

RODRIGO BARBOSA MACHADO

IMPLANTAÇÃO DE UM PROGRAMA 5S EM UMA AGÊNCIA BANCÁRIA

Monografia apresentada à Coordenação do Curso de Gestão Empresarial como requisito parcial à conclusão do Curso de Especialização em Gestão Empresarial, setor de Administração. Universidade Federal do Paraná.

Orientador:
Prof. Dr. Pedro José Steiner Neto.

CURITIBA

2004

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	4
2. REVISÃO TEÓRICA.....	6
2.1 Bancos/Agência	6
2.2 O período de Guerras e da Depressão	7
2.3 Do Pós-Guerra as reformas de 1964-1965	8
2.4 As Reformas de 1964-1965	11
3. SISTEMAS DE QUALIDADE	13
3.1 O Sistema 5S	14
3.1.1 Os Cincos Sentidos.....	15
4. PROPOSTA.....	22
4.1 Onde está o problema.....	22
5. CONCLUSÃO	34
6. BIBLIOGRAFIA	36

1 INTRODUÇÃO

O Consumidor no Brasil tem cada vez mais exigido produtos e serviços de alta qualidade e performance, e para poder atender a essa demanda, estando dentro de um mercado competitivo, e ao mesmo tempo atendendo a exigência dos acionistas/proprietários, resultados, as empresas têm de rapidamente aumentar sua eficiência em seus processos internos e também melhorar a qualidade de seu atendimento.

Para isso, é sem dúvida de suma importância, que haja um processo, ou filosofia, que norteie o método de trabalho. Seja para aumentar o bem estar dos funcionários, aumentando sua produtividade, seja para nortear e regular os processos internos.

Em uma Agência Bancária a demanda pela qualidade real é muito grande, seja por parte dos clientes no atendimento, seja por parte do banco por resultados, seja por auditorias internas que conferem se os processos foram realizados da maneira correta.

A automação Bancária observada de forma drástica no Brasil na última década fez com que o número de funcionários lotados em Agências diminuísse sensivelmente, levando obviamente a uma menor especialização dos empregados, fazendo muitas vezes com que exista sobrecarga de trabalho.

Somado a isto, a pressão pelo atingimento de metas (venda de produtos, abertura de contas correntes e rentabilidade de carteira), normalmente ousadas, faz usualmente com que a qualidade dos processos e serviços internos, chamados de processos administrativos, seja deixada em segundo plano, pois os resultados não são facilmente mensuráveis, além de normalmente não haverem metas para esses processos.

Podemos optar pela divisão das tarefas de uma Agência Bancária em dois grandes grupos; a gerencial e a administrativa. Aquela responsável pela parte de negócios efetivamente e esta por assegurar que os documentos, processos,

arquivos e formalizações sejam feitos de maneira correta. Existe uma inter-relação muito forte entre os dois grupos.

Um documento arquivado errado, uma conta não encerrada corretamente, um contrato não formalizado podem trazer sérios prejuízos financeiros para um Banco, além de desgaste de imagem. Assim é muito importante que a parte administrativa seja efetuada de forma correta para que todo o dia-a-dia bancário possa ser feito como se deve.

2 REVISÃO TEÓRICA

2.1 Bancos/Agência

Em 1808, com a transferência da família real portuguesa para o Brasil, além do estabelecimento de instituições monetárias, criaram-se as pré-condições necessárias para o surgimento da intermediação financeira do país e a criação de bancos comerciais.

Com a abertura dos portos, com a celebração de novos acordos comerciais e com a articulação de relações econômicas e financeiras com a Europa, com as colônias africanas e asiáticas e com países sul-americanos, tornou-se necessária a implantação de um mercado financeiro capaz de dar assistência às atividades de importação e exportação largamente incentivadas no período. Reciprocamente, estas poderiam contribuir para a consolidação desse mesmo mercado, seja por sua participação direta no capital dos bancos criados pela movimentação de suas operações bancárias, de depósitos e de solicitações de empréstimos.

Estabelecidas essas pré-condições, em outubro de 1808, foi criada a primeira instituição financeira do país, o Banco do Brasil, cujas operações só foram iniciadas em 1809. O banco possui várias atividades, contudo restringiu sua atuação na cidade do Rio de Janeiro, abrindo uma filial em 1818 na Bahia e outra em 1820 em São Paulo. O modelo bancário trazido ao Brasil pelo império foi o Europeu.

Em 1821, com a volta do rei Dom João VI a Portugal, em 1821 as operações do Banco do Brasil tornaram-se insustentáveis. Dom João teria levado de volta a Portugal parte do lastro metálico depositado. Em 1829 foi autorizada a liquidação do primeiro Banco do Brasil, tendo as operações encerradas definitivamente em 1835.

Em 1836 foi estabelecido o primeiro banco comercial privado do país, o Banco do Ceará, com as atividades sendo encerradas já em 1839.

Em 1836, acompanhando o crescimento e prosperidade da atividade de produção e exportação de café, um grupo privado criou o Banco Comercial do Rio de Janeiro e o crescimento deste propiciou segurança para a criação de instituições nos mesmos padrões: Banco da Bahia em 1845, o Banco do Maranhão em 1847, e o Banco Comercial de Pernambuco em 1851.

No ano de 1851, por iniciativa do Barão de Mauá, foi constituído o terceiro Banco do Brasil. Dois anos após, 1853, aconteceu a primeira experiência de fusão bancária, o Banco Comercial do Rio de Janeiro e do Brasil fundiram-se criando um novo estabelecimento denominado Banco do Brasil (o quarto com este nome, mas o terceiro a efetivamente funcionar).

No ano de 1863 chegaram os dois primeiros bancos estrangeiros. No final da década de 1870, o Brasil possuía dezessete bancos, basicamente vinculados às atividades do setor cafeeiro ou a implantação de projetos no setor de infra-estrutura.

Nos últimos anos do império e durante a Primeira República, decorrentes de uma fase onde o crescimento econômico irregular e não disciplinado, as atividades bancárias atravessaram motivos difíceis.

