e, um fato importante é que mesmo já sendo utilizado desde a década de 70 o programa 5S foi formalmente lançado no Brasil somente em 1991 através de uma fundação chamada Fundação Christiano Ottoni.

No início de sua aplicação apenas os três primeiros "S" eram abordados, tendo sido incorporado depois o quarto e o quinto.

Atualmente, outros 4 conceitos já foram acrescentados.

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 sentidos 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 em útil.



Figura 3 – Mapa Mundi. Fonte: Petrobrás 2006.

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 retomo de informações e geralmente amplia espaço no local de trabalho. Senso: "A arte de colocar fora coisas inúteis sem uso". (SIL V A, 1996, p. 117).

De acordo com o autor, serão 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, p. 222).

Devem-se determinar os locais que mais facilitam o uso. Os objetos mais utilizados, aqueles que se usa com mais frequência 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.

Evitam-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, p. 45).

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 indústria, 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, bastam dedicar alguns minutos ao seu ma 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. (SILV A, 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 retomaram. (OSAKA, 1996 p. 222).

Segundo o autor, muitos lugares o senso de conservação é conhecido como o senso de saúde. Preservando o ambiente em boas condições físicas está nos preservando, melhoramos a saúde e o bem estar físico. 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, tomando isso um hábito. Senso: "A arte de manter um estado de limpeza". (SILVA, 1996, p. 25).

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 física. (SILVA, 1996, p.107).

Para Osaka (1996, p. 11), 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, p. 65).

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 *housekeeping* como também é conhecido.

TABELA 5 S

	JAPONÊS	INGLÊS	PORTUGUÊS	
1º S	Seiri	Sorting	Senso de	Utilização
				Arrumação
				Organização
				Seleção
2º S	Seiton	Systematyzing	Senso de	Ordenação
				Sistematização
				Classificação
3º S	Seisou	Sweeping	Senso de	Limpeza
				Zelo
4º S	Seiketsu	Sanitizing	Senso de	Asseio
				Higiene
				Saúde
				Integridade
5º S	Shitsuke	Self-disciplining	Senso de	Autodisciplina
				Educação
				Compromisso

Quadro 1 – Tabela 5S Fonte: Juran, 1990 p. 85.

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 reunião com fita VHS explicativa e motivacional dirigida pela gerente de negócios da empresa Inácia Campos 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 acúmulo 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 de 5S. O treinamento pode ser feito através de leitura específica, visitas a outras instituições que já estejam implantando o programa.

3 METODOLOGIA

3.1 TIPOS DE PESQUISA

Segundo Roesch (1999, p.15), “Na avaliação formativa, há um desenho formal para pesquisa, os dados são coletados pelo pesquisador e o foco da pesquisa centra-se em maneiras de melhorar a efetividade de um programa, política ou organização”.

Partindo-se deste conceito pode-se concluir que: Uma vez que o ato ou efeito de pesquisar trata-se de uma investigação ou de uma situação a qual não se dispõe de informação suficiente para responder ao problema e quando a informação disponível se encontra de forma desordenada a adequação do problema.

Como se trata de um estudo de caso esta pesquisa é do tipo descritiva, com procedimento monográfico.

3.1.1 Quanto aos Objetivos da Pesquisa

A pesquisa delinear-se-á com o intuito de proporcionar melhor visão da empresa, caracterizando, assim, um estudo inicialmente **EXPLORATÓRIO**. A obtenção de informações dar-se-á mediante pesquisa **DESCRITIVA** através de observação e coleta de dados por meio de questionário e observação direta juntos aos participantes. O foco de atenção se orienta no sentido de identificar os pontos fracos e fortes, partindo daí para procurar meios de aprimorar a efetividade da área de gestão de qualidade total.

A pesquisa segundo Martins (1994, p. 23) é **EXPLORATÓRIA**, pois “trata-se de abordagem adotada para a busca de maiores informações sobre determinado assunto”, ou seja, visa identificar fatores ou variáveis que determinam a ocorrência, as causas, as razões de um determinado problema, esta pesquisa chegará à busca das razões, do porquê da ocorrência do problema.

A pesquisa segundo mesmo autor é **DESCRITIVA**, pois “tem como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno, bem como o estabelecimento de relações entre variáveis e fatos”. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário, formulário e entrevistas.

3.1.2. Quanto aos Procedimentos Técnicos

Quanto aos procedimentos técnicos será **BIBLIOGRÁFICA** e de **CAMPO**, **PESQUISA BIBLIOGRÁFICA**, porque se faz necessária pesquisa em material publicado por diversos autores como embasamento teórico no decorrer do projeto, e **PESQUISA DE CAMPO** porque neste tipo de pesquisa suas fontes de dados serão pessoas, grupos, comunidades, das quais colherá informações a respeito delas mesmas, que ajudem a compreender o problema” (Vergara, 1990 p.57)

A PESQUISA BIBLIOGRÁFICA é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral. Fornece instrumental analítico para qualquer tipo de pesquisa, mas também pode esgotar-se em si mesma. O material publicado pode ser primário ou secundário. (VERGARA, 1990 p. 205).

Segundo mesmo autor “A PESQUISA DE CAMPO é investigação empírica realizada no local onde ocorre um fenômeno ou que dispões de elementos para explicá-lo. Pode incluir entrevistas, aplicações de questionários, teste e observação participante ou não”.

3.2. AMBIENTE DE PESQUISA

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

3.3. COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada mediante aplicação de questionários de entrevista pessoal estruturada, cujas respostas foram anotadas pelo graduando e, pesquisa feita através de análises documentais e observação direta.

De acordo com Lakatos (1999) “o questionário é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas”. A pesquisa espontânea irá constatar as seguintes questões:

Para atender aos objetivos específicos do presente estudo, o instrumento de coleta de dados buscou coletar informações que possibilitassem:

- ✓ Descrever a população de pesquisa; selecionar e caracterizar as áreas vitais para recorte do estudo, enfatizando as características e aspectos diferenciais das opiniões coletadas.
- ✓ Descrever e identificar os principais elementos facilitadores para a implantação de um Programa 5S na empresa ora em estudo.
- ✓ Descrever e identificar os principais elementos dificultadores para a implantação de um Programa 5S na empresa ora em estudo.

Objetivando colher dados, buscou-se levantar algumas idéias que foram analisadas e embasadas pelo conhecimento teórico, para estudar a indicação de possíveis mudanças. O instrumento de coleta de dados está no Anexo I.

3.4. TRATAMENTO DOS DADOS

A análise dos dados consistiu em uma combinação das evidências coletadas a partir de análise do tipo qualitativo que trata das interpretações e expressões dos significados lógicos dos dados que foram coletados. Deste modo foi analisada cada situação a partir dos dados descritos, buscando identificar relações, causas, efeitos, conseqüências e opiniões consideradas necessárias para esclarecer, compreender, e validar os objetivos iniciais do estudo, a partir de instrumentos como observação direta. Foi feita a comparação com o referencial teórico. Esta etapa requereu o maior tempo do pesquisador tendo em vista o tratamento dos dados lógicos coletados.

4 ANÁLISE DE RESULTADOS

Com base nos dados da pesquisa realizada da Distribuidora de Produtos Hospitalares Cirúrgica Bezerra através de pesquisa direta com utilização de questionário em anexo no período de setembro à outubro de 2006.

