

JAQUELINE DE ALMEIDA NUNES

**PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DO
PROGRAMA 5S NA DROGARIA E
FARMÁCIA CATARINENSE
MANIPULAÇÃO**

**Projeto Técnico apresentado à
Universidade Federal do Paraná
para obtenção do título de
Especialista em Gestão da
Qualidade.**

**Orientadora: Suzana L. S. Pierri
Cardoso**

**CURITIBA
2003**

AGRADECIMENTOS

À todos os professores e coordenação do curso de Gestão da Qualidade, que direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste trabalho.

À minha colega de turma Graziela que muito me auxiliou durante o curso.

À empresa, pela compreensão e apoio nos momentos em que precisei me dedicar à elaboração do trabalho.

À meus pais, namorado e principalmente à Deus.

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS.....	II
SUMÁRIO.....	III
APRESENTAÇÃO.....	V
CAPÍTULO I.....	1
1. INTRODUÇÃO.....	1
1.2 OBJETIVOS DO TRABALHO.....	2
1.2.2 GERAL.....	2
1.2.2 ESPECÍFICOS.....	2
1.3 JUSTIFICATIVA.....	3
1.4 METODOLOGIA.....	4
CAPÍTULO II.....	5
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	5
2.1 HISTÓRICO.....	5
2.2 DEFINIÇÃO.....	6
2.3 APRESENTAÇÃO DE CADA SENSO.....	7
2.3.1 SENSO DE UTILIZAÇÃO.....	7
2.3.1.1 CONCEITO.....	7
2.3.1.2 COMO FAZER.....	8
2.3.1.3 VANTAGENS.....	9
2.3.2 SENSO DE ORDENAÇÃO.....	9
2.3.2.1 CONCEITO.....	9
2.3.2.2 COMO FAZER.....	10
2.3.2.3 VANTAGENS.....	11
2.3.3 SENSO DE LIMPEZA.....	12
2.3.3.1 CONCEITO.....	12
2.3.3.2 COMO FAZER.....	12
2.3.3.3 VANTAGENS.....	13
2.3.4 SENSO DE SAÚDE.....	14
2.3.4.1 CONCEITO.....	14
2.3.4.2 COMO FAZER.....	14
2.3.4.3 VANTAGENS.....	15
2.3.5 SENSO DE AUTODISCIPLINA.....	16
2.3.5.1 CONCEITO.....	16
2.3.5.2 COMO FAZER.....	16
2.3.5.3 VANTAGENS.....	17
2.4 A GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL E O 5S.....	17
2.5 A PRÁTICA DO 5S.....	19
2.6 OS 5S E A CIDADANIA.....	20
2.7 EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE 5S.....	21
2.8 PREPARANDO A IMPLANTAÇÃO DO 5S.....	22
2.8.1 COMPROMETIMENTO DA ALTA ADMINISTRAÇÃO.....	23
2.8.2 ESTRUTURA DE APOIO À IMPLANTAÇÃO.....	23
2.8.3 EDUCAÇÃO E TREINAMENTO.....	25
2.8.4 ELABORAÇÃO DO PLANO DE IMPLANTAÇÃO.....	26
2.9 LANÇAMENTO DO 5S.....	27
2.10 DESENVOLVIMENTO DO 5S.....	27

2.10.1 EXECUÇÃO DOS 5 SENSOS	28
2.11 MANUTENÇÃO DO 5S	28
2.11.1 AVALIAÇÃO E RECONHECIMENTO.....	29
2.11.2 MOTIVAÇÃO.....	31
2.12 FATORES QUE PODEM LEVAR AO FRACASSO DO PROGRAMA	32
2.13 CONCLUSÃO	33
CAPÍTULO III.....	35
3. DIAGNÓSTICO.....	35
3.1 DADOS DA EMPRESA	35
3.2 HISTÓRICO DA EMPRESA	36
3.3 MISSÃO.....	37
3.4 ORGANOGRAMA.....	37
3.5 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES EM CADA SETOR	37
3.5 METODOLOGIA DO DIAGNÓSTICO.....	39
3.6 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO ATUAL.....	40
3.7 FATORES QUE PODEM INTERFERIR NA IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA.....	42
3.8 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	43
CAPÍTULO IV	44
4. PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DO 5S	44
4.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS	44
4.2 PREPARAÇÃO PARA A IMPLANTAÇÃO DO 5S	44
4.2.1 SENSIBILIZAÇÃO DA ALTA ADMINISTRAÇÃO	44
4.2.2 CONSOLIDAÇÃO DA EQUIPE PARA A IMPLANTAÇÃO	45
4.2.3 EVENTO DE LANÇAMENTO DO PROGRAMA	45
4.2.4 TREINAMENTO	46
4.2.5 REGISTRO DA SITUAÇÃO ATUAL.....	46
4.2.6 ELABORAÇÃO DO PLANO DE IMPLANTAÇÃO	47
4.3 EXECUÇÃO DOS 5 SENSOS	47
4.4 MANUTENÇÃO	48
4.4.1 AVALIAÇÃO E RECONHECIMENTO	48
4.4.2 AÇÕES CORRETIVAS E EXECUÇÃO DE MELHORIAS	49
4.5 CRONOGRAMA PARA IMPLANTAÇÃO DO 5S	50
4.6 RECURSOS NECESSÁRIOS.....	51
4.6.1 RECURSOS HUMANOS.....	51
4.6.2 RECURSOS MATERIAIS.....	51
4.6.3 RECURSOS FINANCEIROS	52
4.7 DIFICULDADES ESPERADAS E MEDIDAS PREVENTIVAS.....	52
4.9 RESULTADOS ESPERADOS	53
CAPÍTULO V	54
5.1 CONCLUSÃO	54
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	55
DOCUMENTOS CONSULTADOS.....	56
ANEXOS.....	57

APRESENTAÇÃO

O projeto em questão consiste na proposta de implantação do Programa 5S na Drogaria e Farmácia Catarinense Manipulação.

Pretende-se proporcionar um modelo definido com embasamento teórico para realizar a implantação do programa e iniciar, com o "5S", um processo de mudança em direção à qualidade na empresa, considerando que, uma vez implantado com sucesso, facilita a implantação de outros programas como ISO9000 e Qualidade Total.

A implantação será realizada nas quatro filiais Manipulação da rede e o trabalho será elaborado com o intuito de sensibilizar dirigentes e colaboradores sobre a importância da qualidade para a empresa.

CAPÍTULO I

1. INTRODUÇÃO

'O novo cenário econômico mundial, o código de defesa do consumidor e a crescente conscientização do povo brasileiro têm motivado as empresas para reverem a sua postura frente ao consumidor, ao empregado, ao acionista e à sociedade em geral (Silva, 1996, p.13).'

A qualidade passou a ser vista como necessidade e não simplesmente como um mero modismo passageiro. Ter um produto com qualidade tornou-se um requisito indispensável para pequenas, médias e grandes empresas, surgindo assim diversos programas e ferramentas com o propósito de elevar o comprometimento organizacional.

Após muita reflexão sobre como iniciar programas de qualidade e produtividade, vários especialistas têm concluído que se deve começar por uma faxina geral.

'O saudoso professor Kaoru Ishikawa sempre aconselhava: "pode-se começar varrendo". O Sr. Ichiro Miyauchi, principal consultor da JUSE - Union of Japanese Scientists and Engineers, recomenda começar pelo programa 5S, pois, apesar de não ser fácil implementá-lo, ele é simples, profundo e altamente organizador; mobilizador e transformador do potencial humano latente nas organizações (Silva, 1994, p.24).'

Os problemas e dificuldades na implementação de um Sistema da Qualidade existem muitas vezes pela falta de uma sistemática de organização e disciplina das pessoas envolvidas no Sistema da Qualidade a empresa.

'O programa 5S é um pré-requisito para qualquer programa de Gestão da Qualidade, pois sua implantação na empresa torna o ambiente mais organizado seguro e humano, criando um clima propício à colaboração entre as pessoas e à prevenção de problemas. Evidencia-se portanto que este programa representa uma oportunidade de mobilização dos empregados, preparando o caminho para introdução de programas mais avançados de qualidade e produtividade (Silva, 1994, p. 13).'

1.2 OBJETIVOS DO TRABALHO

1.2.2 GERAL

Apresentar uma proposta de implantação do programa 5S na Drogaria e Farmácia Catarinense Manipulação, objetivando criar melhores condições de trabalho e uma base permanente para sua excelência, além de desenvolver elementos básicos à Qualidade Total.

Com a implantação do programa os ganhos para as pessoas e para organização serão:

- melhor ambiente de trabalho e de atendimento ao cliente;
- mais disciplina e espírito de equipe;
- melhor qualidade dos produtos e serviços;
- melhor racionalidade do uso de recursos disponíveis;
- melhor qualidade de vida das pessoas;
- redução e prevenção de acidentes;
- conscientização dos funcionários para comportamentos e ações disciplinadas e contínuas em organização, ordenação e manutenção da limpeza do local de trabalho.

1.2.2 ESPECÍFICOS

- apresentar embasamento teórico para a implantação do 5S na empresa;
- realizar um levantamento da situação da empresa;
- planificar as ações para a implantação do programa;

- elaborar um material para sensibilização e treinamento da equipe de gestão do programa e de todos os colaboradores;
- elaborar uma proposta de implantação do programa.

1.3 JUSTIFICATIVA

A proposta do projeto justifica-se pelo interesse em iniciar com a implantação do programa 5S na empresa, um processo de mudança em direção à qualidade.

Este trabalho, tem em seu foco estudar o 5S, por ser o mais simples de ser implementado, ter baixo custo e não exigir pré-requisitos para viabilizar sua implantação.

O 5S constitui-se num dos programas gerenciais utilizados para alcançar e manter programas mais avançados de qualidade nas empresas, pois é uma proposta de gerenciamento de forma participativa, onde cada colaborador tem a oportunidade de desempenhar sua função, através do estímulo máximo da criatividade e da delegação de autonomia com responsabilidade sobre esta função.

A possibilidade de influência de cada colaborador no seu local de trabalho torna-o valorizado e motivado para buscar a sua satisfação e a satisfação de seus clientes, e conseqüentemente buscar resultados para a empresa. É, portanto, uma grande chance de descobrir na organização novas lideranças e novos talentos que não devem deixar de ser aproveitados.

A implantação do 5S proporciona , a curto prazo, um ambiente de maior simplicidade, organização , acesso às coisas, limpeza, transparência , justiça na distribuição de tarefas e recursos.

Assim, o 5S vai mostrar as vantagens de investimentos de longo prazo no processo de melhoria da qualidade, pois muitas vezes os ganhos resultantes com a implantação do "5S" financiam outras melhorias.

Por fim, vale ressaltar que a realização deste projeto justifica-se também pelo interesse de um maior aprendizado na área de qualidade e cumprimento dos

requisitos para conclusão do curso de Pós- Graduação em Gestão da Qualidade e Produtividade.

1.4 METODOLOGIA

A metodologia utilizada para a elaboração da presente proposta, iniciou-se com uma vasta revisão bibliográfica sobre o programa 5S, suas vantagens, desvantagens, barreiras , implantação, manutenção, etc, e à partir da sugestão de diversos autores foi possível obter um boa base teórica para desenvolver a proposta.

A coleta de dados e informações foi feita através da observação em campo, na vivência do dia a dia da empresa e através de conversas informais com a diretoria, gerentes de filiais, gerente de Recursos Humanos e com os próprios funcionários.

Foram realizadas visitas em empresas que já possuem o Programa 5S implantado, com o intuito de obter maior conhecimento sobre o tema.

Todas as informações e sugestões coletadas foram analisadas e à partir da situação real levantada foi elaborada a proposta.

CAPÍTULO II

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 HISTÓRICO

O 5S foi desenvolvido no Japão, por Kaoru Ishikawa, na década de 1950, destinado a combater a sujeira e a reorganização nas entidades japonesas após a 2ª Guerra Mundial. O método demonstrou ser tão eficaz enquanto reorganizador das empresas e da própria economia que, até hoje, é considerado o principal instrumento de Gestão da qualidade e produtividade daquele país.

Seu nome deriva de 5 palavras japonesas iniciadas com a letra S:

- 1. SEIRI**
- 2. SEITON**
- 3. SEISOU**
- 4. SEIKETSU**
- 5. SHITSUKE**

Depois de ocidentalizado, o programa ficou conhecido também como Housekeeping, devido suas características de gestão quase doméstica.

'Apesar do 5S ser reconhecido mundialmente como originário do Japão, a sua essência está presente em qualquer população, nação, sociedade, família ou pessoa que pratique bons hábitos, que zele pela higiene, segurança, bem-estar, sensatez e respeito ao próximo (Ribeiro, 1994, p.15).'

2.2 DEFINIÇÃO

É um programa composto de 5 (cinco) princípios, denominados sentidos, uma vez que cada sentido na língua japonesa começa pela letra "S" e é de onde provém sua nomenclatura original.

Antes de adotar simplesmente as traduções correntes de cada S para o português foram realizadas pesquisas para entender a verdadeira profundidade do programa.

Cada sentido é conhecido por diversas denominações, entre as quais podemos citar:

1º Sentido (Seiri) - utilização, arrumação, seleção.

2º Sentido (Seiton) - ordenação, sistematização, classificação.

3º Sentido (Seisou) - limpeza, zelo.

4º Sentido (Seiketsu) - asseio, higiene, saúde, integridade.

5º Sentido (Shitsuke) - autodisciplina, educação, compromisso.

A tradução mais difundida para os cinco sentidos é aquela adotada pela fundação Christiano Ottoni (Martins, 1994), que define os 5s como:

Seiri - Sentido de Utilização

Seiton - Sentido de Ordenação

Seisou - Sentido de Limpeza

Seiketsu - Sentido de Saúde

Shitsuke - Sentido de Autodisciplina

O Programa 5S é um instrumento administrativo que visa a melhoria contínua da equipe e conseqüentemente da empresa, da família e da sociedade.

A implantação do 5S causa grande impacto físico e envolve todos os integrantes de uma organização devido seu grande efeito sobre a motivação para a qualidade, visto que seus resultados são rápidos e visíveis.

Uma forma prática de definir é: são atividades que praticadas por todos, com determinação e método, resultarão em um ambiente agradável e seguro.

O 5S consiste basicamente, na determinação das pessoas em organizar o local de trabalho por meio da manutenção apenas do necessário, da limpeza, da padronização e da disciplina requerida para a execução dos trabalhos, com o mínimo de supervisão possível.

2.3 APRESENTAÇÃO DE CADA SENSO

2.3.1 SENSO DE UTILIZAÇÃO

2.3.1.1 CONCEITO

"Ter somente o necessário na quantidade certa".

O Seiri é o passo inicial do programa 5S. Este senso consiste em identificar e diferenciar o útil do inútil. Só o que tem utilidade certa deve estar disponível. Manter em um local distante itens com uso menos freqüente e descartar em definitivo itens desnecessários.

É um dos passos mais importantes em tudo o que fazemos, isto é, desenvolvemos a simplificação através da forma mais elementar, ou seja, a separação.

O objetivo principal deste senso é aumentar a produtividade e eliminar todos os tipos de desperdício.

2.3.1.2 COMO FAZER

A aplicação deste senso consiste inicialmente em determinar o que é necessário e o que é desnecessário.

