

ROSSANA MIKI MATSUBARA

**Os Conceitos do 5s Incorporados às
Práticas Diárias do Departamento de
Aprovação de Projetos**

PROJETO DE IMPLANTAÇÃO

Trabalho Acadêmico apresentada ao Curso de
Especialização em Gestão da Qualidade, Setor
de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade
Federal do Paraná.

Orientador: João Carlos da Cunha

AGRADECIMENTOS:

À Prefeitura Municipal de Guarapuava, especialmente ao Secretário Municipal de Habitação e Urbanismo Flavio Alexandre e Secretário Municipal de Planejamento João Gilberto Schinemann pelo incentivo e valorização para com a melhoria contínua de seus colaboradores.

À família e amigos pelo apoio e compreensão.

Ao orientador João Carlos da Cunha por sua dedicação e atenção.

A todos que de alguma forma colaboraram
para a conclusão deste trabalho.

DEDICATÓRIA:

Dedico este trabalho à todos os colaboradores do Departamento de Aprovação de Projetos que me proporcionaram inspiração para a realização deste trabalho.

SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO	01
1.1 Objetivos Gerais.....	01
1.2 Objetivos Específicos.....	01
1.3 Justificativa.....	02
1.4 Metodologia.....	03
2. REVISÃO TEÓRICO EMPÍRICA	04
2.1 5S no contexto da Qualidade.....	04
2.1.1 SEIRI – Organização, otimização dos espaços.....	05
2.1.1.1Roteiro para aplicação do SEIRI – Senso de Utilização.....	06
2.1.2 SEITON – Ordenação, arrumação.....	07
2.1.2.1Roteiro para aplicação do SEITON – Senso de organização.....	08
2.1.3 SEISO – Limpeza.....	09
2.1.3.1Roteiro para aplicação do SEISO – Senso de Limpeza.....	11
2.1.4. SEIKETSU – Padronização, Asseio.....	11
2.1.4.1Roteiro para aplicação do SEIKETSU – Senso de Asseio.....	12
2.1.5 SHITSUKE – Disciplina ou autodisciplina.....	13
2.1.5.1Roteiro para aplicação do SHITSUKE – Senso de Autodisciplina...	14
3. A EMPRESA	14
3.1 Setor de Análise e Aprovação de Projetos.....	15
3.2 Setor de Atendimento ao Público e Confecção de Documentos.....	16
3.3 Setor de Fiscalização de Obras.....	16
3.4 Documentos expedidos pelo Departamento.....	16
3.5 Quadro de Funcionários.....	17
4. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO ATUAL DA EMPRESA	17
5. PROPOSTA	21
5.1 Implantação do Programa 5S.....	21
5.1.1 Primeiro Passo – Sensibilização.....	21
5.1.2 Segundo Passo – Definição do Grupo Gestor do Programa.....	22
5.1.3 Terceiro Passo – Anúncio Oficial.....	23
5.1.4 Quarto Passo – Qualificação do Comitê Interdepartamental.....	23

5.1.5	Quinto Passo – Elaboração do Plano Diretor.....	23
5.1.5.1	Alguns conceitos que deverão ser abordados no Plano Diretor.....	24
5.1.5.2	Conteúdo do Plano Diretor.....	24
5.1.6	Sexto Passo – Registro da Situação Atual da Organização.....	24
5.1.7	Sétimo Passo – Preparação para a Semana da Grande Limpeza...25	
5.1.8	Oitavo Passo – Treinamento para a Semana da Grande Limpeza.26	
5.1.9	Nono Passo – Semana da Grande Limpeza.....	27
5.1.10	Décimo Passo – Auditoria.....	28
5.1.11	Décimo Primeiro Passo – Manutenção do 5S.....	28
6.	CONCLUSÃO.....	30
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	31
	ANEXO I.....	32
	ANEXO II.....	36
	ANEXO III.....	37
	ANEXO IV.....	40

1. INTRODUÇÃO

O presente projeto consiste na implantação do 5S no Departamento de Aprovação de Projetos – Prefeitura Municipal de Guarapuava, com iniciativa da diretoria do Departamento e apoio da Secretaria Municipal de Habitação e Urbanismo.

1.1 Objetivos Gerais

A fim de minimizar as dificuldades de desempenho identificadas no Departamento de Aprovação de Projetos - Prefeitura Municipal de Guarapuava, o presente trabalho visa incorporar em suas rotinas diárias, os conceitos do 5S, tendo como premissa de excelência, a prestação de bons serviços à sociedade e eficiência na gestão dos processos internos, despertando nos colaboradores a iniciativa de buscar meios para atingir melhores resultados através do resgate do espírito de trabalho em equipe, preparando o ambiente para práticas mais favoráveis à aplicação de um Sistema de Qualidade mais elaborado e abrangente.

1.2 Objetivos Específicos

- ❖ Proporcionar aos colaboradores, um ambiente de trabalho mais saudável, com boas relações interpessoais, minimizando as barreiras de comunicação;
- ❖ Despertar o espírito de equipe e coleguismo;
- ❖ Consolidar a consciência dos valores éticos inerentes ao serviço público;
- ❖ Despertar o espírito crítico, questionar a razão de ser das exigências e procedimentos excessivamente burocráticos, revendo as rotinas de trabalho visando simplificá-las, evitando o custo perverso da burocracia para o cidadão, tornando as ações não só uma questão de eficiência econômica, mas sobretudo, de compromisso social e respeito à cidadania;
- ❖ Proporcionar melhores condições de trabalho aos colaboradores, disponibilizando equipamentos e softwares;

- ❖ Organizar e padronizar rotinas, possibilitando a transformação de simples dados em informações mais úteis para o Planejamento Urbano;
- ❖ Proporcionar ambiente funcional e limpo;
- ❖ Organização para a eliminação da “perda” de processos e diminuição do grau de dificuldade em localizá-los;
- ❖ Reduzir desperdícios;
- ❖ Aumentar a produtividade com qualidade;
- ❖ Manter a equipe motivada, visando a contínua busca pela qualidade dos serviços prestados à sociedade (eficiência no atendimento).

1.3 Justificativa

É fato que as instituições públicas precisam melhorar seu desempenho. Em busca dos instrumentos úteis para o alcance da melhoria contínua e de práticas de gestão por qualidade, é preciso se preocupar com o planejamento estratégico, foco no cliente, informações gerenciais, gestão de pessoas, gestão de processos e resultados organizacionais.

PAULO DANIEL LIMA, gerente do Programa Qualidade no Serviço Público, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2000, afirma que:

De 1995 para cá, houve um salto no sentido de oferecer aquilo que a sociedade espera, além da honestidade e da transparência, que são valores como cortesia, rapidez e conforto. O Decreto 5.507 determina o estabelecimento de padrões de qualidade no atendimento público, o que inclui, por exemplo, que a entidade use uma sinalização correta, a explicitação do tempo máximo de atendimento e cortesia para com o cidadão.

Implantar um Programa de Qualidade no Setor de Prestação de Serviços Públicos pode ser considerada um desafio. Para obter sucesso na aplicação de uma Gestão por Qualidade, é preciso compreender o ambiente de trabalho, os estímulos dos colaboradores a desempenharem suas funções, é preciso entender a política que envolve todo o processo.

Os "clientes" são ao mesmo tempo usuários e cidadãos; os procedimentos burocráticos são maiores, enfim, a lista de desafios e complexidades é longa. Muitos dos servidores realizam apenas o mínimo necessário no seu dia a dia, pois sabem que a estabilidade lhes garante o emprego, e muitos trabalham aguardando a

almejada aposentadoria. A estabilidade e segurança no emprego podem levar ao comodismo e estagnação.

Em contraposição a esta realidade, estão os cidadãos-usuários que não aceitam mais serviços sem qualidade e cada vez mais exercem sua cidadania ao cobrar, reclamar, propor e exigir.

Problemas como rotinas obsoletas, baixa produtividade e resistência a mudanças, são fatores que justificam a necessidade de uma reformulação do ambiente de trabalho no Departamento de Aprovação de Projetos.

