

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA “5S”
NA EMPRESA GASPARINI DO BRASIL S.A.

Autor: João Humberto Chemin

Projeto Técnico apresentado à Universidade
Federal do Paraná para obtenção de título de
Especialista em Gestão Empresarial

Orientador: Prof. João Carlos Cunha

Curitiba
2006

AGRADECIMENTOS

A Isadora, Mateus e Doris, minha família, meu mundo.

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| APRESENTAÇÃO..... | 1 |
| I INTRODUÇÃO..... | 6 |
| 1.1 Objetivo do Trabalho..... | 6 |
| 1.1.1 Gerais..... | 6 |
| 1.1.2 Específicos..... | 6 |
| 1.2 Justificativas..... | 7 |
| 1.3 Diagnóstico..... | 8 |
| 1.4 Interferência Negativa para a Implantação do Programa 5S..... | 9 |
| 1.5 Interferência Positiva para a Implantação do Programa 5S..... | 9 |
| II REVISÃO TEÓRICA EMPÍRICA..... | 10 |
| 2.1 Programa 5S..... | 10 |
| 2.1.1 Introdução..... | 10 |
| 2.2 Método 5S..... | 11 |
| 2.3 Dimensões do Programa..... | 13 |
| 2.4 A Praticidade e as Dificuldades do Programa 5S..... | 20 |
| 2.5 Os Benefícios do Programa 5S..... | 21 |
| 2.6 Informações Adicionais e Gerais..... | 21 |
| III IMPORTANTE SINOPSE FINAL E CONSENSUAL..... | 23 |
| IV PLANEJAMENTO PRELIMINAR DO PROGRAMA 5S..... | 27 |
| 4.1 A Importante Vontade de Mudar..... | 27 |
| 4.2 Enfatizar os Motivos para a Mudança..... | 27 |
| 4.3 Estruturar o Caminho..... | 28 |
| 4.4 Facilitar Acertos, Analisar Culturas e Metodologia..... | 29 |
| 4.5 Comprometimento dos Colaboradores e Gerenciamento..... | 31 |

| | |
|---|-----------|
| 4.6 As Três Dimensões de Atuação do 5S..... | 31 |
| V SUCESSO DOS SENSOS SIMPLES E SUSSINTOS..... | 33 |
| 5.1 Senso de Utilização - SEIRI..... | 33 |
| 5.1.1 Senso de Utilização e seus Benefícios..... | 36 |
| 5.2 Senso de Arrumação - SEITON..... | 36 |
| 5.2.1 Senso de Arrumação e seus Benefícios..... | 38 |
| 5.3 Senso de Limpeza - SEISO..... | 38 |
| 5.3.1 Senso de Limpeza e seus Benefícios..... | 40 |
| 5.4 Senso de Padronização ou Higiene – SEIKETSU..... | 41 |
| 5.4.1 Senso de Padronização e seus benefícios..... | 42 |
| 5.5 Senso da Disciplina – SHITSUKE..... | 42 |
| 5.5.1 Senso da Disciplina e seus Benefícios..... | 43 |
| VI IMPLEMENTAÇÃO DOS 5..... | 45 |
| 6.1 Passo a Passo para Implementar os 3S Iniciais..... | 45 |
| 6.2 1º Passo – Comprometimento..... | 45 |
| 6.3 2º Passo – Criação do Time 5S..... | 47 |
| 6.4 3º Passo – Registro da Situação Atual..... | 49 |
| 6.5 4º Passo – Disseminação dos Conceitos dos 5S..... | 50 |
| 6.6 5º Passo – Preparativo para o “Dia do Descarte”..... | 51 |
| 6.7 6º Passo – O “Dia do Descarte”..... | 54 |
| 6.8 7º Passo – A Arrumação..... | 55 |
| 6.9 8º Passo – A Higiene..... | 56 |
| 6.10 9º Passo – Disciplina..... | 57 |
| VII SÍNTESE E RECOMENDAÇÕES FINAIS..... | 59 |
| 7.1 Recursos Necessários..... | 59 |
| VIII CONCLUSÃO..... | 60 |
| BIBLIOGRAFIA..... | 61 |
| ANEXOS..... | 62 |

APRESENTAÇÃO

Esta monografia tem como missão elaborar um trabalho que auxilie a implementação do programa 5S na empresa Gasparini do Brasil S. A., e seguramente atingimos este objetivo. Para uma melhor compreensão deste trabalho informamos que definimos e ratificamos os conceitos do programa 5S, estas ações repetidas foram intencionais e fundamentais para tornar a implementação mais tangível e exequível. A implementação do programa 5S na empresa exigirá mudanças de comportamentos dos colaboradores, e haverá uma alteração na cultura organizacional da Gasparini do Brasil S. A. Entretanto, o ser humano é em sua essência misoneísta.

Misoneísmo, segundo o dicionário Aurélio, é a tendência de espírito ou atitudes sistemática de hostilidade à inovação ou à mudança. Então, teremos neste hábito humano um trabalho extra, e iniciaremos este trabalho recorrendo a história.

Idade média...

Vassalos e Suseranos, as relações de interesses entre estas duas classes medievais era de extrema desigualdade, pois, os vassalos tinham trabalhos árduos e intermináveis, por sua vez, os suseranos, concessionários dos feudos por recomendações da realeza, recompensavam seus vassalos com pequenas *partes das* produções. Os vassalos percebendo a falta de reconhecimento de seus suseranos, os quais exploravam ao limite máximo seus súditos, começaram negociar entre si os pequenos frutos de suas colheitas, e nestes encontros os vassalos, neste momento mais comerciantes que vassalos, foram crescendo e se organizando a tal ponto de formarem vilas, e estas vilas passaram a chamar-se de “Guildas” ou “Hansas”, e estrategicamente para melhor representarem-se, as “Guildas” e “Hansas”, agora já organizadas, formaram “ligas” ou “cooperativas”. Logo, aquelas relações com vantagem unilaterais, entre suseranos e vassalos, aceleraram o processo de comercialização mundial, e os vassalos **filoneístas**, dispostos as mudanças, e organizados, tornaram-se grandes comerciantes. Os suseranos, **misoneístas**, desapareceram. Então, paradoxalmente,

pode-se dizer que é necessário, para a sobrevivência evolutiva das classes, a vontade de mudança, mesmo que exista a aversão do ser humano para tal.

...Continuemos com história contemporânea brasileira...

...Escravos e Senhores de engenho, pode-se afirmar que existia uma relação com benefícios unilaterais entre estas duas classes vividas no Brasil. É de conhecimento de qualquer cidadão minimamente informado que nos “brasis”, da colônia, da monarquia, do império, e da república, que a raça negra fora subjugada por senhores dos engenhos. Quiçá até nos recantos sorrateiros deste Brasil moderno, classificado pela história como Era da Nova República, ainda encontraremos velhos coronéis, na via contrária da história, escravizando seres humanos. Entretanto, os escravos mostravam suas insatisfações, mas a estes rebeldes reservavam-lhes os pelourinhos. Porém, os escravos estrategistas conquistavam a liberdade e a dignidade organizando-se em quilombos. Contudo, os coronéis, misoneístas, avessos as mudanças, não entenderam que seus ex-escravos, agora livres por méritos próprios, em futuro próximo seriam cidadãos com rendimentos, e provavelmente seus clientes. Além dos senhores do engenho não terem uma visão futurista, eles conseguiram, com armas, pilhar os quilombos. Séculos passaram, e os descendentes dos escravos continuam sem poder de compra, vivendo a margem da sociedade. Aos descendentes de coronéis, que não cultuaram o espectro da politicagem corrompida, coube o desaparecimento. Desaparecimento semelhante aos suseranos medievais que não viram seus negócios prosperarem por misoneísmos, Hábito exclusivos destas classes estáticas em um mundo de interesses altamente dinâmico. Existe uma dificuldade, quase intransponível, para as pessoas aceitarem as mudanças, mesmo quando estas propostas trariam benefícios generalizados.

...Primeira e segunda Revolução Industrial...

Operários e Industriais, as relações de interesses entre estas duas classes sociais, no período das revoluções industriais de 1750 e 1850, não eram muito amistosas, entretanto, já existiam horas a serem trabalhadas e salários a serem pagos. No transcorrer dos tempos, os operários, preocupados com “mais valia”, reivindicavam seus direitos, e os industriais, pelas pressões e visões de um futuro melhor, evoluíam, cedendo as exigências do operariado, abrindo mão de lucros imediatos, e recebendo-os ao longo do tempo. Assim, o tempo se encarregou de mostrar que estas mudanças trariam benefícios a todos. Atualmente a classe de operariado das indústrias tem boa remuneração e os industriais agradecem seu merecido bom quinhão. Por mais divergente que sejam os interesses de classes, interdependentes, existem sempre as necessidades das conciliações. Os operários têm seus objetivos, as indústrias também os têm, e o ponto comum é que ambos irão atingi-los com apoio mútuo.

Relatamos três acontecimentos históricos com a intenção de mostramos a importância vital, em qualquer fase da história, das seguintes necessidades:

Necessidade de conciliar os interesses das classes, pois, caso não ocorra uma aproximação dos objetivos das partes interdependentes, existirá uma grande possibilidade de ambas desaparecerem.

Necessidade de perceber as mudanças propostas pelas classes, pois, caso estas mudanças não ocorram com a dinamicidade esperada, o fracasso apresentará seu ritmo, e com este a possibilidade de ambas as classes também desaparecerem. As percepções das conciliações dos interesses, e das mudanças necessárias são os catalisadores do sucesso.

A Administração moderna é eficaz?

Sim, lembramos que os relatos históricos, os estudos de casos, os administradores empíricos e outras tantas experiências fazem o sucesso da

administração científica. Contudo, se em um passado, não muito distante, o aprendizado do mundo dos negócios era todo intuitivo, empírico e hipotético, felizmente, atualmente pode-se aprender muito com os pesquisadores e estudiosos dos mercados. Estes senhores, professores, mestres e doutores em administrar possuem conhecimentos específicos, “strito senso”, ou genéricos, “lato senso”. Estes ensinamentos são confiáveis, pois, provêm de incansáveis estudos teóricos interagindo com as análises em milhares de ações praticadas por pessoas e empresas, buscando incessantemente os resultados, cujo em percentagem menor, estatisticamente, traduziam-se em sucesso.

Sucesso? Perguntado para os doutores em administração, com tamanho conhecimento, qual seria a resposta para o sucesso das empresas neste mercado globalizado e extremamente competitivo.

Resposta é óbvia, foram uníssonos. Está na própria pergunta, portanto para sobreviver é preciso ser extremamente competitivo! Mas, como se pode ser extremamente competitivo? Conciliando os interesses das classes envolvidas no processo; Aproximando, organizando e objetivos destas classes; Ter disposição para levar em frente às mudanças obrigatórias que trarão ganho coletivo. Em síntese, focar ações atendendo bem os stakeholders¹, ou seja, melhorar administração defendendo os interesses dos acionistas, colaboradores da empresa, dos clientes, e dos fornecedores. Porém é importante pagar os tributos aos governos municipais, estaduais e federais, preservar o meio-ambiente, conseqüentemente, o resultado de todas estas ações deverão trazer melhorias à sociedade como um todo.

Entretanto, como ter eficácia no bom atendimento aos stakeholders. Como ter eficácia no bom atendimento destes, uma vez que os objetivos são tão diversos, e interligados? De qualquer modo nossa resposta esta clareando as ações, pois, entendemos a necessidade das empresas serem competitivas, a questão resume-se agora na eficácia das ações...

...Bem, quando descrevemos a relação entre suseranos e vassallos, quisemos mostrar a importância de perceber-se a hora de mudar, pois, os vassallos com

¹DA CUNHA, João Carlos. **CURSO DE GESTÃO EMPRESARIAL** Curitiba, PR: Ed. UFPR, 2005.

dinamicidade mudaram suas ações e assim mudaram o curso de sua história evolutiva, já a classe dos suseranos, estagnada, desapareceu. Então, aí está o primeiro desafio, quando se faz necessário mudar, e mudar-se-á rápido. Entretanto, ao relatarmos a exploração dos escravos pelos coronéis, apresentamos a grande dificuldade do ser humano em aceitar as mudanças, onde ambas as classes perderam. Logo, aqui temos o segundo desafio, a resistência à mudança existe desde os tempos mais remotos, é preciso vencê-la. Operários e industriais, em nossos relatos históricos, mostraram que as conciliações de interesses fortalecem-se ambas as partes, o terceiro desafio é gerenciar interesses evitando os conflitos.

Por fim, a eficácia será atingida se entendermos e aplicarmos os títulos, denominações e conceitos descritos abaixo. Estes foram estudados exhaustivamente pelos professores, pós-graduados, mestres e doutores, dando autenticidade e valor a cada letra que se segue abaixo:

-Colaboradores; Stakeholders; Qualidade Total; Qualidade de Vida; Reconhecimento; Recompensa; Planos de Carreira e Salário; Participação nos lucros e resultados; Fatores Motivacionais; Necessidades Fisiológicas; Cultura organizacional adequada; 5S...

...Exatamente aqui finalizamos nossa apresentação retórica, porém necessária, e objetivemos nossas ações na implantação com sucesso do programa 5S na Gasparini do Brasil S. A.

I. INTRODUÇÃO

1.1. Objetivo do Trabalho

1.1.1. Gerais:

- Desenvolver o plano de implementação do programa 5 S na empresa Gasparini do Brasil S. A.

1.1.2. Específicos:

- Apresentar diagnóstico da empresa para avaliar a grande necessidade do método 5 S.

- Apresentar plano para implementar o método 5 S com detalhamento de etapas, recursos, treinamentos e formulários.

- Apresentar métodos de avaliação.

- A empresa Gasparini do Brasil S. A. é uma empresa familiar, e assim sendo, torna-se tradicional e conservadora em seus princípios. Organizações familiares normalmente desenvolvem culturas organizacionais conservadoras, e esta visão misoneísta transfere-se aos colaboradores. Nestas empresas as propostas de mudanças são recebidas com desconforto pela grande maioria dos funcionários, de qualquer dos níveis estratégicos, gerenciais e operacionais. Paradoxalmente o que propomos é um projeto que trabalha com mudanças nas dimensões física, comportamental e intelectual.

- Para implantarmos o programa 5 S em nossa empresa, usaremos o plano de ação 5W 2H. Seremos orientados em todas as etapas por estas perguntas estratégicas: O que será feito (What); Por que será feito (Why); Quem será o responsável pela realização das tarefas (Who); Quando cada uma das tarefas será realizadas (When);

onde cada uma das tarefas será realizadas (Where); Como será realizada (How); Quanto custará e quais serão os benefícios (How much)..

- Para avaliarmos o desempenho do programa que está sendo implementado, será necessários relatórios sobre as melhorias assim como fotos e dados anteriores e atuais.

