

DANIELA BARTH

**PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA 5S
EM EMPRESA DE RADIODIFUSÃO**

Projeto Técnico apresentado à Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão da Qualidade.

Orientador: João Carlos da Cunha

CURITIBA

2007

*Dedico este trabalho
à minha família,
pais: Darci e Lucila,
irmãos: Júlia e Roberto
cunhado: Jean
sobrinha e afilhada: Gabriela,
bem como, ao meu namorado Maxsander
e sua família, Sonia e Filogonio,
por todo apoio, incentivo
carinho e compreensão*

AGRADECIMENTOS

A Deus pelo dom da vida e a oportunidade de realizar este curso, protegendo-me nos mais de 23.120 quilômetros percorridos em busca do conhecimento desta Especialização.

Meu melhor agradecimento às pessoas que foram importantes para a realização do curso e construção deste trabalho:

- Aos pais Darci e Lucila, que pacientemente compreenderam minhas angústias e me incentivaram;
- Ao irmão Roberto, um companheiro de todas as horas;
- Ao namorado Maxsander Mafessoni Machado e seus pais Filogonio e Sonia, que antes e depois de cada viagem entre Carazinho (RS) e Curitiba (PR) me encorajavam por mais uma etapa que estava sendo vencida;
- Aos primos Márcio e Aline Hassler, que foram importantes no início desta caminhada;
- A belíssima família de Mario, Leonilda, Marcos, Gabriela, Mateus e Márcia Rambo, que gentilmente me acolheu em Curitiba (PR) e prestou uma valiosa ajuda que jamais esquecerei;
- A minha irmã Júlia Barth Hess e sua família que em várias oportunidades me recebeu calorosamente em Blumenau (SC), compartilhando comigo alegrias, ansiedades, medos e até mesmo o cansaço das viagens;
- Aos professores da UFPR, pelos conhecimentos compartilhados;
- As tutoras do curso, que me auxiliaram;
- Aos colegas de aula, especialmente Andréia Rotta, Ednalva Dias, Margareth Hashimoto, Simone Ueda, Fabiane Mezaroba, Fernando Lourenço e Eduardo Enns, pela troca de experiências, convivência e momentos inesquecíveis vividos juntos;
- Colegas de trabalho, pelo convívio diário;
- Diretores da Rádio Simpatia, por permitir a realização deste estudo;
- Aos amigos, que torceram pelo meu sucesso.
- Enfim, a todos que de alguma forma contribuíram para o meu crescimento pessoal e profissional.

“Só fazemos melhor aquilo que
repetidamente insistimos em melhorar.

A busca da excelência
não deve ser um objetivo,
e sim, um hábito”

Aristóteles

RESUMO

BARTH, Daniela. **Proposta de implantação do programa 5S em empresa de radiodifusão**. Curitiba. 2007. 89 f. Projeto Técnico (Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração). UFPR, 2007.

Este estudo apresenta uma abordagem sobre o programa 5S com o objetivo de apresentar uma proposta para sua implantação na Rádio Simpatia Ltda, localizada em Chapada (RS). Primeiramente uma revisão literária confronta as idéias de diversos autores sobre o surgimento do programa, como é sua filosofia, o significado de cada um dos sentidos que envolvem o programa e seus benefícios, bem como, os cuidados básicos a serem observados durante a implantação. Após, os leitores conhecem um pouco sobre a história da emissora e a atual situação que indica a necessidade de implantação do programa 5S. Por fim, é apresentada a sugestão de como implantá-lo e o manual 5S indicando os passos a serem seguidos para o sucesso deste trabalho. A conclusão ressalta a importância do envolvimento direto e contínuo da alta direção para alcançar os resultados esperados no processo de implantação e manutenção deste programa.

PALAVRAS-CHAVE: Programa 5S. Senso. Rádio Simpatia.

ABSTRATC

BARTH, Daniela. Proposal for implementation of the program 5S in the broadcasting company. Curitiba. 2007. 89 f. Technical Project (Center for Research and Post-Graduate in Administration). UFPR, 2007.

This study presents an approach on the program 5S with the aim of presenting a proposal for its implementation in Radio Simpatia Ltda, located in Chapada (RS). First a review literature confronts the ideas of various authors on the emergence of the program, as is its philosophy, the meaning of each senso involving the program and its benefits, as well as basic care to be observed during the deployment. After the readers know a little about the history of broadcasting and the current situation indicates that the need for implementation of the program 5S. Finally, we presented the suggestion of how to deploy it and the manual 5S indicating what steps can be taken to the success of this work. The finding underscores the importance of direct and continuous involvement of senior management to achieve the expected results in the process of deployment and maintenance of this program.

KEYWORDS: Program 5S. Senso. Radio Simpatia.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 – Grau de instrução.....	34
Gráfico 02 – Idade.....	34
Gráfico 03 – Formação específica para atuar em radiodifusão.....	35
Gráfico 04 – Grau de parentesco com os diretores.....	35
Gráfico 05 – Tempo de atuação na empresa.....	35
Gráfico 06 – Conhecimentos em informática.....	36
Gráfico 07 – Experiência anterior em radiodifusão.....	36
Gráfico 08 – Desempenha outra atividade remunerada.....	36
Gráfico 09 – Estuda atualmente.....	37
Gráfico 10 – Trabalha aos sábados.....	37
Gráfico 11 – Trabalha aos domingos.....	37
Gráfico 12 – Número de funcionários da empresa.....	38
Gráfico 13 – Pedidos de desligamento da empresa.....	38
Gráfico 14 – Contratações feitas de funcionários que continuam atuando.....	38

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – 5S Significado e exemplos típicos.....	19
Quadro 02 – 5S Conceito de cada senso.....	19
Quadro 03 – 5S Significado genérico dos senso a partir de ideogramas japoneses.....	19
Quadro 04 – Principais benefícios do 5S.....	24
Quadro 05 – Estimativa de recursos.....	44

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 OBJETIVOS	13
1.1.1 Geral	13
1.1.2 Específicos	14
1.2 JUSTIFICATIVA	14
2 REVISÃO DA LITERATURA	5
2.1 INÍCIO DA FILOSOFIA 5S	15
2.2 DEFINIÇÃO DO PROGRAMA 5S.....	18
2.3 DEFINIÇÃO DOS SENSOS.....	21
2.3.1 SEIRI (SENSO DE ORGANIZAÇÃO).....	21
2.3.2 SEITON (SENSO DE ORDENAÇÃO).....	21
2.3.3 SEISO (SENSO DE LIMPEZA).....	22
2.3.4 SEKETSU (SENSO DE SAÚDE).....	22
2.3.5 SHITSUKE (SENSO DE AUTODISCIPLINA).....	23
2.4 BENEFÍCIOS DOS SENSOS.....	24
2.5 PASSOS BÁSICOS PARA IMPLANTAÇÃO.....	25
3 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO ATUAL DA EMPRESA	28
3.1 HISTÓRICO DA RÁDIO SIMPATIA.....	28
3.2 SITUAÇÃO ATUAL.....	32
3.3 REGISTRO FOTOGRÁFICO.....	39
4 PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA.....	40
4.1 MANUAL DA QUALIDADE.....	40
4.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO.....	40
4.3 RECURSOS.....	44
4.4 RESULTADOS ESPERADOS.....	45
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	46
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	48

ANEXOS	50
ANEXO A – FOTOS DA SITUAÇÃO ATUAL	51
ANEXO B – MANUAL DA QUALIDADE.....	55
ANEXO C – CARTAZES 5S.....	72
ANEXO D – LISTAS DE VERIFICAÇÃO	81
ANEXO E – QUESTIONÁRIO	89

1 INTRODUÇÃO

A evolução do homem desde os primórdios dos tempos é uma forma de sobrevivência e qualificação em busca de um futuro melhor. Neste sentido as pessoas fizeram várias descobertas, estudaram, mudaram hábitos e continuam, séculos após séculos, aperfeiçoando-se. Assim surgiram os grandes inventos, as revoluções, os modos de vida e economia. Ciclos que sempre estão se modificando para que o homem consiga melhores resultados no que faz. Esta busca por condições mais confortáveis é algo que está sempre em processo. Então, podemos afirmar que a qualificação é algo nato no ser humano e sendo assim, ele busca avançar no que faz, seja isto na vida pessoal, familiar e principalmente no trabalho, que é sua forma de sustento e evolução.

A partir dos anos 50 os japoneses iniciaram de forma mais direta o controle da qualidade de suas indústrias. De lá para cá surgiram muitos programas e linhas diferentes que têm por objetivo aumentar a produtividade e qualidade das empresas/indústrias/prestadores de serviços e até mesmo em entidades ligadas ao 3º setor. Dentre os programas que buscam a qualidade, destaca-se o 5S, criado no Japão em 1950, que configura-se como o primeiro passo na busca da qualidade total. Ele caracteriza-se por ser um programa simples, mas muito eficaz quando bem implantado e acompanhado. O 5S, desenvolvido por Kaoru Ishikama apresenta 5 etapas principais de implantação, cada uma delas respeitando e enfocando uma área específica: Seiri (utilização), Seiton (ordenação), Seiso (limpeza), Seiketsu (saúde) e Shitsuke (autodisciplina).

O 5S é ideal para ser implantado em empresas onde deseja-se organizar o ambiente interno, que têm poucos recursos para investir no programa da qualidade e é apropriado para funcionários de todos os níveis culturais pois promove a quebra de resistência das pessoas ao processo de mudança, produzindo novos padrões de comportamento e gerando um clima favorável à implantação dos sistemas de gestão mais avançados.

É por meio dele que uma empresa pode começar a despertar para a qualificação de seus processos, produtos e serviços, como forma de manter-se viva e competitiva no mercado que impõe às empresas exigências cada vez maiores de melhoria continua da qualidade e produtividade.

Atualmente os consumidores são muito exigentes. Procuram produtos de boa qualidade, com preços acessíveis, prazos para pagamento e vantagens extras. Assim, as empresas que têm maior produtividade podem oferecer diferenciais, conseguir liderança de mercado e fidelização de clientes.

Mas é preciso ter consciência que isto só se torna realidade quando há na empresa um programa de qualidade, com um redirecionamento na condução do empreendimento pautada numa mudança profunda de comportamento, seja dos empregados, dos empresários e administradores envolvidos para gerar um ambiente organizado, com equipe de trabalho qualificada, valorizada, motivada e produtiva, com uma administração eficiente, inovadora, que tenha processos competentes e onde todo o trabalho é desenvolvido com base em um programa de qualidade, para atingir os objetivos propostos pela organização.

Desta forma, ressalta-se ainda mais a importância de implantar o sistema 5S, para qualificar o trabalho e por meio dele conquistar espaço no mercado.

Considerando este contexto mundial de busca pela qualificação da qual a Rádio Simpatia Ltda também está inserida, embora de uma forma muito branda, pelas características da região onde atua, é que este estudo propõe um projeto para implantação do programa 5S na emissora. Para tanto na seqüência será apresentada uma revisão bibliográfica sobre o assunto, após relato de qual é a situação atual da empresa e em seguida a idéia de como tornar o programa efetivo, conhecido, implantado e administrado neste meio de comunicação.

1.1 OBJETIVOS

O objetivo geral e os objetivos específicos descritos a seguir buscam estabelecer as metas que se pretende alcançar com este trabalho de pesquisa.

1.1.1 Geral

Propor um projeto de implantação do Programa 5S na Rádio Simpatia Ltda.

1.1.2 Específicos

- a) Investigar a situação, o funcionamento e as condições de trabalho da empresa;
- b) Relacionar fatores que interferem na produtividade do grupo;
- c) Propor ações a serem tomadas diante da realidade constatada;
- d) Apresentar os benefícios e funcionamento do programa 5S;
- e) Elaborar um cronograma de atividades para implantação do programa 5S na empresa.

1.2 JUSTIFICATIVA

“Uma instituição não tem cara e não tem alma. Tem histórias, mas não têm histórias. Cara e histórias têm as pessoas que trabalham nas instituições; que são também os que lhe fornecem a alma” (Luis Fernando Veríssimo).

O presente estudo justifica-se pelo interesse em conhecer o programa 5S e criar um cronograma para sua implantação na Rádio Simpatia Ltda, valendo-se da frase acima e da afirmação que este programa é a porta de entrada de um programa de qualidade total porque tem um grande efeito sobre a motivação para a qualidade, visto que seus resultados são rápidos e visíveis.

Desta forma, considerando a atual conjuntura e o mundo competitivo que exige sempre mais das empresas, este estudo se faz importante para proporcionar condições adequadas de implantação do programa 5S na emissora, iniciando o processo de qualificação dos serviços prestados por esta organização.

A proposta é melhorar o ambiente interno de trabalho e a partir disto melhorar a qualidade dos processos e serviços, uma vez que o programa envolve uma profunda mudança na cultura organizacional e comportamental da empresa. Também ressalta-se que o 5S na empresa gera modificações na maneira de perceber o ambiente de trabalho, fazendo com que os funcionários despertem para a responsabilidade da melhoria da qualidade de vida. No início de sua implantação pode haver resistência por parte de alguns funcionários, porém com

o correto posicionamento da direção frente ao assunto e participação de todos, principalmente da alta direção, os problemas poderão ser resolvidos.

Apesar do 5S parecer um programa de conceitos e aplicação simples, a sua efetiva implantação exige muito trabalho e comprometimento para com o que está sendo proposto. Isto porque, a essência dos conceitos exige mudanças de atitudes e de hábitos das pessoas que compõem a organização. E toda mudança cultural exige conhecimento de causa e sensibilidade dos gestores para compreender a realidade e agir sobre ela.

Na Rádio Simpatia Ltda há diversos fatores que justificam a implantação de um programa 5S, como a falta de comunicação entre setores, baixa motivação, desperdícios de materiais, desorganização do ambiente de trabalho, acúmulo de materiais e equipamentos que não são utilizados no dia-a-dia, descaso da direção da empresa com a atual situação, entre outros, motivados especialmente pela redução no quadro de funcionários, que nos últimos dois anos diminuiu de 15 para 12, atualmente. Com estas alterações parte do grupo passou a desempenhar mais funções e passou a executar somente as tarefas mais urgentes, deixando acumular materiais e equipamentos de forma desorganizada.

Com esta realidade torna-se um desafio implantar o programa 5S na Rádio Simpatia, porém à medida que a direção e funcionários começarem a perceber os benefícios da implantação do programa, a empresa poderá cada vez mais crescer e qualificar o seu trabalho.

2 REVISÃO DA LITERATURA

A busca por um ambiente de qualidade é uma preocupação cada vez mais freqüente dos administradores para atingir os objetivos da organização que presidem, de forma eficiente. Uma das filosofias mais utilizadas, de baixo custo e de fácil entendimento é o 5S, que tem por finalidade aprimorar o ambiente de trabalho, gerar estímulos para relacionamentos mais humanos e melhorar a qualidade de vida dos funcionários.

Para a construção de um projeto de implantação deste programa na Rádio Simpatia Ltda, apresenta-se na seqüência um embasamento teórico sobre o assunto, para que haja a correta aplicação dos conhecimentos teóricos a fim de formar a base para a aplicação prática. Assim, a revisão de literatura aborda temas como: filosofia do programa 5S, sentidos que o compõem e passos para sua implantação.

2.1 INÍCIO DA FILOSOFIA 5S

De acordo com Lapa *apud* Abreu (2005, p. 8) as atividades de 5S tiveram início no Japão, com o intuito de combater a sujeira das fábricas, logo após a realização da segunda guerra mundial. As indústrias enfrentavam várias dificuldades no período pós-guerra e necessitavam de medidas novas. Assim, o 5S era integrante de uma série de medidas que visavam à reestruturação do parque industrial japonês. Autores⁰¹ consideram que esta filosofia, encarada como um objetivo de vida, que surgiu na década de 50, fez parte do esforço de reconstrução do Japão. Seu idealizador foi Kaoru Ishikawa, que tinha como intuito desenvolver um sistema capaz de transformar o ambiente das organizações e a atitude das pessoas, diminuir desperdícios, reduzir custos, aumentar a produtividade e melhorar a qualidade de vida (GARVIN *apud* MENEGHELLI, 2006, p. 20).

Ribeiro (1994, p.15) defende a idéia que esta prática surgida no oriente era um conhecimento passado de pais para os filhos como princípios educacionais que os acompanham da infância à fase adulta, dizendo que depois de ocidentalizada, ficou conhecida também como Housekeeping, que significa tarefas domésticas.

⁰¹ SEBRAE NACIONAL. D'Olho na Qualidade/Guia do Participante. Brasília, 2006

Segundo Garvin *apud* Meneghelli (2006, p. 19) o movimento da qualidade surgido no Japão superou a “época dos produtos baratos e fracos” antes da guerra de 1945 passando a ser reconhecida como referência de qualidade após a 2ª guerra mundial. Ele afirma que este mesmo movimento foi desenvolvido nos Estados Unidos, guiado pelos mesmos conceitos e filosofias, porém obtendo resultados menores e com difusão mais lenta. Garvin afirma que o sucesso japonês foi alcançado por uma série de fatores, entre eles: educação e treinamento destinados à maioria dos funcionários e não somente a um pequeno grupo; liderança de alta gerência; credibilidade provida pela União dos Cientistas e Engenheiros Japoneses e pela lei de padronização industrial. Além disso, inovações no gerenciamento da qualidade com a implantação de controles e círculos da qualidade, somados a cultura local, geraram uma revolução em atitudes voltadas para a qualidade sem precedentes.

Kennedy (1999, p. 397) diz que o Japão, após a segunda guerra mundial, estava inserido em um quadro de destruição total de sua base econômica e vivendo uma crise social e isto foi encarado como uma possibilidade de buscar o caminho da reconstrução, para reestruturar sua economia e suas práticas de produção, inserindo seus produtos no mercado globalizado. Mas para que isto fosse possível, era necessário utilizar meios que garantissem a competitividade de seus produtos, conforme cita:

“Não pode haver dúvidas que a transformação econômica do Japão depois de 1945 ofereceu o exemplo mais espetacular de modernização constante naquelas décadas, ultrapassando quase todos os países “adiantados” existentes, como competidor comercial e tecnológico, e constituindo-se num modelo para a emulação por outros “estados comerciantes” da Ásia... Em 1950, as coisas mudaram – e ironicamente, isso aconteceu em grande parte devido aos elevados gastos dos Estados Unidos com a defesa, provocados pela Guerra da Coreia, que estimularam as companhias japonesas voltadas para a exportação. A Toyota, por exemplo, corria o risco de falir quando foi salva pela primeira encomenda de caminhões de Departamento da Defesa dos EUA e o mesmo aconteceu com muitas outras companhias. É claro que o “milagre japonês” foi produto de muitas outras coisas além do estímulo dos gastos americanos com a Guerra da Coreia, e também do Vietnã, e a tentativa de explicar exatamente como o país se transformou, e como outros podem o imitar, passou a ser uma pequena indústria do próprio crescimento. Uma das principais razões foi a sua crença quase fanática em alcançar os mais altos níveis de controle de qualidade, tomando emprestado (e aperfeiçoando) técnicas sofisticadas de administração e métodos de produção do Ocidente”.

De acordo com ele, essas técnicas foram aprimoradas com o apoio americano na reconstrução do país por meio do estatístico Edward W. Deming, que contribuiu para ascensão da indústria do Japão tendo por base os conceitos da qualidade.

Em alguns países do oriente, a partir da década de 80, foram descobertas as vantagens do programa, cujo enfoque e objetivos foram alcançados como uma maneira pronta e eficaz de comunicação (ANDRADE, 2002).

O programa 5S foi trazido ao Brasil no início da década de 1990, segundo (Franco, 2006). Foram realizadas pesquisas sobre o 5S japonês e a realidade brasileira a fim de formar o programa de acordo com situação local. No Brasil o programa está bastante disseminado, sendo que cada vez mais organizações buscam implantar o 5S, cujo potencial já está consolidado (LOURENÇO JÚNIOR, 1999).

Apesar do sistema 5S ter surgido no Japão, ele está presente em qualquer população, nação, sociedade, família ou pessoa que esteja consciente e pratique hábitos de boa higiene, segurança, bem-estar, sensatez e respeito ao próximo (RIBEIRO, 1994 p. 15).

Além disso, comprovadamente o 5S contribui para a redução do desperdício existente no país, em todas as atividades humanas, representando valores superiores a 20% do PIB, que estarão em um futuro próximo melhorando a educação e reduzindo os problemas nas áreas da saúde e da segurança (CASTRO, sd).

2.2 DEFINIÇÃO DO PROGRAMA 5S

O termo 5S que dá nome ao programa é derivado de cinco palavras em japonês, de onde surgiu a idéia: SEIRI (utilização), SEITON (ordenação), SEISOH (limpeza), SEIKETSU (saúde) e SHITSUKE (autodisciplina).

Segundo o Dicionário Aurélio senso significa “juízo, tino, capacidade de julgar usando a razão”. Mas este termo também significa exercitar a capacidade de apreciar, julgar e entender. Representa segundo Lapa (1998) “aplicação correta da razão para julgar ou racionar em cada caso particular”.

Desta forma, o programa 5S é constituído por um conjunto de cinco conceitos simples que, ao ser praticado é capaz de modificar as condições do ambiente de trabalho, a maneira de conduzir as atividades rotineiras e as atitudes dos funcionários (RODRIGUES, 2004).