Foi escolhido como primeira ferramenta em busca da qualidade, o 5S ou Housekeeping, como a forma mais simples e imediata de preparar o ambiente para a implantação de um programa mais complexo de Gestão para Qualidade.

1.4 Metodologia

O presente trabalho apresenta inicialmente, pesquisa sobre as origens e conceitos da filosofia 5S sob o contexto geral da Qualidade, com roteiro de aplicação adaptada às situações diagnosticadas na organização.

Através de pesquisa junto à Diretoria e funcionários do Departamento de Aprovação de Projetos, foi possível identificar as deficiências e potencialidades presentes no ambiente de trabalho. Para tanto, foi elaborado um questionário simples e objetivo, visando a compreensão das questões que dificultam a melhoria do desempenho, analisando a visão dos colaboradores em relação aos conceitos do 5S e possibilitando diagnosticar a situação atual da organização para conceituação da proposta inicial.

Deverão ser realizadas reuniões periódicas a fim de orientar e esclarecer quais são os objetivos comuns.

2. REVISÃO TEÓRICO EMPÍRICA

2.1 O 5S no contexto da Qualidade

Os conceitos de 5S (*seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu e Shitsuke*) surgiram inicialmente no Japão, e consistiam em princípios educacionais que os pais ensinavam a seus filhos. Senso de utilização/organização, senso de ordenação, senso de limpeza, senso de padronização/asseio e senso de disciplina, eram os conceitos que os acompanhavam até a vida adulta.

Essas práticas de **bom sendo** e **bons hábitos**, que inicialmente faziam parte dos costumes familiares, passou a ser praticada nas organizações, visando o crescimento e desenvolvimento humano favorecendo a comunicação entre as pessoas, fortalecendo as relações interpessoais, cooperação mútua e a busca de soluções para os problemas diários dentro e fora das organizações. Pode-se concluir que à medida que os relacionamentos interpessoais dentro da organização, aproximam-se do modelo das relações familiares, os objetivos do 5S estarão contemplados.

Os conceitos 5S podem ser conhecidos como:

Seiri – senso de utilização, classificar essencialmente o que for utilizar para executar a tarefa, válido para objetos, informações, dados, pessoas, entre outros;

Seiton – ordenação dos itens anteriormente classificados;

Seiso – o local de trabalho deve estar constantemente limpo,

Seiketsu - padronização, ambiente favorável para asseio.

Shitsuke - disciplina em manter os padrões já alcançados de qualidade, eliminando as não conformidades.

GRIFO (1998, p. 24) afirma que o 5S deve abranger várias dimensões distintas:

.....**física, intelectual e comportamental**. A **física** ou **mecânica** está ligada às coisas materiais, aos objetos que nos cercam. A **intelectual**, ou **dos processos**, diz respeito ao método utilizado para a execução de uma tarefa, e à tecnologia aplicada. A **comportamental** está ligada às nossas atitudes, à maneira que reagimos quando expostos a diferentes situações no nosso dia-a-dia. É importante que essas três dimensões caminhem juntas, interligadas entre si.

O 5S pode propiciar a mudança comportamental em todos os níveis hierárquicos da organização, que ao longo do tempo, passa a ser incorporado nas rotinas diárias.

De acordo com JOÃO CARLOS DA CUNHA (2001, p7), é possível relacionar algumas situações que recomendam a aplicação do 5S:

- ❖ Os conceitos básicos de disciplina , ordem, utilitarismo, trabalho em grupo, não são conhecidos ou praticados;
- ❖ Existe evidente falta de organização, ordem, limpeza, nos locais de trabalho, o que está afetando o desempenho;
- ❖ Nota-se um certo desleixo das pessoas consigo próprias, com sua saúde e bem estar, segurança e saúde emocional;
- ❖ Desempenho é afetado por ociosidade de equipamentos, instalações, ferramentas, estoques, espaços e outros recursos;
- ❖ Existe comportamento individualista das pessoas nas áreas, com pouco coleguismo e muita competição entre funcionários;
- ❖ Preponderância de pessoas com baixo nível de escolaridade.

2.1.1 SEIRI - Utilização, Otimização dos Espaços

Essa técnica é utilizada para identificar e eliminar objetos e informações desnecessárias, excessivas, existentes no local de trabalho. Organizar o estritamente útil para desempenho da função, otimizando seu desempenho.

De acordo com SILVA (1996, p. 37), “na maioria das organizações existe muito desequilíbrio na utilização dos escassos recursos disponíveis. Alguns setores têm carência de pessoal e equipamentos, enquanto outros o têm em excesso. Na organização pública em geral, esse desequilíbrio se manifesta com intensidade especial”.

Todos os aspectos que envolvem o trabalho deverão ser considerados no momento da arrumação: objetos, mobiliário, equipamentos, procedimentos de rotina, documentos, quadro funcional e até mesmo hábitos pessoais. Cada item deve ser

cuidadosamente verificado para que não se cometa o erro de descartar ou deslocar informações e/ou documentos importantes.

Analisando o conceito sobre outras dimensões, o Senso de Utilização pode ser considerado como um estímulo para preservação de sentimentos valiosos, como amor, amizade, sinceridade, companheirismo, compreensão, descartando sentimentos negativos e criando atitudes positivas para fortalecer a convivência entre os colaboradores.

No âmbito físico, os principais benefícios do Seiri são:

- ❖ Otimização dos espaços,
- ❖ Pode-se dizer que as coisas estão em seus devidos lugares;
- ❖ Eliminação de excessos, de documentos, pastas, procedimentos obsoletos e burocráticos;
- ❖ Aumento da produtividade;
- ❖ Diminuição de procedimentos extremamente burocráticos;
- ❖ Eliminar dados e controles ultrapassados.

No âmbito comportamental, os principais benefícios do Seiri são:

- ❖ Valorização de sentimentos nobres;
- ❖ Fortalecer as atitudes positivas, trabalho em equipe, proporcionando uma melhor convivência com seus colegas de trabalho;
- ❖ Manter as práticas saudáveis, descartar os sentimentos desmotivadores.

2.1.1.1 Roteiro para aplicação do SEIRI – Senso de Utilização

Inicialmente é preciso classificar todos os itens de trabalho anteriormente mencionados, estejam eles em bom estado de conservação, obsoletos ou quebrados, em duas categorias da seguinte forma:

- Itens **NECESSÁRIOS**
- Itens **DESNECESSÁRIOS**

ÍTEM NECESSÁRIOS	ÍTEM DESNECESSÁRIOS
<p>Armazenar o que restou de acordo com a frequência de uso. Para tal, algumas indagações poderão auxiliar:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Isto é utilizado a todo momento? Então deixe no próprio local de trabalho; ❖ Isto é utilizado todos os dias? Então deixe próximo ao local de trabalho; ❖ Isto é utilizado toda semana? Então deixe no almoxarifado; 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ O que tiver potencial de uso, e não estiver sendo utilizado no Setor poderá ser encaminhado para os Departamentos competentes, talvez este material possa ser útil a outros; ❖ O que não tiver potencial de uso poderá ser disponibilizado para venda ou simplesmente descartado.
<p>Deverá ser providenciada a manutenção de equipamentos danificados, ou se necessário, sua atualização.</p>	

Em um ambiente de prestação de serviço público, os recursos financeiros são visivelmente escassos, e a cultura já incorporada ao servidor é a de que, algum dia, posso precisar daquele objeto. No momento da classificação dos itens, é preciso ter bom senso e inteligência para discernir o que é realmente útil.

2.1.2 SEITON - Ordenação, Arrumação

Depois de ter aplicado o Seiri, o Seiton é a atividade onde se organiza o que restou, buscando tornar o ambiente funcional. Os materiais, os dados, as informações, o mobiliário, tudo deve estar posicionado e bem sinalizado, visando facilitar o trabalho do dia a dia, ou seja, organizar da melhor forma possível os materiais, processos, as informações, o tempo, os pensamentos, para que haja rapidez e facilidade de resolução das rotinas diárias. Nesta fase, deverão ser previstos os custos da arrumação, em caso de possível modificação do Layout, posição de equipamentos, mesas, iluminação, aquisição de arquivos e estantes, entre outros.