1.2. Justificativas:

Ao oferecermos um programa de qualidade para uma empresa hipotética, estaremos trabalhando as necessidades desta organização, e solucionando os problemas, melhorando a estrutura, diferenciando serviços e produtos. Ao analisarmos a Gasparini do Brasil S. A. Percebemos também a necessidade de organizarmos os departamento, e para melhorarmos é fundamental estabelecer padrões de comportamento, e alongando-se pelos pavimentos e sendo incorporado por toda a empresa, resultando por fim uma cultura organizacional disciplinada. Ao incorporarmos estas ações, agora entendidas por toda a empresa, nossos produtos terão automaticamente um bom diferencial de mercado. Sabemos também a necessidade de melhorarmos continuamente, entretanto, para o futuro deveremos implementar o programa de qualidade total, entretanto, nosso primeiro passo é o programa 5 S.

Acreditamos que o programa 5 S mostrará nossos objetivos para cada um dos colaboradores, e conseqüentemente, resultados melhores para nossa empresa. Estamos cientes dos desafios e dificuldades que encontraremos, entretanto, estes trazem-nos o estímulo necessário para implementarmos com sucesso o programa 5 S. a implementação do programa 5 S em nossa empresa terá como benefícios redução de acidentes de trabalho, melhoria no moral dos colaboradores, melhoria de produtividade e a conscientização sobre a importância de todos os colaboradores na nova administração participativa. Assim estaremos preparando a empresa para receber novos programas futuros de qualidade.

1.3. Diagnóstico:

Nós trabalhamos na Gasparini do Brasil S. A., desde o início de suas atividades no Brasil, e percebemos a intenção dos diretores de implantar o programa de qualidade total, entretanto, é necessário primeiramente organizarmos os departamentos e conseqüentemente a empresa. Sugestionamos e explicamos assim a necessidade de implementarmos o programa 5S, para futuramente implantarmos o programa de qualidade total. Nossa sugestão foi aceita imediatamente.

Analisamos alguns problemas de ordem estrutural e exemplificaremos a seguir:

- Verificamos que as informações transmitidas entre os colaboradores não atingem a sua eficácia, ou seja, as ordens precisam sempre ser ratificadas para atingirmos as ações objetivadas.

- Nossa produção em algumas situações tem a velocidade reduzida por falhas no suprimento da matéria prima.

- Administrativamente possuímos uma padronização dos procedimentos, entretanto, com controles muitíssimo ineficientes.

- Os departamentos acumulam papéis diversos em seus arquivos por não existir uma definição da área para depósito, uma vez que existem espaços diversos.

- Percebemos que os colaboradores não trabalham integrados com os mesmos objetivos, estes aparentemente dispersos, pois, suas ações visualizam tão somente as tarefas diárias.

- Engajamento, comprometimento, dedicação, motivação, empenho são substantivos necessários para obtenção de resultados positivos. Então, precisamos acioná-los.

- Aparentemente existe uma organização geral informal, pode-se definir assim, é necessário defini-la com maior clareza, exatidão e contundência.

1.4. Interferências Negativas Para a Implantação do Programa 5S:

- A Gasparini do Brasil S. A. tem como acionista majoritário a empresa Gasparini S.P.A., uma empresa italiana que não possui certificações como ISO, QT, ou qualquer outra, entretanto, estas certificações na Europa ou Estados Unidos já não são pré-requisitos necessários, pois, as empresas e seus colaboradores trabalham a décadas com estes conceitos, e entenderam que é condição inicial para o sucesso trabalharem com melhorias contínuas, logo, estas instituições vão aprimorando suas qualidades no dia a dia. Então para a empresa Gasparini do Brasil S. A. será necessário entender que se tivéssemos a cultura do 5S. em nossa empresa não seria tão necessária a certificação.

- A Gasparini do Brasil S. A. possui um organograma humanitário e democrático, onde apresenta algumas divergências, pois, ficam dúvidas de quem deve-se receber ordens. Aparentemente alguns colaboradores que estariam em posição de orientar, estão sendo orientados.

- A empresa iniciou sua produção no Brasil em 11 de março de 2003, com o objetivo de conquistar mercado, e assim o fizemos. Mas como estávamos preocupados em vender, nós deixamos em segundo plano a estrutura organizacional que agora está dificultando-nos a crescer, será preciso reverter esta ação unilateral e criar uma sinergia em todos departamentos.

1.5. Interferência Positiva para a Implantação do Programa 5S:

- Nossos colaboradores são profissionais e apresentando-lhes os futuros benefícios, gerados pela nova disciplina, estes trabalharão concisos para o sucesso de nosso programa.

- Estamos com um quadro de funcionários pequenos e percebemos que é o momento exato para estas ações.

- Diretoria brasileira acessível e favorável a implantação do programa.
- Bom nível intelectual dos colaboradores.

II. REVISÃO TEÓRICA EMPÍRICA

2.1. Programa 5S

2.1.1. Introdução:

O programa 5S é o conjunto de cinco conceitos simples, também chamados de sentidos, porém, muitíssimo eficazes, pois, estas idéias são catalisadoras do sucesso, e auxiliam ações das mais simples até as mais complexas. Os colaboradores ao habituarem-se ao programa 5's terão formado o início de uma nova cultura organizacional, a qual oferecerá um ambiente melhor, esta melhoria e uma razão direta à dedicação dos colaboradores. A Gasparini do Brasil S. A. situada no mesmo endereço, alocada nas mesmas edificações, com os mesmos ativos e passivos, tendo o privilégio de confiar na mesma equipe de colaboradores será muitíssimo mais eficaz, em função de um programa: O programa 5 S.

Seiri (descartar), Seiton (arrumação), Seisou (limpeza), Seiketsu (higiene) e Shitsuke (disciplina), logo, cinco conceitos originados, definidos, testados e aprovados no Japão, que por décadas vem se aplicando em vários países, e em centenas de milhares de empresa. A proposta deste programa revolucionário, em síntese é:

1. Analisar e DESCARTAR as inutilidades.
2. REORGANIZAR as utilidades.
3. LIMPEZA para o ambiente novo.
4. HIGIENE será o resultado das ações anteriores.
5. AUTODISCIPLINA é a nova ordem.

O envolvimento sério dos colaboradores neste programa é fundamental, uma vez que a implantação do 5 S's representa o primeiro passo para obtenção da qualidade

total com melhoramento contínuo, logo, os engajamentos ao programa, por todos colaboradores, apresentarão as seguintes mudanças:

- Mudança de hábitos dos colaboradores, gerando assim uma nova cultura organizacional.

- A limpeza dos espaços trará a agilidade das ações, e estas farão parte da rotina diária, a qual é necessária.

- Os colaboradores terão ambientes mais limpos, organizados e saudáveis, gerando assim motivações maiores dos colaboradores por estas novas condições de trabalho, e conseqüentemente melhorias nos próprios desempenhos.

- Aumento do moral dos colaboradores.

- Aumento da integração entre os colaboradores e suas equipes, resultando em aumentos de produtividade.

- Aumento do comprometimento dos colaboradores com seus colegas e pela empresa, fortalecendo assim nossa empresa.

- Os conceitos do programa 5 S sendo assimilados e praticados de tal forma a tornar-se hábitos entre os colaboradores mudarão empresa Gasparini do Brasil S. A.

Observação: Estas informações acima foram obtidas através das leituras do volume nº 1 intitulado Casos Reais de Implantação de TQC - Programa 5S.

2.2. Método 5 S's:

Este simples método de reorganizar pessoas, ambientes e departamentos possui muitos fatores positivos, entretanto, o maior benefício será o melhoramento da

empresa, e sem exageros, melhoramento do país, pois, assim ocorreu no Japão, país originário destes métodos, a implantação destes procedimentos recuperou a economia japonesa, assim como o Japão este método conquistou o mundo. O programa 5 S's foi fundamental para fortalecer a economia japonesa, e será também o princípio de uma transformação na empresa Gasparini do Brasil S.A.. O mercado atual é muitíssimo competitivo, e assim o sendo, é primordial que as empresas se organizem, se estruturarem e apresentem um diferencial, estes procedimentos estão mudando a imagem de pequenas, médias e grandes empresas. Se houve estratégias das empresas para sobreviverem neste mercado acirrado, agora o caminho a seguirem é somente um trabalhar:

Melhoramento contínuo dos diferenciais mercadológicos, adquiridos após muitos investimentos, e fornecidos aos seus stakeholders.

Por que as empresas podem não se interessar pelo programa de melhoramento?

1. Estão buscando sua sobrevivência no mercado, com poucos recursos, e não estão estabilizados suficientemente para trabalhar o processo.

2. Certos empreendedores tornam-se autodidatas, e imaginam-se conhecedores de todos os bons procedimentos para suas empresas. Entretanto, existe uma verdade parcial neste pensamento, pois, estes empresários podem comprar bem e vender bem seus produtos ou serviços, mas o melhoramento contínuo é para consultores e profissionais.

3. Empresários desconhecedores do programa 5 S's, ou similares, ou se conhecem, o é muito superficialmente, mesmo porque, a disposição de aprender é mínima, assim como, em sua visão conservadora, qualquer tempo gasto deverá apresentar retorno em curto espaço de tempo.

4. Misoneísmo é companheiro do empresário que diz: “Não vamos mexer em time que está ganhando”. Filonéismo é o habitue do empreendedor contemporâneo, este sim nasceu para o sucesso.

2.3. Dimensões do Programa:

O programa 5 S teoricamente é simples, entretanto para trabalharmos toda a sua abrangência deveremos buscar resultados além das dimensões físicas. É preciso agregar aos colaboradores os conhecimentos intelectuais e estes conhecimentos motivarão as mudanças comportamentais.

De forma resumida, estaremos relatando abaixo conceitos, análises, e observações sobre os sentidos do programa 5 S, programa este que é o assunto de nossa monografia, assim como, estaremos o implantando na empresa Gasparini do Brasil S.A. Acreditamos nos seus resultados do 5'S, que a mais de 5 décadas de implementações, vêm mudado a história de muitas empresas.

1º Senso - Descarte:

É necessário trabalhar a otimização do tempo e do espaço, logo, nesta fase deveremos perceber os procedimentos que realmente nos são úteis, e tê-los ao nosso alcance. Serão papéis, processos, equipamentos, ferramentas, e pessoas que farão o nosso dia a dia mais produtivo.

Analisar, estudar, verificar, decidir, reciclar serão verbos compostos com o verbo descartar. Estas perfeitas conjugações verbais resultarão em hipérboles de espaços “super disponíveis”, em pleonasmos, pois, “sairão fora” os atos e fatos que emperram processos e seguram o sucesso da empresa, e finalmente concretas silepses. “...Venceremos!”

Verificamos então na prática a necessidade de verdadeiras faxinas, consertando, removendo, repassando para outros colaboradores, ou substituindo o que for necessário, e se faça o que for preciso, selecionando, organizando e destinando

cada item objeto de nossa ação. Faremos uma catarse, soltaremos as âncoras e amarras, pois, sucesso é o nosso primeiro nome.

Facilitemos estas ações, perguntando-nos:

- O que deverá ser jogado fora?
- O que deverá ser guardado?
- O que deverá ser substituído?
- O que poderá ser doado?

É importante entender que após esta fase de descarte, sobrarão espaços, aumentarão as facilidades nos controles tanto de estoques como de produção, aumentarão as produtividades dos departamentos: Administrativo, Comercial ou Produtivo. A otimização é fundamental para a redução de custos. Estas economias serão resultados do novo ambiente cultural pontuando racionalização dos processos, e colaboradores dispostos a serem os responsáveis pelos diferenciais. Estas ações reduzirão os entraves da empresa, e trarão aos colaboradores um sentimento de realização, conseqüentemente do novo profissionalismo.

2º Senso – Arrumação:

Ao realizarmos a primeira fase, percebemos que a segunda fase será continuação natural daquela. Nós selecionamos o que realmente nos é útil, descartamos as inutilidades e temos ao nosso alcance tudo o que consideramos importante. Desta maneira é de bom senso administrativo estabelecer a ordem. A conseqüência desta ordem será:

- Economia de tempo para localizar as utilidades.
- Melhoria do fluxo de pessoas e materiais, inclusive em caso de emergência.

- Redução de estresse, pois, a busca sempre terá êxito em curto espaço de tempo.
- Satisfação dos colaboradores partícipes de equipes organizadas, determinadas e profissionais.

As necessidades de ajustes oportunos para obtermos sucesso na implantação do nosso programa são: Melhorar o layout dos departamentos, facilitando assim os usuário; Disponibilizar os itens de acordo com suas frequências de usos; Agrupar objetos semelhantes nos mesmos locais; Cada objeto terá somente um lugar, um local exclusivo, assim, utilizaremos a coisa e devolveremo-la exatamente no mesmo ponto de armazenamento da qual foi retirada. Contudo, estamos falando também de itens a serem utilizados com o bom senso de:

- Quantidade certa;
- Qualidade apropriada;
- Na hora certa;
- Lugares certos.

Assim, estas ações trarão as seguintes vantagens:

- Menos capital imobilizado, nós teremos aumento do retorno de capital.
- Aumento das produtividades das pessoas e das máquinas.
- Maior racionalização do trabalho, menos cansaço físico e mental, e melhoria do ambiente.
- Menos tempo de busca do que se necessita.
- Facilidade de transporte interno, controle de produção, e a execução dos trabalhos no prazo.
- Evita-se desperdício de estocagem.

Entretanto, para definir um lugar para cada coisa, nos auxiliará perguntar o seguinte:

- É possível reduzir estoques?
- O que está a mão precisa mesmo estar ali?
- Os nomes das coisas estão padronizados?
- Qual é o melhor lugar para cada coisa?

Selecionaremos e armazenaremos analisando as seguintes características:

- Todos os itens deverão ter nomes e estes bem conhecidos por todos que os utilizem;
- Todos os itens deverão ter espaços definidos de armazenamento;

Finalizando, é importante que os colaboradores participem, e conheçam bem estes padrões de “arrumação”, pois, assim poderemos seguir para o terceiro passo.

3º Senso – Limpeza:

Compreendida e implantada as fases anteriores, estaremos trabalhando agora com a parte mais prazerosa do processo, pois, os resultados aparecerão, teremos os ambientes simplificados, ordenados e limpos sem muito trabalho, entretanto é necessário empenhar-se, e muito, para adquirir o hábito desta prática. É exatamente nesta fase que o programa 5 S's começará a se consolidar, porque as ações desta e das fases seguintes serão voltadas mais para a manutenção, e conseqüentemente estaremos falando de ações rotineira, entretanto, não menos importante que as primeiras. O sucesso deste programa é habituar-se às rotinas e poder dispor de mais tempo planejando as ações estratégicas da empresa. Mas, falemos das benesses desta saudável rotina:

- A satisfação dos colaboradores com tamanha organização;
- A imagem da empresa sob todos os aspectos;
- Maior percepção aos possíveis acidentes de trabalho, e assim agir preventivamente a estes;
- Facilidades de manutenções apropriadas de departamentos e equipamentos.
- Maior produtividade das pessoas, e suas ferramentas ou máquinas de trabalho.
- Todos os processos fluem, com menores desperdícios, mais ações e maiores resultados.

Referimo-nos de modo amplo, para toda a organização, voltemos aos departamentos, e por sua vez, voltemos aos colaboradores. É muito importante à ação de cada um dos colaboradores, preocupando-se com sua mesa, seu espaço de trabalho, enfim, com o seu departamento, desta maneira certamente já estaremos mudando a aparência de nossa empresa. Somadas as atitudes de cada colaborador, cada setor, cada departamento, e de modo geral toda a empresa está praticando o método 5 S's, a competitividade se fará presente.