Outra característica marcante do programa é que traz resultados importantes muito rapidamente, fazendo com que todos acreditem em seu potencial (LOURENÇO JÚNIOR, 1999).

Rebello (2005) caracteriza o 5S como:

“Este programa tem como objetivo principal promover a alteração do comportamento das pessoas, proporcionando total reorganização da empresa através da eliminação de materiais obsoletos, identificação dos materiais, execução constante de limpeza no local de trabalho, construção de um ambiente que proporcione saúde física e mental e manutenção da ordem implantada. Aponta para a melhoria do desempenho global da organização. Sabe-se que a maior dificuldade da implantação efetiva de um programa de qualidade é a mudança cultural das pessoas que compõem a organização, em todos os níveis hierárquicos. Barreira imposta que foi caracterizada como paradigma a ser rompido com o tempo e com a persistência”.

Para Rodrigues (2004) este programa implantado com um plano estratégico que com o tempo passa a ser incorporado na rotina, contribui para a conquista da qualidade da empresa e é vantajoso por provocar mudanças comportamentais em todos os níveis hierárquicos: redução de custos, eliminação de desperdício, desenvolvimento do trabalho em equipe, melhoria das relações humanas e da qualidade de produtos e serviços.

De acordo com SESI (S/D) os objetivos do programa são, entre outros: melhorar a qualidade de vida no trabalho, aperfeiçoar a prevenção de acidentes, aprimorar o clima e ambiente de trabalho, conservar energia elétrica, promover ações de conservação do meio ambiente, aumentar produtividade, reduzir custos e desenvolver elementos básicos da qualidade total.

As pessoas não podem cometer o erro de pensar em cada senso como se fosse uma espécie de talismã (OSADA, 1992). Os cinco sentidos estão interligados compondo um sistema, sendo que não se consegue entender seus efeitos trabalhando cada senso isoladamente. Inicialmente, a implantação do 5S ocorre na seguinte ordem: seleção, ordenação, limpeza, bem-estar e autodisciplina. Quando está em um estágio mais avançado, os cinco sentidos ficam entrelaçados. Nesta fase, a autodisciplina já adquirida faz com que o funcionário selecione, ordene e limpe, mantendo o seu bem-estar (SESI, S/D).

Para entender melhor como cada senso auxilia na implantação do programa em uma organização, veja os quadros a seguir:

Termo Original	Significado	Exemplo Típico
Seiri	Organização	Descarte
Seiton	Sistematização	Retenção de documentos por 30 segundos

Seiso	Limpeza	Asseio pessoal, responsabilidade
Seiketsu	Padronização	Métodos de armazenamento
Shitsuke	Auto-disciplina	Praticar 5S diariamente

QUADRO 1 – 5S – Significados e exemplos típicos

Fonte: HO (1999) *apud* Franco (2006)

S	Japonês	Inglês	Português	
1° S	SEIRI	Sorting	Senso de	Utilização
2° S	SEITON	Systematizing	Senso de	Ordenação
3° S	SEISOU	Sweeping	Senso de	Limpeza, zelo
4° S	SEIKETSU	Sanitizing	Senso de	Asseio, higiene, saúde
5° S	SHITSUKE	Self-disciplining	Senso de	Autodisciplina, educação

QUADRO 2 – 5S – Conceito de cada senso

Fonte: Lapa (1998)

O autor Franco (2006) reconhece que a essência do conceito 5S, interpretado a partir de ideogramas, reflete a síntese da cultura japonesa, fundamentada pelo confucionismo, xintoísmo, budismo e o *bushido* - o código de ética que orientava a vida e os atos da classe dos samurais e que tem explicação no quadro a seguir:

Senso	Significado genérico
Seiri	Um rei com raciocínio lógico, em sua terra, governando-a de forma honesta e com base na verdade cada uma das coisas torna o conjunto destas coisas arrumadas / ordenadas
Seiton	As camadas das ostras constituídas com o tempo formando uma “tonelada” com base na verdade (realidade) de cada uma torna o conjunto das ostras arrumado / ordenado
Seiso	O estado de algo que seria varrido somente com a mão, tornando-o límpido, puro como a água azul. O mesmo ocorre com as falhas humanas, quando são “laváveis” simplesmente com a água
Seiketsu	A pessoa que assume uma linha de conduta ou de valor e a advoga, utilizando para tal a justiça (a própria espada) como instrumento, tanto nos atos como nos sentimentos e se mantém pura como a água – totalmente sem mácula
Shitsuke	É a beleza da disciplina, da persistência de um peixe (carpa), que perpetua sua espécie nadando contra a correnteza

QUADRO 3 – 5S – Significado genérico dos sentidos a partir dos ideogramas japoneses

Fonte: Azevedo (2003) *apud* Franco (2006)

Assim, os principais pré-requisitos para o sucesso, de acordo com Cunha (2003, *apud* Rodrigues, 2004) são os seguintes: a alta direção deve conhecer, adotar, participar, incentivar e apoiar o programa 5S; a equipe de implantação precisa conhecer e ter competência em 5S, em relacionamento e gerenciamento de equipe; o clima organizacional deve ser propício para

que estas mudanças não sejam entendidas como um “modismo” ou uma maneira de explorar os funcionários.

2.3 DEFINIÇÃO DOS SENSOS

2.3.1 SEIRI (SENSO DE ORGANIZAÇÃO)

Sentido amplo: Utilizar os recursos disponíveis de acordo com a necessidade, evitando excessos. Sentido restrito: manter somente os objetos e dados estritamente necessários no local de trabalho (SESI, S/D).

Sua função é identificar os materiais, utensílios, ferramentas, equipamentos e até mesmo informações e dados necessários e desnecessários para em seguida descartar o que não é útil, dando a devida destinação (RODRIGUES, 2004).

Significado: Distinguir o necessário do desnecessário e eliminar o desnecessário. Princípio: gerenciamento pela estratificação e tratamento das causas (OSADA, 1992). Outras traduções: Utilização, seleção, classificação, descarte (RIBEIRO, 1994).

Andrade (2002, p. 44) afirma que este senso:

“Fundamenta-se na separação e/ou seleção dos objetos, documentos, ferramentas, equipamentos, entre outros necessários dos desnecessários, culminando na eliminação ou descarte dos considerados desnecessários. Trata-se do princípio ou senso de combate ao desperdício imediato”.

2.3.2 SEITON (SENSO DE ORDENAÇÃO)

Sentido amplo: dispor os itens necessários de forma ordenada para conseguir acesso rápido. Sentido restrito: colocar cada coisa em seu devido lugar, estabelecendo sistema de comunicação visual (SESI, S/D).

Neste senso é que são organizados os materiais e definidos locais apropriados para estocá-los, de modo a facilitar o seu uso e manuseio, facilitando a procura, localização e como

guardar cada item, geralmente usando o critério de consumo dos itens mais velhos primeiro (RODRIGUES, 2004).

Significado: definir um arranjo simples que permita obter apenas o que você precisa, quando precisa. Princípio: estocagem funcional e eliminação da necessidade de procurar as coisas (OSADA, 1992). Outras traduções: sistematização, arrumação, organização (RIBEIRO, 1994).

2.3.3 SEISO (SENSO DE LIMPEZA)

Sentido amplo: limpar significa muito mais do que tirar a sujeira. É o compromisso de se responsabilizar pelos instrumentos de trabalho para garantir que sejam mantidos em perfeitas condições. Sentido restrito: eliminar todo e qualquer traço de sujeira e agir na “causa fundamental” (SESI, S/D).

A limpeza consiste em eliminar toda a sujeira e/ou objetos estranhos de paredes, armários, teto, gavetas, estantes, piso, etc, mantendo-os limpos. Neste senso as pessoas devem ser conscientizadas de que o mais importante não é o ato de limpar, e sim o ato de não sujar. Por isto, é importante identificar a fonte da sujeira e as respectivas causas para evitar que ocorram novamente (RODRIGUES, 2004).

Significado: eliminar o lixo, a sujeira e os materiais estranhos, tornando o local de trabalho mais limpo. Limpeza como uma forma de inspeção. Princípio: limpeza como inspeção e grau de limpeza (OSADA, 1992). Outras traduções para o termo: inspeção, zelo (RIBEIRO, 1994).

2.3.4 SEKETSU (SENSO DE SAÚDE)

Sentido amplo: é manter o estado ideal alcançado e obter como consequência, a melhoria das condições físicas e mentais. Sentido restrito: manter os três primeiros sentidos implantados (SESI, S/D).

Ele objetiva criar condições favoráveis para o desenvolvimento da saúde física e mental, garantindo um ambiente não agressivo e livre de agentes poluentes. Ajuda também a

cuidar da higiene pessoal e zela para que as informações e comunicados sejam claros, de fácil leitura e compreensão (RODRIGUES, 2004).

Ter senso de limpeza representa adquirir o hábito de manter sempre limpo e em ótimo estado de conservação os ambientes dos quais se faz uso (ABREU, 2005).

Significado: manter as coisas organizadas, arrumadas e limpas, incluindo os aspectos pessoais e os relacionados à poluição. Princípio: gerenciamento visual e padronização dos 5S's (OSADA, 1992). Outras traduções: padronização, saúde, aperfeiçoamento, higiene (RIBEIRO, 1994).

2.3.5 SHITSUKE (SENSO DE AUTODISCIPLINA)

Sentido amplo: ter o comprometimento de todos com os padrões éticos, morais e técnicos da organização. Sentido restrito: obedecer às normas e respeitá-las, cumprindo cada tarefa conforme foi padronizada (SESI, S/D).

Este senso reforça o cuidado para que os funcionários da organização desenvolvam o hábito de observar e seguir tanto normas, como regras e procedimentos, para que as especificações escritas e informais sejam cumpridas. Segundo Rodrigues (2004) este hábito é o resultado do exercício da força mental, moral e física. Ele frisa que ter senso de autodisciplina, significa desenvolver o autocontrole, ser paciente e persistente na busca de seus objetivos, contudo, respeitando o espaço e vontade alheios.

Abreu (2005) revela que senso de saúde significa reconhecer a natureza das pessoas e conscientizar a todos que o ambiente de trabalho é o local onde eles permanecem cerca de um terço de seu dia e por este motivo, é de suma importância que estes momentos sejam agradáveis, tornando até o ambiente mais produtivo.

Significado: fazer naturalmente a coisa certa. Princípio: formação de hábitos e um local de trabalho disciplinado (OSADA, 1992). Outras traduções: autocontrole, educação, harmonia (RIBEIRO, 1994).

Segundo Lourenço Júnior (1999) a empresa deve zelar para que seus funcionários tenham um certo nível de autodisciplina compartilhada com uma dose de visão de futuro. Para isto, é importante estabelecer metas desafiadoras, reconhecer o bom trabalho realizado e proporciona um ambiente em que as pessoas possam crescer.

Este senso exige uma atenção especial, conforme relata Silva (1996, apud Franco 2006, p: 71)

“Aprender sempre, ser paciente e perseverante, agir com integridade, compartilhar, ser justo e honesto são atributos prontamente associáveis com o conceito de autodisciplina. Portanto, ele não é, de forma alguma, implantável. Assim como o senso de saúde, ele pode apenas ser estimulado e, mesmo assim, em ambientes onde existam pessoas que possam dar exemplos e assumir, humildemente, o papel simultâneo de aprendizes”.

2.4 BENEFÍCIOS DOS SENSOS

A implantação dos senso traz vários benefícios para o trabalho desenvolvido pela organização. Veja no quadro as principais vantagens:

BENEFÍCIOS	1° S	2° S	3° S	4° S	5° S
Eliminação do desperdício	X	X	X	X	X
Otimização do espaço	X	X	○	○	○
Racionalização do tempo	○	X	○	X	X
Redução do “stress” das pessoas	○	X	○	X	X
Redução de condições inseguras	○	○	X	○	X
Prevenção de quedas	○	○	X	○	X
Aumento da vida útil	○	○	X	○	X
Padronização		○		X	○
Prevenção da poluição			X	○	X
Melhoria da qualidade			○	X	X
Melhoria de relações humanas	○	○	X	○	X
Incremento da eficiência	X	X	X	X	X
Confiabilidade dos dados			○	○	X
Redução de acidentes	○	○	X	○	X
Incentivo à criatividade	X	X	X	X	X

Autodisciplina			○	○	X
Dignificação do ser humano	○	○	○	X	X
Base para a Qualidade Total	○	○	○	X	X
○ - Boa Contribuição	X – Ótima Contribuição				

QUADRO 4 – Principais benefícios do 5S
Fonte: (RIBEIRO, 1994)

2.5 PASSOS BÁSICOS PARA IMPLANTAÇÃO

Para iniciar o processo de implantação do programa 5S é de fundamental importância ter o apoio e participação direta da alta direção e o envolvimento de todas as pessoas do grupo, motivando-as e incentivando-as para que o programa atinja os resultados esperados.

Silva (apud Meneghelli, 2006) afirma que o 5S não pode ser implantado, pois acredita ser um processo educacional. “O sistema é composto por 5 sentidos que não se ‘implanta’ mas se ‘planta’ e se ‘cultiva’”.

Segundo Lourenço Júnior (1999), após tomar conhecimento dos conceitos que envolvem o programa e se conscientizar da necessidade de implantação é muito importante que a alta direção demonstre isso a seus funcionários que pode ser feito, de acordo com ele, de duas formas: por depoimento filmado onde o diretor coloca sua mensagem; ou através de uma carta-compromisso com esta mensagem. O conteúdo dela deve refletir sobre a real necessidade de praticar o 5S como um meio para melhorar os resultados.

Rodrigues (2004) apresenta como passos básicos para implantação do 5S, os seguintes itens: definir os objetivos gerais e específicos; adquirir conhecimento sobre o assunto por meio de seminários, palestras, livros, visitas técnicas, entre outros; sensibilizar as pessoas chave da empresa; elaborar um plano de implantação definindo áreas para iniciação, quem será o grupo que irá coordenar, bem como as equipes de avaliação e cronograma; definir padrões básicos que da organização, a forma de divulgação e avaliação de resultados – listas, critérios de verificação, cartazes, etc; definir uma metodologia para tomada de ações corretivas, bem como uma forma de premiação e uma metodologia para a continuidade do 5S.

De acordo com Campos (apud Meneghelli, 2006) quando o assunto é qualidade, “todos devem estar envolvidos. TODOS. Para isto é necessário Emoção. Reveja suas políticas

de recursos humanos e proponha uma Visão de Futuro compartilhada por todos. Estamos todos no mesmo barco e temos que sobreviver”.

Protz (2000) fornece algumas dicas sobre cuidados que devem ser tomados na implantação do programa: 1) todas as pessoas da organização devem ter algum conhecimento sobre o programa – isso deve ser monitorado pelo setor da qualidade que providencia formação extra aos que necessitam; 2) as gerências devem estar comprometidas com o programa – a sensibilização da alta administração é imprescindível para o bom andamento dos trabalhos. A disponibilidade dos mesmos em participar de reuniões e eventos do 5S é que irão revelar o grau do comprometimento. Se houver falta de interesse deve-se novamente trabalhar este item para dar continuidade ao programa; 3) treinamento dos funcionários – deve ser conduzido de forma fácil e simples para garantir que todos os níveis de funcionários entendam; 4) perseverança, manutenção e expansão do plano – o sucesso somente será alcançado se as pessoas estiverem envolvidas e comprometidas com o programa, o que exige dedicação de todos.

Segundo Ribeiro (apud Meneghelli, 2006) “O 5S deve ser implementado de forma sistematizada, e alinhado com uma diretriz empresarial. Para tanto, necessitará ser conduzido com profissionalismo e comprometimento dos líderes da organização”.

Embora composto por técnicas simples a implantação do programa deve seguir alguns passos, indicados por NATALI (2005):

Sensibilização - é preciso sensibilizar a alta administração para que esta se comprometa com a condução do programa 5S.

Definição do gestor ou comitê central - quando a direção da empresa adota o programa 5S, deve decidir quem irá promovê-lo. O gestor deve ter capacidade de liderança e conhecimento dos conceitos que fazem parte desse programa. É função do gestor: criar a estrutura para implantar o 5S, elaborar o plano diretor, treinar líderes e fazer a promoção integrada do 5S.

Anúncio oficial - a direção deve anunciar, para todos os integrantes da organização, a decisão de implantar o 5S. Esse anúncio pode ser feito através de carta aberta ou de uma cerimônia, sempre enfatizando a importância da adoção dos conceitos do 5S na empresa.

Treinamento do gestor ou do comitê central - o treinamento pode ser feito através de literatura específica, visitas a outras instituições que já estejam implantando o programa 5S, cursos, etc.

Elaboração do plano-diretor - esse plano deve definir objetivos a serem atingidos, estratégias para atingi-los e meios de verificação.

Treinamento da média gerência e facilitadores - esse treinamento visa um maior compromisso da média gerência com a execução do 5S, assim como treinar pessoas que possam difundir os conceitos do 5S para os demais funcionários.

Formação de comitês locais - a função desse comitê é promover o 5S no seu local de trabalho.

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

Em seus estudos sobre aprendizado no ambiente de trabalho utilizando a Filosofia 5S, Ho (1997, apud Franco, p. 74) define como implementá-la na prática:

A implementação do 5S requer comprometimento de todo o pessoal da organização, que vai do topo da hierarquia até o operacional. É necessário ter uma pessoa responsável para conduzir o 5S por toda a organização, implementando-o passo a passo. Os passos seguintes irão ajudá-lo a obter êxito: 1 - assegurar comprometimento pela alta administração, com recursos necessários para treinamento e melhorias; 2 - definir uma campanha promocional com um cronograma pré-definido; 3 - manter registros sobre a situação anterior para compará-la à nova situação; 4 - treinamento; 5 - avaliação.

Ribeiro (1994, p. 31) sugere que “como regra geral, não se deve implementar o 5S em um nível da organização se o nível imediatamente superior não tiver conhecimento sobre o assunto”.

3 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO ATUAL DA EMPRESA

3.1 HISTÓRICO DA RÁDIO SIMPATIA

O gosto pela locução surgiu cedo para o diretor José Paulo Ledur que juntamente com o diretor Eloy Milton Scheibe comandavam programas aos sábados pela Emissora Sarandiense Ltda, na cidade de Sarandi (RS) por aproximadamente doze anos.

Aí surgiu a idéia de ter uma rádio no município de Chapada, que está localizada no norte do estado do RS, com sua economia baseada na agricultura e atualmente com pouco mais de 9 mil habitantes. Através do engenheiro eletrônico Alfio Rossin, (filho do professor Rossin que na época era o diretor da Rádio de Sarandi), foi encomendado um estudo de viabilidade técnica que em ato contínuo foi encaminhado ao DENTEL – Departamento Nacional de Telecomunicações, órgão vinculado ao Ministério das Comunicações, que na época era o setor responsável pelas telecomunicações. José Paulo e Milton Khamporst (prefeito de Chapada na época) com ajuda do deputado Osvaldo Bender conseguiram a concessão do canal de radiodifusão de uma rádio AM, que naquele período dependia da assinatura do ministro das comunicações e quem ocupava este cargo era o baiano Antônio Carlos Magalhães. Assim a Rádio Simpatia foi fundada no dia 07 de março de 1988, data em que foi registrada na Junta Comercial, com a composição societária de Milton Kissmann Khamporst 50% e de José Paulo Ledur e João Aquiles Ledur com 25% cada.

O nome foi consequência da identificação do município, Chapada: “A Simpatia do Alto Uruguai”; como na época a maioria das rádios tinham nomes extensos, buscava-se uma coisa diferente. Logo gostaram do nome Rádio Simpatia e foi este o escolhido.

Após a compra de alguns equipamentos, Eloy Milton Scheibe se integrou aos sócios, comprando 25% da parte do sócio majoritário Milton Khamporst. Foi adquirido o restante do material e alugado o prédio na Rua 7 de Setembro, 601, onde a Rádio Simpatia emitiu os primeiros sons no dia 30 de novembro de 1989, por aproximadamente 30 segundos. No dia 1º de dezembro de 1989 a rádio entrou no ar em caráter experimental, às 6 horas da manhã, data em que foi inaugurada, com a presença de grande público, onde aconteceu o corte da fita pelos sócios-proprietários: José Paulo Ledur, Eloy Milton Scheibe, João Aquiles Ledur e

Milton Kissmann Khamporst, permanecendo no ar em caráter experimental até o dia 07 de dezembro, e oficialmente, em definitivo, através da Frequência 1.500 KHz, com direito a exploração comercial no dia 08 de dezembro daquele ano, às 6 horas da manhã.

No início José Paulo e Eloy Milton eram os locutores e cuidavam ainda do setor comercial, de produção e financeiro, além de atender as inúmeras pessoas que visitavam a rádio, movidas pela grande curiosidade que tomava conta de toda a população.

A Rádio Simpatia facilitou muito a comunicação em todo o município, na verdade, foi um grande progresso, considerando que naquela época poucas pessoas tinham telefone e a comunicação era feita através da Emissora Sarandiense Ltda, o que representava custos, tempo e dificuldades de contato.

Aos poucos, funcionários foram admitidos e começaram a integrar os trabalhos da Rádio Simpatia. A primeira transmissão externa aconteceu no dia 21 de janeiro de 1990, em uma tarde chuvosa direto do campo do Serramalte, em Linha Borges – Chapada, em um jogo do Serramalte X Gaúcho, de Passo Fundo. O placar do jogo foi de 6 X 0 para o Gaúcho.