Segundo RIBEIRO (1994, p. 73), o SEITON “é uma atividade que requer um trabalho de equipe para discussão de sugestões e troca de experiências, além da participação direta de supervisores, técnicos e até especialistas, visando desenvolver o *layout* específico para cada caso”.

As mudanças necessárias deverão ocorrer visando diminuir o tempo de localização dos processos e facilitando sua tramitação pelo Departamento. A organização e o arquivamento de processos deverão ser repensados, visando estabelecer um banco de dados coerente e compatível permitindo o compartilhamento das informações com os demais Departamentos e facilitando sua localização.

Aperfeiçoada toda a sistemática de arquivamento e organização, é preciso autodisciplina para que tudo esteja em seu devido lugar. Devemos evitar os tradicionais empilhados de processos e papéis, todos deverão estar comprometidos com a mudança.

No âmbito físico, os principais benefícios do *Seiton* são:

- ❖ Rapidez e facilidade para encontrar documentos, materiais, ferramentas e outros objetos;
- ❖ Economia de tempo;
- ❖ Facilitar a limpeza;
- ❖ Diminui o “stress” e desgaste de se procurar os processos em vários lugares, quando este deveria estar no local já determinado;
- ❖ Pode-se dizer que as coisas estão em seus devidos lugares.

No âmbito comportamental, os principais benefícios do *Seiton* são:

- ❖ Atitudes mais conscientes;
- ❖ Serenidade nas decisões;
- ❖ Postura profissional;
- ❖ Incentivar as boas práticas, os bons atos.

2.1.2.1 Roteiro para aplicação do SEITON – Senso de Organização

Inicialmente, pode ser organizada uma reunião informal com todos os funcionários viabilizando a troca de idéias sobre as deficiências identificadas por cada colaborador, permitindo que todos sejam ouvidos e compartilhem suas

experiências, buscando as soluções de forma consensual, visando o aperfeiçoamento dos procedimentos, promover o envolvimento de todos na mudança.

AÇÃO	BENEFÍCIO
❖ Aprimorar o Layout de forma que o ambiente esteja funcionalmente adaptado ao desempenho das funções;	❖ Rapidez, facilidade de acessos
❖ Aperfeiçoar o sistema de arquivamento de processos, localização dos objetos, sinalização;	❖ Rapidez, diminui o grau de dificuldade em se localizar o processo, poupando o colaborador de maiores desgastes;
❖ Padronização e racionalização da comunicação visual;	❖ Localização de processos com maior facilidade
❖ Autodisciplina e comprometimento para que, estabelecida a ordenação, os objetos permaneçam em seus lugares.	❖ Prepara o ambiente para o SEISO

2.1.3 SEISO – Limpeza

Nesta fase está proposta a limpeza da área de trabalho, procurando identificar quais os fatores que geram a sujeira, e tentando saná-las. Todos os agentes que agredem o meio ambiente podem ser englobados como sujeira (má conservação ou falta de limpeza no piso, teto, paredes, armários, causando iluminação deficiente, mal cheiro, ruídos, pouca ventilação, poeira, entre outros).

Cada usuário deve se responsabilizar pela limpeza de suas máquinas, zelando por elas. Este poderá estabelecer alguns minutos de seu dia para se dedicar à limpeza.

Segundo GRIFO (1998), as pessoas não dispensam muita atenção à limpeza em seus locais de trabalho. Estas deveriam zelar por seu ambiente de trabalho, assim como zelam pela limpeza de suas casas.

Entre as práticas do *Seiso* incluem-se:

- ❖ Cultivar a responsabilidade por seus equipamentos;
- ❖ Tudo deve estar limpo, inclusive as áreas não visíveis;
- ❖ Combate à fonte da sujeira;
- ❖ Não desperdiçar materiais;
- ❖ Não forçar equipamentos;
- ❖ Deixar banheiros e outros recintos em ordem após o uso, etc;
- ❖ Ser claro e objetivo em sua comunicação;

GRIFO (1998) e RIBEIRO (1994) afirmam que o Senso de Limpeza possibilita detectar falhas ainda pequenas nos equipamentos, corrigindo-as e até mesmo eliminando suas causas.

No âmbito físico, os principais benefícios do *Seiso* são:

- ❖ Melhoria do local de trabalho;
- ❖ Satisfação dos empregados por trabalharem em ambiente limpo;
- ❖ Maior segurança e controle sobre equipamentos, máquinas e ferramentas;
- ❖ Eliminação de desperdício.

No âmbito comportamental, os principais benefícios do *Seiso* são:

- ❖ Honestidade de expressão;
- ❖ Transparência para com os colegas, sem ironias ou segundas intenções;
- ❖ Evitar fofocas, intrigas e discussões desnecessárias.

De acordo com RIBEIRO (1994), podem haver resistências na implantação deste senso, pois algumas pessoas encaram a atividade como uma humilhação, porém, esta barreira pode ser vencida quando os “chefes” valorizam a prática tornando-se exemplos para os demais colaboradores.

2.1.3.1 Roteiro para aplicação do SEISO – Senso de Limpeza

AÇÃO	BENEFÍCIO
❖ Promover o dia da Limpeza Pesada: piso, teto, paredes, armários, eliminando deficiências na iluminação, mal cheiro, ruídos, pouca ventilação, poeira, entre outros	❖ Asseio, ambiente limpo, despertando nos colaboradores que cada um deverá responsável pela limpeza do seu local de trabalho, de seus equipamentos;
❖ Poderão ser estabelecidos horários específicos para a limpeza, no início da tarde ou no final da tarde;	❖ Garantir o comprometimento de todos;
❖ Autodisciplina e comprometimento para que haja a constante manutenção da limpeza;	❖ Prepara o ambiente para o SEIKETSU

2.1.4 SEIKETSU - Padronização, Asseio

Cumpridas as três primeiras etapas do programa 5S, devemos partir para a padronização e melhoria contínua das atividades já desempenhadas. Essa etapa exige perseverança, pois se não houver um comprometimento das pessoas com a mudança e nas rotinas que geram sujeira logo voltaremos a situação inicial, antes da implantação do 5S.

Assim, através do *Seiketsu* conseguimos manter a organização, arrumação e limpeza obtidas através dos três primeiros Ss (*Seiri, Seiton, Seiso*).

O ambiente de trabalho passa a influenciar positivamente os hábitos dos colaboradores, à partir do momento em que estes se sentem os benefícios envolvidos nos processos de mudanças físicas e comportamentais no ambiente organizacional, e passam a incorporá-la à rotina diária tanto profissional como pessoal.

De acordo com RIBEIRO (1994), o Controle Visual é uma ferramenta essencial para a manutenção dos três primeiros Ss. Cartazes com frases curtas e diretas, lembretes com cores, gráficos mostrando a progressão e as melhorias já conquistadas são formas de manter a equipe motivada.

Nessa fase, é importante elaborar as normas para detalhar as atividades do 5S que serão executadas no dia a dia e as responsabilidades de cada um. Assim como nas fases anteriores, deverão estar disponíveis todos os materiais necessários para a prática do asseio. Exemplo: vassouras, panos, lixeiras, baldes, entre outros.

RIBEIRO (1994, p. 78) salienta que, “enquanto não houver mudança na mentalidade e no comportamento das pessoas, e enquanto não forem melhoradas as instalações que são fonte da sujeira, o retorno à antiga situação é apenas uma questão de tempo. O lugar que melhorou rápido, também piora rápido”.

Os principais benefícios do *Seiketsu* são:

- ❖ Equilíbrio físico e mental;
- ❖ Melhoria do ambiente de trabalho, melhoria das condições de saúde do colaborador;
- ❖ Melhoria de áreas comuns (banheiros, refeitórios, e outros);
- ❖ Melhoria nas condições de segurança.