A limpeza deverá ser palavra de ordem e conseqüentemente monitorada nos pontos e áreas descrita a seguir: Processos referentes a produtos e ou serviços, postos de trabalho, setores, estoques em geral, sucatas, depósitos, arquivos, lixos, áreas externas, fachadas, jardins e atendimentos. Mas precisamos da conscientização, e colaboração de todos agindo:

- Todos devem deixar ferramentas e utensílios limpos antes de guarda-los.
- Todas as mesas, armários e móveis deverão estar limpos e em condições de uso;
- Nada deverá ser jogado no chão;
- Diariamente retirar o pó e sujeira dos pisos, paredes, tetos, janelas, portas, prateleiras, armários, mesas, cortinas, cadeiras e lugares usados;
- Todas estas ações resultam em qualidade de vida no trabalho.

Entretanto, as sugestões serão muitíssima bem vinda, como exemplo, criarmos um “dia da limpeza”, e neste dia faremos uma festa com balões e faixas comemorativas e como o dia é da limpeza para uma limpeza básica.

4º Senso – Higiene.

Higiene é a continuação das fases anteriores. Higiene está correlacionada com qualidade de vida no trabalho. Em ambiente limpo, a segurança é maior, o desempenho dos colaboradores é crescente proporcionalmente a este hábito, logo, a higiene é um hábito, que com a compreensão de todos, facilmente será desenvolvido no grupo de colaboradores, e este grupo, tornará mais saudável a convivência entre os pares, e destes com nossos clientes. As Vantagens de ambientes limpos são muitas.

- Aprimora o desempenho dos colaboradores.
- Previne danos à saúde de todos envolvidos nos processos.
- Aumenta a auto-estima dos colaboradores e melhora a imagem da empresa.
- Aumento dos níveis de satisfação e motivação entre os colaboradores, e estes níveis refletem também entre os setores, departamentos e conseqüentemente, resultando uma sinergia entre colaboradores e a empresa.

Estamos falando de higiene, que é um hábito a desenvolvido e assimilado pelos colaboradores, mas é importante lembrar os funcionários, alertando-os com:

- Avisos que ajudem as pessoas evitar erros nas operações em seus locais de trabalho.
- Avisos de perigos e outras advertências.
- Indicar os locais exatos onde os materiais deverão ser colocados.
- Avisos de manutenções preventivas;
- Instruções operacionais de fácil entendimento.

Entretanto, neste processo todo, quando se tratar de comunicação verbal está deverá ser clara, objetiva e de fácil compreensão. Quanto à comunicação visual deverá ser: Visível à distância; clara; objetiva, e rápido entendimento. Estas ações deverão desenvolver na empresa um local motivador, criativo e arrumado, assim estaremos desenvolvendo o projeto correto para o melhoramento contínuo.

5º Senso – Disciplina.

Descarte; Arrumação; Limpeza; Higiene. Após trabalharmos estes sentidos, estaremos ordenando, monitorando e coordenando, para que normalmente as pessoas absorvam as fases anteriores, e ao acontecer isto, atingiremos o objetivo desta etapa que é a Disciplina. Os colaboradores, agora disciplinados, sentirão necessidade de perceber o trabalho fluir seguindo a orientação do programa implantado e o resultado será:

- Necessidade menor de controlar o programa;
- As rotinas facilitam as ações, evitando desperdícios;
- As operações fluem naturalmente.

Um mercado competitivo nos faz entender a importância de implemetarmos o programa 5 S em nossa empresa, principalmente se a empresa está almejando melhoria contínua em seus produtos e serviços, através de programas de qualidade. O programa 5 S é considerado o princípio para a implementação dos demais programas de qualidade, pois, disciplinar nossos colaboradores, organizando-os em conceitos básicos como utilização dos espaços, disposições apropriadas, ambientes de trabalho saudáveis, são benefícios resultantes deste programa. Entretanto, para podermos oferecer ao mercado produtos ou serviços com qualidades diferenciais, as quais poderão ser sinônimos de competências e conquistas de mercado, é preciso continuar a frente dos concorrentes. Entretanto, para estas previsões acontecerem é primordial

falarmos, convivermos e trabalharmos conceitos e práticas como: Operações “ganha-ganha”, valorização dos stakeholders, organizações com cultura organizacional positiva e participativa, apresentarmos claramente as missões, os objetivos da empresa e estes deverão ser conhecidos por todos os stakeholders, principalmente os colaboradores, planejamentos estratégicos bem estudados e organizados. Contudo, assim como a empresa terá suas metas bem definidas é importante apresentar aos colaboradores a política de salário da empresa através dos Planos de Cargos e Salários, pois, estes serão os planejamentos estratégicos das vidas dos colaboradores. Existem outras definições técnicas que poderão transformar os resultados das empresas, relatando-os: Logística de suprimento, interna e demanda; Marketing interno e busines-to-busines; Pdca - Planejar, Desenvolver (Fazer), Controlar e Ajustar ou Sdca – Manter, Desenvolver, Controlar e Ajustar.

2.4. A Praticidade e as Dificuldades do Programa 5S.

A implementação deste simples programa deverá estender-se por toda a empresa, pois, estaremos trabalhando com espaços físicos, hábitos comportamentais e conceitos pessoais, e para atingirmos eficácia é necessário que nós, agora já consultores responsáveis pelo processo, estejamos sabendo muito bem o que estamos fazendo. Precisaremos estar, muito bem, unidos, determinados e organizados. Caso nossa equipe não esteja preparada demandaremos uma enorme energia para pouco resultado. As primeiras ações são até de certo modo festivas, vamos descartando, vamos arrumando, vamos limpando ambientes, e vamos proporcionando um ambiente mais saudável. Entretanto, mantermo-nos estimulados até esta organização virar hábito, é sim o maior desafio. Estaremos trabalhando com climas organizacionais desfavoráveis, cultura departamental conservadora, indisposições dos colaboradores para mudanças. Assim sendo, com um cenário interno tão desafiador precisaremos mais do que implantar um programa, nós teremos uma missão que a é:

“Apresentar o 5 S a todos os colaboradores, desenvolver os sentidos implantando-os um a um e explorando, cada sentido, toda a sua dimensão física, intelectual e comportamental, relacionar com clareza os benefícios que os colaboradores e a empresa terão a curto e longo prazo.”

2.5. Os Benefícios do Programa 5S.

O programa 5S desenvolverá em nossa empresa uma visão organizacional focando a competência dos colaboradores, e conseqüentemente voltada para resultados. Ao aplicarmos os conceitos básicos deste programa, nós estaremos estimulando os bons profissionais, aqueles que primam por planos, metas, prazos, melhorias contínuas, enfim, as ações positivas e produtivas serão valorizadas naturalmente, e ao valorizar pessoas com estes perfis profissionais, a empresa atingirá certamente os benefícios a seguir:

- Padronização e agilidades em processos burocráticos.
- Maior eficiência visando a missão da empresa.
- Maior eficácia na busca dos resultados.
- Redução nos desperdícios.
- Minimização de custos.
- Otimização dos espaços;
- Percepção antecipada de possíveis problemas;
- Melhoramento das relações humanas;
- Ambiente mais saudável;

2.6. Informações Adicionais e Gerais.

Estaremos implementando o programa 5 S na empresa Gasparini do Brasil S. A. cientes dos problemas potenciais que poderão dificultar nosso trabalho, segue-se previamente a relação:

- A matriz não possui programas de qualidade, então, os colaboradores brasileiros, por indisposição a mudanças não aceitarão as novas idéias.

- Os colaboradores têm dificuldade de integração entre os departamentos, e isto dificultará a criação de uma idéia de ação conjunta e integrada, condição inicial para a implantação do 5S.

- Enquanto as mudanças proposta estão acontecendo poderão os colaboradores inseguros, criarem um clima de insatisfação.

Analizados e previamente estudados estes problemas teremos as ações preventivas para cada possibilidade, e as são:

- Informar a todos os colaboradores que no país sede de nossa matriz a postura empresarial está totalmente comprometida com os programas de qualidade, e os senso do 5S já estão difundidos a décadas.

- Para unificarmos a empresa em torno do 5S, nós formaremos um comitê composto por um membro de cada setor.

- Para não haver resistência com a implantação de nosso programa, é preciso que o comitê saiba muito bem o quê está fazendo e como fazer.

É oportuno neste momento falarmos um pouco da implementação de programa 5S em nossa empresa. Primeiramente formaremos um comitê composto por quatro pessoas, este time 5 S será responsável pela implementação e avaliação do programa. Definido o comitê, entregaremos as apostilas informando-os bem sobre o programa, estudaremos em conjunto os senso, e elaboraremos uma “cartilha Manual”. Este comitê, ratificando, após alguns encontros e aprofundamentos nos conceitos e entendimentos gerais irá iniciar a implementação do programa 5S na empresa Gasparini do Brasil S. A. passo a passo, assim como teremos métodos para avaliarmos a eficácia da implantação do mesmo.

III. IMPORTANTE SINOPSE FINAL E CONSENSUAL.

Primeiramente, após analisarmos criteriosamente as ações, funções, missões e objetivos da empresa Gasparini do Brasil S. A., constatamos com determinação a necessidade de implantarmos o programa 5S. nesta empresa, pois assim, estaremos atendendo um pré-requisito para atingir-se a certificação de qualidade total.

Seguindo, ao estudarmos a relação empresa e seus colaboradores, após muitas entrevistas, opiniões e declarações dos colaboradores, nos níveis operacionais, gerencias e estratégicos, percebemos que estes oferecem resistências às novidades, assim, estes formam uma característica cultural que poderia comprometer a eficácia da implantação do programa com sucesso, entretanto, em nossa apresentação inicial esclarecemos com certa contundência que esta característica, historicamente ou estatisticamente, não nos levará a lugar algum. O misoneísmo organizacional, ou seja, aversão às novidades, às mudanças necessárias ou indisposições aos fatos novos são características comuns a grande maioria das organizações. Ao estudarmos e apresentarmos a empresa Gasparini do Brasil S. A. em nosso trabalho, nós relatamos pontos positivos desta empresa, e além destes pontos favoráveis, propusemos, como sugestão, conceitos e idéias contemporâneos e necessários para tornarem a empresa mais competitiva em um mundo, exaustivamente dito, porém real, altamente globalizado. Estes conceitos foram apresentados em seis etapas, as quais, como já explicamos, são tão somente sugestões.

Comentamos sobre o programa 5 S., até então, abordando varias formas e os diversos aspectos a que ele se apresenta, logo, seremos práticos, simples e objetivos ao resumirmos nossa reverencia a este modelo muito importante, pois, atinge aspectos organizacionais, estruturais e culturais das corporações, logo, eis a salvação:

Como se faz?

Segundo professor João Carlos da Cunha²:

² DA CUNHA, João Carlos. **CURSO DE GESTÃO EMPRESARIAL** Curitiba, PR: Ed. UFPR, 2005. p. 9

“A implantação do 5 S. se faz um a um, logicamente a partir do 1º S. é formada uma comissão de implantação que treina os multiplicadores em cada setor. Cada setor tem seu espaço físico delimitado e recebe treinamento, materiais e faz seu plano de trabalho. A comissão periodicamente o andamento da adoção do 5 S em todos setores. Emite relatórios que serão divulgados e premia os melhores”.

O quê é o programa 5S.?

“Segundo o professor João Carlos Cunha”

O nome 5 S provém de palavras de língua japonesa, que possuem o seguinte significado³:

| ORDEM | JAPONÊS | PORTUGUÊS | SIGNIFICADO |
|-------|----------|------------|--|
| 1º S | SEIRI | DESCARTE | Ter só o necessário, na quantidade certa, livrar-se do inútil. Utilitarismo. |
| 2º S | SEITON | ARRUMAÇÃO | Cada coisa deve ter um lugar definido e apropriado. Ordem. |
| 3º S | SEISO | LIMPEZA | Limpar e não sujar. Manter o ambiente limpo sem lixo e pó. Manutenção preventiva. |
| 4º S | SEIKETSU | SAÚDE | Higiene e asseio. Manter alta a saúde física e emocional. Segurança do trabalhador. Qualidade de vida no trabalho. |
| 5º S | SHITSUKE | DISCIPLINA | Autodisciplina. Mínimo de controles indiretos. Hábitos de aperfeiçoamento contínuo. As quatro fases anteriores se tornam hábitos, que prescindem prêmios e punições. |

³ DA CUNHA, João Carlos. CURSO DE GESTÃO EMPRESARIAL Curitiba, PR: Ed. UFPR, 2005, pág. 10.

Esta fase de envolvimento das pessoas, preparação do material, treinamento, formação de equipes e início dos 5 S, quando bem realizada, demora de 6 meses a 2 anos, esta variável é em função do nível de organização da empresa, e prioridade dada a este projeto. Quando esta atividade não tem prioridade ou é realizada de forma equivocada, o projeto de implantação acaba sendo interrompido ou pode-se levar mais de 5 anos para estas fases iniciais. Entretanto, somente pode considerar-se implantado o 5 S quando o 5º S está assimilado, isto é as pessoas comportam-se naturalmente, sem controle, dentro das normas estabelecidas para os 4 S iniciais. Não devem ser mais necessários as premiações, não precisarão mais equipes de inspeção e deve-se acabar a profusão de avisos. Placas, cartazes, bótons, crachás, faixas e demais instrumentos de divulgação de alertas. Para se atingir este estágio leva-se no mínimo 3 anos. Só então se pode dizer que o 5 S está implantado. A partir deste estágio faz-se apenas uma manutenção e aperfeiçoamento rotineiro em função da rotatividade do pessoal e do próprio imperativo de aperfeiçoamento contínuo.

Quais são os resultados esperados?

É um modelo simples e de baixo custo. É fácil de ser realizado sem o apoio de consultoria. Este modelo atua nos valores e princípio elementares de racionalidade de qualquer organização. Estamos trabalhando com “saneamento básico” da empresa. Por isto o 5 S é geralmente utilizado como providência inicial em direção a qualidade total.

Resultados esperados são:

- Melhora a racionalidade do uso dos seguintes recursos: Espaços físicos, equipamentos, ferramentas, mão de obra, energia, insumos de produção e material de consumo;
- Aumenta a integração das pessoas nos setores e melhora a capacidade de trabalho em grupo;

- Melhora o relacionamento entre pessoas do mesmo nível hierárquico e com os níveis imediatamente superiores e inferiores;

- Melhora o envolvimento e motivação das pessoas para o trabalho;

- Melhora a qualidade de vida das pessoas;

- Aumenta a qualidade dos produtos e serviços;

- Aumenta a produtividade, gerando economia e lucro.

Portanto, é importante observar que as pessoas quando adquirem uma conscientização do 5 S, naturalmente e particularmente, elas passam a mudar seus hábitos, e esta mudança de valores básicos será usada em casa, no clube, etc...