Deve-se discutir com as pessoas que freqüentam os ambientes, se um material, equipamento e demais itens são necessários ou não, a freqüência em que são utilizados, para decidir o que realmente precisa ser descartado. Para ajudar na decisão utilize o 5W1W, método de detalhamento através da utilização de seis perguntas: o quê, por quê, quando, quem, onde e como? (Anexo I)

Classificar tudo o que de fato utilizamos com freqüência, mantendo somente o necessário na área de trabalho. Estes itens devem estar dispostos em local perto e de fácil acesso.

Os materiais necessários de uso eventual devem ser colocados em um local que não atrapalhe, assim se obterá os mesmos resultados positivos dos materiais necessários.

Itens que não são utilizados e provavelmente não terão nenhuma utilidade no ambiente de trabalho, são considerados desnecessários e podem ser descartados.

No fluxograma do Anexo II é possível visualizar o processo de identificação dos itens.

Quantificar e avaliar o que está sendo descartado, respondendo:

1. Que deve ser jogado fora?
2. Que deve ser guardado num depósito?
3. Que pode ser útil para outro setor?
4. Que deve ser consertado?
5. Que pode ser vendido?

O descarte de materiais deve ser orientado pelos supervisores e coordenadores.

Os materiais descartados deverão ser dispostos na "área de descarte" ou muitas vezes chamada de triagem, que são locais previamente definidos e destinados para este fim.

Pessoas de outros setores podem ser convidadas à visitar este local para que possam escolher, entre os itens disponíveis, o que realmente lhes interessar.

Os itens não aproveitados devem ser vendidos com sucata. Deve-se tomar o cuidado para que, após o descarte, a análise e destinação dos itens em excesso, seja agilizada, afim de evitar que os mesmos se "incorporem" ao ambiente novamente, ficando definitivamente, ou até a próxima sessão de seleção.

2.3.1.3 VANTAGENS

- reduz a necessidade de espaço, estoque, gastos com sistemas de armazenamento, transporte e seguros;
- facilita o transporte interno, o arranjo físico, o controle de produção, a execução do trabalho no tempo previsto;
- evita a compra de materiais e componentes em duplicidade e também os danos a materiais ou produtos armazenados;
- elimina dados e relatórios ultrapassados;
- aumenta o retorno do capital empregado.

2.3.2 SENSO DE ORDENAÇÃO

2.3.2.1 CONCEITO

"Um lugar para cada coisa. Cada coisa no seu lugar".

O Senso de Ordenação significa que cada coisa deve ter um único lugar, devendo estar disponível e próximo do local de uso.

A identificação da área de trabalho, a sinalização dos ambientes, a disposição sistemática dos objetos e dados contribui para a facilidade de acesso e fluxo das pessoas.

'Arrumar o ambiente de trabalho, tornar o *lay-out* e arrumação eficientes (com qualidade de segurança) e aumentar a produtividade através da eliminação do tempo gasto procurando coisas (Osada, 1992, p. 34). '

É preciso ter critério para escolher um local adequado para guardar cada coisa, que deve ser entendido e seguido por todos os funcionários de cada área.

O segundo S, Senso de ordenação, é atividade fundamental dentro dos primeiros 3S's. A prática do Senso de Ordenação, de maneira completa, melhora o primeiro S e facilita o desenvolvimento do terceiro S .

2.3.2.2 COMO FAZER

Após a seleção dos itens necessários ao ambiente de trabalho, o próximo passo será a organização destes itens.

O Seiton deve ser iniciado com uma análise da situação atual, análise de como as coisas estão colocadas, onde e por quê. Em seguida é preciso definir um lugar para cada item de uso no trabalho. Para definir critérios à colocação dos itens nos lugares, algumas perguntas podem ser respondidas:

1. É possível reduzir os estoques?
2. que está à mão precisa mesmo estar ali?
3. nomes das coisas estão padronizados?
4. Qual o melhor local para cada item?

Utilizar o 5W1H para decidir corretamente a guarda dos itens necessários.

Determinar os locais que mais facilitam o uso. Objetos e dados usados constantemente devem estar o mais próximo possível do local de trabalho. Os itens

usados ocasionalmente devem estar um pouco afastado do local e aqueles usados raramente, mas necessários, devem estar separados num local determinado.

Através do fluxograma do Anexo III é possível visualizar o processo de definição dos locais para cada item de acordo com o seu uso.

Todas as coisas devem ter espaço definido e a indicação exata do local de estocagem.

As matérias-primas, produtos em processamento e acabados devem conter informações de tipo, procedência, destino e data de validade.

Deve ser verificado o arranjo físico em função da área em que está disposta, deve-se propor novos arranjos, aproveitar bem os espaços e adequar o lay-out de comum acordo com a equipe.

Todos os armários, prateleiras, estantes e gavetas devem estar etiquetadas.

As áreas de riscos, extintores e saídas de emergência precisam estar sinalizados.

Tudo deve estar identificado e os nomes devem ser conhecidos de todos.

Praticar o sistema FIFO, First In First Out (o primeiro que entra é o primeiro a sair), para estocagem de produtos.

Definir e divulgar procedimentos e normas afim de garantir que todos sigam as regras para o bom desempenho deste senso.

2.3.2.3 VANTAGENS

- menor tempo de busca do que é preciso para operar;
- menor necessidade de controle de estoques e produção;
- facilita transporte interno, controle de produção e execução do trabalho no prazo;
- evita a compra de materiais e componentes desnecessários e os danos a materiais ou produtos armazenados;
- aumenta o retorno do capital;
- aumenta a produtividade das pessoas e máquinas;
- maior racionalização do trabalho, menor cansaço físico e mental, melhor ambiente.

2.3.3 SENSO DE LIMPEZA

2.3.3.1 CONCEITO

" Gente merece o melhor ambiente".

De uma maneira geral este senso consiste em criar e manter nas pessoas um hábito de limpeza e boa aparência no ambiente, desenvolvendo a consciência de não mais sujar. Manter um ambiente físico agradável eliminando todo e qualquer traço de sujeira é fundamental para a segurança e qualidade.

'A atitude de limpar o próprio ambiente, máquina, equipamento, ferramenta, etc., provoca uma maior intimidade entre o homem e os recursos que o envolvem. (Ribeiro, 1994, p.55)'

Não existe exceção quando se trata de limpeza. O objetivo não é impressionar visitantes, mas proporcionar o ambiente ideal para se obter a Qualidade Total.

2.3.3.2 COMO FAZER

Para a implantação deste senso deve-se definir as metas, responsabilidades e métodos para a limpeza.

O primeiro passo é conscientizar as pessoas sobre a importância e os benefícios da máxima limpeza no ambiente de trabalho. Assim cada um passa a ser responsável pela limpeza de sua própria área de trabalho.

Como praticar o Senso de Limpeza?

- todos devem deixar limpos ferramentas, materiais, utensílios, etc., antes de guardá-los;
- as mesas, armários e móveis devem estar limpos e em condições de uso;
- nada deve ser jogado no chão;

- diariamente, retirar pó e sujeira dos pisos, paredes, tetos, janelas, portas, prateleiras, armários, mesas, cadeiras e locais de uso;
- detectar possíveis defeitos ou falhas em equipamentos, máquinas e instalações ao utilizá-los;
- jogar lixo no lixeiro, observando a coleta seletiva;
- manter limpo banheiro, corredores, vestiários e outras áreas comuns;
- estabelecer responsabilidades pela manutenção e limpeza por área e criar tabela de rodízio;
- definir padrões operacionais de máquinas e equipamentos;
- estabelecer horários para que todos façam suas limpezas durante 3, 5 ou 10 minutos diários;
- utilizar a limpeza como forma de inspeção.

2.3.3.3 VANTAGENS

- maior produtividade das pessoas, máquinas e materiais, evitando o retrabalho;
- facilita a venda do produto ou serviço;
- evita perdas e danos materiais;
- é fundamental para a imagem interna e externa da empresa;
- previne acidentes;
- promove o bem estar pessoal;
- torna o ambiente saudável e agradável.

2.3.4 SENSO DE SAÚDE

2.3.4.1 CONCEITO

"Qualidade de vida no trabalho".

Ter senso de saúde significa a manutenção da organização, ordem e limpeza no ambiente de trabalho. Consiste em manter a saúde física e mental com a finalidade de melhorar a qualidade de vida.

Ao contrário dos três primeiros "Ss", a padronização pode ser definida como a concentração constante em organização, ordenação e limpeza .

Esta é a etapa de padronização dos procedimentos dos 5S, para isto é importante cuidar para que os benefícios já alcançados com a implantação dos três primeiros sentidos não retrocedam.

O Seiketsu ajuda a transformar o procedimento padrão em uma coisa natural, ou seja, um novo e salutar hábito de comportamento.

2.3.4.2 COMO FAZER

Uma vez que os três primeiros S foram implantados este é o momento da padronização, ou seja, manter as boas práticas de trabalho na área. Sem isto a situação cairá em um processo de abandono dos velhos hábitos retornarão. É importante permitir que os funcionários juntem-se ao desenvolvimento dos processo de padronização. É comum e providencial adotar neste momento atividades que aprimorem aspectos de saúde e qualidade de vida para o corpo de funcionários.

Como praticar o senso de saúde?

- orientar todas as pessoas para a prática de bons hábitos de higiene e relação de trabalho, bem como a busca constante da saúde física e mental;
- cumprir e melhorar os procedimentos de segurança individuais e coletivos;

- identificar e eliminar os agentes agressivos ao trabalho como: iluminação, ventilação, postura, nível de stress, tabagismo, entre outros;
- promover a saúde física através de bons hábitos de higiene pessoal (roupas limpas e corpo limpo), melhoria e limpeza das instalações sanitárias, prática de atividades rápidas durante o período de trabalho buscando restauração do equilíbrio físico, mental e emocional;
- prezar pela saúde mental disponibilizando no local de trabalho, instalações destinadas ao descanso e lazer e incentivando o bom relacionamento das pessoas no trabalho.

Na promoção de uma política de higiene na empresa, alguns recursos visuais são úteis:

- avisos que ajudem as pessoas a evitar erros nas operações , em seus locais de trabalho;
- avisos de perigo e outras advertências;
- indicações de locais onde as coisas devem ser colocadas;
- designações e/ou informações sobre equipamentos e máquinas;
- lembretes de advertência e/ou lembretes operacionais;
- avisos de manutenção preventiva;
- instruções necessárias ao trabalho.

2.3.4.3 VANTAGENS

- facilita a segurança e o melhor desempenho dos empregados;
- evita danos à saúde do empregado e do consumidor;
- melhora a imagem da empresa internamente e para o cliente;
- eleva o nível de satisfação e motivação do pessoal para com o trabalho e a empresa.

2.3.5 SENSO DE AUTODISCIPLINA

2.3.5.1 CONCEITO

"Ordem, rotina e constante aperfeiçoamento".

Este senso consiste na rotinização da melhoria alcançada, a obediência à rotina, a busca constante da melhoria, a educação do ser humano. A arte de fazer as coisas naturalmente.

O Shitsuke é atingido quando a pessoa segue os padrões técnicos, éticos e morais da organização, sem a necessidade de estrito controle externo.

Com a aplicação do senso de disciplina conseguimos reduzir desperdícios de recursos, melhorar a satisfação entre as pessoas e a comunicação através de informações precisas.

2.3.5.2 COMO FAZER

Para praticar este senso é necessário , antes de tudo, que os primeiros 4S's estejam sendo praticados naturalmente e que exista um comprometimento de todos na busca de melhorias constantes.

O Senso de Autodisciplina requer o cumprimento de regulamentos e padrões estabelecidos pela empresa.

'Não existe outra forma de se aplicar a disciplina senão através da discussão de normas e procedimentos, com a participação de todos os envolvidos, para que percebam as vantagens de sua aplicação (Ribeiro, 1994, p. 79).'

Outros pontos importante podem ser destacados nesta fase:

- compartilhar visão e valores;
- efetuar treinamentos constantes para a busca de comprometimento e participação de todos;

- educar para a criatividade;
- as regras devem ser simples e possíveis de serem cumpridas;
- procurar apontar falhas cometidas e que não foram percebidas pela própria pessoa;
- incentivar as pessoas através de recompensa material e moral;
- procurar o respeito e bom relacionamento entre todos para um efetivo trabalho em equipe.

2.3.5.3 VANTAGENS

- reduz a necessidade de controle;
- facilita a execução de toda e qualquer tarefa ou operação;
- evita perdas oriundas do não surgimento de rotinas;
- traz previsibilidade do resultado final de qualquer operação;
- os produtos ficam dentro dos requisitos de qualidade, reduzindo a necessidade de controles, pressões, etc...;
- pessoas mais motivadas e integradas ao meio social.

2.4 A GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL E O 5S

Gestão da Qualidade total significa, gerenciar uma organização para garantir a satisfação de quem recebe o seu produto, que tanto pode ser um bem ou serviço, esteja a pessoa dentro ou fora da empresa.

O Programa de Gestão da Qualidade Total - PGQT, visa melhorar a qualidade dos bens e serviços oferecidos por uma organização, seja ela pública ou privada, e aumentar a satisfação das pessoas envolvidas no trabalho.

Se o objetivo de uma organização for a melhoria da qualidade dos serviços prestados, um programa de Gestão pela Qualidade Total pode ser adotado como forma de alcançar este intento.

'O 5S pode ser implantado como um plano estratégico que, ao longo do tempo, passa a ser incorporado na rotina, contribuindo para a conquista da Qualidade Total (Ribeiro, 1994, p. 23).'

A filosofia prática do 5S constitui-se no primeiro passo para a Qualidade Total porque:

- tem a capacidade de promover um realinhamento cultural exigido para a Gestão da Qualidade Total;
- orienta melhores valores, estabelece melhores hábitos, cria transparência no ambiente;
- promove o indivíduo, com a motivação alcançada através dos resultados práticos, imediatos e visíveis;
- coloca o comportamento grupal acima das atitudes individuais;
- é um processo simples, com resultados imediatos e duradouros para o homem (dentro e fora da empresa), para os clientes e para o meio – ambiente;
- estimula o espírito crítico e investigador do indivíduo, fazendo com que ele tenha profundo conhecimento da realidade do seu trabalho;
- não é nenhum modelo de perfeição, portanto, deverá utilizar também a filosofia kaizen, ou seja, deve ser melhorada continuamente (recomeçar pelo 1ºS, assim que se termine o 5º, e assim por diante);
- é a base de sustentação pois é um processo educacional e como todo processo educacional, deve ser avaliado, chegando a níveis de aperfeiçoamento cada vez maiores;
- permite a prática da própria atividade, com simplicidade e respeito ao grupo;
- facilita a detecção de problemas e suas causas;
- estimula o indivíduo à estabelecer novos desafios;
- combate o desperdício de tempo, movimento e materiais;
- estabelece a idéia de participação e identidade de grupos e sensação de admiração e realização.

Enfim, o 5S é a base para a Qualidade Total.

2.5 A PRÁTICA DO 5S

Há quem diga que praticar o 5S é praticar "bons hábitos" ou "bom senso". Apesar da simplicidade dos conceitos e da facilidade de aplicação na prática, a sua implantação efetiva não constitui uma tarefa simples. Isto porque a essência dos conceitos é a promoção de mudança de atitudes e hábitos das pessoas. Hábitos e atitudes essas, construídos e incorporados pela convivência e experiência dessas pessoas ao longo de suas vidas.

