

ARIANE RÊGO COLLAÇO

ANÁLISE DA IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA 5S NAS
GRANJAS DE FRANGO DE CORTE NA EMPRESA PERDIGÃO
AGROINDUSTRIAL S/A COM FOCO NA MELHORIA DO SISTEMA DE
GESTÃO DA QUALIDADE NO SETOR DE AGROPECUÁRIA NA
UNIDADE INDUSTRIAL DE CARAMBEÍ - PARANÁ.

Monografia apresentada como
requisito final para aprovação do curso
de Gestão da Qualidade e
Produtividade - Universidade Federal
do Paraná.
Professor Orientador: João Carlos
Cunha

CURITIBA

2008

Agradeço à minha família por ser a base sólida do meu crescimento, ao meu marido, amigo de todas as horas, aos colegas de trabalho da Perdigão e a todos que contribuíram para o desenvolvimento do trabalho.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	1
1.1 JUSTIFICATIVA.....	3
1.2 OBJETIVOS.....	4
1.2.1 Objetivo Geral.....	4
1.2.2 Objetivos Específicos.....	4
1.3 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA.....	5
1.3.1 Histórico.....	5
1.3.2 Dados Comerciais.....	7
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	8
2.1 O PROGRAMA.....	8
2.1.1 Senso de Utilização.....	10
2.1.2 Senso de Ordenação.....	11
2.1.3 Senso de Limpeza.....	12
2.1.4 Senso de Saúde.....	13
2.1.5 Senso de Autodisciplina.....	15
2.2 POR QUÊ IMPLANTAR?.....	15
3. METODOLOGIA	17
4. DESENVOLVIMENTO	18
4.1 As reuniões.....	18
4.2 O DESCARTE.....	19
4.3 A LIMPEZA.....	22
4.4 A SAÚDE.....	23

4.5 ORDEM MANTIDA.....	23
5 AVALIAÇÃO.....	26
6. RESULTADOS.....	29
7. CONCLUSÃO.....	31
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	32

1. INTRODUÇÃO

A utilidade da ferramenta denominada 5S surgiu por volta de 1950, logo após a 2ª Guerra Mundial, com a necessidade de combater as sujeiras das fábricas e a desorganização estrutural sofrida pelo Japão. O programa fez com que o país destruído, sem recursos e com a população em pânico, reergue-se.

Para Silva, J.M., esta é uma ferramenta poderosa e devido ao sucesso alcançado pelo Japão com essa prática, outros países começaram a disseminá-la. No Brasil, a história do programa começou em 1991 nos ramos industriais. Buscou-se o sucesso com a otimização de custos, com a redução do desperdício e o aumento da produtividade.

A abrangência do programa 5S reporta-se ao cinco sentidos, sendo estes:

1. Senso de Utilização – SEIRI
2. Senso de Organização – SEITON
3. Senso de Limpeza – SEISOU
4. Senso de Saúde – SEIKETSU
5. Senso de Autodisciplina – SHITSUKE

Para que uma empresa consiga praticar todos os sentidos descritos acima, é preciso contar com uma equipe capacitada onde cada integrante exerça um papel fundamental para o crescimento do programa. Porém para que isto ocorra não é somente necessária a implantação, mas sim, a constante manutenção da chama acesa.

Muitas organizações não conseguiram adequar os aspectos do programa e mantê-los. Talvez por não considerarem a influência da ferramenta como uma Mudança Comportamental. Tendo em vista os benefícios constantes é preciso que a prática seja espontânea e não autoritária. Esta espontaneidade deve ser identificada como uma necessidade de busca de desafios e do autodesenvolvimento. (FIEMG)

Em um programa de qualidade como este, o que importa é o espírito de equipe que está por trás dos objetivos propostos. Quando várias pessoas trabalham focadas em um objetivo comum, o alcance dos benefícios é mais rápido e concreto.

Na empresa Perdigão, mais especificamente na Unidade Industrial de Carambeí – Paraná, no setor de Agropecuária, o início do programa se deu em 2002, mas durante todos estes anos sofreu constante renovação. A ferramenta 5S, inicialmente adotada por alguns e banida por outros, fez com que o programa oscilasse desde sua implantação até a manutenção da mesma.

O trabalho aqui relatado irá descrever as etapas da implantação nos dias atuais, mas especificamente no ano de 2008, a sensibilização das equipes, os treinamentos, a cadeia produtiva onde o programa está inserido, as planilhas de avaliações e os benefícios mensuráveis e não mensuráveis do projeto.

1.1 JUSTIFICATIVA

Este assunto foi escolhido devido a falta de constância de propósito para manter o programa frente a implantação em 2002, a necessidade de sensibilizar o produtor rural perante a ferramenta e a melhoria contínua do sistema de gestão da qualidade.

A Perdigão Agroindustrial S/A Regional Paraná possui aproximadamente 4.100 funcionários e, para garantir a qualidade de seus produtos, a empresa busca contratar profissionais tecnicamente capacitados. Porém, o conhecimento técnico isoladamente não traz os resultados esperados para o desenvolvimento e manutenção do programa. É preciso que haja uma Mudança Comportamental perante os valores trazidos de fora da empresa e os que a organização acredita para que o programa 5S alcance o sucesso desejado.