Pré-requisitos para o sucesso do 5 S são:

- As principais lideranças da empresa em especial a direção da empresa devem conhecer, adotar, participar, incentivar e apoiar;

- A equipe de implantação deve ter a competência no 5 S (conhecimento e experiência), em relacionamento humano o 5 S e em gerenciamento de equipe;

O clima organizacional deve estar propício, caso contrário estas mudanças serão vistas como “mais uma exploração” da direção sobre os funcionários, ou mais um “modismo”, mais uma idéia “maluca” dos chefes e assim por diante.

Enfim, explanado, esclarecido, conceituado, exemplificado, valorizado, e dado o justo valor, iniciaremos a implantação do programa 5 S na empresa Gasparini do Brasil S. A.

IV. PLANEJAMENTO PRELIMINAR DO PROGRAMA 5 S.

4.1. A Importante Vontade de Mudar.

É importante informar que este programa de melhoramento contínuo iniciou no Japão pós-guerra década de 50, e este foi, sem dúvida, o primeiro passo para uma nação avassalada transformar-se em uma potência mundial, isto é fato e não boato. Desta maneira, qualquer pessoa de bom senso e comprometida com o sucesso da empresa Gasparini do Brasil S. A. terá a vontade de assimilar o programa. Entretanto, cabe-nos acrescentar que o processo começou com 9 S, além dos 5 S já conhecidos, completava o conjunto os seguintes sentidos: Necessidade de economia; responsabilidade recíproca; repetição dos hábitos; e persistência. Porém, percebeu-se que ao implementar os 5 S iniciais os 4 restantes eram a mais lógica consequência, então, focando-se a implantação dos 5 S conhecidos, estar-se-á sim resultando nos 9 S originais. Outrossim, explanando mais este fato que não é boato, estaremos reforçando a eficácia destas novidades nipônicas. Desta maneira, acreditamos não estar somente despertando, em nossos colaboradores, a vontade de tomar conhecimento do milagroso programa 5 S, como informando-os da necessidade de habituar-se a ele, pois, o resultado da assimilação dos novos hábitos, trará a certeza da agregação dos novos 4 S's.

4.2. Enfatizar os Motivos para Mudança.

Esclarecer os colaboradores quais são os reais motivos para tal ação, que para a alta direção da empresa Gasparini do Brasil S. A. os são: Buscar qualidade total da empresa do Gasparini do Brasil S. A.; Melhorar o ambiente de trabalho em condições físicas e a relação comportamental; Aumentar a produtividade e rentabilidade ; Fortalecer a interação entre os colaboradores; Preparar a empresa para um mercado muitíssimo mais competitivo; Valorizar o moral e a auto-estima dos colaboradores; Apresentar-nos aos nossos fornecedores e cliente com um ambiente mais agradável,

harmonioso e organizado, enfim, esclarecer que todos nós iniciaremos uma nova etapa industrial e empresarial, onde as mensagens, declarações, objetivos e missões devam promover resultados mais positivos a cada um dos colaboradores, e conseqüentemente para a empresa Gasparini do Brasil S. A. Este compromisso deverá ser assumido pela direção em comunicação aberta e direta, não deixando dúvidas aos colaboradores que estaremos todos remando e rumando exatamente para o mesmo lado.

4.3. Estruturar o Caminho.

Todos nós buscamos e precisamos de segurança em nossas vidas. A intenção de promovermos as mudanças evolutivas e necessárias para a empresa poderá ser frustrada, pois, nada mais seguro em as coisas ficarem como estão. Assim pensam alguns colaboradores! Como conduzir o processo sem levar esta insegurança natural que tomará conta de alguns? A resposta está em nós estarmos seguros em toda a evolução do programa 5 S, e para tal devemos estar bem estruturados. E como nos estruturar?

Bem, para estruturarmos nosso trabalho andaremos passo a passo com as mudanças, além da recomendação de adotarmos método com instruções, objetivos e atividades simples, onde as pessoas possam experimentar os benefícios que os comportamentos básicos podem apresentar em curto prazo. Os jogos, e as narrativas didáticas com uma boa dose de humor serão ferramentas importantes para a conscientização das adequadas atitudes, dos adequados costumes e dos adequados valores desejados, em longo prazo. Afinal, qualidade, segundo Juran⁴, e adequação ao uso permitido!

Relevando-se as inseguranças dos colaboradores, pois, não atingiremos os nossos objetivos se usarmos o sistema antiquado do “manda quem pode, obedece quem tem juízo”, entretanto, não poderemos ter muita paciência para implantarmos as melhorias desejadas à empresa, uma vez que o mercado é altamente competitivo. E agora como sair deste paradoxo?

⁴ JURAM, JM. **CONTROLE DA QUALIDADE** SP: Macrom Books 1991. Por: DA CUNHA, João Carlos. **CURSO DE GESTÃO EMPRESARIAL** Curitiba, PR: Ed. UFPR, 2005., pág. 2

Assim concluímos que:

Para atingirmos os resultados nos prazos compatíveis aos interesses de nossa empresa será necessário um ótimo planejamento, detalhando passo a passo as etapas a serem cumpridas, assim como será fundamental apresentarmos uma metodologia para desenvolvermos, e acompanharmos com sucesso o programa 5 S. , assim acreditamos que nosso planejamento estratégico será uma caminho bem estruturado.

4.4. Facilitar Acertos, Analisar Culturas e Metodologias

Todo homem deseja sentir-se hábil e inteligente. Quando erra, sente-se mal, frustrado e irritado. Se errar constantemente em suas tentativas de melhoria, resolverá deixar as coisas como estão.

Quem deseja agir fortalecendo a vontade das pessoas deve criar meios da facilitar acertos.

Uma forma de facilitar acertos é usar comunicação e controle visualmente sonoro. Criam-se dispositivos que evitam erros por falhas humanas ou que ajudem a completar as tarefas com sucesso. Sinalizações e arrumações físicas são feitas indicando visualmente o que e como tudo de ser feito. As pessoas recebem treinamentos para estabelecer soluções que impeçam ou dificultem os erros. Como exemplos podemos citar: local para armazenagem de peças defeituosas distantes do local para armazenagem de peças boas (evitando assim o uso indevido), letreiros alertando ações necessárias, marcas de posição para apertos de parafusos ou gabarito para orientação de encaixes dos componentes (diminuindo erros por falha humana).

Os acertos também são facilitados pelo talento. Por exemplo, há pessoas que parecem ter nascido com a habilidade para desenhar, enquanto outras têm de aprender a fazê-lo. Como a cultura (forma de pensar, postura diante dos problemas, estilo de vida etc...) determina a facilidade com que se resolvem os problemas, podemos dizer que cultura é o talento natural que uma pessoa possui para resolver problemas. Cabe ressaltar que não há uma pessoa, povo ou etnia que tenha a melhor cultura de uma

forma absoluta. Cada tipo de problema requer um estilo de raciocínio e de conduta diferente.

Aprender costumes e raciocínio alheios aos nossos é difícil, pois, recebemos informações desde que nascemos e vamos formando nossos paradigmas, ou seja, nossos padrões de resoluções de problemas. Fixamo-nos em certas idéias e preconcebemos tudo o que mais vier.

Assim, muito se tem errado, muito têm sido as incoerências durante o uso dos novos métodos de gerenciamento. As incoerências ocorrem porque as diferenças culturais entre aquele que descreve o método e aquele que tenta reproduzi-lo tem modificado o significado e a implementação dos jargões e do conteúdo do método inicial.

É necessário desenvolver o talento para resolver problemas, esclarecendo quais valores culturais e novos hábitos são desejados e os porquês. Para tratar esse lado humano, lembramos, jogos, narrativas pessoais e uma boa dose de humor são ferramentas importantes. É necessário preparar culturalmente as pessoas, proceder a um denso trabalho de recursos humanos para que elas possam entender realmente, sem pré-conceitos, os novos métodos de gerenciamentos.

Entendemos que estamos explorando, falando, tocando, realçando nestas linhas o ponto crucial de nosso programa, pois, por estas linhas filosóficas estamos alertando que poderá acontecer de imaginarmos estar passando aos nossos colaboradores uma idéia importantíssima para o futuro da empresa Nirvana do Brasil S. A., pois, estamos falando de dimensões físicas, intelectuais e comportamentais, os nossos colaboradores poderão estar assimilando que o programa trata-se de uma grandíssima faxina.

Entretanto, para evitarmos incorrerem neste erro, nós escolheremos um plano de implementação simples, direto e objetivo que o é:

A metodologia para desenvolvermos e acompanharmos a implantação do programa 5S será balizada por 5W 1H, que significa: What (o que fazer), Why (por

que fazer), Who (quem é o responsável), When (quando, envolvendo data de início e fim do processo), Where (onde a ação será realizada), e How (como a ação deve ser desdobrada para conseguir sua implementação, etapas e seqüências).

4.5. Comprometimento dos Colaboradores, e Gerenciamento.

O programa 5 S é considerado base fundamental para a implementação de outros projetos mais complexos relacionados com a gestão pela qualidade total, tendo em vista que ele é uma oportunidade inigualável para obter o comprometimento dos colaboradores. E comprometimento, quando se inicia qualquer empreitada nessa área, é fator crítico de sucesso. Em outras palavras, não pode deixar de acontecer.

A grande vantagem quando usamos o 5 S é que, logo após os conceitos serem disseminados, já é iniciada a sua prática. E o fato de envolver a participação ativa de todos colaboradores da organização (independente dos níveis hierárquicos) e de exibir resultados em curto prazo cria um ambiente propício ao desenvolvimento do comprometimento. A capacidade da gerência de enfrentar novas situações também é posta à prova com ele. Se a organização não souber ultrapassar com sucesso os dois obstáculos, comprometimento e gerenciamento, acredite!

Não se faz 5 S, faz-se sim uma big faxina.

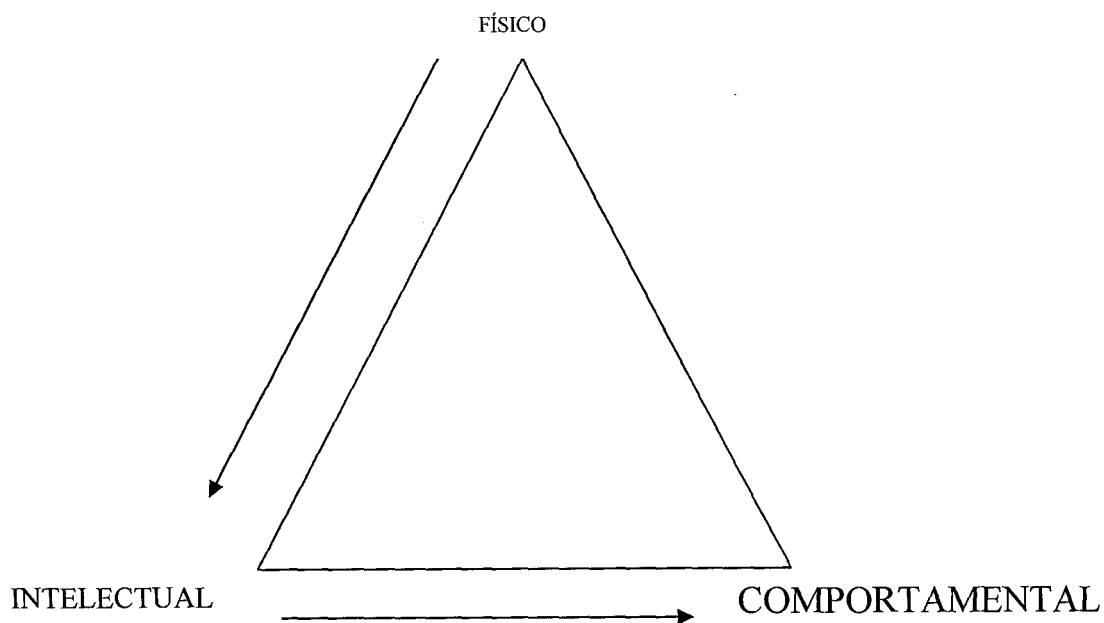
4.6. As Três Dimensões de Atuação do 5S⁵.

Por ser teoricamente muito simples, as pessoas costumam não captar toda a sua abrangência, limitando seu alcance ao mundo físico. Perde-se a grande oportunidade que o 5 S oferece: mudar o comportamento das pessoas, quanto aos hábitos e atitudes.

⁵ Interessante destacar, neste ponto, a opção por nós realizada no sentido de abordar o 5S em dimensões e não em etapas pois há uma nítida percepção de que dimensão aborda não apenas a implementação física do sistema, mas toda sua sistematização e o próprio planejamento.

Sem dúvidas, o programa 5 S deve acontecer em três dimensões distintas: física, intelectual, e comportamental, sendo a parte mecânica a mais fácil de se entender e executar, muitas vezes o programa se restringe somente a ela.

É importante que as três dimensões citadas sejam bem comprometidas, para que todas sejam trabalhadas. A física ou mecânica está ligada aos objetos que nos cercam. A intelectual, ou dos processos, diz respeito ao método utilizado para a execução de uma tarefa, à tecnologia aplicada. A comportamental está ligada a nossas atitudes, à maneira que reagimos quando expostos a diferentes situações no nosso dia-a-dia. É importante que essas três dimensões caminhem juntas, interligadas e interdependentes.



V. SUCESSO DOS SENSOS SIMPLES E SUSSINTOS.

5.1. Senso de Utilização – Seiri.

A idéia que o senso de utilização quer transmitir é que devemos ter apenas o que necessitamos. A chave do sucesso deste senso é saber distinguir entre o que é necessário e o que não o é. À primeira vista parece ser uma tarefa muito fácil, mas a tendência das pessoas é manter muito mais do que precisam para a execução das suas tarefas no ambiente de trabalho.

Encontramos muitas barreiras quando pensamos em disponibilizar algo. A idéia de que um dia nós venhamos a precisar daquilo sempre aparece para adiar nossa decisão. Quando percebemos estamos atolados de objetos sem serventia, peças de mobiliários inúteis, relatórios obsoletos, planilhas com dados ultrapassados, etc. Ou então estamos mantendo conosco coisas que poderiam estar num local comum para serem compartilhados com os demais.

Deve-se evitar o desperdício não só de coisas, mas também de nosso próprio esforço, analisando o trabalho que realizamos e eliminando as tarefas desnecessárias.

Um roteiro com perguntas-chaves poderá ser elaborado para agilização da seleção do que é necessário, de acordo com o local e o tipo de trabalho executado. Abaixo encontramos alguns exemplos.

Um operador de máquinas pode, por exemplo, questionar:

Este equipamento tem realmente conserto?

Estas peças de reposição ou ferramentas pertencem a algum equipamento?

Esta máquina voltará a ser utilizada?

Quando?

Preciso manter todas estas ferramentas aqui ou posso mandá-las para o almoxarifado?

É mesmo necessário um jogo de ferramentas para cada funcionário?

Um funcionário do escritório poderia ter outro tipo de dúvidas:

O número de mesas, cadeiras, armários, e estantes é compatível com o número de funcionários?

Estes relatórios precisam ser mantidos por quanto tempo?

Estamos enviando cópias destes documentos somente para os interessados?

Estes dados estão atualizados?

Gerentes terão outras dúvidas:

Precisamos fazer mesmo esta reunião? Qual benefício ela trará?

Quais das tarefas realizadas na organização não agregam valores ao processo?