De repente, ao tomarmos conhecimento destes conceitos tão óbvios, nos sentimos seduzidos a iniciar já a sua implantação. Mas certamente, as atitudes e hábitos decorrentes da prática do 5S vão se chocar com os nossos hábitos e atitudes incorporados na nossa maneira de ser e agir.

Este constitui um aspecto crítico da implantação. É a dificuldade de "romper" com os conceitos e preconceitos arraigados em nós. É preciso que seja criado clima adequado e condições de alavancagem desta mudança. É preciso dar suporte àqueles que estão conseguindo "romper" e ajudar àqueles que ainda não o fizeram, para que possam seguir a mesma direção dos outros. Este rompimento precisa ser espontâneo para que tenha condições de se perpetuar, removendo de forma definitiva velhos hábitos e atitudes e substituindo-os por outros.

A prática destes conceitos de maneira forçada, pode promover uma mudança apenas aparente, existente até que cesse a força que o impeliu a adotar aquela atitude de falsa mudança.

Portanto, a Implantação do Programa 5S precisa ser sistematizada e planejada em todos os passos, se quisermos garantir a longevidade da mudança incorporada pela adoção daqueles conceitos simples. Quanto maior e mais complexa a organização, maior será a necessidade desta estruturação e mais detalhada ela devera ser.

No ambiente familiar, a implantação é muito mais simples, não somente pelo número de pessoas envolvidas, mas principalmente pela natureza das relações entre estas pessoas, onde a credibilidade, a confiança, o respeito mútuo e a união estão fortemente sendo exercitados, construídos e compartilhados entre os seus membros.

Da mesma forma, a natureza e intensidade das relações presentes no ambiente organizacional vão influenciar fortemente e podem constituir fator de sucesso ou insucesso na implantação do 5S. A implantação será tão mais facilitada quanto mais o clima organizacional se aproximar do modelo das relações familiares.

2.6 OS 5S E A CIDADANIA

O programa 5S propõe cinco iniciativas, cinco ações que visam transformar o ambiente de trabalho. Ao fazer isso, entretanto, transforma a atitude das pessoas em relação a esse ambiente, aos seus colegas e a si mesmas.

Parece exagero, mas não é. O programa 5S é mais do que uma ferramenta administrativa. É uma proposta de reeducação, de recuperação de práticas e valores freqüentemente esquecidos, mas certamente conhecidos e prezados por todos.

De fato, as atitudes sugeridas pelo 5S parecem óbvias. Ninguém questiona ser mais fácil trabalhar em um ambiente bem arrumado, do que em meio à bagunça. É claro que um lugar limpo é muito melhor do que um outro cheio de lixo e sujeira.

Nós sabemos perfeitamente que atitudes como essas, antigamente chamadas "virtuosas", tornam a vida mais agradável, mais saudável, mais produtiva. Apenas nos esquecemos disso. Ou achamos que o local onde trabalhamos "não merece" o nosso esforço nesse sentido, talvez por pensarmos que "esse não é nosso trabalho".

Por esse motivo, o programa 5S foi concebido para ser aplicado também fora do ambiente de trabalho.

Ele propõe que façamos uma reflexão sobre a nossa vida, sobre o modo como nos comportamos com relação a nós mesmos, aos nossos parentes, amigos,

vizinhos, colegas de trabalho. Em relação à nossa casa, nossa rua, nosso bairro, nossa cidade, nosso país.

Em resumo, o programa 5S questiona a nossa situação enquanto cidadãos, enquanto membros ativos de uma sociedade organizada e democrática, onde cada indivíduo tem direitos e obrigações e deve esforçar-se para cumprir estas e fazer valer aqueles.

O 5S pode ser o primeiro passo para que reconquistemos mais um "S" – o Senso de Justiça – através do qual atingimos também o senso da proporção, o senso da beleza, o sentido da cidadania, e sem o qual jamais conseguiremos perceber a necessidade de vivermos numa sociedade eqüitativa e democrática.

2.7 EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE 5S

Em 1986, quando se imaginava que os 5S's estivessem totalmente esgotados em suas aplicações, um grupo de consultores especializados em Qualidade e Produtividade escreveu um livro melhorando ainda mais essa técnica. "Os Novos 5S". O Eng. Nakata foi designado para escrever sobre o quinto S, o Shitsuke.

A diferença de abordagem, responsável pela melhoria dos Novos 5S, está concentrada no terceiro e quinto S: Seiso e Shitsuke. Essa abordagem deu nova dimensão aos 5S, afastando-os bastante da antiga visão, agora tornada restrita, do housekeeping.

O Seisou, terceiro passo do 5S, antes entendido como necessário apenas para tornar o ambiente mais bonito, passa a focar um aspecto funcional: limpeza com inspeção para verificar a funcionalidade.

A evolução do Seisou tem início na simples limpeza. O sistema limpo começa a revelar pequenas falhas. Essas pequenas falhas, quando acumuladas, podem causar grandes danos e prolongadas paradas do sistema.

O quinto S, antes de traduzido como disciplina, isto é, um constrangimento externo

para a manutenção do procedimento, passa a ter uma interpretação diferente, mais autônoma e livre: educação e formação ética e moral.

A disciplina, necessária no início, como no processo de ensino, progressivamente cede espaço para o aprendizado, um estado de maior consciência, chegando ao amadurecimento pela experiência, isto é, á educação.

Para o Eng. Nakata, uma forma de desenvolver e praticar o Shitsuke é pensar com se fosse o próximo: faça ao próximo o que gostaria que fizessem a você, ou amar o próximo como a si mesmo. Também segundo ele, poucos tiveram ou praticaram o Shitsuke pleno: Buda, Cristo e os santos.

Os 5S, que eram nivelados em sua importância, passaram a ter o quinto S, o Shitsuke, no centro, e os demais em volta. Caso o quinto funcione, os demais tornam-se efeitos ou conseqüências, sendo praticados naturalmente.

2.8 PREPARANDO A IMPLANTAÇÃO DO 5S

A Filosofia do 5S é profunda e pressupõe mudanças comportamentais que envolvem atitudes e comportamentos duradouros e benéficos para todas as pessoas, onde quer que elas estejam. Portanto a diretriz mais geral para a implantação do 5S deve ser: montar um plano que não entre em choque com a cultura local e que, ao contrário, permita que a mudança ocorra a partir de base pré-existente, sem rupturas desestabilizadoras. Cada passo deve ser bem entendido, o porquê da sua execução tem de ser sempre levado em conta. Sabendo-se qual a meta a ser atingida será mais fácil desdobrar o como alcançar esse objetivo dentro da organização.

2.8.1 COMPROMETIMENTO DA ALTA ADMINISTRAÇÃO

O comprometimento efetivo do presidente ou principal dirigente da organização é fundamental para a condução e êxito do programa 5S. É muito importante que a alta administração participe e manifeste seu apoio às ações referentes à implantação e à prática do plano de implantação, sendo este compromisso firmado publicamente, através de uma declaração solene, onde todos os ouvintes da audiência são testemunhas. Entende-se que este ato solene seja tão forte quanto qualquer compromisso escrito.

2.8.2 ESTRUTURA DE APOIO À IMPLANTAÇÃO

Após decidir-se pela implantação a direção deverá definir quem promoverá o 5S por toda organização.

A implantação e manutenção do programa requer uma estrutura simples, porém eficaz, para a coordenação e execução das atividades.

Recomenda-se definir o gestor ou um comitê central para transmitir as atividades do 5S para toda a empresa.

O importante da definição é escolher pessoas que tenham potencial de multiplicação, de credibilidade e que realmente acreditem no 5S, pois atuarão como facilitador ou multiplicador, sendo também responsáveis pelo treinamento das demais pessoas que farão parte do movimento.

Facilitador - é o disseminador de conteúdo e deverá exercer o papel de consultor durante a implantação do método.

Multiplicador - é o responsável pela multiplicação de um assunto específico da qualidade para todas as pessoas que estejam envolvidas no processo de implantação.

Poderão integrar este grupo de implantação, pessoas com conhecimento em diversas áreas da empresa com o objetivo de facilitar a movimentação das pessoas e a execução das tarefas.

O gestor , ou coordenador geral do programa, deve ter capacidade de liderança conhecer profundamente os conceitos do programa.

Atribuições do Coordenador:

- propor o plano de implantação do método;
- exercer a coordenação geral da implantação do método;
- responsável pela disseminação dos conceitos do método;
- monitorar e avaliar toda implantação do método;
- elaborar o orçamento da implantação;
- elaborar o balanço da implantação.

Atribuições dos facilitadores:

- auxiliar as gerências e demais pessoas na prática de ações referentes aos sentidos;
- representar sua unidade em reuniões para acompanhamento do programa;
- multiplicar internamente os conceitos definições dos sentidos;
- buscar persistentemente a prática motivada dos sentidos, dando exemplo pessoais de benefícios alcançados no seu dia-a-dia.

2.8.3 EDUCAÇÃO E TREINAMENTO

Os autores analisados recomendam que seja feito um treinamento, onde os conceitos e prática do 5S deverão ser transmitidos à todos da organização.

O treinamento deve preparar as pessoas para participarem ativamente do processo, no levantamento das não conformidades existentes nos ambientes e execução das ações corretivas e preventivas para a sua solução.

'O 5S, é acima de tudo, um processo educacional. Para cobrar dos colaboradores uma determinada postura, é preciso que antes seja mostrado de que maneira a empresa espera que eles se comportem. (Equipe Grifo, 1998, pág.40)'

Para o treinamento, algumas etapas são recomendadas:

1º) Gerentes e coordenadores

Informa-se os fundamentos do 5S incluindo origem, conceitos e também a estratégia de implantação—, elaboração do plano de implantação ressaltando a importância estratégica do programa para a sobrevivência da organização e considerando como sendo o primeiro passo para a implantação da Qualidade Total.

2º) Facilitadores, Multiplicadores e Promotores

O treinamento para este grupo deve ser o mais completo possível, visto que será o responsável pela consultoria interna do programa, assessorando as gerências na implantação dos senso e prática das ações recomendadas. Deve-se dar ênfase à solução de não conformidades e ações para a prática permanente e motivada do programa.

3º) Todos da organização

Devem ser informados os conceitos e ações práticas e fáceis para todos participarem não apenas nos ambientes organizacionais, mas na vida das pessoas como um todo.

2.8.4 ELABORAÇÃO DO PLANO DE IMPLANTAÇÃO

Para a implantação dos 5 Sensos ser bem sucedida torna-se necessário definir um plano bem estruturado, com a participação da alta administração, coordenação geral do programa e gerentes de unidades envolvidas diretamente na sua implantação.

O plano deve conter a fase compreendida entre a decisão da introdução do 5S e o pontapé inicial, estrutura organizacional para a introdução, preparação de materiais didáticos para a introdução, preparação de atividades concretas a serem desenvolvidas, avaliação dos resultados e estudos quanto ao modo de prosseguirmos o programa 5S.

O conteúdo acima mencionado deve ser sintetizado em forma de cronograma geral e o cronograma mais detalhado deverá ser elaborado posteriormente em função das necessidades. Os pontos importantes para a construção do cronograma são: a possibilidade de se efetuar a comparação imediata do planejado com o realizado e a visualização da correlação existente entre os itens planejados.

Este cronograma deverá conter além de prazos, o responsável pela ação.

2.9 LANÇAMENTO DO 5S

Antes de lançar o programa, propriamente dito, é muito importante fazer o registro da situação atual da empresa. Isto pode ser feito através de *check - list* e ainda por fotografias e/ou filmagens.

Estes registros são, de fundamental importância durante todo o processo de implantação, pois é a melhor forma de evidenciar os diversos estágios motivando a equipe a persistir em busca de uma melhoria contínua.

O programa deve ser lançado formalmente através de um evento com a participação de todos os funcionários, incluindo-se a fala de um representante esclarecendo o objetivo do dia e qual resultado se espera dessa ação. Até esta data, é necessário que o comitê tenha cumprido e seguido todas as etapas de planejamento de lançamento do programa.

Para que todos possam apreciar a movimentação e o processo de integração, pode-se programar uma reportagem, com filmagem e fotos, assim como uma festividade de encerramento do Dia D, ou seja, do dia do lançamento do 5S.

2.10 DESENVOLVIMENTO DO 5S

Em conformidade com os objetivos estabelecidos pela Comissão composta por representantes dos diversos seguimentos da localidade, a implantação do Método 5S exigirá uma série de ações que devem ser concretizadas num período previamente determinado pela Comissão.

Após o lançamento da implantação do Método, com a realização do "Dia D", a equipe de implantação deverá ter um plano de sustentação que acompanhará o desenvolvimento da prática dos demais S em toda localidade.

2.10.1 EXECUÇÃO DOS 5 SENSOS

Os três S iniciais são operacionais e os demais são de sustentação. Cada um dos três iniciais corresponde a um passo na implantação dos demais sentidos.

Ao aplicar os três S operacionais, os praticantes estão sendo sensibilizados ao mesmo tempo para o quarto e o quinto S. É a prática dos três S iniciais que provoca a conscientização de cada praticante para o S de sustentação, seiketsu e shitsuke. Portanto, ao aplicar o terceiro S, completa-se um ciclo de 5S.

Como todo aprendizado, no primeiro ciclo a prática é quase mecânica. No segundo ciclo, a prática melhora e aprende-se mais. O primeiro ciclo exige muita orientação. Dúvidas surgem a cada momento, durante a aplicação.

A atuação solo, isto é, sem assistência externa, pode ocorrer no segundo ou no terceiro ciclo. Em geral, no terceiro ciclo pode começar o ajuste fino no processo. No quarto ciclo a prática dos 5S pode estar sendo um hábito sadio. A estabilidade dos procedimentos e a melhoria contínua do processo pode estar praticamente assegurada.

2.11 MANUTENÇÃO DO 5S

Sendo um processo educacional, o 5S necessita ser constantemente promovido. Deve-se incentivar sempre os fundamentos do programa para que ao longo do tempo não haja retrocesso do "status" alcançado.

“Segundo o autor Haroldo Ribeiro, há diversas estratégias que, se utilizadas obedecendo à cultura da empresa, podem promover o 5S, tanto na fase de implantação quanto na de consolidação.”

Atividades de planejamento, execução, monitoramento e revisão do planejamento são clássicas de um sistema de melhoria contínua (ciclo de Deming, também conhecido como PDCA).

A programação das atividades promocionais e intrínsecas do 5S são fundamentais para sua consolidação. Reuniões relâmpago; auto avaliação; auditorias; planos de ação com metas estabelecidas; desenvolvimento de padrões de referência; delimitação das áreas dos respectivos responsáveis; divulgação do padrões de cada instalação em placares; exposição de fotografias em locais de grande acesso e em jornais internos; realização de eventos como gincanas, seminários e concursos; visitas externas e internas; palestras de reciclagem, e até atividades envolvendo a família são práticas que levam ao sucesso do programa. Tudo isso feito ao longo do tempo, sem "afogar" a rotina das pessoas.

O comprometimento e empenho pessoal da alta administração e chefias é fundamental, entre todos os fatores para o sucesso. É da responsabilidade das organizações providenciar verbas necessárias para a prática das atividades do 5S e promover a motivação dos funcionários. A chefia deve possuir metas que sejam simultaneamente desafiadoras e atingíveis a fim de estimular seus subordinados.

Devemos incorporar as atividades de limpeza e arrumação na rotina do dia-a-dia das pessoas através da normalização da atividades e de técnicas de gerenciamento visual.