Desde a sua fundação, a Rádio Simpatia está filiada a ABERT – Associação Brasileira de Emissoras de Rádio e Televisão e também a AGERT – Associação Gaúcha de Emissoras de Rádio e Televisão.

Em anexo a Rádio, está estabelecido desde maio de 1992 o Jornal de Chapada, com circulação semanal e também abrangendo grande parte da região da Emissora.

Em 1993, Milton Khamporst deixou a sociedade que permaneceu com os sócios José Paulo, Eloy Milton e João Aquiles que comandam a Rádio cada um com a mesma porcentagem na sociedade.

O pioneirismo sempre foi uma marca registrada da Emissora. Em 1995 a Rádio Simpatia foi a 14ª rádio do Brasil a instalar um programa digital, estando com todo o seu sistema de áudio informatizado desde novembro daquele ano. Como também, desde 95, está afiliada a Rede Gaúcha Sat, ampliando principalmente suas informações jornalísticas e esportivas. Ainda nesse período foi adquirido um processador de voz e dois microfones sem fio. Foram altos os investimentos para melhorar a qualidade da programação da Rádio.

No início, a potência da Rádio Simpatia era de 1.000 Kg/watts, com um transmissor Bandeirantes à válvulas. Em janeiro 1999 foi instalado um transmissor Chileno, transistorizado, da Continental Lensa – AMS-6k4, com 3.000 Kg/watts de potência,

umentando a sua área de atuação. O transmissor tem capacidade para operar com 5.000 Watts, mas trabalha com 3.000 Watts, conforme a permissão do Ministério das Comunicações.

A Rádio Simpatia AM é sintonizada por uma grande população, tendo como foco comercial os municípios de Chapada, Carazinho, Almirante Tamandaré do Sul, Sarandi, Nova Boa Vista, Barra Funda, Novo Barreiro e Palmeira das Missões. Sua área de abrangência atinge 20 municípios da região norte do estado do Rio Grande do Sul, com foco especial nas regiões do Alto Uruguai e Planalto Médio, atingindo uma população de aproximadamente 180 mil pessoas, entre ouvintes da cidade e interior.

Ainda em 1999 houve a adesão da Rádio Simpatia ao Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade – PGQP. Com o início dos trabalhos a primeira prioridade foi a aquisição de um prédio próprio. A oportunidade surgiu com leilão do prédio do Banco Bamerindus e após reformas e adaptações em dezembro de 2000, a Rádio Simpatia inaugurou seu prédio próprio, na Rua da República, 220, no centro em Chapada, com amplas instalações, muito bem equipadas e com estúdios projetados pelo engenheiro Alfio Rossin e o ambiente de trabalho pelo arquiteto equatoriano Pablo Deguarderas, que utilizaram materiais específicos para o sistema de rádio.

Desde 1989 a Rádio Simpatia está presente na comunidade chapadense, desenvolvendo importantes trabalhos em Chapada e na região o que tornou a Rádio Simpatia indispensável para a população que acompanha diariamente as informações: onde são prestados esclarecimentos, fornecidos dados e argumentos, bem como instruções, comunicados, notícias, avisos e documentários; utilidade pública: a Rádio Simpatia presta serviços de utilidade à população, como campanhas informativas e de orientação, com os mais variados temas de acordo com os fatos em evidência; social: são informados eventos como: festas, bailes, homenagens, aniversários e outros, além de transmitir eventos Políticos, Comunitários e Sociais; entretenimento: a Rádio também promove brincadeiras, divertimentos, distrações e competições, rodando músicas através da solicitação por carta e telefone dos ouvintes; jornalismo: diariamente a Rádio Simpatia realiza entrevistas e presta informações jornalísticas locais e regionais, no campo político, social, cultural e religioso; esportes: a emissora realiza ampla cobertura esportiva a nível local e regional, com informações de jogos, competições diversas e campeonatos, inclusive com uma equipe completa para transmissão de jogos de futebol de campo, futebol sete e futsal, além de

transmitir via satélite, pela Rede Gaúcha Sat, todos os jogos oficiais da dupla Gre-Nal e da Seleção Brasileira, por tudo isso a Rádio Simpatia é “A Força da Comunicação”.

“A Rádio Simpatia Ltda tem como missão ser competente na formação e informação, auxiliando no desenvolvimento econômico, cultural e social em sua região de atuação, incluindo o Jornal de Chapada”. E como visão, “a Rádio Simpatia Ltda quer ser reconhecida, como meio de comunicação referencial pela proposta de programação e qualidade nos serviços prestados, com uma gestão administrativa e pessoal altamente qualificada e eficiente”; tendo por princípios: priorizar a ética na informação e no trabalho; obedecer princípios morais com o ouvinte; visar a seriedade em todas as ações; promover a credibilidade na equipe e junto ao ouvinte/cliente; primar pela qualidade na programação; atuar tendo a humildade como critério; ter honestidade na informação e atuação.

A Rádio Simpatia também criou em 2002 um código de comportamento ético para melhorar o relacionamento interno na empresa, que revelam alguns problemas que eram e continuam sendo enfrentados:

Das pessoas

Art. 1º- Ter a ética como princípio fundamental;

Art.2º- Usar tolerância, honestidade e humildade;

Art.3º - Aceitar o ritmo de trabalho de cada pessoa, não sub-julgando a capacidade do colega, nem humilhando-o;

Art.4º - Respeitar a opinião de cada pessoa usando bom senso;

Art.5º- Não discriminar colegas de trabalho;

Art.6º- Cada pessoa tem sua tarefa, mas todos são iguais e têm direitos iguais.

Ninguém é mais que ninguém.

Das relações comportamentais

Art.7º- Ter a obrigação de cumprimentar os colegas;

Art.8º- Em caso de dúvidas de trabalho ou desentendimento interno com os colegas, ter a humildade de conversar para resolver o problema, e/ou pedir desculpas;

Do trabalho

Art.9º- Trabalhar sempre com otimismo, buscando o sucesso da empresa;

Art.10- Prestar atendimento aos clientes e ouvintes com simpatia e cordialidade;

Art.11- Ser sincero quanto aos horários de chegada e saída, assinando o Livro Ponto com precisão;

Art.12- Assumir a responsabilidade quanto a falhas e erros no trabalho;

Art.13- Não se preocupar somente com o seu trabalho, e sim com o trabalho de todos, sem orgulho;

Art.14- Não perturbar o locutor e/ou operador quando estão no AR (fazendo a locução);

Art.15- Procurar estar atento aos horários de trabalho, e comparecer nas reuniões e confraternizações da empresa, salvo em casos de doença;

Art.16- Observar atentamente os recados do mural, e divulgar as mudanças na escala de trabalho antecipadamente;

Art.17- Preservar o ambiente de trabalho, cuidando da limpeza e higiene;

Art.18- Acima de tudo, usar sempre credibilidade nas informações prestadas.

Atualmente a Rádio Simpatia Ltda conta com 12 funcionários, entre diretores, locutores, operadores de áudio e agentes administrativos, que atuam também no Jornal de Chapada.

3.2 SITUAÇÃO ATUAL

A Rádio Simpatia, conforme frisa o histórico, é considerada uma referência regional pelo pioneirismo e pela programação que desenvolve diariamente.

De 1999 a 2005 houve um considerável avanço na qualidade da emissora, a partir da adesão ao PGQP. Ao entrar no programa, nas primeiras atividades, os diretores e colaboradores perceberam o descontentamento com as instalações da emissora. A Rádio Simpatia AM situava-se numa casa alugada com os estúdios instalados nos quartos, o Jornal de Chapada na garagem, a sala dos diretores na outrora cozinha e a sala da casa abrigava os setores financeiro, administrativo, comercial e de produção. A casa alugada foi sede da Rádio Simpatia por 11 anos. Em dezembro de 2000 foi inaugurado o prédio próprio da emissora

AM, que segundo o diretor Eloy Milton Scheibe, trouxe qualidade nos estúdios de ar e gravação, com lugares espaçosos e funcionais. O setor financeiro, administrativo, comercial e a produção também foram instalados em ambiente amplos, confortáveis e práticos.

Para dar seqüência a implantação da qualidade, nos meses de abril, maio e junho de 2001, foi realizada uma pesquisa de campo com empresários de Chapada e ouvintes de todas as localidades do município. Outra pesquisa foi executada especialmente com mulheres, para saber a audiência, e as tendências a serem exploradas pelo meio de comunicação para o público feminino. Também aconteceram pesquisas com os entrevistados dos programas de jornalismo da Rádio e controle dos telefonemas recebidos; com isso se constatou a grande participação de ouvintes na programação, para fazer comentários, pedidos de músicas e solicitar informações. As alterações se completaram com a padronização da abertura dos programas e dos intervalos comerciais inseridos na programação da emissora.

Neste período houve estreitamento com clientes, com mais visitas às empresas, entregando lembranças de aniversário para os empresários e mensagens no ar de Natal, Ano Novo e Páscoa para os clientes. Com o início da implantação do programa, o destaque foi a união dos funcionários diretos. Eram realizados jantares mensais de integração e a eleição do "Colega Nota 10", escolhido de três em três meses, através de notas emitidas pelos colegas, que analisam o profissionalismo, coleguismo, espírito de equipe e desempenho.

Um comitê formado pela direção e alguns colaboradores criou a missão, visão e princípios da emissora e passaram a ser realizadas reuniões de acompanhamento mensalmente, para discutir problemas e melhorias. Em 2002 houve a avaliação interna do PGQP atingindo 100 pontos, de empresa participante do programa.

Em 2005 com o afastamento de alguns colaboradores do grupo e ingresso de outros sem o devido treinamento para a qualidade o restrito trabalho desenvolvido até então foi deixado de lado. Em 2006 e 2007 com mais pedidos de demissão o grupo de funcionários foi reduzido e todos passaram a acumular funções, sendo que a pessoa responsável pela organização das atividades do PGQP na empresa foi totalmente afastada de suas antigas tarefas para desempenhar outras.

Cabe ressaltar que a Rádio Simpatia é a única emissora de rádio de seu município (Chapada). O Jornal de Chapada que é do mesmo grupo da rádio, também caracteriza-se por ser o único periódico que é produzido no município. Onde a falta de concorrência, por vezes, acaba acomodando a equipe de trabalho.

Esta soma de fatores influenciou diretamente na queda da qualidade dos serviços prestados. O acúmulo de materiais de forma desordenada, a falta de comunicação entre setores, a entrada de vírus nos computadores e diversos problemas de informática, bem como a estagnação do faturamento da empresa foram uma consequência natural.

Além disso, é possível identificar entre o grupo problemas que afetam o desempenho da empresa: não cumprimento de tarefas; falta de comprometimento e desmotivação; falta de comunicação clara; má distribuição de tarefas; má administração do tempo de trabalho, ocupando-se com assuntos particulares, MSN, internet e outros; falta de planejamento e objetivos que direcionem o trabalho a ser feito; falta de trabalho em equipe; acúmulo de materiais; desorganização em mesas de trabalho; uso do uniforme incompleto; e, ambiente de trabalho com muito barulho.

Outros fatores também podem influenciar nesta situação em que se encontra o trabalho da Rádio Simpatia, conforme revelam os gráficos a seguir:

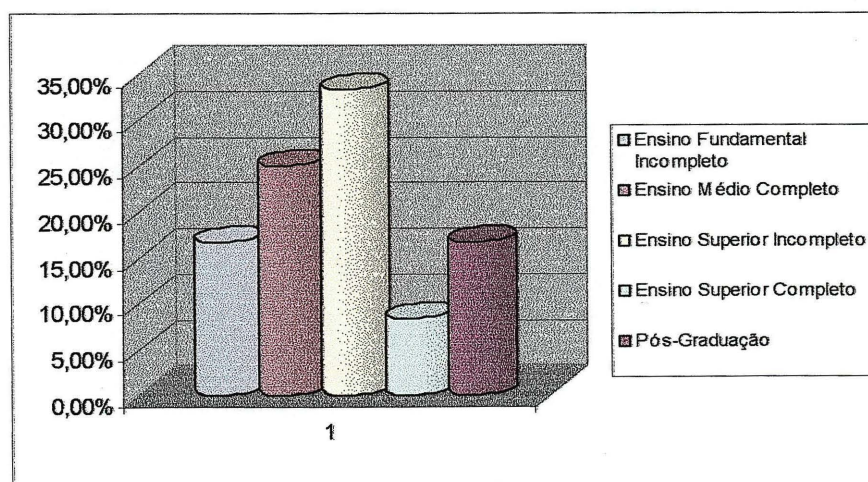


GRÁFICO 01: Grau de instrução

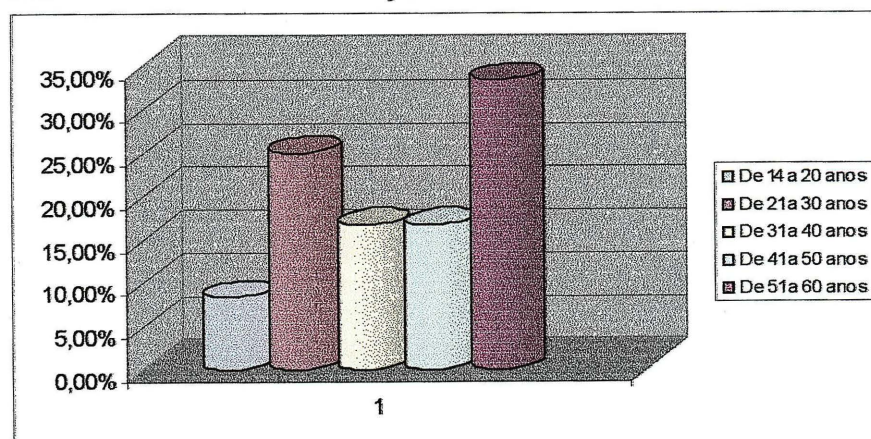


GRÁFICO 02: Idade

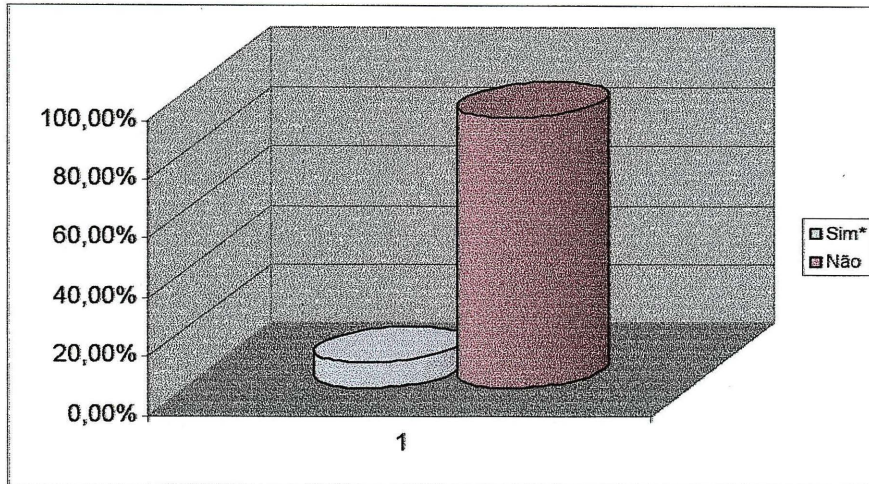


GRÁFICO 03: Formação específica para atuar em radiodifusão
 * Curso técnico em radialismo - 2006