4.1 IDENTIFICAÇÃO PESSOAL

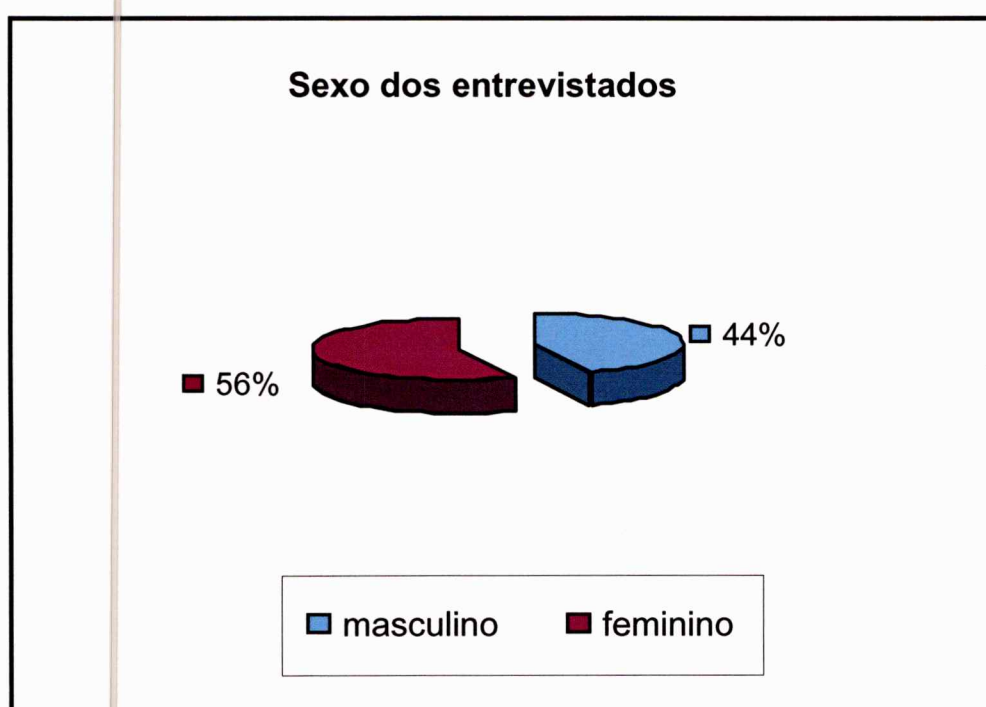


Gráfico 1 Sexo dos Entrevistado. FONTE: Dados da pesquisa, outubro/2006.

O gráfico 1 mostra que a maior parte dos empregados é composto de pessoas do sexo feminino, representando um total de 56%. Pode-se afirmar que a organização em estudo se preocupa em valorizar ambos o sexos e discreto incentivo da influência do ingresso da mulher no mercado de trabalho.

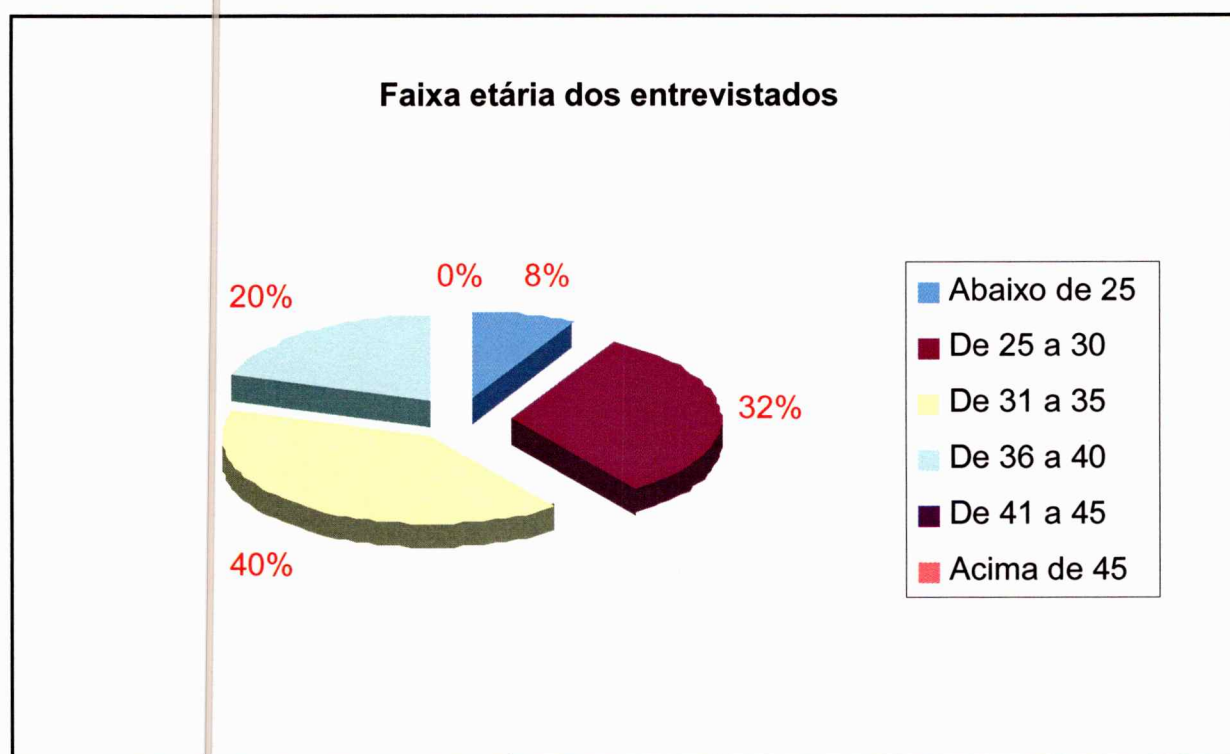


Gráfico 2 FONTE: Dados da pesquisa, outubro/2006.

Quanto a faixa etária dos funcionários observa-se que a maioria está com idade acima 31 anos com percentual de 60% ,e, ao mesmo tempo dando oportunidade aos jovens que estão entrando no mercado de trabalho com percentual de 40% abaixo de 30 anos.

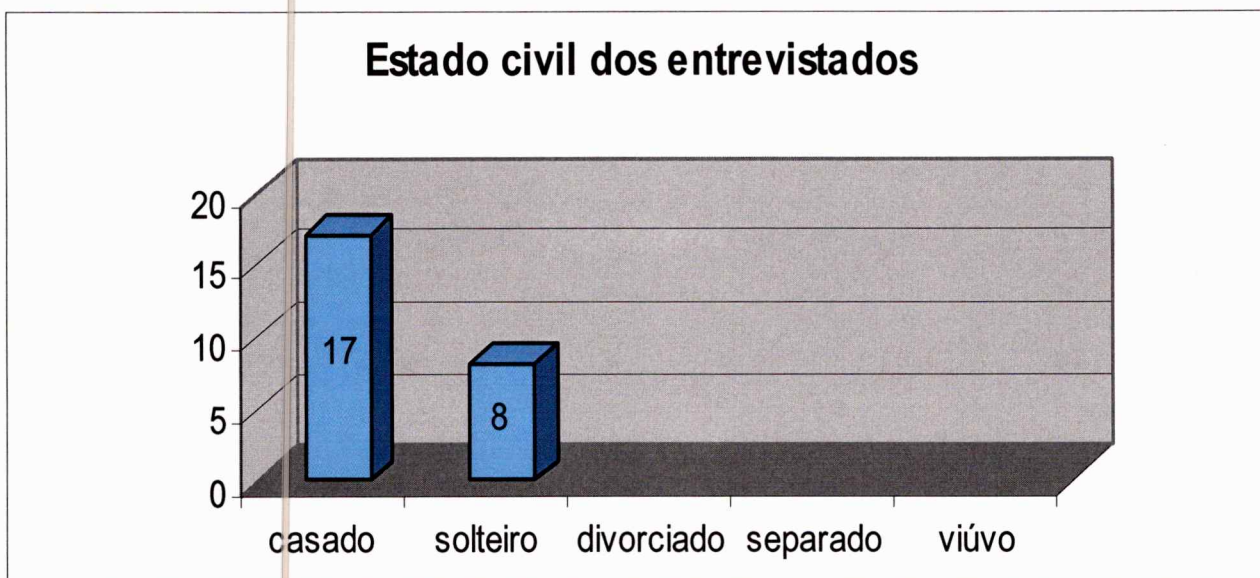


Gráfico 3 FONTE: Dados da pesquisa, outubro/2006.

Percebe-se no gráfico 3 que a maioria dos funcionários da Cirúrgica Bezerra é casada tendo assim a imagem de uma empresa familiar, quanto aos solteiros estão em menor proporção, mas é interessante para a empresa, pois eles costumam colocar a vida profissional em primeiro lugar.