Uma demonstração firme do comprometimento e propósito da empresa para com o programa e a incorporação das atividades de 5S na rotina das pessoas farão com que todos acabem por adotar a organização e a limpeza em seu trabalho.

2.11.1 AVALIAÇÃO E RECONHECIMENTO

Avaliações periódicas, ou auditorias, são um fator fundamental para a manutenção do programa 5S no longo prazo. O objetivo da avaliação é educar para a busca da melhoria contínua e preparar o ambiente para os futuros passos da Qualidade Total.

O reconhecimento consiste em dar expressão aos resultados das avaliações que serão realizadas durante o processo de implantação, bem como no decorrer da implementação, ou seja, na aplicação dos demais S.

A maior parte da avaliação do 5S tende a ser subjetiva, sendo melhor, de antemão deixar estabelecidos os itens e os critérios de avaliação a serem adotados.

Existem vários métodos de avaliação, tais como auto-avaliação, avaliação mútua entre os setores, avaliação feita por chefia, avaliação pelo Comitê do 5S ou Comitê de Premiação. Portanto a avaliação deve ser realizada mediante a melhor combinação feita entre os métodos conhecidos levando-se em conta a situação de cada empresa.

A avaliação afeta diretamente a motivação das pessoas. É muito importante que essa análise seja imparcial e o seu resultado convincente para todos os avaliados, especialmente no caso de seleção de setores a serem premiados.

Deve ser definido um período de avaliação que permita um tempo de transformação do ambiente. No início, o período pode ser menor, tendendo a ser aumentado com o decorrer do tempo. Isto porque, à medida em que o 5S se desenvolve, mais difíceis são as mudanças dos ambientes. Na prática, uma freqüência mensal tem se mostrado a mais adequada.

O sistema de avaliação deve focar:

- comprometimento com o processo;
- resultados em função da aplicação dos 5S.

Também deve avaliar:

- natureza e profundidade das mudanças de comportamento das pessoas;
- a eficiência das informações proporcionadas aos participantes;
- resgate, a melhoria contínua e a internalização dos 5 "Sensos", a satisfação dos participantes, realização das atividades em equipe, colaboração e sugestões espontâneas, relacionamentos, etc.

Assim, os avaliadores deverão ter como enfoque prioritário a orientação e o aconselhamento às pessoas da localidade, incentivando-as à melhoria continua.

A avaliação deve ser feita em formulário padronizado que com o passar do tempo sofrem acréscimos, pois o objetivo é proporcionar um ambiente de trabalho cada vez mais adequado e confortável para as pessoas.

O resultado das auditorias deve ser processado, estabelecendo-se notas para cada setor e para a empresa como um todo. Um relatório final da auditoria para cada setor deve ser elaborado e discutido em reunião entre o comitê e o(s) representante (s) dos setores auditados. Nesta reunião devem-se discutir possíveis causas e ações corretivas para as metas não atingidas ou não conformidades encontradas.

A nota final dos setores e da empresa podem ser plotados em gráficos de forma a estabelecer uma comparação entre os setores e um acompanhamento histórico do processo.

Também como incentivo à melhoria pode-se premiar o segmento e/ou pessoas que se destacaram no decorrer do movimento, utilizando diplomas, medalhas ou troféus, de modo que haja um aperfeiçoamento constante.

2.11.2 MOTIVAÇÃO

É necessário estimular ou motivar continuamente os funcionários para se manter o bom nível alcançado com o 5S.

Conforme mencionado anteriormente, a preocupação por parte da direção da empresa em promover a motivação deve ser uma constante. Nem se pode falar em motivação do 5S, quando os participantes percebem que só a empresa obterá vantagens com a implementação. É preciso que todos sintam de fato as vantagens obtidas com o programa.

A competição entre os setores é a forma mais comum encontrada, mas ela deve ser acompanhada de outras ações para não se tornar rotina. A presença da alta administração, principalmente do presidente na premiação do setor vencedor da competição e durante as auditorias e reuniões de divulgação dos resultados, demonstra a importância que a empresa dá aos 5S.

Toda sugestão de melhoria feita pelos participantes deve ser analisada e aquelas que não poderão ser executadas à médio e longo prazo, no decorrer da implantação, devem ser justificadas. A falta de feedback afeta diretamente a motivação da pessoa que sugeriu a melhoria.

A empresa deve periodicamente promover palestras de reforço e treinamentos para novos funcionários, mantendo o programa na mente das pessoas.

2.12 FATORES QUE PODEM LEVAR AO FRACASSO DO PROGRAMA

Evidentemente inúmeros são os fatores que podem levar ao fracasso do programa. A seguir os mais comuns:

- Falta de conhecimento dos conceitos.

O 5S é visto como um programa de ordem e limpeza e não como um processo educacional.

- Falta de plano estratégico.

Pela sua simplicidade, a organização acredita que o programa dispensa a liderança do número 1, e as atividades são desenvolvidas de forma aleatória, sem sistematização, sem meta, de forma voluntária e dissociada do processo de sobrevivência e competitividade da organização. O plano limita-se a até o dia de lançamento.

A maioria das organizações consegue chegar com sucesso até este dia, depois o programa esfria até ser esquecido. A organização não tem plano para manutenção do programa.

- Achar que o programa é uma "panacéia".

O 5S está longe de ser um remédio para todos os males. Política de RH ineficaz, baixo grau de instrução, tecnologia obsoleta, gestão intuitiva, excesso de níveis hierárquicos e baixos níveis salariais são exemplos de problemas complexos e o máximo que o 5S pode fazer é trazê-los à tona.

- Ter pressão na execução.

Querer mudar drasticamente a cultura da organização e das pessoas é uma tentativa que não obtém efeitos duradouros. Portanto, acreditar que em três ou quatro meses o 5S estará implantado é não reconhecer as particularidades e limitações das pessoas. Hábitos resultantes de vários anos de vida não são rapidamente modificados.

- Fazer o 5S para os outros.

Fazer 5S para uma visita do presidente, autoridade ou profissionais de outras organizações; fazer 5S para o chefe, comitê e avaliadores; fazer 5S para o cliente é o mesmo que "jogar sujeira embaixo do tapete".

- Limitar o 5S às instalações e ambiente de trabalho.

Dar uma conotação estritamente técnica, usando linguagem restrita às instalações e ao local de trabalho, faz com que o 5S seja visto como um programa que traz benefícios apenas para a organização, desmotivando as pessoas ao longo do processo de implantação.

2.13 CONCLUSÃO

A pesquisa bibliográfica realizada destacou o caráter educativo e motivador do programa 5S. Mostrou que a essência dos seus conceitos é a promoção de mudança de atitudes e hábitos das pessoas. Hábitos e atitudes essas, construídos e incorporados pela convivência e experiência dessas pessoas ao longo de suas vidas.

É importante destacar que o quinto senso (Shitsuke ou Senso de Disciplina) no programa 5S não é impositivo. Como foi visto na seção 2.7 o conceito atual do Shitsuke está relacionado mais a um auto controle embasado em uma consciência ética e moral com relação ao outro e a si mesmo do que uma obrigação imposta pela

organização. O 5S promove o desenvolvimento das pessoas e consciência de cada um sobre a sua responsabilidade na obtenção de um ambiente melhor, uma maior qualidade de vida e maior produtividade.

As principais barreiras a implantação vistas neste capítulo nos levam à necessidade de prever e planejar ações que possam impedir o fracasso na implantação. Os autores consultados destacam a importância do trabalho em equipe e a necessidade de envolvimento de todos os níveis hierárquicos da empresa, para o bom andamento do programa.

Finalmente, como visto, a manutenção do programa 5S é um dos principais desafios enfrentados por todas as empresas que tentam implantá-los. É divulgado por todos que iniciar o programa é muito fácil, mas mantê-lo no longo prazo, até que as pessoas tenham absorvido seus conceitos como um modo de vida, é totalmente diferente.

A busca pelo comprometimento e motivação das pessoas, a incorporação das atividades de 5S na rotina do dia-a-dia e o acompanhamento do programa através de avaliações periódicas, são fatores de grande relevância, citados pelos autores, para o sucesso na implantação e manutenção do programa.

CAPÍTULO III

3. DIAGNÓSTICO

3.1 DADOS DA EMPRESA

Razão Social:

Drogaria e Farmácia Catarinense S/A

Ramo de atuação:

Farmácia de manipulação de fórmulas alopáticas magistrais e oficinais, de cosméticos com indicação terapêutica, fitoterápicos e correlatos.

Endereços:

- Drogaria e Farmácia Catarinense - Manipulação Joinville

Rua: 9 de Março,638 – Centro

- Drogaria e Farmácia Catarinense - Manipulação Florianópolis

Rua Prefeito Osmar Cunha, 260 - loja 101 - Centro

- Drogaria e Farmácia Catarinense - Manipulação Itajaí

Rua: Lauro Muller, 26 – Centro

- Drogaria e Farmácia Catarinense - Manipulação Blumenau

Rua: XV de Novembro, 1115 - Centro

Número total de funcionários:

As filiais manipulação da rede, possuem no total 47 funcionários, sendo: 22 na filial de Joinville, 11 na filial de Florianópolis, 8 na filial de Itajaí e 6 na filial de Blumenau.

3.2 HISTÓRICO DA EMPRESA

No ano de 1919 os proprietários de uma farmácia de Curitiba- PR, Alberto Bornschein e Máximo Kopsch, decidem inaugurar uma filial em Joinville-SC.

Com a divisão dos negócios em 1927, surge a Drogaria Catarinense que hoje, é a maior rede privada de farmácias de Santa Catarina e a terceira do sul do país, somando 72 lojas.

Atualmente a empresa conta com 960 funcionários e em média, as lojas atendem 20 mil clientes por dia . A empresa tem se destacado pelos investimentos em modernização oferecendo serviços de qualidade em ambientes modernos e funcionais e atendimento padronizado.

Seguindo uma tendência natural do mercado, foi aberta em 1999, a primeira farmácia de Manipulação na cidade de Joinville, onde se encontra também a matriz e a área administrativa da empresa. Além da filial de Joinville, a rede conta hoje com filiais manipulação nas cidades de Florianópolis, Itajaí e Blumenau.

O investimento no setor magistral é mais um passo da Drogaria Catarinense em direção ao conceito de full-service. Ela veio complementar a atuação da rede de lojas da Drogaria Catarinense, oferecendo medicamentos e cosméticos manipulados, indicados para as diversas situações.

3.3 MISSÃO

- garantir a satisfação total e fidelidade dos clientes, através do melhor atendimento às suas necessidades;
- proporcionar aos colaboradores um ambiente saudável e justo, incentivando sua qualificação e a melhoria contínua de suas atividades;
- desenvolver os projetos e atividades com agilidade, criatividade, atualização tecnológica e inovação, objetivando sempre ser a melhor rede de drogaria em nosso Estado;
- conduzir os negócios de forma ética, visando atingir a lucratividade necessária ao desenvolvimento sustentado da empresa e a satisfação dos acionistas.

3.4 ORGANOGRAMA

Anexo IV

3.5 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES EM CADA SETOR

Atendimento ao cliente

Setor destinado à recepção da receita, prestação de esclarecimentos profissionais, entrega das receitas manipuladas e revenda de produtos.

Setor de conferência

Neste setor o farmacêutico responsável pela produção, confere a receita com a ficha de produção e transfere para o laboratório correspondente.

Setor de pesagem

Neste setor as matérias-primas são pesadas conforme discriminado na ficha técnica de cada paciente.

Laboratórios de sólidos

Nestes laboratórios os medicamentos são manipulados na forma de cápsulas.

Laboratório de líquidos

Área destinada à manipulação de medicamentos na forma de xaropes e soluções para administração oral.

Laboratório de semi- dermatológicos

Neste laboratório são manipulados os medicamentos para uso tópico e produtos cosméticos.

Laboratório de Controle de Qualidade

Setor onde são realizadas as análises e fracionamento das matérias-primas adquiridas de fornecedores.

Almoxarifado

Este setor é destinado ao armazenamento das matérias-primas, embalagens e materiais diversos.

Setor de Finalização

Setor onde o medicamento é conferido, rotulado e liberado para o setor de atendimento, onde será dispensado ao cliente.

3.5 METODOLOGIA DO DIAGNÓSTICO

Para a coleta de dados e informações sobre a situação atual da qualidade na empresa alguns recursos foram utilizados, tais como:

- conversas informais e reuniões com funcionários e gerentes das lojas para levantamento de problemas nas lojas e setores;
- revisão dos procedimentos operacionais padrão para verificação das dificuldades encontradas e os motivos do não cumprimento de alguns padrões;
- consulta à planilhas do SAC - Serviço de Atendimento ao Consumidor, onde foi possível a obtenção de dados sobre reclamações e sugestões sobre os produtos e serviços oferecidos;
- consulta à relatórios de desvio da qualidade (Anexo V), no qual constam informações sobre todos os produtos devolvidos por clientes, o motivo e a solução dada ao problema;
- verificação feita em todos os setores das farmácias , tendo em vista os princípios básicos do programa 5S;
- consulta à arquivos dos Recursos Humanos sobre: histórico de cada colaborador (grau de escolaridade e de qualificação), relatórios sobre incidência de acidentes de trabalho nos últimos 2 anos, relatórios de registro de ponto dos últimos seis meses (quantidade de atrasos e atestados);

- dados obtidos através de pesquisa de satisfação dos clientes.

3.6 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO ATUAL

A empresa tem investido na implementação de benefícios para os funcionários como o PPR (Programa de Participação nos Resultados) e mais recentemente o plano de cargos e salários.

Há alguns anos o programa 5S foi implantado nas farmácias de dispensação, porém nota-se que a sua manutenção não é adequada, sendo a sua prática atualmente esquecida por colaboradores e chefias.

As farmácias de manipulação não possuem nenhum programa de qualidade implantado. Atualmente o grande diferencial em relação à concorrência é de possuírem ótimas estruturas e equipamentos que as possibilitam de atender uma boa demanda de pedidos e oferecer produtos com preços mais acessíveis devido o grande potencial de compra da empresa. Além disso, as farmácias de manipulação se beneficiam pela confiança e tradição que a marca Drogaria Catarinense impõe no mercado há muitos anos.

Através do relato dos próprios clientes e de consultas à relatórios indicativos, foi observado uma boa aceitação dos produtos e serviços em relação à qualidade.

Atualmente todas as filiais possuem Manual de Boas Práticas de Manipulação e Procedimentos Operacionais Padrão para todas as atividades e setores, conforme determina a legislação, porém há clara evidência de falta de disciplina dos funcionários para o cumprimento rigoroso destas normas.

O grau de qualificação dos funcionários da produção é baixo e a realização de treinamentos não é constante, inadequada às atividades deste setor. Este é um fator preocupante e exige um controle rigoroso por parte dos farmacêuticos, afim de garantir a qualidade desejada na produção dos medicamentos.

O ambiente de trabalho é agradável com espaço físico adequado, locais climatizados, boa iluminação, paredes e pisos em bom estado de conservação. Não foram observadas condições que coloquem em risco a segurança da pessoas.

O índice de acidentes de trabalho é muito baixo e a maior preocupação neste sentido, está na falta de cuidado dos funcionários com o manuseio de utensílios, principalmente das vidrarias, nos laboratórios.

Observa-se excesso de papéis sobre as mesas e materiais sem muita utilidade em gavetas, armários e prateleiras, principalmente nas áreas administrativas das farmácias.