O Banco do Brasil enfrentou dificuldades operacionais e acabou sendo incorporado pelo Banco da República dos Estados Unidos do Brasil. Este teve desde o início do século sérias dificuldades e em 1905 foi liquidado.

A partir de 1906 as operações de intermediação financeira voltaram paulatinamente a sua normalidade. E neste mesmo ano as atividades do Banco do Brasil foram reativadas, sendo o quinto a funcionar com esta denominação. Em 1910, o Brasil possuía 21 bancos comerciais, sendo dezesseis nacionais e cinco estrangeiros.

2.2 O período de guerras e da depressão

Segundo Lopes & Rossetti usualmente podemos destacar como processos importantes para a intermediação financeira no Brasil neste período os seguintes pontos:

- Expansão do sistema de intermediação financeira de curto e médio prazo no país.

- Disciplinamento, integração e ampliação das margens de segurança da intermediação financeira no país, respectivamente devidas à criação da Inspeção Geral dos Bancos (1920), posteriormente substituída pela Caixa de Mobilização e Fiscalização Bancária (1942), a instalação da Câmara de Compensação (1921) e a implantação da carteira de redescontos do Banco do Brasil (1921).

- Elaboração de projetos para ampliação e diversificação da estrutura de intermediação financeira no país, basicamente para criação de instituições especializadas, que atendessem a crescente demanda de financiamentos de longo prazo.

- Início dos estudos e dos esforços convergentes para a criação de um Banco Central no país.

De 1920 a 1945 as instituições de intermediação financeira desenvolveram-se no Brasil com relativa segurança. A captação de recursos e também os empréstimos concedidos pelos Bancos Comerciais elevaram-se de forma consistente durante todo o período. O capital integralizado em bancos se expandiu consideravelmente durante todo o período, praticamente dobrando em termos reais nas décadas de 1920 a 1940.

2.3 Do Pós-guerra as reformas de 1964-1965

Este período é normalmente considerado como de transição. Segundo Lopes & Rossetti as principais transformações foram:

- Consolidação e penetração no espaço geográfico da rede de intermediação financeira de curto e médio prazo, com a

conseqüente expansão, a taxas anuais elevadas, do número de agências bancárias nas diferentes regiões geoeconômicas do país.

➤ Implantação de um órgão normativo, de assessoria, controle e fiscalização do sistema financeiro, como primeiro passo efetivo para a criação de um banco central no país – a Superintendência da Moeda e do Crédito, SUMOC.

➤ Criação de uma instituição financeira central de fomento, o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico--BNDE para a centralização e canalização de recursos de longo prazo, essencialmente destinados à implantação de setores básicos de infra-estrutura na economia do país.

➤ Criação de instituições financeiras de apoio a regiões carentes, como o Banco do Nordeste do Brasil, o Banco de Crédito da Amazônia, e, já no final do período, o Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul, integradas a política de redução dos desníveis regionais de desenvolvimento econômico.

➤ Desenvolvimento espontâneo de companhias de crédito, financiamento e investimento, para captação e aplicação de recursos e prazos compatíveis com a crescente demanda de crédito a médio e longo prazo, exercida por empresas e consumidores, em decorrência da implantação de novos setores industriais no país, produtores de bens de capital e de consumo de uso durável.

Decorrente deste ajustamento do sistema financeiro houve uma forte consolidação e penetração da rede bancária pelo país. Em 1951 havia 4038 estabelecimentos bancários enquanto em 1964 o número já era de 6826 como mostram os dados da tabela número 1.

TABELA 1 Brasil. Número de estabelecimentos de intermediação bancária (matrizes e agências) Anos selecionados do período pós-guerra a 1964

Anos	Número de estabelecimentos						
	Nacionais		Estrangeiros		Total		Total Geral
	Matrizes	Agências	Matrizes	Agências	Matrizes	Agências	
1951	396	3600	8	34	404	3634	4038
1953	396	3918	8	36	404	3954	4358
1955	358	3645	8	27	366	3672	4038
1958	337	4504	8	35	345	4512	4857
1960	334	4893	8	35	342	4928	5270
1962	336	5788	8	36	344	5824	6168
1963	327	6174	8	36	335	6210	6545
1964	328	6454	8	36	336	6490	6826

Fonte: Lopes & Rossetti, op. Citada pág 428.

A SUMOC, criada em 1945, tinha a incumbência de atuar de forma semelhante a um Banco Central, para no futuro transformar-se nele, foi na verdade um órgão normativo, de assessoria, controle e fiscalização da política monetária. Ficou sob sua responsabilidade agir como:

1. **Banco dos bancos**, depositário de encaixes voluntários e compulsórios dos bancos privados e administradores dos serviços de compensação.

2. **Agente financeiro do governo**, como depositário das receitas, executor dos pagamentos e financiador dos déficits orçamentários do Tesouro Nacional.

3. **Depositário e administrador das reservas Internacionais**

4. **Emprestador de última instância**, concedendo assistência financeira ao sistema bancário pela carteira de descontos e pela Caixa de Mobilização.

2.4 As reformas de 1964-1965

As reformas feitas trouxeram mudanças relevantes para o sistema financeiro nacional com a promulgação de três leis:

1. Lei nº 4.380 instituiu correção monetária nos contratos imobiliários e de interesse social, criou o Banco Nacional de Habitação, BNH, e institucionalizou o Sistema Financeiro de Habitação, SFH.

2. Lei nº 4595 reestruturou o Sistema Financeiro Nacional, definindo as características e as áreas específicas de atuação das instituições financeiras e transformando a Sumoc e seu conselho, respectivamente, no Banco Central do Brasil e no Conselho Monetário Nacional.

3. Lei nº 4.728 disciplinou o mercado de capitais e estabeleceu medidas para seu desenvolvimento.

Em 1988 houve uma nova mudança no sistema de intermediação financeira no Brasil. Passou a adotar-se o critério de especialização por operação, substituindo o critério por instituições até então utilizado.