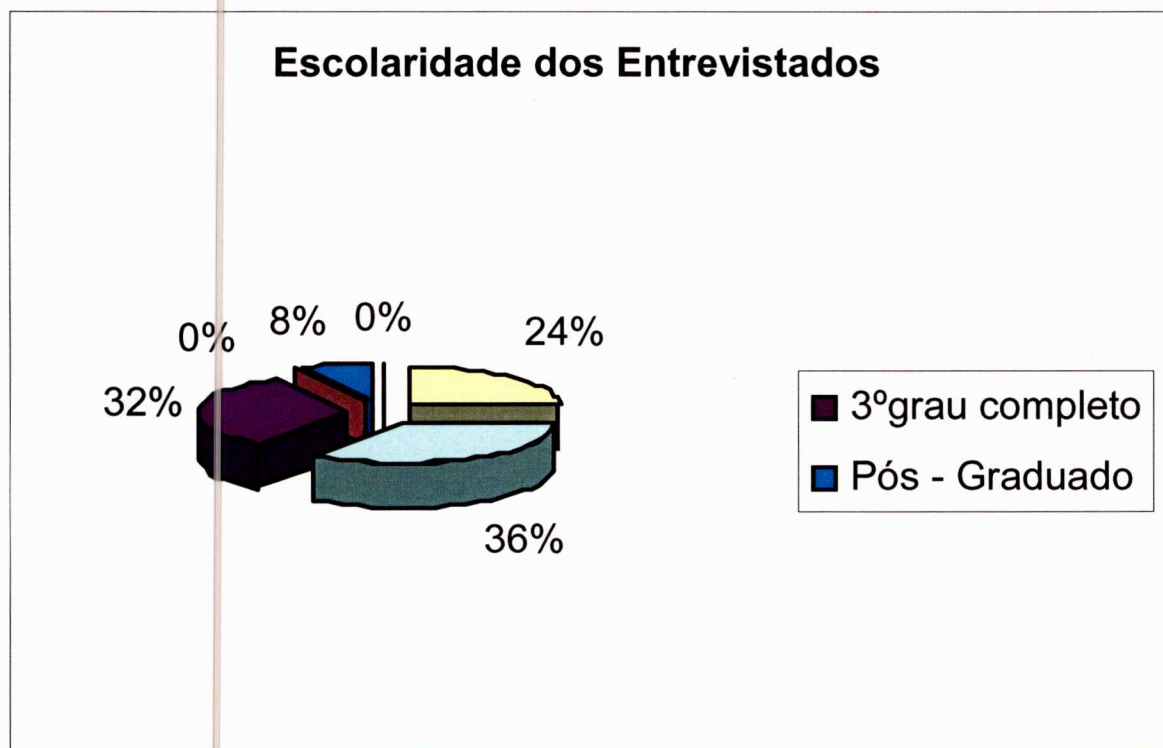


Gráfico 4 FONTE: Dados da pesquisa, outubro/2006.

Em relação a escolaridade o gráfico 4 mostra que a maioria dos entrevistados tem nível superior ,ou está cursando ou pós-graduação,mostrando assim que a organização tem funcionários com um bom nível de qualificação.

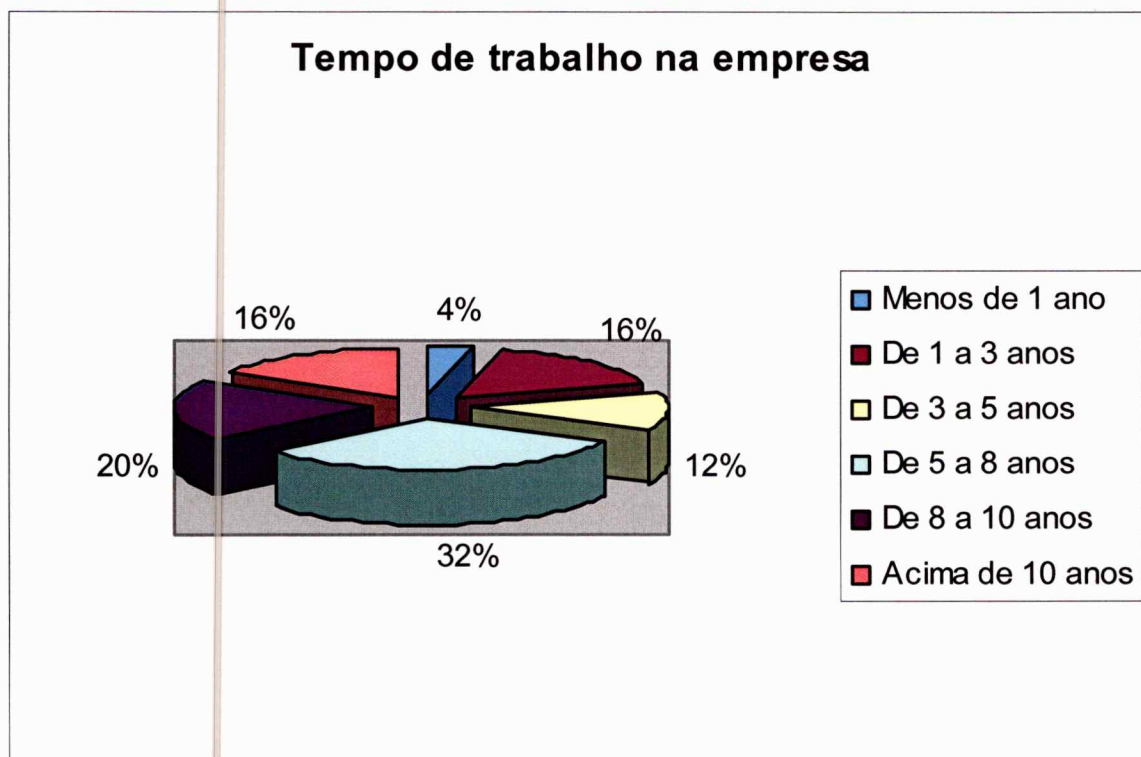


Gráfico 5 FONTE: Dados da pesquisa, outubro/2006.

A Cirúrgica Bezerra tem oito anos de funcionamento e o gráfico mostra que a maioria dos funcionários está lá a mais de cinco, além de funcionários que já vieram da rede de farmácias pertencentes ao grupo com mais de 8 anos de trabalho, traduzindo assim que a empresa detém baixa rotatividade de funcionários.

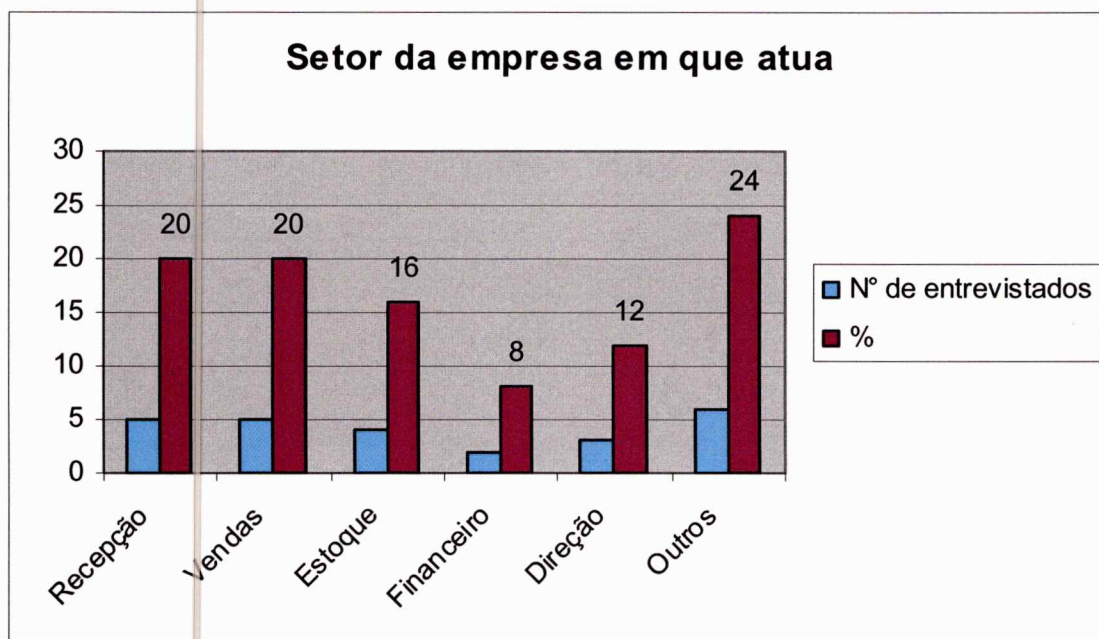


Gráfico 6 FONTE: Dados da pesquisa, outubro/2006.

