

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL APLICADA
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
PREFEITURA MUNICIPAL DE CURITIBA
INSTITUTO MUNICIPAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA 5 S
NA SECRETARIA DE FINANÇAS DO MUNICÍPIO DE SÃO MATEUS DO SUL

MELCIADES RUBENS ORTEGA
RENATO AMÉRICO POSSEBON

Orientador: Prof. JOEL SOUZA E SILVA

CURITIBA

1996

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL APLICADA
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
PREFEITURA MUNICIPAL DE CURITIBA
INSTITUTO MUNICIPAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA 5 S
NA SECRETARIA DE FINANÇAS DO MUNICÍPIO DE SÃO MATEUS DO SUL

MELCIADES RUBENS ORTEGA
RENATO AMÉRICO POSSEBON

Orientador: Prof. JOEL SOUZA E SILVA

Projeto técnico apresentado à Universidade Federal do Paraná para obtenção do título de Especialista em Administração Pública.

CURITIBA

1996

AGRADECIMENTOS

*Aos colegas da Prefeitura Municipal de São Mateus do Sul,
especialmente aqueles lotados na Secretaria de Finanças,
pela atenção e colaboração dada para o
desenvolvimento deste trabalho.*

*Ao professor JOEL SOUZA E SILVA, pelo apoio e orientação
prestada durante a execução desta proposta.*

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	v
INTRODUÇÃO	1
I - OBJETIVOS	3
1 - Geral	3
2 - Específicos	3
II - JUSTIFICATIVA	3
III - RESTRIÇÕES	4
IV - METODOLOGIA	5
V - REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	6
CONCEITOS	6
1 - Organização - Seiri	8
2 - Arrumação - Seiton	9
3 - Limpeza - Seiso	10
4 - Padronização - Seiketsu	11
5 - Disciplina - Shitsuke	12
VI - O MUNICÍPIO	16
Diagnóstico da situação	18
VII - PROPOSTA PARA IMPLANTAÇÃO	20
1 - Reunião	20
2 - Treinamento e motivação	20
3 - Registro da situação atual	21

4 - Dia de implantação dos 3 S - Seiri/Seiton/Seiso	21
5 - Implantação do Seiketsu e Shitsuke	21
6 - Ações corretivas	22
7 - Avaliação	22
CONCLUSÃO	23
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	25
ANEXOS	26

APRESENTAÇÃO

Este trabalho é uma proposta de implantação do Programa 5S na Secretaria de Finanças do município de São Mateus do Sul. Foi realizado como requisito para a conclusão do Curso de Especialização em Administração Pública.

O município de São Mateus do Sul, nos últimos anos, teve mudanças no seu perfil sócio-econômico, passando da atividade extrativa e agropastoril para industrial, provocando um rápido crescimento na sua população e na sua área urbana e, em consequência, aumento na demanda de serviços públicos e infra-estrutura básica. Este fato forçou um aumento na estrutura administrativa do município, mas os serviços prestados deixam muito a desejar e não contentam a população.

O Programa 5S, por ser de fácil aplicação, é uma ferramenta para melhorar o ambiente de trabalho e um passo para a qualidade total.

A implantação deste Programa na Secretaria de Finanças é a primeira etapa para posterior implantação em todas as secretarias municipais, buscando, assim, uma mudança comportamental do servidor público no sentido de prestar serviços de melhor qualidade a custos mais baixos.

INTRODUÇÃO

A preferência pelo Programa 5S na Secretaria de Finanças do município de São Mateus do Sul objetiva criar um ambiente agradável, tranqüilo e seguro, estendendo-se aos usuários internos e externos quando recorrem aos serviços da empresa.

A procura constante pela Qualidade Total do serviço público é fundamental e crescente, a fim de evitar-se a insatisfação do usuário, tanto interno como externo, pois o atendimento às necessidades do cliente é um dos pré-requisitos para a continuidade de uma empresa.

Qualidade é "disposição moral ou intelectual das pessoas",¹ que é evidenciada pela apreensão contínua em dar o melhor atendimento possível ao cliente, sendo suas necessidades o aspecto central.

A qualidade de vida no trabalho expressa condições adequadas e os desafios de consideração enquanto profissional. É um desenvolvimento progressivo de Qualidade Total. Ambas as qualidades completam-se, não havendo uma sem a outra.

É a partir do instante em que se vê a empresa e as pessoas como um todo, objetivando a qualidade de vida, que ocorre a construção desse modo de viver na empresa.

Tratando-se da filosofia do 5S, é uma espécie de ponte que une a educação para a vida com o treinamento necessário para o trabalho. Mas não é apenas educação – porque pode ser dirigida

¹ FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. NOVO DICIONÁRIO DA LÍNGUA PORTUGUESA. P. 1424.

a um fim específico -, nem tampouco é só treinamento - porque instrui a pessoa para um fim maior do que meramente desempenhar atividades.

Várias são as fases que compõem a proposta de implantação do Programa 5S, entre as quais se incluem Reuniões, Treinamento e Motivação, Registro da situação atual, Dia de implantação dos 3 S - Seiri/Seiton/Seiso, Implantação do Seiketsu e Shitsuke, Ações corretivas e Avaliação.