Neste ano foi permitida a criação de Bancos Múltiplos. Estes passaram a operar em todos os segmentos do sistema de intermediação financeira. Passou assim, a prevalecer instituições com carteiras múltiplas: Carteira Comercial, Carteira de investimentos, Carteiras de crédito, financiamento e investimento, Carteiras de crédito imobiliário e com Carteiras de desenvolvimento.

"... Em virtude do condicionamento econômico e, em especial, da necessidade de buscar economia de escala e melhor racionalização do sistema, os bancos passaram a assumir o papel de líderes de grandes conglomerados, onde atuam coordenadamente todas as modalidades de instituições financeiras". (Fortuna, 2000, p. 4).

Os Bancos possuem uma função social que é a de atender clientes e não clientes, isto é, a prestação de serviços.

Como prestadores de serviços, tanto de clientes oficiais quanto particulares, com agentes reguladores do mercado financeiro, como intermediários na movimentação de valores ou mesmo como absorventes de mão-de-obra com centenas de milhares de funcionários, os bancos estão engajados e firmemente arraigados no cenário econômico-financeiro-social do País.

"Pesquisas orientam as decisões estratégicas dos bancos no lançamento de produtos e serviços. A qualidade do atendimento é o item mais importante na avaliação das pessoas consultadas, na hora da escolha do banco único ou principal". (COSTA, 1999)

Desde a experiência traumática da súbita estabilização inflacionária, devido ao Plano Cruzado, os bancos passaram a enxugar as estruturas operacionais, com a diminuição da rede de agências e do número de funcionários, intensificando simultaneamente os investimentos em automação bancária.

A reviravolta no setor financeiro, na última década, provocou mudanças no perfil dos profissionais procurados pelos bancos. O mercado de trabalho bancário passou a empregar pessoas capazes de criar produtos e de administrar grandes somas. O atendimento do cliente torna-se o diferencial competitivo, o que faz demandar dois tipos de profissionais: o técnico em determinados mercados e o agente autônomo ou consultor, mais generalista, intermediário entre o cliente e a empresa. Ambos devem, preferencialmente, ter perfil universitário.

3 SISTEMAS DE QUALIDADE

A qualidade é a mais importante das armas competitivas. A preocupação com qualidade melhora o desempenho em confiabilidade, entrega e preço. Devemos definir qualidade de modo que seja útil em sua administração, precisando reconhecer a necessidade de incluir na sua avaliação as verdadeiras exigências do “cliente” – suas necessidades e expectativas.

Para Oakland: “Qualidade é simplesmente o atendimento das exigências do cliente”. Outros autores definem de outras maneiras:

- “Adequação a finalidade ou uso” – Juran.
- “A qualidade deve ter como objetivo as necessidades do usuário, presentes e futuras” – Deming.
- “Conformidade com as exigências” – Crosby.

A capacidade de atender as exigências do cliente é vital, não apenas entre duas organizações diferentes, mas dentro da mesma organização. Em todas as organizações existe uma série de cadeias de qualidade de clientes e fornecedores passíveis de serem quebradas em qualquer ponto por uma pessoa ou por um equipamento que não esteja atendendo aos requisitos do cliente interno ou externo. A idéia de clientes/fornecedores internos e externos constitui o núcleo da qualidade total.

A qualidade precisa ser administrada, precisa envolver todas as pessoas que atuam no processo e ser colocada em prática por toda a empresa.

Se qualidade é o atendimento das exigências do cliente, esse assunto tem então amplas implicações. As exigências podem incluir disponibilidade, efetividade de entregas, confiabilidade, condições de manutenção e adequação de custos, entre muitos outros aspectos. Dentro das organizações, na relação clientes e fornecedores é fundamental que a transferência de informações sobre requisitos seja feita de maneira clara e direta.

A medição da capacidade é extremamente importante para a formação das cadeias de qualidade dentro e fora da organização. Cada pessoa dentro da

empresa deve compreender que as necessidades e expectativas do fornecedor devem ser respeitadas, para que os requisitos possam ser plenamente satisfeitos.

Para compreender como a qualidade pode ser produzida em um produto ou serviço, em qualquer estágio, é preciso examinar dois fatores distintos e inter-relacionados: qualidade do projeto e a qualidade da conformidade com o projeto.

A qualidade do projeto é uma medida de adequação do projeto do produto ou serviço para atender aos requisitos combinados. A especificação é o aspecto mais importante do projeto para obter qualidade. Na busca da qualidade da empresa como um todo as especificações devem também existir entre fornecedores e clientes internos. O procedimento de estabelecer uma especificação para cada interface contribuirá para esclarecer os verdadeiros requisitos e capacidades.

A qualidade da conformidade com projeto é a medida em que o produto ou serviço realiza a qualidade do projeto. O que o cliente efetivamente recebe deve estar de acordo com o projeto, e os custos operacionais firmemente vinculados ao nível de conformidade conseguida. A qualidade não pode ser transferida aos produtos ou serviços através da inspeção. A satisfação do cliente deve ser projetada no sistema com um todo. A inspeção de conformidade assegura que os trabalhos estão sendo feitos segundo o planejado.

Para a organização atingir a qualidade desejada de seus produtos e processos existem várias técnicas ou modelos, dentre eles os mais utilizados são o "5S", a série NBR ISO9000:2000, o PNQ (Prêmio Nacional da Qualidade), a Qualidade Total e a Reorganização Radical.

3.1 O sistema 5S

O 5S é um sistema de qualidade concebido no Japão, foi formalizado no ambiente empresarial no início da década de 50, apesar de sua longa existência informal como fundamento da educação moral daquele país. O sistema foi redescoberto em outros países na década de 80, estes países após

pesquisarem a fundo a essência da qualidade e da produtividade no Japão, concluíram que o 5S está na base da pirâmide. O 5S foi lançado oficialmente no Brasil em maio de 1991.