O setor de agropecuária conta com 210 funcionários, mais especificamente 14 profissionais trabalhando na equipe de frango de corte e em média 430 propriedades rurais especializadas na produção de frango.

No início do ano corrente, definiu-se a meta gerencial de que até Dezembro de 2008, 100% das propriedades rurais estariam com o programa implantado, juntamente com uma planilha estruturada de avaliação e ações efetivas para manutenção do plano do programa.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a implantação do programa 5S nas granjas de frango de corte, verificando a eficácia do programa e manutenção do mesmo.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Descrever o processo de implantação do programa junto aos produtores e equipe técnica;
- Analisar o desenvolvimento das avaliações para a constância do projeto;
- Avaliar a eficiência e eficácia do programa após implantação.

1.3 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

1.3.1 Histórico

Considerada uma das maiores companhias de alimentos da América Latina, a Perdigão está entre as principais empregadoras do Brasil, com cerca de 40 mil funcionários. Fundada em 1934, em Santa Catarina, a empresa opera unidades industriais em cinco Estados brasileiros e sua presença internacional supera a marca de 100 países nos mais diversos continentes. Com receita bruta de R\$ 6,1 bilhões registrada em 2006, a companhia atua na produção e abate de aves, suínos e bovinos e no processamento de produtos industrializados, elaborados e congelados de carne, além da fabricação de linhas de massas prontas, tortas, pizzas, folhados, vegetais congelados e margarinas. Seu *mix* abrange mais de 400 produtos.

A história da Perdigão inicia-se em 1934 em Vila da Perdizes com a determinação de dois descendentes das famílias Ponzoni e Brandalise (italianos) que juntaram seus capitais e fundaram a “Ponzoni, Brandalise & Cia Ltda”.

Em 1939 a empresa inicia suas atividades industriais com um abatedouro de suínos.

Em 1941 a empresa muda sua identificação visual e é criado um novo logotipo, que traz um casal de perdizes.

Em 1954, com a atividade industrial de processamento de suínos consolidada, os investimentos da empresa direcionaram-se para atividades de agropecuária com a construção da Granja Santa Gema, em Videira, voltada para produção de animais de alta linhagem.

Em 1958 a Empresa recebe a denominação de “Perdigão S.A. Comércio e Indústria”.

Em 1963 foram instalados laboratórios para o controle microbiológico e físico-químico dos produtos das unidades industriais. Estes laboratórios foram os embriões do Controle da Qualidade e Pesquisa e Desenvolvimento da Empresa.

Em 1974 foi constituída a Perdigão Rações S.A – Comércio e Indústria, responsável pelas fábricas produtoras de ração animal.

Em 1975 a Perdigão fecha o primeiro contrato de exportação de frangos brasileiros para o Oriente Médio.

Em 1977 ocorre a aquisição da União Velosense de Frigoríficos – Unifrigio S/A, sediada em Salto Veloso (SC). Três anos depois são adquiridas a Agropecuária Confiança Ltda. E a Indústria Saule Pagnocelli S/A de Herval D'Oeste e a Indústria Reunidas Ouro S/A de Capinzal, ambas no estado de Santa Catarina (SC).

Em 1983 é lançada a linha Chester, pioneira em produtos industrializados com baixo teor de gordura, marca desenvolvida e registrada pela Perdigão.

De 1984 a 1989 são adquiridas a Suely Avícola S/A (Orleans – SC), Frigorífico Borella S/A, Borella Agropastoril Ltda, Borella Avícola Ltda. E Borella Óleos e Vegetais (todos em Marau – RS), Frigorífico Planalto/Frigoplan (Lajes – SC), Sulina Alimentos S/A, Ideal Avícola S/A (Serafina Corrêa – RS), Avisco – Avicultura Comércio e Indústria S/A (Mooca – SP) e Ipê de Rio Claro (SP).

Em 1990 a empresa inicia seu programa de tecnologia ambiental, realizando investimentos para o aperfeiçoamento dos sistemas de proteção ao meio-ambiente em suas unidades industriais.

Em 1994 o controle acionário é adquirido por um grupo de Fundos de Pensão, encerrando-se a fase de administração familiar, tornando-se profissionalizada.

Em 1996 é lançado o programa educacional, cuja meta é possibilitar a todos os seus funcionários a conclusão do primeiro grau até o ano 2000.

Em 1997 inicia-se a construção do maior complexo industrial da Perdigão, em Rio Verde (GO) cuja obra é inaugurada em 2003.

Em 2006 a perdigão adquire 51% do capital social da Batávia S/A Indústria de Alimentos e entra no mercado de lácteos.

Em 2007 a empresa inaugura o Complexo Agroindustrial de Mineiros. A unidade terá capacidade de processar 81 mi toneladas/ano de produtos a base de carnes de aves pesadas.

1.3.2 Dados Comerciais

Perdigão Agroindustrial S/A – Unidade Industrial de Carambeí.