Preciso de todos estes relatórios ou dados sobre a minha mesa?

O que é realmente importante para que eu possa tomar minhas decisões?

O número de funcionários está adequado às necessidades da empresa?

Quando analisamos o conteúdo dessas perguntas, vemos que não apenas a dimensão física está sendo contemplada. Tratamos também de outros elementos menos tangíveis pertencentes aos lados intelectual e comportamental.

Devemos ressaltar os novos comportamentos que desejamos sistematizar para torná-los hábitos. São eles:

“Você não precisa... ..Não adquira.”

“A pessoa não precisa... ..Não forneça.”

“Antes de falar... ..Pense e resuma.”

“Está ruim... ..Não aceite.”

São estes hábitos que possibilitarão que o esforço do descarte não se perca. Sem eles, continuaremos com frequência vivendo com o desnecessário.

O esquema abaixo é similar ao proposto por Hiroyuki Hirano⁶ e tem sido empregado com frequência para ajudar na classificação do que é necessário:

Perfeita condição de uso.

Quantidade adequada.

Pode ser utilizado.

Frequência de utilização adequada.

Sem condições de uso.

Quantidade inadequada.

Não pode ser utilizado.

Frequência de utilização inadequada.

Parece ser desnecessário.

Preferivelmente não utilizar.

Utilização improvável.

Se o item em questão está em perfeitas condições de uso, a quantidade está de acordo com a demanda e sua frequência de utilização justifica sua manutenção, ele deve ser classificado como “pode ser utilizado”.

Se o item por alguma razão não satisfaz um dos três critérios estabelecidos (por exemplo: equipamento com defeito, matéria prima com prazo de validade vencido, quantidade superando em muito a demanda etc.), sua classificação deve ser “Não pode ser utilizado”.

Finalmente, existem alguns poucos itens que estão classificados como “Pode ser utilizado.”, mas ainda assim, por outras razões, não devem ser utilizados. Por

⁶ Hirano, Hiroyuki, **5 PILLARS OF THE VISUAL WORKPLACE: THE SOURCE BOOK FOR 5S** PRODUCTIVITY PRESS, Portland, Oregon, 1995

exemplo, existem equipamentos novos que se tornaram obsoletos, são casos como a máquina de datilografar ou mimeógrafos, que foram substituídos por equipamentos modernos. Esses itens são os que classificamos como “utilização improvável”.

Os itens classificados como “Não pode ser utilizados” e “Utilização improvável” devem ser descartados.

Eis algumas ações que devem ser realizadas para a implementação do senso de utilização:

- # Realizar ações com base nas perguntas propostas anteriormente.

- # Promover o “Dia da Limpeza”, quando todos devem separar os itens desnecessários para a execução das suas tarefas e dar destinos adequados a eles (os procedimentos para o dia de descarte; dia de arrumação e dia de limpeza serão apresentados a posterioridade).

- # Saber compartilhar com os demais colaboradores os materiais, ferramentas ou outros itens necessários para o desenvolvimento dos trabalhos.

5.1.1. Senso de Utilização e seus Benefícios.

- # Liberação de espaço físico.

- # Diminuição de acidentes.

- # Diminuição de custos de manutenções.

- # Reutilização de recursos.

- # Melhoria do ambiente de trabalho.

5.2. Senso de Arrumação – Seiton.

Após a implementação do senso de utilização, ficamos no nosso ambiente de trabalho com apenas aquilo que é necessário para o bom desempenho das nossas

tarefas. O próximo passo é definir um arranjo simples, que permita obter prontamente o que for requisitado.

Arrumar simplesmente não basta. Tem de haver uma metodologia para garantir a máxima eficiência da arrumação. Pense em uma biblioteca com centenas de livros para serem distribuídos em suas estantes. Se não forem estabelecidos critérios para sua ordenação, perderemos muito tempo quando quisermos encontrar um determinado exemplar.

O quadro abaixo ilustra como guardar os itens de acordo com a frequência de uso:

| Frequência de uso | Local adequado |
|--------------------------|--|
| Todo dia | Junto à estação de trabalho. |
| Toda semana | De fácil acesso, próximo à estação de trabalho. |
| Todo mês | Onde possa ser compartilhado com os demais, almoxarifado, biblioteca, etc. |

neste senso devem ser ressaltados comportamentos do tipo:

“Abriu... ..Feche.”

“Acendeu... ..Apague.”

“Ligou... ..Desligue.”

“Desarrumou... ..Arrume.”

“Usou... ..Procure deixar como estava antes do uso.”

“Precisou... ..Deixe fácil de acessar.”

Ações que devem ser realizadas para ajudar na implementação do senso de arrumação:

- # Padronizar a nomenclatura dos objetos.
- # Utilizar sistema de cores para facilitar a identificação.
- # Um lugar diferente para cada objeto, e cada objeto em seu lugar.
- # Identificar o conteúdo de estantes e armários.
- # Identificar documentos com numeração apropriada, incluindo nome do respectivo arquivo para aqueles gerados por computador.
- # Praticar o FIFO, First In First Out, (primeiro que entra é o primeiro que sai), para estocagem de produtos.
- # Identificar locais perigosos, preferencialmente com cores e/ou desenhos.
- # organizar quadros de aviso.

5.2.1. Senso de Arrumação e seus Benefícios.

- # Ambiente de trabalho mais agradável.
- # Economia de tempo.
- # Diminuição do cansaço físico.
- # Facilidade para implementação da multifuncionalidade.
- # Diminuição de acidentes.

5.3. Senso de Limpeza – Seiso.

Não é somente a idéia de limpeza que este senso pretende transmitir. Ele vai muito além. É o comprometimento que todos devem ter em fazer o que for necessário para manter, em condições adequadas para pronto uso, o seu local de trabalho e os instrumentos utilizados para execução de suas tarefas.

A limpeza deve ser encarada como uma forma de inspeção. Se ela for feita de forma sistemática, possibilitará a detecção e correção de falhas nos equipamentos, quando elas ainda são muito pequenas.

O senso de limpeza pretende ir mais longe ainda, tendo como objetivo encontrar as causas da sujeira ou do mau funcionamento dos equipamentos e eliminá-las.

Assim, os hábitos que desejamos criar são:

“Atenção a detalhes.”

“Não sabe consertar... ..Chame quem saiba.”

“Sujou... ..Crie formas de não sujar.”

“Limpendo... ..Escute o barulho, sinta a temperatura.”

A tabela abaixo proposta por Takashi Osada⁷ mostra em três passos como pode ser realizada a limpeza sistemática.

| | |
|-------------------|--|
| MACRO | Limpar toda as áreas e procurar lidar com as causas gerais da sujeira. |
| INDIVIDUAL | Limpar áreas e equipamentos. |
| MICRO | Limpar partes dos equipamentos e ferramentas específicas. Desta maneira, é mais fácil encontrar e eliminar as causas da sujeira. |

Incorpore a limpeza no seu dia-a-dia, reservando diariamente uma pequena parte do seu tempo (de três a cinco minutos) para essa tarefa. Isso tornará tudo muito mais fácil. A boa prática diz que o início do expediente costuma ser a melhor hora para fazê-lo

Além da limpeza diária, o estabelecimento de um período de 15 a 30 minutos semanalmente, para uma “faxina” maior, que costuma dar ótimos resultados.

Passamos a maior parte do nosso tempo no trabalho. Curiosamente, a atenção que dispensamos aos cuidados com a limpeza desse local é mínima. Nas nossas casas

⁷ Osada, Takashi. **THE 5S: FIVE KEYS TO A TOTAL QUALITY ENVIRONMENT**, Asian productivity organization, Tokyo. 1991

não jogamos lixo no chão e os banheiros estão sempre limpos. Por que aceitamos ficar mais de oito horas por dia num local que muitas vezes está abaixo dos nossos padrões de limpeza?

Por que não seguir as regras estabelecidas em casa?

Cada um de nós é responsável pela limpeza, não é tarefa apenas da turma da faxina.

Ações que devem ser realizadas para ajudar na implementação do senso de limpeza.

- # Cada um deve ser responsável pela limpeza da sua estação de trabalho.
- # Deve-se limpar inclusive locais que não são observados.
- # Utilizar a limpeza como forma de inspeção.
- # Deixar paredes livres de desenhos e/ou cartazes desnecessários à boa execução das tarefas de cada um.
- # Eliminar as causas da sujeira.
- # Dispensar especial atenção aos banheiros.
- # Limpeza e clareza na comunicação.
- # Mais importante que limpar é não sujar.

5.3.1 Senso de Limpeza e seus Benefícios.

- # Melhoria do ambiente de trabalho.
- # Possibilidade de detectar precocemente falhas nos equipamentos.
- # Aumento da vida útil dos equipamentos.
- # Melhoria no moral dos colaboradores.

5.4. Senso de Padronização ou Higiene – Seiketsu.

O senso de Padronização é caracterizado pelo conjunto de atividades necessárias para assegurar a manutenção dos 3 S iniciais. Acrescentando-se ainda a preocupação com a saúde pessoal dos colaboradores no nível físico, mental e emocional, e os aspectos relacionados com a poluição ambiental.

O senso de higiene gerará saúde, e desenvolverá a qualidade de vida no trabalho, desta forma preparando as pessoas para estarem aptas a produzir qualidade e produtividade.

Ações que devem ser realizadas para ajudar na implementação do senso de padronização.

Ter os 3 S iniciais implementados.

Elaborar um plano para a manutenção dos 3 s iniciais, promover palestras, visitas a outras empresas, auditórias periódicas com divulgação dos melhores resultados obtidos.

Incentivar cada área a elaborar um projeto de melhoria, tendo como base os 3 S iniciais.

Estabelecer condições para a implementação do controle visual.

Cuidar da saúde dos colaboradores, incentivar a realização de exames periódicos, os cuidados com a alimentação e a importância dos exercícios físicos.

Neste senso deseja-se sistematizar comportamentos do tipo:

“Antes das refeições... ...Lavar as mãos.”

“Consertos provisórios... ...Evitar.”

“Não sabe como funciona... ...Não mexa.”

“É prejudicial... ...Não faça.”

“Não está de acordo... ...Esclareça.”

5.4.1. Senso de Padronização e seus Benefícios.

- # Melhoria das condições de higiene.
- # Melhoria do moral e saúde dos colaboradores.
- # Melhoria do relacionamento interpessoal.
- # Melhoria da segurança do trabalho.
- # Melhoria da produtividade.

5.5. Senso de Disciplina – Shitsuke.

Só com disciplina conseguiremos transformar maus hábitos – que muitas vezes estão fortemente sedimentados, pois, são praticados anos a fio – em bons hábitos. Essa troca de padrões requer muita perseverança e paciência. O 5S exige mudanças de valores, atitudes e finalmente comportamento, e sem disciplina as mudanças certamente não ocorrerão.

Hábitos são vícios, e para mudar devemos usar táticas utilizadas durante o tratamento de descontaminação de vícios, chamada de “só hoje vou fazer diferente”. Assim, é mais fácil nosso cérebro aceitar a mudança do hábito. Usando essa tática, todos os dias repetidamente os novos e bons comportamentos de auto-organização, e com essa disciplina cria-se o hábito tornando os comportamentos fáceis de serem seguidos.

Ações que devem reconhecer o valor dos novos valores:

- # Reconhecer a importância da existência e do cumprimento de regras.
- # Elaborar padrões e procedimentos de maneira clara e concisa, para não gerar dúvidas de entendimentos.
- # Não ser tolerante com erros: Deixar passar em branco qualquer não conformidade é não dar a oportunidade para que a mesma seja corrigida e não mais repetida.

Tomar providências no menor espaço de tempo possível quando algo der errado.

Saber criticar e receber crítica, sem tomar como algo pessoal.

Saber elogiar quando um trabalho é bem executado.

Programar reuniões com antecedência e seguir a pauta preestabelecida, obedecendo aos horários de início e término.

Saber colocar-se no lugar do outro.

Assim, o hábito que se deseja criar é:

“prometeu... ...Assuma”. A conseqüência disso é um maior respeito mútuo e comprometimento dentro da imprensa. Isso é fundamental para o sucesso, porque o resultado do trabalho de qualquer empresa é fruto do coletivo. De nada adianta termos grandes estrelas no time se elas não sabem atuar em conjunto. Como numa partida de futebol, não vence a equipe que tem os melhores talentos individuais, mas sim os jogadores que sabem reconhecer suas forças e fraquezas e, tendo em vista um objetivo comum, unem seus esforços e, sem dúvida alguma, de uma grande dose de disciplina.

5.5.1. Senso de Disciplina e seus Benefícios.

Conscientização sobre a importância da administração participativa.

Melhoria no relacionamento dos colaboradores.

Melhoria da qualidade pelo cumprimento dos padrões.

Diminuição de acidentes devido ao cumprimento das normas de segurança.

Aumento da liberdade com responsabilidade dos colaboradores.

Conclui-se que os 5S é um programa pelo qual realizamos um processo de “Educação da vontade”.

A inteligência humana, mostra os três primeiros sentidos como um método ideal para o dia-a-dia, e os dois últimos funcionam como mecanismos de educação da vontade.

| Inteligência | vontade. |
|--|-------------------------------------|
| - Senso de utilização. | - Senso de padronização ou higiene. |
| - Senso de arrumação para assegurar o bem-estar. | - Senso de limpeza. |
| Auto-disciplina | |

A inteligência mostra o caminho e a autodisciplina educa a vontade e faz o homem caminhar.

VI. IMPLEMENTAÇÃO DOS 5S.

Compreendido que a empresa necessita e ajusta-se ao programa 5S, pois, o ambiente desta poderá ser mais agradável do que hoje, poder-se-a retirar coisas em locais de trabalho sem afetar o desempenho, existe a possibilidade de deixar-se o ambiente de trabalho mais limpo, há desperdício no processo produtivo, desta forma, estamos sabendo da necessidade do programa em nossa empresa, acreditamos nas alterações de rotinas e padronização de processos em nossa empresa, e queremos implantar este programa em nossa empresa. Logo, seguiremos convictos de nosso trabalho, a implementação!

6.1. Passo a Passo para Implantar os 3S Iniciais

A sugestão passo a passo para implementação dos 3S iniciais visa facilitar as organizações interessadas em iniciar tal processo. Trata-se de uma trilha que pode e deve ser adaptada de acordo com as características e necessidades de cada empresa, tendo o cuidado de não entrar em choque com a cultura local. Cada passo tem que ser muito bem entendido, o porquê da sua execução tem de sempre ser levado em conta. Sabendo-se qual a meta a ser atingida será mais fácil desdobrar o como alcançar esse objetivo dentro de cada organização.

6.2. 1º Passo – Comprometimento da Alta Direção

Para dar início ao 5S ou a outro projeto qualquer de melhoria na organização o primeiro passo é sempre o comprometimento da alta direção. É dela que deve partir a iniciativa.

Ações a serem realizadas

Elaboração de documento formal que atinja todos os colaboradores, e explique clara e sucintamente quais os objetivos pretendidos.

Participação ativa no processo.

Por quê:

Para tal dar credibilidade ao processo; assim, todos os colaboradores devem ter consciência de que este é um projeto importante para a empresa.

