

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
EDIR DE ALMEIDA

IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA 5S NA AGÊNCIA DA PREVIDÊNCIA SOCIAL DE
COLOMBO - PARANÁ

CURITIBA
2014

EDIR DE ALMEIDA

IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA 5S NA AGÊNCIA DA PREVIDÊNCIA SOCIAL DE
COLOMBO - PARANÁ

Projeto Técnico apresentado ao Departamento de Administração Geral e Aplicada, do Setor de Ciências Sociais e Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública

Orientador: Prof. Dr. Armando João Dalla Costa

CURITIBA

2014

TERMO DE APROVAÇÃO

EDIR DE ALMEIDA

IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA 5S NA AGÊNCIA DA PREVIDÊNCIA SOCIAL DE COLOMBO - PARANÁ

Projeto Técnico aprovado como requisito parcial para obtenção do grau de Especialista em Gestão Pública no Curso de Pós - Graduação em Gestão Pública, do Departamento de Administração Geral e Aplicada, do Setor de Ciências Sociais e Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná, pela seguinte banca examinadora:

Prof. Dr. Armando João Dalla Costa
Orientador – Departamento de Ciências Sociais e Aplicadas

Curitiba, 22 de fevereiro de 2014.

RESUMO

A proposta do projeto é discutir a implantação do Programa 5S na Agência da Previdência Social de Colombo – APS Colombo –, a partir da aplicação dos conceitos básicos dos sentidos de organização, arrumação, limpeza, padronização e disciplina, a fim de melhorar o ambiente e as condições de trabalho e agilizar o atendimento aos usuários.

Para isso, primeiramente foram diagnosticados os principais problemas organizacionais da APS, quais sejam, arquivamento de processos (benefícios, atualizações, requerimentos em geral) fora de ordem, ou em lugar inadequado, e desorganização do espaço físico da agência.

Posteriormente, realizou-se a revisão bibliográfica sobre o Programa 5S e seus benefícios, caracterizando-se cada um dos cinco sentidos, os quais justificam o nome do programa. Toda a bibliografia consultada é unânime no sentido de que o programa, quando bem executado, com a conscientização e participação de todos os funcionários, traz inúmeros benefícios, proporcionando a qualidade dos serviços prestados e a melhoria contínua da organização.

Por fim, elaborou-se uma proposta de implantação do programa, pela qual se pretende mapear os principais problemas enfrentados pelos funcionários no cotidiano da agência em relação à organização, à limpeza, à qualidade de vida no ambiente do trabalho, bem como criar procedimentos que possibilitem a melhoria contínua da organização e da prestação do serviço público. Para tanto, foram propostas nove etapas – entrevistas e coleta de dados, sensibilização, organização, arrumação, avaliação das etapas de organização e arrumação, limpeza, padronização, avaliação das etapas limpeza e padronização, disciplina – e vários critérios para cada sentido.

Com a implantação do programa, espera-se solucionar os problemas diagnosticados e proporcionar a melhoria contínua da APS.

Palavras-chave: Programa 5S, qualidade, implantação, melhoria.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
1.1 APRESENTAÇÃO.....	1
1.2 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO	1
1.3 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO	2
2. REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	4
2.1 O PROGRAMA 5S	4
3. METODOLOGIA	10
4. A AGÊNCIA DA PREVIDÊNCIA SOCIAL DE COLOMBO - PARANÁ	11
4.1 DESCRIÇÃO GERAL.....	11
4.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	12
5. PROPOSTA	14
5.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA	14
5.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO	14
5.3 METODOLOGIA DE IMPLANTAÇÃO.....	15
5.3.1 Avaliação Pré-5S	15
5.3.2 Forma de repasse dos conceitos	16
5.3.3 Critérios para o senso de organização.....	16
5.3.4 Critérios para o senso de arrumação.....	17
5.3.5 Critérios para o senso de limpeza.....	18
5.3.6 Critérios para o senso de padronização.....	19
5.3.7 Critérios para o senso de disciplina	20
5.4 RECURSOS	21
5.5 RESULTADOS ESPERADOS	21
5.6 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS	21
6. CONCLUSÃO	22
7. REFERÊNCIAS.....	23

1. INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO

O presente projeto técnico visa à implantação do Programa 5S na Agência da Previdência Social de Colombo – PR (APS Colombo), a fim de melhorar o ambiente e as condições de trabalho e agilizar o atendimento aos usuários.

O problema mais frequente da agência é o arquivamento de processos (benefícios, atualizações, requerimentos em geral) fora de ordem, ou em lugar inadequado, impossibilitando que os mesmos sejam encontrados com agilidade quando for necessário.

Outro problema comum é a desorganização do espaço físico da agência. É comum encontrar materiais de escritório, equipamentos de informática, caixas e papéis velhos espalhados pelos vários ambientes e materiais quebrados ou defeituosos misturados com materiais em bom estado de uso. Há aproximadamente vinte galões de água, entre vazios e cheios, que ficam estocados no corredor de acesso aos banheiros e cozinha dos servidores.

Em relação aos guichês de atendimento, os servidores estão acostumados a empilhar seus processos de benefícios em andamento (que ainda não foram concluídos) sobre gaveteiros ou debaixo de suas bancadas, dificultando a procura dos mesmos quando solicitados por outros servidores ou por terceiros.

Verifica-se, portanto, que este projeto técnico é de grande relevância para a organização, uma vez que pretende melhorar, de um modo geral, a aparência e funcionalidade da agência, otimizando a prestação do serviço público aos usuários e facilitando a execução das atividades dos servidores.

1.2 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO

Pretende-se, com a implantação do Programa 5S, inculir em cada servidor os cinco sentidos (organização, arrumação, limpeza, padronização e disciplina) e, com isso, organizar a agência, de modo a melhorar o ambiente e as condições de trabalho.

A partir do momento que esteja estabelecida uma nova rotina de trabalho, acredita-se que a manutenção da ordem nos ambientes de trabalho seja possível, o

que garantirá a melhoria contínua dos serviços prestados, da qualidade de vida dos servidores e da produtividade da agência.