2.1.4.1 Roteiro para aplicação do SEIKETSU – Senso de Asseio

AÇÃO	BENEFÍCIO
❖ Imprescindível manter os 3 primeiros Ss. Poderão ser feitas avaliações periódicas para verificar o cumprimento dos procedimentos e consolidar os princípios;	❖ Mantém o ambiente limpo , organizado, harmonioso, e possibilita o prosseguimento do 5S;
❖ Elaborar um Plano para Manutenção dos 3S iniciais. Promover a melhoria contínua do ambiente de trabalho.	❖ Garantir a manutenção e evolução dos 3 Ss iniciais;
❖ Utilizar a ferramenta de Controle Visual, promover constantemente o 5S através de lembretes, palestras, dinâmicas criativas, eventos;	❖ Manter a equipe acompanhando as evoluções e sempre motivada;
❖ Autodisciplina e comprometimento para que haja a constante manutenção do que já foi conquistado.	❖ Prepara o ambiente para o SHITSUKE.

2.1.5 SHITSUKE - Disciplina ou Autodisciplina, Ordem Mantida

Senso de Autodisciplina consiste no compromisso pessoal com o cumprimento dos padrões éticos, morais e técnicos, definidos pelo programa 5S, como última etapa. Neste estágio será possível constatar se os colaboradores realmente estão envolvidos com os objetivos do programa, pois não se trata apenas de atitudes de submissão, mas atitudes positivas para o alcance da qualidade.

Se o Shitsuke está sendo executado significa que todas as etapas do 5S estão se consolidando.

Quando as pessoas passam a fazer o que tem que ser feito e da maneira como deve ser feito, mesmo que ninguém veja, significa que existe disciplina. Para que esse estágio seja atingido todas as pessoas envolvidas devem discutir e participar da elaboração de normas e procedimentos que forem adotados no programa 5S.

De acordo com GRIFO (1998, p. 34,35), todos nós possuímos potencialidades e fraquezas, é preciso reconhecê-las e com objetivos comuns e muita autodisciplina, unir esforços para alcançá-los. Relaciona ainda, algumas ações que devem ser realizadas para a concretização do Senso de Disciplina:

- ❖ Reconhecer a importância da existência e do cumprimento de regras;
- ❖ Elaborar normas e procedimentos de maneira clara e concisa, para não gerar dúvidas de entendimento;
- ❖ Não ser tolerante com erros: deixar passar em branco qualquer não conformidade é não dar oportunidade para que a mesma seja corrigida e não mais repetida;
- ❖ Tomar providências no menor espaço de tempo possível quando algo der errado;
- ❖ Saber criticar e receber críticas, sem tomar como algo pessoal;
- ❖ Saber elogiar quando um trabalho é bem executado;
- ❖ Ser rigoroso com o cumprimento de horários;
- ❖ Programar reuniões com antecedência e seguir a pauta preestabelecida, obedecendo os horários de início e término;
- ❖ Saber colocar-se no lugar do outro.

Os principais benefícios do *Shitsuke* são:

- ❖ Trabalho diário agradável;
- ❖ Melhoria nas relações humanas;

- ❖ Valorização do ser humano;
- ❖ Melhoria dos procedimentos operacionais e administrativos;
- ❖ melhor qualidade dos serviços prestados, produtividade.

2.1.5.1 Roteiro para aplicação do SHITSUKE – Senso de Autodisciplina

AÇÃO	BENEFÍCIO
❖ Imprescindível manter os 4 primeiros Ss. Poderão ser feitas avaliações periódicas para verificar o cumprimento dos procedimentos e consolidar os princípios;	❖ Mantém o ambiente limpo , organizado, harmonioso, e possibilita o prosseguimento do 5S;
❖ Elaborar um Plano para Manutenção dos 4S iniciais. Promover a melhoria contínua do ambiente de trabalho.	❖ Garantir a manutenção e evolução dos 4 Ss iniciais;
❖ Divulgar as ações que estimulam a Autodisciplina, de acordo com GRIFO (1998);	❖ Manter a equipe acompanhando as evoluções e sempre motivada a manter os padrões já conquistados, e estimular a busca pela melhoria contínua;
❖ Autodisciplina e comprometimento para que haja a constante manutenção do que já foi conquistado.	❖ Prepara o ambiente para Programas de Qualidade mais complexos.

3. A EMPRESA

O Departamento de Aprovação de Projetos está inserido na estrutura de uma Organização Municipal, subordinado diretamente à Secretaria Municipal de Habitação e Urbanismo - Prefeitura Municipal de Guarapuava, que gerencia sua estrutura e direciona recursos. O Departamento consiste no setor que disciplina o cumprimento das Leis de Zoneamento de Uso e Ocupação do Solo Urbano, Código de Obras e Lei de Parcelamento do Solo Urbano, gerenciando a organização físico-espacial da ocupação urbana do Município Sede de Guarapuava e Distritos.

Fazem parte da estrutura do Departamento de Aprovação de Projetos, o Setor de Análise e Aprovação de Projetos composta por duas arquitetas, o Setor de Atendimento ao Público e Confecção de Documentos, composta por um auxiliar e

três oficiais administrativos, e o Setor de Fiscalização de Obras, composta por dois fiscais.

Missão: Proporcionar ao servidor público, melhores condições de trabalho, através da educação para a mudança, e conquistar a satisfação de atendimento da sociedade.

Visão: Idealizamos para o Departamento, que com as medidas adotadas em busca da qualidade, possamos atingir índices satisfatórios dos serviços prestados à sociedade, resgatando a credibilidade junto a outros órgãos de fiscalização, entidades imobiliárias, profissionais na área de construção civil e comunidade em geral.

3.1 Setor de Análise e Aprovação de Projetos

Local onde são feitas as análises, orientações dos processos e atendimentos que necessitem de informações mais complexas.

Atividades desempenhadas pelo Departamento:

- ❖ Revisões, alterações e atualizações nas legislações que regem a organização do espaço urbano visando atender às exigências sócio-econômicas e o dinâmico crescimento da cidade;
- ❖ Gerenciamento do Convênio Projeto Padrão Casa Fácil, Programa Social que visa o atendimento à famílias carentes, fornecendo a Planta de Moradia Padrão com até 54,00 m²;
- ❖ Gerenciamento de Conselhos – CONPLUG – Conselho de Plano de Desenvolvimento Urbano de Guarapuava e CONPLUERG - Conselho de Plano de Desenvolvimento Urbano de Entre Rios - Guarapuava;
- ❖ Orientações para procedimentos, com atendimento à profissionais da área de construção civil;
- ❖ Realização de serviços ordinários internos (ofícios/ memorandos, encaminhamento de processos);

- ❖ Constante atualização do Plano Diretor de Desenvolvimento Urbano de Guarapuava.

3.2 Setor de Atendimento ao Público e Confecção de Documentos

Local onde é feito o primeiro contato com o público, e são elaboradas as capas de processos a serem protocolados no Protocolo Geral do Município. Neste Setor são fornecidas as orientações pertinentes ao Departamento e onde é feito o controle de entrada e saída de processos.

Anexo ao Setor, localiza-se a expedição de documentos de autorização para construção, identificação de áreas consolidadas e controle de ocupação urbana.

São ainda elaborados neste Setor, os relatórios de projetos aprovados para o acompanhamento da evolução da área construída no Município.

3.3 Setor de Fiscalização de Obras

Responsável pela fiscalização de obras, e vistorias para liberação de Habite-se – Certificado de Conclusão de Obras.

Os documentos emitidos pelo Departamento de Aprovação de Projetos permitem aos contribuintes, comprovar a existência de edificação em seus imóveis, tornando possível a averbação em Cartório de Registros de Imóveis e pleitos de financiamentos junto a instituições bancárias.

As informações pertinentes ao Departamento possibilitam a contínua atualização de áreas consolidadas ao Cadastro Técnico Urbano, fornecendo dados que subsidiam o controle de Arrecadação Municipal.

3.4 Documentos expedidos pelo Departamento:

- ❖ Consulta Prévia para Construção;
- ❖ Alvará de Licença para Construção;
- ❖ Renovação de Alvará de Licença para Construção;
- ❖ Alvará de Demolição;
- ❖ Anuência Prévia do Município;

- ❖ Certificado de Conclusão de Obra;
- ❖ Certidão de Demolição;
- ❖ Autorização para utilização de áreas públicas.