A Cirúrgica Bezerra tem seus funcionários bem distribuídos por setor, pois, os critérios utilizados partem da necessidade para melhor funcionamento da empresa e atendimento aos clientes, por isso a preocupação de ter concentrado 40% de seu quadro nos setores de recepção e vendas.

4.2 DOS ELEMENTOS FACILITADORES E/OU DIFICULTADORES PARA O PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DE UM PROGRAMA 5S.

Os gráficos de 7 ao 15 mostram uma breve análise sobre a expectativa dos funcionários da Cirúrgica Bezerra quanto ao processo de implantação de um programa 5S e como respondem a algumas situações que possam vir a se encaixar neste ,além de elementos que podem ajudar nos procedimentos para essa implantação dificultando ou facilitando a mesma.

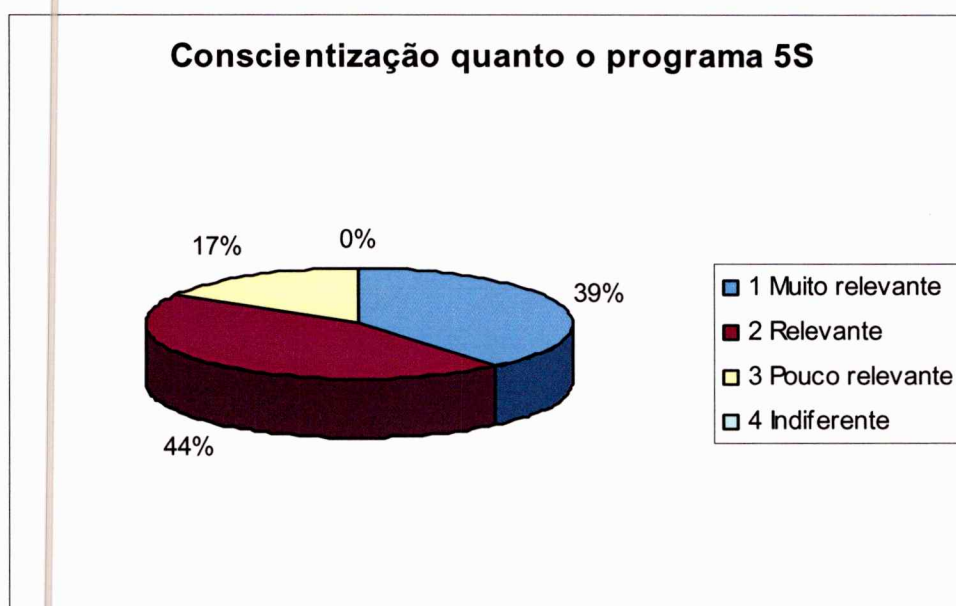


Gráfico 7 FONTE: Dados da pesquisa, outubro/2006.

A maioria dos funcionários julga relevante ou muito relevante à conscientização do programa, mas, ainda existe um percentual significativo (17%) que julga pouco relevante a conscientização do programa, pois, é importante que 100% esteja dando a devida importância a esta conscientização para um início de implantação mais tranquilo e eficaz.

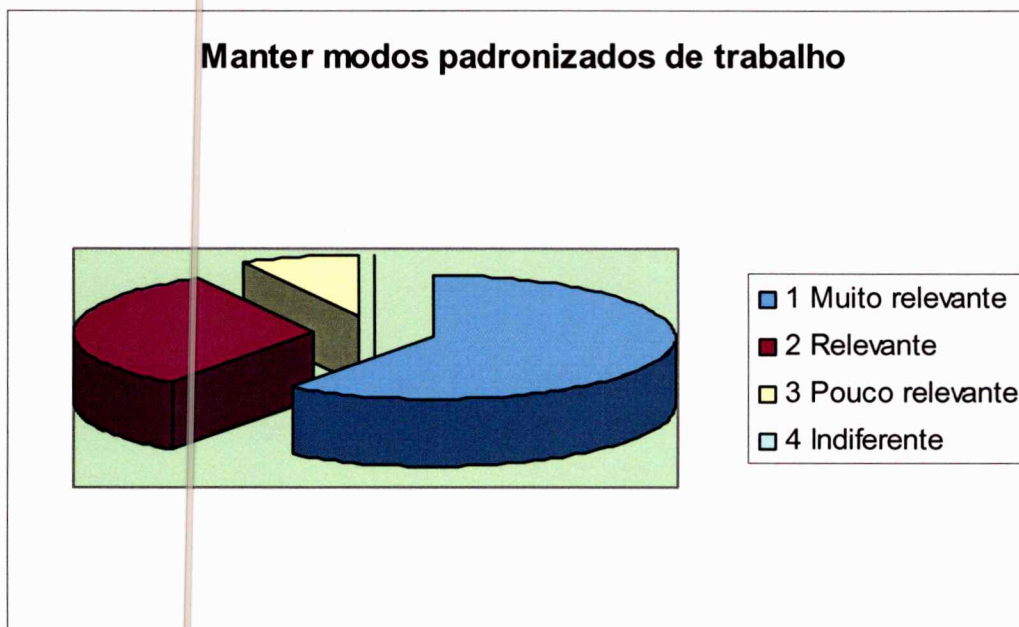


Gráfico 8 FONTE: Dados da pesquisa, outubro/2006.

Só uma pequena parte dos funcionários julga pouco relevante manter modos padronizados de trabalho, dada à importância deste questionamento houve um índice muito bom entre os funcionários da organização em estudo em relação a possível implantação do programa 5S.

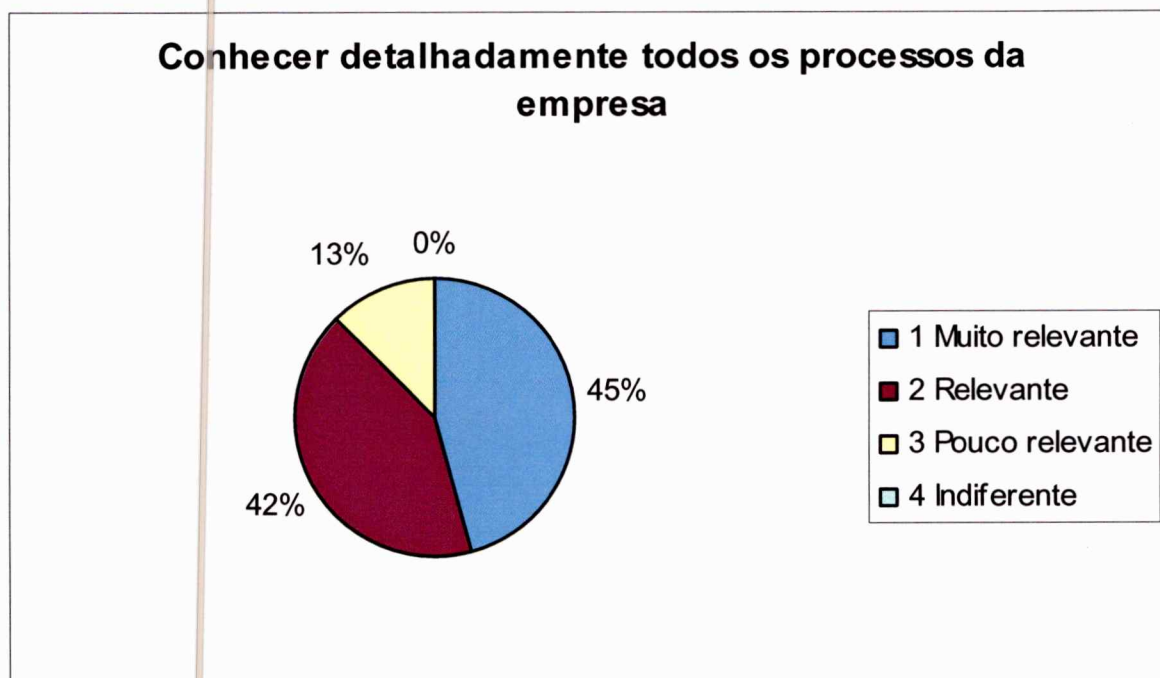


Gráfico 9 FONTE: Dados da pesquisa, outubro/2006.