Espera-se que o programa se mantenha após a sua implantação, sendo avaliado constantemente, possibilitando-se a correção dos pontos que porventura precisem ser alterados.

1.3 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO

A demanda diária da APS Colombo é de aproximadamente duzentos atendimentos, entre serviços agendados e atendimentos espontâneos. Os serviços agendados (concessão de benefícios, perícias médicas, avaliações sociais, acertos de vínculos e recolhimentos, cadastramento de senhas, entrevistas etc.) são organizados pelo Serviço de Atendimento da Gerência Regional de Curitiba (GEX Curitiba), do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), de acordo com o número de servidores lotados na agência e a procura por serviços. Atualmente, são atendidos em torno de setenta agendamentos por dia. O restante dos atendimentos é formado por demanda espontânea, geralmente cidadãos solicitando correção e atualização de dados cadastrais, informações sobre benefícios e recolhimento de contribuições, e solução para problemas que podem ocorrer em seus benefícios.

Percebe-se que o fluxo de atendimentos e, conseqüentemente, de prestação de serviços é muito grande. A demanda por serviços da APS Colombo, apesar de ser uma agência da região metropolitana de Curitiba, vem crescendo diariamente.

A Constituição Federal, em seu artigo 37, determina que a administração pública direta e indireta obedecerá o princípio da eficiência. Como as agências da Previdência Social fazem parte do INSS e sendo este uma autarquia federal, portanto, pertencente à administração pública indireta, deve seguir este princípio.

Neste sentido, o INSS estabelece várias metas institucionais e individuais, as quais são medidas e devem ser atendidas para que os servidores não tenham suas gratificações de desempenho reduzidas. Com um ambiente mais organizado e com servidores mais motivados, os processos serão encontrados mais facilmente e em menor tempo. Além disso, não haverá desperdício de tempo de servidores e estagiários na procura de processos, documentos, materiais, pois estarão em ordem, devidamente guardados ou arquivados.

Portanto, a implantação do Programa 5S é importante e necessário tanto para a organização, que preza pela produtividade e pela qualidade de seus serviços, como para a sociedade, que contará com a prestação de serviço público de qualidade, mais eficiente e ágil.

Por fim, ao se mostrar benéfica para a APS Colombo, a implantação do Programa 5S pode ser estendida às demais agências da Previdência Social de todo o país, possibilitando uma melhoria significativa na prestação do serviço público.

2. REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

2.1 O PROGRAMA 5S

O Programa 5S é um programa de Gestão de Qualidade. Segundo Rebello (2005), o modelo de Gestão de Qualidade objetiva a sobrevivência das organizações, por meio da prestação de bens e serviços que atendam as necessidades e excedam as expectativas dos usuários, satisfazendo-os. Assim, a Gestão de Qualidade exige mudança da cultura dos funcionários da organização, de atitudes e rotinas de trabalho, bem como comprometimento de todos na busca pela melhoria dos processos organizacionais.

Atualmente, o foco das organizações é a satisfação das necessidades e expectativas dos clientes, que é garantida pela qualidade dos produtos e serviços. Neste contexto, a organização por inteira (todos os funcionários e setores) é responsável pela gestão da qualidade (OLIVEIRA, 2006).

Entende-se por Gestão de Qualidade, além da prestação de serviços adequados e que correspondam às necessidades dos usuários, a satisfação dos funcionários na prestação de serviços. Isso é possível por meio de programas que tragam motivação e benefícios para a organização em geral.

As organizações têm sua competitividade e desempenho afetados negativamente em termos de qualidade e produtividade por vários motivos. Dentre eles, os principais são: capacitação deficiente dos recursos humanos; modelos gerenciais ultrapassados; tomada de decisões inadequadas; e posturas e atitudes gerenciais que não induzem a melhoria contínua (LONGO, 1996).

Visando a gestão da qualidade nas organizações, foram criados vários programas de qualidade, entre eles o Programa 5S que trata da arrumação, da ordem, da limpeza, do asseio e da autodisciplina dos funcionários de uma organização.

O Programa 5S, ou dos Cinco Sentidos, foi proposto pela equipe do professor Kaoru Ishikawa em maio de 1950, no Japão, com a finalidade de reorganizar o país após a Segunda Grande Guerra (ABRANTES, 1998). Apesar de seu surgimento há mais de 60 anos e de ter como princípios alcançar qualidade, segurança e motivação de pessoas em um ambiente de trabalho, no Brasil, a sua aplicação somente vem se consolidando nos últimos anos (COELHO *et al.*, 1999).

Seu nome vem de cinco palavras que, quando pronunciadas em japonês, começam pela letra “S” contendo em si os conceitos de: Utilização (Seiri), Ordenação (Seiton), Limpeza (Seiso), Bem estar (Seiketsu) e Autodisciplina (Shitsuke) (ABRANTES, 1998). Os conceitos são interpretados como sentidos para manter o nome original do programa e para melhor refletir a ideia de grande mudança comportamental (OSADA, 1992).

Cada senso significa uma etapa a ser cumprida. De acordo com Ferreira (1999), senso significa a faculdade de apreciar, de julgar, de sentir, ou ainda, pode significar sentido, entendimento. Ou seja, os cinco sentidos são cinco sentidos que juntos transformam a organização, buscando sua melhoria contínua.

Este programa foi e continua sendo utilizado pelos japoneses como a base da qualidade total. Com ele foi possível transformar, em menos de 20 anos, um país destruído pela guerra e sem recursos materiais, numa potência industrial e econômica (ABRANTES, 1998). O programa possibilitou a recuperação das empresas japonesas, com a implantação da Qualidade Total, e se mostrou tão eficaz que até hoje é considerado o principal instrumento de gestão da qualidade e produtividade utilizado no país (REBELLO, 2005). Mas, o que muito auxiliou na implantação deste programa no Japão foi o fato de o povo já possuir uma cultura de combate ao desperdício, devido aos poucos recursos disponíveis em seu território (uma ilha), e de coletivismo, com a participação de todos, independentemente da hierarquia, em todas as tarefas, além da boa e sólida formação escolar do seu povo (ABRANTES, 1998).