Finalmente, na conclusão, relata-se as dificuldades enfrentadas, conveniências e inconveniências, além de sugestões que devem ajudar no implante do Programa 5S na Secretaria de Finanças do município de São Mateus do Sul.

I - OBJETIVOS

1 - GERAL

Propor uma metodologia para implantar na Secretaria de Finanças do município de São Mateus do Sul a filosofia do PROGRAMA 5S.

2 - ESPECÍFICOS

- Manter um ambiente físico ordenado;
- promover a melhora no atendimento ao público;
- reduzir custos operacionais;
- promover uma mudança comportamental e cultural;
- melhorar o relacionamento humano;
- estimular o desenvolvimento e crescimento do funcionário e o trabalho em equipe.

II - JUSTIFICATIVA

A Secretaria de Finanças do município atende três clientes distintos: o contribuinte que paga seus tributos e taxas, o fornecedor que vende mercadorias e serviço e recebe pela venda e as demais secretarias e funcionários internos que buscam as informações e os recursos para atender as necessidades administrativas para execução de suas obras e ou ações. Cada um des-

ses clientes exerce um tipo de pressão sobre os funcionários e exigem deles um atendimento diferenciado para que se possa prestar um serviço de qualidade e satisfatório.

Assim, para conseguir bons resultados e atender públicos cada vez mais exigentes, é necessário um ambiente de trabalho harmonioso, com funcionários bem treinados e bem-humorados e um local de trabalho limpo e organizado. O PROGRAMA 5S fornece todos os meios para se alcançar este resultado.

O trabalho proposto, além de atender as necessidades da organização pública, propicia aos discentes uma oportunidade de ampliar os conhecimentos recebidos em sala de aula sobre um tema que é muito discutido e aplicado na atualidade.

III - RESTRIÇÕES

Qualquer mudança tecnológica, de procedimentos ou mesmo de rotinas, implica em restrições em qualquer organização.

Na administração pública, as restrições são mais acentuadas, pois, na grande maioria dos casos, os funcionários antigos, desestimulados e acomodados, são os primeiros a pensar que as mudanças lhes trarão aborrecimentos e mais serviços.

A restrição maior, acredita-se, será com relação ao senso de organização e seleção, onde o funcionário geralmente quer ter todos os utensílios e equipamentos à sua disposição, mesmo que não os utilize, além de manter farta documentação e processos em cima de mesas e gavetas.

A padronização de procedimentos também sofrerá restrições, pois, na maioria dos casos, cada Departamento deseja manter a sua maneira de atuar, dificultando o entrosamento da equi-

pe.

A dificuldade maior para implantação do programa deverá ser entre as chefias intermediárias, o que acarretará um trabalho de persuasão e motivação constante para se alcançar os resultados desejados.

IV - METODOLOGIA

Inicialmente, foi realizada pesquisa teórica em livros relacionados à Qualidade Total, verificando-se a importância do assunto e os benefícios de sua aplicabilidade.

Convém destacar, por oportuno, a utilização dos ensinamentos recebidos no Curso de Pós-Graduação em Administração Pública, o que veio a enriquecer o desenvolvimento desta proposta.

Foi feito o levantamento de informações e identificação de problemas, bem como a elaboração de sugestões, que foram obtidas pelo diálogo informal com funcionários e diretores, fornecedores, contribuintes e funcionários de outros órgãos da Prefeitura. Também se realizou reuniões com a equipe de funcionários da Secretaria e com demais secretários municipais e verificação pessoal em todos os locais de trabalho.

A verificação em cada local de trabalho e o acompanhamento do atendimento ao público interno e externo permitiu constatar os problemas e a necessidade de implante de um programa.

Colheu-se sugestões para a montagem de um programa que possa melhorar o ambiente de trabalho, racionalizando e agilizando procedimentos, além de estimular o trabalho em equipe.

A seguir, foi feita a proposta de implantação do Progra-

ma 5S específico para a Secretaria de Finanças do município de São Mateus do Sul.

Considerando que a atual administração municipal encerrará seu mandato em 31-12-96, foi decidido que esta proposta será apresentada ao prefeito eleito e, caso aceita, a implantação do programa caberá à nova administração.

V - REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

CONCEITOS:

João Martins Silva² conceitua 5 S da seguinte forma:

5 S são cinco sentidos que implicarão em mudanças comportamentais e são os seguintes:

- de utilização (seiri);
- de ordenação (seiton);
- de limpeza (seiso);
- de saúde (seiketsu);
- de autodisciplina (shitsuke).

O seiri/seiton equivale à pesquisa de eficiência; seiton equivale à procura do melhor layout; seiso significa inspeção e eliminação de fadiga do equipamento; seiketsu equivale à eliminação do estresse da pessoa, enquanto que shitsuke equivale a argumentar sempre, mas cumprir o que foi decidido.

É só quando os empregados se sentirem orgulhosos por terem conseguido um local de trabalho digno e se proporem a melhorá-lo constantemente que se terá entendido a verdadeira essên-

² SILVA, João Martins. 5S: O AMBIENTE DA QUALIDADE.

cia do 5 S.