3.5 Quadro de Funcionários:

- ❖ 02 arquitetas e urbanistas;
- ❖ 03 oficiais administrativos;
- ❖ 01 auxiliar administrativo;
- ❖ 02 fiscais de obras.

4. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO ATUAL DA ORGANIZAÇÃO

Os conceitos simples e objetivos do 5S nos dão a prematura impressão de que a missão será fácil e rápida, podendo ser alavancas para uma precipitada implantação. É preciso ter cautela, pois esta filosofia envolve mudança de hábitos e costumes, que foram incorporados na personalidade de cada indivíduo ao longo de suas vidas.

Antes de mais nada, será feito o diagnóstico do ambiente de trabalho, identificando as possíveis barreiras que podem ser rompidas antes do início do 5S, caso a equipe de implantação julgue necessária. É preciso estabelecer um clima favorável e condições para impulsionar a mudança.

O ambiente físico de trabalho possui aproximadamente 60,00 m², subdividido em três partes, atendimento ao cliente/confecção dos documentos, fiscalização de obras e arquivo/ análise dos processos. O espaço foi reformulado no ano de 2000, onde foram restauradas e pintadas as paredes divisórias e alterado o sistema de atendimento ao usuário, que passou a ser individualizado, proporcionando mais conforto ao cliente, porém, grande parte dos equipamentos e mobiliários permaneceram inalterados e atualmente estão em estado precário de conservação.

Por falta de recursos financeiros, o programa de reestruturação do Departamento não foi completamente concluído. Nesta reformulação de Layout, foi

feita uma limpeza geral e organização de armários e balcões, onde grande parte dos documentos foi devidamente catalogado e arquivado.

O Departamento de Aprovação de Projetos encontra-se desprovido de qualquer programa de controle de qualidade, sendo necessário para possibilitar uma avaliação inicial, a coleta de informações através da aplicação de questionário específico aos funcionários, registrando a visão dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho e clientes externos.

O Questionário de Diagnóstico da Situação Atual da Empresa está composto por 22 perguntas (Anexo I) e tem como objetivo:

- ❖ Despertar senso crítico nos colaboradores sobre as rotinas diárias, relacionamentos pessoais, entre outros;
- ❖ Criar oportunidade de expressão;
- ❖ Identificar as causas para eventuais problemas que estejam ocorrendo;
- ❖ Identificar o nível de escolaridade;
- ❖ Avaliar o grau de motivação, auto estima e interesse dos colaboradores sobre a melhoria contínua e as mudanças para a qualidade;
- ❖ Avaliar a conduta do colaborador: lealdade, disponibilidade de resolver problemas, dedicação e respeito para com os superiores e colegas, cortesia e urbanidade; eficiência e eficácia;
- ❖ Avaliar conceitos de SEIRI, SEITON, SEISO, SEIKETSU e SHITSUKE;
- ❖ Avaliar a produtividade;
- ❖ Avaliar a visão dos colaboradores sobre os conceitos de 5S.

Para Diagnosticar o Grau de Satisfação dos Clientes Externos, foi elaborada Pesquisa de Satisfação (Anexo II), com os seguintes objetivos:

- ❖ Avaliar o grau de satisfação do cliente;
- ❖ Identificar os problemas mais críticos relacionados à qualidade de serviços prestados.

Os Questionários (Anexo I e Anexo II) foram aplicados nos seguintes momentos:

- ❖ No início da implantação do 5S, como forma de diagnosticar a situação da empresa, possibilitando avaliar seu estado geral, e caso se julgue necessário, enfraquecer eventuais resistências que a direção avaliar prudente, criando uma ambiente mais receptivo às mudanças;
- ❖ Na auditoria para avaliar o grau de eficácia da implantação do 5S.

O levantamento de informações foi feito através da aplicação de um questionário (Anexo I) aplicado a todos os colaboradores do Departamento de Aprovação de Projetos, desde o Setor de atendimento até a diretoria, totalizando em 08 funcionários. Foi possível efetuar um diagnóstico inicial e a coleta dos seguintes dados:

- ❖ **Questões 01 a 03** - Nível de escolaridade média/baixa. Foi possível perceber que a maioria dos colaboradores não possui cursos profissionalizantes complementares, exemplo: informática, datilografia, línguas, e outros;
- ❖ **Questões 04 a 06** - Baixo grau de motivação. Foram indicadas como principais causas da insatisfação, a questão salarial e a falta de incentivo à qualificação do colaborador por parte da empresa;
- ❖ **Questões 07 a 12** - Quanto à conduta, foi possível perceber certo conflito de relacionamento entre colegas, ou seja, falta de coleguismo, onde existe falta de interesse dos colegas pela cooperação mútua;
- ❖ **Questões 13 a 15** – Com relação ao conceito SEIRI – utilidade, foi possível identificar que existem algumas rotinas questionáveis quanto à sua utilização;
- ❖ **Questões 16 e 17** - Com relação ao conceito SEITON – Organização, arrumação, fica evidente a falta de organização e arrumação na empresa;
- ❖ **Questões 18 a 20** – SEISO – Limpeza, uma das questões mais críticas seria com relação a materiais desperdiçados;

- ❖ **Questão 21** – SEIKETSU – asseio, padronização, Segundo a avaliação dos colaboradores, este conceito é importante para desempenho de suas funções;
- ❖ **Questão 22** – SHITSUKE – autodisciplina – Constatou-se que alguns colaboradores tem este princípio incorporado às suas rotinas, a autodisciplina, o comprometimento com funções e horários;
- ❖ **Questão 23** - Produtividade – De acordo com a opinião dos colaboradores, a produtividade mantém índices satisfatórios;
- ❖ **Questão 24 e 25** – Constata-se através desta pergunta, que os colaboradores entendem a importância dos conceitos, e da necessidade de implantá-los no Departamento.

O levantamento de informações sobre a satisfação do cliente foi feito através da aplicação de um questionário (Anexo II) aplicado a 10 usuários no momento do atendimento. Foi possível efetuar um diagnóstico inicial e a coleta dos seguintes dados:

- ❖ Prevaleram respostas positivas considerando o atendimento de boa qualidade, porém, foi possível perceber que a deficiência de organização interna dos processos é percebida pelo cliente.

Através da aplicação dos Questionários foi possível diagnosticar que a empresa apresenta uma situação propícia para a implantação dos conceitos do 5S, onde os colaboradores estão desmotivados pelas deficiências encontradas, porém, dispostos a colaborar com a introdução dos conceitos em suas práticas diárias.

5. PROPOSTA

5.1 Implantação do Programa 5S

De acordo com RIBEIRO (1994, p29), “a princípio não há necessidade de nenhum programa oficial para a prática da essência do 5S. Inclusive, pessoas que exercem algum poder de liderança junto à equipe, podem difundir os seus conceitos, e implementá-los sem que haja uma oficialização da atividade”.

Embora composto por conceitos e técnicas simples, a implantação do programa 5S requer alguns cuidados especiais. É essencial envolver todas as pessoas da organização para discutir o programa e seus objetivos, começando pela Alta Gerência. Segue abaixo o roteiro de implantação do 5S:

É preciso antes de mais nada, que todos os colaboradores compreendam seu ambiente de trabalho e tenham uma visão crítica sobre este. Segundo SILVA (1996, p. 125):

Geralmente nos acostumamos tanto com a situação vigente que a tomamos por normal, não fazemos nada para mudá-la. Muitas vezes só percebemos as condições da casa em que moramos quando visitamos a casa de outra pessoa. Portanto, refletir sobre a realidade atual por meio de imagens e números, num ambiente fora da área de trabalho, pode ser o toque que falta para que as pessoas comecem a mudar imediatamente.

5.1.1 Primeiro Passo - Sensibilização e Comprometimento da Alta Gerência

Previamente ao início do desenvolvimento dos trabalhos, é preciso sensibilizar a Alta Administração. Deverão ser convidados para a apresentação inicial, Secretário Municipal de Habitação e Urbanismo, Diretores do Departamento de Recursos Humanos do Município, bem como responsáveis pelo Sistema de Avaliação de Desempenho – SAD, e Diretores do Departamento de Aprovação de Projetos, que tiveram a iniciativa de implantação do programa.