A experiência brasileira tem demonstrado que a essência do 5S é a autodisciplina, entendido por este conceito a iniciativa, a busca do conhecimento de si mesmo e do outro, o espírito de equipe, o autodidatismo e a melhoria contínua em nível pessoal e organizacional.

O 5S é um dos programas de qualidade mais populares atualmente. Certa empresa japonesa após vários anos de aplicação bem sucedida do Programa concluiu que a essência do 5S é a fé. "Somente quando os empregados se sentirem orgulhosos por terem construído um local de trabalho digno e se dispuserem a melhorá-lo continuamente, ter-se-á compreendido a verdadeira essência do 5S" (SILVA, 1996, p.7). Disciplina, motivação e iniciativa são fatores fundamentais numa empresa vencedora.

O 5S segundo Cunha: "É um modelo importante de qualidade porque atinge aspectos culturais da organização e não apenas organizacionais ou de infra-estrutura, promove benefícios para diversos públicos interessados na empresa e visa resultados de curto, médio e longo prazo".

3.1.1 Os Cincos Sentos

O nome do Programa 5S origina-se de palavras que em japonês começam com S, são elas: Seiri, Seiton, Seisou, Seiketso e Shitsuke. Os 5S's foram interpretados como "sentos" não só para manter o nome original do Programa, mas porque refletem melhor a idéia de profunda mudança comportamental. É preciso "sentir" a necessidade de fazer.

O programa 5S tem caráter universal, podendo ser aplicado em todas as organizações públicas e privadas envolvidas ou não, em programas mais abrangentes de Qualidade e Produtividade. Constata-se que, apesar de ter recebido atenção especial no Japão, é sem dúvida de caráter universal. São encontradas em suas exigências de natureza física em todas as empresas

preocupada com a excelência, independentemente dos pressupostos sobre os seres humanos prevalecentes. Contudo, suas exigências de natureza sociais estão vinculadas a pressupostos positivos sobre o ser humano e, nisto, o estilo administrativo predominante exerce influencia decisiva.

Assim, adotou-se:

➤ Seiri – Senso de utilização

Em sentido restrito, para facilitar as primeiras ações, refere-se à identificação, classificação e remanejamento dos recursos que não são úteis ao fim desejado. Ter só o necessário em quantidade certa, livrar-se do inútil. Em sentido amplo refere-se à eliminação de tarefas desnecessárias; excesso de burocracia e desperdícios de recursos em geral.

Inclui, também, a correta utilização dos equipamentos visando a aumentar a sua vida útil. O desperdício no Brasil assume cifras astronômicas; entretanto, existe um tipo de desperdício fundamental e impossível de ser quantificado: o desperdício de talentos. Desenvolver o senso de utilização implica indubitavelmente, decretar guerra contra todos os tipos de desperdício.

O objetivo deste senso é manter somente os objetos e dados estritamente necessários no local de trabalho, a partir de critérios estabelecidos. Que levam aos seguintes benefícios:

- Liberação de espaços para diversos fins.
- Reaproveitamento de recursos
- Re-alocação de excesso de pessoal
- Combate à burocracia
- Diminuição de custos

É importante que se faça um cronograma de como será executado o serviço, há de se persistir na educação de longo prazo. Deve-se inicialmente classificar os objetos e dados em necessários e desnecessários. Os necessários devem ser separados quanto ao uso, sendo:

- Os usados constantemente - Colocar o mais próximo possível do local de trabalho

- Os usados ocasionalmente – Colocar um pouco afastado do local de trabalho.

- Usados raramente, mas necessários – Colocar separados num local determinado.

Os objetos e dados desnecessários devem ser separados em sem uso potencial, potencialmente úteis ou valiosos e os que requerem outro lugar especial:

- Sem uso potencial – Vender ou dispor imediatamente.
- Potencialmente úteis ou valiosos – Transferir para onde forem úteis.

- Requerem outro lugar especial – Determinar outro local.

Além destas instruções podemos salientar instruções complementares; selecionar e identificar as áreas de destino provisório; acionar o setor de patrimônio e a comissão de licitação para um eventual leilão dos itens sem utilidade para a organização; providenciar para que todos os possíveis interessados tenham conhecimento dos itens à disposição; documentar e divulgar amplamente os dados relativos à quantificação da massa, volume e valor imobilizado e/ou apurado na venda do material desnecessário; selecionar itens de valor para a memória da organização. É indispensável que seja feita uma grande limpeza inicial.

➤ Seiton – Senso de ordenação

Refere-se à disposição sistemática dos objetos e dados, bem como a uma excelente comunicação visual que facilite o acesso rápido aos mesmos, além de facilitar o fluxo das pessoas. Cada coisa deve ter um lugar definido e apropriado.

As vantagens de uma boa ordenação e comunicação visual são, principalmente a diminuição do cansaço físico por excessiva movimentação, economia de tempo e facilidade de tomada de medidas emergenciais de segurança sob pressão.

Os itens devem ser guardados de acordo com a frequência de uso: os utilizados toda hora guardar no local de trabalho. Os usados todos os dias guardar próximo ao local de trabalho, os toda a semana no almoxarifado e os sem uso previsível colocar à disposição.

A nomenclatura deve ser padronizada, os objetos devem ser guardados de forma que entre primeiro, sai primeiro, devem-se utilizar rótulos e cores vivas para identificar os objetos, assim como guardar objetos diferentes em locais diferentes. Expor visualmente os pontos críticos cita-se locais perigosos. A comunicação visual deve ser rápida e fácil.

➤ Seisou – Senso de limpeza

Cada pessoa deve limpar a sua própria área de trabalho e, sobretudo, ser conscientizada para as vantagens de não sujar. Visa, principalmente, a criação e manutenção de um ambiente físico agradável. Significa efetuar manutenção preventiva. No sentido japonês do termo, o conceito estende-se à limpeza das falhas humanas que são laváveis, isto é, aquelas não muito graves. Ao executar a limpeza cuidadosa dos equipamentos, cuida-se, de fato de sua conservação.