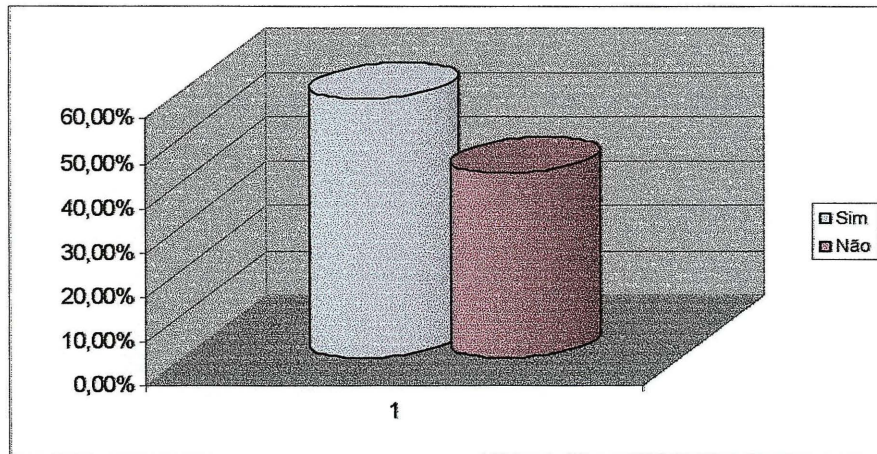


GRÁFICO 04: Grau de parentesco com os diretores

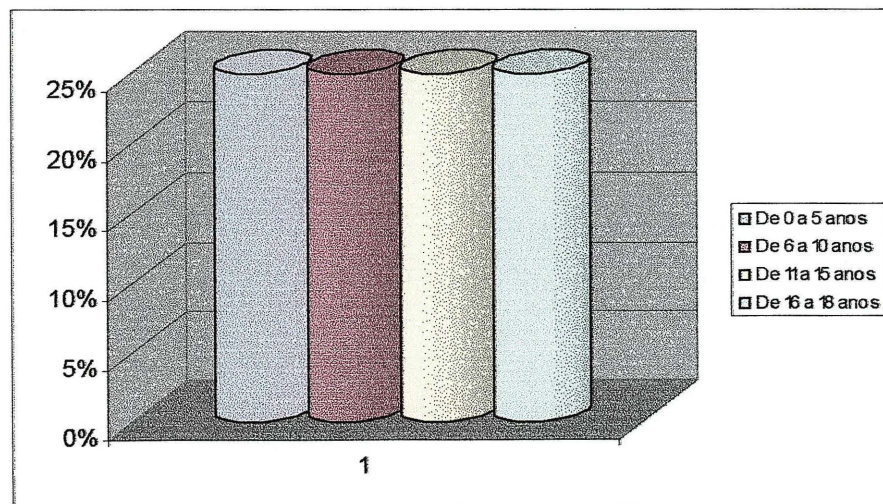


GRÁFICO 05: Tempo de atuação na empresa

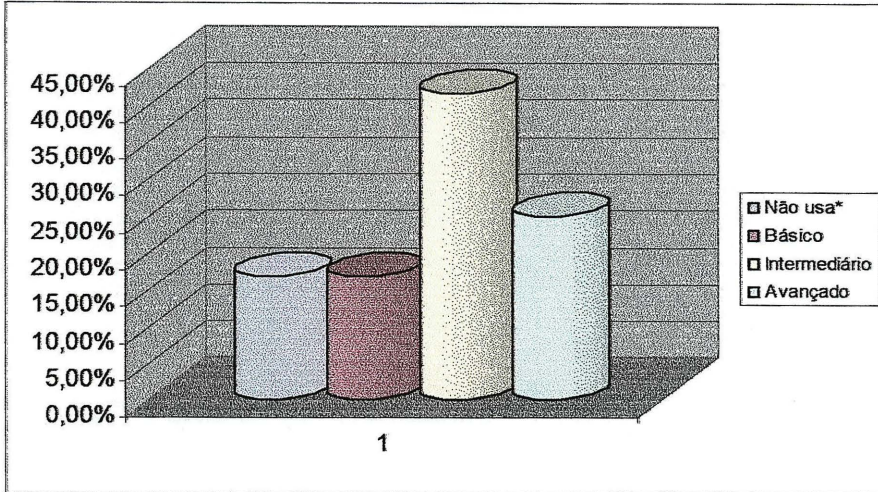


GRÁFICO 06: Conhecimentos em informática
 * Um dos diretores da empresa

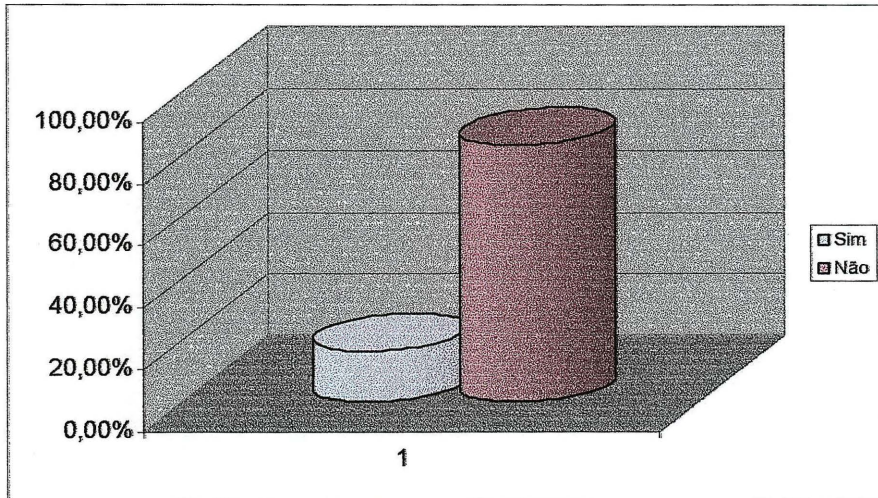


GRÁFICO 07: Experiência anterior em radiodifusão

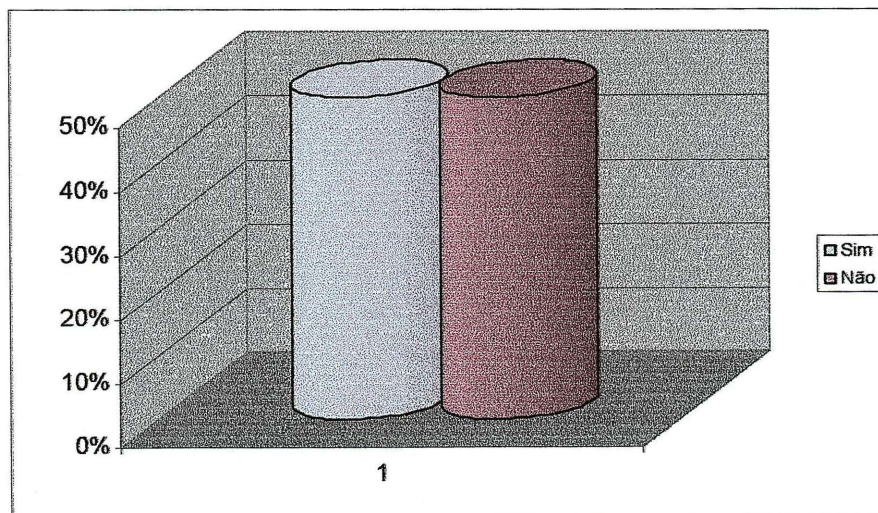


GRÁFICO 08: Desempenho de outra atividade remunerada

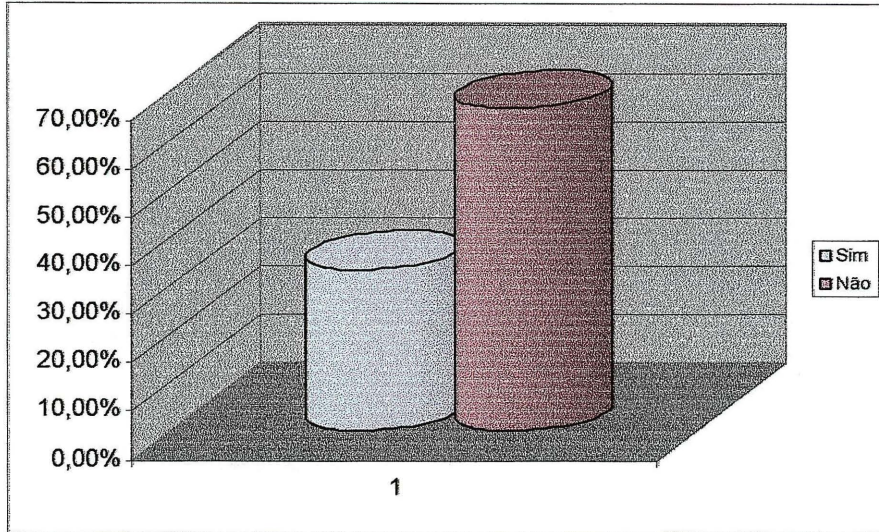


GRÁFICO 09: Estuda atualmente

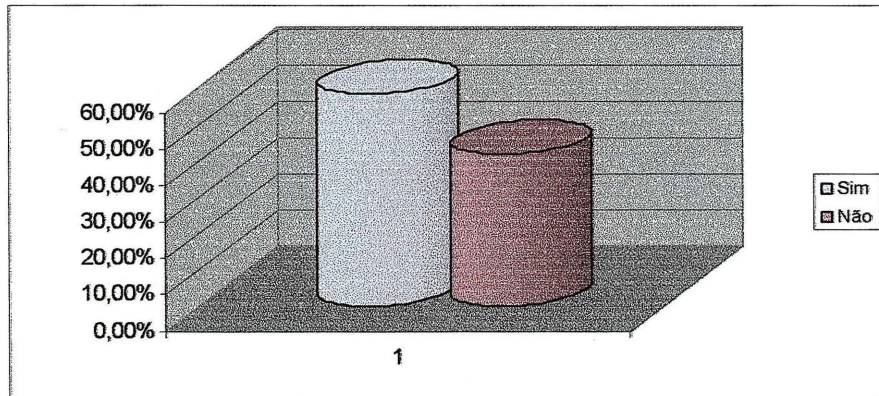


GRÁFICO 10: Trabalha aos sábados

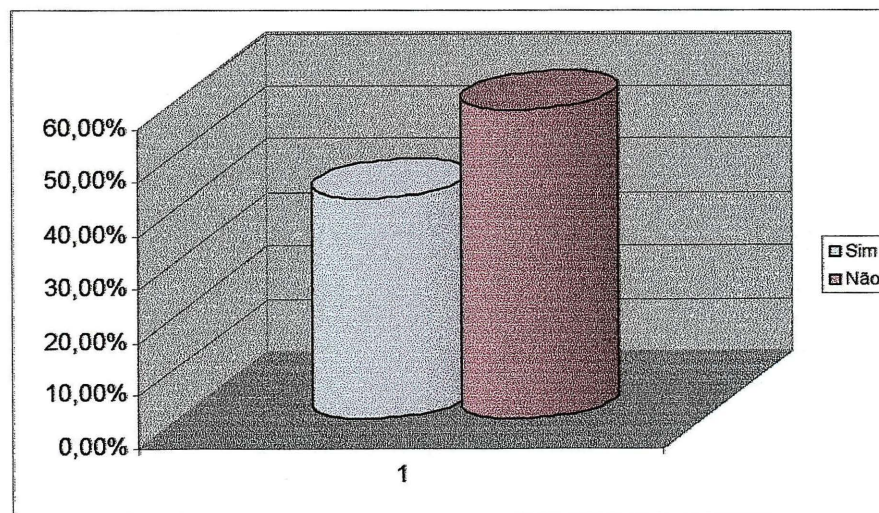


GRÁFICO 11: Trabalha aos domingos

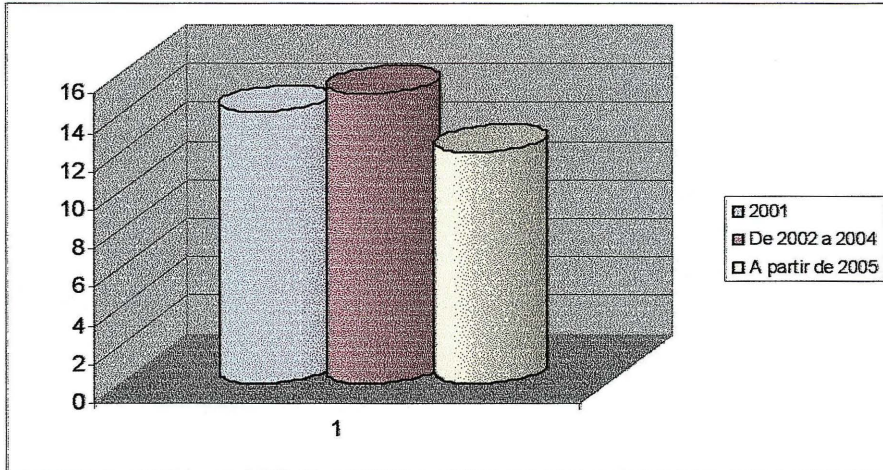


GRÁFICO 12: Número de funcionários da empresa

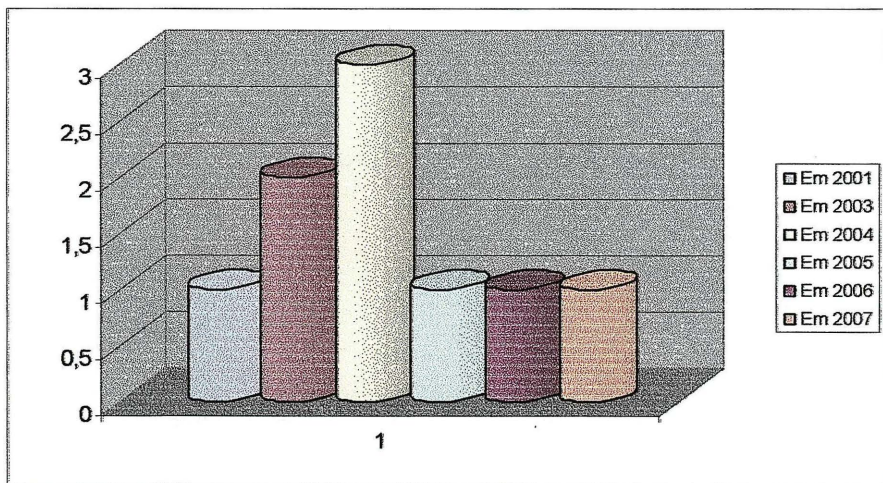


GRÁFICO 13: Pedidos de desligamento da empresa

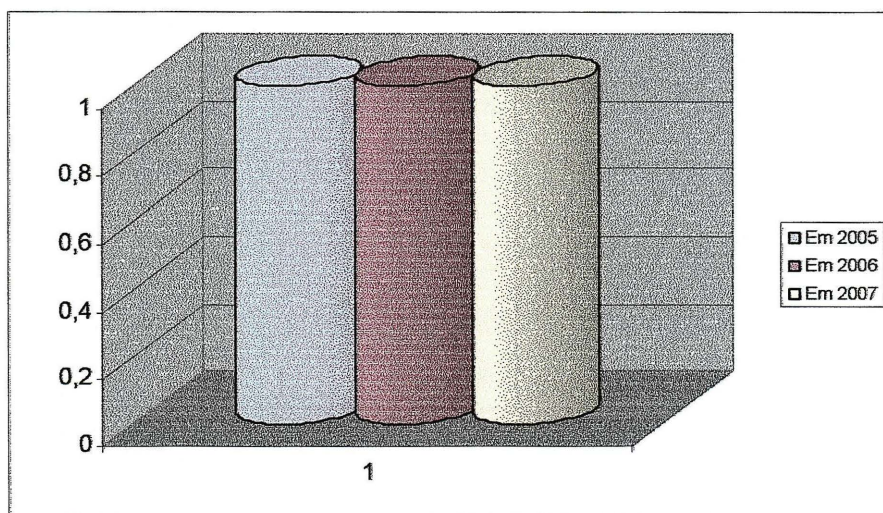


GRÁFICO 14: Contratações feitas de funcionários que continuam atuando

Neste cenário o programa mais indicado a ser implantado é o 5S, que com baixos recursos, poderá gerar bons resultados, diante da realidade encontrada.

3.3 REGISTRO FOTOGRÁFICO

O registro por meio de fotografias revela problemas em algumas áreas da empresa, que serão alvos de ações de melhoria a serem adotadas durante o desenvolvimento das atividades do 5S propostas pelo projeto que são elaboradas visando melhoria contínua da qualidade e dos processos da organização.

Será fundamental que as ações envolvam descarte de materiais, limpeza, identificação de equipamentos e materiais de expediente, o que deve gerar agilidade nos procedimentos, mais produtividade, menor desgaste físico e conseqüentemente melhoria no relacionamento interpessoal.

Em anexo poderão ser observadas as ilustrações citadas.

4 PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA 5S

Analisando as situações apresentadas indica-se a implantação do programa 5S por se tratar de um programa que atende as necessidades da empresa. Dentre todas as pesquisas realizadas, julgou-se que o programa D'Olho na Qualidade – 5S para Pequenos Negócios, desenvolvido pelo Sebrae, Sebrae Nacional (2006), que tem a metodologia de trabalho mais indicada para ser implantada na Rádio Simpatia. Metodologia esta será apresentada na seqüência:

4.1 MANUAL DA QUALIDADE

As ações serão orientadas por meio do manual do S da Rádio Simpatia (anexo B) que facilitarão o processo de implantação do programa.

Este manual contém cartazes, questionários e dicas de como desenvolver o programa 5S na empresa, etapa por etapa, para orientar os participantes de como devem agir e ajudar os mesmos a resolver problemas durante a implantação.

Ele servirá de suporte aos coordenadores do programa, fornecendo subsídios que dão mais autonomia ao trabalho de cada setor, gerando desta forma o maior comprometimento das pessoas com o programa.

4.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO

O plano de implantação do Programa 5S na Rádio Simpatia, seguirá os seguintes passos:

- 1) Criação da equipe de apoio D-OLHO.

Ações sugeridas:

- Escolher de 2 a 5 pessoas na lista de colaboradores que irá compor a Equipe de Apoio do D-OLHO. Esta é uma boa oportunidade de descobrir talentos na empresa que deverão planejar o que fazer e até quando.

2) Reunião com a equipe de apoio.

Ações sugeridas:

- Apresentar para a Equipe de Apoio o programa e qual o papel deste grupo no processo e no sucesso de sua implantação.
- Montar, com a equipe de apoio, o cronograma de implantação de todos os Ss.
- Criar, com a equipe de apoio, o Plano de Lançamento do programa D-OLHO.
- Fixar o cartaz de Lançamento 1 do Programa D-OLHO 2 semanas (no máximo) antes da reunião com os colaboradores.
- Trocar o cartaz anterior para o de Lançamento 2, a cerca de 4 dias úteis que antecedem a reunião.

3) Reunião com os colaboradores da Empresa.

Ações sugeridas:

- Lançamento do Programa D-OLHO e sensibilização de todos.

4) Reunião com a Equipe de apoio.

Ações sugeridas:

Criar, com a equipe de apoio, o Plano de Lançamento do Descarte.

5) Reunião com os colaboradores da Empresa.

Ações sugeridas:

- Lançamento do DESCARTE e sensibilização de todos.
- Depois da reunião, retirar os cartazes de Lançamento 2 e fixar os Cartazes do DESCARTE na empresa em locais estratégicos.

6) Reunião com a Equipe de apoio.

Ações sugeridas:

- Criar, com a equipe de apoio, o Plano de Lançamento da ORGANIZAÇÃO.

7) Reunião com os colaboradores da Empresa.

Ações sugeridas:

- Avaliação dos resultados do DESCARTE.
- Lançamento da ORGANIZAÇÃO e sensibilização de todos.
- Depois da reunião, retirar os cartazes do “S” anterior e fixar os Cartazes da ORGANIZAÇÃO na empresa em locais estratégicos.

8) Reunião com a Equipe de apoio.

Ações sugeridas:

- Criar, com a equipe de apoio, o Plano de Lançamento da LIMPEZA.

9) Reunião com os colaboradores da Empresa.

Ações sugeridas:

- Avaliação dos resultados da ORGANIZAÇÃO.
- Lançamento da LIMPEZA e sensibilização de todos.
- Depois da reunião, retirar os cartazes do “S” anterior e fixar os Cartazes da LIMPEZA na empresa em locais estratégicos.

10) Reunião com a Equipe de apoio.

Ações sugeridas:

- Criar, com a equipe de apoio, o Plano de Lançamento da HIGIENE.

11) Reunião com os colaboradores da Empresa.

Ações sugeridas:

- Avaliação dos resultados da LIMPEZA.
- Lançamento da HIGIENE e sensibilização de todos.
- Depois da reunião, retirar os cartazes do “S” anterior e fixar os Cartazes da HIGIENE na empresa em locais estratégicos.

12) Reunião com a Equipe de apoio.

Ações sugeridas:

- Criar, com a equipe de apoio, o Plano de Lançamento da ORDEM MANTIDA.

13) Reunião com os colaboradores da Empresa.

Ações sugeridas:

- Avaliação dos resultados da HIGIENE.
- Lançamento da ORDEM MANTIDA e sensibilização de todos.
- Depois da reunião, retirar os cartazes do “S” anterior e fixar os Cartazes da ORDEM MANTIDA na empresa em locais estratégicos.

14) Reunião com os colaboradores da Empresa.

Ações sugeridas:

- Avaliação dos resultados da ORDEM MANTIDA.

- Criar um pacto de continuidade do programa.

4.3 RECURSOS

Segundo Silva (1996) é possível implantar o programa 5S gastando muito pouco, adquirindo o material didático e aplicando-o na organização, sem consultoria externa. Ele afirma que algumas empresas ricas podem gastar muito dinheiro na implantação, muitas vezes por não entenderem o espírito do programa, e outras empresas pobres gastar pouco e ter bons resultados.

Entendendo que o 5S é um programa que precisa ser acompanhado por uma mudança cultural e considerando a dificuldade de recursos que atualmente a Rádio Simpatia enfrenta, a sugestão que é se faça a implantação com o menor custo possível, porém considerando alguns aspectos relevantes para o sucesso do trabalho:

Objetivo: Implantação do Programa 5S na Rádio Simpatia				
Estratégia: Conscientização das pessoas por meio de recursos visuais, comunicação, administração participativa				
Metas	Táticas	Orçamento	Resp.	Observação
Preparação para implantação	Sensibilização; Treinamento de funcionários; Impressão de cartazes e utilização de materiais.	R\$ 400,00	Comitê da Qualidade	Treinamento será ministrado pela funcionária Daniela, em horário fora do expediente, com pagamento de hora extra a todos os empregados
Implantação	Implantação dos 5S um após o outro	R\$ 900,00	Todos	Valor destinado para reestruturação de ambientes se necessário e compra de eventuais equipamentos
Manutenção	Auditorias Participação em cursos	R\$ 1.000,00	Comitê da Qualidade e Todos	Auditorias internas serão realizadas pelo comitê e os cursos por todos
Premiação	Premiar atividades que se destacam incentivam a melhoria contínua	R\$ 2.000,00	Comitê da Qualidade	Será destinada premiação pré-definida com o grupo para determinadas atividades

QUADRO 5 – Estimativa de recursos

Estes valores são estimados para ter uma base de cálculo que viabilize a implantação do programa. Porém durante o desenvolvimento das atividades, este número poderá crescer ou diminuir, conforme forem tomadas as decisões pelo grupo de funcionários.

4.4 RESULTADOS ESPERADOS

Com a implantação do 5S espera-se que haja um ambiente de trabalho mais propício ao desempenho das atividades de maneira agradável, gerando resultados positivos para a empresa e seus funcionários nos mais diversos sentidos.

A expectativa é que por meio da introdução do 5S haja uma mudança comportamental das pessoas que formam este grupo de trabalho, não pela imposição, mas pela satisfação na realização das tarefas e no atingimento dos resultados, entendendo que a maior vantagem de todas na implantação do 5S, está na educação dos funcionários para identificar e resolver os problemas que estão ao seu alcance, seja individualmente ou em equipes. Afinal, o 5S estabelece um elo entre as exigências atuais, combate ao desperdício, segurança do trabalho, meio ambiente e responsabilidade social.

Quando o programa estiver implantado outros resultados aparecerão, entre eles: melhor imagem interna e externa da empresa, diminuição do desperdício de material, melhor aproveitamento dos espaços existentes, com mais rapidez e facilidade na busca de itens, aumento da motivação e da produtividade das pessoas, maior racionalização do trabalho, tendo ambiente de trabalho funcional e agradável, com aumento da auto-estima e da disposição da equipe gerando produtividade. Além disso, o companheirismo, a amizade e o bom-humor da equipe devem melhorar.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

“A maior lição dos 5S é aquela que nos deixa definitivamente esclarecidos de que as coisas simples produzem resultados gigantescos” (Antonio Thadeu Benatti).

Assim, ao final deste estudo, conclui-se que o 5S indiscutivelmente é o programa mais indicado a ser implantado na Rádio Simpatia Ltda diante de sua trajetória, do meio em que está inserida e da realidade que enfrenta atualmente. O trabalho “Projeto de implantação do programa 5S em empresa de radiodifusão” buscou apresentar uma forma fácil e acessível para realizar a implantação do programa nesta organização.

A partir de agora, para que a mudança aconteça será necessário que as pessoas acreditem no programa e no potencial que ele tem para trazer ótimos resultados, beneficiando a todos do grupo. A responsabilidade, o engajamento, a persistência e a constância de propósitos dos diretores, que devem mostrar o seu exemplo a ser seguido pelos demais, neste processo de mudança cultural será o ponto chave para o sucesso. Aliado a isso será de fundamental importância manter a motivação e comprometimento de cada um dos colaboradores para com o projeto.

Para implantá-lo de fato, será necessário avaliar as tarefas baseando-se em fatos e dados, para ao longo do trabalho, realizar as correções necessários que permitam a continuidade do programa.

O 5S tem como principal característica a sua simplicidade, no entanto, para que ele não seja esquecido ao longo do tempo, é preciso que seja praticado com muito vigor por todos os integrantes da organização.

Desta forma, é importante estar atento para que não haja retrocesso no trabalho. A fim de garantir que o sucesso será consolidado e que as conquistas alcançadas sejam realmente duradouras, é preciso ter recompensas a cada estágio, desde que as pessoas entendam que será preciso um esforço adicional constante para manter o que já foi atingido.

Os funcionários somente sentirão orgulho por ter construído um local de trabalho digno, se estiverem dispostos a melhorá-lo sempre. Quando agirem assim é que terão compreendido a verdadeira essência do 5S.

Por fim, é importante considerar que a organização precisa seguir a tendência atual que envolve a integração de sistema de gestão voltados para a qualidade, meio ambiente e

responsabilidade social. O programa 5S abrange em sua filosofia todas estas questões, uma vez que, a formação e a mudança cultural das pessoas resultam em transformação de valores e comportamentos relacionados a estes cuidados.