Para disponibilizar recursos: verba para material didático, liberação dos funcionários para assistir às palestras, tempo dos gerentes para análise dos projetos de melhoria etc.

Elaboração de documento formal

Estaremos iniciando o trabalho em 1º de agosto de 2006, e formalizaremos a abertura de nosso programa com a carta a seguir.

São José dos Pinhais, 1º de agosto de 2006.

Colaboradores da Gasparini do Brasil S. A.

Senhores colaboradores, a alta direção de nossa empresa elaborou um planejamento estratégico para os próximos 5 anos. E o desafio maior deste planejamento esta em sermos lideres na produção de dobradeiras hidráulicas para toda a América. Entretanto para realizarmos esta missão precisaremos, como condição inicial, o quadro abaixo.

- Comprometimento de todos os colaboradores com a missão da empresa.
- Melhora na qualidade de vida dos colaboradores.

- Melhora no relacionamento entre pessoas do mesmo nível hierárquico e com os níveis imediatamente superiores e inferiores.
- Aumento na qualidade dos serviços e produto.
- Aumento na produtividade gerando economia e lucro.
- Melhoria contínua em todos os itens relatados acima, através do programa de qualidade total.

Após estudarmos vários programas de qualidade, percebemos que o programa 5S atende muito bem estas necessidades iniciais propostas acima. E a partir destas análises, nos viemos, em nome da Gasparini do Brasil S. A., convida-los a engajar-se a nossa missão, sejam todos bem vindos.

Gasparini do Brasil S. A.

6.3. 2º Passo – Criação do Time 5S

O time 5S será responsável pela a realização de todas as ações necessárias para a implementação do programa. É interessante que os membros do time pertençam a áreas diferentes da empresa para refletir melhor as necessidades de cada setor, além de promover a integração entre os mesmos.

Ações a serem realizadas:

A alta direção deve escolher na medida do possível colaboradores de áreas diversas que tenham as seguintes qualidades: Senso de organização, bom relacionamento com os colegas, facilidades de comunicação e vontade de participar do time.

Por quê:

Para mostrar como funciona e as vantagens do trabalho em time.

Para operacionalizar as ações para implementação.

Escolha do time 5S, e apresentação aos colaboradores

A Gasparini do Brasil S. A. esta estruturada em três departamentos, Comercial, Administrativo e Produtivo. Escolheremos, em 1º de julho, um representante de cada departamento para compor o time 5S, e em conjunto com o autor desta monografia, faremos uma equipe composta por 4 membros. Após a composição do time 5S, escolhidos os representantes, será entregue uma fotocópia da monografia para cada membro, cujo lerão atenciosamente este trabalho durante o mês de julho.

Estaremos no dia 1º de agosto, as 15 00 hrs. entregando a todos os colaboradores a carta de abertura do programa 5S, e após lermos a carta, seguiremos com uma palestra falando do programa, e esclarecendo dúvidas diversas. Nesta reunião apresentaremos os integrantes do time 5S. Às 16 00 horas, cada um dos representantes se apresentará, e farão breves relatos do que o programa oferecerá como melhoria para a Gasparini do Brasil S. A. Após as colocações preliminares, e iniciaremos uma leitura geral, relevando os tópicos mais importantes, e pontuando a necessidade de implementarmos com sucesso o 5 S's. Será condição fundamental que o time 5S conheça, e bem, o programa a ser aplicado, assim como os colaboradores aceitem as novas mudanças. Entretanto, para isto relatamos em nossa monografia conceitos suficientes para preparar os integrantes do time 5 S's e prepara-los, apresentando-os como excelentes multiplicadores de idéias.

O time 5S elaborara uma cartilha manual, que resumira a monografia, pontuando os principais assuntos, realçando a importância do programa 5S para o futuro da empresa, facilitando a compreensão dos colaboradores sobre o programa, e gerando motivação para o sucesso do nosso projeto. Nosso manual devera abordar, como sugestão, as noções simples e claras sobre a dimensão do programa (item 2.3).

Devera relatar a importante vontade de mudar (item 6.1), enfatizando os motivos para mudança (item 6.2), e o importante comprometimento dos colaboradores (item 6.5). O capítulo VII apresenta todos os sentidos do programa de forma interativa, e bastante lúdica, e finalmente esta cartilha manual apresentara o nosso planejamento estratégico para implementarmos o 5S. Entretanto, deixemos a criatividade de nossa equipe elaborar esta cartilha manual, que será importante ferramenta para o nosso trabalho.

6.4. 3º Passo – Registro da Situação Atual

O 5S deve fazer registros de como a empresa se encontra com relação ao acúmulo de materiais desnecessários para a realização das tarefas, organização e limpeza dos setores antes do início da implementação dos 3S.

Ações a serem realizadas:

- # Obtenção de fotos, principalmente dos locais considerados críticos.
- # Realização de vídeo para complementação dos registros.

Por quê:

Para comparar a situação atual com a alcançada após a implementação dos 3S e medir os resultados obtidos.

Registros diversos da Gasparini do Brasil S. A.

Fotos, atas, relatos, ações e atitudes.

6.5. 4º Passo – Disseminação dos Conceitos do 5S.

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. Algumas atitudes inadequadas são tomadas pelo simples desconhecimento dos que praticam.

Ações a serem realizadas:

Palestras sobre o assunto. Elas podem ser ministradas pelos próprios membros do time 5S, que deverão ser devidamente treinados por meio de curso específicos ou por consultores externos.

Debate sobre a nova cultura pó trás dos modernos métodos de gerenciamento e sobre a necessidade de aprimorar valores, crenças e hábitos.

Aplicação de jogos e vivências demonstrando que todos têm hábitos a serem mudados e que ninguém tem facilidades de muda-los só porque está consciente que deve mudar.

Elaboração de material didático para a distribuição nas palestras. Muitas empresas criam suas próprias cartilhas, a Nirvana do Brasil S. A. poderá seguir esta idéia, utilizando situações que acontecem no dia-a-dia da organização para ilustrar e facilitar a compreensão dos conceitos a serem transmitidos.

As palestras podem ser ilustradas com vídeos para a sensibilização dos colaboradores, no mercado podem ser encontrados diversos vídeos sobre o assunto.

Por quê:

Para que todos os colaboradores envolvidos tenham as noções básicas do que é o 5S e quais as melhorias que pretendem ser alcançadas por meio dele.

Para usar o 5S como incentivador do tipo de cultura necessário para sobreviver num mundo globalizado, onde as pessoas estão mais cientes de seus

direitos e sabem como exigi-los, onde há necessidade de rapidez no aprendizado e na execução das soluções.

Para estimular a persistência, capacitando os colaboradores a agir fortalecendo a sua própria vontade e a vontade dos outros em promover mudanças.

Para dar início a um processo de educação continuada dentro da empresa.

Para iniciar um debate entre os colaboradores.

Propomos o livro abaixo que poderá auxiliar na preparação das palestras:

YAJIMA HABARA, I. B. 1996. São os japoneses realmente diferentes?, Grifo, Rio de Janeiro.

Este livro analisa dez valores culturais cuja falta impossibilita o sucesso em adotar modernos conceitos de gerenciamento. Aborda também como tratar a mudança de hábitos e valores.

Disseminação dos conceitos

Apresentaremos a cartilha manual a todos os colaboradores dia 1º de agosto de 2006, as 15:00 horas, e faremos uma leitura geral, com o propósito de disseminarmos conceitos. Após a leitura esclareceremos as dúvidas gerais. Contudo, estaremos na semana de 7 de agosto a 11 de agosto de 2006, divulgando o programa 5S através de diálogos, faixas e cartazes, respondendo as perguntas, ou seja, divulgaremos durante a semana toda nossas ações. No dia 11 de agosto as 15 00 horas nos reuniremos para esclarecimentos finais, expondo idéias e reforçando a importância para a empresa o sucesso deste programa.

6.6. 5º Passo – Preparativo para o “Dia do Descarte”.

O “dia do descarte” deve ser planejado com antecedência. Critério para classificação dos materiais, etiquetas de identificação e local adequado para colocação

dos itens disponibilizados devem ser do conhecimento de todos os participantes dessa empreitada.

Ações a serem realizadas:

Confeção de etiquetas que contenham descrição e identificação do item: Estado de conservação (em condições de uso, necessita reparos, sem condições de uso); destino (almoxarifado, manutenção, liberado para troca ou venda, lixo, sucata); departamento responsável pelo item.

Disponibilidade de áreas para a colocação dos itens descartados. Deve ser feita uma previsão do volume de material descartado. Atenção: é comum, principalmente nas fábricas, departamento de produção e manutenção, ser insuficiente o espaço físico destinado aos itens disponibilizados. Portanto, sejamos generosos quando estivermos delimitando estas áreas.

Área de descarte deve ser subdividida de acordo com os destinos, que serão dados aos materiais. Faixas adesivas fixadas no chão, cones de borracha como os utilizados para sinalização no trânsito ou cavaletes servem para delimitar os espaços. Os dois materiais têm a vantagem de poder ser deslocados com facilidade, dando a oportunidade de expandir ou diminuir os espaços quando necessário. Placas ou cartazes indicativos devem ser confeccionados para a identificação das subáreas de descarte. Nesses indicativos deve constar qual será o destino do material colocado naquele local. Por exemplo: almoxarifado, manutenção, liberado para troca ou venda, sucata, lixo.

O departamento de manutenção também deve ser avisado e estar preparado para receber itens que necessitem de reparos.

Preparar um “mapa de trocas” que será preenchido após o descarte. Nele devem constar as seguintes informações sobre os itens colocados a disposição de outros departamentos: Descrição, número do patrimônio, departamento de origem, departamento de destino.

Por quê:

As áreas de descarte devem ser escolhidas e preparadas previamente para que no dia não se estabeleça uma grande confusão ao se tentar descobrir onde colocar o material descartado. Para isso, as placas ou cartazes indicativos e os delimitadores de espaço são de grande utilidade, tornando a área de descarte organizada e possibilitando que todos os colaboradores possam visitar o local e verificar se algum dos itens disponibilizados pode ser útil no seu setor.

A identificação do material descartado por meio de etiqueta é muito útil, principalmente quando não há espaço para uma área de descarte no próprio departamento, ou quando ele está acontecendo em toda a organização ao mesmo tempo e foi eleita uma única área comum para acomodação do material disponibilizado. Nos dois casos mencionados, geralmente as pessoas que estão realizando o descarte não são as mesmas que transportam esse itens até o local selecionado para área de descarte. Com etiquetas, o responsável pelo transporte do material saberá exatamente em qual subdivisão ele de ser classificado.

A quantidade de itens para conserto proveniente dos trabalhos de descarte costuma ser grande. O departamento de manutenção precisa ser avisado com a devida antecedência para dar tempo de planejar como vai absorver um volume muito acima do normal de peças para reparos.

Objetos descartados por um departamento podem ser úteis a outro. Após o descarte, observamos que muitas das requisições de material podem ser satisfeitas com os itens disponibilizados, eliminando assim a necessidade da compra. Um “mapa de trocas” bem-elaborado sem dúvida ajudará nesse trabalho.

Preparativos para o dia do descarte

O time 5S, no dia 14 de agosto de 2006 as 15 00 horas estará reunido, dividindo as tarefas para no dia 18 de agosto executarmos o DIA DO DESCARTE,

todos os detalhes estarão estudados e preparados, as faixas, os cartazes, as etiquetas, as áreas de depósitos, enfim, tudo estará pronto aguardando o DIA DO DESCARTE.

6.7. 6º Passo – O “Dia do Descarte”

Estando tudo planejado com antecedência, o “Dia do Descarte” com certeza transcorrerá sem problemas.

Ações a serem realizadas:

O time do 5S deve percorrer os departamentos que estão promovendo o descarte para esclarecer possíveis dúvidas.

O time do 5S deve verificar se todos os colaboradores das áreas envolvidas no descarte estão selecionando e classificando seus materiais de trabalho.

O time 5S deve verificar a organização das áreas de descarte ajustando os espaços físicos quando necessário.

Por quê:

Dúvidas quanto à classificação de certos itens podem surgir e os membros do time do 5S devem estar disponíveis para prestar os esclarecimentos necessários.

O 5s só terá alcançado seus objetivos quando todos participarem. Por isso os membros do time do 5S devem incentivar e cobrar a participação ativa de todos os colaboradores. Independentes da função que cada um ocupe na empresa, sua colaboração é fundamental.

Embora o espaço físico reservado para o descarte tenha sido planejado com antecedência, podem ocorrer surpresas e ele não ser suficiente. O time do 5S deve estar atento. Muitas vezes não é necessário alterar a área destinada para o descarte. Apenas reorganizando as subáreas (sucatas, lixo, almoxarifado, manutenção, e liberado para venda) o problema pode ser solucionado.

O dia do descarte

Dia 18 de agosto de 2006, às 8:00 horas da manhã, iniciaremos o DIA DO DESCARTE.

Os membros do time 5S estarão monitorando os colaboradores, estes obtiveram treinamentos adequados para tal, é importante explicar que o colaborador vindo do departamento Comercial irá, propositadamente, coordenar a área Administrativa; o colaborador vindo da área Administrativa irá coordenar a área Produtiva; e o colaborador vindo da área Produtiva irá coordenar a área Comercial, assim oferecemos uma interação entre os colaboradores.

6.8. 7º Passo – A Arrumação.

Depois de ficar na seção com apenas o necessário para a execução das tarefas, chegou a hora de arrumar tudo. Um arranjo simples que facilite, que permita a realização das tarefas com um mínimo de esforço.

Ações a serem realizadas:

O time 5S deve incentivar e cobrar de cada colaborador individualmente sua participação na realização dos sentidos de arrumação e limpeza.

Por quê:

Quando somos os responsáveis pela arrumação das nossas coisas, temos a tendência de conservá-las arrumadas por mais tempo, para não ter que de ficar re-arrumando tudo, a toda hora. Isto se repetirá quando fizermos a limpeza do nosso local de trabalho, evitando sujar para não ter de limpar.

A armazenagem de acordo com a frequência de uso proporciona racionalização e diminuição do esforço físico, além da oportunidade de compartilhar itens de utilização eventual.

O dia da Arrumação e Limpeza

O programa 5S trabalha em três dimensões: Física; Intelectual e Comportamental. Os passos anteriores foram direcionados mais para a dimensão do espaço físico, interligada aos conceitos e planejamentos que consistem na dimensão intelectual. Ao propormos Arrumação dos utilitários separados, e conseqüentemente a Limpeza das áreas e ambientes, o qual utilizamos, estaremos atingindo a terceira dimensão do programa 5S, a dimensão comportamental. Existe uma grande dificuldade de incorporar-se esta etapa nas implementações deste programa, pois, esta dimensão trabalha, entre outros fatores, com os hábitos e cultura particulares. Nosso time 5S deverá trabalhar bem esta parte, caso contrário, estaremos fazendo uma grande “faxina” na empresa e não implementando um programa de qualidade.

Dia 25 de agosto de 2006, às 8:00 horas, iniciaremos o DIA DA ARRUMAÇÃO E LIMPEZA.

6.9. 8º Passo - A Higiene.

