O PROGRAMA “5S” – ESTUDO DE CASO DA SUPREMA
FACULDADE DE CIÊNCIAS MÉDICAS E DA SAÚDE DE JUIZ DE FORA

Renata de Souza Rosa

MONOGRAFIA SUBMETIDA À COORDENAÇÃO DE CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA COMO PARTE DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA A GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA PRODUÇÃO.

Aprovada por:

_____

Profª. Eliane da Silva Christo, DSc.

_____

Profª. Roberta Cavalcanti Pereira Nunes, DSc.

_____

Prof. Marcos Martins Borges, DSc.

JUIZ DE FORA, MG – BRASIL
NOVEMBRO DE 2007

ROSA, RENATA SOUZA DE

O Programa 5S – Estudo de Caso da Suprema Faculdade de Ciências Médicas e da Saúde de Juiz de Fora [Minas Gerais] 2007

X, 54 p. 29,7 cm (EPD/UFJF, Graduação, Engenharia de Produção, 2007)

Monografia - Universidade Federal de Juiz de Fora, Departamento de Engenharia de Produção

1. Qualidade
2. Programa 5S

I. EPD/UFJF II. Título (série)

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, pela força concedida nos momentos de aflição e desespero. Pela paz e tranqüilidade me dando a certeza de que eu conseguiria vencer esta etapa.

À minha família e amigos, pela paciência, compreensão e as palavras de apoio que me ajudaram a seguir em frente. Em especial à minha mãe, que eu tenho certeza que estará sempre comigo.

À Suprema, pela oportunidade e experiência vivida.

Por fim, aos meus orientadores e professores pelo aprendizado adquirido.

Resumo da monografia apresentada à Coordenação de Curso de Engenharia de Produção como parte dos requisitos necessários para a graduação em Engenharia de Produção.

O PROGRAMA “5S” – ESTUDO DE CASO DA SUPREMA
FACULDADE DE CIÊNCIAS MÉDICAS E DA SAÚDE DE JUIZ DE FORA

Renata de Souza Rosa

Novembro/2007

Orientadora: Eliane da Silva Christo

Curso: Engenharia de Produção

O presente estudo foi dividido em duas etapas: a primeira objetivou analisar a Qualidade e o Programa 5S, criado no Japão no final dos anos 60, sua importância, princípios a características. A segunda parte buscou a aplicação do Programa em uma situação prática na Suprema – Faculdade de Ciências Médicas e da Saúde de Juiz de Fora. Procurou-se mostrar como o Programa 5S pode influenciar tanto a vida profissional quanto a vida pessoal de um funcionário alcançando significativa melhoria na prestação dos serviços aos clientes e criando um clima de confiança, responsabilidade e qualidade no local de trabalho.

Palavras-chaves: Qualidade, Programa 5S, Suprema.

Abstract of the monograph presented to the Coordination of the Production Engineering Course as part of the necessary requirements for graduating in Production Engineering.

THE 5S PROGRAM – CASE STUDY OF SUPREMA
FACULDADE DE CIÊNCIAS MÉDICAS E DA SAÚDE DE JUIZ DE FORA

Renata de Souza Rosa

November/2007

Advisor: Eliane da Silva Christo

Course: Production Engineering

This study were divided into two parts: first, aiming to analyse the Quality and 5S Program, created in Japan at the late of sixties, the importance, principles and characteristics of the program. The second part applies the program in a pratical situation on Suprema – Faculdade de Ciências Médicas e da Saúde de Juiz de Fora. It seeks to show how the 5S program can influence the professional e personal life of an employee achieving significant improvement in the provision of services to customers and creating a climate of trust, accountability and quality in the workplace.