Telefone: (42) 3231-8000

Endereço: Av. dos Pioneiros, 2822. Carambeí – PR

Atividade da Empresa: Abate e processamento de Frangos, Perus, Suínos e Industrializados.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 O Programa

Segundo, LAPA, Reginaldo, "A crença de que somos responsáveis pelo crescimento e melhoria da sociedade da qual somos parte, em todas as suas dimensões e, conscientes de que esse crescimento e melhoria começam com o conhecimento é que me motiva a compartilhar a experiência adquirida na introdução de mudanças de atitudes de pessoas, através da assimilação de cinco conceitos simples, conhecidos como 5S".

Os conceitos de 5S e suas aplicações não se restringem a empresas de manufaturas, mas tem sido utilizados com sucesso em Supermercados, escritórios, Hospitais e até em residências.

O termo 5S é derivado de cinco palavras japonesas, todas iniciadas com a letra s. Os ideogramas traduzidos ao inglês encontraram-se palavras também com as iniciais s, assim como segue:

1. Sorting
2. Systematizing
3. Sweeping
4. Sanitizing
5. Self-disciplining

Porém, procurando-se as mesmas iniciais no idioma Português, não se obteve tanto sucesso. Sendo assim, LAPA, Barros e Alves, relata a interpretação dos cinco sentidos em português podendo traduzi-los como:

1º Senso	Senso de Utilização Senso de Arrumação Senso de Organização Senso de Seleção
2º Senso	Senso de Ordenação Senso de Sistematização Senso de Classificação
3º Senso	Senso de Limpeza Senso de Zelo
4º Senso	Senso de Asseio Senso de Higiene Senso de Saúde Senso de Integridade
5º Senso	Senso de Autodisciplina Senso de Educação Senso de Compromisso

O termo “senso de” significa “exercitar a capacidade de apreciar, julgar e entender.

O 5S vai muito além, a maioria das pessoas consideram o programa como mais uma obrigação no ambiente de trabalho. Na verdade, os procedimentos

operacionais desempenhados nas empresas estão totalmente vinculados aos fundamentos do programa.

2.1.1

1º SENSO: SENSO DE UTILIZAÇÃO (SEIRI)

O senso de utilização bem desenvolvido significa maximizar o uso dos insumos nas empresas de forma racional. De forma teórica, o senso de utilização é realizado de maneira que não se desperdice recursos, do tipo: humanos, energia, matéria-prima...

Osada, Takashi, classifica este 1º Senso (SEIRI) como organização. O autor cita a ferramenta do diagrama de Pareto para estratificar e separar por grau de importância os itens a serem organizados. Por exemplo, em se tratando de gerenciamento de estoque, pode ser usado para determinar a necessidade de compra de um item ou para ajudar a gerir a queima de estoque.

A Fundação Cristiano Otoni cita o senso de utilização como uma reflexão. Um ponto importante da observação em torno do local a ser executado o senso. A partir desta reflexão é que concluirá se é necessário eliminar, melhorar, reciclar ou até mesmo manter os itens em questão.

Relata-se ainda a necessidade dos dois primeiros sentidos andarem sempre juntos, pois um depende do sucesso da implantação do outro.

Observa-se que em algumas empresas ainda há o sentimento de afeição em relação a algum material, objeto. Frases do tipo: "Guarde que um dia iremos precisar", não cabe mais quando iniciamos a implantação do programa.

Tudo se inicia com o levantamento dos recursos necessários e desnecessários à empresa.

Muitas organizações possuem relatos de redução de custo com a implantação do 1º Senso. Cito o Grupo Dedini, o qual obteve uma receita de R\$ 40.000,00 com a venda de material como sucata, móveis e equipamentos obsoletos.

Os benefícios mencionados são: maximização do uso dos espaços, redução de custos e geração de receita com materiais supérfluos.

2.1.2

2º SENSO: SENSO DE ORDENAÇÃO (SEITON)

O próprio nome já está nos direcionando, ordenar. Colocar em ordem todo e qualquer item que faça parte do processo.

Segundo a Fundação de Desenvolvimento Gerencial, deve-se levar em considerações alguns pontos relacionados a este senso, tais como:

- Modificar o layout atual, tantas e quantas vezes forem necessárias, até que se otimize o fluxo de informações e de pessoas.
- Identificar de forma criativa o conteúdo dos armários, gavetas e recipientes em geral.
- Armazenar itens de acordo com a frequência de uso, dimensões, características...
- Utilizar a comunicação visual para os diversos tipos de identificações, evitando a poluição visual.
- Consultar normas internacionais e nacionais, exemplo ABNT...

Além de tornar o trabalho mais agradável e funcional, a ordenação provoca uma redução do índice de stress, cansaço físico e acidentes de trabalho.

A frase que mais define este senso é: "Encontrar prontamente o que se está procurando".

Osada diz que Seiton é guardar as coisas como se deve.

Outras frases que auxiliam a execução do senso de Ordenação são:

"Definir local para cada coisa".

"Definir como guardar as coisas".

“Obedecer as regras de arrumação”.

“Analisar o status atual da arrumação”.

“Fazer com que todos sigam as regras de arrumação”.

Ao executar as tarefas do 5S é imprescindível que todas as coisas tenham um nome e uma localização. Um exemplo muito utilizado são os quadros de ferramentas.

É importante criar uma manutenção e uma estocagem eficiente, mas isso não significa negligenciar a segurança e a qualidade.

Osada diz ainda que é preciso definir níveis de estoque ótimos para cada item, mas lembrando que quanto menos melhor.