O objetivo principal deste programa é proporcionar a mudança do comportamento das pessoas, promovendo a reorganização total da empresa por meio da eliminação de materiais obsoletos, constante execução de limpeza no local de trabalho, identificação de materiais, construção de um ambiente que garanta saúde física e mental e manutenção da ordem implantada. No Brasil, é também conhecido como “Housekeeping” (conservação da casa). Seus custos são baixos e o investimento traz grandes benefícios (REBELLO, 2005).

A maior dificuldade na implantação de programas de qualidade é a mudança cultural das pessoas que fazem parte da organização. Esta barreira deve ser rompida com tempo e persistência. Com o Programa 5S não é diferente. Sua implantação visa à qualidade de vida das pessoas, equalizando os recursos disponíveis com o desenvolvimento de suas atividades (REBELLO, 2005).

O programa tem por fim a mudança cultural e de atitudes das pessoas por meio da educação e treinamento, e busca a qualidade através do aperfeiçoamento constante dos detalhes que compõem a rotina diária de trabalho. Seus conceitos fundamentais devem ser entendidos, incorporados e praticados por todos os funcionários de todos os níveis hierárquicos das organizações, a fim de, entre outras metas, evitar desperdícios de recursos (temporais, materiais etc.) e garantir um ambiente cada vez mais saudável. Por ser um programa bastante abrangente, os efeitos de seus sentidos podem ser sentidos em qualquer tipo de organização, tanto privada como pública (PRADO; AMARAL; TOLEDO, 2001). Portanto, as metas principais deste programa são satisfação do cliente, qualidade, segurança, motivação e a economia de recursos (VANTI, 1999).

De acordo com Campos (1994), o 5S proporciona o acultramento das pessoas a um ambiente de limpeza, higiene, economia, organização e disciplina, fatores fundamentais à elevada produtividade. Entretanto, como todo processo de mudança, pode ser de difícil implantação e de participação. O seu sucesso dependerá muito de como o programa será apresentado aos participantes. A motivação coletiva é essencial neste sistema. As pessoas devem ser motivadas para agirem com entusiasmo e compromisso, a fim de que se alcance a qualidade total que todos querem. A real essência do programa só será compreendida quando todos os funcionários da organização se sentirem orgulhosos de terem alcançados os objetivos propostos, construindo-se um ambiente de trabalho digno, melhorando-o constantemente (SILVA, 1996).

A alta administração, segundo Osada (1992), precisa demonstrar comprometimento com a melhoria da organização e, para que todos entendam a importância e a seriedade do assunto, deve realizar um evento oficial de lançamento do programa, com a presença do presidente e diretores. Neste evento, é necessário que a alta administração explique a todos os envolvidos os objetivos e os benefícios do programa, tais como maior qualidade de vida para todos, mais qualidade na prestação de serviços, prevenção de acidentes e maior produtividade.

Para Vanti (1999), por ser um sistema organizador, mobilizador e transformador de pessoas e organizações, o 5S aponta para a melhoria do desempenho global da organização, uma vez que proporciona melhores condições de trabalho e a qualidade dos produtos e serviços, envolvendo o cotidiano de toda organização.

Segundo Osada (1992), os cinco sentidos são meios de se atingir determinados fins e auxiliam na segurança do ambiente, na eficiência da organização, na qualidade dos serviços prestados e na redução de danos e desperdícios. Os resultados do programa são diretamente proporcionais ao esforço dispendido, considerando as atitudes das pessoas. O autor ainda afirma que iniciar as atividades do programa é fácil, mas difícil é manter um ritmo constante e eficiente em todos os seus aspectos.

O programa é mais que um instrumento para assegurar a qualidade à organização, é uma ferramenta que, associada à filosofia de qualidade, auxilia na sua melhoria contínua, nos mais variados aspectos (PERTENCE; MELLEIRO, 2010). Não da ordem implantada, propiciando a melhoria do desempenho da organização.

A seguir será descrito cada sentido e seu significado dentro do programa 5S.

i. SEIRI – Sentido de organização ou utilização

Este sentido diz respeito à organização, ou seja, é preciso distinguir o necessário do desnecessário (OSADA, 1992), dando um destino ao que deixou de ser útil (RIBEIRO, 1994). O Seiri é também saber utilizar sem desperdiçar (GAVIOLI; SIQUEIRA; SILVA, 2009). A aplicação deste sentido possibilita melhor organização do local de trabalho, criação de novos espaços, diminuição da perda de tempo e desperdício de recursos (REBELLO, 2005), alcançando maior produtividade.

ii. SEITON – Sentido de arrumação ou ordenação

Neste sentido é definido uma ordem ou um arranjo que permita obter apenas o que se precisa quando precisa (OSADA, 1992). Para tanto, é preciso ordenar (agrupar) as coisas necessárias, de acordo com sua utilidade e frequência de uso, de modo que o ambiente fique mais arrumado e produtivo (RIBEIRO, 1994). Os materiais classificados como necessários no sentido anterior devem ser estocados seguindo uma ordem, de forma sistematizada e padronizada, a fim de facilitar seu uso, manuseio, localização e guarda (GAVIOLI; SIQUEIRA; SILVA, 2009). Este sentido permite organizar o local de trabalho e promover ações que facilitem o trabalho por meio da identificação dos materiais, locais e tarefas, para que todos saibam onde o material está (REBELLO, 2005).

iii. SEISO – Senso de limpeza ou inspeção

Este senso consiste em eliminar a sujeira, o lixo e os materiais estranhos (OSADA, 1992), inspecionando de forma a descobrir e resolver suas origens (GAVIOLI; SIQUEIRA; SILVA, 2009). A limpeza inclui a preservação dos equipamentos, a manutenção do ambiente de trabalho limpo, com agradável sensação de bem-estar e eliminação de estoques desnecessários (VANTI, 1999). A limpeza permite a inspeção e reconhecimento do ambiente. Daí a importância de ser realizada por cada usuário do setor (RIBEIRO, 1994).