A Filosofia do 5 S é profunda e pressupõe mudanças comportamentais que acompanharão as pessoas onde quer que elas estejam.

A diretriz mais geral para implantação do 5 S deve ser montar um plano que não entre em choque com a cultura local e que permita a mudança a partir da base preexistente. Nenhuma experiência deve ser copiada sem uma profunda análise das relações de causa e efeito, incluindo os fatores impulsionadores e restritivos ao sucesso do plano.

O 5 S tem a vantagem de se iniciar por ações mecânicas simples e praticáveis imediatamente, sem teorias. A longo prazo, porém, a mudança de estilo dos administradores é que garantirá a mudança comportamental dos empregados.

Para Hiroyuki Hirano³, 5 S é um conjunto de atividades com a função de implantar um sistema de controle e auto-disciplina. Sua visão é muito simples, para ele basta seguir uma série de procedimentos pré-determinados para alcançar êxito no programa, não levando em conta as particularidades e culturas de diferentes empresas.

Para Takashi Osada⁴, 5 S basicamente é a determinação de organizar o local de trabalho, mantê-lo arrumado, limpar, manter condições padronizadas e a disciplina necessária para se realizar um bom trabalho. O nome 5 S vem das iniciais de cinco palavras japonesas, SEIRI, SEITON, SEISO, SEIKETSU E SHITSUKE. Para facilitar o entendimento, foram traduzidas por Organiza-

³ HIRANO, Hiroyuki. 5S NA PRÁTICA.

⁴ OSADA, Takashi. HOUSEKEEPING 5S's.

ção, Arrumação, Limpeza, Padronização e Disciplina.

O 5 S talvez não apresente resultados drásticos, mas apresenta resultados pelas formas mais convenientes de trabalho, de trabalhadores que se orgulham do que fazem e de uma maior produtividade e qualidade, pois quem se importa com o que faz realiza um trabalho melhor.

Basicamente, podemos concluir que 5S é um conjunto de regras que tem a função de manter o local de trabalho mais adequado possível. Apesar de serem óbvias as regras do 5S, elas não são seguidas normalmente pelos trabalhadores sem uma mobilização dos seus superiores, surgindo, assim, a necessidade de programas de implantação.

Na visão de Takashi Osada, cada S tem significados, atividades e objetivos separados.

1 - ORGANIZAÇÃO - SEIRI

Significa distinguir o necessário do desnecessário, tomar as decisões difíceis e implementar o gerenciamento pela estratificação ou importância, para livrar-se do desnecessário.

Objetivos:

- Estabelecer critérios para eliminar o desnecessário e obedecê-los;
- adotar o gerenciamento pela estratificação para definir prioridades;
- tratar das causas da sujeira.

Atividades:

- Eliminar o desnecessário;

- tratar das causas da sujeira;
- padronização baseada nos aspectos fundamentais.

Princípios:

Gerenciamento pela estratificação e tratamento das causas.

Benefícios do SEIRI:

- Aumento da satisfação no trabalho;
- eliminação de desperdícios;
- liberação de móveis e ferramentas;
- liberação de espaço;
- desburocratização;
- redução de tempo de inventário;
- redução de acidentes;
- eliminação de controles;
- simplificação.

2 - ARRUMAÇÃO - SEITON

Tanto na linguagem comum quanto na do 5 S, arrumar significa colocar as coisas nos lugares certos ou dispostos de forma correta, para que possam ser usados prontamente. É uma forma de acabar com a procura de objetos. Nesse caso, a ênfase está no gerenciamento funcional e no fim da procura de objetos, ou seja, é definir um arranjo simples que permita obter apenas o que se precisa, quando precisa.

Objetivos:

- Ambiente de trabalho arrumado;
- layout e arrumação eficientes (incluindo qualidade

e segurança);

- aumentar a produtividade através da eliminação do tempo gasto procurando coisas.

Atividades:

- Estocagem funcional, baseada nas perguntas o que, quando, onde, por que, quem e como (5W1H);

- prática e competição ao colocar e tirar as coisas dos seus lugares;

- local de trabalho e equipamentos em ordem;

- eliminar o tempo gasto procurando coisas.

Princípios:

Estocagem funcional e eliminação da necessidade de procurar as coisas.

Benefícios do SEITON:

- Satisfação no trabalho;

- menor tempo de localização;

- reposição de material mais rápida;

- eliminação de excesso de armários, estantes, etc.;

- eliminação de desperdício;

- aumento da segurança.

3 - LIMPEZA - SEISO

Significa acabar com o lixo, a sujeira e tudo que for estranho, até tudo ficar limpo. Limpeza é uma forma de inspeção. Nesse caso, a ênfase está na limpeza, no asseio e na criação de um local de trabalho impecável.

Objetivos:

- Grau de limpeza compatível com suas necessidades;
- eliminar totalmente o lixo e a sujeira;
- descobrir os pequenos problemas através de inspeções de limpeza;
- compreender que limpeza é inspeção.

Atividades:

- Aplicar o 5S quando necessário;
- limpeza mais eficiente;
- limpeza e inspeção de equipamentos e ferramentas.