É interessante para o procedimento de implantação do programa 5S o resultado deste gráfico, pois a maioria dos funcionários (87%) mostra interesse em conhecer detalhadamente todos os processos da empresa, facilitando assim a interação dos setores da empresa de forma produtiva, estimulando um tipo de futura competição entre os setores para a manutenção do programa.

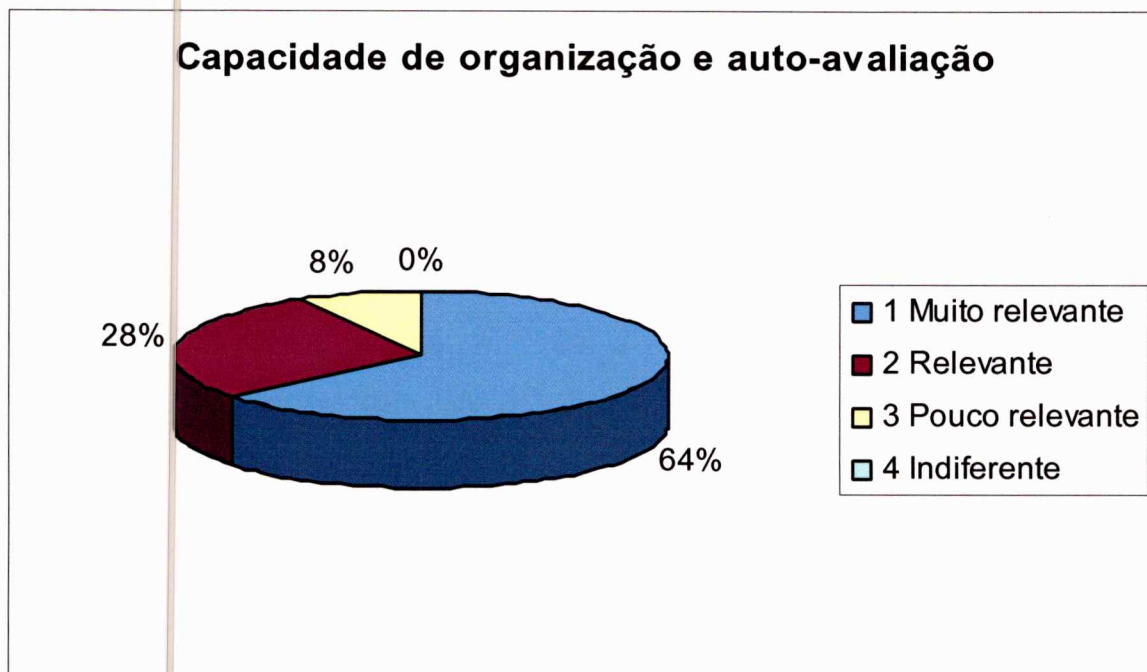


Gráfico 10 FONTE: Dados da pesquisa, outubro/2006.

O gráfico 10 mostra que 92% dos funcionários dão atenção dois fatores essenciais para o sucesso de qualquer profissional que são a capacidade de organização e auto-avaliação pode-se dizer baseado neste resultado, que existe uma boa chance de sucesso na possível implantação do programa 5S na empresa em estudo.

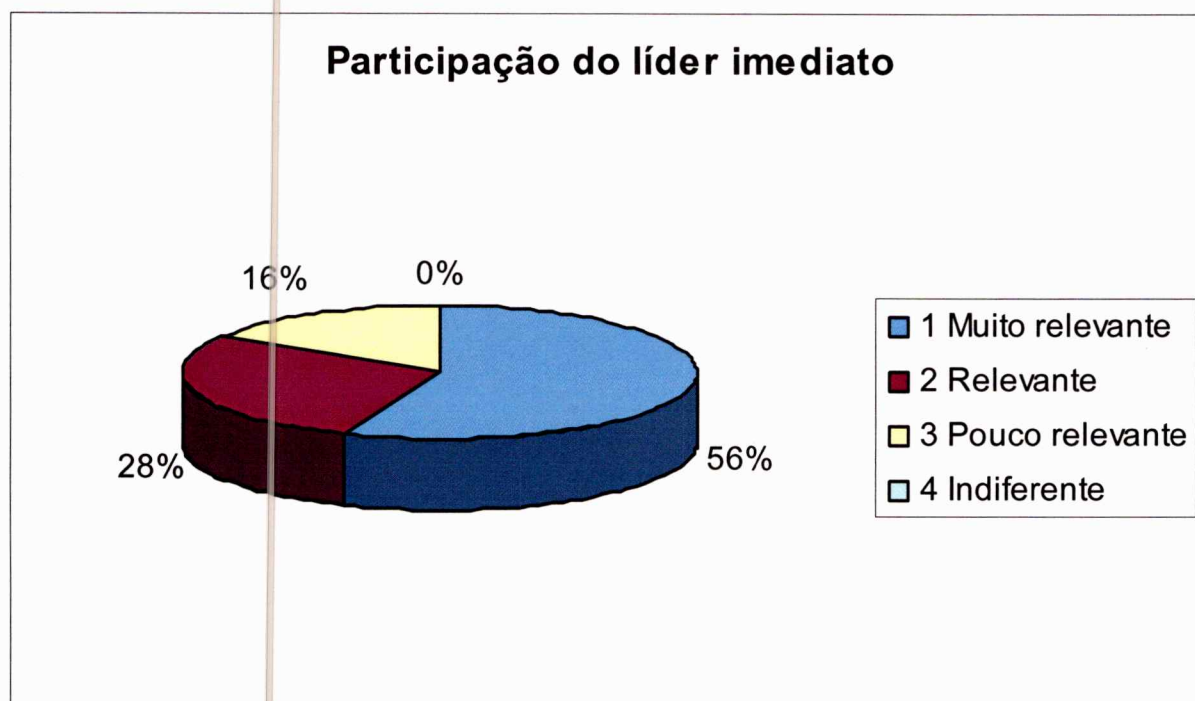
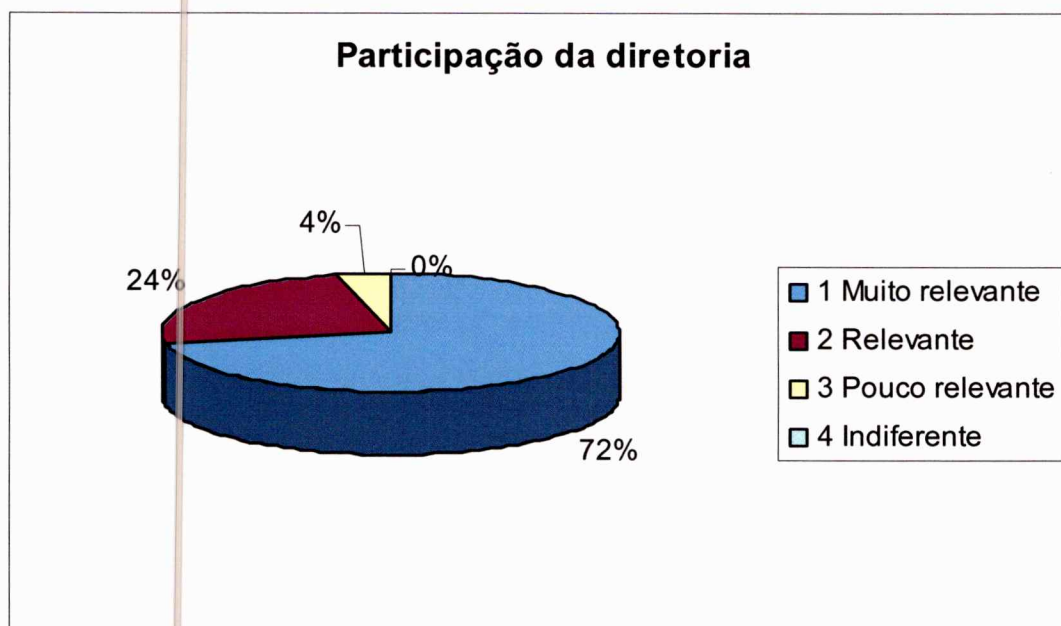


Gráfico 11 FONTE: Dados da pesquisa, outubro/2006.