Nota-se que, principalmente nos laboratórios, há desperdício de tempo na busca do que é preciso para operar devido ao lay-out inadequado e falta de etiquetas de identificação em armários e gavetas.

A limpeza na área de atendimento e laboratórios é rigorosamente controlada, devido a própria natureza do trabalho, porém os locais de uso coletivo como banheiros, refeitórios e vestiários ainda não tem o padrão de limpeza desejado. Os armários dos vestiários onde devem ficar somente uniformes, apresentam grande quantidade de objetos de uso pessoal em geral.

Verifica-se através do acompanhamento no setor de almoxarifado que não há um controle adequado de estoque de matérias-primas ocasionando faltas de produtos de maior giro e excesso de produtos com menor utilização. Além disto observa-se em algumas filiais, que o sistema FIFO às vezes não é utilizado, gerando desperdícios com matérias-primas vencidas.

Observa-se que há falta de disciplina de alguns colaboradores em relação à horários e cumprimento dos procedimentos estabelecidos pela empresa.

Na farmácia magistral as técnicas de produção de medicamentos são, na grande maioria, artesanais e exigem muita atenção e responsabilidade na sua execução. Este fato, associado à grande demanda de pedidos gera um alto índice de atestados, principalmente por motivos de stress e cansaço físico, e baixa produtividade dos colaboradores. Evidencia-se que devido à estes fatores, a produção torna-se, às vezes, incapacitada de atender um determinado número de pedidos no tempo adequado, gerando reclamações dos clientes.

3.7 FATORES QUE PODEM INTERFERIR NA IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA

Diante da situação atual nota-se o apoio dos gerentes, coordenadores e de alguns funcionários das lojas para implantar um programa que venha de encontro à todas essas necessidades de melhorias, no caso, o 5S.

Através de conversas informais com a direção, verificou-se interesse em implantar um programa de qualidade, principalmente nas filiais manipulação que atualmente é o setor da empresa que tem apresentado maior crescimento e lucratividade. Assim, diante de uma concorrência cada vez mais qualificada, percebe-se a preocupação dos dirigentes em alcançar a Qualidade Total para seus produtos e serviços, afim de se manter cada vez mais forte no mercado e conquistar novos clientes.

A boa fase financeira que a empresa tem passado, principalmente pelo ótima aceitação das Farmácias de Manipulação da rede no mercado, é um dos fatores que pode impulsionar a decisão pela implantação do programa.

Por outro lado, o fato da empresa já ter o 5S implantado nas farmácias de dispensação sem ter obtido resultados significativos, impõe um certo receio por parte da administração em expandir o programa para outros setores da empresa, sendo esta uma das principais barreiras ao início do programa.

Outro fator negativo, é o baixo grau de instrução dos colaboradores, o que pode interferir criando resistências durante a implantação.

3.8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Todas as atividades desenvolvidas no laboratório e na loja primam por qualidade, excelência e postura ética, voltadas sempre para o atendimento e requisitos da prescrição. A Farmácia de Manipulação tem como cultura, a manipulação de estoques de fármacos de origem qualificada no mercado, sob responsabilidade técnica do farmacêutico. O respeito às normas legais estabelecidas pelos órgãos competentes, bem como as boas práticas de manipulação, estão presentes e devem nortear os trabalhos de toda a unidade.

Assim a implantação do 5S terá importância fundamental na disciplina dos funcionários de todos os setores, para o cumprimento rigoroso de todas estas normas e padrões. Além disto, proporcionará ambientes mais organizados e limpos, melhoria do relacionamento interpessoal e saúde dos colaboradores que executarão suas tarefas com maior agilidade, responsabilidade e segurança.

CAPÍTULO IV

4. PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DO 5S

4.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Dado às evidências levantadas através do diagnóstico da empresa, tendo por base a revisão bibliográfica e aproveitando o interesse demonstrado pela empresa na implantação do programa, apresento a proposta de implantação do 5S.

4.2 PREPARAÇÃO PARA A IMPLANTAÇÃO DO 5S

4.2.1 SENSIBILIZAÇÃO DA ALTA ADMINISTRAÇÃO

Esta etapa se inicia com a apresentação da proposta ao corpo diretivo da empresa, mostrando-lhes a necessidade do Programa 5S nas suas lojas.

O comprometimento da alta administração da empresa é fundamental tanto para a implantação como para a manutenção do 5S. A participação ativa no processo aumenta a credibilidade e o interesse ao programa, além de motivar os participantes.

Sugere-se a participação em reuniões e palestras sobre o tema, além de visitas às organizações que já possuem o programa 5S implantado, ou em fase de implantação.

4.2.2 CONSOLIDAÇÃO DA EQUIPE PARA A IMPLANTAÇÃO

Após decidir-se pela implantação recomenda-se a montagem de uma estrutura para a disseminação do 5S na empresa.

Inicialmente deve-se designar o responsável pela implantação do programa, ou seja, o coordenador geral.

Na oportunidade também se criará o comitê do 5S que terá como função básica fomentar as atividades do 5S por toda a empresa. O importante da definição do Comitê, é a presença de pessoas com potencial de multiplicação e de credibilidade. Formarão uma rede de facilitadores que têm por função, como o próprio nome indica, facilitar o processo de criação de uma nova cultura na empresa.

O comitê será formado por um representante da administração, onde sugere-se a gerência regional, e de gerentes e coordenadores setoriais (atendimento e produção) das quatro filiais manipulação.

Recomenda-se ainda, a criação de uma equipe de apoio formada por colaboradores de vários setores, que auxiliarão na execução e funcionamento do programa, ficando assim sugerida:

- 1 colaborador do setor de sólidos de cada filial;
- 1 colaborador do setor de líquidos de cada filial;
- 1 colaborador do setor de atendimento ao cliente de cada filial.

4.2.3 EVENTO DE LANÇAMENTO DO PROGRAMA

Propõe-se a realização de uma cerimônia de declaração oficial do início da implantação do 5S pelo presidente da empresa, com a participação de toda a direção e o maior número possível de colaboradores.

Os responsáveis pela promoção do 5S também deverão ser apresentados durante o anúncio.

4.2.4 TREINAMENTO

Iniciará com o treinamento do comitê e deverá ser liderado pelo coordenador geral do programa. Entre os tópicos abordados deverá conter uma revisão dos principais conceitos sobre Qualidade Total, seguida pela apresentação dos princípios do 5S e encerrado com uma aplicação prática à sua implementação.

A seguir, o treinamento será realizado à todos os funcionários e deverá esclarecer o programa a ser implantado, o que é, para que serve, seus benefícios e metas, tudo de maneira simples e de fácil entendimento. Poderão ser utilizados instrumentos como: slides, filmes, apostilas ou cartilhas ilustradas .

Serão necessários, para estas duas etapas, materiais didáticos distintos, sendo um específico para comitê e equipe de apoio (Anexo VI) e outro para os demais funcionários (Anexo VII), ambos elaborados à partir do material da revisão bibliográfica. Nestes materiais estarão estabelecidos: carga horária, composição dos participantes do curso, material didático e conteúdo programático.

4.2.5 REGISTRO DA SITUAÇÃO ATUAL

A equipe de implantação deverá fazer registros de como a empresa se encontra com relação ao acúmulo de materiais desnecessários para a realização da tarefas, limpeza e organização dos locais alvo da ação da implantação do método. Recomenda-se fazê-lo através de visitas à todos os setores da empresa e obtenção de fotos, principalmente dos locais considerados críticos, entretanto a concordância, bem como a aceitação por parte daqueles que freqüentam o local é imprescindível

para o resultado final, para tanto se faz necessário os esclarecimentos do objetivo das fotos e a orientação quanto ao melhor ângulo.

Recomenda-se evitar fotografar pessoas e objetos pessoais para não causar constrangimento.

Estas fotos serão úteis para comparar a situação atual com a alcançada após a implementação dos 3S e para medir os resultados obtidos.

4.2.6 ELABORAÇÃO DO PLANO DE IMPLANTAÇÃO

Com as informações obtidas, utilizando-se do conhecimento próprio e dos materiais de revisão bibliográfica e do diagnóstico da empresa, coordenador e comitê juntos estabelecerão objetivos e metas elaborando um plano de implementação do programa, adequado às necessidades da empresa.

O plano deverá ser avaliado pelo coordenador verificando a coerência com as metas da empresa.

O plano geral de implantação do programa é apresentado no Anexo VIII.

4.3 EXECUÇÃO DOS 5 SENSOS

A introdução dos 5 sentidos deverá ser conduzida seguindo-se etapas previamente definidas. A execução dos primeiros 3S's em primeiro lugar, para depois se passar para o quarto e o quinto S. Os primeiros S's trabalham principalmente com o aspecto físico, enquanto que o quarto e quinto tratam, inclusive, de assuntos de ordem psicológica, e muitas vezes, do íntimo das pessoas. Devido à diferença de natureza entre essas duas classes é melhor separá-las quando da introdução.

O tempo destinado para a execução de cada S deverá ser de no máximo, um mês, sendo monitorados por membros do comitê que atuarão como facilitadores

do programa. O tempo geral de introdução do programa deverá ser de 6 meses e após este período deve-se fazer uma reflexão e planejar os passos seguintes.

Assim, nesta etapa deve-se iniciar a implantação do método com a realização do "Dia D", execução dos 3S's iniciais e após a sua consolidação, a ampliação dos 3S para 5S.

4.4 MANUTENÇÃO

4.4.1 AVALIAÇÃO E RECONHECIMENTO

A partir deste ponto, podemos dizer que o programa já está implantado e a sua continuidade deverá incluir avaliações periódica dos resultados, sob a forma de auditorias, a ser efetuada por auditores de outros setores que serão designados.

A avaliação será feita em formulário padronizado único para todos os setores (Anexo IX), onde serão atribuídos pontos, na escala de 1 a 3, crescente de acordo com o grau de envolvimento na aplicação dos conceitos dos 5S.

As avaliações deverão ser realizadas mensalmente, contando a primeira à partir da data de descarte, até que se consiga atingir o nível de aplicação dos princípios do programa. À partir daí as auditorias poderão ser feitas com uma freqüência semestral.

Os resultados serão divulgados através de quadros, instalados em cada loja. Deverá ser estabelecido um dia solene para o reconhecimento do melhor ambiente e premiação.

4.4.2 AÇÕES CORRETIVAS E EXECUÇÃO DE MELHORIAS

Qualquer que seja o resultado, positivo ou negativo, existem sempre causas que produziram o seu resultado. Diante disto é preciso ir à busca dessas causas para que possam ser tomadas as contramedidas acertadas.

Assim, sugere-se a realização de uma reunião geral com a participação de todos os envolvidos com o programa, para a reavaliação do processo, resolução do problemas que vierem a surgir e execução de melhorias. Recomenda-se a utilização de ferramentas como o diagrama de causa e efeito (Anexo X), PDCA (Anexo XI) e Macrofluxo para solução de problemas (Anexos XII) no caso de metas não atingidas.

4.5 CRONOGRAMA PARA IMPLANTAÇÃO DO 5S

ETAPAS	1º Mês				2º Mês			
	1ª sem	2ª sem	3ªsem	4ªsem	1ªsem	2ªsem	3ªsem	4ªsem
Sensibilizar a alta administração	X							
Anunciar a campanha		X						
Definir o comitê		X						
Preparar o treinamento			X					
Treinar comitê			X					
Preparar o plano de implantação				X				
Analisar o plano de implantação				X				
Treinar funcionários					X			
Registrar a situação atual					X			
Realizar o "Dia D"						X		
Aplicar o Senso de Utilização						X	X	X
	3º Mês				4º Mês			
ETAPAS	1ª sem	2ª sem	3ªsem	4ªsem	1ªsem	2ªsem	3ªsem	4ªsem
Aplicar o Senso de Ordenação	X	X	X					
Aplicar o Senso de Limpeza				X	X	X		
Aplicar o Senso de Saúde							X	X
	5º Mês				6º Mês			
ETAPAS	1ª sem	2ª sem	3ªsem	4ªsem	1ªsem	2ªsem	3ªsem	4ªsem
Aplicar o Senso de Saúde	X							
Aplicar o Senso de Disciplina		X	X	X				
Avaliar					X	X	X	X

4.6 RECURSOS NECESSÁRIOS

Serão considerados os recursos humanos, materiais e financeiro, a serem utilizados durante 6 meses, entretanto os custos apresentados são apenas estimativas.

4.6.1 RECURSOS HUMANOS

Aqui serão considerados os custos das horas da equipe de implantação e demais funcionários, tendo por base o salário médio de cada colaborador, e a quantidade de horas dedicadas ao programa 5S durante o período de implantação.

- Coordenador geral do programa: R\$ 10,00 / hora - 180 horas;
- Gerentes (4) R\$ 8,00 / hora - 100 horas;
- Coordenadores setoriais (8): R\$ 5,00/hora - 100 horas;
- Equipe de apoio (12): R\$ 2,00 / hora - 100 horas;
- Funcionários (23) : R\$ 2,00 / hora - total de aproximadamente 1800 horas.

4.6.2 RECURSOS MATERIAIS

- materiais de divulgação interna (camisetas, cartazes, faixas): R\$ 600,00
- transparências: R\$ 50,00;
- filme de 36 poses para todas as lojas: R\$ 100,00;
- material para treinamento (cartilhas e apostilas): R\$ 500,00;
- prêmios e brindes: R\$ 350,00;
- quadro magnético :R\$ 400,00.

4.6.3 RECURSOS FINANCEIROS

- Despesas com viagens para treinamento dos colaboradores: R\$ 1600,00
- Despesas com viagens para realização de avaliações/auditorias: R\$ 1000,00

Considerando todos os custos aqui especificados, será necessário para a implantação do programa um total de R\$ 23.900,00.

Não foram incluídos os custos com modificação de lay-out e reformas, entretanto conforme verificado no diagnóstico, as condições físicas das instalações não necessitarão de muitas alterações.

4.7 DIFICULDADES ESPERADAS E MEDIDAS PREVENTIVAS

No processo de implantação algumas dificuldades poderão surgir, assim serão necessárias algumas medidas para contorná-las.

Um dos problemas é a provável resistência de alguns funcionários, no início do programa. Eles poderão alegar que com a adoção do 5S o volume de trabalho será maior, e que o programa beneficiará somente a empresa. Para conquistar a adesão destas pessoas será necessário forte liderança do coordenador e comitê para introduzir na cultura das pessoas, através de muita persistência e de um bom trabalho de educação e treinamento, como os sensores serão incorporados aos procedimentos normais facilitando o trabalho e como tais mudanças podem melhorar a vida particular de cada uma delas.

Outra possível dificuldade será a liberação dos colaboradores, para realização de treinamentos e desenvolvimento das ações de implementação, devido ao quadro limitado de funcionários. Neste caso será preciso um bom planejamento de todas as atividades.

Uma medida importante a ser considerada é cuidar para que o 5S` seja constantemente promovido, tanto na fase de implantação quanto na fase de

consolidação, afim de evitar das pessoas se acomodem e que os resultados obtidos retrocedam ao longo do tempo.

4.9 RESULTADOS ESPERADOS

Com a implantação do 5S espera-se promover em todos os níveis hierárquicos da empresa, uma mudança de valores e de hábitos pessoais, buscando a excelência da organização como um todo.