Princípios:

- Limpeza como inspeção e graus de limpeza.

Benefícios do SEISO:

- Satisfação no trabalho;
- conservação do ambiente;
- eliminação de desperdício;
- conservação dos equipamentos;
- prevenção de acidentes.

4 - PADRONIZAÇÃO - SEIKETSU

Padronizar significa a organização, arrumação e limpeza constantemente. Como tal, abrange tanto a limpeza pessoal quanto a limpeza do ambiente. Nesse caso, a ênfase está no gerenciamento visual e na padronização do 5S. A inovação e o gerenciamento visual são utilizados para atingir e manter os padrões, permitindo que se aja sempre com rapidez.

Objetivos:

- Padrões de gerenciamento para manutenção do 5S;
- gerenciamento visual inovador, para revelar as anormalidades.

Atividades:

- Gerenciamento visual inovador;
- detecção e ação preventivas;
- normas e manuais para manutenção e padronização;
- codificação por cores.

Princípios:

Gerenciamento visual e padronização do 5S.

Benefícios do SEIKETSU:

- Satisfação no trabalho;
- prevenção de doenças;
- prevenção de acidentes;
- melhora no clima do trabalho;
- manutenção da qualidade;
- combate a poluição;
- preservação do meio ambiente.

5 - DISCIPLINA - SHITSUKE

A palavra significa treinamento e capacidade de fazer o que se deseja, mesmo quando é difícil. Na linguagem do 5S, significa criar (ou ter) a capacidade de fazer as coisas como deveriam ser feitas. Nesse caso, a ênfase está na criação de um local de trabalho com bons hábitos e disciplina. Ensinando a todos o que precisa ser feito e oferecendo treinamento, é pos-

sível acabar com os maus hábitos e inculcar os bons. As pessoas acostumam-se a seguir regras.

Objetivos:

- Participar no desenvolvimento de bons hábitos e locais de trabalho que sigam regras;
- comunicação e Feedback como rotinas diárias.

Atividades:

- 5S em um minuto;
- comunicação e feedback;
- responsabilidade individual;
- prática de bons hábitos.

Princípios:

Formação de hábitos e um local de trabalho disciplinado.

Benefícios do SHITSUKE:

- Satisfação no trabalho;
- criação de novos hábitos;
- melhoria das relações no trabalho;
- padronização de procedimentos;
- melhoria na segurança;
- pontualidade.

DICAS IMPORTANTES SOBRE OS 5S

- * Praticados desde a infância em todos os lugares.
- * Existem empresas que utilizam 6S, 7S e até 9S.
- * Os 5S abrangem aspectos físicos, intelectuais e sociais.

DICAS GERAIS SOBRE A IMPLANTAÇÃO DO 5S

- * Não teoriza, "implante".
- * Cada pessoa merece um tratamento diferente.
- * Implante os 5S gradativamente.
- * Atue preventivamente, bloqueie as causas dos problemas.
- * Certifique e divulgue os ganhos dos 5S.
- * Fale a linguagem das coisas e do dinheiro.
- * Tenha um plano de implantação, não tenha medo de errar...

POR QUE DOS 5S

- | | |
|----------------------------|---|
| * Bem-estar do homem | * Prevenção quanto à parada por quebras |
| * Melhoria de qualidade | * Incentivo à criatividade |
| * Prevenção de acidentes | * Aprimoramento do ambiente de trabalho |
| * Aumento de produtividade | * Melhoria do moral dos empregados |
| * Redução de custos | * Higienização mental da companhia |
| * Conservação de energia | * Desenvolvimento de elementos básicos da GQT |

O PROGRAMA 5SPREVINE PROBLEMAS

- 1) Maus hábitos de trabalho.
- 2) Desordem e condições inseguras.
- 3) Perda de tempo procurando documentos ou outros materiais fora de lugar.
- 4) Excesso de ruído.
- 5) Não reaproveitamento de materiais e/ou documentos.
- 6) Problemas com iluminação.
- 7) Excesso de documentos.
- 8) Desperdício.

VI - O MUNICÍPIO

O município de São Mateus do Sul está situado na região sul do estado, com 87 anos de emancipação política. Sua população é de 37.000 habitantes, distribuídos em 20.000 na área urbana e 17.000 na área rural. A área territorial é de 1.334 Km², e sua economia está baseada na exploração do Xisto betuminoso pela PETROBRÁS, indústria cerâmica, madeireira e erva-mate, agricultura, pecuária e um setor comercial que atende todas as necessidades da população.

O município teve seu surto de desenvolvimento econômico na década de 90, quando a PETROBRÁS iniciou a exploração industrial do Xisto e a Indústria Cerâmica INCEPA implantou uma unidade industrial. Neste período ocorreu um aumento populacional devido ao afluxo de pessoas de outras regiões em busca de emprego, provocando uma série de necessidades de infra-estrutura como energia elétrica, pavimentação, moradia, escola e melhoria no atendimento à saúde, necessidades ainda não atendidas totalmente pelos poderes públicos.