Este gráfico mostra que 84% dos entrevistados julgam relevante ou muito relevante a participação do líder imediato em suas atividades o que traduz sinergia entre os funcionários e seus líderes imediatos, característica que facilita qualquer tipo de atividade ou decisão que parte da diretoria.

Gráfico 12

FONTE: Dados da pesquisa, outubro/2006.

O gráfico 12 tem a dizer que em quase toda totalidade dos entrevistados é relevante a participação da diretoria nas atividades da empresa o que é uma informação que mostra que existe necessidade da participação e presença da diretoria da empresa é de fundamental importância para qualquer processo de mudança ou maior importância.

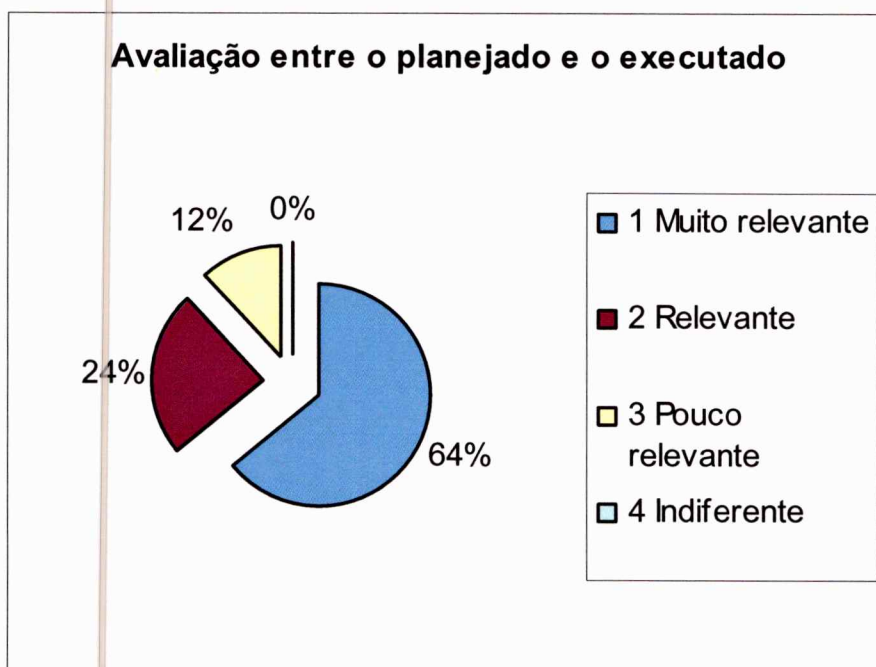


Gráfico 13 FONTE: Dados da pesquisa, outubro/2006.

Este gráfico tem como resultado o dado de que 88% dos entrevistados da empresa em estudo julgam importante a avaliação entre o planejado e o executado é com certeza um passo importante para a implantação de uma nova política de qualidade mas, é necessário que existam avaliações freqüentes.

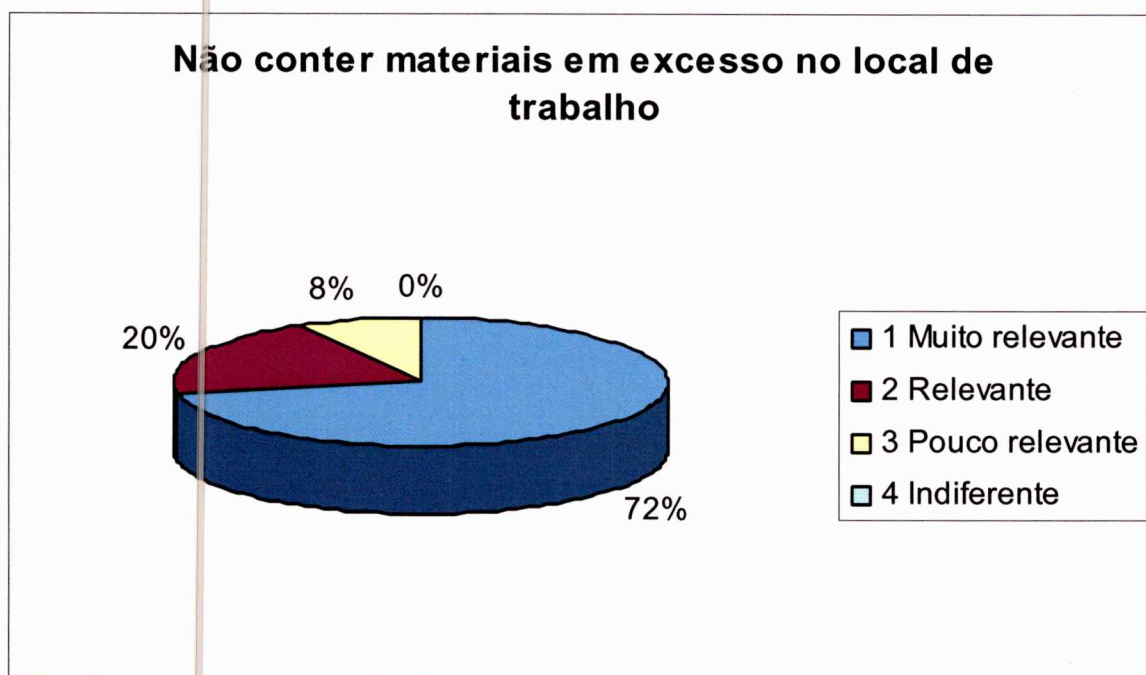


Gráfico 14 FONTE: Dados da pesquisa, outubro/2006.

O gráfico mostra que os funcionários da empresa em estudo em sua maioria é a favor de não conter materiais em excesso do no local de trabalho ,é algo que está presente em todos o S do programa, mostrando assim determinado interesse dos funcionários para melhoria deste aspecto.

4.3 IMPLANTAÇÃO DA METODOLOGIA DOS 5S

Sensos	Preparação	Implantação	Manutenção
UTILIZAÇÃO	Identificar o que é necessário para execução da tarefas e por que necessitamos daquilo	Prover o que é necessário para execução da tarefas e descartar aquilo julgado desnecessário ou em excesso.	Consolidar os ganhos obtidos na fase de implantação de forma a garantir que os avanços e ganhos serão mantidos.
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.	Promover ações de bloqueio contra reincidência (mecanismo à prova de bobearas).
PADRONIZAÇÃO	Identificar os fatores de risco nos locais de trabalho e planejar ações para eliminá-los.	Eliminar os riscos do Ambiente de trabalho ou atenuar seus efeitos.	Padronizar as ações de bloqueio que se mostraram eficazes na eliminação das causas.
DISCIPLINA	Identificar não-conformidades os padrões existentes e as oportunidades de melhorias para os 4 outros sentidos.	Eliminar as não-conformidades encontradas na fase anterior.	

QUADRO 2 - FASES DA IMPLANTAÇÃO

Fonte: LAPA, Barros e Alves. **Praticando os 5 Sentidos**, Rio de Janeiro: Qualitymark, Rio de Janeiro, 1996, p.96.

4.3.1 Passos para a implantação

Primeiro Passo

Para dar início à implantação dos Conceitos 5S é essencial envolver todas as pessoas da organização ou da Empresa.

Segundo Passo

Dividir a empresa em áreas físicas onde, a equipe daquela área, pretende implantar os 5 Sentidos.

Exemplos: Carpintaria, Manutenção Civil, Ferramentas, Depósito, Escritórios, Restaurante, Oficina de equipamentos móveis, Área de arquivos, etc.

Terceiro Passo

Após definidas as áreas físicas onde serão implantados os 5 Sentidos, deve-se observar cada um dos quesitos a abaixo:

- **Espaço:** Local próprio para a execução de tarefas, trânsito de pessoas, equipamentos, materiais ou área para guarda/depósito de ferramentas, materiais, equipamentos, matéria prima e dispositivos. Ex: Salas, oficinas, cozinha, depósitos, etc.
- **Mobiliário:** Bens utilizados para acomodar pessoas, materiais ou equipamentos, decorar Ambientes ou ainda guardar documentos. Ex: Cadeira, mesa, arquivo, armário, estante, porta-clips, escada, quadro, etc.
- **Dispositivos:** Todo equipamento mecânico, elétrico ou eletrônico utilizados na execução de uma tarefa, de forma acessória. Ex: computador, luminárias, tomadas elétricas, extintor de incêndio, calculadora, ferramentas manuais, grampeador, etc.
- **Documentos:** Toda informação e/ou comunicado que tenha como meio o papel ou registro Eletrônico e cuja finalidade seja servir de consulta, leitura, fonte de dados ou estudo. Ex: Relatórios, gráficos, folha de dados, livros, boletins, manuais, mensagens de correio eletrônico, software, etc.