CAPÍTULO V

5.1 CONCLUSÃO

Para a apresentação da presente proposta foi eleito o 5S porque, com seus passos simples, envolvendo à todos que trabalham na organização e resultados facilmente mensuráveis ele é sem dúvida, a ferramenta mais adequada para conseguir o comprometimento de todos com a jornada da qualidade que pretende-se iniciar na empresa.

Por se tratar de uma ferramenta de educação para a forma de agir e pensar dentro da organização, o 5S proporcionará um processo de mobilização de todas as pessoas para a redução de custos, eliminação de desperdício de energia humana, recursos e tempo, aumentando assim a qualidade de vida no trabalho e a produtividade nos processos internos

No entanto, apesar de ser conhecido como um dos mais fáceis e simples de ser executado, o 5S precisa ser praticado com muito rigor para que não seja esquecido ao longo do tempo.

O apoio da direção, através da constância de propósitos para o desenvolvimento do 5S, é essencial para o sucesso do programa.

É necessário acompanhamento e a realização de avaliações periódicas buscando a internalização dos sentidos, principalmente da autodisciplina, para a continuidade do programa.

Ao concluir este trabalho, além de mostrar os inúmeros benefícios que o 5S, quando bem implantado e conduzido, pode oferecer às organizações, convém destacar também a sua grande contribuição para o crescimento profissional e maior conhecimento na área da qualidade, através da possibilidade de colocar em prática os aprendizados adquiridos durante o curso de Gestão da Qualidade e Produtividade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

Osada, Takashi. Housekeeping, Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke - **Cinco Pontos - Chaves para o Ambiente da Qualidade Total 5S**. São Paulo: Instituto IMAM, 1992.

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

Silva, João Martins da. **5S: O ambiente da Qualidade** - Belo Horizonte/MG: Fundação Cristiano Ottoni, 1994.

Silva, João Martins da. **5S: O ambiente da Qualidade na prática** - Belo Horizonte/MG: Fundação Cristiano Ottoni, 1996 .

DOCUMENTOS CONSULTADOS

Cunha, J. C. da. **Modelos de Gestão da Qualidade I** : UFPR: CNI/SENAI, 2002.

LAPA. Reginaldo, **Os cinco sentidos**; <http://www.ptnet.com.br/5sentos/index.htm>

Marshall Jr, Isnard. **Gestão de Operações e Qualidade**. 1ª Rio de Janeiro: FGV Management - Cursos de Educação Continuada.

Umeda, Masao. **As sete chaves para o sucesso do 5S**. Belo Horizonte: Fundação Cristiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG.1997.

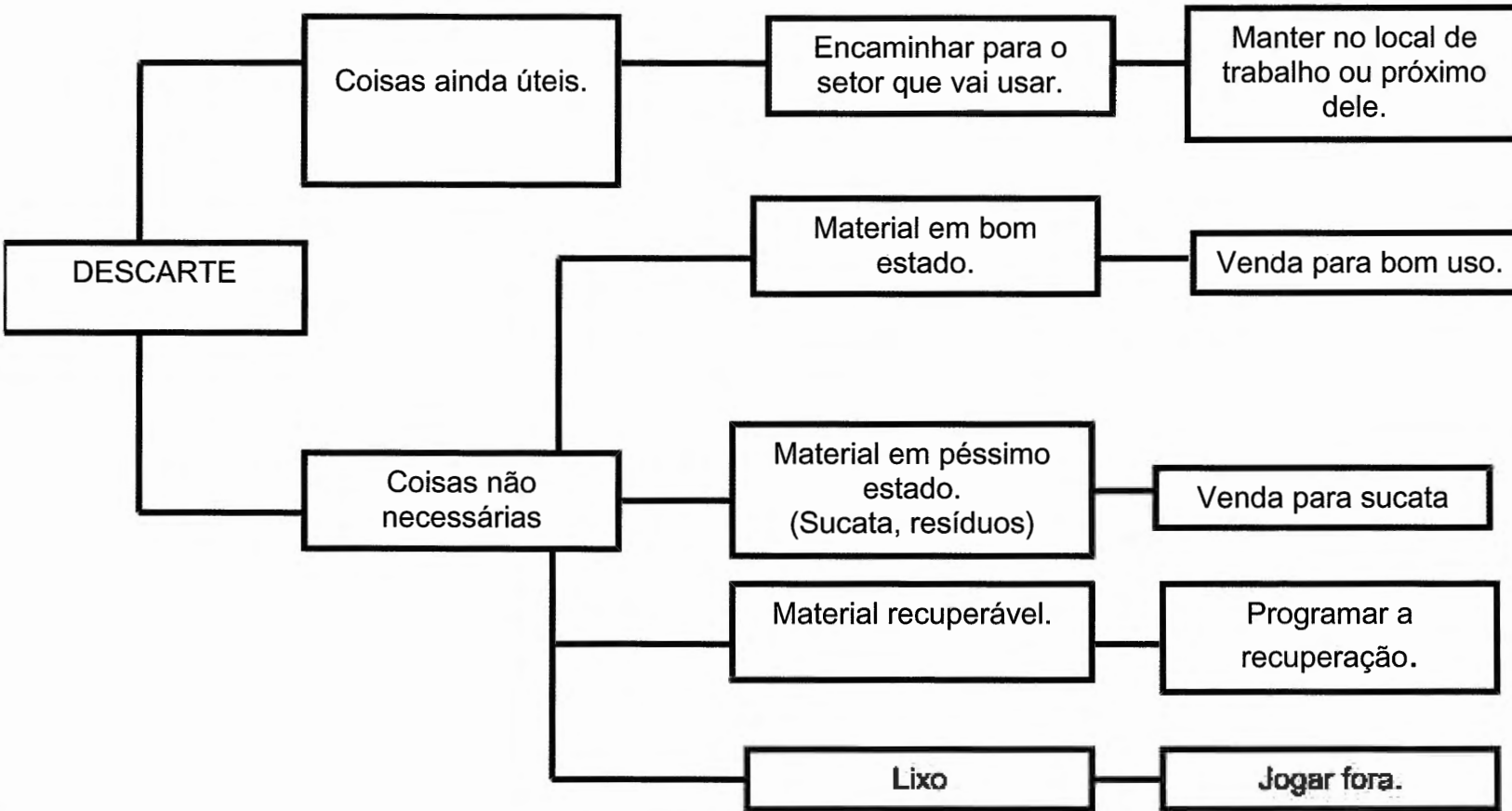
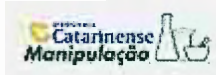
ANEXOS