iv. SEIKETSU – Senso de padronização ou asseio ou saúde

Após a aplicação dos três primeiros sentidos, é necessário manter o ambiente organizado, arrumado e limpo (OSADA, 1992). É preciso conservar a higiene e cuidar para que os estágios anteriores não retrocedam por meio da padronização e estabelecimento de normas e procedimentos (RIBEIRO, 1994). Este senso permite um ambiente com condições favoráveis à saúde física e mental, não agressivo e livre de agentes poluentes de qualquer forma (GAVIOLI; SIQUEIRA; SILVA, 2009). De acordo com Vanti (1999), vários acidentes de trabalho e estresse são causados por excesso de materiais, má ordenação e sujeira. Por isso, combater estas causas já melhoram as condições de vida das empresas e empregados. Este senso é o ponto alto do programa, de maneira que é preciso o comprometimento de toda a equipe (REBELLO, 2005).

v. SHITSUKE – Senso de disciplina ou autocontrole

Este último senso determina que se faça naturalmente a coisa certa (OSADA, 1992), ou seja, que se cumpram rigorosamente as normas e procedimentos (RIBEIRO, 1994), a fim de que o programa se mantenha em funcionamento (GAVIOLI; SIQUEIRA; SILVA, 2009). Ter disciplina significa ser responsável pela qualidade de seu trabalho e de sua vida, bem como pelo cumprimento das normas, prazos e acordos estabelecidos nas fases anteriores (REBELLO, 2005).

Após a análise dos cinco sentidos, verifica-se que esta metodologia é a mais recomendada quando se busca melhorar o ambiente de trabalho, uma vez que ela atua principalmente na organização e ordenação dos espaços, na eliminação do desperdício, na identificação de problemas e na alteração da mentalidade das pessoas, além de estimular o trabalho em equipe e o comprometimento de todos para a implantação e manutenção de um ambiente de trabalho agradável, proporcionando melhor qualidade de trabalho e de vida e, conseqüentemente, maior produtividade.

3. METODOLOGIA

Para a elaboração deste projeto, foram desenvolvidas as seguintes etapas: análise do problema, revisão bibliográfica e elaboração da proposta de implantação do programa.

A análise do problema organizacional se deu, primeiramente, pela experiência do trabalho diário na APS Colombo. Por meio de uma abordagem qualitativa, na qual foram coletadas informalmente as principais reclamações e opiniões dos servidores, verificou-se que inúmeros processos de benefícios não eram encontrados nos locais onde deveriam estar arquivados. Isso, além de desmotivar os servidores, ocasionava perda de tempo, uma vez que precisavam procurar os processos em outros possíveis lugares, prejudicando-os em seus trabalhos, bem como a agência, que possui metas de produtividade. A partir deste problema principal, foi possível diagnosticar problemas secundários: desorganização dos ambientes de trabalho e acumulação desnecessária de materiais.

Em seguida, procedeu-se a revisão da literatura, a fim de embasar a implantação do Programa 5S. Neste trabalho, foi realizada uma revisão teórico-empírica com base principalmente em artigos de revistas e periódicos, uma vez que se mostram mais atualizados e mais aplicados ao objeto deste projeto técnico, bem como em livros de autores renomados no assunto.

Por fim, foi elaborada uma proposta de implantação do Programa 5S, a qual poderá ser reavaliada no decorrer da implantação, de acordo com as necessidades da APS.

4. A AGÊNCIA DA PREVIDÊNCIA SOCIAL DE COLOMBO - PARANÁ

4.1 DESCRIÇÃO GERAL

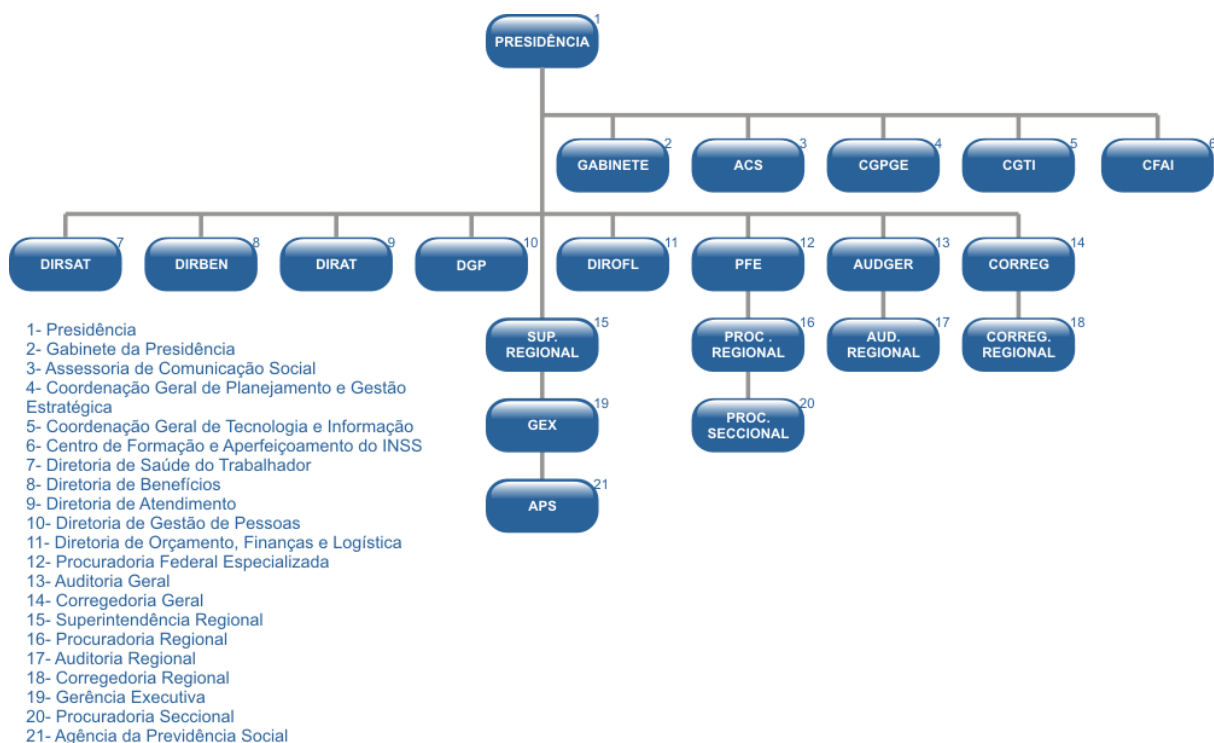
O Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) é uma autarquia vinculada ao Ministério da Previdência Social, responsável por gerir a Previdência Social. Por sua vez, a Previdência Social é uma instituição pública que objetiva reconhecer e conceder direitos aos seus segurados, substituindo a renda do trabalhador contribuinte quando ele perde a capacidade de trabalho por doença, invalidez, idade avançada, morte, desemprego involuntário, maternidade e reclusão. Atualmente, a rede de atendimento do Ministério da Previdência Social conta com 1.407 Agências da Previdência Social, 5 Agências PREVBarco, 85 Agências de Demandas Judiciais e 7 Agências de Acordos Internacionais. No total, são 64,3 milhões de contribuintes e 30,5 milhões de benefícios concedidos (MINISTÉRIO DA PREVIDÊNCIA SOCIAL, 2013).