A Higiene será conseqüência dos sentidos anteriores, entretanto, os colaboradores estarão trabalhando neste estágio as três dimensões do programa e estas, física, intelectual e comportamental são interdependentes, porém, o comportamento é fundamental. O time 5S deverá mostrar claramente que este novo comportamento trará a todos muitos benefícios, e estes resultaram em melhoria de qualidade de vida no trabalho.

O dia da higiene e 1º avaliação

Dia 31 de agosto de 2006, as 8:00 horas da manhã, iniciaremos o DIA DA HIGIENE E 1º AVALIAÇÃO. Nosso programa completa o primeiro mês de implementação, neste período os colaboradores do time 5S trabalharam como coordenadores, lembrando que o colaborador do departamento comercial coordenou o departamento administrativo, o administrativo coordenou o produtivo, e o produtivo coordenou o comercial. Para a avaliação faremos mais uma alteração, cujo colaborador do departamento comercial que coordenou o administrativo irá avaliar o departamento produtivo, o colaborador do departamento administrativo que coordenou o departamento produtivo irá avaliar o departamento comercial, e o colaborador do departamento produtivo que coordenou o departamento comercial irá avaliar o departamento administrativo.

O DIA DA HIGIENE, pois, iremos também perceber em quanto melhoraram os ambientes após as mudanças provocadas pelo 5S.

Parabenzaremos todos os colaboradores pelo sucesso na implementação do programa, e convidaremos a todos, um a um, para o maior desafio do programa, a dimensão comportamental, a disciplina geral, convidar os colaboradores para disciplinarem-se a nova cultura.

6.10. 9º Passo - Disciplina

Ordem que convém ao funcionamento regular duma organização.

Dimensão comportamental

Estamos falando do senso mais complexo de nosso programa, o engajamento deverá ser total, o comprometimento será irrestrito, a dedicação sem precedentes. Estamos falando de mudanças de hábitos, novos costumes e novas cultura. Se para

apresentarmos e implementarmos os sentidos anteriores levamos um mês, projetamos com muito otimismo o prazo de seis meses para implementarmos este sentido.

VII. SÍNTESE E RECOMENDAÇÕES FINAIS:

Discutimos vários conceitos do programa 5 S, percebemos que a simplicidade do método abrange muito mais que etapas e sim dimensões. Falamos de conceitos que influenciam as dimensões físicas, intelectuais e departamentais. Estamos seguros que começaremos uma nova cultura organizacional e conseqüentemente uma nova Gasparini do Brasil S. A. Entretanto, apresentaremos algumas relevâncias fundamentais:

7.1. Recursos Necessários:

- Recursos humanos:
 - Dedicção de tempo e da estrutura existente;
 - Diretores da empresa;
 - Corpo funcional.

- Recursos materiais:
 - Equipamentos de informática;
 - Papel Chamex para impressão;
 - Confecção de apostilas;
 - Prêmios e brindes;
 - Aquisição de livros e revistas especializadas.

Recursos financeiros:

- Despesas com estruturação física da empresa;
- Capacitação dos facilitadores do programa;
- Palestras para sensibilização;
- Consultoria externa para avaliação do programa

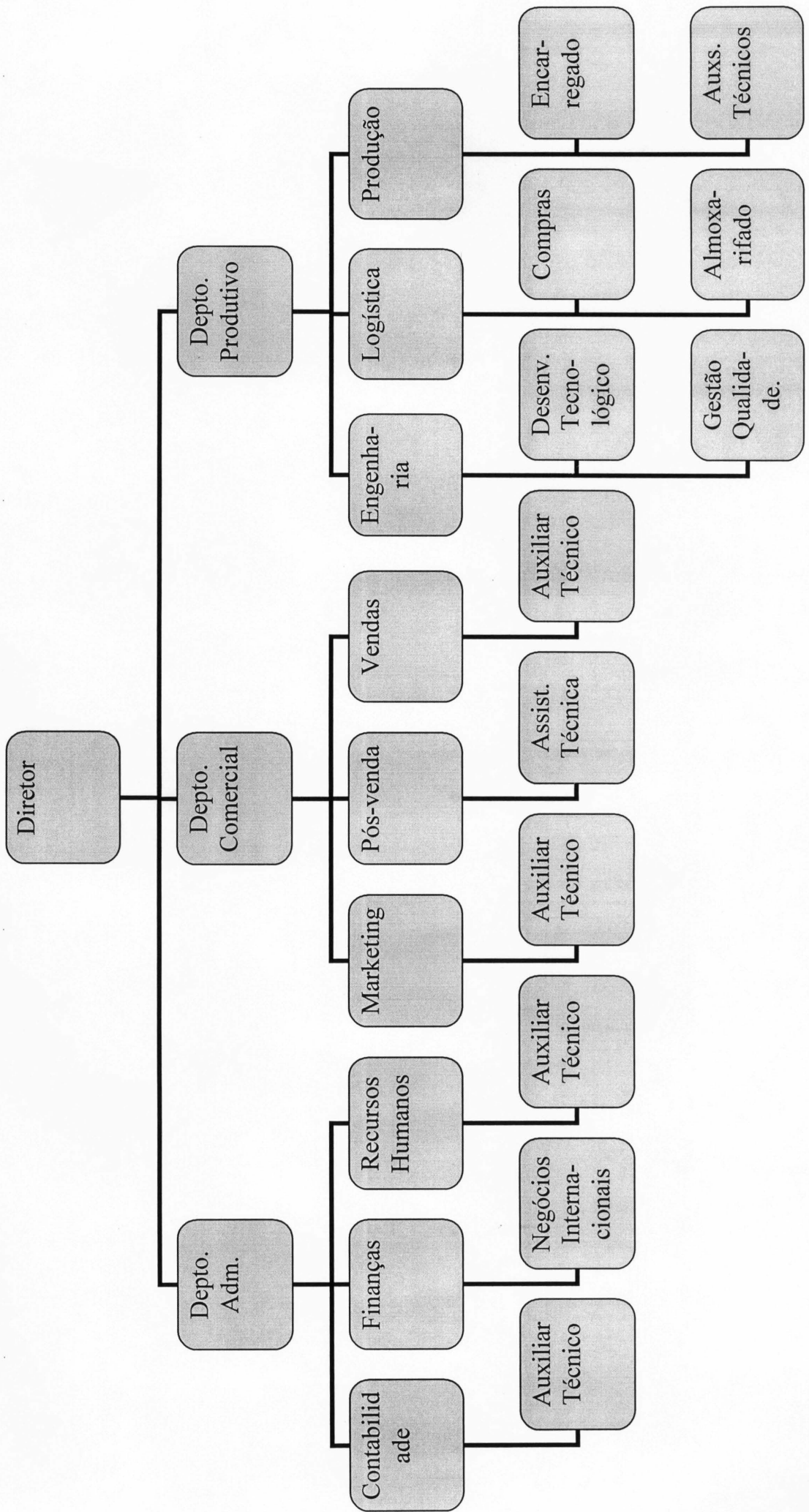
VIII. CONCLUSÃO

A Gasparini do Brasil S. A. é uma organização com regras formais, impessoais e profissionais, estas padronizam ações que resultam em eficácia, minimizando os custos e maximizando lucros. Esta é a lógica da administração científica, através de planejamentos, organizações, execuções e controles, maximizar os lucros. Logo, estamos absorvendo conceitos de Max Weber, e sua visão burocrática, estudos de Frederick Winslow Taylor, com seus princípios e técnicas administrativas buscando a eficiência, percebemos que o tempo dispensado para estabelecer procedimentos não é perdido, e sim investimentos, pois, estes mostrarão sempre qual é o melhor caminho. Acreditamos no sucesso da nossa idéia, no nosso time e em nossos colaboradores, que juntos venceremos o desafio 5'S.

O momento é oportuno, para a implementação do programa 5'S, pois, para a Gasparini do Brasil S. A. trata-se de um pré-requisito necessário para a obtenção do certificado de qualidade total. Descartar, organizar, limpar, assear e habituar serão os verbos mais conjugados pelos colaboradores de nossa empresa nos próximos 6 meses. Não deveremos somente conjugá-los, é fundamental absorvê-los até atingirmos as dimensões físicas, intelectuais e comportamentais. É este, claramente, o objetivo do time 5'S.

Esta monografia, resultado de mais de 360 (trezentas e sessenta horas) de estudo, apresenta os sentidos do programa 5'S com seus vários conceitos, suas inúmeras vantagens e muitas dificuldades de implementá-lo, pois, hábitos precisam ser mudados. Alerta sobre a necessidade de atingir resultados sob diversos aspectos. Realça a necessidade de entender os passos e suas dimensões, aponta certezas, surpresas, conceitos definidos, atitudes óbvias. Enfim, esta monografia, executada por João Humberto Chemin e coordenada pelo professor João Carlos Cunha, para ser implementada precisará do time 5'S e de todos os colaboradores de nossa organização para obtermos êxito.