Outro aspecto importante deste senso é o ataque sistemático as fontes de sujeira, o que contribui para a eliminação das fontes de poluição que afetam não só o produto e os empregados, mas também os vizinhos da empresa.

Para que este senso aconteça, é importante definir responsáveis por área e criar tabelas de rodízio, estabelecer horários definidos, educar os funcionários para não sujar e elaborar listas de verificação de todos os pontos do equipamento que mereçam atenção especial durante a limpeza.

É importante que se reflita como está o senso de limpeza na organização, para isso alguns itens em especial devem ser considerados: banheiros, postos de trabalho, áreas comuns, equipamentos, pisos, emissão de pó e o vestuário dos empregados.

➤ Seiketsu – Senso de saúde

Refere-se à preocupação com a própria saúde nos níveis físico, mental e emocional. Portanto, além de exercer os três primeiros sentidos como forma de melhorar continuamente o ambiente físico de trabalho, a pessoa deverá ter plena consciência dos outros aspectos que afetam a própria saúde e agir sobre eles. Sem dúvida está associada à segurança do trabalhador e a qualidade de vida no trabalho.

Podemos salientar como benefícios do Senso de saúde;

- Local de trabalho agradável.
- Ausência de acidentes.
- Economia no combate de doenças (ênfase preventivo).
- Empregados saudáveis e bem dispostos.

Para ter saúde é relevante que se tenha implantado os 3S's, que as fontes de perigo sejam eliminadas, Que seja promovido o embelezamento do local de trabalho. É importante também a difusão de material educativo sobre saúde em geral, manter condições excelentes de higiene nos banheiros, restaurantes etc.

A promoção de atividades rápidas durante o expediente com fins de restaurar o equilíbrio físico, mental e emocional é uma excelente maneira de manter a saúde.

É importante que se reflita como está o senso de saúde na organização, para isso alguns itens em especial devem ser considerados: iluminação; ruído; temperatura; o cuidado com materiais tóxicos, voláteis e/ou explosivos e promoção de atividades práticas e educacionais preventivas em relação à saúde.

➤ Shitsuke – Senso de autodisciplina

Quando, sem a necessidade do estrito controle externo, a pessoa segue os padrões técnicos, éticos e morais da organização onde trabalha, certamente este senso estará atingido. A pessoa autodisciplinada discute até o último momento, mas assim que a decisão é tomada executa o que foi combinado.

Espera-se que uma pessoa em avançado estágio de autodisciplina esteja sempre tomando iniciativas para o autodesenvolvimento, o desenvolvimento do seu grupo e da organização a que pertence, exercendo plenamente o seu potencial mental. É óbvio que a autodisciplina representa o coroamento dos esforços persistentes de educação e treinamento que levam em consideração a complexidade do ser humano.

Como benefícios podemos apontar a previsibilidade dos resultados, a auto-inspeção e autocontrole e por fim, a melhoria contínua a nível pessoal e organizacional. Para desenvolver a autodisciplina recomenda-se:

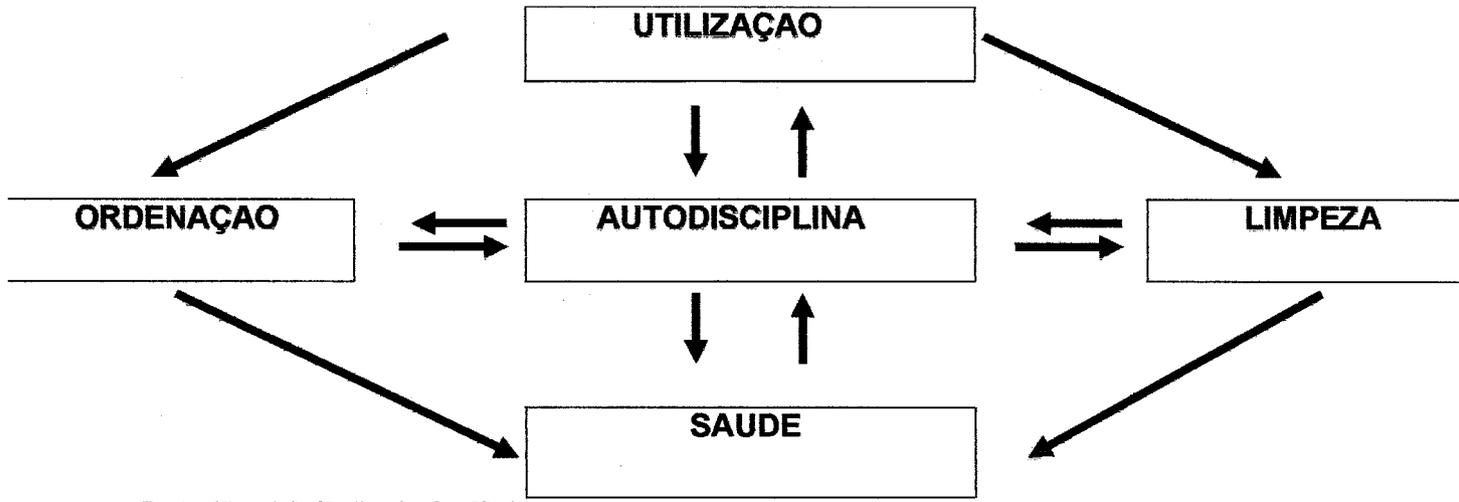
- Compartilhar visão e valores.
- Dar recompensa material e moral.
- Educar para a criatividade.
- Ter padrões simples.
- Melhorar as comunicações em geral.
- Treinar com paciência e persistência.

Visando à obediência aos padrões pré-estabelecidos é relevante demonstrar um bom exemplo da ação que se deseja, explicar a finalidade da ação, repetir a explicação muitas vezes, executar a ação com o subordinado simultaneamente, observá-lo executando sozinho elogiando cada progresso ocorrido e havendo falha repetir o ciclo.

É importante que se reflita como está o senso de saúde na organização, para isso alguns itens em especial devem ser considerados: cumprimento dos padrões técnicos, éticos e morais; relações humanas em geral; entusiasmo dos empregados com o trabalho; interesse pelo melhoramento contínuo e percepção que o empregado tem da empresa.