A Prefeitura Municipal conta atualmente com 800 funcionários, distribuídos principalmente nas áreas de saúde e educação. Sua estrutura administrativa é composta de oito secretarias: Educação, Saúde, Administração, Agricultura, Finanças, Obras, de Governo e Ação Social.

A produção econômica do município classifica-o em trigésimo nono município do estado em valor adicionado e em quadragésimo sétimo em retorno do ICMS, o que lhe assegura uma boa receita para atender a demanda de despesas de manutenção e investimentos.

O município é carente de estradas rurais de boa qualidade e melhorias na sua área urbana como pavimentação de ruas, iluminação pública, tratamento de esgotos e, principalmente, de um grande programa de melhoria na educação, qualificação do pessoal e também na área de saúde onde, invariavelmente, ocorrem problemas e descontentamentos quanto ao atendimento ao cidadão.

Na área de educação, o município investe 33% de sua receita no atendimento à demanda de transporte escolar, fornecimento de material didático, merenda escolar, treinamento de professores, reforma e construção de escolas. Atualmente transporta 2.400 alunos/dia, percorrendo 3.200 Km/dia com diversos ônibus e kombis que efetuam o transporte escolar.

É interesse da administração municipal implantar um grande programa de qualificação de funcionários, objetivando reduzir despesas e melhorar a qualidade dos serviços prestados ao cidadão. No momento, foi escolhida a Secretaria de Finanças para iniciar o projeto de implantação do programa 5S porque é uma unidade com poucos funcionários, muitos com curso superior e que poderão servir de propagadores do programa na segunda etapa, quando deverá ser implantado nas demais secretarias.

A Secretaria de Finanças possui um organograma funcional composto pelos Departamentos de Rendas Imobiliárias e Atividades Econômicas, de Orçamento e Contabilidade e do Tesouro Municipal, com 19 funcionários em seu quadro. Está localizada em quatro salas no prédio principal onde estão o gabinete do secretário, a Tesouraria, a Contabilidade, Cadastro de empresas, ISS e controle de taxas, cadastro imobiliário e IPTU, e em duas salas localizadas em outro prédio onde são atendidos os proprie-

tários rurais com o cadastro rural (ITR) e cadastro de notas de produtor rural.

DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO

O prédio principal da Prefeitura é muito antigo e mal conservado, a distribuição de suas salas é péssima, não atendendo a necessidade de espaço de cada secretaria e departamentos. Está com paredes trincadas e pintura manchada, necessitando de uma boa reforma para mudar o visual interno e proporcionar um bom ambiente de trabalho.

DEPARTAMENTO DE RENDAS IMOBILIÁRIAS

Ocupa cinco salas em locais separados onde funcionam o cadastro urbano e IPTU, o cadastro rural e de notas de produtor, o cadastro de empresas e o ISS, e uma sala dos fiscais. Esta divisão espacial permite a impressão de independência de cada setor, dificultando a unidade e a coesão na equipe. É justamente onde existem os maiores problemas de relacionamento interpessoal e de reclamações.

Observou-se em todos os locais de trabalho acúmulo de papéis e processos, materiais de uso e formulários guardados desordenadamente, equipamentos sub-utilizados em alguns setores e falta em outros, arquivos sem ordenação e padrão de identificação. Papéis jogados ao chão e luzes acesas após o encerramento do expediente, objetos pessoais em prateleiras, mesas e gavetas. Jornais, revistas e material escolar sobre as mesas. Móveis e equipamentos mal distribuídos, dificultando o trabalho e o atendimento ao público, falta de placas de identificação dos

setores. Salas com problemas de ventilação e muito quentes no verão.

Este departamento recebe três públicos distintos com renda e classe social diversificada, pois atende todos os proprietários de imóveis urbanos, os proprietários de imóveis rurais, os produtores rurais, empresários, profissionais liberais e autônomos. Tem importância vital para o sucesso da administração; deve ter um bom ambiente de trabalho que transmita segurança e tranquilidade, além de prestar informações rápidas e seguras para contentar o contribuinte e facilitar a arrecadação.

DEPARTAMENTO DE ORÇAMENTO E CONTABILIDADE

Comporta uma única sala e é por onde tramita os documentos e processos de pagamentos. Tem contato direto com o departamento de compras e serviços, protocolo e tesouraria, além de elaborar os processos de prestação de contas dos recursos recebidos e arquivar os documentos contábeis da administração.

Neste local observou-se papéis, pastas, processos, notas fiscais, empenhos e relatórios sobre as mesas e guardados de maneira diversa sem ordenação e padronização. Pastas, arquivos empilhados em cantos, objetos pessoais sobre mesas e gavetas.

DEPARTAMENTO DO TESOURO

É a menor sala da secretaria. Tem pouco espaço até para atendimento ao público. Balcão de atendimento muito próximo da porta, não permitindo o atendimento de muitas pessoas, provocando formação de filas. Atende o contribuinte, o fornecedor e

o público interno; muitas vezes ocorre demora no atendimento devido a procura de processos em outros setores e secretarias, obrigando até o cliente a localizar processos em determinadas secretarias e departamentos.

Neste local também foi encontrado excesso de papéis, arquivos sem ordenação e padronização, objetos de uso pessoal sobre mesas e gavetas.