Matéria-Prima: Material de consumo diverso, empregado para: desenvolver as atividades, executar as tarefas; proteger a equipe; proporcionar conforto para a equipe. Ex: Fios, cabos peças de reposição (componentes mecânicos, elétricos e eletrônicos), material de limpeza e higiene, caneta, blocos de papel em branco, clips, borracha, impressos e formulários virgens, EPI (Equipamentos de Proteção Individual), copos para café, água, etc.

4.3.2 Implantação do Senso de Utilização

Espaço Preparação Identificar onde cada tarefa do seu processo é executada.

Cuidar para que cada tarefa seja executada em local adequado e preparado para tal. Discutir com as pessoas envolvidas.

Implantação Definir um Layout (disposição de mobiliário) que seja funcional e seguro. Funcional é a disposição em que o fluxo de trabalho se desenvolve sem ocasionar perda de tempo. Seguro é aquela disposição onde a movimentação de pessoas, materiais e equipamentos é desimpedida de obstáculos.

Manutenção Elaborar uns croquis (desenho) com as dimensões básicas e disposição dos móveis, dispositivos e equipamentos. Elaborar um procedimento que oriente as alterações que se fizerem necessárias no futuro.

Mobiliário Preparação Identificar cada item do mobiliário, relacionando-os.

Incluir na relação o número do patrimônio se houver. Avaliar a real necessidade de tê-los. Mantenha apenas o necessário e justificável no local de trabalho. Admita adaptações criativas mas não permita improvisações perigosas.

Implantação Colocar os excessos à disposição de outras pessoas. Promover a venda ou sucateamento do inservível. Providenciar a reposição daquilo que estiver faltando. Para repor ou adicionar mobiliário, aproveite o descarte das outras áreas e pessoas, em primeiro lugar.

Manutenção Elaborar um procedimento que oriente a inclusão/exclusão futura de qualquer mobiliário. Envolver todas as pessoas da equipe na elaboração do procedimento.

- **Dispositivos** Preparação Relacionar todos os dispositivos. Verificar a utilização dos dispositivos, isto é, porque existem, a frequência de uso, quantas pessoas utilizam, etc. Evitar improvisações que possam comprometer a segurança das pessoas.

Implantação Colocar o excesso à disposição de outras áreas. Promover a venda ou sucateamento do inservível. Repor aquilo que estiver faltando. Ao repor ou adicionar dispositivos, aproveite o descarte de outras áreas, em primeiro lugar. Estabelecer forma de controle do uso de dispositivos.

Manutenção Elaborar procedimentos que orientem a inclusão/exclusão de dispositivos e a localização deles no arranjo geral. Definir vida útil, no caso de ferramentas de desgaste e estabelecer procedimentos de reposição. Elaborar procedimentos que orientem a inclusão/exclusão de dispositivos e a localização deles no arranjo geral.

- **Documentos** Preparação Relacionar todos os documentos existentes e utilizados. Verificar a utilização dos documentos, isto é, porque existem, porque estão ali, qual a utilidade deles, a frequência de uso, quantas pessoas utilizam, etc. Evitar improvisações que possam comprometer a segurança das pessoas.

Implantação Eliminar a multiplicidade de documentos. Descartar os papéis desatualizados e que não sejam úteis. Antes de descartar documentos verifique se não existe legislação específica que determina a necessidade de mantê-los em arquivo. 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.

Manutenção

Elaborar procedimentos para recebimento, expedição, guarda e descarte de documentos.

- **Matéria-Prima** Preparação Relacionar a matéria-prima existente e consumida na área. Verificar a aplicação e consumo. Verificar se o uso é compatível com a necessidade (porque ter em estoque?).

- **Implantação** Adequar os estoques às necessidades de consumo de cada item relacionado. Acompanhar os consumos e custos de estoques no sentido de reduzi-los gradativamente.

Manutenção Definir quem, quando e como os itens de consumo serão repostos (Plano de Reposição). Estabelecer formas de controle de consumo para construir um histórico e ajustar níveis de consumo. Definir nível mínimo e máximo de estoque para cada item de consumo.

4.3.3 Implantação do Senso de Arrumação

- **Dispositivos** Preparação Padronizar os nomes dos dispositivos. Agrupar por tipo, natureza, função ou aplicação. Discutir amplamente com as pessoas envolvidas a melhor maneira de ordenar, os locais e guarda e a melhor forma de acondicionamento.

Implantação Colocar em prática a forma de arrumação definida, incluindo a guarda e acondicionamento. Sinalizar os locais indicando os grupos, subgrupos e itens. Ordenar por tamanho e em ordem seqüencial. Educar os usuários para utilizarem corretamente os padrões adotados.

Manutenção Elaborar uma folha de verificação (check list) periódica para garantir a arrumação permanente. Definir os responsáveis pela verificação, a freqüência e preparar estas pessoas para isto.

- Matéria-prima

Preparação Agrupar os itens por tipo (fios elétricos, parafusos, material de limpeza) e separar por tamanho, finalidade, aplicação, características, etc. Definir uma única forma para dispor materiais: por tamanho, necessidade, característica, facilidade, etc.

Implantação Identificar os locais de guarda e os tipos de materiais. Dispor os itens de acordo com a forma de agrupamento e disposição definidos. Os materiais que requerem cuidados especiais devem obedecer as recomendações de guarda dos fabricantes e, se for o caso da legislação ou normas vigentes. Educar os usuários para utilizarem corretamente os padrões adotados.

Manutenção Elaborar uma folha de verificação (check list) periódica para garantir a arrumação permanente. Definir os responsáveis pela verificação, a frequência e preparar estas pessoas para isto. Adotar "mecanismos à prova de bobeira" para garantir a guarda correta de materiais.

- Documentos **Preparação** Uniformizar a nomenclatura dos documentos. Definir a forma de agrupar (por assunto, origem procedência, finalidade, conteúdo, etc.). Estratificar o agrupamento de tal forma a facilitar a localização e guarda.

Implantação

Colocar em prática a forma de agrupamento e estratificação definidos. Sinalizar os locais indicando os grupos, subgrupos e itens. Observar as características dos documentos e locais de guarda, isto é, livros devem ficar em prateleiras, papéis em pastas, pastas em arquivos, etc. Educar os usuários para utilizarem corretamente os padrões adotados.

Manutenção Elaborar uma folha de verificação (check list) periódica para garantir a arrumação permanente. Definir os responsáveis pela verificação, a frequência e preparar estas pessoas para isto. Adotar "mecanismos à prova de bobeira" para garantir a guarda correta de documentos.

4.3.4 Implantação do Senso de Limpeza

- Espaço, mobiliário e dispositivos Preparação Identificar as formas de sujeira. Planejar ações para eliminar os efeitos (limpar). Identificar as causas e fontes de sujeira. Planejar ações para eliminar as fontes e as causas identificadas.

Implantação Implantar as ações de bloqueio definidas no Plano de ação e verificar a sua efetividade.

Manutenção Criar procedimentos envolvendo as ações de bloqueio que se mostraram eficazes na remoção das causas de sujeira. Preparar as pessoas para seguir os procedimentos.

4.3.5 Implantação do Senso de Padronização

Na conceituação do Senso de Padronização, optamos por focalizar a melhoria do ambiente de trabalho abordando a higiene. Para a identificação dos riscos, agentes e seus possíveis efeitos às pessoas.

Esse Senso abrange os quesitos espaço, mobiliário, dispositivos, documentos.

- Espaço, mobiliário, dispositivos, documentos.

Preparação Identificar fatores de risco no ambiente de trabalho. Identificar as fontes e possíveis efeitos nocivos às pessoas. Identificar os cargos expostos a cada risco. Identificar o número de pessoas expostas e o tempo médio de exposição para cada risco. Identificar as causas e elaborar um Plano de Ação para bloqueio de causas, eliminação das fontes de risco ou atenuação dos seus efeitos.