Para tal:

- ❖ Deverá ser convidado palestrante que tenha experiência na prática dos conceitos 5S e distribuição de um dossiê contendo os princípios do

programa, bem como seus objetivos e benefícios que poderiam ser alcançados com as práticas;

- ❖ Organizar visitas à empresas que já obtiveram sucesso com a implantação do 5S;
- ❖ Sugerir a participação em eventos que promovam o tema Qualidade.

O comprometimento da Alta Administração consiste em questão fundamental para fortalecer a importância do Programa para a Organização.

5.1.2 Segundo Passo – Definição do Grupo Gestor do Programa

Sob a coordenação dos Diretores do Departamento de Aprovação de Projetos, que já possuem conhecimentos sobre os conceitos de 5S, serão selecionados os integrantes do Comitê Interdepartamental. Farão parte desta equipe, colaboradores do Departamento de Recursos Humanos, colaboradores envolvidos no Programa SAC e colaboradores do próprio Departamento de Aprovação de Projetos.

Para seleção desta equipe, devem ser identificadas algumas características, ou seja, serão escolhidos somente aqueles que possuam potencial para multiplicadores:

- ❖ Senso de Organização;
- ❖ Bom relacionamento com os colegas;
- ❖ Facilidade de comunicação;
- ❖ Vontade de participar do time.

Este Comitê deverá realizar reuniões periódicas com intervalos de no máximo 01 semana, enfocando os seguintes objetivos:

- ❖ Disseminação dos conceitos do 5S;
- ❖ Serão responsáveis por diagnosticar a situação atual da empresa;
- ❖ Operacionalizar a implantação através da criação de uma estrutura;
- ❖ Elaborar o plano diretor.

5.1.3 Terceiro Passo – Anúncio Oficial

Nesta fase, a direção anunciará para todos os integrantes do Departamento, a decisão de implantar o 5S. Esse anúncio deverá ser feito através de carta aberta e cerimônia, apresentando os conceitos de forma simples, com relatos de experiências de sucesso, dinâmicas teatrais, palestra com profissional experiente, e ao final, a divulgação dos responsáveis pela Gestão do Programa e os colaboradores integrantes do Comitê Interdepartamental.

A cerimônia será feita em clima de confraternização entre os participantes, incluindo comes e bebes.

5.1.4 Quarto Passo – Qualificação do Comitê Interdepartamental

O treinamento do gestor e Comitê acontecerá das seguintes formas:

- ❖ Através da leitura de literatura específica;
- ❖ Programação de visita em empresa que já estão implantando o 5S;
- ❖ Participação de cursos de 5S, com troca de experiências e depoimentos de aplicações;
- ❖ Nesta fase, a Alta Administração poderá, se julgar necessário, contratar uma empresa que forneça consultoria para acompanhar a implantação do programa, incluindo o treinamento ao Comitê e elaboração do Plano Diretor;
- ❖ A empresa de consultoria deverá acompanhar todos os procedimentos do Comitê.

5.1.5 Quinto Passo – Elaboração do Plano Diretor

O Plano Diretor deverá definir objetivos a serem atingidos, estratégias para atingi-los, formas de coordenação das ações, meios de verificação. Este deverá ser elaborado pela Consultoria, com o acompanhamento do Gestor e o Comitê Interdepartamental.

O Plano deverá ser amplamente discutido em reuniões específicas e devidamente aprovado pelos Gestores e Alta Administração.

5.1.5.1 Alguns conceitos que deverão ser abordados no Plano Diretor:

- ❖ Praticar é a melhor forma de compreender os conceitos;
- ❖ Todos deverão seguir os conceitos do 5S, de funcionários à diretores;
- ❖ É importante conhecer seus colaboradores, pois lhe possibilitará incentivar os aspectos individuais de cada um, fazendo com que estes identifiquem sua utilidade no contexto geral da organização;
- ❖ É preciso dar suporte àqueles que estão conseguindo "romper" as barreiras, pois estes irão ajudar àqueles que ainda não o fizeram, para que possam seguir a mesma direção dos outros. Este rompimento precisa ser espontâneo, ou seja, para as mudanças se perpetuem, a prática destes conceitos não podem ser inseridas de maneira forçada, e sim incorporadas pelo colaborador;
- ❖ Flexibilidade nos prazos;
- ❖ Ampliar os conceitos de trabalho em grupo;
- ❖ Desenvolver atividades inseridas na rotina da organização;
- ❖ Os resultados deverão ser medidos e devidamente registrados;
- ❖ Reconhecimento.

5.1.5.2 Conteúdo do Plano Diretor:

- ❖ Objetivo
- ❖ Processo de Implantação;
- ❖ Responsabilidades;
- ❖ Plano de execução;
- ❖ Promoção;
- ❖ Metas;
- ❖ Processo piloto
- ❖ Estimativa de custos.

5.1.6 Sexto Passo – Registro da Situação Atual da Organização

O registro da situação da organização visa possibilitar uma avaliação inicial, através da coleta de informações com a observação do local de trabalho.

Cada área onde será implantado o 5S deve ter um diagnóstico inicial, inclusive com registro fotográfico ou filmagem das áreas para comparação do *antes* e *depois* do 5S. Este diagnóstico inicial poderá ser feito pelos próprios colaboradores do Departamento, com acompanhamento do Comitê.

Exemplo de Diagnóstico: Mapas desbotados, cartazes descolando, sujeira, gavetas desorganizadas, mesa suja de tinta, lixo no chão, papéis desordenados sobre a mesa, arquivos em mau estado de conservação, móveis quebrados, gambiarras, entre outros.

5.1.7 Sétimo Passo – Preparação para a Grande Semana

Antes do lançamento do programa 5S devem ser elaborados pelo Comitê Interdepartamental, formulários para avaliação de cada etapa do programa. Através desses formulários poderemos visualizar se todas as etapas estão sendo cumpridas e onde há falhas.

Deverá conter no formulário:

- ❖ Local a ser avaliado;
- ❖ Responsável pelo setor;
- ❖ Data da avaliação;
- ❖ Responsável pela avaliação;
- ❖ Itens avaliados (5 S);
- ❖ Pontuação.

Feito o diagnóstico, deve ser escolhida uma data para o **"Dia da Grande Limpeza"** marco inicial para a implantação do 5S. Será necessário para a aplicação dos 5S, todo o período de trabalho durante uma semana, onde os colaboradores estarão reunidos especificamente para cumprir os princípios do programa.

Definida a data de início, deve ser determinada a primeira área de atuação para os 3 primeiros Ss, deverão ser providenciados os seguintes itens:

- ❖ Palestra sobre 5S;
- ❖ Divulgação através de cartazes e faixas, lista de novos hábitos:
 - ❖ **Prometeu.....cumpra;**
 - ❖ **Falou.....assuma;**

- ❖ **Mudar um hábito é difícil? Viva um dia de cada vez!**
- ❖ **Prometa para si mesmo, hoje vou fazer diferente.**
(Equipe GRIFO, 1998, 55p)
- ❖ Cartazes contendo as perguntas chaves para a limpeza (armazenar de acordo com o uso):
 - ❖ **Isto é utilizado a todo momento? Então deixe no próprio local de trabalho;**
 - ❖ **Isto é utilizado todos os dias? Então deixe próximo ao local de trabalho;**
 - ❖ **Isto é utilizado toda semana? Então deixe no almoxarifado;**
 - ❖ **Isto não é utilizado? Então descarte!!**
- ❖ As METAS para cada um dos conceitos do 5S deverão estar em locais bem visíveis;
- ❖ Definir áreas para descarte de materiais provenientes do Seiri, e locais específicos no almoxarifado para guardar os objetos que necessitem de manutenção. Essas áreas devem ser devidamente sinalizadas para evitar que se tornem "áreas de bagunça". Todo material descartado deve ser etiquetado e controlado (materiais para recuperação, alienação, almoxarifado, materiais para outros órgãos, reciclagem ou para lixo ou sucata). A responsabilidade da pessoa que está descartando só termina no momento do destino final do material descartado.
- ❖ Equipamentos de limpeza, proteção individual, transporte e descarte;
- ❖ Materiais de escritório para organizar pastas e arquivos (etiquetas, identificadores...);
- ❖ Transporte dos itens descartados ou que necessitam de manutenção.