2.1.3

3º SENSO: SENSO DE LIMPEZA (SEISOU)

Segundo a Fundação Cristiano Ottoni é o simples ato de limpar, executar, tirar, eliminar, simplesmente fazer o planejado.

Faz-se necessário esclarecer que os três primeiros sentidos andam juntos. Caso os dois primeiros tenham sido bem implantados, sem o terceiro não há êxito.

Takashi Osada diz que antigamente, quando não havia estoques grandes, as ferramentas e máquinas ficavam totalmente limpas e eram tratadas quase que com reverência. Contudo, com o decorrer do tempo, com a prosperidade, as pessoas começaram a adotar uma atitude mais despreocupada, menos cuidadosa, em relação ao equipamento e às ferramentas. Começaram simplesmente a jogar as coisas fora. Começaram a achar que seria mais barato comprar um equipamento novo ao invés de consertar um velho, ou mesmo mantê-lo em boas condições. Isso foi reforçado pelo ritmo frenético de vida moderna, segundo o qual a recompensa está mais associada ao tempo do que ao cuidado com as coisas.

Limpar significa muito mais que apenas manter limpo. É sim uma filosofia, um compromisso de se responsabilizar por manter os aspectos das coisas que se usa.

No livro Housekeeping (1995) encontra-se que se deve tratar a limpeza em três etapas. A primeira dele é limpar tudo ao nível macro e descobrir formas de tratar as causas da sujeira. A segunda etapa seria a nível individual, tratando de locais específicos e a terceira seria ao nível micro, onde peças e ferramentas são limpas e sempre procurando descobrir a causa da sujeira em questão.

Os principais itens a serem avaliados neste senso, segundo Vicente Falconi, são:

- A poluição visual
- Equipamentos, ferramentas e instrumentos limpos e conservados
- Paredes, portas, janelas e pisos limpos
- Procedimento para manutenção e conservação da limpeza do setor
- Situação das áreas comuns e banheiros
- Situação dos recipientes de lixo

No livro Promovendo Resultados com o 5S encontra-se pontuações dadas para cada senso. No caso do senso de limpeza no item de conservação e limpeza dos recursos materiais segue as seguintes pontuações:

NOTA 0: totalmente sujo e mal conservado

NOTA 5: poucos estão limpos e mal conservados

NOTA 10: vários estão limpos/conservados e já foi solicitado reparo

NOTA 15: todos estão limpos e conservados.

2.1.4

4º SENSO: Senso de Asseio/Saúde (SEIKETSU)

Também descrito como Senso de Bem-Estar por alguns autores.

¹Levando em consideração a definição de Senso de Saúde, a Organização Mundial de Saúde (OMS) diz que saúde é um estado de completo bem-estar físico, mental e social.

É comum quando se inicia a implantação deste senso as empresas se reportarem ao que diz respeito a condições higiênicas e riscos físicos, como por exemplo:

- Instalações sanitárias adequadas e conscientização em relação à utilização
- Elaboração de procedimentos de Boas Práticas de Fabricação na manipulação dos alimentos servidos aos funcionários
- Melhoria das condições do local de refeição dos funcionários
- Mapeamento das atividades desenvolvidas para distribuição dos equipamentos adequados de proteção individual
- Promoção de palestras para conscientização do uso correto dos equipamentos de proteção individual
- Campanhas para eleição do banheiro nota 10
- Incentivar a higiene pessoal até mesmo aos familiares dos funcionários
- Prevenir a LER (Lesão por Esforço Repetitivo)
- Criação de brigadas de incêndio

Este senso além dos benefícios com as atividades anteriormente citadas faz-se necessário também citar a melhora no relacionamento interpessoal.

² Segundo pesquisas feitas, o Brasil está em 5º lugar em relação aos países que mais gastam com assistência médica aos funcionários. Em 4º vem a França, Hong Kong em 3º, em 2º lugar está a Inglaterra e no topo dos que lideram os gastos está o Canadá.

A filosofia japonesa expressa que o 4º Senso diz respeito a Excelência obtidos nos 3 primeiros sentidos.

2.1.5

5º SENSO: Senso de Autodisciplina (SHITSUKE)

Este último conceito do programa 5S é conhecido como o mais difícil e importante. Neste senso a busca pela melhoria contínua é constante. Esta melhoria é possível, através do esforço pela Reeducação. A melhoria contínua vem da palavra japonesa “Kaizen”. Isto nos leva a entender que o programa 5S não é estático, ou seja, deve ser modificado em qualquer momento, circunstância, cultura, tecnologia ou contexto das organizações.

É relatado que as empresas têm uma das causas do maior fracasso do programa pela falta de manutenção do mesmo. Na verdade, é a falta de consolidação dos 4 primeiros sentidos.

Segundo o Instituto de Desenvolvimento Gerencial, a organização que procura desenvolver, em seus funcionários, um certo nível da autodisciplina compartilha com este sua visão de futuro, estabelece metas desafiadoras, reconhece o bom trabalho realizado e proporciona um ambiente em que as pessoas possam, sobretudo, crescer.