Assim, se estes passos forem seguidos, haverá boas perspectivas que de os programas futuros que foram implantados terão êxito e serão alcançados os resultados desejados. Este projeto de implantação do 5S é apenas o primeiro passo para o desenvolvimento da Qualidade Total.

“O pensamento positivo pode vir naturalmente para alguns, mas também pode ser aprendido e cultivado, mude seus pensamentos e você mudará seu mundo” Norman Vicent Peale.

6 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

ABREU, Cibele Alves de. Projeto de Implantação do Programa 5S Alpha San Construção e Seneamento Ltda. Projeto Técnico apresentado à Universidade Federal do Paraná para obtenção do título de especialista em Gestão da Qualidade. Curitiba, 2005.

ANDRADE, Pulo Hyder da Silva. O impacto do programa 5S na implantação e manutenção de sistemas da qualidade. Florianópolis, 2002.

CASTRO, Orlando Euler de. Por que tomar o 5S um programa nacional? Revista Banas Qualidade, edição 143. Disponível em: <http://www.indg.com.br/5S/artigo.asp> Acessado em 15/11/07.

FRANCO, Fernando César. Integração entre a filosofia 5S e a dinâmica do conhecimento para a formação do cidadão produtivo: análise prospectiva da teoria e da prática visando à formatação de uma proposta preliminar de ação. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Escola de Engenharia da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção. Belo Horizonte, 2006.

KENNEDY, Paul M. Ascensão e queda das grandes potências: transformação econômica e conflito militar de 1500 a 2000. 9ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

LAPA, Reginaldo Pereira. Praticando os 5 Sentos. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

LOURENÇO JÚNIOR, Antônio. Promovendo Resultados com o 5S. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 1999.

MENEGHELLI, Andressa Bueno Serigato. Implementação do Sistema 5S na Empresa Revestsul Produtos Químicos Ltda. Projeto Técnico apresentado à Universidade Federal do Paraná para obtenção do título de especialista em Gestão da Qualidade. Curitiba, 2006.

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

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

PROTZ, Ana Paula. Implantação do Programa 5S Ibema Cia Brasileira de Papel. Projeto Técnico apresentado à Universidade Federal do Paraná para obtenção do título de especialista em Gestão da Qualidade, 2000.

REBELLO, Maria Alice de França Rangel. Implantação do programa 5S para a conquista de um ambiente de qualidade na biblioteca do Hospital Universitário da Universidade de São Paulo. Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação, Campinas, v. 3, n. 1, p. 165-182, jul./dez. 2005 – ISSN: 1678-765X.

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

RODRIGUES, **Proposta de Projeto de Implantação do Programa 5S na empresa Attraktiva Indústria e Comércio de Artigos Artesanais**. Projeto técnico apresentado à Universidade Federal do Paraná para obtenção de título de Especialista em Gestão Empresarial. Curitiba, 2004.

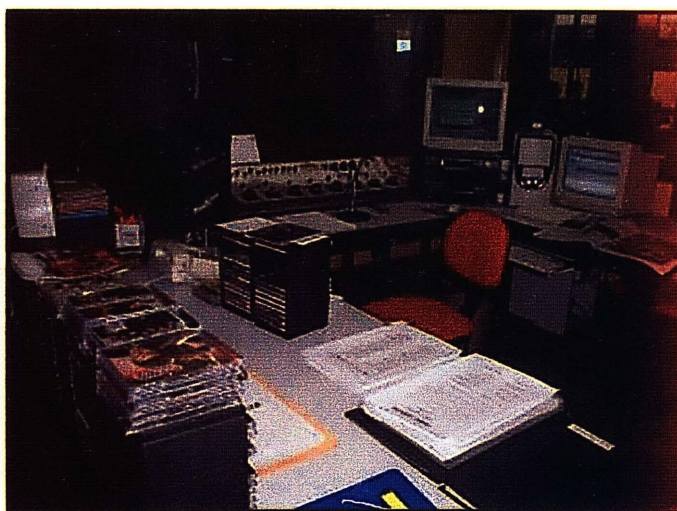
SEBRAE NACIONAL. **Curso D'Olho na Qualidade/Guia do Participante**. Brasília, 2006.
SESI-RS. **Manual 5S**. S/D.

ANEXOS

ANEXO A - FOTOS DA SITUAÇÃO ATUAL



Fachada da empresa, situada no centro da cidade de Chapada



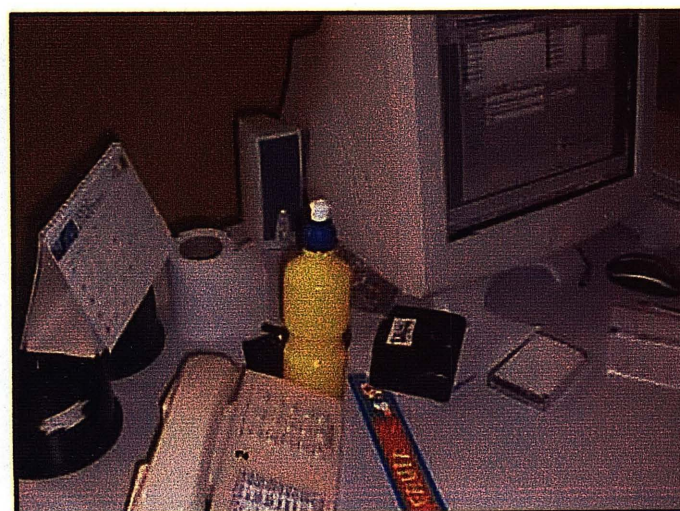
Estúdio principal



Mesa de recepção da Rádio



Armários onde são guardados os CD's que rodam na emissora



Uma das mesas de trabalho



Ambiente de trabalho



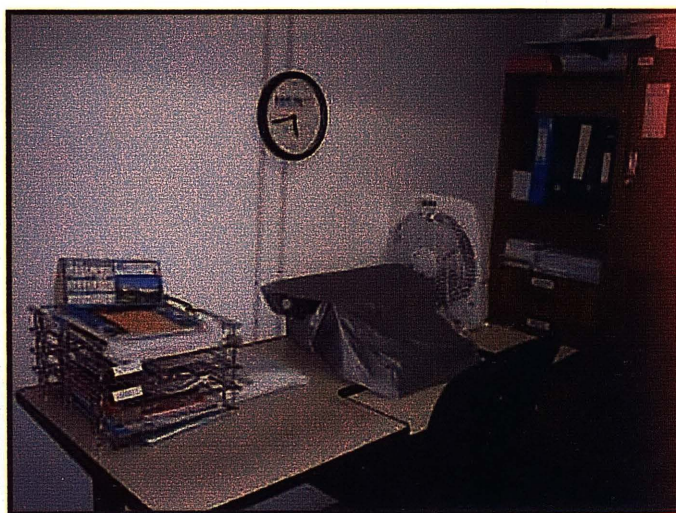
Aparelho de rádio (esquerda) e outros objetos em cima do arquivo de aço



Gavetas no arquivo de aço



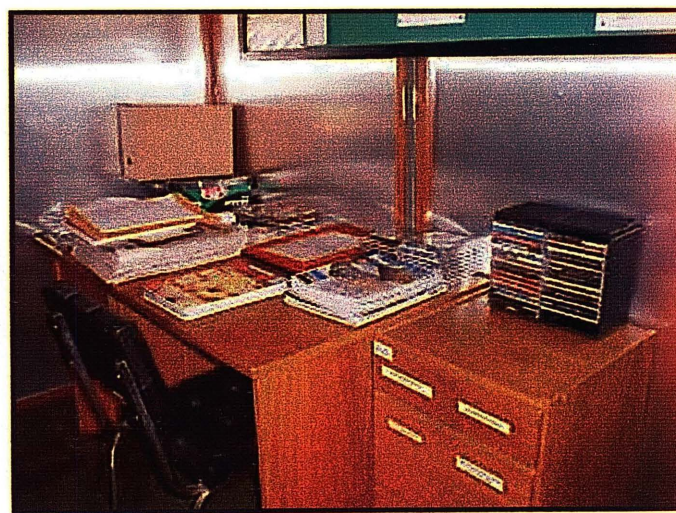
Sala de reuniões



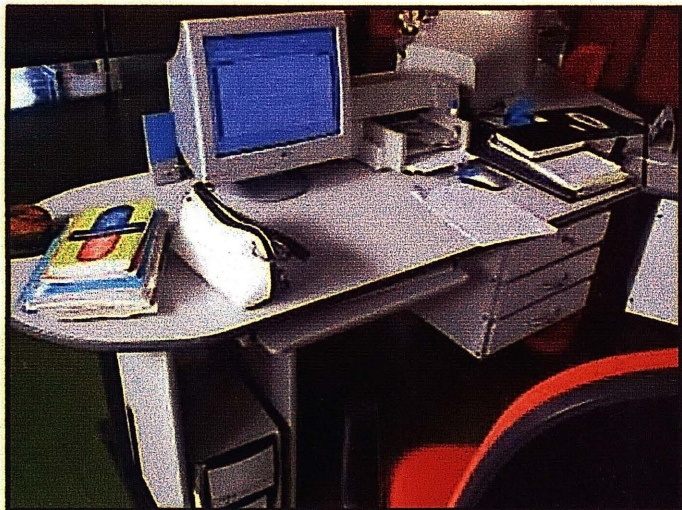
Mesa do almoçarifado



Mesas no setor administrativo



Mesa de trabalho junto ao arquivo de CD's



Mesa de trabalho da responsável pela produção/vendas



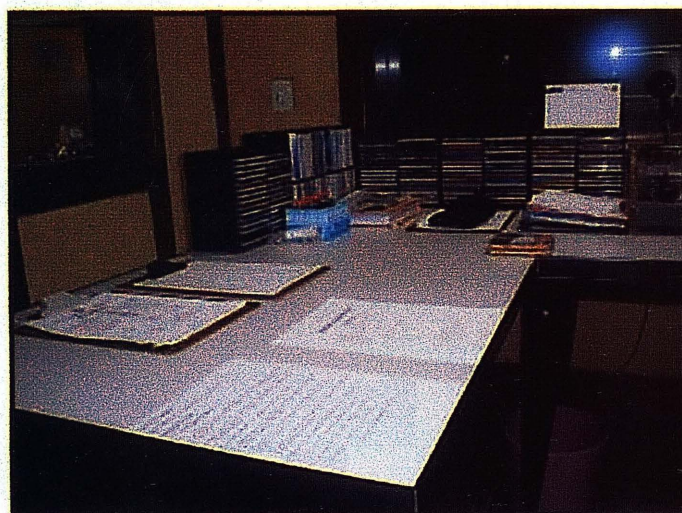
Mesa de trabalho de um dos diretores da emissora



Mesa de trabalho do Jornal de Chapada



Uma das mesas de trabalho da equipe de produção



Estúdio de gravações



Estúdio de gravações



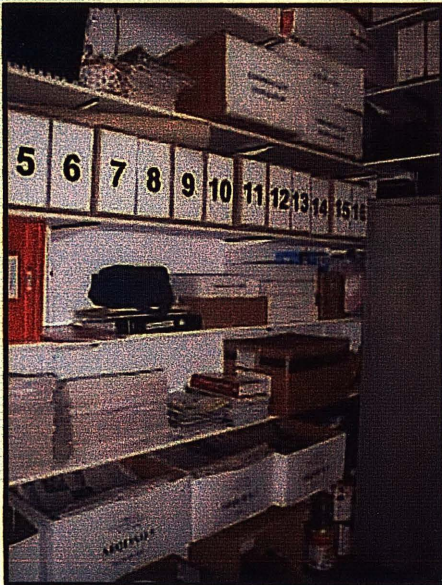
Sala de equipamentos



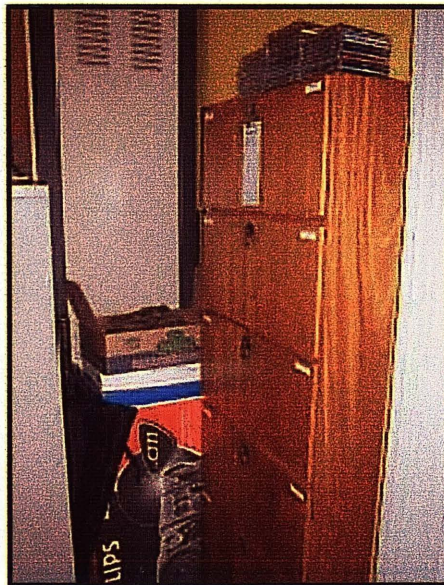
Sala de equipamentos



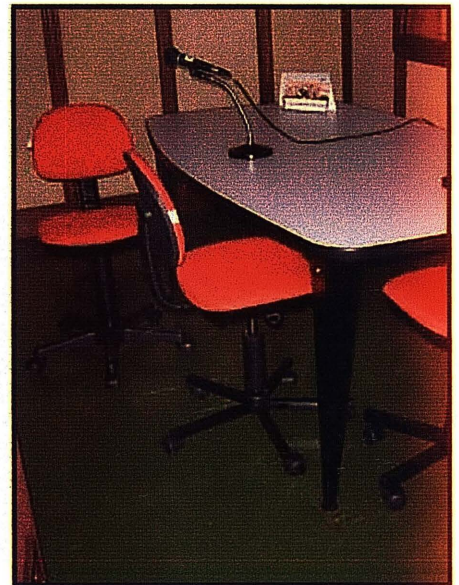
Sala onde é guardado o material de expediente



Sala onde é guardado o material de expediente



Armário e outros objetos que atualmente não tem utilidade



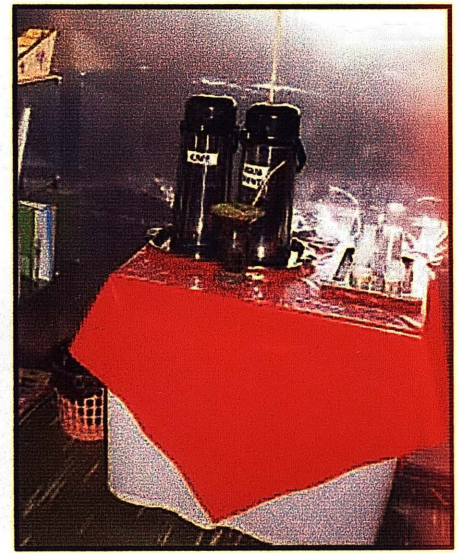
Disposição das cadeiras em um dos estúdios



Pia da cozinha após lanche da tarde



Materiais em cima da geladeira da cozinha



Mesa de café e chimarrão

ANEXO B – MANUAL DA QUALIDADE

1. ESTRUTURA DO PROGRAMA D-OLHO NA QUALIDADE RÁDIO SIMPATIA

A estruturação do Programa D-Olho na Qualidade Rádio Simpatia começa pela elaboração do “cronograma de implantação”. Antes de começar, veja alguns itens que poderão auxiliá-lo na organização do seu cronograma:

PREPARANDO O AMBIENTE

- **Prazos:** O Programa D-Olho na Qualidade Rádio Simpatia estabelece um cronograma básico. Ele prevê um prazo para cada etapa do programa.
- **Local:** Deve ser o mais agradável e adequado, e que, preferencialmente, comporte todas as pessoas sentadas. É importante que a sala seja previamente organizada com todo material necessário.
- **Reuniões:** Cada etapa é precedida de uma reunião com a participação de todos que trabalham na empresa. Escolha um dia da semana ideal para isso. De preferência, a reunião pode ser realizada na primeira hora de cada turno, dentro do horário normal de trabalho, o que, em si, demonstra aos empregados a importância que a empresa está concedendo ao programa. Como na Rádio Simpatia durante o horário comercial há sempre um funcionário fazendo locução/operação de áudio, poderá ser estudada a viabilidade de realizar as reuniões durante a transmissão da “Voz do Brasil”. Caso não seja possível, negocie com os seus parceiros o melhor horário.
- **Cartazes:** Facilitam a busca de participação da equipe. Eles podem ser confeccionados para motivar a equipe a cada fase. A comissão interna deve usar e abusar de frases de incentivo, recomendações, comemorações de conquistas, etc. Sempre de modo bem atraente e visual. O programa pode ser enriquecido com cartazes-convites, bottons, camisetas, bonés, criação de um mascote, etc, de acordo com cada fase.
- **Mural:** Outra iniciativa que gera bons resultados é a manutenção de um jornal-mural que acompanhe, em forma de notícias, o andamento do programa. O jornal "D-Olho na Qualidade" pode conter uma síntese das decisões tomadas nas diversas reuniões, notas sobre os progressos obtidos e, também, servir de expositor de notícias publicadas nos jornais e nas revistas através de temas relacionados com o programa: saúde, qualidade de vida, ecologia, combate ao desperdício, qualidade total, entre outros.
- **Registre a situação da Empresa em fotos ou filme:** A comissão interna deve ser responsável por registrar por meio de fotos de todos os ambientes de trabalho e de circulação geral, como está a situação atual, dando ênfase aos locais que estão “bagunçados”. Pode-se mostrar gavetas, interior de armários, mesas de trabalho, área de produção e também aquelas famosas salinhas da bagunça, onde tudo é “jogado” por lá e esquecido por todos. Lembre-se de organizar bem este material para que possa, ao final do programa, documentar os mesmos locais depois da implantação. Utilize este material na reunião.

2. CRONOGRAMA DE IMPLANTAÇÃO

Para elaborar o cronograma de atividades, observe o espaço de tempo entre as etapas, não coloque um espaço de tempo muito longo nem curto demais.

Tenha claro o melhor tempo, de acordo com o tamanho da organização, a época em que irá começar e os trabalhos relacionados a ela e organize-se de forma a oportunizar todos os funcionários a participação direta nas atividades.

Seja coerente hoje e sempre, use seu tempo em algo que conseguirá atingir.

Observe o cronograma básico que você pode seguir para a implantação:

ETAPAS	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9
--------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

Planejamento	X								
Lançamento		X							
Descarte			X						
Organização			X	X	X				
Limpeza				X	X				
Higiene					X	X	X...		
Autodisciplina						X	X	X...	
Perpetuando o sucesso							X	X	X...

3. LANÇAMENTO DO PROGRAMA

É comum, a implantação de novos programas suscitar alguns questionamentos:

- Será que estamos começando agora para valer?
- Tudo isso será fogo de palha?
- Como esse programa afetará o meu trabalho?

Essas dúvidas poderão desaparecer se o líder demonstrar empenho e compromisso, no sentido de transformar o ambiente da empresa. Daí, a importância de transformar o lançamento do programa em um evento, que seguirá os seguintes passos:

- formação uma equipe de apoio para auxiliar na implantação* do Programa D-Olho na Qualidade Rádio Simpatia;
- criação de todos os cartazes referentes aos conceitos e benefícios do Programa D-Olho na Qualidade Rádio Simpatia. Isso é uma maneira de envolver todas as pessoas da organização;
- realizar o diagnóstico da organização, utilizando a lista de verificação nos setores da sua Empresa;
- planejar o lançamento do Programa D-Olho na Qualidade Rádio Simpatia em toda a organização;
- cinco dias úteis antes da data marcada para a reunião de lançamento, afixar, nos locais mais visíveis da empresa, cartazes para provocar a expectativa de todos em relação ao programa. Três dias úteis antes da reunião, será a vez de afixar o cartaz - convite já preenchido com a data, a hora, assinaturas e local da reunião;

4. 1º SENSO - DESCARTE

Para garantir o sucesso do Descarte, é necessário elaborar um planejamento de todas as atividades que fazem parte dele, procurando determinar o nível a que se deseja chegar e em que prazo.

O planejamento deve ser claro e evitar expressões abstratas como "execução do mutirão do Descarte", sendo importante especificar cada atividade, utilizando como ferramenta o plano de ação 4Q1POC (QUE: Qual ação vai ser desenvolvida? QUANDO: Quando a ação será realizada? POR QUE: Por que foi definida esta solução (resultado esperado)? ONDE: Onde a ação será desenvolvida (abrangência)? COMO: Como a ação vai ser implementada (passos da ação)? QUEM: Quem será o responsável pela sua implantação? QUANTO: Quanto será gasto?).

A lista de verificação é um instrumento que auxilia a prática do Descarte, assim como o resultado do diagnóstico realizado nas áreas. Capacitar todas as pessoas para a execução do Descarte é a chave para o sucesso do programa, e o quadro a seguir ajudará na classificação do útil e do inútil.

ANÁLISE	FREQÜÊNCIA	AÇÃO
---------	------------	------

Quando você usa	Constantemente	Manter no local de trabalho ou próximo dele
	Periodicamente	Manter um pouco afastado do local de trabalho
	Raramente (necessário)	Manter em depósito afastado do local de trabalho
	Nunca (ou muito tempo sem usar)	Enviar para a área de descartados

Portanto, reúna a Equipe de Apoio do D-OLHO e organize uma reunião para o lançamento do Descarte. Após o início do Descarte, surgem os primeiros objetos inúteis, que devem ser removidos para uma "área de descartados". Os equipamentos e outros objetos de difícil transporte deverão ser devidamente identificados até que seja possível transportá-los. A área de descartados não é sinônimo de bagunça. Para evitar que isso aconteça, deverá ser totalmente identificada, facilitando a classificação dos materiais:

- Coisas ainda úteis: encaminhar para o setor que vai utilizar.
- Coisas não necessárias: material em bom estado – venda; material em péssimo estado – venda para sucata; material recuperável – providenciar conserto; lixo – botar fora.