ANEXO I

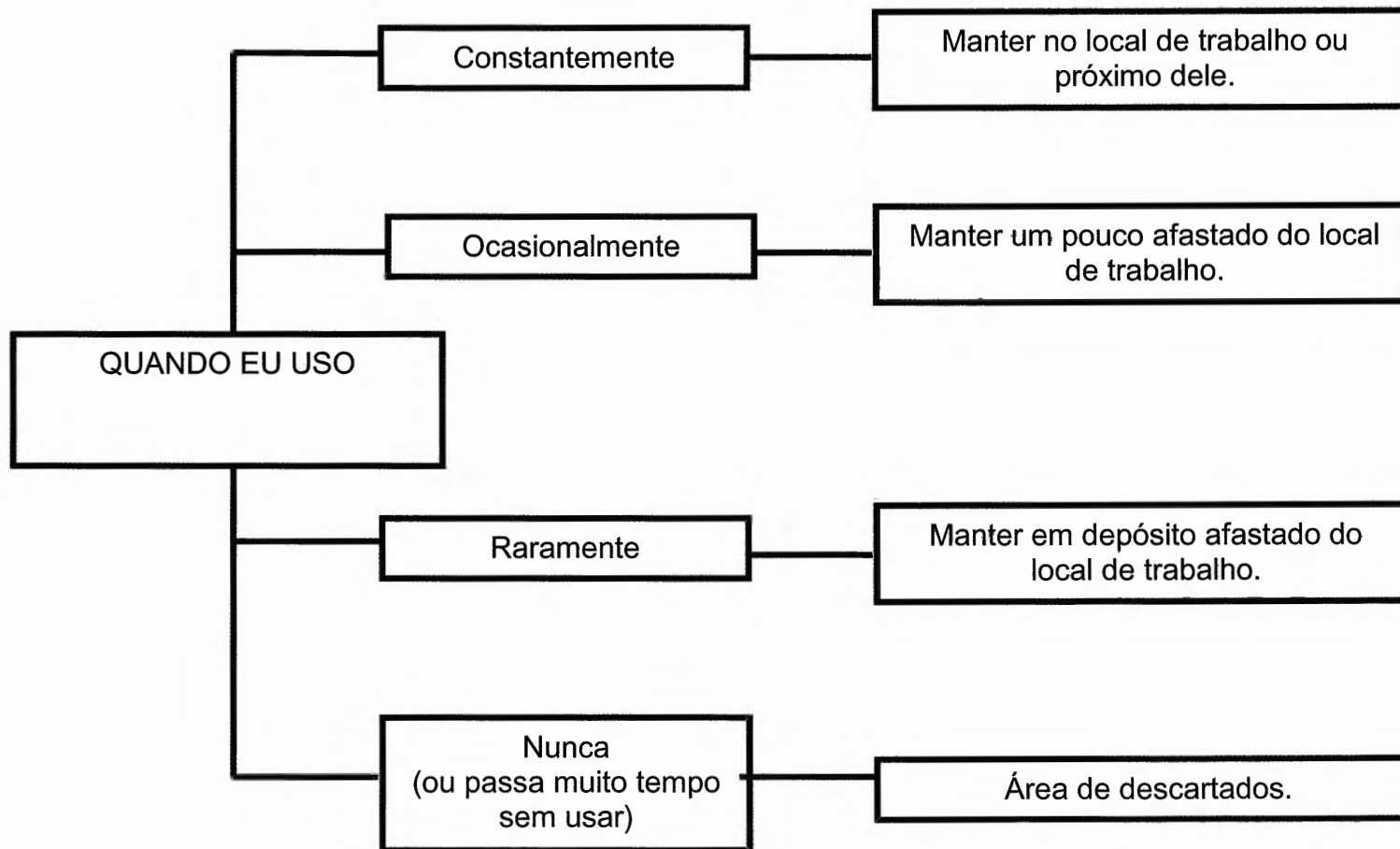
5W1H



WHAT	WHY	WHEN	WHO	WHERE	HOW
O QUE	POR QUE	QUANDO	QUEM	ONDE	COMO

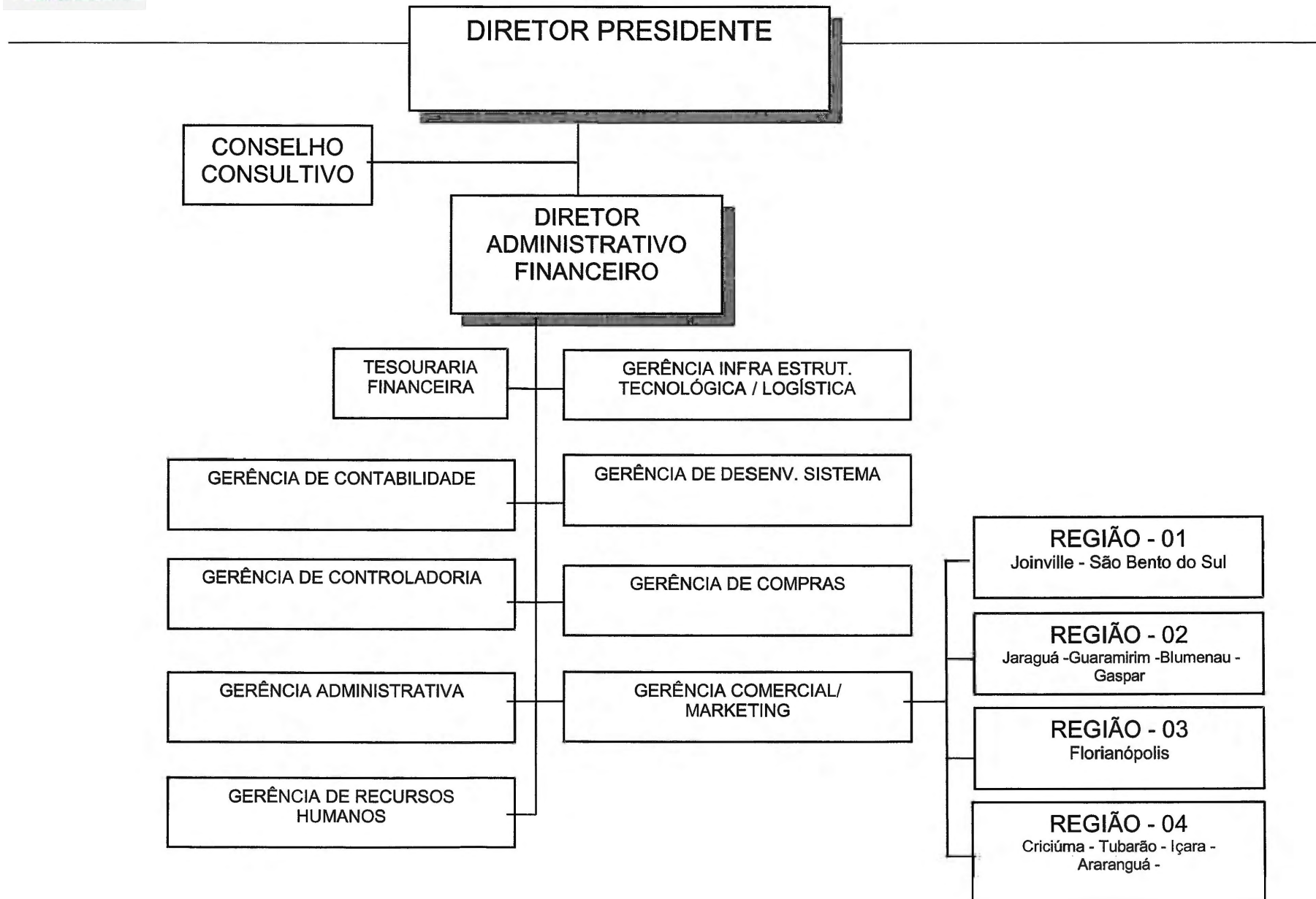


FLUXOGRAMA DO SENSO DE ORDENAÇÃO



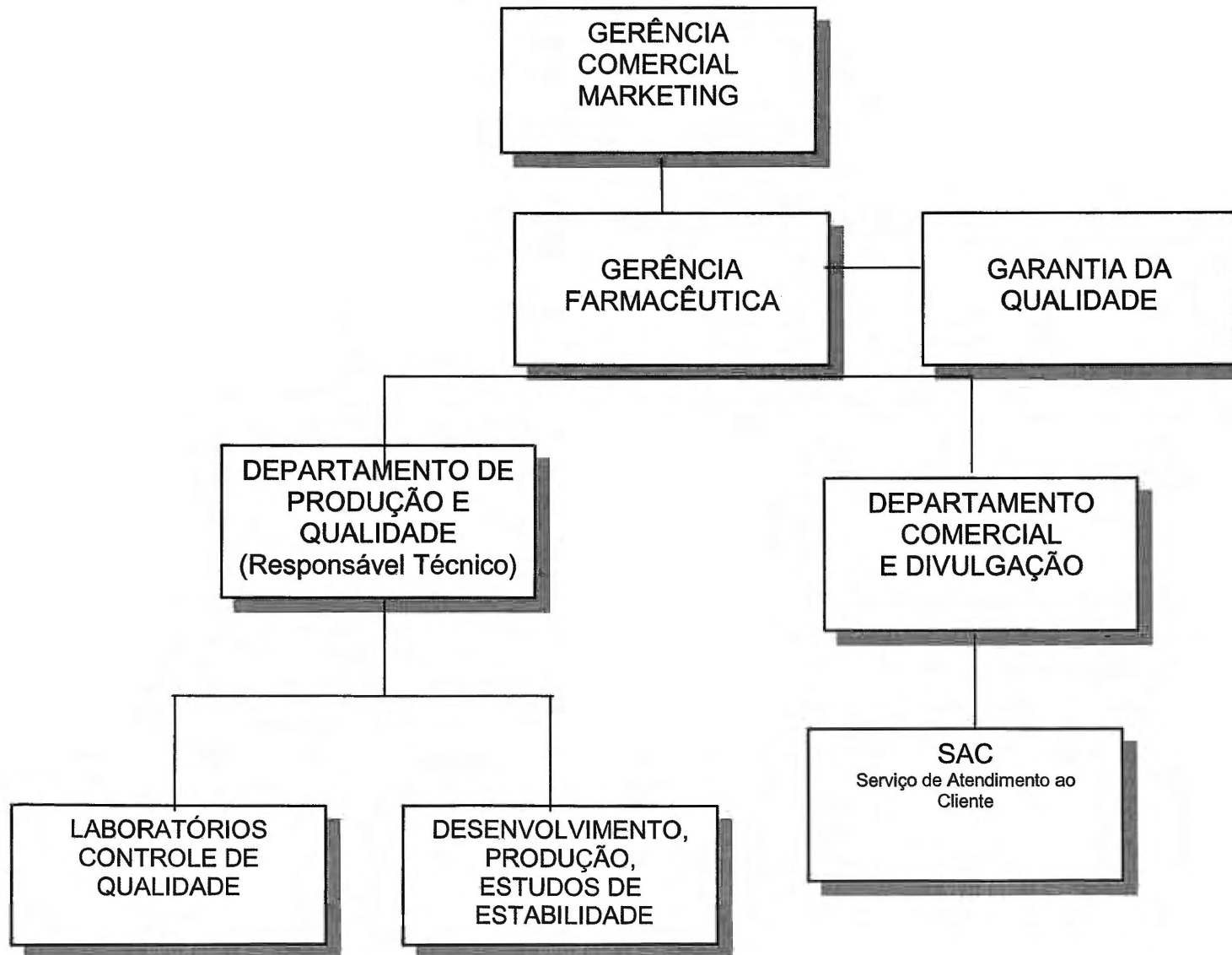


ORGANOGRAMA Drogaria e Farmácia Catarinense



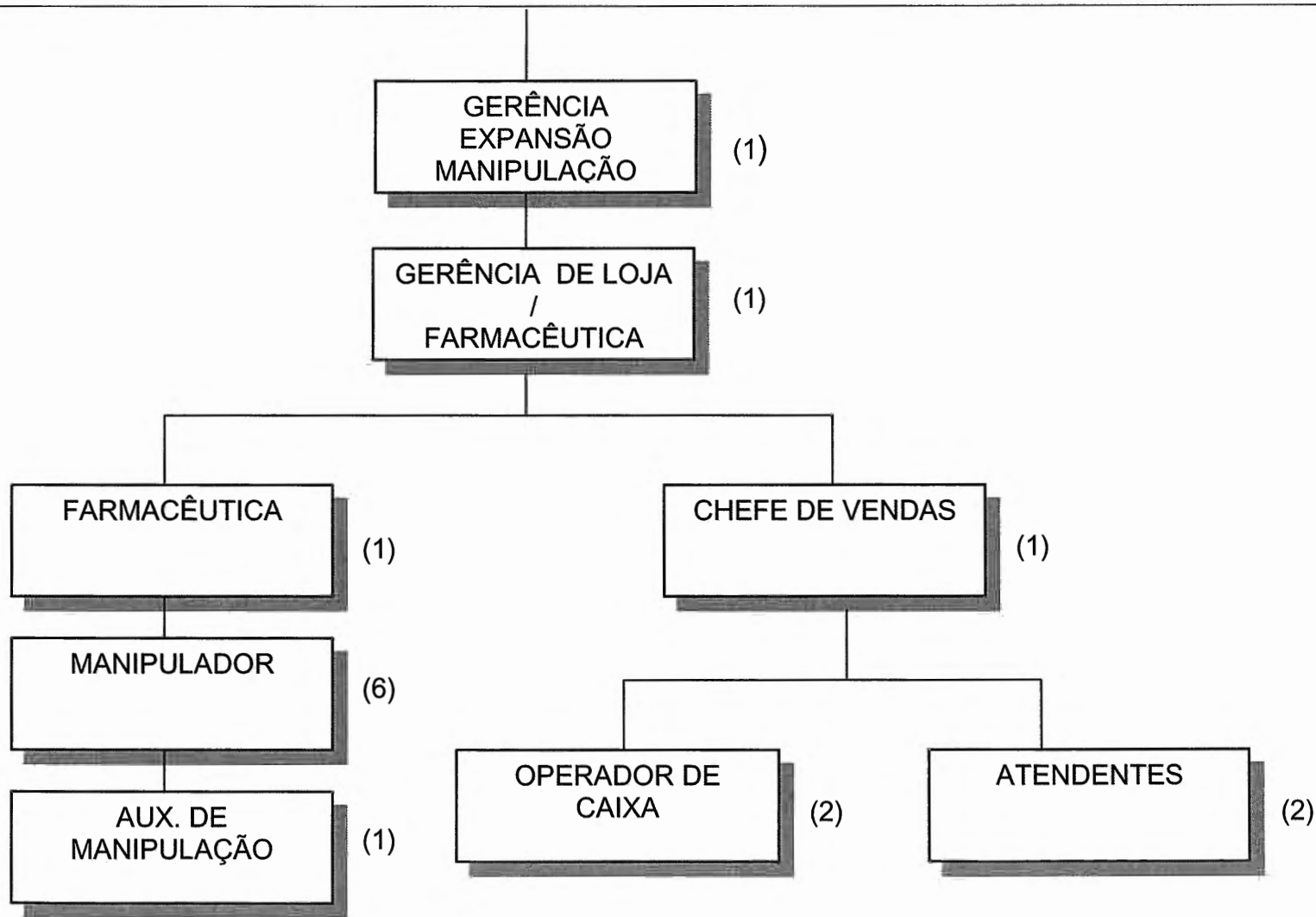


ORGANOGRAMA Drogaria e Farmácia Catarinense





ORGANOGRAMA Drogaria e Farmácia Catarinense





DROGARIA CATARINENSE	REGISTRO DE DESVIO DA QUALIDADE	DOC.Nº.: PLA GAR 02 Pág.: 01 de 01
PRODUTO: _____		
APRESENTAÇÃO: _____ Nº: _____		
Data Fabricação: ___/___/___		
Data Validade: ___/___/___		
N.º DA ORDEM DE PRODUÇÃO: _____		
QUANTIDADE PRODUZIDA: _____		
PROCEDÊNCIA DO		
PRODUTO: _____		
NOME DO		
RECLAMANTE: _____		
MOTIVO: _____		

DATA: ___/___/___.		
1. CONTROLE DA QUALIDADE: Análise executada segundo especificação técnica n.º _____ Resultado: _____ Data: ___/___/___		
Executado por _____ Responsável: _____		
Obs.: Anexar ficha de análise.		
2. PARECER TÉCNICO QUANTO AO DESVIO DA QUALIDADE: _____ _____ _____		



Responsável Técnico: _____ Data: _____

3. CONCLUSÃO E PROVIDÊNCIAS:

Responsável Técnico: _____
____/____/____

Data:



MATERIAL DIDÁTICO PARA TREINAMENTO DO COMITÊ E EQUIPE DE APOIO

1. Carga horária

2 horas por módulo x 5 módulos = 10 horas

2. Composição dos participantes do curso

Uma turma composta de no máximo 20 participantes.

3. Material didático

É preferível que os materiais didáticos sejam apresentados em folhas soltas, para serem entregues no final de cada aula, resumindo o conteúdo de cada módulo em uma ou duas folhas.

4. Conteúdo programático



MATERIAL DIDÁTICO PARA TREINAMENTO DO COMITÊ E EQUIPE DE APOIO

Módulo 1 (2 horas) - Treinamento introdutório do 5S

	Tempo	Tempo acumulado
1. Seção de abertura pelo coordenador do 5S		5 min.
2. Auto apresentação feita pelo instrutor e participantes.....	10 min	(15 min)
3. Como promover o treinamento.....	5 min	(20 min)
(1) Não entregar o material antes das aulas. Entregar somente após o término de cada módulo.		
(2) Incentivar a participação ativa de todos. Efetuar perguntas e promover troca de opiniões entre participantes de forma bastante intensa.		
4. O que é o 5S.....	30 min	(50 min)
(1) Como se iniciou o 5S? (Referência: item 2.1 da revisão bibliográfica)		
(2) O que é o 5S? (Referência: item 2.2 da revisão bibliográfica)		
(3) "A gestão da qualidade total e o 5S" (Referência: item 2.3 da revisão bibliográfica)		
(4) "O 5S e a cidadania" (Referência: item 2.6 da revisão bibliográfica)		
Intervalo.....	10 min	(60 min)
5. Estrutura organizacional para a promoção do 5S.....	15 min	(75 min)
(1) Papel do coordenador		
(2) Papel do comitê		
(3) Como aproveitar melhor o trabalho desenvolvido pelos responsáveis de cada assunto.		

**MATERIAL DIDÁTICO PARA TREINAMENTO
DO COMITÊ E EQUIPE DE APOIO**

-
6. Cronograma de implementação do 5S.....20 min (95 min)
- (1) Fase compreendida entre a sensibilização da diretoria e o anúncio da campanha.
Explicação do plano geral com a utilização do anexo VIII.
 - (2) Treinamento dos funcionários.
Treinamento realizado pelo comitê.
Ouvir bem a opinião dos participantes.
 - (3) Realização da campanha de promoção do 5S.
Prazo de um mês para a execução de cada S.
 - (4) Avaliação e reunião de reflexão.
7. Seção de filme para mostrar a situação dos locais de.....15 min (110 min)
trabalho.
8. Fechamento.....10 min (120 min)
- (1) Recapitulação
Recapitulação ao entregar as folhas da apostila.
 - (2) Explicação da programação do dia seguinte.



MATERIAL DIDÁTICO PARA TREINAMENTO DO COMITÊ E EQUIPE DE APOIO

Módulo 2 (2 horas) - Como promover o Senso de Utilização (Seiri) e o Senso de Ordenação (Seiton) - Parte I

	Tempo	Tempo acumulado
1. Recapitulação do módulo 1.....	10 min	
Recapitulação mediante formulação de perguntas para os participantes do curso.		
2. O que é o Senso de Utilização (Seiri) ?.....	25 min	(35 min)
(Referência: item 2.3.1.1 da revisão bibliográfica)		
(1) O que são materiais necessários ?		
Expor o anexo II		
3. Como promover o Senso de Utilização	25 min	(60 min)
(Referência: item 2.3.1.2 da revisão bibliográfica)		
(1) Operação descarte		
Indagar os participantes o que deve ser feito para:		
(2) Não deixar acumular materiais desnecessários.		
(3) Deixar no local de trabalho somente materiais que serão utilizados		
Intervalo.....	10 min	(70 min)
4. O que é Senso de Ordenação (Seiton).....	5 min	(75 min)
(Referência: item 2.3.2.1 da revisão bibliográfica)		
5. Como promover o Senso de Ordenação.....	35 min	(110 min)
(Referência: item 2.3.2.2 da revisão bibliográfica)		
Expor o Anexo II		
Efetuar somente perguntas e promover troca de opiniões.		

**MATERIAL DIDÁTICO PARA TREINAMENTO
DO COMITÊ E EQUIPE DE APOIO**

6. Fechamento.....10 min (120 min)

- (1) Recapitulação ao entregar as folhas da apostila.
- (2) Explicação da programação do dia seguinte.



MATERIAL DIDÁTICO PARA TREINAMENTO DO COMITÊ E EQUIPE DE APOIO

Módulo 3 (2 horas) - Como promover o Senso de Ordenação (Seiton) - parte 2 e Senso de Limpeza (Seiso)

	Tempo	Tempo acumulado
1. Recapitulação do módulo 2.....	10 min	
Recapitulação mediante formulação de perguntas para os participantes do curso.		
2. Como promover o Senso de Ordenação?.....	50 min	(60 min)
(Referência item: 2.3.2.2 da revisão bibliográfica)		
Fazer um resumo, ouvindo opiniões dos participantes sobre o assunto tratado no dia anterior.		
(1) Determinar onde cada material deve ser colocado		
(2) Determinar como os materiais devem ser colocados.		
(3) Determinar a quantidade de materiais a serem colocados.		
(4) Possibilitar a visualização dos materiais,		
Intervalo.....	10 min	(70 min)
3. O que é Senso de Limpeza (Seiso)?.....	5 min	(75 min)
(Referência: item 2.3.3.1 da revisão bibliográfica)		
4. Como promover o Senso de Limpeza?.....	35 min	(110 min)
(Referência: item 2.3.3.2 da revisão bibliográfica)		
(1) Promover troca de opiniões sobre as causas de sujeira.		
(2) Não sujar. Limpa quem sujou.		
(3) Limpar equipamentos, mobiliários, vidros, portas, etc.		
(4) Praticar a limpeza e arrumação depois de executado o trabalho.		
(5) Definir claramente as áreas de responsabilidades de limpeza.		
5. Fechamento.....	10 min	(120 min)



**MATERIAL DIDÁTICO PARA TREINAMENTO
DO COMITÊ E EQUIPE DE APOIO**

-
- (1) Recapitulação ao entregar as folhas da apostila.
 - (2) Explicação da programação do dia seguinte.



MATERIAL DIDÁTICO PARA TREINAMENTO DO COMITÊ E EQUIPE DE APOIO

Módulo 4 (2 horas) - Como promover o Senso de Saúde e Senso de Autodisciplina

	Tempo	Tempo acumulado
1. Recapitulação do módulo 3.....	20 min	
Destinar maior tempo para a recapitulação.		
2. O que é o Senso de Saúde (Seiketsu)?.....	10 min	(30 min)
(Referência: item 2.3.4.1 da revisão bibliográfica)		
Promover troca de opiniões sobre o assunto "saúde".		
Transformar a saúde física em saúde mental.		
3. Como promover o Senso de Saúde?.....	30 min	(60 min)
(Referência: item 2.3.3.2 da revisão bibliográfica).		
(1) Saúde física		
(2) Saúde mental		
Intervalo.....	10 min	(70 min)
4. O que é Senso de Autodisciplina (Shitsuke)?.....	10 min	(80 min)
(Referência: item 2.3.5.1 da revisão bibliográfica)		
Promover troca de opiniões sobre o assunto "bons hábitos".		
5. Como promover o Senso de Autodisciplina.....	30 min	(110 min)
(Referência: item 2.3.5.2 da revisão bibliográfica)		
(1) Cumprir normas.		
(2) Honrar compromissos.		
(3) Adquirir boas maneiras.		
(4) Praticar sempre a arrumação depois de executado o trabalho.		