As Agências da Previdência Social (APS) são responsáveis pela inscrição do contribuinte, para fins de recolhimento, assim como pelo reconhecimento inicial, manutenção e revisão de direitos ao recebimento de benefícios previdenciários e pela atualização do Cadastro Nacional de Informações Sociais (CNIS) (MINISTÉRIO DA PREVIDÊNCIA SOCIAL, 2013).

A APS Colombo está localizada no centro de Colombo, região metropolitana de Curitiba, na Rua Zacarias de Paula Xavier, 124. Foi inaugurada no ano de 2004 e está instalada num imóvel alugado pela Prefeitura Municipal de aproximadamente 432 metros quadrados. Nela estão lotados 20 servidores e 3 estagiários, além da equipe de segurança e limpeza, que é terceirizada.

Assim como as demais APS da região metropolitana, a APS Colombo surgiu da necessidade de descentralizar os atendimentos realizados nas APS da capital, possibilitando melhor acesso e rapidez para os usuários dessa região. Seu âmbito de abrangência abarca outros municípios da região metropolitana, tais como Almirante Tamandaré, Bocaíuva do Sul, Cerro Azul, Itaperuçu, Rio Branco do Sul, Tunas do Paraná, Doutor Ulysses e Adrianópolis.

O organograma do INSS mostra sua organização e a posição das APS dentro da instituição:



(Organograma do INSS – Fonte: MINISTÉRIO DA PREVIDÊNCIA SOCIAL)

4.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

A Agência da Previdência Social de Colombo, inaugurada em 2004, funciona num imóvel locado pela Prefeitura Municipal de Colombo com área de 432 metros quadrados, dividida em dois pavimentos. No pavimento térreo, que é maior, estão a área de espera, onde os usuários aguardam para serem atendidos, 11 guichês, que são utilizados pelos servidores para realizar o atendimento ao público, uma sala destinada à avaliação social, duas salas destinadas à perícia médica, uma sala destinada à gerência da APS, uma área destinada à chefia de benefícios, aos estagiários e parte do arquivo, dois banheiros para servidores e dois para o público, uma sala para o servidor de rede de computadores e uma cozinha. No pavimento superior estão localizados o arquivo e um depósito improvisado de materiais de limpeza e higiene em geral.

Até meados de 2012, a APS contava com menos de 10 servidores, com atendimento ao público das oito às catorze horas, motivo pelo qual o tamanho da agência era razoável para o número de atendimentos realizados. Entretanto, a partir de junho de 2012 novos servidores foram contratados e o atendimento ao público foi estendido para o período das sete às dezessete horas, o que aumentou

significativamente a procura por atendimento ao público. Com isso, o espaço físico da APS se tornou pequeno e inadequado para esta nova realidade.

Os problemas que já existiam de má organização do ambiente de trabalho, de falta de espaço físico para a guarda e estoque de materiais, de arquivamento de processos fora de ordem ou em local inadequado agravaram-se.

Atualmente, a APS possui parte do arquivo no andar térreo e outra parte no andar superior. Além disso, não há um local específico para o estoque de materiais de uso comum (como materiais de escritório, materiais de informática etc.), materiais de limpeza e dos galões de água utilizados no bebedouro dos funcionários.

Portanto, a implantação do Programa 5S será fundamental para melhorar a qualidade de vida dos funcionários e a qualidade do trabalho prestado, proporcionando maior produtividade e, conseqüentemente, ganhos consideráveis para a organização e para os cidadãos, usuários do serviço público.

5. PROPOSTA

5.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA

Com a implantação do Programa 5S pretende-se mapear os principais problemas enfrentados pelos funcionários no cotidiano da agência em relação à organização, à limpeza, à qualidade de vida no ambiente do trabalho, bem como criar procedimentos que possibilitem a melhoria contínua da organização e da prestação do serviço público.

Para tanto, será necessário seguir algumas etapas para a implantação do programa.

5.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO

A implantação do programa será realizada por meio de nove etapas:

i. Entrevistas e coleta de dados – Entrevistar informalmente funcionários e solicitar que descrevam os principais problemas enfrentados no cotidiano da agência e qual seu conhecimento acerca do Programa 5S.

ii. Sensibilização – Explicar como funciona o Programa 5S e planejar ações para sensibilizar a todos os servidores para a adesão à implantação do programa. Agendar uma data de lançamento oficial do programa.

iii. Organização – Aplicar o Senso de Organização, observando as instruções e procedimentos estabelecidos, de modo a separar materiais necessários dos desnecessários, descartando estes últimos.

iv. Arrumação – Aplicar o Senso de Arrumação, observando as instruções fornecidas. Nesta etapa são organizados e ordenados os materiais necessários, identificados e postos em prática os procedimentos estabelecidos.

v. Avaliação das Etapas de Organização e Arrumação – Os gestores da APS avaliarão, por meio de critérios estabelecidos, os resultados obtidos e, caso for necessário, aplicarão medidas corretivas.

vi. Limpeza – Nesta etapa os servidores consolidarão os Sensos anteriores e aplicarão o Senso de Limpeza em suas áreas físicas, observando as instruções fornecidas.

vii. Padronização – Serão consolidados os sentidos anteriores e aplicado o Sentido de Padronização, observando as instruções fornecidas.

viii. Avaliação das Etapas Limpeza e Padronização – Os gestores da APS avaliarão, por meio de critérios estabelecidos, os resultados obtidos e, caso for necessário, aplicarão medidas corretivas.

ix. Disciplina – Será aplicado o Sentido de Disciplina. Os gestores incentivarão os servidores a manter os resultados obtidos nas etapas anteriores, estimulando o hábito consciente e voluntário das práticas apreendidas. Esta etapa será avaliada periodicamente segundo critérios estabelecidos.