Também são encontrados outros termos para os sentidos: organização, arrumação ou seleção para Seiri; ordenação, arrumação, organização e sistematização para Seiton; higiene, asseio ou padronização para Seiketsu e comprometimento para Shitsuke. Os cinco sentidos estão interligados compondo um sistema. Às vezes é difícil e desnecessário fazer uma distinção precisa entre eles.

Figura 1: Uma Visão Sistêmica dos Cinco Sentidos



Fonte: Silva, João Martins da. Op. Citada

4 PROPOSTA

A Agência passava por dois problemas críticos; O resultado das pesquisas sobre a qualidade percebida pelo cliente estava abaixo da meta estabelecida pelo Banco e o resultado da auditoria interna tinha sido regular, quase ruim. Foi estabelecido que uma vez por semana, toda terça-feira às 08:30 horas, haveria uma reunião sobre qualidade com duração de uma hora, e todos os funcionários da Agência participariam.

4.1 Onde está o problema.

Nas primeiras reuniões foram exibidos vídeos motivacionais e sobre qualidade, após a apresentação o tema era discutido abertamente por todos. Visava à auto-reflexão dos funcionários comparando os exemplos ao que era observado no dia-a-dia da Agência.

Na reunião de 30 de setembro de 2003 todos os funcionários responderam um questionário: ANÁLISE DOS GAPS DA QUALIDADE. Havia 3 perguntas nele:

1. Por que os clientes não estão satisfeitos com a qualidade que oferecemos?
 - Ligações não retornadas (item mais apontado)
 - Má administração do tempo
 - Falta de comprometimento
 - Desorganização interna
 - Falta de conhecimento dos funcionários sobre processos e produtos
 - Pouco relacionamento com os clientes
2. Qual o principal ponto de ineficiência na Qualidade?
 - Falta de espírito de equipe/companheirismo (item mais apontado)
 - Falta de comunicação
 - Estar aberto a mudanças

- Atendimento Telefônico
- Pessoas não comprometidas
- 3. O que poderia ser feito para melhorar este ponto?
 - Buscar autodesenvolvimento/melhorar treinamento (item mais apontado)
 - Administrar melhor o tempo
 - Atender telefones na hora
 - Checar procedimentos antes de passá-los para frente evitando re-trabalho
 - Respeito pelo outro
 - Comprometimento
 - Novas idéias

Após a compilação dos dados ficou claro que na percepção dos próprios funcionários o atendimento telefônico, mesmo possuindo telefonista em tempo integral não estava sendo satisfatório, assim foram tomadas novas decisões sobre como deveria passar a ser o atendimento.



Ficou determinado que quando estivesse um fluxo grande de ligações a telefonista passaria as ligações diretamente sem anunciar o nome do cliente. Todas as ligações sem exceção deveriam ser retomadas no mesmo dia e quando um cliente que já houvesse deixado recado no dia, estivesse ligando novamente sem poder ser atendido pelo funcionário desejado o Gerente Geral atenderia a ligação.

Outros pontos também ficaram destacados como a desorganização interna, a falta de companheirismo, comprometimento e até mesmo a falta de motivação. Na semana seguinte uma nova reunião foi feita, os resultados da reunião anterior não haviam sido divulgados ainda, os funcionários foram divididos em equipes e juntos apontaram pontos que deveriam melhorar.

Os itens apontados como sendo os que poderiam melhorar foram:

- Maior agilidade no atendimento.
- Possuir um funcionário fixo no auto-atendimento.
- Todos conhecerem mais produtos do banco.
- Comunicação interna.
- Atendimento telefônico.
- Contato periódico com todos os clientes ativos.
- Organização e planejamento das tarefas.
- Valorizar as pessoas .

Abaixo o modelo que foi entregue na primeira reunião sobre qualidade:

QUALIDADE

	BRASIL	MÉDIA MUNDIAL	JAPÃO
RETRABALHO INTERNO:	3,7%	2 %	0,0001
PERCENTUAL DE FUNCIONÁRIOS QUE APRESENTAM SUGESTOES	2,5%	70 %	95%

Crosby – “Qualidade deve ser definida como cumprimentos dos requisitos”

Juran – “Qualidade é a adequação ao uso”

Thuston – “Qualidade é aquilo que o cliente percebe quando sente que o produto atende às suas necessidades e satisfaz suas expectativas”.

Townsend e Gebhardt – Qualidade de fato e qualidade de percepção.

Mudança da cultura das pessoas.

Barreiras para implementação de programas de Qualidade:

- Comodismo;
- Salário Baixo;
- Ambiente físico inadequado;
- Não há reconhecimento ao esforço.

Resistência ao trabalho em equipe:

- ✓ Sugestões;
- ✓ Integração;

✓ Não reter informações.

Recompensas:

- Melhor ambiente de trabalho;
- Melhor salário;
- Melhor qualidade de vida;
- Satisfação profissional;
- Empresa (Agência) mais competitiva;
- Maior empregabilidade.

QUESTIONÁRIO ANÁLISE DOS GAPS DA QUALIDADE

1. Por que os clientes não estão satisfeitos com a qualidade que oferecemos?

2. Qual o principal ponto de ineficiência na Qualidade?

3. O que poderia ser feito para melhorar este ponto?

Após estas duas reuniões ficou claro que não poderia ser revertida a qualidade percebida pelo cliente sem um programa sério de implantação de qualidade, que fosse simples e ao mesmo tempo pudesse mudar a filosofia de trabalho dos funcionários.

Não houve dúvida quando da apresentação do projeto para implantação do 5S. Aquele seria o programa feito na Agência.

Ficou definido que haveria um comitê da qualidade na Agência, composto por 3 funcionários: A Gerente Geral, responsável pela alta hierarquia, a

Gerente Administrativa, responsável pela coordenação e elo com os assistentes de gerentes bem como a monitoração das ações tomadas e o cumprimento destas e um Gerente de Contas responsável por trazer novas idéias, acompanhar o andamento e “vigiar” o ambiente da qualidade.