VII - PROPOSTA PARA IMPLANTAÇÃO

1 - REUNIÃO

Reunir toda a equipe da secretaria, juntamente com o secretário e o Prefeito Municipal, para expor o programa e seleção do COMITÊ 5S. Palestra sobre o assunto por profissional da área.

2 - TREINAMENTO E MOTIVAÇÃO

Treinamento intensivo dos componentes do COMITÊ 5S e elaboração do plano de implantação do programa. Haverá palestras ministradas por funcionários de outras empresas públicas com programa de qualidade (COPEL e PETROBRÁS) e serão programadas visitas a estas empresas para verificação de resultados e motivação. Aos membros do Comitê, após treinados, caberá a responsabilidade pelo treinamento dos demais funcionários da Secretaria.

Nesta etapa do programa, os funcionários serão motivados a participar do programa de forma a tornar a Secretaria um órgão de excelência no atendimento ao público e um exemplo a ser

seguido pelos demais funcionários municipais. Um bom ambiente de trabalho transmite segurança e tranqüilidade a todos e estimula ao bom atendimento.

O grupo deverá propor o slogan e o símbolo da campanha de forma a estimular e motivar a todos na integração ao programa.

3 - REGISTRO DA SITUAÇÃO ATUAL

Fotografar, filmar e anotar a situação atual de cada departamento e local de trabalho, de modo a ter uma referência para avaliar as mudanças que deverão ocorrer com a implantação do programa.

4 - DIA DE IMPLANTAÇÃO DOS 3 S - SEIRI/SEITON/SEISO

Será definido um dia para início do programa e cada funcionário deverá iniciar o processo pela seleção, ordenação e limpeza. Eliminar o que é desnecessário, ampliando áreas de trabalho, identificando itens e utilizando técnicas visuais para que todos saibam o que será eliminado. Definir locais de armazenagem e organizar, de forma mais racional, o local de trabalho.

5 - IMPLANTAÇÃO DO SEIKETSU E SHITSUKE

Esta etapa é implantada na seqüência dos 3 S. No momento em que o processo de organização, seleção e limpeza estiver consolidado, com a rotina diária tornando-se um hábito, a padronização e a disciplina estarão sendo implantadas simultaneamente, mesmo sem os funcionários perceberem.

Este processo deve ser avaliado e verificado para se

quantificar os ganhos com o programa. A padronização e o controle visual do local de trabalho são passos importantes para consolidar a disciplina e o sucesso do programa.

6 - AÇÕES CORRETIVAS

Efetuar reuniões diárias do Comitê 5S para acompanhar o processo, avaliar e corrigir falhas. Deve-se atuar preventivamente, anotando as falhas e promovendo ações que evitem erros futuros. Elaborar o Shake Down (lista de anormalidades) para que se proceda as devidas correções e para as futuras comparações.

7 - AVALIAÇÃO

Para que a avaliação seja executada, é necessária a elaboração da lista de verificação de 5S. A lista nada mais é do que uma relação de pontos específicos a serem observados relativos a cada um dos 5 S's.

O objetivo é chegar-se a uma nota para a situação atual do setor, inicialmente de uma forma específica em relação a organização, arrumação, limpeza, padronização e disciplina, e, finalmente, a uma média geral.

A lista de verificação deve ser desenvolvida pela equipe de melhoria contínua em conjunto com o pessoal da secretaria.

A lista de verificação é uma radiografia do ambiente de trabalho em uma determinada data; possibilita comparações de acertos e desvios para se chegar a um determinado marco. As listas de verificação conferem notas numéricas a diversos itens selecionados.

Para manter o sucesso do programa é importante efetuar auditorias periódicas em cada um dos departamentos.

CONCLUSÃO

Esta proposta foi uma das etapas a ser cumprida para a conclusão do CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, promovido pelo Instituto Municipal de Administração Pública – IMAP – da Prefeitura de Curitiba, em convênio com o Departamento de Administração Geral Aplicada ao Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

O projeto foi concebido originalmente para ser implantado na Secretaria de Finanças de São Mateus do Sul, como unidade protótipo, para posterior implantação em toda a administração municipal, como um processo de mudança comportamental, com a visão futura de se alcançar uma maior integração entre o funcionalismo público e o cidadão, proporcionando um ambiente de trabalho mais harmonioso e a prestação de um serviço de melhor qualidade, competente e menos oneroso ao contribuinte.

O fim do mandato da atual administração e a posse do novo Prefeito, em janeiro de 1997, além de mudanças políticas, deverá provocar alterações nas secretarias municipais e na forma de administrar o município. Este é o motivo principal porque o presente projeto não contempla o cronograma de implantação e a previsão de custos, já que os autores não poderão acompanhar a implantação e também por não saber do interesse ou não de implantar o projeto pela futura administração municipal. Mesmo assim, uma cópia do projeto será entregue aos novos administradores para que tomem conhecimento e possam interessar-se pelo tema proposto.