2.2 Por que implantar

Para que uma empresa implante algum programa de qualidade, seja ISO9001 ou outro, é fundamental aplicar como base o 5S. Se a prática deste não for possível na empresa, fica muito difícil seguir adiante com a implantação de outros programas. O 5S só terá sucesso se todos cooperarem. Mas se isso acontecer, a implantação de outros sistemas já irá ter meio caminho andado.

O 5S funciona como base no princípio de que as “atitudes falam mais alto do que as palavras.” A forma mais eficaz de se fazer com que as coisas sejam

realizadas é não falar muito sobre como elas devem ser, mas examinar seriamente as realidades e depois fazer as mudanças.

Sempre que se tenta introduzir um programa novo em uma organização, que modifica a maneira de ser, agir e sentir das pessoas são observadas as mais variadas reações por parte delas. Segundo Lourenço, Antônio (1999), o medo, a estagnação, antipatia, e a insegurança fazem com que as pessoas tornem-se resistentes a idéia do programa. O mesmo autor cita Neil Glass (1997) que reporta uma alusão ao que ele chama de “fauna corporativa”. Segundo ele, pelo menos um representante desta fauna irá barrar a introdução da mudança em uma organização. Os representantes da fauna seriam cinco tipos de animais lúdicos:

1. Cobra traiçoeira: pessoa que diz que concorda implantar, mas direciona a culpa da não implantação para alguém.
2. Abelha ocupada: pessoa que na hora de falar sobre o programa, a mesma sempre se encontra ocupada.
3. Coruja sábia: diz que o programa está ultrapassado e que seria melhor adotar este ou aquele outro. Sempre sabe mais que a outra pessoa que vem lhe abordar.
4. Raposa matreira: interessa-se, mas logo muda de assunto.
5. Sapo bajulador: aquele que concorda com tudo e com todos. Se alguém fala bem do programa ele concorda, se outro fala mal ele também concorda, ou seja, só bajula.

3. METODOLOGIA

Para este trabalho utilizou-se o Método de Verificação Direta – Estudo de Caso.

Estudo de Caso são expressões sinônimas que designam uma abordagem de investigação em ciências sociais simples ou aplicadas. Consiste na utilização de um ou mais métodos quantitativos de recolha de informação e não segue uma linha rígida de investigação. Caracteriza-se por descrever um evento ou caso de uma forma longitudinal. O caso consiste geralmente no estudo aprofundado de uma unidade individual, tal como: uma pessoa, um grupo de pessoas, uma instituição, um evento cultural, etc. Quanto ao tipo de casos estudo, estes podem ser exploratórios, descritivos, ou explanatórios (http://pt.wikipedia.org/wiki/Caso_estudo consultado em 28 de julho de 2008).

Segundo Cook e Reichard (1979, p. 26) “os vazios de um paradigma são virtudes do outro, um vínculo tão vital e necessário como o é a luz em relação a escuridão”. Nesse caso, ambas as linhas podem auxiliar na solução de problemas práticos da vida humana.

O estudo de caso é essencialmente exploratório, podendo ser descritivo, tendo como objetivo central a descrição de como é o caso em estudo, ou pode ser analítico, sendo seu propósito principal a problemática do objeto de estudo, criando uma nova ou confrontando uma teoria já existente.

O presente trabalho tem como objetivo descrever o Programa de Implantação do 5S na Empresa Perdigão de Carambeí - Paraná na área de Frango de Corte.

4. Desenvolvimento

O Programa 5S na Empresa Perdigão conta com a parceria do Governo através do SENAR (Serviço Nacional de Aprendizagem Rural), o qual disponibiliza instrutores para auxiliar na implantação e desenvolvimento do Programa.

A metodologia aplicada pelo SENAR é vinculada ao Programa De Olho. Este Programa abrange todos os cinco sentidos, porém, abordado seguindo os seguintes módulos:

1º Módulo: DESCARTE

2º Módulo: ORGANIZAÇÃO

3º Módulo: HIGIENE E LIMPEZA

4º Módulo: ORDEM MANTIDA

Cada um destes módulos relacionam-se da seguinte forma com o 5S:

DESCARTE = SELEÇÃO

ORGANIZAÇÃO = ORDENAÇÃO

HIGIENE E LIMPEZA = LIMPEZA E BEM-ESTAR

ORDEM MANTIDA = AUTODISCIPLINA

4.1 As Reuniões

Para o estudo deste caso foram feitas 5 reuniões com cerca de 16 “empresários rurais”, assim chamamos as pessoas que possuem parceria com a empresa para que as mesmas sintam-se “donos do negócio”.

A 1ª Reunião é uma espécie de sensibilização, para que os produtores comecem a entender a filosofia do sistema do programa. Na realidade, ao primeiro contato o foco não são os módulos que serão evidenciados nas reuniões subsequentes e sim, a abordagem inicial para introdução de uma espécie de mudança comportamental.

4.2 O Descarte (Seleção)

Inicia-se a implantação do Programa através do módulo do Descarte. É frisado a importância de se descartar os materiais que não são mais utilizados.