O primeiro passo foi agendar uma reunião com todos os funcionários para explicar o que significava o 5S, para que todos percebessem a importância de participarem, ajudando a equipe e de certa forma se autodesenvolvendo.

Nesta reunião foi definido de que maneira seria feito o 1º S, Seiri ou descarte. Foi feita uma relação de coisas que não mais se utilizava e cada um ficou responsável por arrumar um determinado setor. Dentro disto ficou definido também que seria “descartado” o excedente que estava armazenado para entregar ao cliente.

Os avisos de movimentação de cobrança, francesinhas, as que estavam arquivadas há mais de dois meses foram jogadas fora e todas as outras foram arquivadas por ordem alfabética. Este arquivo foi reduzido a mais da metade.

Os cartões de débito pessoa jurídicas foram conferidos um a um, e os das empresas que já não movimentavam mais a conta corrente foram quebrados. A quantidade de cartões na Agência reduziu-se a $\frac{1}{3}$.

As senhas de pessoa jurídica também foram conferidas e 80% do que estava guardado foi expurgado.

Foi feita a conferencia do talonário da Agência, físico versus relatório e nenhuma conta corrente ficou com mais de um talão. Foi conferido o relatório de contas com restritivo e as que possuíam algum tipo de restrição também ficaram sem talão. O arquivo de talonário que estava quase todo tomado em suas 6 gavetas, passou a ter mais de 3 gavetas livres.

O almoxarifado da Agência foi arrumado, os formulários que não mais se utilizava foram devolvidos à central, os que ainda eram utilizados foram arrumados por função. O ambiente ficou muito mais agradável e facilitou a localização de documentos.

Foto 1: Almojarifado



Cada funcionário ficou responsável por fazer o seu próprio descarte em sua mesa, gaveta, pastas etc. Foi definido que o prazo para execução destas tarefas seria até a próxima reunião da qualidade que seria realizada na semana seguinte. Como incentivo ficou definido que o funcionário mais dedicado e eficiente em suas atribuições ganharia uma caixa de bombom.

O Material apresentado nesta reunião está apresentado abaixo, na íntegra:

Modelo do 5 S

O nome 5 S provém de palavras da língua japonesa, que possuem os seguintes significados:

ORDEM	JAPONES	PORTUGUES	SIGNIFICADO
1º S	SEIRI	Descarte	Ter só o necessário, na quantidade certa se livrar do inútil.
2º S	SEITON	Arrumação	Cada coisa deve ter um lugar definido e apropriado. Ordem
3º S	SEISO	LIMPEZA	Limpar e não sujar. Manter limpo. Manutenção preventiva
4º S	SEIKETSU	Saúde	Higiene e asseio. Manter alta a saúde física e emocional. Qualidade de vida no trabalho
5º S	SHITSUKE	disciplina	Autodisciplina. Aperfeiçoamento contínuo

Este é um dos programas de qualidade mais simples e de baixo custo.

Situações que recomendam a aplicação do 5 S:

- Existe evidente falta de organização, ordem, limpeza nos locais de trabalho, o que está afetando o desempenho;
- Existe comportamento individualista das pessoas nas áreas. Com pouco coleguismo;
- Os conceitos básicos de disciplina, ordem, utilitarismo, trabalho em grupo não são conhecidos ou praticados.

Os resultados esperados são:

- Melhora e racionalidade do uso dos recursos;
- Aumenta a integração das pessoas nos setores e a melhora da capacidade de trabalho em grupo;
- Melhora o relacionamento entre pessoas do mesmo nível hierárquico e com níveis imediatamente superiores e inferiores;

- Melhora o envolvimento e motivação no trabalho;
- Melhora a qualidade de vida;
- Aumenta a qualidade dos produtos e serviços;

“A qualidade depende de todos, mas depende muito de você”.

O quadro sobre o significado do 5S foi fixado na cozinha da Agência, local de acesso diário de todos os funcionários.

Na semana seguinte foi feita à medição dos resultados, e alguns pontos chave não haviam sido concluídos estendendo-se então o prazo, para mais uma semana e invariavelmente deveriam ser finalizadas as tarefas pendentes neste período. O comitê da qualidade escolheu o funcionário mais comprometido/eficiente, mas foi observado um engajamento muito grande de toda a equipe no projeto.

No encontro semanal posterior observou-se que todas as tarefas previamente designadas haviam sido concluídas com sucesso. O primeiro “S” estava completo.

Agora chegara a hora do maior desafio para a Agência, o 2º S, Seiton ou arrumação. Pois estava claro que era vital para realizar este processo a arrumação do arquivo geral de contas, um “câncer” na Agência.

Já havia mais de 5 anos que o arquivo não estava em ordem. Existia um arquivo de cartões de autógrafo, outro de documentos, outro com os dois e o pior era a documentação pendente de arquivamento que se empilhava sobre todos os armários num mar de papel sem ordem alguma.

Várias vezes antes já havia sido tentado arrumar o arquivo, mas nenhuma delas foi bem sucedida. Na verdade os próprios funcionários achavam que era uma tarefa quase impossível e que já estando acostumados com o arquivo assim, não haveria tanto problema então em deixar do jeito que estava.

O comitê da qualidade juntamente com o resto da equipe definiu como fundamental a arrumação do arquivo. Para que isto acontecesse havia alguns problemas a serem considerados:

- Falta de tempo dos funcionários, visto que as tarefas do dia-a-dia deveriam continuar sendo feitas;
- Havia 3 tipos de arquivos distintos que deveriam ser unificados;
- Não haveria espaço suficiente para acomodar toda a documentação;
- Havia contas que já estavam encerradas arquivadas juntamente com as contas ainda abertas;
- Havia documentação de Pessoas Jurídicas neste arquivo (esta documentação deveria estar nas pastas das empresas em outro arquivo).