**MATERIAL DIDÁTICO PARA TREINAMENTO
DO COMITÊ E EQUIPE DE APOIO**

6. Fechamento.....10 min (120 min)

(1) Recapitulação ao entregar as folhas da apostila.

MATERIAL DIDÁTICO PARA TREINAMENTO DO COMITÊ E EQUIPE DE APOIO

Módulo 5 (2 horas) - Manutenção das atividades do 5S e melhorias.

	Tempo	Tempo acumulado
1. Recapitulação do módulo 4.....	10 min	
Conduzir a aula efetuando perguntas.		
2. Manutenção e melhoria do 5S.....	10 min	(20 min)
(Referência: item 2.11 da revisão bibliográfica)		
3. Causas que podem interferir no sucesso da implantação do programa e suas contramedidas.....	40 min	(60 min)
promover discussão sobre possíveis causas que podem levar o 5S ao fracasso. Levantar as causas com a utilização do diagrama de causa e efeito.		
Intervalo.....	10 min	(70 min)
4. Ações para a manutenção do bom nível do 5S.....	30 min	(100 min)
Trocar idéias quanto às medidas que devem ser tomadas para a manutenção da prática do 5S.		
(1) Realização de avaliação pelo comitê		
(2) Auditorias		
(3) Realização dos itens de melhoria.		
5. Fechamento.....	20 min	(120 min)
(1) Entrega do material didático para o treinamento dos demais funcionários e sua aplicação.		
(2) Conclusão		
(3) Encerramento		



MATERIAL DIDÁTICO PARA TREINAMENTO DOS FUNCIONÁRIOS

1. Carga horária.
8 horas, sendo 1 hora para cada item e intervalo de 1 hora.
2. Composição dos participantes do curso.
4 turmas com no máximo 15 participantes.
3. Material didático
Deve ser elaborado na forma de apostila, tendo como referência o material da revisão bibliográfica, e entregue a cada participante.
4. Conteúdo programático:

Folha 1 - O que é o 5S

1. O que é o 5S?
2. Para que implantar o 5S.
3. Plano de execução da campanha 5S.

Folha 2 - Como promover o Senso de Utilização (Seiri)

1. O que significa aplicar o Senso de Utilização.
2. Como promover o Senso de Utilização.

Folha 3 - Como promover o Senso de Ordenação.

1. O que significa aplicar o Senso de Ordenação.
2. Como promover o Senso de Ordenação.

Folha 4 - Como promover o Senso de Limpeza.

1. O que significa aplicar o Senso de Limpeza.
2. Como promover o Senso de Limpeza.



MATERIAL DIDÁTICO PARA TREINAMENTO DOS FUNCIONÁRIOS

Folha 5 - Como promover o Senso de Saúde.

1. Saúde física e saúde mental.
2. Como promover o Senso de Saúde.

Folha 6 - Como promover o Senso de Autodisciplina.

1. O que é Senso de Autodisciplina.
2. Como promover o Senso de Autodisciplina.

Folha 7 - Avaliação, manutenção e melhoria do 5S.

1. O que avaliar?
2. Manutenção e melhoria do 5S.

O que fazer	Quem fazer	Por que fazer	Como fazer	Observações
Sensibilizar a alta administração	Área da Qualidade	Buscar o comprometimento oficial da empresa para com o programa.	Visitas à empresas, participação em reuniões e palestras.	Apresentar a proposta para implantação. Após aprovação da diretoria realizar um trabalho de educação, convencimento com as lideranças principais da empresa em todas as áreas. O objetivo é buscar a adesão.
Definir o comitê	Coordenador	Implantar a aplicação do 5S.	Será composto por encarregados e representantes dos setores de cada filial.	Buscar líderes e formadores de opinião. É desejável que os membros do comitê possam dedicar uma parte dos seu dia para desenvolver o 5S.
Programar os treinamentos necessários para a implantação do Programa	Coordenador	Preparar material para divulgação, implantação e educação sobre 5S e sensibilização da Qualidade	Elaborar um cronograma e programa de palestras e reuniões.	Utilizar o material da revisão bibliográfica.
Treinar o comitê	Coordenador	É preciso que as pessoas entendam o que ganham com isso e a importância para a empresa. Eles precisam mudar alguns paradigmas. A rejeição ao programa precisa ser trabalhada principalmente com os formadores de opinião.	Repassar o treinamento de Sensibilização para a Qualidade. Sensibilizar e informar sobre a metodologia e benefícios com a implantação do 5S.	

Preparar o plano de implantação	Coordenador Comitê	Definir as metas e etapas do programa	Aproveitar conhecimento próprio, utilizar material da revisão bibliográfica e do diagnóstico da situação da empresa.	
Analisar o plano de implantação	Coordenador	Verificar se o plano é coerente com as metas da empresa.	Discutir o plano com o comitê e verificar se o plano atende às expectativas da empresa.	
Treinar funcionários	Comitê	Possibilitar o conhecimento e aplicação do 5S por todos.	Coordenador e comitê juntos estabelecem o horário.	Repassar um treinamento sobre 5S numa linguagem adequada ao público. Mostrar exemplos de empresas que já tem o 5S implantado com sucesso.
Registrar a situação atual	Comitê	Mostrar o resultado do 5S antes e depois da implantação.	Tirar fotos das situações críticas antes e depois da implantação para comparação	Evitar fotografar pessoas e objetos pessoais para não causar constrangimento.
Realizar o "Dia D" ou dia da grande limpeza	Funcionários Direção	Marca o início efetivo do programa	Mobilizar toda a empresa por um dia. Pode ser fora do horário de trabalho.	Providenciar todo o material necessário e divulgar a realização deste dia através de reuniões, cartazes, faixas. Todos devem participar.
Aplicar o Senso de Utilização / Descarte	Funcionários	Eliminar todo o material desnecessário dos locais de trabalho.	Fazer um grande faxina, separando objetos necessários dos desnecessários.	Antes de aplicar o primeiro senso providenciar todo material de limpeza e definir as áreas de descarte. Acompanhar a sua execução.
Avaliar o Senso de Utilização / Descarte	Coordenador Comitê	Mostrar o resultado obtido e executar as pendências.	Aplicar folha de avaliação do 5S (Anexo IX). Discutir formas de solucionar as pendências mais complexas.	Volume de material descartado deixar a disposição para que todos vejam. A passagem para o próximo senso, só acontecerá quando o comitê avaliar a ótimo desempenho neste senso.

Aplicar o Senso de Ordenação	Funcionários	Possibilitar acesso rápido com menor desgaste.	Definir critérios de organização para guarda e armazenamento de objetos de acordo com a forma e freqüência de utilização. Padronizar avisos, etiquetas, murais etc.	Providenciar materiais de identificação como etiquetas, placas, tintas, etc.
Avaliar o Senso de Ordenação	Coordenador Comitê	Avaliar os resultados do Seiton e executar as pendências.	Aplicar folha de avaliação do 5S (Anexo IX). Discutir formas de solucionar as pendências mais complexas. Relacionar pontos de difícil acesso.	Tirar fotos dos locais organizados e comparar com a situação anterior ao 5S . A passagem para o próximo senso, só acontecerá quando o comitê avaliar a ótimo desempenho neste senso.
Aplicar o Senso de Limpeza	Funcionários	Aplicar o senso de limpeza em todos os locais, identificando e eliminando as fontes de origem de sujeira. Manter limpo o ambiente de trabalho.	Limpar rigorosamente o local de trabalho, inspecionando-o para identificar as fontes de sujeira.	
Avaliar o Senso de Limpeza	Coordenador Comitê	Avaliar os resultados deste senso e executar as pendências.	Avaliar o senso observando aspectos gerais, cantos, depósitos, áreas comuns. Aplicar folha de avaliação do 5S (Anexo IX). Discutir formas de solucionar as pendências mais complexas.	A passagem para o próximo senso, só acontecerá quando o comitê avaliar a ótimo desempenho neste senso. Esta é a fase mais crítica, pois há uma forte tendência de as pessoas pensarem que não há mais nada a fazer após a limpeza e arrumação dos locais.
Aplicar o Senso de Saúde	Funcionários	Para padronizar e manter as melhorias atingidas até esta fase.	Aplicar o senso observando anomalias com relação ao sentidos e executar melhorias. Cuidar da higiene pessoal.	Colocar plantas em alguns locais pode ser muito positivo. Palestras sobre assuntos relacionados a saúde, identificação de substâncias e procedimentos perigosos



Avaliar o Senso de Saúde	Coordenador Comitê	Avaliar resultados deste senso e executar as pendências.	Aplicar folha de avaliação do 5S (Anexo IX). Discutir formas de solucionar as pendências mais complexas	A passagem para o próximo senso, só acontecerá quando o comitê avaliar a ótimo desempenho neste senso.
Aplicar o Senso de Disciplina	Funcionários	Cumprir o que foi estabelecido pela empresa, setor, comitê.	Definir processos para manter a disciplina, principalmente com relação ao 5S	Definir programa de avaliação periódica.
Realizar avaliação de todos os Sentos e observar pontuação atingida	Comitê	Constatar a evolução do 5S em cada área	Utilizar folhas de avaliação do 5S.	Fazer com uma frequência mensal.
Divulgar a avaliação	Comitê	Mostrar os resultados obtidos com a implantação do 5S em cada área de forma clara e acessível à todos.	Utilizar o quadro de resultados do 5S para divulgação das notas obtidas.	
Reconhecimento	Coordenador Comitê	Motivar para a prática do 5S.	Estabelecer um dia solene para o reconhecimento do melhor ambiente.	Criar prêmio de reconhecimento
Acertar não conformidades e executar melhorias	Comitê Funcionários	Melhorar permanentemente o padrão do 5S no ambiente de trabalho.	Realizar reuniões e utilizar ferramentas como o, diagrama de causa e efeito (Anexo X), PDCA (Anexo XI) e macrofluxo para solução de problemas (Anexo XII).	Deve ser incentivada a participação cada vez maior dos funcionários no processo de resolução de problemas e sugestão de melhorias. As melhorias devem ser recompensadas.

Divulgar a avaliação	Comitê	Mostrar os resultados obtidos com a implantação do 5S em cada área de forma clara e acessível à todos.	Utilizar o quadro de resultados do 5S para divulgação das notas obtidas.	
Reconhecimento	Coordenador Comitê	Motivar para a prática do 5S.	Estabelecer um dia solene para o reconhecimento do melhor ambiente.	Criar prêmio de reconhecimento
Acertar não conformidades e executar melhorias	Comitê Funcionários	Melhorar permanentemente o padrão do 5S no ambiente de trabalho.	Realizar reuniões e utilizar ferramentas como o, diagrama de causa e efeito (Anexo X), PDCA (Anexo XI) e macrofluxo para solução de problemas (Anexo XII).	Deve ser incentivada a participação cada vez maior dos funcionários no processo de resolução de problemas e sugestão de melhorias. As melhorias devem ser recompensadas.



FOLHA DE AVALIAÇÃO DO 5S

Loja:		Data	
--------------	--	-------------	--

Utilização – (Seiri)		1	2	3
1	Existem materiais, manuais, livros, apostilas, sem utilidade sobre as mesas, bancadas, nos arquivos e gavetas?			
2	Somente objetos de uso imediato e em quantidade adequada estão sobre as mesas e bancadas?			
3	Há excesso de materiais estocados no setor (papéis, disquetes, material de expediente em geral, material de limpeza) ?			
4	Existem locais apropriados para guardar objetos (Verificar se o nº de bancadas e armários é adequado, etc)?			
5	O acesso aos extintores está desimpedido?			

Ordenação – (Seiton)				
1	Existe etiquetas de identificação e definição de local para guardar equipamentos, pastas, documentos, materiais e produtos?			
2	A alocação de material, mobiliário e equipamentos se justifica em função da frequência de uso?			
3	O lay-out do local de trabalho reflete ordem e sistematização, colaborando para o aumento da produtividade?			
4	Os armários estão em ordem (internamente)?			
5	As etiquetas estão de acordo com o conteúdo do local?			
6	O manual de boas práticas de manipulação está em local acessível e em boas condições de uso?			
7	Os corredores, passagens, equipamentos e tomadas estão identificados?			
8	Há boa comunicação visual?			
9	Existem sistemáticas para organizar arquivos, armários, computadores, pastas, prateleiras, e outros. (Verificar a ordenação por assunto, tamanho, data, numeração, similaridade e frequência de uso, permitindo a rápida localização).			
10	O quadro mural está bem organizado, sem documentos vencidos, comunicados colocados fora do mural (paredes/ armários)?			
11	Os objetos pessoais estão devidamente guardados em local apropriado?			

Limpeza – (Seiso)				
1	Existe pó em demasia nos móveis , aparelhos de telefone, equipamentos, prateleiras e bancadas?			
2	Como está a limpeza nos banheiros e refeitórios?			
3	Como está o estado geral de conservação e limpeza dos pisos, paredes e tetos?			
4	Existe alguma sistemática para realizar a auto-limpeza?			
5	Os EPI'S estão disponíveis, limpos e bem conservados?			
6	As instalações, mobiliário, materiais e equipamentos estão conservados?			

Saúde – (Seiketsu)				
1	Existe excesso de iluminação, falta de iluminação, lâmpadas queimadas, luzes acessas desnecessariamente nos locais?			
2	Existem condições que coloquem em risco a segurança das pessoas (fios soltos, desencapados, escadas sem sinalização, vidros quebrados, extintores obstruídos, etc)?			
3	Há presença de ruídos que atrapalham a concentração e produtividade (impressoras, telefones com campainhas muito altas, condicionadores de ar, pessoas falando alto)?			
4	A temperatura nos locais de trabalho é adequada?			
5	O mobiliário é ergonomicamente adequado?			

FOLHA DE AVALIAÇÃO DO 5S

6	O local de trabalho é agradável? Verificar instalações.			
7	Existem ações para melhorar as condições de trabalho (plantas, quadros, etc)?			
8	Os EPI'S existentes nas caixas de rotina estão bem conservados e em quantidade suficiente?			
9	Como estão os hábitos de higiene pessoal ? (Observar aparência geral, estado de limpeza do uniforme).			

Autodisciplina – (Shitsuke)

1	Os funcionários estão motivados com o programa 5S.			
2	O registro ponto está de acordo com as normas da empresa? (Verificar atrasos ou irregularidades no preenchimento do ponto).			
3	A missão e política da empresa está afixada em local bem visível?			
4	Todos os funcionários estão utilizando adequadamente uniforme, crachá e EPI'S?			
5	Existe cumprimento dos padrões e normas de segurança?			
6	Ao atender o telefone, o nome do setor e o da pessoa estão sendo mencionados?			
7	Ao ausentar-se do local de trabalho, é comunicado ou anotado seu destino?			
8	Os objetos são devidamente guardados após o uso?			
9	O local de trabalho é limpo e arrumado após conclusão da tarefa ou jornada de trabalho?			

Conceito Geral

1 - Ruim	3 - Ótimo <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> - Bom	<input type="checkbox"/>
-----------------	---	--	--------------------------

Legenda

Pontuação de:

100 – 120 Ótimo

60 – 99 Bom

00 – 59 Ruim

84 – 100%

50 – 83%

00 – 49%

Cálculo: Pontos Obtidos / Pontos Possíveis = %

Avaliadores:

Resp. do Depto ou Loja que acompanhou a avaliação:



DIAGRAMA DE CAUSA E EFEITO DE METAS NÃO ATINGIDAS DO 5S