Na área de descartados existem muitas coisas ainda úteis para outras áreas/pessoas da empresa. Estabeleça um prazo para que todos a visitem e possam verificar a existência de algo útil para seu trabalho ou área. E faça o registro:

BALANÇO DOS DESCARTADOS						
Data	Discriminação	Qtde	Transferir de setor	Material a ser vendido	Material para recuperação	Lixo

Importante: Após a apresentação do "balanço" de descartados, defina prazos, de acordo com a realidade, para que todos possam cumprir o que foi decidido sobre a destinação de cada material. Lembre-se: a área de descartados estará sempre em "renovação", recebendo novos materiais, portanto haverá necessidade de espaço para acomodá-los.

Além disso, é preciso definir um responsável pela área de descartados. Existindo interesse por algum item, deverá ser informado ao responsável pela área de descartados, para que seja imediatamente identificado. É possível que alguns itens sejam úteis em mais de um setor, ficando a cargo do responsável pela área de descartados, definir a prioridade da Organização. O responsável deverá fazer um controle (balanço) das entradas e saídas de todo material que passar pela área de descartados. Isso ajudará o controle da Organização, principalmente quando existem móveis sendo descartados. Esse balanço deverá ser apresentado aos colaboradores na etapa de autodisciplina, buscando um impacto motivacional.

5. 2º SENSO - ORGANIZAÇÃO

Não há mais lugar para desordem e improvisação. É preciso mostrar que a ordem é facilitar tudo. A empresa precisa ser lucrativa e racional. Cada minuto perdido na busca de uma ferramenta, de um documento, seja do que for, nunca será recuperado. Não existe clima para a mudança, para a qualidade, onde não existe ordem. O principal lema da Organização é "encontrar um lugar para cada objeto e manter todos os objetos sempre em seus devidos lugares". Essa Organização consiste em arrumar as coisas que restaram após o Descarte. É uma das fases mais importantes do Programa.

Um é melhor: Procure manter próximo ao trabalho apenas o estritamente necessário para sua

realização no momento.

Organize segundo a frequência de uso: Uma maneira de decidir o lugar onde se colocam os objetos é basear-se na frequência com que são utilizados.

Controle visual: O controle visual consiste em realizar aperfeiçoamentos contínuos, com o objetivo de facilitar o cumprimento das disposições definidas na empresa. Com etiquetas, avisos, cartazes é possível informar tudo o que foi organizado, desde o conteúdo das pastas dos arquivos, nos escritórios, até as instruções mais diversas, alertas, uso de equipamentos.

Um lugar para cada coisa: Todos os objetos que restaram após o Descarte são úteis e merecem um lugar na Organização, o qual deve ser identificado visualmente. Objetos com nomes diferentes devem ser armazenados em locais diferentes. Estabelecer uma demarcação, criando um endereço para cada objeto, definindo áreas de circulação, de armazenamento etc.

Elimine as tampas e portas: Os armários, estantes e "quartinhos" com portas tornam-se refúgios para objetos inúteis e contribuem para a desorganização. Portanto, sempre que possível, elimine as portas e tampas. Assuma a mudança de hábito. Arrisque-se, assim poderá ter mais sucesso na revolução que está fazendo na empresa e nas pessoas!

Para facilitar a mudança dos hábitos, é importante que sejam feitas indicações de: Os objetos devem ser colocados em linha reta e em ângulo reto, para aproveitar ao máximo a área da superfície plana, facilitando o fluxo dos próprios objetos e o acesso das pessoas a eles. Excetuando-se o que está fixo e não pode ser mudado de lugar, sempre existem inúmeros objetos que freqüentemente são movimentados para utilização.

Aperfeiçoar a guarda de objetos, de modo que só seja possível colocá-los no lugar definido e na forma definida. Preparar as instalações, de forma a facilitar os novos hábitos das pessoas e cumprir o que foi decidido.

Tornar tudo visível, eliminando as tampas e portas das estantes, caixas e depósitos. Documentos, pastas de arquivos e livros não devem ser armazenados no sentido vertical (empilhados). Ao armazenar algum objeto dentro de uma caixa, deve-se fazer de modo que qualquer pessoa possa saber o seu conteúdo e a sua quantidade. Portanto, crie padrões para a Organização se estabelecer de vez na empresa.

6. 3º SENSO - LIMPEZA

Limpeza corresponde a observação se objetos e pessoas estão sendo respeitados quanto à:

- Capacidade de cumprir a sua função.

- Competência emocional nas relações intra (ela com ela mesma) e interpessoais (ela com outra).

Todos têm uma finalidade em suas vidas e nas empresas em que trabalham, portanto torna-se imprescindível a prática de Limpeza (respeito) para si próprio e para o outro.

Assim, quando se realiza a limpeza, verifica-se a situação dos objetos e instalações, sendo possível detectar, ainda no começo, qualquer anormalidade que, de alguma forma, possa agredir o homem e o meio ambiente.

A responsabilidade pela limpeza é individual e todos devem incorporar novas atitudes para melhorar a integração entre o homem e o meio ambiente.

Consideram-se sujeiras, sendo passíveis de verificação nessa etapa, entre outros aspectos:

- má situação de iluminação dos locais, o que pode causar desgaste da visão, acidentes de trabalho e erros nas atividades;

- nível elevado de ruídos, prejudicando a audição e dificultando o processo de comunicação;

- odores fortes que possam prejudicar a saúde das pessoas;

- excesso de partículas sólidas (pó e poeira) em suspensão ou acumuladas sobre os objetos, prejudicando a saúde e camuflando anormalidades nos objetos;

- objetos danificados;

- equipamentos funcionando mal, com problemas de vazamento, desregulados, descalibrados.

A aparência de um ambiente, entre outros fatores, também reflete a postura das pessoas, não só em relação a si, mas também na forma como respeita e se relaciona com o ambiente e com os outros. Por isso, a participação e o envolvimento de todos é fundamental.

Você deve considerar:

- materiais e equipamentos apropriados para a limpeza;
- plano de ação designando o que, quem, onde e como executar a limpeza;
- a inclusão de todas as áreas da empresa, como jardim, fachada, almoxarifado, armários de CD's e outras;

- áreas e objetos que necessitam de cuidados, produtos e equipamentos especiais, devendo receber atenção especial por parte dos responsáveis.

- Enquanto se efetua a limpeza, deve ser inspecionado o estado dos objetos e instalações quanto à necessidade de reparos, pinturas, reformas, proteção individual e coletiva das pessoas. Cada equipe deve ser orientada para fazer um levantamento dos pontos inspecionados e encaminhá-lo ao responsável pela área, que o analisará, tomando as providências possíveis e encaminhando à equipe de apoio os pontos que não puderam ser resolvidos.

- Ciente que o rigor é fundamental na Limpeza, mostrando respeito pelas instalações, pois não existe “meio limpo” ou “meio sujo”. Seja minucioso nessa etapa, seguindo as recomendações;

- Faça a limpeza sem passar por cima das partes escolhidas, como as de trás, as de baixo e as de dentro;

- Estabeleça local apropriado para coleta de lixo, elabore um sistema de coleta seletiva e defina a melhor forma de transportá-lo;

- Providencie instruções de trabalho para as limpezas especiais;

- Deixe sempre disponíveis os materiais apropriados para a limpeza;

Busque as causas da sujeira. Utilize o Brainstorming para levantar com o pessoal quais são as “fontes de sujeira” e em seguida faça um plano de ação para combatê-las, por meio do 4Q1POC.

Lembre-se:

- deve-se dizer, de forma bem clara e objetiva, que atividades precisam ser feitas, definir exatamente como as áreas devem ser limpas, em que seqüência, e como as atividades devem ser executadas;

- deve-se estabelecer quem é responsável por esta ou aquela atividade – principalmente na limpeza, se deixamos a responsabilidade por conta de todos, geralmente ela passa a ser de ninguém;

- deve-se estabelecer quando as atividades serão executadas – a não definição de dias e horários faz com que as atividades sejam consideradas não obrigatórias e, portanto, não incorporadas à rotina de trabalho.

7. 4º SENSO - HIGIENE

A responsabilidade de valorizar o ambiente de trabalho, deve ser, de agora em diante, exercitada. A equipe irá perceber que isso não só melhora a produtividade da empresa, como promove o “espírito de equipe” e reduz as tensões no trabalho. Tudo isso faz parte da Higiene, uma vez que ela abrange a saúde mental e tem por objetivo reduzir ou eliminar o estresse das pessoas.

Higiene é “a eliminação do estresse da pessoa”.

Prática da higiene é qualidade de vida.

Higiene é manter as condições físicas e psicológicas favoráveis à saúde, ao equilíbrio.

A valorização do ambiente do trabalho começa pelo bem estar individual. Por isso é importante que cada um analise se as condições físicas são favoráveis e se está preparado emocionalmente (ou psicologicamente) para se ter um relacionamento saudável com as pessoas com as quais convive. Daí a importância das atividades de Higiene.

Elas merecem especial atenção por parte das pessoas, que deverão buscar uma melhor qualidade de vida (QV), que englobe:

Condições psicológicas: livre de estresse; tranquilidade; auto-estima; tolerância; prazer; saber ouvir; competência emocional no que diz respeito a tratar os conflitos normalmente, como algo que sempre acontece e é produtivo; eliminar as intrigas, fofocas e insegurança nas relações; colocar-se sempre no lugar do outro (empatia) para que as ações sejam mais corretas e humanas; transparência nas relações.

Condições físicas: ambiente agradável, sem poluição sonora, visual etc.; ambiente seguro, sem risco de acidentes para as pessoas e para as instalações da empresa; uso de equipamento de proteção, cuidados técnicos com as áreas de risco; ambiente organizado, livre de coisas inúteis; equipamentos e instalações com um bom nível de confiabilidade.

O ambiente afeta as partes, as partes afetam o ambiente e também se afetam mutuamente. A interdependência é total. A qualidade de vida das pessoas pressupõe um ambiente saudável, respeitado por todos que, de alguma forma, interagem com ele. Essa é uma fase importante que, como as outras, se consolidará e se incorporará nas pessoas para o efetivo resultado do programa, pois o início de toda transformação está dentro de cada indivíduo.

Nessa fase do programa, pode-se promover palestras sobre saúde, alcoolismo, drogas e outros assuntos que possam contribuir para o bem-estar das pessoas e da empresa.

- Várias ações surgem dessa iniciativa, como, por exemplo, diretrizes para relações mais humanas, com a criação de grupos que podem e querem ajudar os colegas que necessitam.

- Essa fase é muito importante, pois está em jogo o bem-estar do ser humano. Por isso o seu papel é de fundamental valor.

- Imagine-se no topo de uma árvore bem grande. Agora enxergue tudo lá de cima, a floresta toda. Essa floresta é sua empresa. Procure enxergá-la sempre de cima, vendo tudo, não perdendo nada.

- Pense o quanto você pode fazer para si e para as pessoas que fazem a empresa ser o que é. Ajude sempre e lembre-se: pessoas o.k., empresa o.k.!

PRÁTICA DA HIGIENE PESSOAL

Para melhorar a qualidade de vida com a prática da Higiene, torna-se necessário aplicá-la na vida pessoal. Descarte o inútil, como a raiva, a intolerância com as pessoas e objetos, a ganância por coisas materiais.

Organize sua agenda diária de atividades inclua tempo para: ouvir as pessoas; sua família; amigos; si próprio; organizar idéias; planos pessoais; objetivos de vida.

Efetue a Higiene para uma análise de sua imagem pessoal. Observando: corte dos cabelos; barba e unhas; roupas e calçados limpos.

PRÁTICA DA HIGIENE NA EMPRESA

Manter as condições do ambiente propícias ao processo de educação ou reeducação é fator determinante na fase da Higiene. Portanto, procure observar tudo que, de alguma forma, possa comprometer ou dificultar o processo de educação das pessoas, como: situação de iluminação nas áreas; nível de ruído/vibração; temperatura do ambiente; existência de fontes de sujeira; situação de armazenamento de substâncias perigosas (materiais tóxicos, voláteis e/ou explosivos); situações que possam causar algum tipo de poluição (do ar, solo ou água); situações que possam colocar em risco as pessoas e instalações da empresa (por falta de visualização de locais perigosos, equipamentos/instrumentos/objetos sem a manutenção adequada); situação da manutenção preventiva de equipamentos e instalações.

Para facilitar a prática da Higiene nas empresas é importante:

- Estimule o uso de roupas, uniformes e equipamentos de proteção limpos, seguros, confortáveis, adequados ao clima e bonitos (todos devem ter prazer em usá-los).

- Valorize as pessoas que estiverem com os cabelos e unhas cuidados, aparência saudável e bem-humoradas.

- Crie, inove. Incentive as pessoas a se relacionar melhor, num clima agradável e transparente.

- Evite soluções e consertos provisórios.

- Busque as orientações dos órgãos competentes (Corpos de Bombeiros, Vigilância Sanitária

etc.)

- Tenha um kit de primeiros socorros.
- Promova, também, o embelezamento do ambiente da empresa.
- Inicie a implantação do plano de melhoria das relações aos poucos. Incentive o grupo a aprofundar os conhecimentos, fortalecendo-se para os desafios da proposta.
- Dê início a essa proposta com uma experiência piloto, para colher os resultados e acertar todas as arestas. A partir daí, prossiga disseminando a proposta por toda empresa, partindo sempre dos desafios simples para os complexos.

8. 5º SENSO – AUTODISCIPLINA

A autodisciplina tem como objetivo levar à realização plena das coisas comuns, pois realizar plenamente as coisas comuns impulsiona a realização das coisas incomuns. Tudo isso parece óbvio, mas, para que aconteça, é preciso que se continue o processo de mudança no indivíduo e no grupo.

Alguns fatores são determinantes para o sucesso dessa fase: Disciplina; Educação; Continuidade, aperfeiçoamento e consolidação do Descarte, Organização, Limpeza e Higiene; Motivação para aprender novas tarefas e evoluir em conhecimento; Padronização das atividades rotineiras para que sejam executadas sempre da mesma maneira; Respeito aos horários; Conhecimento e obediência aos regulamentos; Manutenção dos padrões de qualidade; Redução da burocracia; Cumprimento dos prazos de entrega e dos compromissos assumidos com clientes, colegas e superiores; Observância das normas de segurança, especificações dos serviços/produtos e do código do consumidor.

É tudo isso e muito mais. É a consolidação de uma grande mudança no ambiente da empresa.

Fatores que influenciam o resultado das atividades diárias:

- método (a forma de fazer, os procedimentos, as boas práticas);
- meio ambiente (instalações, ruídos, odores, ventilação, claridade);
- material (matéria-prima, formulários, relatórios);
- máquinas (equipamentos e aparelhos).

Para que se possa cumprir rigorosamente esta etapa sobre aquilo que foi definido, o primeiro passo é definir coisas que possam ser cumpridas; sendo importante, ainda, que possam ser aperfeiçoadas no sentido de facilitar o cumprimento.

Crie uma equipe para ajudar na análise em cada uma das fases do Programa D-Olho na Qualidade Rádio Simpatia. Qual a situação atual do que foi definido nas fases de Descarte, Organização, Limpeza e Higiene quanto:

- às questões internas de cada um?
- ao seu ambiente de trabalho?
- ao ambiente geral da organização?
- à incorporação da filosofia ao dia-a-dia?

Relacione os aspectos que ainda não foram totalmente cumpridos. Faça uma reunião por área de responsabilidade para uma análise desses aspectos, observando o roteiro a seguir.

- Quais foram as prováveis causas (dificuldades) do não cumprimento do que foi proposto?

Utilize o Brainstorming.

- Reúna as causas prováveis em grupos lógicos. Utilize o “Diagrama de causa e efeito”.
- Busque gerar ações que eliminem as causas. Utilize o Brainstorming.
- Discuta essas ações até que o grupo chegue ao consenso. Uma vez aceita por todos uma solução, torna-se um compromisso individual que deve ser rigorosamente cumprido.

Com o auxílio de uma câmera fotográfica ou filmadora, documente novamente a situação das dependências da empresa, para avaliar a evolução até o momento. Esse material filmado ou fotografado e a primeira documentação, feita no lançamento do Programa D-Olho na Qualidade Rádio Simpatia, podem ser apresentados à equipe, para que todos tenham condições de compará-los e tirar suas próprias conclusões.

Pode-se utilizar esse recurso também no momento em que julgar que foi atingido um nível satisfatório no Programa D-Olho na Qualidade Rádio Simpatia, expondo as imagens de antes e depois, para que todos reconheçam os avanços obtidos.

Na Autodisciplina, o diagnóstico, assim como nas outras fases, é essencial. Ele possibilita a percepção sobre a prática do programa 5S, até o presente momento; bem como, o envolvimento das pessoas, no sentido de contribuírem para uma nova filosofia ambiental.

DICAS:

- Criar todos os cartazes referentes aos conceitos e benefícios da autodisciplina; essa é uma maneira de envolver todas as pessoas da organização;
- Criar uma equipe de apoio para ajudá-lo no planejamento e na execução da autodisciplina. Ela será responsável pelas definições de ações estratégicas;
- Organizar, com a equipe de apoio, propostas de horários, regulamentos, compromissos, normas de segurança, métodos de trabalho, tudo, enfim, que possa contribuir para melhorar as condições e o ambiente de trabalho, sua produtividade, a qualidade dos produtos, serviços e da vida das pessoas;
- Divulgar os resultados da implantação do Programa D-Olho na Qualidade Rádio Simpatia em um “placar” afixado em ponto central e visível da organização, de forma que todos possam acompanhar a evolução dos resultados até o momento;
- Realizar reuniões periódicas com a equipe de apoio, tendo como objetivo avaliar os resultados referentes a consolidação do Programa D-Olho na Qualidade Rádio Simpatia.

9. PERPETUANDO O SUCESSO

Perpetuar a prática do Programa D-Olho na Qualidade Rádio Simpatia não é tarefa simples. Assim como o lançamento e o desenvolvimento das várias etapas, a manutenção é fundamental e requer clareza sobre os objetivos do programa, entendimento sobre como executá-lo, compreensão do mesmo como uma nova filosofia* ambiental; bem como, comprometimento de todas as pessoas envolvidas. Com isso, será possível repensar a prática e fazer as alterações e adaptações necessárias.

O perfeito entendimento do significado e importância da manutenção do Programa D-Olho na Qualidade Rádio Simpatia é a chave do sucesso para consolidação desse grandioso processo de transformação e mudança que está se desenvolvendo na sua empresa.

Esta programa é considerado uma das bases de gestão da qualidade, pois sua implantação na empresa torna o ambiente de trabalho mais organizado, produtivo, seguro e humano, criando um clima propício à colaboração entre as pessoas e à prevenção de problemas. Com a implantação, de forma consistente, as pessoas começam a ver que as coisas estão mudando e que há compromisso da alta administração.

Porém a manutenção do Programa D-Olho na Qualidade Rádio Simpatia é um dos principais desafios para todas as empresas que tentam implantá-lo. É de conhecimento de todos e amplamente divulgado que iniciar o programa é muito fácil, mas mantê-lo funcionando ao longo do tempo, como um hábito ou um modo de vida, é totalmente diferente.

O sucesso está associado às seguintes atitudes:

- Comprometimento do dono, da direção, com exemplos e atitudes diárias que encorajem as pessoas a rever e mudar posturas e procedimentos;
- Manter a motivação e comprometimento das pessoas, mas isso só não basta;
- Incorporar as atividades do D-Olho na Qualidade à rotina diária das pessoas por meio da padronização;
- Introdução de técnica de verificação visual dos procedimentos estabelecidos para o D-Olho na Qualidade (manutenção).

Uma vez que já passamos pelas etapas de planejamento e de desenvolvimento do Programa D-Olho na Qualidade Rádio Simpatia, chegou o momento de acionar as etapas de checagem e de ação

corretiva, preventiva ou de melhoria ou um aprimoramento das atividades da empresa.

Para que isso possa acontecer com regularidade, o Programa D-Olho na Qualidade Rádio Simpatia, daqui para frente, reuniões mensais do programa, num esquema muito simples, feito com base na atuação de grupos de trabalho:

Crie uma equipe de três a seis integrantes (de preferência de áreas diferentes) para apoiar as pessoas-chave na perpetuação do Programa D-Olho na Qualidade Rádio Simpatia.

Essa equipe terá como funções:

- providenciar os convites para as reuniões;
- preparar o local da reunião e providenciar os recursos necessários;
- fazer o relato dos assuntos e decisões da reunião, registrando-os em atas;
- arquivar os registros produzidos nas reuniões;
- providenciar a reprodução e digitação de documentos;
- acompanhar os cronogramas estabelecidos no programa.

Providencie uma cópia da planta baixa da área total da empresa, incluindo pátios e estacionamentos. Divida as áreas e delegue as responsabilidades de cada uma seguindo a hierarquia organizacional. Essa delegação deve ser por escrito e aceita formalmente pelo delegado. Inclua na planta os respectivos responsáveis pelas áreas.

Como em qualquer processo de delegação, cada área recebida pode ser delegada a outra pessoa, porém a prestação de contas continua com quem recebeu a delegação original.

Elabore uma lista de verificação padrão, contemplando cada uma das etapas do Programa D-Olho na Qualidade Rádio Simpatia, e distribua-a para cada responsável de área, para adequação e implementação.