Diante deste quadro foi elaborado um plano de ação que consistia:

- Solicitar novos armários para arquivo, resolvendo o problema de espaço;
- Durante a semana cada funcionário tinha de dedicar um tempo mínimo no arquivo;
- Os funcionários foram divididos em turnos, pois o espaço físico não permitia que todos estivessem juntos no arquivo;
- A gerente administrativa ficou responsável pela orientação e pelo elo de informações entre as equipes;
- A documentação dos dois arquivos maiores deveria ser unida.

Devido ao caráter de urgência os novos armários chegaram rapidamente, os gerentes de contas, normalmente não engajados em processos administrativos estariam pelo menos 2 horas na semana arquivando, enquanto os Assistentes de Gerente ficariam pelo menos 3 horas por semana no arquivo.

Os funcionários se dividiam em equipes que faziam turnos de arquivo, a gerente administrativa era responsável por fiscalizar o cumprimento dos horários. Enquanto alguns dobravam documentos e os arrumavam em ordem numérica, outros da mesma equipe iam arquivando.

A união dos dois arquivos demorou algumas semanas. Depois de terminada começou uma nova etapa que foi o arquivamento de todos os documentos que estavam empilhados. Este trabalho demorou em torno de duas semanas.

Após várias semanas de arquivos diários e ininterruptos, finalmente havia somente um arquivo e nenhum documento fora dele. Agora deveria ser feita a conferência da ordem das contas e se não haviam contas encerradas entre elas. Foi designado um funcionário que diariamente faria este trabalho. A seu cargo também ficou a comunicação visual. Isto é, colocaria etiquetas com os números das contas arquivadas fixadas nas gavetas.

Foto 2: Arquivo da Agência



Foto 3: Arquivo da Agência



Foto 4: Arquivo da Agência



Após a conclusão total do arquivo, ficou definido que semanalmente seria feito o arquivo da Agência, e cada um seria responsável pelo seu, não gerando assim pendências nem acúmulo para uma única pessoa.

O próximo item da arrumação foi colocar as contas correntes que já haviam sido encerradas em ordem alfabética divididas por ano de encerramento, cumprindo assim uma exigência do Banco Central. Esta tarefa foi delegada a 3 funcionários da área administrativa que executaram a tarefa em 3 semanas.

Os outros três “S” s não foram plenamente executados, mas alguns pontos devem ser salientados.

Os funcionários passaram a cuidar mais do seu próprio “canto”, como se uma nova cultura houvesse sido implementada de baixo para cima. Algumas reuniões foram começadas com sessões de alongamento, visando à qualidade de vida no trabalho e o bem estar.

5 CONCLUSÃO

A implantação de um sistema de qualidade não é fácil, demanda uma série de fatores, entre eles: coordenação, força de vontade, engajamento, comprometimento da alta-direção, recursos materiais e técnicos.

Contudo traz benefícios relevantes para vários públicos: para os funcionários da empresa (através da melhoria do ambiente de trabalho e qualidade de vida), para os clientes (pois obtêm melhores produtos e serviços a preços mais acessíveis) e para os proprietários de empresas/acionistas (pois com certeza obtêm um aumento em seu lucro sobre o capital).

A experiência de colocar em prática os princípios da qualidade por meio de um programa de 5S foi realmente fantástica, pois a Agência Bancária conseguiu atingir uma série de objetivos antes não alcançados.

O arquivo da agência que era totalmente desorganizado, esse problema já se estendia por mais de 5 anos, foi arrumado e organizado, hoje se encontra zerado. O que produz ganho de produtividade nas tarefas diárias.

Com certeza alguns pontos foram fundamentais para o sucesso deste projeto, e entre eles destaque: a alta direção (no caso da Agência a Gerente Geral) comprou a idéia dando apoio irrestrito ao programa, isto fez com que os outros funcionários refletissem e acabassem por acreditar no projeto, a equipe empenhada foi de extrema importância. Durante as reuniões de implantação do projeto todos os funcionários davam palpites e faziam críticas construtivas, de onde saíram excelentes idéias que contribuíram para o sucesso da jornada.

Mesmo não tendo concluído a implantação de todos os "S" do programa, o que foi feito teve conseqüência benéficas importantes para a qualidade da Agência.

Houve sem dúvida um aumento de união entre os colaboradores fruto do trabalho em equipe. Esta equipe percebeu que com determinação, união, planejamento, garra e compromisso, podem-se atingir resultados antes inimagináveis.

Hoje com certeza, a Agência serve de exemplo para outras em sua parte administrativa, e por estar esta regularizada, abre espaço para que a área comercial traga grandes resultados.

6 BIBLIOGRAFIA

ALMEIDA, Ricardo Cintra de ; Bancos, sistemas de qualidade e resultado: um estudo no Brasil – São Paulo: Atlas 1998.

COSTA, Fernando Nogueira da; Economia Monetária e Financeira: Uma Abordagem Pluralista, São Paulo: Makron Books, 1999.

CUNHA, Dr. João Carlos da, Apostila do Curso de Gestão Empresarial, UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANA, Curitiba, Agosto de 2003.

PARANTHAMAN. D.: Controle da Qualidade; Tradução Flavio Deny Steffen, Technical Teacher's Training Institute, São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

FORTUNA, Eduardo; Mercado financeiro: produtos e serviços. 15ª edição – Rio de Janeiro: Qualimark Editora 2002.

LOPES, João do Carmo; Rossetti, José Paschoal. – Economia Monetária, 7ª ed. ver., ampl. e atual. – São Paulo: Atlas 1998.

NAKATA, Kenji; Acerto 100 %, desperdício zero: um novo conceito de 5S, São Paulo: Editora infinito, 2000.

OAKLAND, Jonh; Gerenciamento da qualidade total; Tradução Adalberto Guedes Pereira, São Paulo; Nobel, 1994.

REIS, Luis Filipe Souza Dias; Gestão da excelência na atividade bancária – Rio de Janeiro: Qualimark Ed. 1998.

SILVA, João Martins da; O ambiente da qualidade na prática – 5S, Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1996, 3ª edição.