Key words: Quality, 5S Program, Suprema

SUMÁRIO

Capítulo I - INTRODUÇÃO 1

1.1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS 1

1.2. OBJETIVOS 1

1.3. JUSTIFICATIVAS 1

1.4. CONDIÇÕES DE CONTORNO 2

1.5. METODOLOGIA 2

Capítulo II - REVISÃO BIBLIOGRÁFICA 4

2.1. DEFINIÇÕES 4

2.2. GESTÃO PELA QUALIDADE TOTAL 5

2.3. O CICLO PDCA 6

2.3.1. Introdução 6

2.3.2. Ciclo PDCA 7

2.4. O PROGRAMA "5S" 9

2.4.1. Histórico 9

2.4.2. Os 5S's 11

2.4.2.1. O Senso de Seleção 11

2.4.2.2. O Senso de Ordenação 11

2.4.2.3. O Senso de Limpeza 12

2.4.2.4. O Senso de Conservação 12

2.4.2.5. O Senso de Autodisciplina 13

Capítulo III - O PROGRAMA 5S NA FACULDADE SUPREMA 14

3.1. HISTÓRICO 14

3.1.1. Missão, Visão e Valores 14

3.1.2. Estrutura Organizacional 15

3.2. O PROGRAMA 5S NA SUPREMA 15

3.2.1. O Projeto SGQ:5S 16

3.2.1.1. Modelo Estrutural do Projeto SGQ:5S 17

3.2.1.2. Círculo da Qualidade da MFC 19

3.2.2. A Implantação 20

3.2.2.1. Seletividade 20

3.2.2.2. Sistematização 21
3.2.2.3. Sem sujeira 22
3.2.2.4. Saúde 22
3.2.2.5. Socialização 23
3.2.3. Métodos de Melhoria Contínua 24
3.2.3.1. CEP (Controle Estatístico de Processo) 24
3.2.3.2. Brainstorming 24
3.2.3.3. Espinha de Peixe (6M's) 24
3.2.3.4. PDCA 25
3.2.3.5. GUT – Gravidade, Urgência, Tendência 26
3.2.3.6. 5W2H 26

3.3 – AS AUDITORIAS 26
3.3.1. A 3ª Auditoria 27

3.4. RESULTADOS DO SGQ: 5S NA SUPREMA 32

Capítulo IV - RESULTADOS 34

Capítulo V - CONCLUSÃO 38

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS: 39

ANEXO 1 - ORGANOGRAMA INSTITUCIONAL E ACADÊMICO DA FCMS/JF 41

ANEXO 2 – RELATÓRIO DE AUDITORIA SEM AVISO 42

ANEXO 3 – PLANO DE AÇÃO SGQ: 5S 43

ANEXO 4 – PESQUISA DE SATISFAÇÃO 44

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: O Ciclo PDCA.....8
Figura 2: Bases da Ação Dinâmica.....17
Figura 3: Os dez Critérios.....18
Figura 4: Espinha de Peixe (6M's).....25
Figura 5: Diagrama do Projeto SGQ:5S com base no PDCA.....25
Figura 6: Luva em local inadequado.....28
Figura 7: Canaletas sujas no CSTI.....29
Figura 8: Avaliação do Quinteto.....30
Figura 8: Você conhece o Programa de Qualidade 5S Aplicado na Suprema?.....35
Figura 9: O Programa 5S te ajudou a mudar seu modo de trabalhar?.....36
Figura 10: As melhorias do Programa 5S de seu ambiente de trabalho são consideráveis?.....36
Figura 11: O Programa 5S influenciou na sua vida pessoal?.....37

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Os 5 Sensos.....10
Tabela 2: Percentuais de Classificação.....19
Tabela 3: Tabela GUT.....26
Tabela 4: Avaliação de Auditoria (Aa):.....27
Tabela 5: Seletividade (Seiri).....27
Tabela 6: Sistematização (Seiton).....28
Tabela 7: Sem sujeira (Seiso).....28
Tabela 8: Saúde (Seiketsu).....29
Tabela 9: Socialização (Shitsuke).....30
Tabela 10: Controle de Pendências.....31
Tabela 11: Plano de Ação do SGQ:5S.....32
Tabela 12: Resultados – Pesquisa de Satisfação.....34