5.3 METODOLOGIA DE IMPLANTAÇÃO

A metodologia da implantação será desenvolvida da seguinte forma:

5.3.1 Avaliação Pré-5S

Deverá ser realizada uma avaliação prévia à implantação do Programa 5S, bem como entrevistas e coleta de dados com os servidores a fim de subsidiar a implantação do programa e a criação de procedimentos para a aplicação dos cinco sentidos.

Os gestores observarão os seguintes aspectos:

- Organização dos recursos materiais disponíveis (em uso e em estoque);
- Otimização dos recursos materiais disponíveis;
- Locais para guarda dos materiais disponíveis;
- Locais para guarda de objetos pessoais;
- Identificação padronizada dos materiais;
- Identificação padronizada dos arquivos;
- Facilidade de acesso nos ambientes;
- Facilidade de acesso aos materiais disponíveis;
- Sinalização dos ambientes e dos arquivos;
- Nível de limpeza dos recursos materiais;
- Nível de limpeza dos ambientes;
- Fontes de sujeira;

- Condições de segurança.

Esta avaliação permitirá aos gestores tomarem conhecimento dos problemas que precisam ser solucionados, das atitudes que precisam ser mudadas e dos procedimentos que precisam ser criados ou alterados para a implantação e sucesso do Programa 5S.

5.3.2 Forma de repasse dos conceitos

Os gestores da APS realizarão uma reunião inicial para repasse das informações acerca do Programa 5S. Nesta primeira reunião serão informados aos servidores quais os procedimentos ou critérios a serem seguidos para cada senso.

Durante a implantação do programa, após cada avaliação dos gestores, conforme plano de implantação, será realizada nova reunião para repasse dos resultados obtidos e, caso necessário, as melhorias e medidas corretivas a serem tomadas.

A avaliação dos gestores seguirá os critérios estabelecidos para cada senso.

5.3.3 Critérios para o senso de organização

- i. Os postos de trabalho devem conter apenas materiais e objetos necessários para a execução do trabalho;
- ii. As ferramentas/equipamentos de trabalho devem estar em bom estado e com fácil acesso;
- iii. A agência deve ter armários, prateleiras, cadeiras e coletores de lixo em quantidade adequada;
- iv. Os materiais necessários à execução das tarefas devem estar disponíveis em um local designado para eles (matéria-prima, suprimentos, sobressalentes);
- v. A agência deve ter locais reservados para guarda de materiais;
- vi. Os espaços reservados para circulação devem estar desobstruídos;
- vii. Os quadros de avisos, com tamanhos adequados, devem ter informações claras e atualizadas;
- viii. Os equipamentos de segurança e emergência devem estar nos locais demarcados e suas inspeções em dia;

- ix. Os documentos utilizados pela agência devem estar atualizados e disponíveis para consulta em arquivo próprio;
- x. Os objetos pessoais dos servidores (bolsas, guarda-chuva, material de higiene etc.) devem ser guardados em armário específico;
- xi. Os servidores devem evitar deixar impressões abandonadas nas impressoras ou sobre as mesas e armários;
- xii. Os materiais desnecessários devem ser descartados ou removidos para local adequado;
- xiii. As caixas destinadas ao pré-arquivamento devem estar em local adequado;
- xiv. Os arquivos devem estar em local adequado.

5.3.4 Critérios para o senso de arrumação

- i. A APS deve estar devidamente sinalizada (salas, banheiros, senhas etc.);
- ii. Placas de sinalização e avisos de segurança devem estar em local visível;
- iii. Tubulações e fios expostos devem ser eliminados;
- iv. As estações de trabalho devem estar devidamente identificadas, com o número do patrimônio do microcomputador, do mobiliário, do telefone etc.;
- v. As normas, os procedimentos e as instruções de trabalho devem estar atualizados, identificados e arquivados em armário de fácil acesso e de conhecimento dos servidores;
- vi. Armários e respectivas chaves bem como as portas da APS e respectivas chaves devem estar devidamente identificados;
- vii. Objetos e materiais sucateados devem ser armazenados em local adequado até serem recolhidos pelo setor responsável;
- viii. Objetos de uso pessoal devem ser guardados em local especificado;
- ix. O espaço de circulação deve permitir o tráfego de pessoas e equipamentos sem perigo de incidentes;
- x. Os equipamentos de uso coletivo e frequente (impressora, copiadora, telefone, scanner etc.) devem estar em local acessível a todos os servidores;
- xi. Painéis elétricos, quadros, extintores, equipamentos de emergência, quadros de aviso devem estar identificados, desobstruídos, conservados e limpos;
- xii. Os extintores e as saídas de emergência devem ter identificação visível;

- xiii. Equipamentos defeituosos aguardando reparo (móveis, proteções, lâmpada queimada, vazamentos, entupimentos, iluminação adequada) devem estar identificados e, dependendo do caso, armazenados em local adequado;
- xiv. Os locais destinados ao pré-arquivamento devem estar devidamente identificados;
- xv. Armários, prateleiras e arquivos devem conter identificação de seu conteúdo;
- xvi. Os processos (benefícios e diversos) e documentos devem estar devidamente identificados;
- xvii. Os processos (benefícios e diversos) e documentos devem ser cadastrados no SIPPS (sistema de protocolo) antes de seu arquivamento ou saída da agência.