ANEXO I



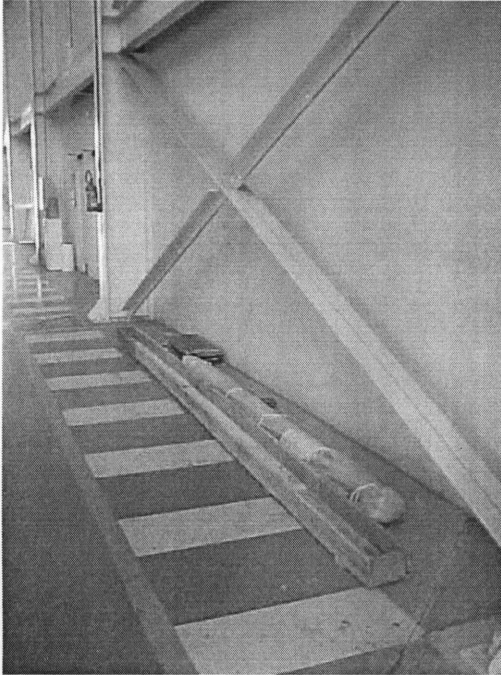
ANEXO II

Fig. 01 – Depósito Indevido

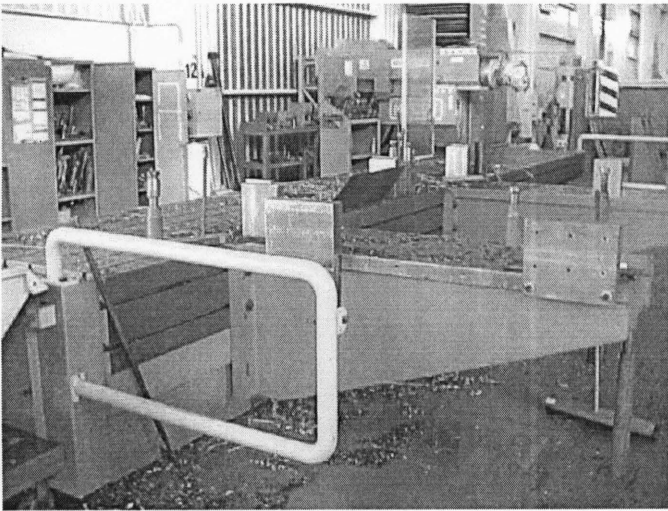


Fig. 02 - Depósito de Resíduos

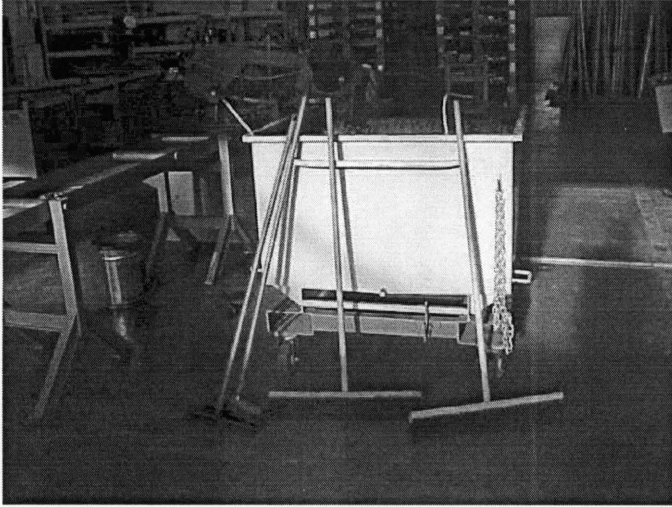


Fig. 03 - Depósito Improvisado

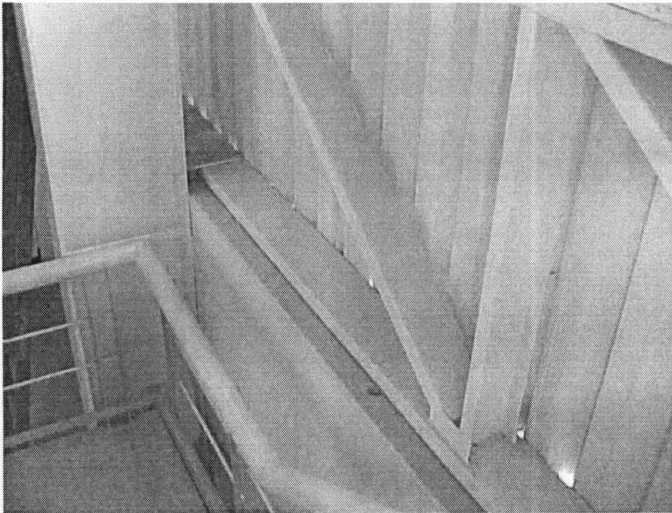


Fig. 04 - Depósito de Pó

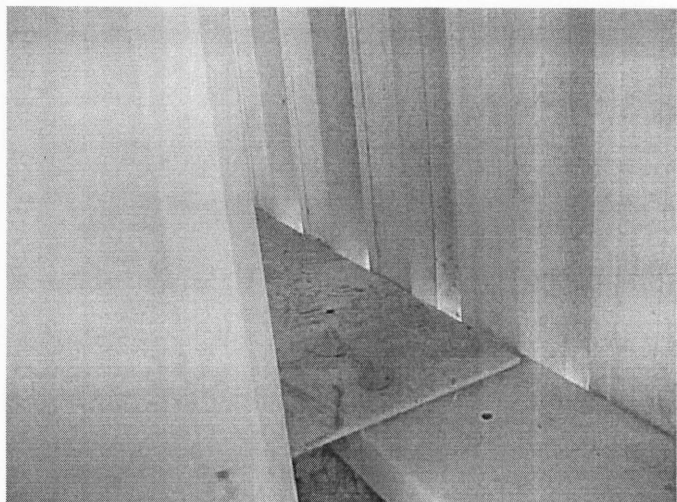


Fig. 05 – Depósito de Pó

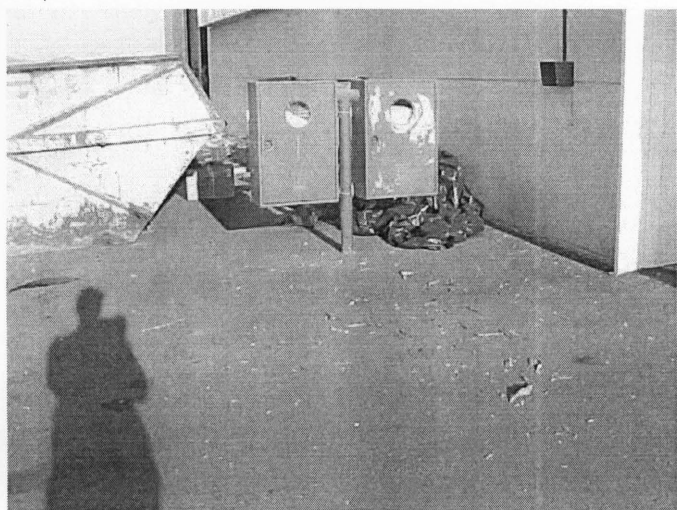


Fig. 06 - Depósito de Terra

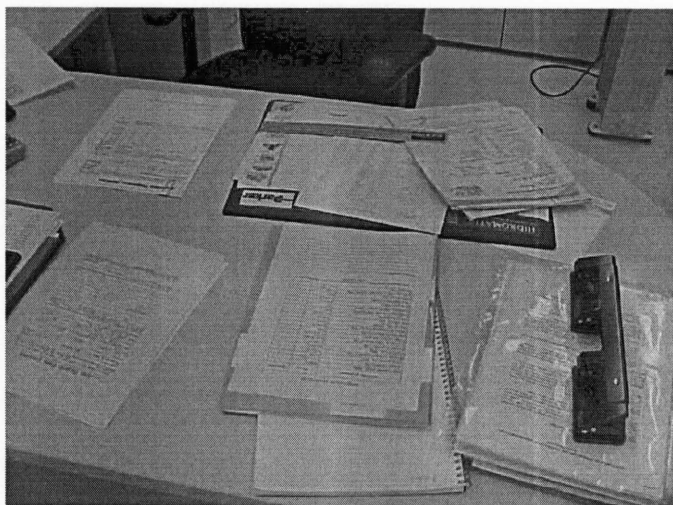


Fig. 07 - Depósito de Papéis

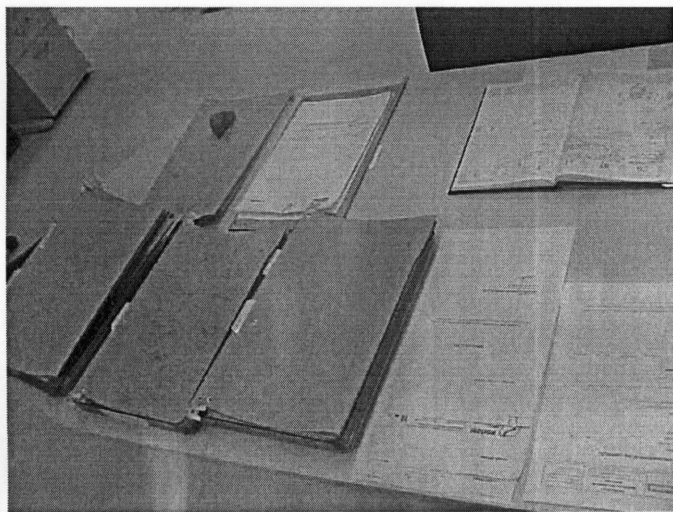


Fig. 08 - Depósito de Pastas

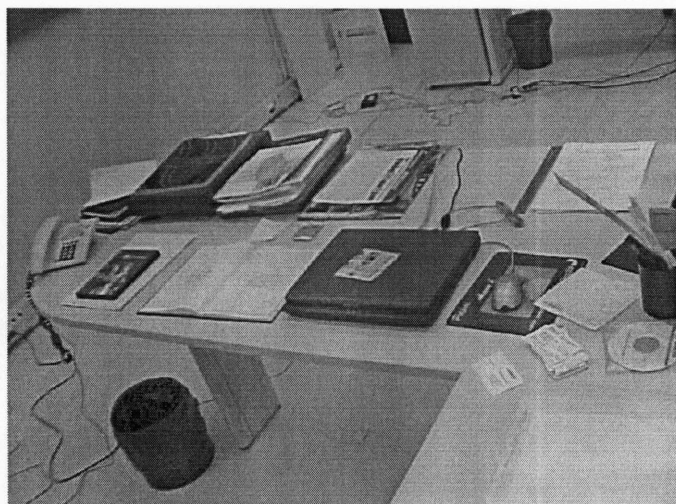


Fig. 09 - Depósito de Catálogos

ANEXO III

| PERÍODO | O QUE FAZER | QUEM FAZ | POR QUE FAZER | COMO FAZER | PONTOS A OBSERVAR |
|---------|--|---|---|--|--|
| Julho | Preparar plano de implantação | Coordenador cinco "S" e Diretor da Empresa | Definir etapas de implantação dos 5 "S" | Aproveitando conhecimento próprio consultar livro cinco "S" | |
| | Análise do plano de implantação | Coordenador cinco "S" e Diretor da empresa | Para o plano ter uma coerência | Discutir o plano com o Comitê verificando se o plano atende as expectativas da empresa | |
| | Anunciar o plano de implantação | Coordenador | Oficializar a doação do plano | Apresentar o conteúdo da plano ao comitê | |
| | Formar comitês | Coordenador cinco "S" e Diretor da empresa | Implantar a aplicação do 5 "S" | O Diretor da empresa escolhe as pessoas da equipe sendo desejável que elas possam dedicar uma parte do seu dia para desenvolver cinco "S" | Recomendar que o comitê seja composto por facilitadores |
| | Treinar comitê | Coordenador es cinco "S" | Capacitar comitê para treinar os demais funcionários, aplicar e avaliar o 5 "S" | O Coordenador e diretor da empresa e o comitê elabora cronograma de treinamento | |
| | Definir um plano específico de implantação | Coordenador es cinco "S" e Diretor da empresa | Adotar plano consensado pelo Comitê | O Coordenador, o Diretor da empresa e comitê definem quantidade de times de cinco "S" e suas áreas de abrangência. Estabelecer critérios de passagem de um "S" para o outro. Área de Descarte. | O Coordenador deve criar formulário específico que permita a avaliação dos cinco "S" |

| | | | | | |
|--------|--|---|--|--|---|
| Agosto | Treinar funcionários | Coordenadores de cinco "S", Diretor da empresa e Comitê | Possibilitar o conhecimento e aplicação dos 5 "S" por todos. | O Comitê segue o cronograma já estabelecido | Tempo aproximando de treinamento = 3 h |
| | Deflagrar campanha | Coordenadores de 5 "S", Diretor da empresa e Comitê | Oficializar o plano específico | Divulgar através de reuniões, cartazes, faixas, apostila 5 "S" | |
| | Realizar o senso de utilização (SEIRI) | Todos | Para eliminar todo o material desnecessário | Fazer uma grande limpeza, separando os objetos necessários dos desnecessários. | Providenciar material de limpeza. Definir área para descarte. |
| | Realizar o senso de ordenação (SEITON) | Todos | Possibilitar o acesso rápido e com menor desgaste | Ordenar, identificar, objetos de acordo com o seu peso, forma e frequência de utilização. | Providenciar materiais de identificação como etiquetas, auto-adesivas, tintas, etc. |
| | Realizar o senso de limpeza (SEISO) | Todos | Identificar as fontes de origem da sujeira. Se não for possível eliminar a fonte de origem, deve-se pensar em isolá-la. Manter limpo seu ambiente de trabalho. Pintar instalações e equipamentos | Limpar rigorosamente todo o local de trabalho, inspecionando-o para identificar as fontes de sujeira. Relacionar pontos de difícil acesso. Relacionar itens de difícil solução. Sinalizar piso e instalar placas de sinalização. | Adquirir todo o material de pintura |

| | | | | | |
|----------|---|---|---|--|---|
| Setembro | Avaliação o senso de utilização (SEIRI) | Coordenador cinco "S", Diretor da empresa e Comitê. | Avaliar eficiência do senso de utilização | Aplicar formulário específico de auditoria. Discutir listas de perguntas e sugestões | A passagem para o senso de ordenação (SEITON), só acontecerá quando o comitê avaliar como ótimo, o senso de utilização na área de abrangência do time. |
| | Avaliar o senso de ordenação (SEITON) | Coordenador cinco "S" e Diretor da empresa | Avaliar eficiência do senso de ordenação | Aplicar formulário específico de auditoria | Recomendar que a passagem para o senso de limpeza (SEISO), só acontecerá quando o comitê avaliar como ótima a ordenação dos materiais na área de abrangência do time. Comitê seja composto por facilitadores. |
| | Avaliar o senso de limpeza (SEISO) | Coordenador cinco "S", Diretor da empresa e Comitê | Avaliar a eficiência do senso de limpeza (SEISO) | Aplicar formulário específico de auditoria. | Esta é a fase mais crítica, pois estando os locais arrumados e somente com itens necessários, há uma forte tendência das pessoas pensarem que não há mais nada a fazer. |
| 6 meses | Praticar o senso de saúde (SEIKETSU) | Todos | Para padronizar e manter as melhorias atingidas. Para eliminar riscos de doenças e acidentes. | Criar pequenos procedimentos e listas de verificação. Aplicar o 5 "S" de cinco minutos. Executar melhorias, cuidar da higiene pessoal. | |
| 6 meses | Praticar o senso de autodisciplina (SHITSUKE) | Todos | Cumprir o que foi estabelecido pela empresa e time de cinco "S" | Cumprir os horários de início e fim dos trabalhos, intervalos para almoço. Cumprir normas de segurança. Ser bom companheiro de trabalho. | Certificado de conclusão de implantação do programa 5 "S". |

ANEXO IV

| | | | | | |
|------------|--|---|--|----------------------------------|---|
| Manutenção | Auditoria mensal Auditoria bimensal | Coordenador interno Diretor da empresa | Verificar os setores se há irregularidades | Utilizar planilha para auditoria | Fazer com que todos compreendam que o 5 "S" faz parte do cotidiano da empresa e de cada um. |
|------------|--|---|--|----------------------------------|---|

ANEXO V

| FORMULÁRIO DE AVALIZAÇÃO DO 3 S | | | | |
|---|---|---|---|-------------|
| Local avaliado | Responsável pelo local | Avaliador(es) | Assinaturas | Data |
| 3S | Objeto da Avaliação | Como verificar | Nota (1 a 5) | OBS. |
| S E I R I | Materiais necessários e desnecessários se confundem | Acúmulo de materiais nas mesas e em superfícies horizontais | | |
| | Recursos são tratados sem a devida importância | Objetos similares em um mesmo local | | |
| | Os recursos disponíveis não são utilizados | Materiais sem utilização | | |
| | PADRÃO DO SEIRI (%) (Somar a notas, dividir por 20 e multiplicar por 100) | | | |
| S E I T O N | Guarda de materiais dificulta acesso e promove permanentemente a desordem | Empilhamento de materiais sobre outros | | |
| | Guarda de materiais aumenta tempo de acesso | Falta de identificação de materiais | | |
| | Localização com dificuldade | Falta de sinalização a distância | | |
| | Disposição de compartimentos e objetos prejudica o acesso a eles | Lay-out inadequado | | |
| | PADRÃO SEITON (%) (Somar notas, dividir por 20 e multiplicar por 100) | | | |
| S E I S O | Relaxamento com higiene | Sujeira acumulada | | |
| | Baixa preocupação com a saúde | Níveis de poluição elevados | | |
| | Ambiente Físico desagradável | Paredes e pisos sujos | | |
| | Falta de limpeza sistemática | Depósitos de descartes cheios e/ou em quantidade insuficiente | | |
| | PADRÃO DO SEISO (%) (Somar as notas, dividir por 20 e multiplicar por 100) | | | |
| PADRÃO ATUAL (%) (Dividir o total de pontos por 60 e multiplicar por 100) | | PADRÃO ANTERIOR (%) | EVOLUÇÃO (Diminuir a pontuação anterior da atual, dividir o resultado pela pontuação anterior e multiplicar por 100). | |
| <input type="checkbox"/> | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| Observação: A nota 5 espelha a melhor situação | | | | |

ANEXO VI

| FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DO 5 S | | | | |
|---|--|---|--------------|---|
| Local avaliado | Responsável pelo local | Avaliador(es) | Assinaturas | Data |
| 5S | Objeto da Avaliação | Como verificar | Nota (1 a 5) | OBS. |
| P R O G R A M A | Estrutura de suporte ao 5S | Formação e atuação do comitês | | |
| | Treinamento e Educação em 5S | Objetos similares em um mesmo local | | |
| | Início do 5S | Materiais sem utilização | | |
| | Sistematização do 5S | Plano de ação com metas estabelecidas | | |
| | Delegação de responsabilidades | Locais de trabalho delimitados com respectivos responsáveis | | |
| S E I K E T S U | Práticas Sistemáticas de 5S | Elaboração de rotinas do 5S e sistemática de reconhecimento | | |
| | Preocupação com a saúde física e mental | Realização de campanhas, reuniões e outros eventos | | |
| | Eliminação de fontes de sujeira | Elaboração de planos e listas de pendências e de locais de difícil acesso | | |
| | Ambiente agradável | Locais ventilados, iluminados e sem poluição | | |
| | Acesso rápido e sem desgaste as informações e recursos | Exploração de controle visual | | |
| S H I T S U K E | Cumprimento do que foi estabelecido | Cumprimento de rotinas do 5S | | |
| | | Pontualidade | | |
| | | Guarda de objetos em locais definidos | | |
| | | Redução de recursos para manutenção da limpeza (pessoas e tempo de limpeza) | | |
| | | Roupas limpas e pessoas asseadas | | |
| PADRÃO ATUAL (%) (Dividir o total de pontos por 75 e multiplicar por 100) | | PADRÃO ANTERIOR (%) | | EVOLUÇÃO (Diminuir a pontuação anterior dividir o resultado pela pontuação anterior e multiplicar por 100). |
| <input type="checkbox"/> | | <input type="checkbox"/> | | <input type="checkbox"/> |
| Observação: A nota 5 espelha a melhor situação | | | | |

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

GIL, Antônio de Loureiro. **Qualidade Total nas Organizações**. São Paulo - SP, Ed. Atlas, 1993.

HIRANO, Hiroyuki. **5 S na Prática**. São Paulo - SP, Ed. Imam, 1996.

MOURA, José Aristides de Marcondes. **Os Frutos da Qualidade: A Experiência da Xerox do Brasil**. São Paulo - SP, Ed. Makron Books, 1993.

NETO, Edgard Pedreira Cerqueira de. **Ambiente da Qualidade Total**. São Paulo - SP, Ed. Pioneira, 1995.

OSADA, Takashi. **House 5 S's: Cinco Pontos-Chaves para o Ambiente da Qualidade Total**. São Paulo - SP, Ed. Instituto Imam, 1992.

RIBEIRO, Haroldo. **5S Barreiras e Soluções**. Salvador - BA, Ed. Casa da Qualidade, 1994.

RIBEIRO, Haroldo. **5S Um Roteiro para Implantação Bem Sucedida**. 9°. Ed. Salvador - BA, Ed. Casa da Qualidade, 1997.

SILVA, João Martins da. **5S o Ambiente da Qualidade**. Belo Horizonte - MG, Ed. Fundação Chistiano Ottoni, 1994.