Elabore uma relação de toda a normalização (ou padrões, ou procedimentos) já definida até a Autodisciplina e monte um manual, facilitando as consultas e propiciando uma referência (situação desejada) na empresa.

Diariamente

Efetuar a verificação dos itens constantes da lista apresentada mais adiante nos quais essa frequência seja mais adequada. Exemplos: situação dos coletores de lixo, organização e limpeza na recepção, uniforme de cada um, agenda diária. Normalmente, essa verificação é efetuada por quem está diretamente ligado à atividade.

Semanalmente/quinzenalmente

Quando parte da área de responsabilidade é delegada a uma ou mais pessoas, quem recebe a delegação efetua verificações em toda a área. Exemplo: o responsável por dois setores de usinagem realiza verificação semanal, enquanto seus delegados realizam verificação diária.

Incorpore as atividades do Programa D-Olho na Qualidade Rádio Simpatia à rotina do dia-a-dia da empresa de tal forma que todos as pratiquem como parte do trabalho e não como uma coisa isolada.

Uma das iniciativas que têm apresentado resultados eficazes são as reuniões diárias por setor, conduzidas pelo responsável direto pelo setor, quando existir. Nessas reuniões, com duração de no máximo 10 minutos, no início de cada turno de trabalho, devem ser tratados temas relacionados com o Programa D-Olho na Qualidade Rádio Simpatia, de forma a despertar os participantes para um trabalho comprometido.

Os familiares dos colaboradores devem ser envolvidos no programa, facilitando o processo de educação. Não é possível que uma pessoa tenha um comportamento no seu ambiente familiar e social e outro no ambiente de trabalho. Promover palestras dirigidas aos familiares com temas ligados ao programa, proporcionar periodicamente visitas as casas dos colaboradores são atividades que têm contribuído muito para a transformação das pessoas e mudança da cultura.

10. AUDITORIAS INTERNAS

Auditorias consistem em um procedimento de verificação e análise. No Programa D-Olho na

Qualidade, ressalta-se ainda mais o objetivo de ajudar com uma avaliação independente e construir com sugestões e posturas incentivadoras dos auditores.

A adoção e a implementação da auditoria passam pela habilitação de alguns dos colaboradores (grupo de apoio) da empresa, representantes de diferentes setores, que, após receber a qualificação, executarão o processo de auditoria dos cinco princípios do D-Olho na Qualidade.

No contexto da gestão da qualidade, é necessária a elaboração de um programa, roteiro, lista de verificação, a ser executado por pessoal preparado para regulamentar e determinar se as atividades e os resultados programados pelo sistema estão de acordo com o estabelecido e se atingiram os seus objetivos.

Técnicas de Auditoria

O instrumento básico de trabalho dos auditores é a lista de verificação. Ela contém uma série de afirmações sobre as tarefas de implantação* do Programa D-Olho na Qualidade Rádio Simpatia.

Com base nos questionários a seguir anexados, os auditores entrevistarão os responsáveis pelo programa e funcionários, observarão as atividades, examinarão registros e analisarão documentos, tendo em vista: quais os requisitos a serem atendidos; onde serão buscadas as evidências desse atendimento.

Uma auditoria deve ser objetiva. Só é possível haver uma avaliação objetiva da eficácia, por meio de indicadores mensuráveis. Na falta desses indicadores, as informações coletadas devem ser confirmadas por mais de uma fonte.

Uma auditoria completa em todas as áreas da empresa costuma durar de um a três dias, incluindo preparação, trabalho de campo e apresentação dos resultados em uma reunião de encerramento. Os auditores lançam mão de amostragens planejadas, diante da impossibilidade de verificar tudo.

O auditor-líder apresentará ao grupo de apoio todas as observações e não conformidades reunidas no relatório, com registros respaldados por evidências objetivas, pois o auditor não emite opiniões pessoais. Seu relatório constitui ferramenta para implementação de ações corretivas, preventivas e de melhorias porventura necessárias.

Reunião de auditoria

Na data estabelecida para a auditoria, a equipe deve se reunir no início do expediente e planejar os trabalhos, em um tempo máximo de 30 minutos. Essa atividade deve incluir uma revisão dos conteúdos das listas de verificação, para nivelar os conceitos e acelerar o processo de avaliação, e as seguintes verificações: todos os auditores escalados estão presentes ou será necessário buscar um suplente? Já está disponível a lista de verificação em número correspondente ao de áreas a serem avaliadas? Os quadros de pontuação e de acompanhamento e o relatório de auditoria foram providenciados para todos os setores a serem avaliados? Todos os relatórios estão identificados com o nome do setor e a data da auditoria? Foram providenciadas cópias do formulário 4Q1POC para entrega ao responsável pelo setor em conjunto com o relatório final da auditoria?

Vocabulário básico de auditoria

Não conformidade: significa o descumprimento de um requisito estabelecido – por exemplo, uma ação prevista e não realizada, por qualquer motivo. É importante ressaltar que os auditores desconsiderem os motivos pelos quais uma ação deixou de ser realizada. Não-conformidade é tão somente a não-realização de algo planejado, conceito utilizado na avaliação do grau de implementação.

Observação: reporta uma situação indesejável, mesmo que o requisito não tenha sido claramente descumprido. Observações podem ser utilizadas na avaliação da eficácia do programa quando os resultados desejados são qualitativos, por exemplo, motivação, envolvimento de todos, melhoria da satisfação etc. É bom lembrar que uma meta quantificada e não alcançada será considerada uma não conformidade.

Evidências objetivas: Informações, dados ou constatação de fatos relativos à qualidade de um produto ou elemento do sistema da qualidade, baseados em observações, medições ou teste.

Postura do auditor

É muito importante que a auditoria seja conduzida de forma imparcial e justa. Todos trabalham duro para se preparar para ela, e os auditores nunca devem assumir uma atitude descuidada ou

exagerada. O auditor que aprova todo mundo porque quer agradar e aquele que reprova todos por questões pessoais não estão preparados para desempenhar bem essa atividade. As auditorias precisam ser feitas de modo cuidadoso e de acordo com os padrões, analisando tudo o que foi estabelecido. Com simpatia e educação, o auditor deve comentar com franqueza os sucessos e os erros, pois a consciência dos problemas é o primeiro passo em direção ao aprimoramento.

O trabalho do auditor não é fácil. Algumas pessoas dizem que é mais difícil auditar do que ser auditado. Mas somente por meio de uma auditoria justa as pessoas auditadas terão satisfação e motivação para ações corretivas ou de melhoria, e, quando forem recomendadas no melhor conceito, terão o verdadeiro sentimento de dever cumprido.

Realização da Auditoria

Inicie e execute a auditoria somente na presença do responsável pela área ou pessoa designada por ele. Faça a abertura cumprimentando a todos, apresentando-se e falando do roteiro básico de sua auditoria na área.

Verifique e avalie toda a área com base nas listas de verificação. Cheque tudo: armários, gavetas, estantes, arquivos, quadros, tetos, paredes, piso, etc. Registre no verso das listas de verificação, todos os problemas identificados no setor, em cada uma das etapas do Programa D-Olho na Qualidade Rádio Simpatia.

Ao final da auditoria do setor, dê a pontuação para cada uma das etapas do Programa D-Olho na Qualidade Rádio Simpatia, com base na relação de problemas apresentados. Os auditores registram na lista de verificação a posição de consenso. Se ocorrerem dúvidas com relação a algum ponto observado na área, durante a auditoria, peça esclarecimento ao responsável, para melhorar a sua capacidade de avaliação. Tenha sempre em mente: esclarecer é diferente de justificar!

Ao término da auditoria programada para o dia, a equipe de auditores deve fazer o fechamento e emissão do relatório final para a área. Como encerramento, deve reunir-se com os responsáveis pela área e apresentar as conclusões da auditoria, incluindo as não-conformidades encontradas.

Entregue ao responsável pela área cópia do relatório de auditoria. Alerta o responsável para a necessidade de definir, em conjunto com sua equipe, as ações corretivas para os problemas identificados. Peça-lhe também para fazer o planejamento das ações usando a ferramenta 4Q1POC. As ações e o seu planejamento serão verificados na próxima auditoria.

O roteiro para as próximas auditorias é o mesmo. Porém, antes de fazer a avaliação propriamente dita, a equipe de auditores deve checar o real cumprimento do plano de ações corretivas da auditoria anterior.

RELATÓRIO DE AUDITORIA

Formulário de verificação (constatação) de cumprimento de padrões ou normas. **Use para:**

Verificar se o que foi padronizado está em uso e funcionando. **Como usar:** Por ser um documento de constatação, não deve conter sugestões e sim a documentação do que ocorre.

É utilizado através de lista de verificação, adicionando-se anotações das evidências.

Uma lista de verificação de auditoria é composta tipicamente por:

- Referência à Norma aplicável e/ou documento da qualidade utilizado na auditoria
- Os elementos da Norma
- Itens específicos
- Espaço para comentários

Como esta lista é uma referencia, pode ser montada, por exemplo:

Descrição dos Itens	0	1	2	3	Evidências / Comentários

Onde as notas significam:

0 – não atende ; 1 – não atende, mas está sendo agendado; 2 – atende parcialmente; 3 – atende plenamente.

Para um relatório de auditoria é necessário procurar gerar o máximo possível de questões cuja resposta possa ser o tipo “conforme” ou “não-conforme”, de maneira que a avaliação “SIM” corresponda a uma conformidade e o “NÃO” a uma não-conformidade.

SOLICITAÇÃO DE AÇÃO CORRETIVA Nº ____.

DESCRIÇÃO DA NÃO-CONFORMIDADE:

CLASSIFICAÇÃO:

MENOR

MAIOR

REQUISITO NÃO ATENDIDO:

EVIDÊNCIA OBJETIVA:

AUDITOR – NOME:

ASSINATURA:

AUDITADO – NOME:

ASSINATURA:

11. FERRAMENTAS QUE AUXILIAM NOS PROCESSOS**BRAINSTORMING**

Brainstorming é a mais conhecida das técnicas de geração de idéias. Em Inglês, quer dizer “tempestade cerebral”. O Brainstorming é uma técnica de idéias em grupo que envolve a contribuição espontânea de todos os participantes. Soluções criativas e inovadoras para os problemas, rompendo com paradigmas estabelecidos, são alcançadas com a utilização de Brainstorming. O clima de envolvimento e motivação gerado pelo Brainstorming assegura melhor qualidade nas decisões tomadas pelo grupo,

maior comprometimento com a ação e um sentimento de responsabilidade compartilhado por todos. É usado para gerar um grande número de idéias em curto período de tempo. Pode ser aplicado em qualquer etapa do processo de solução de problemas, sendo fundamental na identificação e na seleção das questões a serem tratadas e na geração de possíveis soluções. Mostra-se muito útil quando se deseja a participação de todo grupo.

Regras do Brainstorming

1. Enfatizar a quantidade e não a qualidade das idéias;
2. Evitar críticas, avaliações ou julgamentos sobre as idéias;
3. Apresentar as idéias tais como elas surgem na cabeça, sem rodeios, elaborações ou maiores considerações. Não deve haver medo de “dizer bobagem”. As idéias consideradas “loucas” podem oferecer conexões para outras mais criativas;
4. Estimular todas as idéias, por mais “malucas” que possam parecer;
5. “Pegar carona” nas idéias dos outros, criando a partir delas;
6. Escrever as palavras do participante. Não interpretá-las.

As etapas básicas de uma sessão de Brainstorming são as seguintes:

1) **Introdução:** Inicie a sessão esclarecendo os seus Objetivos, a questão ou o problema a ser discutido. Crie um clima descontraído e agradável. Esteja certo de que todos entenderam a questão a ser tratada. Redefina o problema, se necessário.

2) **Geração de idéias:** Dê um tempo para que pensem no problema. Solicite, em seqüência, uma idéia a cada participante, registrando-a no flip chart. Caso um participante não tenha nada a contribuir, deverá dizer simplesmente "passo". Na próxima rodada, essa pessoa poderá dar uma idéia. São feitas rodadas consecutivas até que ninguém tenha mais nada a acrescentar. Não se esqueça de que todas as idéias são importantes, evite avaliações. Incentive o grupo a dar o maior número de idéias. Mantenha um ritmo rápido na coleta e no registro das idéias. Registre as idéias da forma como forem ditas.

3) **Revisão da lista:** Pergunte se alguém tem alguma dúvida e, se for o caso, peça à pessoa que a gerou para esclarecê-la. O objetivo dessa etapa é esclarecer e não julgar.

4) **Análise e seleção:** Leve o grupo a discutir as idéias e a escolher aquelas que vale a pena considerar. Utilize o consenso nessa seleção preliminar do problema ou da solução. Idéias semelhantes devem ser agrupadas; idéias sem importância ou impossíveis devem ser descartadas. Cuide para que não haja monopolização ou imposição de algum participante.

5) **Ordenação das idéias:** Solicite que sejam analisadas as idéias que permaneceram na lista. Promova a priorização das idéias, solicitando, a cada participante, que escolha as três mais importantes. A votação deve ser usada apenas quando o consenso não for possível.

4QIPOC

Para auxiliá-lo no planejamento das ações que for desenvolver, você poderá utilizar um quadro chamado 4QIPOC. Esse quadro é uma ferramenta utilizada para planejar a implementação de uma solução, sendo elaborado em resposta as questões a seguir:

- **O QUE:** Qual ação vai ser desenvolvida?
- **QUANDO:** Quando a ação será realizada?
- **POR QUE:** Por que foi definida esta solução (resultado esperado)?
- **ONDE:** Onde a ação será desenvolvida (abrangência)?
- **COMO:** Como a ação vai ser implementada (passos da ação)?
- **QUEM:** Quem será o responsável pela sua implantação?
- **QUANTO:** Quanto será gasto?

Utilizando esse quadro você visualiza a solução adequada de um problema, com possibilidades de acompanhamento da execução de uma ação.

Lembre-se: Quando for usar o quadro, defina qual a ação a ser implementada. (Destacar)

Veja como fica um quadro para ser preenchido e ainda uma dica bem interessante de como enriquecer o Dia do Lançamento do Programa D-Olho na Qualidade.

Este é o modelo do quadro 4Q1POC, defina uma ação que você aplicaria em sua organização e preencha o quadro, respondendo às questões de cada coluna.

PLANO DE AÇÃO

Ação: _____

Responsável Geral: _____

O que	Por que	Quem	Quando	Onde	Como	Quanto

LISTA DE VERIFICAÇÃO SIMPLES

Uma lista de itens pré estabelecidos que serão marcados a partir do momento que forem realizados ou avaliados. É usada para a certificação de que os passos ou itens pré-estabelecidos foram cumpridos ou para avaliar em que nível eles estão.

Como usar: Determine exatamente quais os itens que precisam ser verificados, como a ordem de uma tarefa, pontos que devem ser verificados. Monte um formulário onde a pessoa que for preencher possa marcar um “X” ao lado item verificado ou no critério estabelecido de avaliação (exemplo: ruim, regular, bom e excelente). Ex:

Como está a Ordem Mantida	Nunca	Na maioria das vezes	Sempre
As tarefas estão sendo executadas conforme o determinado?			
Todos deixam o local de trabalho em ordem?			
Todos observam e cumprem as normas da empresa?			
Todos usam corretamente os uniformes, as ferramentas, as máquinas e os demais equipamentos?			
Todos colaboram para a manutenção da "Ordem Mantida"?			
Os prazos estão sendo cumpridos?			
Os horários são obedecidos?			
Nossos produtos e serviços respeitam as normas e as exigências legais?			
Os materiais estão sendo guardados corretamente?			
O que é combinado em reunião é cumprido?			
Os planos de trabalho são cumpridos?			
As pessoas têm demonstrado interesse em aprender coisas novas?			
As pessoas respeitam as normas de segurança?			
Existe respeito entre os colegas?			

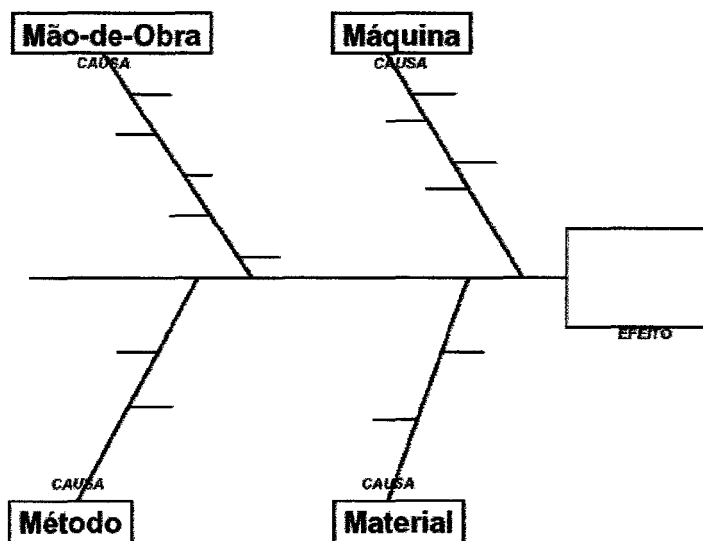
Diagrama de Causa e Efeito (Espinha de Peixe / Diagrama de Ishikawa)

O Diagrama de Causa e Efeito (ou Espinha de peixe) é uma técnica largamente utilizada, que mostra a relação entre um efeito e as possíveis causas que podem estar contribuindo para que ele ocorra.

É indicada para visualizar, em conjunto, as causas principais e secundárias de um problema.

Ampliar a visão das possíveis causas de um problema, enriquecendo a sua análise e a identificação de soluções. Analisar processos em busca de melhorias. Como construir: Estabeleça claramente o problema (efeito) a ser analisado.

Desenhe uma seta horizontal apontando para a direita e escreva o problema no interior de um retângulo localizado na ponta da seta. Faça um *brainstorming* para identificar o maior número possível de causas que possam estar contribuindo para gerar o problema, perguntando “Por que isto está acontecendo?”. Agrupe as causas em categorias. Uma forma muito utilizada de agrupamento é o 4M: Máquina, Mão-de-obra, Método e Materiais (mas você poderá agrupar como achar melhor). Para melhor compreensão do problema, busque as sub-causas das causas já identificadas ou faça outros diagramas de causa e efeito para cada uma das causas encontradas. Neste caso, seriam encontradas as causas das causas.



P D C A

Ferramenta utilizada para fazer planejamento e melhoria de processos. Usado no planejamento e implantação de processos, inclusive melhorias e/ou correções. Dividido em 4 fases:

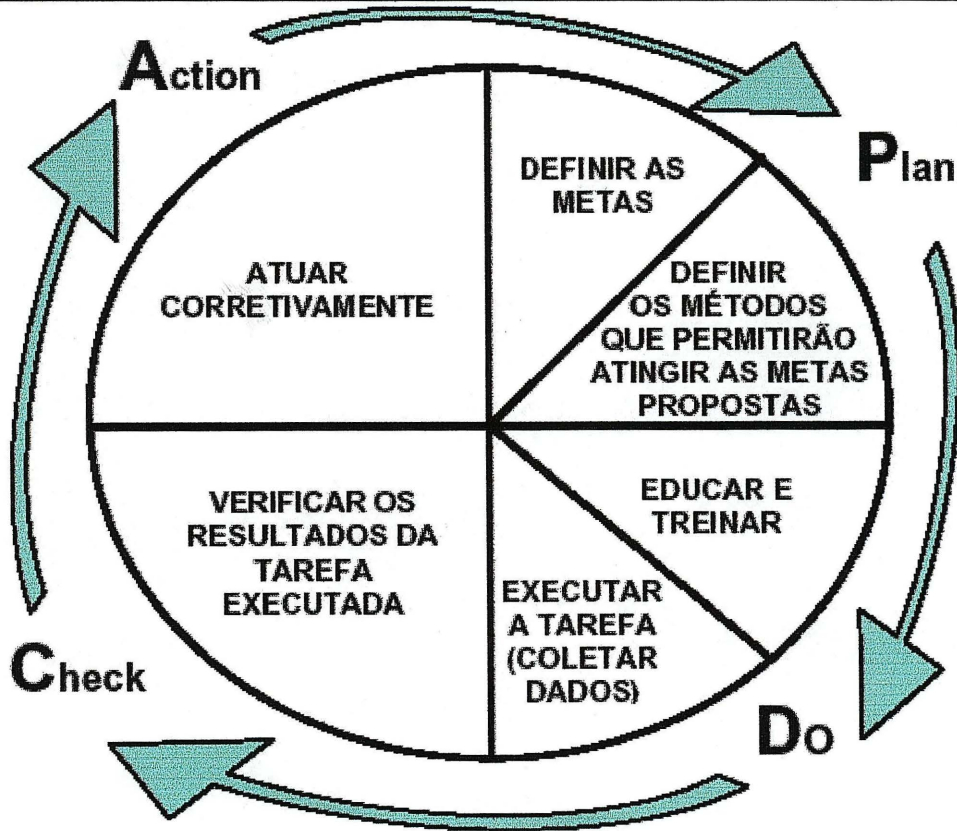
P (Plan) planejamento: Identificar. Problema ou Meta. Análise: Características do Problema ou da Meta. Plano De Ação: Traçar as estratégias e ações para resolver o Problema ou atingir a Meta.