Implantação Adotar medidas para atenuar os efeitos ou eliminar os riscos.

Elaborar procedimentos para ação em emergências. Medir os riscos após ação de bloqueio e avaliar melhoria.

Manutenção Certifique-se que os procedimentos sejam do conhecimento de todos.

Simule situações de emergência periodicamente, como forma de treinamento.

Institua um sistema de verificação periódica do cumprimento dos padrões.

Implantação do Senso de Disciplina. A prática deste senso pode ser constatada observando e avaliando a rotina estabelecida na implantação dos 4 outros sentidos.

Portanto, a Implantação do Senso de Disciplina consiste na avaliação sistemática, feita pela própria equipe, abrangendo os 4 sentidos já implantados.

A prática deste senso assume um papel alavancador da melhoria contínua e contribui para consolidar os conceitos aprendidos e praticados até então, relativos aos Sentidos de Utilização, Ordenação, Limpeza e Padronização.

Preparação Criar uma folha de verificação de não-conformidades, baseada nos 4 primeiros sentidos. Estabelecer uma frequência de avaliação das áreas a serem submetidas ao quinto Senso. Definir um calendário de Avaliação. Definir um critério para a formação dos grupos de avaliação.

Implantação Seguir criteriosamente o programa de avaliação. Utilizar o PDCA para resolver os problemas identificados. Utilizar um gráfico de controle para acompanhamento. Utilizar o relatório de não-conformidades observadas para alavancar melhorias.

Manutenção Alterar os padrões e os procedimentos tão logo tenha sido identificada a causa fundamental dos problemas. Divulgar amplamente os novos padrões. Promover o treinamento das pessoas envolvidas na utilização dos padrões modificados e atualizados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No Mercado competitivo e globalizado, a qualidade e o diferencial para qualquer empresa organização. A partir do momento em que reconheça que a atenção divide à qualidade e uma importante vantagem em um mercado atualmente competitivo e globalizado.

Pensando neste mercado a DPM tem arriscado conhecer elementos que facilitem o processo de implantação do Programa 5S. (objetivos do projeto) em sua organização.

Após implantado o programa 5S basicamente proporciona benefícios, dentre eles: melhoria na produtividade, reduz índice de acidentes melhoria das condições de trabalho, melhoria no ambiente de trabalho, redução de custos e aumento de qualidade de vida dentre outros.

De acordo com os resultados encontrados: é necessário que haja um trabalho de modo a informar os funcionários quanto a importância do programa 5S como também para a vida profissional e pessoal deles, é importante frisar que é do interesse deles uma forma mais padronizada de trabalho facilitando os processos de cada um e tornando mais rápida a produção de acordo com suas respectivas funções apesar de uma discreta parte dos funcionários dar determinada importância a uma maneira mais direcionada para uma forma mais estratégica de trabalhar.

Como foi mostrado uma parte relevante dos funcionários entrevistados tem interesse em conhecer todos os processos da empresa, o que é estrategicamente interessante para a organização, pois, no processo de implantação do programa 5S como em qualquer outra atividade alguns setores conseguem se destacar estimulando os outros a seguir o exemplo e já que este interesse já é despertado é um bom caminho para o sucesso da manutenção do programa 5S em seu último senso que é o Senso de disciplina. Um dado interessante foi a importância que os funcionários deram aos sentidos de organização e auto-avaliação, pois se este dado se repetir da mesma maneira na prática a implantação do programa tem grandes chances de êxito.

Tanto a participação da diretoria com a do líder imediato nas atividades de maneira geral é importante para a maioria dos funcionários da organização em estudo, isto deve ser apresentado à empresa como fator relevante pois, além de

colaborar com a possível implantação do programa 5S terá resultados significativos em outros assunto de importância para a empresa ,conscientizando à diretoria e aos líderes imediatos da sua presença freqüente sempre que for possível.

A avaliação entre o planejado e o executado teve um ótimo índice de relevância para os entrevistados, pois acharam que é importante fazer esta comparação, se isto for colocado em prática de fato no dia-a-dia deles será um dos mais importantes fatores se não o mais importante para o sucesso do programa desde sua fase de implantação até a sua manutenção.

Uma informação básica, mas, raramente colocada em prática corretamente foi o fato de não conter materiais em excesso em respectivos locais de trabalho, mas, os entrevistados em sua maioria julgou importante não conter excesso de material no local de trabalho.

Conclui-se que a implantação do programa tem grande chance de ser compatível com o que é proposto, e os resultados podem ser significativos como por exemplo: reduzir custos para a empresa, melhora do clima organizacional, qualidade de trabalho, diminuição do tempo para procura de arquivos físicos ou eletrônicos, melhora a execução dos trabalhos dentre outros.

O programa 5S apesar da sua simplicidade pode produzir excelentes resultados podendo ajudar muito em uma para a concessão de uma certificação de ISO que é um interesse da organização em estudo.

6 REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a teoria geral da administração**. 4. ed. São Paulo: Markron Books, 1993.

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

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Mini-dicionário Aurélio da língua portuguesa**. 3. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1993.

HAMPTON, Davis R. **Designing organizations for high performance**. Massachusetts: Addison-Wesley, 1988.

HERSEY, Paul.; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia por administradores**. São Paulo: EPU, 1996.

JURAN, J. M. **Planejamento para a qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1990.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1995.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1982.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnica de pesquisa, planejamento e execução de pesquisas, amostragem e técnicas de pesquisas, elaboração análise e interpretação de dados**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografia e dissertações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

PETROBRÁS. NBR ISO 9000:2000, Disponível em: <<http://www.petrobras.com.br>>
Acesso em: 16 de abr; 2006.

ROESCH, Silva Maria Azevedo. **Projetos de estágios e de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 1999.

SILVA, Onildo S. **O manual de orientação monográfico.** UnP, 1999.

VERGARA, Silvy Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 1990.

APÊNDICE

APÊNDICE – A

Questionário

IDENTIFICAÇÃO PESSOAL

1. Sexo:

☐ Masculino ☐ Feminino

2. Faixa etária:

☐ Abaixo de 25 anos ☐ de 25 a 30 ☐ de 31 a 35
☐ De 36 a 40 ☐ De 41 a 45 ☐ Acima de 45

3. Estado Civil:

☐ Casado ☐ Solteiro ☐ Divorciado ☐ Viúvo ☐ Separado

4. Escolaridade:

☐ 1º Grau incompleto ☐ 1º grau completo ☐ 2º grau incompleto
☐ nível superior completo ☐ Nível Superior incompleto ☐ Pós-graduação

5. Tempo em que trabalha na empresa:

☐ menos de 1 ano ☐ de 1 a 3 anos ☐ acima de 8 anos
☐ de 3 a 5 anos ☐ de 5 a 8 anos

6. Qual o setor da empresa em que trabalha:

☐ recepção ☐ vendas ☐ estoque ☐ financeiro ☐ outros

DOS ELEMENTOS FACILITADORES E/OU DIFICULTADORES EM RELAÇÃO AO PROFRAMAS 5S

7. Qual a importância quanto a conscientização do programa 5 s?

☐ muito relevante ☐ relevante ☐ pouco relevante ☐ indiferente

8. O que você acha sobre manter um modo de trabalho padronizado:

☐ muito relevante ☐ relevante ☐ pouco relevante ☐ indiferente

9. Para você é importante conhecer detalhadamente todos os processos da empresa:

☐ muito relevante ☐ relevante ☐ pouco relevante ☐ indiferente

10. O que você acha sobre a capacidade de organização individual e auto-avaliação:

☐ muito relevante ☐ relevante ☐ pouco relevante ☐ indiferente

11. Marque o que você acha sobre a participação do seu líder imediato em suas atividades:

☐ muito relevante ☐ relevante ☐ pouco relevante ☐ indiferente

12. Qual a importância a diretoria em suas atividades:

☐ muito relevante ☐ relevante ☐ pouco relevante ☐ indiferente

13. Qual a importância da avaliação entre o que planeja e executa:

☐ muito relevante ☐ relevante ☐ pouco relevante ☐ indiferente

14. O que você acha sobre a preocupação individual em não deixar contar excesso de materiais em seu local de trabalho:

☐ muito relevante ☐ relevante ☐ pouco relevante ☐ indiferente