Tem-se a considerar que, embora as circunstâncias não permitam a implantação do Programa, a iniciativa foi válida como forma de aprendizagem e conhecimento e, quem sabe, este trabalho de implantação de um Programa 5S na Administração Pública possa vir a ser avaliado, num futuro próximo, na cidade de São Mateus do Sul, ou em alguma pequena cidade deste estado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1 Apostila. IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA QUALIDADE TOTAL: uma questão de sobrevivência na PETROBRÁS. 1993.
- 2 FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. NOVO DICIONÁRIO DA LÍNGUA PORTUGUESA. 2ª ed. Rio de Janeiro : Nova Fronteira, 1986.
- 3 HIRANO, Hiroyuki. 5S NA PRÁTICA. 1ª ed. São Paulo : IMAM, 1994.
- 4 OSADA, Takashi. HOUSEKEEPING, 5S's: Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke. São Paulo : IMAM, 1992.
- 5 RIBEIRO, Haroldo. 5S: Um roteiro para implantação bem sucedida. Salvador : Casa da Qualidade, 1994.
- 6 SILVA, João Martins. 5S: o ambiente da qualidade na prática. Belo Horizonte : Fundação Christiano Ottoni, 1996.

A N E X O S

A N E X O S

- 1 - Folha de verificação 5S para o ambiente de trabalho
- 2 - Exemplo de folha de verificação 5S (para escritório)
- 3 - Exemplo de critério de avaliação do 5S
- 4 - Organograma da Secretaria Municipal de Finanças

ANEXO 1

FOLHA DE VERIFICAÇÃO 5S PARA O AMBIENTE DE TRABALHO

1. APARÊNCIA

- 1.1. Legibilidade adequada
 - . Dial de instrumento
 - . Painel de instrumento
 - . Painel de operação
 - . Manual de instrução
 - . Procedimento operacional
 - . Quadro de avisos
- 1.2. Localização adequada
 - . Altura do quadro
 - . Tamanho das letras
 - . Posição do quadro

2. ILUMINAÇÃO

- 2.1. Luminosidade suficiente
 - . Lâmpadas, válvulas, refletores
- 2.2. Iluminação adequada
 - . Direta
 - . Indireta
 - . Ausência de ofuscamento

3. TEMPERATURA

- 3.1. Existência de procedimentos para proteção contra fontes de calor.
- 3.2. Existência de procedimentos para proteção dos locais de trabalho contra altas e baixas temperaturas.
- 3.3. Instalação de meios de controle de temperatura.
 - . Ar condicionado
 - . Roupas, luvas e óculos de proteção
 - . Ventilação
 - . Ventiladores
- 3.4. Existência de áreas/instalações para descanso (recuperação).
- 3.5. Existência de avisos adequados para proteção do homem.

4. PÔS

- 4.1. Existência de equipamentos/instalações para evitar emissão
- 4.2. Existência de equipamentos de proteção para operadores
- 4.3. Existência de procedimentos de inspeção para verificação de ar contaminado

ANEXO 2

**EXEMPLO DE FOLHA DE VERIFICAÇÃO 5S
(PARA ESCRITÓRIO)**

5S	Nº	AVALIAÇÃO		PONTUAÇÃO				
		ASSUNTO	LEMBRETES	0	1	2	3	4
SENDO DE ARRUMACÃO	1	DESCARTE DE OBJETOS SEM SERVENTIA	PASTAS, PAPÉIS, FOLHETOS, QUADROS, CANETAS, DESENHOS, ETC.					
	2	IDENTIFICAÇÃO DE CORREDORES, PASSAGENS E ÁREAS	UTILIZAÇÃO DE FAIXAS, PLACAS INDICATIVAS					
	3	PORTE DE OBJETOS DE USO PESSOAL PERMITIDOS NO LOCAL DE TRABALHO	DE ACORDO COM O ÓRGÃO RESPONSÁVEL PELO ASSUNTO					
	4	GUARDA DE OBJETOS NÃO UTILIZADOS PARA DETERMINADO TRABALHO	OBSERVAR SE EXISTE QUALQUER OBJETO FORA DO LUGAR					
	5	INFORMAÇÕES E DADOS ATUALIZADOS	VERIFICAR ARQUIVOS, PASTAS, DELIBERAÇÕES, DESENHOS, ETC					
SENDO DE ORDENAÇÃO	6	EXISTÊNCIA DE LOCAL DETERMINADO PARA CADA OBJETO OU DOCUMENTO						
	7	TODOS SEGUEM A SISTEMÁTICA DE GUARDA DE OBJETOS E DOCUMENTOS	VERIFICAR SE EXISTE ALGUM OBJETO OU DOCUMENTO FORA DO LUGAR					
	8	SEMPRE RETIRADO DE SOBRE A MESA O QUE SE TERMINAR DE USAR	COLOCAR NO LOCAL APROPRIADO APÓS USO					
	9	EXISTÊNCIA DE CRITÉRIOS DE CLASSIFICAÇÃO PARA GUARDA DE OBJETOS E DOCUMENTOS	PODE-SE ENCONTRAR QUALQUER OBJETO OU INFORMAÇÃO RAPIDAMENTE					
SENDO DE LIMPEZA	10	MANUTENÇÃO DE ORDEM NAS MESAS, ARQUIVOS, PRATELEIRAS	VERIFICAR SE EXISTE ALGUM OBJETO OU DOCUMENTO DESNECESSÁRIO					
	11	MESAS E CADEIRAS SÃO LIMPAS DIARIAMENTE						
	12	OBJETOS, MÁQUINAS DE ESCREVER E DEMAIS EQUIPAMENTOS SÃO LIMPOS AO INÍCIO E TÉRMINO DO TRABALHO						
	13	AS TAREFAS DE LIMPEZA SÃO DISTRIBUÍDAS PARA CADA EMPREGADO	VERIFICAR LISTAS DE DISTRIBUIÇÃO DE TAREFAS					
	14	NO FINAL DO EXPEDIENTE OS CINZEIROS SÃO DEIXADOS LIMPOS						
	15	A LIMPEZA DO CHÃO É FEITA DIARIAMENTE						