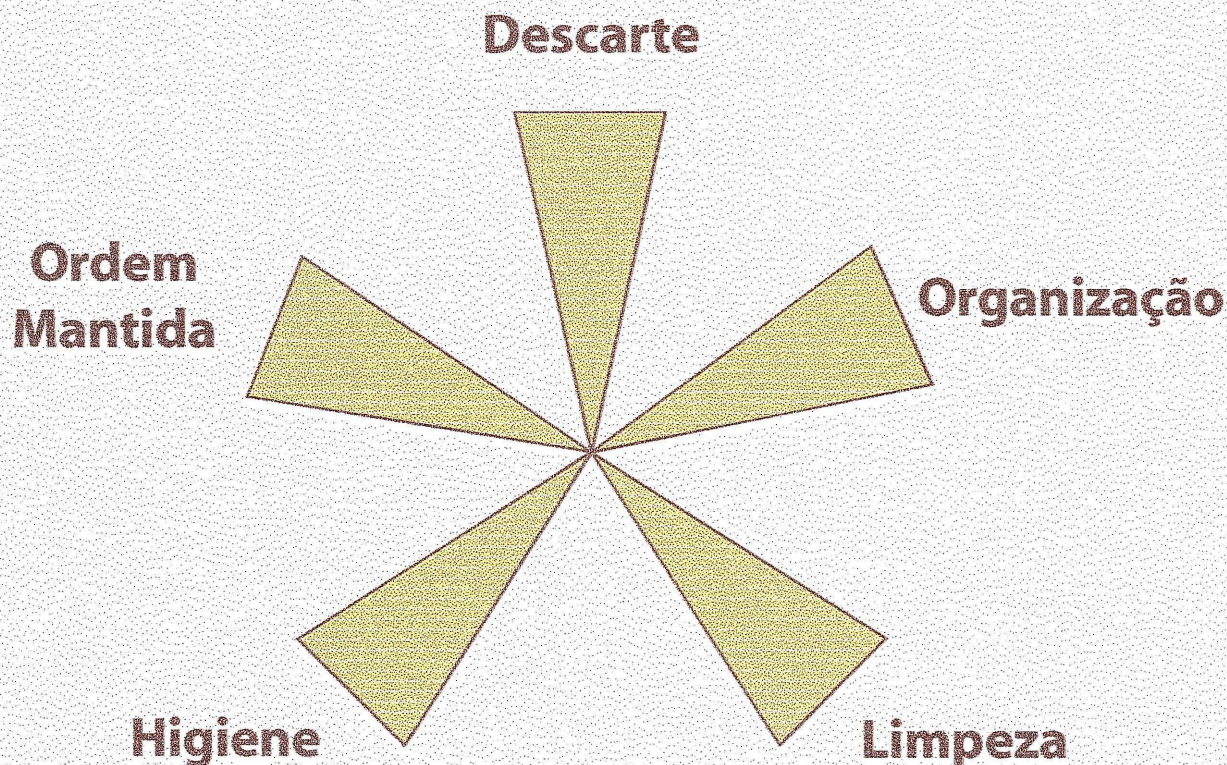
D (Do) Fazer: Execução. Colocar o Plano de Ação em prática (treinamento e implantação das fases)

C (Check) Avaliar: Verificação. Se os resultados esperados foram atingidos e por que.

A (Action) Ação corretiva: Padronização. Normatizar o que está funcionando. Conclusão: Revisar as atividades e planejamento para trabalho futuro. Caso ainda não esteja no nível aceitável, seguir para o Plan (planejamento).

É considerado um instrumento de melhoria contínua e é demonstrado conforme o desenho a seguir:





**D-OLHO NA
QUALIDADE**

DIA _____ ÀS _____

LOCAL _____

**É MUITO IMPORTANTE A
PRESENÇA DE TODOS**

**D-OLHO NA
REUNIÃO**

VAI MUDAR MUITA COISA NESSA EMPRESA

L1

FIQUE D-OLHO

VOCÊ

**VAI MUDAR
MUITA COISA
NESSA
EMPRESA**

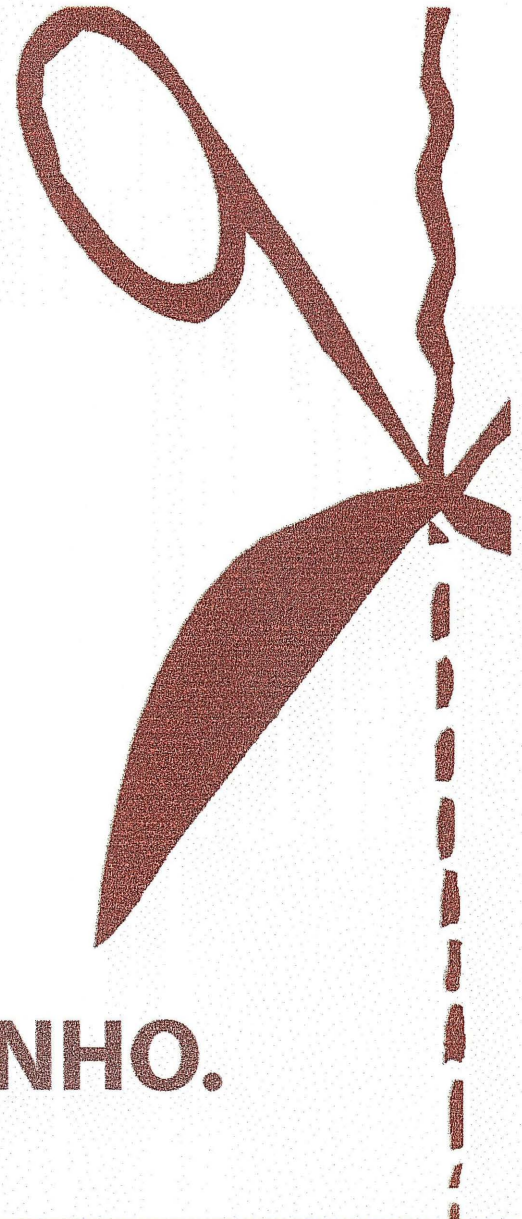
L2

FIQUE D-OLHO



D'OLHO NA QUALIDADE

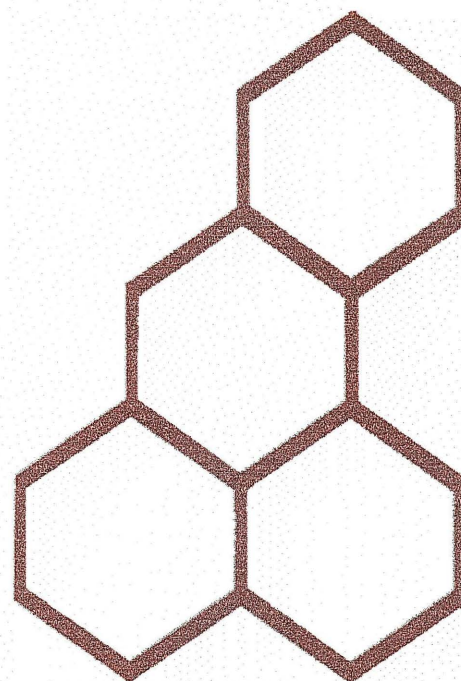
SEBRAE



**VAMOS TIRAR O
INÚTIL DO CAMINHO.**

**D-OLHO NO
DESCARTE**

**UM LUGAR PARA CADA COISA
CADA COISA EM SEU LUGAR**



**D-OLHO NA
ORGANIZAÇÃO**



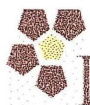
D'OLHO NA QUALIDADE



A GENTE FAZ O AMBIENTE



D-OLHO NA LIMPEZA



D'OLHO NA QUALIDADE



**"VIVA
COM MAIS
QUALIDADE DE VIDA"**



**D-OLHO
NA HIGIENE**

O COMPROMISSO DE CADA UM É COM TODOS



**D-OLHO NA
ORDEM MANTIDA**

ANEXO D – LISTAS DE VERIFICAÇÃO

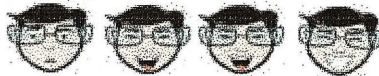
LISTA DE VERIFICAÇÃO
ANTES DA IMPLANTAÇÃO (DIAGNÓSTICO INICIAL)

Preencha a “Lista de verificação”, observando os critérios definidos na legenda abaixo:
DICA: É de fundamental importância que você responda esta lista com muito critério e lembre-se do que realmente acontece na empresa e não como você gostaria que estivesse.

Nota	Símbolo	Conceito	Descrição
1		Ruim	Nenhum item atende ao padrão estabelecido
2		Regular	Poucos itens atendem ao padrão estabelecido
3		Bom	Muitos itens atendem ao padrão estabelecido
4		Excelente	Todos os itens atendem ao padrão estabelecido









Para calcular o valor de cada etapa, é só somar o número correspondente e dividir pelo número de perguntas daquela etapa.

Exemplo: na higiene tivemos












..
o que equivale a $1+3+3+4 = 11$ divididos por 4 – 2,75, ou seja, o seu conceito está de regular para bom; pode melhorar – E muito !!!

Ao preencher esta planilha, coloque o número "1" na coluna que escolher para o resultado ser calculado pela fórmula.

Lista de verificação do Programa D-Olho na Qualidade					
Etapa	Descarte*	Avaliação			
Itens :					
Foram definidos padrões e procedimentos para a manutenção do descarte*.					
Existem materiais, objetos e equipamentos desnecessários nos locais de trabalho.					
Os equipamentos, ferramentas e materiais estão em bom funcionamento.					
A quantidade de suprimentos* no setor é mesmo necessária.					
Existem papéis, dados, informações desnecessários nos locais de trabalho.					
Etapa	Organização	Avaliação			
Itens :					
Foram definidos padrões e procedimentos para a manutenção da organização.					

Resultado DESCARTE

0,00

Os itens e objetos do local de trabalho estão organizados, sistematizados.				
Os itens e objetos do local de trabalho estão devidamente identificados/ sinalizados*/ acondicionados*.				
A organização física do local de trabalho (layout*) reflete ordem e sistematização e contribui para o aumento da produtividade.				
Os itens e objetos do local de trabalho após o uso estão sendo retomados para os seus devidos lugares.				
Etapa	Limpeza	Avaliação		
Itens:				
Foram definidos padrões e procedimentos para a manutenção da limpeza.				
O local de trabalho está adequadamente limpo.				
Os equipamentos, ferramentas e materiais estão limpos e bem conservados.				
Os colaboradores estão usando uniformes em condições adequadas.				
Os colaboradores participam da limpeza do local de trabalho.				
Etapa	Higiene	Avaliação		
Itens:				
Foram definidos os padrões e procedimentos para a manutenção do descarte*, organização e limpeza no dia-a-dia.				
O ambiente de trabalho é agradável, harmônico, não poluído.				
Os colaboradores se apresentam dispostos, com aparência adequada.				
Existem procedimentos de segurança e são conhecidos por todos.				
Etapa	Ordem Mantida	Avaliação		
Itens:				
limpeza e higiene, no dia-a-dia, estão sendo cumpridos.				
Os horários e normas estabelecidas são respeitados.				
Os planos de trabalho são cumpridos.				
As não-conformidades estão sendo relatadas e trabalhadas.				

Resultado ORGANIZAÇÃO

0,00

Resultado LIMPEZA

0,00

Resultado HIGIENE

0,00

Resultado ORDEM MANTIDA

0,00

Que tal aproveitar e conferir se a “Lista de verificação”, que você acabou de elaborar, corresponde à situação real de sua empresa, nesse momento?

LISTA DE VERIFICAÇÃO - DESCARTE -

Ao preencher esta planilha, coloque o número " 1 " na coluna que escolher para o resultado ser calculado pela fórmula.

Lista de verificação – DESCARTE*			
Como está o Descarte*?	Nunca	Na maioria das vezes	Sempre
1 Existe objeto desnecessário na área de trabalho?			
2 Existe objeto ou algum material bom perto de objeto útil?			
3 Existe algum material sem uso há muito tempo na seção?			
4 Existe objeto de uso pessoal fora dos armários, das mesas?			
5 Existe sucata, material fora de linha ou em desuso na área?			
6 Existe algum material para ser recuperado / consertado?			
7 Existe algum mini-almojarifado que pode ser eliminado?			
8 Os materiais que podem ser eliminados não estão identificados?			
9 Os materiais que devem ser recuperados não estão identificados?			
10 Os materiais que podem ser aproveitados em outras áreas não estão identificados?			
11 Existem papéis, formulários, informações desnecessárias?			
12 Existe quantidade excessiva de material de expediente (canetas, lápis, borrachas, papéis, grampeadores, ferramentas, garrafas de café) no posto de trabalho?			
Resultado (total de Pontos)			0

Alternativas: nunca (3); na maioria das vezes (2); sempre (1).

Veja o resultado.

12 a 21 pontos: Poucos itens atendem ao padrão estabelecido. Fique atento!

22 a 29 pontos: Muitos itens atendem ao padrão estabelecido, mas isso ainda pode melhorar.

30 a 36 pontos: Ótimo, a organização está atendendo ao padrão estabelecido. Continue no caminho! "

LISTA DE VERIFICAÇÃO

84

- ORGANIZAÇÃO -

Ao preencher esta planilha, coloque o número " 1 " na coluna que escolher para o resultado ser calculado pela fórmula.

Lista de verificação – ORGANIZAÇÃO			
Como está a Organização?	Nunca	Na maioria das vezes	Sempre
1 Existe local determinado para cada tipo de objeto?			
2 Os materiais estão organizados e alinhados?			
3 Materiais, sacarias, ferramentas, documentos, equipamentos, pastas, relatórios, mercadorias, quando retirados e usados, estão sendo colocados no lugar?			
4 Os recados, avisos, anotações estão sendo feitos?			
5 Os materiais estão no seu devido lugar?			
6 Os corredores, áreas livres, almoxarifados, cozinhas, recepção, caixas, salas, escritórios, etc estão organizados?			
7 Existe papel e caneta para anotações junto ao telefone?			
8 O arquivo está organizado?			
9 A circulação das revistas técnicas e dos documentos que aguardam assinaturas está em dia?			
Resultado (total de Pontos)			0

Alternativas(peso): nunca (1); na maioria das vezes (2); sempre (3).

Veja o resultado.

9 a 14 pontos: Poucos itens atendem ao padrão estabelecido. Fique atento!

15 a 22 pontos: Muitos itens atendem ao padrão estabelecido, mas isso ainda pode melhorar.

23 a 27 pontos: Ótimo, a organização está atendendo ao padrão estabelecido. Continue no caminho!

LISTA DE VERIFICAÇÃO - LIMPEZA -

Ao preencher esta planilha, coloque o número " 1 " na coluna que escolher para o resultado ser calculado pela fórmula.

Vejo o critério antes de preencher:

Ruim: Poucos itens atendem ao padrão estabelecido

Razoável: Muitos itens atendem ao padrão estabelecido

Otimo: Todos as itens atendem ao padrão estabelecido

Lista de verificação – LIMPEZA			
Como está a limpeza de:	Ótimo	Razoável	Ruim
1 Pisos			
2 Paredes			
3 Tetos			
4 Janelas			
5 Portas			
6 Prateleiras			
7 Armários			
8 Mesas/Gavetas/Móveis			
9 Cadeiras			
10 Cortinas			
11 Instrumentos e ferramentas após o uso			
12 Utensílios			
13 Máquinas e aparelhos durante e após uso			
14 Portaria/recepção			
15 Refeitório			
16 Almoxxarifados/Depósitos/Armazéns			
17 Banheiros			
18 Lixeiras			
19 Corredores			
20 Lojas			
21 Escritórios			
22 Fábrica			
23 Jardins			
24 Estacionamento			
25 Fachadas			
26 Luminosos/Placas de propaganda			
27 Lâmpadas			
28 Toldos			
29 Vitrinas			
30 Veículos			

Dos 30 itens verificados, temos:

em estado ótimo	0 itens
em estado razoável	0 itens
em estado ruim	0 itens

Critérios de AVALIAÇÃO:

25 a 30 ótimos: Você está no caminho certo. Parabéns!

15 a 24 ótimos: Muitos itens atendem ao padrão de Limpeza, mas pode melhorar.

06 a 14 ótimos: Alguns itens atendem ao padrão de Limpeza, mas pode melhorar.

0 a 05 ótimos: Pouquíssimos itens atendem ao padrão de Limpeza: fique atento!



LISTA DE VERIFICAÇÃO - ORDEM MANTIDA -

Ao preencher esta planilha, coloque o número " 1 " na coluna que escolher para o resultado ser calculado pela fórmula.

Lista de verificação – ORDEM MANTIDA			
Como está a Ordem Mantida?	Nunca	Na maioria das vezes	Sempre
1 As tarefas estão sendo executadas conforme o determinado?			
2 Todos deixam o local de trabalho em ordem?			
3 Todos observam e cumprem as normas da empresa?			
4 Todos usam corretamente os uniformes, as ferramentas, as máquinas e os demais equipamentos?			
5 Todos colaboram para a manutenção da "Ordem Mantida"?			
6 Os prazos estão sendo cumpridos?			
7 Os horários são obedecidos?			
8 Nossos produtos e serviços respeitam as normas e as exigências legais?			
9 Os materiais estão sendo guardados corretamente?			
10 O que é combinado em reunião é cumprido?			
11 Os planos de trabalho são cumpridos?			
12 As pessoas têm demonstrado interesse em aprender coisas novas?			
13 As pessoas respeitam as normas de segurança?			
14 Existe respeito entre os colegas?			
Resultado (total de Pontos)			0

Alternativas(peso): nunca (1); na maioria das vezes (2); sempre (3).

Veja o resultado:

14 a 24 pontos: Poucos itens atendem ao padrão estabelecido. Fique atento!

24 a 33 pontos: Muitos itens atendem ao padrão estabelecido, mas isso ainda pode melhorar.

33 a 42 pontos: Ótimo, a organização está atendendo ao padrão estabelecido. Continue no caminho!

LISTA DE VERIFICAÇÃO
APÓS A IMPLANTAÇÃO (DIAGNÓSTICO FINAL)

Preencha a "Lista de verificação", observando os critérios definidos na legenda abaixo:

DICA: É de fundamental importância que você responda esta lista com muito critério e lembre-se do que realmente acontece na empresa e não como você gostaria que estivesse.

Nota	Símbolo	Conceito	Descrição
1		Ruim	Nenhum item atende ao padrão estabelecido
2		Regular	Poucos itens atendem ao padrão estabelecido
3		Bom	Muitos itens atendem ao padrão estabelecido
4		Excelente	Todos os itens atendem ao padrão estabelecido

Para calcular o valor de cada etapa, é só somar o número correspondente e dividir pelo número de perguntas daquela etapa.

Exemplo: na higiene tivemos



o que equivale a $1+3+3+4 = 11$ divididos por 4 = 2,75, ou seja, o seu conceito está de regular para bom; pode melhorar – E muito !!!

Ao preencher esta planilha, coloque o número "1" na coluna que escolher para o resultado ser calculado pela fórmula.

Lista de verificação do Programa <i>D-Olho na Qualidade</i>					
Etapa	Descarte*	Avaliação			
Itens :					
Foram definidos padrões e procedimentos para a manutenção do descarte*.					
Existem materiais, objetos e equipamentos desnecessários nos locais de trabalho.					
Os equipamentos, ferramentas e materiais estão em bom funcionamento.					
A quantidade de suprimentos* no setor é mesmo necessária.					
Existem papéis, dados, informações desnecessários nos locais de trabalho.					
Etapa	Organização	Avaliação			
Itens :					
Foram definidos padrões e procedimentos para a manutenção da organização.					
Os itens e objetos do local de trabalho estão organizados, sistematizados.					

Resultado DESCARTE

0,00

Os itens e objetos do local de trabalho estão devidamente identificados/ sinalizados*/ acondicionados*.				
A organização física do local de trabalho (layout*) reflete ordem e sistematização e contribui para o aumento da produtividade.				
Os itens e objetos do local de trabalho após o uso estão sendo retomados para os seus devidos lugares.				
Etapa	Limpeza	Avaliação		
Itens:				
Foram definidos padrões e procedimentos para a manutenção da limpeza.				
O local de trabalho está adequadamente limpo.				
Os equipamentos, ferramentas e materiais estão limpos e bem conservados.				
Os colaboradores estão usando uniformes em condições adequadas.				
Os colaboradores participam da limpeza do local de trabalho.				
Etapa	Higiene	Avaliação		
Itens:				
Foram definidos os padrões e procedimentos para a manutenção do descarte*, organização e limpeza no dia-a-dia.				
O ambiente de trabalho é agradável, harmônico, não poluído.				
Os colaboradores se apresentam dispostos, com aparência adequada.				
Existem procedimentos de segurança e são conhecidos por todos.				
Etapa	Ordem Mantida	Avaliação		
Itens:				
limpeza e higiene, no dia-a-dia, estão sendo cumpridos.				
Os horários e normas estabelecidas são respeitados.				
Os planos de trabalho são cumpridos.				
As não-conformidades estão sendo relatadas e trabalhadas.				

Resultado ORGANIZAÇÃO

0,00

Resultado LIMPEZA

0,00

Resultado HIGIENE

0,00

Resultado ORDEM MANTIDA

0,00

Que tal aproveitar e conferir se a “Lista de verificação”, que você acabou de elaborar, corresponde à situação real de sua empresa, nesse momento?