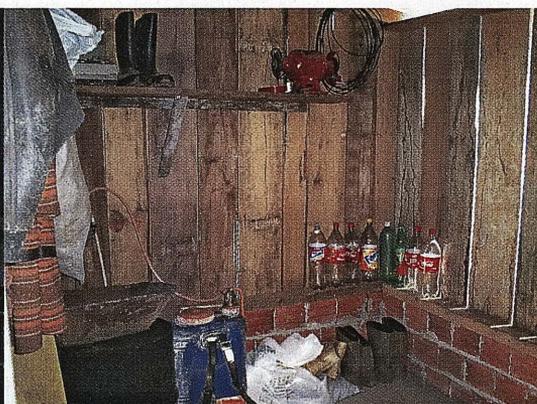
Faz-se aqui uma ressalva do ambiente que se depara na propriedade rural para iniciar um programa de qualidade. Paióis, tratores, ferro velho, entulhos, utensílios para lavoura, adubos etc... Fatores que devem ser rigorosamente estudados, até mesmo porque não é somente a parte de avicultura que é certificada e sim toda a propriedade rural.

Seguem abaixo exemplos da implantação do primeiro senso.

ANTES



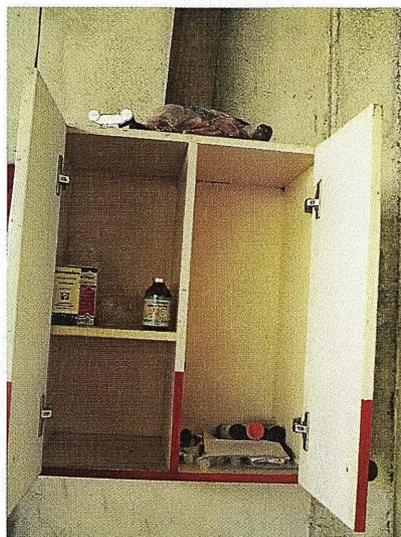
DEPOIS



ANTES



DEPOIS



ANTES



DEPOIS



4.2 A Organização (Ordenação)

Após seguido o procedimento de seleção, fez-se necessário implantar a organização.

Seguem exemplos:

ANTES



Materiais desorganizados

DEPOIS



Materiais com identificação

ANTES



DEPOIS



Bebedouros dos aviários jogados em meio a cama de serragem, após implantação adequou-se o local para o que era realmente a função, estocagem de cama, também chamada de composteira.

4.3 Limpeza (Higiene)

ANTES



DEPOIS



No senso de Limpeza ou Higiene frisou-se tanto a limpeza da área interna das casas, granjas quanto a relacionada com o terreno. O exemplo acima nos mostra um depósito de lenha o qual foi devidamente retirado, evitando a propagação de fontes de insetos ou outros animais, tais como: cobras, aranhas, escorpiões... Para a criação de aves a biossegurança está diretamente ligada a ausência dos mesmos.

Outro exemplo:

ANTES



DEPOIS



Ainda relacionado ao 3º senso, aplica-se melhorias em relação a parte estrutural das granjas, por exemplo, a cerca como se pode verificar na foto. A grama estava sem roçar, a cerca já estava caindo e depois do senso implantado, houve a mudança.

4.4. Saúde (Bem-Estar)

Este é o senso que aborda a satisfação em ter conseguido implantar os três primeiros, ou seja, os benefícios do Programa. Aborda-se o bem-estar familiar, assim como o cuidado com a alimentação. No exemplo abaixo, pode-se notar uma lavoura, a qual não tinha proteção alguma contra alguma espécie de animal que pudesse estar contaminando o solo. Vejamos o que foi conseguido com o Programa.

ANTES



DEPOIS

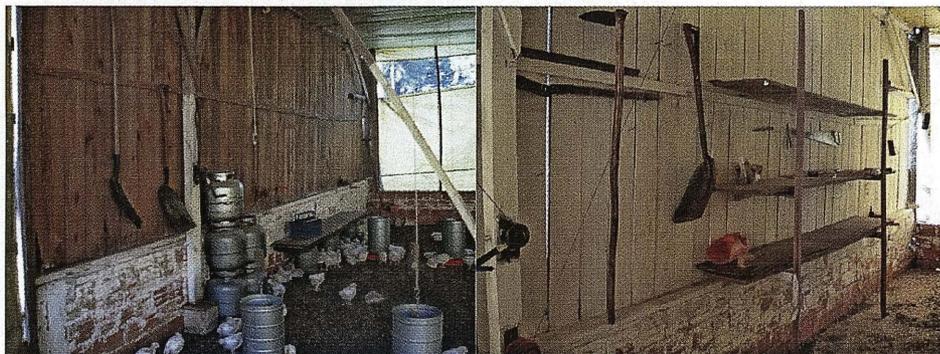


4.5. Ordem mantida (Auto-Disciplina)

O que conseguimos avaliar com este senso? Vem a ser o conjunto de todos os anteriores. É por isso que quando chega-se nesta etapa, o instrutor doutrina a disciplina nas propriedades. Fazer com o que foi implantado seja cultivado diariamente e torne-se um hábito.

Seguem outras fotos do que foi conseguido com a implantação do Programa.

ANTES



DEPOIS

Interior da granja , antigamente eram todos os utensílios, junto com os animais, aglomerados de botijões de gás, não haviam espaços definidos. Hoje já pode-se notar a diferença.

ANTES



DEPOIS

O escritório que antes era um depósito de entulho transformou-se em um armazém para medicamentos e produtos para as granjas.