5.3.5 Critérios para o senso de limpeza

- i. A agência deve ser limpa diariamente;
- ii. O mobiliário da agência deve estar limpo e livre de materiais sem uso;
- iii. As estações de trabalho devem conter apenas o material de uso frequente;
- iv. Os servidores e demais colaboradores devem colaborar para manter o ambiente limpo;
- v. Os materiais para limpeza devem estar armazenados em local adequado;
- vi. Produtos que gerem resíduos orgânicos devem ser consumidos exclusivamente na cozinha/copa;
- vii. Os resíduos (lixos) devem ser descartados em locais adequados obedecendo à seletividade;
- viii. As lixeiras devem ser esvaziadas e limpas regularmente;
- ix. O ambiente (paredes, forro e vidraças, piso, armários etc.) deve ser limpo regularmente;
- x. Os equipamentos do setor (microcomputadores, impressoras, scanners, aparelhos de fax, ventiladores, aparelhos de ar condicionado etc.) devem estar limpos;
- xi. As áreas externas da agência devem seguir os mesmos padrões internos e devem estar limpas;
- xii. Os banheiros devem ser mantidos meticulosamente limpos e organizados, sem objetos (papel, fio dental etc.) fora das lixeiras;

- xiii. Os equipamentos, objetos, utensílios ou talheres da cozinha devem ser mantidos limpos após o uso e devidamente guardados;
- xiv. Nas paredes do setor somente podem ser fixados relógios, quadros de aviso, murais e sinalizações padronizadas;
- xv. As paredes devem estar livres de pregos, buracos, fitas adesivas, cartazes ou informativos, avisos e sinalização não padronizados;
- xvi. As principais fontes de sujeira devem ser conhecidas e controladas;
- xvii. Os quadros de avisos devem conter informações atualizadas e objetivas;
- xviii. As instalações hidráulicas devem estar em perfeito estado de conservação e em conformidade com as normas;
- xix. As instalações elétricas e telefônicas e cabos de rede e de internet devem estar em perfeito estado de conservação e em conformidade com as normas.

5.3.6 Critérios para o senso de padronização

- i. Os servidores devem demonstrar asseio com a higiene pessoal;
- ii. Os servidores devem utilizar vestimentas discretas e adequadas à prestação de serviço de atendimento ao público;
- iii. As normas de segurança devem ser conhecidas pelos servidores;
- iv. A higiene e a organização do local de trabalho devem ser mantidas diariamente;
- v. O local de trabalho deve ter ventilação e luminosidade adequadas;
- vi. O nível de ruído nas salas não deve afetar a concentração nas atividades do trabalho;
- vii. O ambiente de trabalho deve oferecer condições térmicas de conforto;
- viii. Os servidores devem adotar postura física adequada;
- ix. As condições inseguras na área de trabalho devem ser reportadas pelos servidores aos gestores;
- x. Os servidores devem cumprir os horários de parada e retorno ao trabalho;
- xi. Os servidores devem ser pontuais quanto às reuniões programadas;
- xii. Os servidores devem manter em prática os critérios das etapas anteriores;
- xiii. As tomadas devem estar identificadas quanto à voltagem e seguir o disposto na legislação em vigor;

- xiv. Equipamentos devem conter instruções de uso e alertas de risco na sua utilização;
- xv. As escadas devem conter faixa antiderrapante nos degraus, estar bem iluminadas e limpas e com corrimão e anteparo de acordo com as normas técnicas vigentes e aprovadas pelo corpo de bombeiros;
- xvi. Devem ser evitados consertos provisórios;
- xvii. Pessoas não devem executar atividades para as quais não estejam habilitadas;
- xviii. Os sanitários devem ser utilizados adequadamente;
- xix. As técnicas usadas na execução das tarefas devem estar previstas nos procedimentos, e estes devem estar disponíveis para consulta;
- xx. Todos devem ser motivados a utilizar linguagem polida;
- xxi. O bom relacionamento entre todos deve ser estimulado;
- xxii. Devem existir protocolos para situações de emergência e todos devem ser capacitados a agir ou intervir nestas situações;
- xxiii. Devem ser estimulados valores como respeito, tolerância e paciência no ambiente de trabalho e com os usuários dos serviços prestados;
- xxiv. Os servidores devem conhecer o Código de Ética do Servidor Público;
- xxv. Os servidores devem manter-se atualizados às normas, aos procedimentos e ao arcabouço legal.

5.3.7 Critérios para o senso de disciplina

- i. Todos devem conhecer suas responsabilidades em relação ao Programa 5S;
- ii. Os servidores devem conhecer todos os sentidos e fases do programa;
- iii. Os servidores devem ser motivados à prática dos cinco sentidos;
- iv. Todos devem cumprir os critérios definidos para cada sentido;
- v. As causas para o não cumprimento dos critérios para cada sentido devem ser analisadas e corrigidas;
- vi. Todos devem desenvolver o hábito de avaliar continuamente a aplicação dos sentidos;
- vii. Devem ser realizadas reuniões para se discutir a manutenção do programa e as formas de melhoria contínua no ambiente de trabalho;

- viii. Todos devem reconhecer a importância da existência e do conhecimento das regras e normas;
- ix. Todos devem cumprir prazos e procedimentos;
- x. Todos devem conhecer e cumprir as metas estipuladas pelo INSS;
- xi. Todos devem conhecer os indicadores de desempenho estipulados pelo INSS;
- xii. Todos devem tomar as providências a seu cargo no menor prazo possível;
- xiii. Todos devem incorporar o hábito de comunicação clara e objetiva;
- xiv. Todos devem incorporar o hábito do cuidado com a sua saúde (qualidade de vida).

5.4 RECURSOS

Os recursos necessários à implantação e manutenção do Programa 5S serão solicitados ao Setor de Logística da Gerência Executiva de Curitiba, a qual a APS Colombo está subordinada.

5.5 RESULTADOS ESPERADOS

A implantação e manutenção do Programa 5S serão acompanhadas e avaliadas pelos gestores da agência de acordo com os critérios estabelecidos para cada senso.