5.1.8 Oitavo Passo – Treinamento para a Semana da Grande Limpeza

Treinamento de comitês locais para o lançamento do 5S - com um maior conhecimento sobre o 5S os comitês locais podem orientar e conduzir os colegas de trabalho durante a implantação do programa.

Objetivos:

- ❖ A Consultoria deverá fornecer treinamento mais profundo para o Comitê sobre o 5S;
- ❖ Apresentação do Plano Diretor já aprovado;
- ❖ Discussão da forma de ação.

5.1.9 Nono Passo –Semana da Grande Limpeza

O dia do lançamento do 5S deve ser um dia festivo, promovendo abertura com o café da manhã aos colaboradores, a ser realizada no Auditório Municipal. Em seguida, serão encaminhados ao Departamento para que iniciem a arrumação e limpeza do Departamento.

Os procedimentos deste dia deverão estar bem claros, definidos:

- ❖ Os conceitos de 5S deverão estar visíveis para os colaboradores;
- ❖ Todos os itens de descarte deverão ser inspecionados e listados para que não se corra o risco de descartar algo importante;
- ❖ Deverão ser listadas todas as irregularidades encontradas;
- ❖ Deverão ser listados os elementos que poderão posteriormente ser descartados;
- ❖ O Comitê de 5S deverá continuamente orientar e incentivar as ações, esclarecendo o que poderá ser incorporado no seu dia a dia para que o ambiente se mantenha organizado e limpo.

Ao final das atividades, haverá o fechamento e reflexão sobre as primeiras ações, concluindo o dia com comes e bebes, e a palavra final de incentivo e agradecimento do Secretário Municipal e Equipe Gestora. Importante salientar juntamente com os agradecimentos, que a partir deste momento, devemos ter persistência e autodisciplina para manter ativos todos os conceitos já incorporados, de forma a manter os benefícios já conquistados com o 5S.

5.1.10 Décimo Passo – Auditoria

O dia seguinte ao dia do lançamento do 5S, os conceitos estarão consolidados e será o momento de implantação dos dois últimos Ss. É um dia propício para a primeira de uma série de avaliações que deverão ser realizadas visando sempre **a melhora contínua do ambiente de trabalho**.

Os auditores poderão ser os próprios integrantes do Comitê Interdepartamental, onde serão identificadas através de fotografias, preenchimento de formulários, preenchimento das listas de verificação (Anexo III) para cada conceito do 5S, observando:

- ❖ Se as ações foram corretamente implantadas;
- ❖ As melhorias obtidas através da aplicação dos 5S;
- ❖ O volume de materiais descartados.

Finalizada a auditoria, deverá ser programada uma reunião para discussão dos resultados obtidos, bem como possibilidade de melhorias. Posteriormente deverá ser feita a divulgação dos resultados aos colaboradores, com a apresentação de fotos mostrando a evolução do ambiente, salientando que somente foi possível com a colaboração e empenho de todos os colaboradores em uma ação integrada. Nesta fase, deverá se determinada a regularidade das auditorias, não ultrapassando 15 dias.

Deverá ser executado um caderno de normas de fácil compreensão e demonstrando os conceitos básicos do 5S, de forma clara e direta, com o objetivo de manter as rotinas de qualidade já alcançadas com a aplicação dos três primeiros Ss.

5.1.11 Décimo Primeiro Passo – Manutenção do 5S

Visando manter as evoluções conquistadas com a aplicação dos conceitos de 5S, nesta fase devemos buscar a constante motivação do colaborador em incorporar os conceitos do 5S em seu cotidiano, salientando a importância do asseio, saúde e autodisciplina.

Deverão ser disponibilizados treinamentos periodicamente ou quaisquer outros eventos, como visitas a outras empresas ou setores que estejam praticando o 5S.

6. CONCLUSÃO

O trabalho consiste na elaboração do projeto de implantação dos 5 Sentidos no Setor de Aprovação de Projetos da Prefeitura Municipal de Guarapuava.

Para dar início à implantação do Conceito dos 5 Sentidos, será essencial adquirir dos colaboradores e gerência, o comprometimento com os objetivos que queremos alcançar.

Deverão ser definidas inicialmente as áreas físicas de atuação e após diagnosticadas as deficiências, será elaborado o Plano de Implantação.

Para cada um dos 5 Sentidos, deverão ser relacionados os “quesitos” pertinentes, ou seja, a área física será segmentada em: espaço físico, equipamentos, mobiliário, documentos, rotinas, entre outras que se fizerem necessárias, para que sejam analisadas, e possa definir objetivos específicos de implantação e manutenção.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

CUNHA, JOÃO CARLOS DA.. **Modelos de Gestão da Qualidade I**. Curitiba: UFPR/CNI/SENAI, 2001. 65p.

GRIFO, EQUIPE. **Aplicando 5S na Gestão da Qualidade Total**. São Paulo: Editora Pioneira, 1998. 107p.

NATALI, M. **Praticando o 5S**: na indústria, comércio e vida pessoal. São Paulo: Editora STS, 1995. 101p.

RIBEIRO, HAROLDO. **5S A Base para a Qualidade Total**: um roteiro para uma implantação bem sucedida. Salvador: Casa da Qualidade. 1994. 115p.

ROSSATO, IVETE DE FÁTIMA. **Tese de Doutorado UFSA Lapa, R.P Programa 5S** – Editora Qualymark RJ, 1998.

SILVA, JOÃO MARTINS DA. **O Ambiente da Qualidade na prática – 5S**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1996. 260p. il.

SILVA, JOÃO MARTINS DA. **5S para Praticantes**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1995. 20p. il.

ANEXO I

PESQUISA PARA DIAGNOSTICAR A SITUAÇÃO DA EMPRESA

Buscando melhorar as condições de trabalho no Departamento de Aprovação de Projetos e a qualidade dos serviços prestados à sociedade, estamos realizando um questionário para identificar os problemas relacionados ao grau de satisfação de nossos colaboradores, e potencialidades presentes no setor.

AVALIAÇÃO DA SITUAÇÃO ATUAL DA ORGANIZAÇÃO

1. Indique o seu nível de escolaridade:

() 1º grau incompleto () 2º grau incompleto () 3º grau incompleto
() 1º grau completo () 2º grau completo () 3º grau completo

2. Indique os cursos profissionalizantes que você possui:

() datilografia () informática () procedimentos administrativos
() línguas () outros: _____

3. De acordo com os seus conhecimentos, você considera-se apto a adquirir maiores responsabilidades?

() sim () não

4. Você se sente motivado a melhorar o desempenho de suas funções?

() sim () não

Caso a resposta for **não**, discorra sobre as razões: _____

5. Indique em ordem de relevância, atribuindo-lhe o número 01 ao item de maior importância, as iniciativas por parte dos diretores que poderiam aumentar sua motivação.

() cursos de aperfeiçoamento profissional
() atribuição de cargo com maiores responsabilidades
() reconhecimento pessoal
() salário
() premiação ao funcionário exemplo de bom desempenho

6. Você gostaria que sua empresa estivesse continuamente investindo em seu aprimoramento profissional?

() sim () não

Caso a resposta for **sim**, quais as áreas de seu interesse?

7. Na sua opinião, existe um ambiente favorável para relacionamentos amigáveis de coleguismo e cooperação mútua?

() sim () não () mais ou menos

8. Você contribui para a disseminação de bons relacionamentos entre seus colegas?

() sim () não () às vezes

9. Você costuma criticar posturas e a metodologia existente, sem propor uma solução para o problema?

() sim () não () às vezes

10. Você mostra-se solícito para a execução de tarefas a você confiadas?

() sim () não () às vezes

11. Ao perceber uma rotina obsoleta, você procura discuti-la com seus superiores?

() sim () não () às vezes

Caso a resposta for **não**, explique por que: _____

12. Você procura auxiliar seus colegas de trabalho quando estes encontram-se em dificuldade para efetuar algum procedimento interno?