Para finalizar um último exemplo que envolve a sensação de bem-estar daqueles que fizeram o Programa.



5. Avaliações

Após a implantação dos sensores nas propriedades, inicia-se o processo de avaliação para a manutenção do Programa, o qual é considerado o mais difícil.

Nestas avaliações não estão somente itens relacionados a “beleza” da propriedade, o qual é significativamente visual, mas também, assuntos condizentes as atividades desempenhadas no dia-a-dia da produção avícola.

Segue abaixo um exemplo de planilha adotada para estas avaliações.

"5 S"	Critérios	Pontos Avaliados	
Senso de Seleção	Descarte de materiais	1- Faz o descarte correto do material servível e ã servível. (lixo, entulho, materiais e equipamentos).	
		2- Lixo (coleta seletiva, possuem contentores para os lixos e sabem usar corretamente).	
Senso de Ordenação	Organização	3- Interna (aviário / barreira sanitária).	
		4- Externa (fora do aviário / cerca de isolamento / composteira).	
		5 - Local para amostra de ração e identificação das mesmas.	
		6- Ordenação do escritório / documentação / controles / medicamentos.	
	Identificações	7- Interna (aviários / barreira / pontos de pesagem).	
		8- Identificação dos porta-iscas / armadilhas roedores.	
		9- Externa (casinha / composteira).	
	Equipamentos	10- Comedouros (tampas nas caixas de ração / regulagem).	
		11- Bebedouros (regulagem / dosador / clorador / tubulação / caixa d'agua / fonte).	
		12- Cortinado / pinteiro padrão / externo com envelope	
		13- Aquecimento (quantidade e estado).	
		14- Silo metálico.	
		15- Ventiladores / Nebulizadores (nº, instalação, funcionamento, posição).	
		16- Iluminação (nº / funcionamento / timer) .	
		17- Termohigrômetro e hidrômetro.	
	Limpeza	Biosseguridade	18- Porta-iscas / armadilhas (estado de conservação e limpeza).
			19- Evidências de infestações (locais propícios de disseminação, exemplo: água parada).
20- Presença de insetos (moscas, cascudinhos, piolhos)			
21- Presença de galinhas caipiras / pombas / patos / suínos caipiras (proibido dentro do núcleo).			
Limpeza Geral		22- Aviários / pedilúvio.	
		23- Comedouros / bebedouros / eucatex / cortinados / filtros / silo.	
		24- Bombonas para aves mortas (tem e usa corretamente).	
		25- Caixa d'água.	
		26- Apresentação geral da propriedade (pátios e arredores das granjas).	

	Meio-Ambiente	27- Composteira (está usando corretamente / conservação).
		28- Embalagens Agrotóxicos (destino correto e local para armazenamento).
		29- Tratamento de resíduos (adequado / capacidade e manejo corretamente sem vazamento), armazenamento e destino da cama.
	Conservação e Ambiência	30- Utilização correta dos equipamentos (ventiladores / nebulizadores / comedouros...).
		31- Acessos as granjas (espaços p/ manobras), estrada interna em boas condições - cascalhamento
		32- Pinturas padrão (externa / interna).
		33- Arborização plantada e conduzida, grama ao redor.
		34- Cercas (muretas / manilhas / fios).
	35- Condição das instalações (estrutura, teto, piso, telas, cortinas...).	
	Bem-Estar	Bem-Estar Animal
37- Quantidade, qualidade e manejo da cama.		
38- Água clorada adequadamente.		
39- Presença de objetos perfuro-cortantes na área interna (contato com as aves).		
Bem-Estar Pessoas		40- Participação em palestras e reuniões, compreensão das orientações técnicas...).
41- Pontos de riscos de acidentes de trabalho (condições inseguras).		
Auto-Disciplina	Administração	42- Classificação A,B,C (resultado técnico).
		43- Desperdícios (energia, água,...).
		44 - Avaliação anterior (reincidências e plano de ação)
		45- Preenchimento de documentos relativos a atividade, cumprimento de PO's / FAL...

A pessoa responsável por esta avaliação é o técnico da granja, que vem a ser um Médico Veterinário, um Zootecnista ou ainda um Técnico Agrícola. Toda e qualquer avaliação do Programa que sejam evidenciadas melhorias, deve-se gerar um plano de ação. Segue abaixo exemplo:

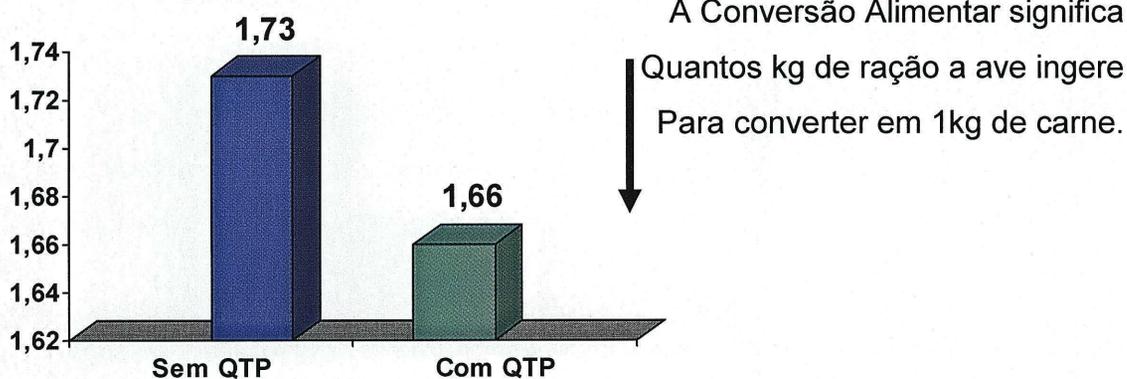
Item a ser ajustado e Evidência correspondente		O que deverá ser feito?	Quando será feito?	Quem fará?	Quanto Custará?
		Solução		Responsabilidade	Orçamento
3º Senso 34	Cercas e muretas. Cercas arrebitadas e caídas.	Comprar fios de arame e consertar a cerca	02/12/08	Produtor x	R\$ 2.000,00

6. Resultados

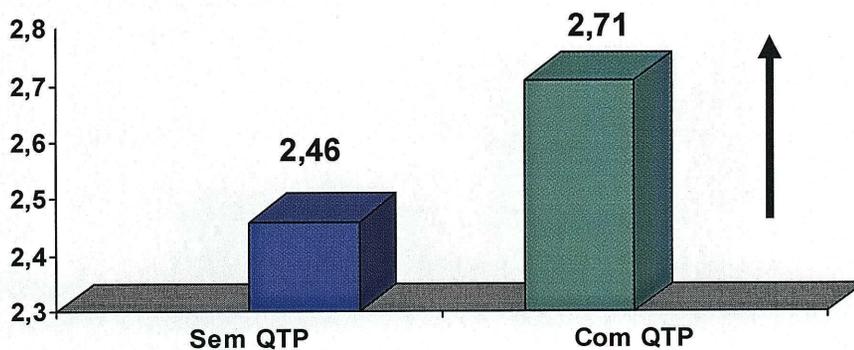
A melhoria com a implantação do 5S não se deu somente em relação a aparência das propriedades rurais, mas foi vinculada a melhoria dos resultados técnicos alcançados.

Foram necessários mais de 2 meses para que se atingissem os índices apresentados abaixo. O indicativo da sigla QTP significa Qualidade Total Perdigão que é a inserção de Programas, tais como o 5S, para a melhoria de resultados e satisfação total dos clientes.

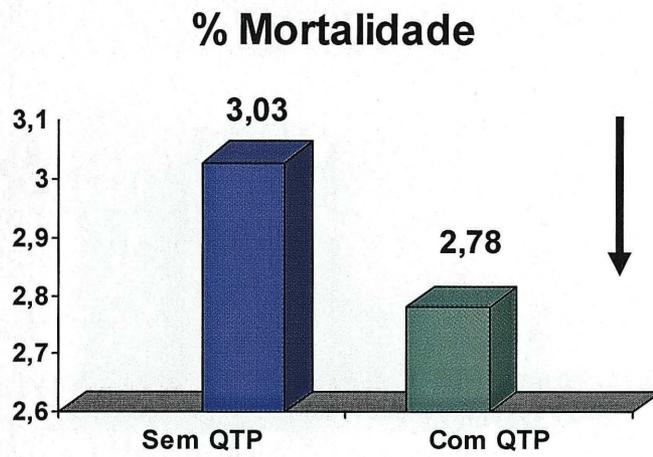
Conversão Alimentar



Fator de Produção



O fator de produção é o índice para calcular a melhoria de todos os índices produtivos.



A mortalidade decaiu significativamente com a implantação do programa.

7. Conclusão

Para que uma grande empresa consiga atingir a missão e os objetivos propostos é preciso que se obtenha a melhoria contínua em vários segmentos da companhia.

Na atividade rural a implantação de programas de qualidade é mais difícil que em uma indústria propriamente dita. Existe a interação com o meio ambiente e fatores que afetam diretamente a produção, os quais não são totalmente controláveis.

O Programa 5S é a base para que a qualidade evolua. Com a implantação nas propriedades rurais apresentadas no trabalho, conseguiu-se também visualizar melhorias em resultados técnicos, o que impactou diretamente na renda do produtor, o que fez com que gerasse uma satisfação mútua, tanto para a empresa quanto para quem está produzindo.

8. Referências Bibliográficas

LAPA, Reginaldo. Programa 5S. Fundação de Desenvolvimento gerencial. São Paulo. 1999.

OSADA, Takashi. Housekeeping. São Paulo. 1995.

LOURENÇO, Antônio. Fundação Cristiano Ottoni.

CAMPOS, Vicente Falconi. Gerenciamento Pela Rotina do Trabalho do Dia-a-Dia. Belo Horizonte – Ed. DG, 1995.

TANNENBAUM, Robert; WESCHLER, Irving R; MASSARIK, Fred. Liderança e organização: uma abordagem à ciência do comportamento. Tradução de Auriphebo B. Simões. São Paulo: Atlas, 1970.

Internet

- www.via6.com/topico - O que é Gerenciamento? (EDUARDO, Márcio - 2007)
- www.indg.com.br - Gerenciar (CAMPOS, Vicente F. – 2008)