As medidas corretivas, quando necessárias, serão discutidas e repassadas aos servidores nas reuniões regulares mensais, já existentes na APS.

5.6 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS

A implantação e a manutenção do Programa 5S podem ser prejudicadas caso os servidores não se sintam estimulados a seguir os critérios estabelecidos para cada senso, deixando de cumpri-los, e caso o Setor de Logística não forneça os recursos necessários ao programa.

6. CONCLUSÃO

O Programa 5S pode ser aplicado em qualquer organização, privada ou pública, de qualquer ramo. Para ter sucesso, deve ser planejado e ter um projeto de implantação e manutenção.

A implantação e manutenção do Programa 5S têm permitido a melhoria nas condições de trabalho, contribuindo para a produtividade da organização e, no caso específico da APS Colombo, para a prestação de serviços públicos de qualidade aos seus usuários. O programa também possibilita a redução dos desperdícios de recursos disponíveis e o atingimento das metas institucionais.

Como o programa é definido, basicamente, pela arrumação e organização dos locais de trabalho, pela manutenção da ordem, da limpeza e da padronização e pela disciplina em seguir as normas e procedimentos estabelecidos, propôs-se o presente projeto técnico visando à implantação, ao desenvolvimento e à avaliação do programa, de forma a alcançar sucesso no atingimento de seus objetivos.

Por fim, a fase mais difícil do programa é a sua manutenção. Para que os seus resultados sejam exitosos, é preciso o comprometimento de todos os participantes e liderança dos gestores para manter todos motivados com a execução do programa.

A avaliação constante do programa é essencial para que seus objetivos sejam alcançados, propiciando, caso necessário, medidas corretivas para que o programa siga o rumo planejado.

7. REFERÊNCIAS

ABRANTES, José. **Como o programa dos oito sentidos (8S) pode ajudar na educação e qualificação profissional, reduzindo custos, aumentando a produtividade e combatendo o desemprego.** XVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Niterói, 1998. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1998_ART106.pdf>. Acesso em: 28 Ago. 2013.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: gerenciamento da rotina de trabalho do dia-a-dia.** Belo Horizonte, MG: Fundação Christiano Ottoni, 1994.

COELHO, Ana Iris Mendes et al. **Programa 5S's adaptado ao gerenciamento da alimentação escolar no contexto da descentralização.** Rev. Nutr., Campinas, v. 12, n. 3, dez. 1999. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-52731999000300008&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 04 jul. 2013.

COSTA, Rafael Brasil Ferro; REIS, S. A.; ANDRADE, V. T. **Implantação do programa 5S em uma empresa de grande porte: importância e dificuldades.** ENEGEP XXV Encontro Nac. de Eng. de Produção–Porto Alegre, RS, Brasil, v. 29, 2005. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2005_Enegep0201_0820.pdf>. Acesso em: 28 Ago. 2013.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Aurélio Século XXI: o dicionário da língua portuguesa.** 3. ed. Rio de Janeiro, RJ: Nova Fronteira, 1999.

GAVIOLI, Giovana; SIQUEIRA, Maria CM; SILVA, Paulo HR. **Aplicação do Programa 5S em um Sistema de Gestão de Estoques de uma Indústria de Eletrodomésticos e seus Impactos na Racionalização de Recursos.** Unidade Berrini da FGV: SIMPOI, 2009. Disponível em: <http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2009/artigos/E2009_T00383_PCN76566.pdf>. Acesso em: 28 Ago. 2013.

LONGO, Rose Mary Juliano. **Gestão da qualidade: evolução histórica, conceitos básicos e aplicação na educação**. Em: seminário “Gestão da Qualidade na Educação: Em Busca da Excelência”. Brasília: IPEA, 1996. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_0397.pdf>. Acesso em 28 Ago. 2013.

MINISTÉRIO DA PREVIDÊNCIA SOCIAL. **A Previdência**. Disponível em: <<http://www.previdencia.gov.br/>>. Acesso em: 03 set. 2013.

OLIVEIRA, Otávio J. **Gestão da Qualidade - Tópicos Avançados**. Cengage Learning Editores, 2006.

OSADA, Takashi. **Housekeeping, 5S's: seiri, seiton, seiso, seiketsu, shitsuke**. São Paulo, SP: Instituto IMAN, 1992.

PERTENCE, Poliana Prioste; MELLEIRO, Marta Maria. **Implantação de ferramenta de gestão de qualidade em Hospital Universitário**. Rev. esc. enferm. USP, São Paulo, v. 44, n. 4, dez. 2010. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-62342010000400024&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 04 jul. 2013.

PRADO, Renato Lucio; AMARAL, TG do; TOLEDO, R. de. **Diretrizes e resultados da implantação do programa 5S na construção civil**. SIMPÓSIO BRASILEIRO DE GESTÃO DA QUALIDADE E ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO NO AMBIENTE CONSTRUÍDO, v. 2, 2001. Disponível em: <<http://www.gesthab.ufsc.br/downloads/Artigos/2.pdf>>. Acesso em: 28 Ago. 2013.

REBELLO, Maria Alice de França Rangel. **Implantação do Programa 5S para a conquista de um ambiente de qualidade na biblioteca do Hospital Universitário da Universidade de São Paulo**. RDBCI, Campinas, SP, v. 3, n. 1, set. 2005, p. 165-182. Disponível em: <<http://polaris.bc.unicamp.br/seer/ojs/index.php/rbci/article/view/327/208>>. Acesso em: 28 Ago. 2013.

RIBEIRO, Haroldo. **5S: A Base para Qualidade Total**. Salvador, BA: Casa da Qualidade, 1994.

SILVA, João Martins de. **O ambiente da qualidade na prática** - 5S. 3. ed. Belo Horizonte, MG: Fundação Christiano Ottoni, 1996.

VANTI, Nadia. **Ambiente de qualidade em uma biblioteca universitária: aplicação do 5S e de um estilo participativo de administração**. Ci. Inf., Brasília, v. 28, n. 3, dez. 1999. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19651999000300011&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 04 jul. 2013.