EXEMPLO DE FOLHA DE VERIFICAÇÃO 5S (PARA ESCRITÓRIO)

5S	Nº	AVALIAÇÃO		PONTUAÇÃO				
		ASSUNTO	LEMBRETES	0	1	2	3	4
SENSE DE ASSEIO	16	EXISTE VENTILAÇÃO ADEQUADA NAS SALAS						
	17	NÃO EXISTE PÓ E SUJEIRA NAS SALAS	VERIFICAR ATRÁS DAS MESAS E ARMÁRIOS					
	18	AS ÁREAS COMUNS SÃO LIMPAS	VERIFICAR BANHEIROS					
	19	AS SALAS OU LOCAIS DE RECEPÇÃO SÃO ADEQUADOS						
SENSE DE AUTO-DISCIPLINA	20	ASPECTO GERAL DO ESCRITÓRIO É AGRADÁVEL						
	21	TODOS OS EMPREGADOS USAM UNIFORME						
	22	TODOS CUMPREM HORÁRIOS ESTABELECIDOS PARA REUNIÕES						
	23	O TELEFONE É UTILIZADO ADEQUADAMENTE						
	24	TODOS SE PREPARAM ADEQUADAMENTE ANTES DE SAIR DO ESCRITÓRIO						
	25	OS DOCUMENTOS CONFIDENCIAIS SÃO UTILIZADOS SOMENTE PELOS EMPREGADOS AUTORIZADOS						

RESULTADO DA AVALIAÇÃO			
ITEM	PONTOS GANHOS	PONTOS PERDIDOS	TOTAL
SENSE DE ARRUMAÇÃO			20
SENSE DE ORDEM			20
SENSE DE LIMPEZA			20
SENSE DE ASSEIO			20
SENSE DE AUTO-DISCIPLINA			20
TOTAL GERAL			100

RESPONSÁVEIS PELA AVALIAÇÃO

ANEXO 3

**EXEMPLO DE CRITÉRIO DE AVALIAÇÃO DO 5S
ITEM : SENSO DE ARRUMAÇÃO DE ESCRITÓRIO**

ITEM	PONTUAÇÃO				
	0	1	2	3	4
1. DESCARTE DE OBJETOS SEM SERVENTIA	VÁRIOS ITENS NO LOCAL DE TRABALHO SEM PROVIDÊNCIAS DE DESCARTE		VÁRIOS ITENS EM PROCESSO DE DESCARTE	UM ITEM EM PROCESSO DE DESCARTE	TÓDOS OS ITENS DESCARTADOS. NÃO ENCONTRADO NENHUM INSERVÍVEL
2. IDENTIFICAÇÃO DE CORREDORES, PASSAGENS E ÁREAS	NENHUMA IDENTIFICAÇÃO	ALGUMA IDENTIFICAÇÃO	RAZOÁVEL IDENTIFICAÇÃO	TODOS OS PONTOS IDENTIFICADOS, PORÉM COM ALGUMA DEFICIÊNCIA PARA ALERTAR AS PESSOAS	TODOS OS PONTOS NECESSÁRIOS BEM IDENTIFICADOS
3. PORTE DE OBJETOS DE USO PESSOAL NÃO PERMITIDOS NO LOCAL DE TRABALHO	VÁRIOS EMPREGADOS PORTAVAM OBJETOS NÃO PERMITIDOS		UM EMPREGADO PORTAVA OBJETO NÃO PERMITIDO		NENHUM PORTAVA OBJETO NÃO PERMITIDO
4. GUARDA DE OBJETOS NÃO UTILIZADOS PARA DETERMINAÇÃO DO TRABALHO	ENCONTRADOS MUITOS OBJETOS		ENCONTRADO UM OBJETO		NÃO ENCONTRADO NENHUM OBJETO
5. INFORMAÇÕES E DADOS ATUALIZADOS	TODOS OS DADOS DESATUALIZADOS	DADOS E INFORMAÇÕES DESATUALIZADAS, JUNTO COM INFORMAÇÕES ATUALIZADAS		ENCONTRADO UM DOCUMENTO DESATUALIZADO JUNTO COM DOCUMENTOS ATUALIZADOS	TODOS OS DADOS E INFORMAÇÕES ATUALIZADOS

Organograma da secretaria municipal de finanças.