() sim () não () às vezes

13. Sobre aspectos físicos, você considera agradável o seu local de trabalho?

() sim () não () mais ou menos

Explique: _____

14. A disposição do mobiliário do Departamento é funcional para desempenho das funções internas?

() sim () não () deficiente em alguns locais

Caso a resposta for **não** ou **deficiente em alguns locais**, discorra sobre as razões: _____

15. Qual sua opinião sobre a praticidade das rotinas diárias (obsoletas, burocráticas)? Cite quais são deveriam ser revistas ou aprimoradas:

16. Quando você olha a seu redor, visualiza objetos desordenados, espalhados ou fora de seus lugares?

() sim () não () às vezes

Explique: _____

17. Os objetos e processos costumam estar nos lugares adequados para facilitar sua localização ou evitar perda de tempo?

() sim () não () algumas vezes

Explique: _____

18. Como você considera a limpeza em seu setor?

() péssimo () regular () bom () ótimo

19. Você considera alto o índice de materiais desperdiçados?

() sim () não () mais ou menos

20. Os equipamentos utilizados são adequados para o desempenho de sua função? Obsoletos, em mal estado de conservação.....explique.

() sim () não

Caso a resposta for **não**, explique por que: _____

21. Você considera a padronização de procedimentos das rotinas diárias importante para melhorar o desempenho de suas funções?

() sim () não

22. Você considera-se uma pessoa disciplinada com horários e compromissos assumidos?

() sim () não () mais ou menos

23. Como você avalia o seu índice de produtividade?

() péssimo () regular () bom () ótimo () excelente

Em caso de baixos índices, quais razões você atribuiria a este fato?

24. Em sua opinião, quais as melhorias que poderiam ser incorporadas em sua rotina de forma a melhorar o seu desempenho?

25. E finalmente, você considera importante para o desempenho de suas funções, os conceitos de **padronização, organização, limpeza, asseio, autodisciplina, mais conhecidos como os conceitos de 5S para o alcance da Qualidade?**

() sim () não () mais ou menos

Explique: _____

ANEXO II

AVALIAÇÃO DO GRAU DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES EXTERNOS

1. Indique o seu grau de satisfação pelo atendimento prestado:

() péssimo () ruim () bom () ótimo

2. Você costuma esperar muito para ser atendido?

() sim () não () às vezes

3. Você considera o local de seu atendimento agradável?

() sim () não

4. Qual a sua impressão sobre o Departamento? Desordenado e confuso, organizado, ultrapassado?

5. Na sua opinião, o que poderia ser melhorado?

ANEXO III LISTA DE VERIFICAÇÃO DO 5S

5S	VERIFICAÇÃO	PONTUAÇÃO			
	ASSUNTO	0	1	2	3
SEIRI SENSO DE UTILIZAÇÃO	Você mantém objetos desnecessários em seu local de trabalho?	Sim, muitos.	Sim, alguns.	Sim, mas poucos.	Não.
	Existem objetos guardados em sua mesa, que a tempos não utiliza?	Sim, muitos.	Sim, alguns.	Sim, mas poucos.	Não.
	Com qual frequência você costuma limpar suas gavetas para descartar coisas desnecessárias?	Não descarto nada.	mensalmente	semanalmente	diariamente
	Qual a quantidade de objetos sobre a sua mesa, que você não usará imediatamente?	muitos.	alguns.	poucos.	Deixo somente o necessário
SEITON SENSO DE ORDENAÇÃO	Existe local apropriado para ordenar cada objeto ou documento?	Não existe local apropriado	Não, para muitos objetos, não existe local apropriado	Não, para poucos objetos não existe local apropriado	Sim, para todos os objetos, existe local apropriado
	Os objetos, processos e documentos costumam estar nos lugares apropriados?	Não, nunca estão	Não, dificilmente estão	Às vezes estão	Sim, sempre
	Todos os objetos, arquivos, estão corretamente identificados?	Não possuem identificação	Não, a maioria dos objetos e arquivos estão mal identificados	Não, alguns objetos e arquivos estão mal identificados	Sim, estão todos corretamente identificados
	O Layout do mobiliário está disposto de forma funcional?	Não, o Layout não está disposto de forma funcional	Não, muitos móveis poderiam estar disposto de forma mais funcional	Na maioria, sim, estão dispostos de forma funcional	Sim, tudo está disposto de forma funcional
SEISO SENSO DE LIMPEZA	Paredes, teto, piso, máquinas equipamentos estão devidamente limpos?	Não, estão péssimas	Não, mas não estão tão ruins assim	Sim, mas poderiam estar melhores	Sim, tudo está devidamente limpo
	Qual a frequência de limpeza dos ambientes?	Uma vez por semana	Poucas vezes por semana	Algumas vezes por semana	Todos os dias
	As instalações estão em bom estado de conservação?	Não, estão péssimas	Não, mas não estão tão ruins assim	Sim, mas poderiam estar melhores	Sim, estão ótimas
	Existe poeira por baixo de objetos e móveis?	Sim, poeira de anos	Sim, a meses	Sim, a dias	Não, tudo está devidamente limpo
SEIKETSU SENSO DE ASSEIO, SAÚDE	Ventilação e iluminação nas salas é adequada?	Não	É satisfatória.	Sim, mas poderia ser melhor	Sim, é adequada

	Percebe-se que os funcionários estão preocupados com o asseio, sua saúde e a limpeza do local de trabalho?	Não, a maioria não está preocupada	Poucos estão preocupados	A maioria está preocupada	Todos estão preocupados
	As áreas de uso comum, como banheiros, lanchonete, estão limpas?	Não, estão sujas	Não, mas não estão tão ruins assim	Sim, mas poderiam estar melhores	Sim, estão limpas
	Em geral, o aspecto do ambiente de trabalho é agradável?	Não, é desagradável	Não, é satisfatório	É agradável, mas poderia ser melhor	Muito agradável
SHIKETSU SENSO DE AUTODISCIPLINA	Percebe-se que os funcionários estão preocupados com a pontualidade e responsabilidades no trabalho?	Não, a maioria não está preocupada	Poucos estão preocupados	A maioria está preocupada	Todos estão preocupados
	O telefone é utilizado adequadamente?	Não é utilizado adequadamente	É utilizado adequadamente por poucos	É utilizado adequadamente pela maioria	É utilizado adequadamente por todos
	Todos os funcionários no momento da saída do trabalho, dedicam alguns minutos para a arrumação?	Não, ninguém dedica	Poucos dedicam	Muitos dedicam	Todos dedicam
	Todos mantêm se motivados e comprometidos em melhorar continuamente?	Ninguém está motivado	Poucos estão motivados e comprometidos	A maioria está motivado e comprometido	Todos estão motivados e comprometidos

PONTUAÇÃO:

5S	PONTUAÇÃO	NÍVEL DE IMPLANTAÇÃO DO 5S
SEIRI SEITON SEISO SEIKETSU SHITSUKE	PONTUAÇÃO MÁXIMA – 12 PONTOS	EXCELENTE
	DE 10 A 11 PONTOS	ÓTIMO
	DE 08 A 09 PONTOS	BOM
	DE 06 A 07 PONTOS	REGULAR
	ATÉ 05 PONTOS	RUIM

ANEXO IV

TABELA DE CRONOGRAMA
Tempo total de implantação do 5S: 6 meses

ETAPAS DA IMPLANTAÇÃO	1º MÊS			2º MES			3º MES			4º MES			5º MES			6º MES			
1º Passo	■	■																	
2º Passo			■	■															
3º Passo					■														
4º Passo						■	■	■	■										
5º Passo									■	■	■	■							
6º Passo													■						
7º Passo														■	■	■	■		
8º Passo																	■	■	■
9º Passo																			■
10º Passo																			■
11º Passo																			■