LISTA DE SIGLAS

Aa – Avaliação da Auditoria
CIPA – Comissão Interna de Prevenção de Acidentes
CNE – Conselho Nacional de Educação
CPA - Comissão Própria de Avaliação
CSTI - Centro de Sistemas e Tecnologia da Informação
E.P.I. - Equipamentos de Proteção Individual
FCMS/JF – Faculdade de Ciências Médicas e da Saúde de Juiz de Fora
GQ – Garantia da Qualidade
GQT – Gestão pela Qualidade Total
GUT – Gravidade, Urgência, Tendência
MEC – Ministério da Educação e Cultura
NADD – Núcleo de Apoio ao Discente e ao Docente
PCMSO - Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional
PDCA – Plan (Planejar) / Do (Fazer) / Check (Checar) / Act (Ação)
Pn - Plano de ação
PPRA - Programa de Prevenção de Riscos Ambientais
RP - Reprogramação
SAR - Secretaria Acadêmica de Registro
SGQ: 5S – Sistema de Gestão de Qualidade baseado no Programa 5S
SIPAT - Semana Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho
Sp - Solução de pendências
TQC - Total Quality Control (Controle de Qualidade Total)
ZD – Zero Defeito

Capítulo I - INTRODUÇÃO

1.1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A competitividade, a exigência cada vez maior dos clientes, a velocidade e a quantidade de informações, a necessidade de sobrevivência das empresas em um mercado globalizado, exigem, cada vez mais, uma constante inovação e uma melhoria contínua e consistente da qualidade dos serviços, privados e públicos, produtos e processos.

Grande parte dos problemas de qualidade decorre de deficiências dos métodos usados para planejar a qualidade. Para reduzir tais deficiências devemos adotar métodos para revisar o conceito e especificações dos produtos e desenvolver o domínio do processo.

Para OLIVEIRA (2000), a "Gestão pela Qualidade Total" ou simplesmente GQT é um sistema de gestão que utiliza diversos métodos e técnicas, com o objetivo de assegurar a satisfação dos clientes, acionistas empregados e vizinhos e garantir com isso a sobrevivência e a prosperidade da organização. A GQT é centrada nas pessoas e tem como um dos seus princípios fundamentais o desenvolvimento de todos os empregados da empresa, para que eles possam contribuir de maneira efetiva para a melhoria constante da organização.

Uma das ferramentas para a Qualidade é o Programa "5S", que propõe cinco iniciativas ou cinco ações que visam transformar o ambiente de trabalho e familiar. Questiona nossa situação enquanto cidadãos, enquanto membros ativos de uma sociedade organizada e democrática, onde cada indivíduo tem direitos e obrigações.

Praticar o 5S é praticar o "bom hábito" ou o "bom senso". Apesar da simplicidade dos conceitos e da facilidade de aplicação na prática, a sua implantação efetiva não constitui uma tarefa simples.

1.2. OBJETIVOS

Tem-se como objetivo apresentar conceitos teóricos e práticos do Programa "5S", enfocando a Suprema – Faculdade de Ciências Médicas e da Saúde de Juiz de Fora. Procurou-se mostrar como o Programa 5S pode influenciar tanto a vida profissional quanto a vida pessoal de um funcionário alcançando significativa melhoria na prestação dos serviços aos clientes e criando um clima de confiança, responsabilidade e qualidade no local de trabalho.

1.3. JUSTIFICATIVAS

O tema foi escolhido devido ao interesse pelo Programa "5S" e aos resultados obtidos na Suprema após sua implantação. Foi facilitado também pelo fato de trabalhar na

Faculdade, tendo acompanhado a implantação do Programa “5S” e suas melhorias. Além disso, a busca por um ambiente de qualidade é uma preocupação cada vez mais freqüente dos administradores para atingir os objetivos das organizações que presidem de forma eficiente, se tornando um assunto de suma importância para a empresa, aumentando sua competitividade. Sendo assim, o Programa “5S” tem por finalidade aprimorar o ambiente de trabalho, gerar estímulos para relacionamentos mais humanos e melhorar a qualidade de vida dos funcionários. É uma proposta de reeducação, de recuperação de práticas e valores freqüentemente esquecidos, mas certamente conhecidos e prezados por todos.

1.4. CONDIÇÕES DE CONTORNO

A realização do estudo de caso desse trabalho foi feita em uma Instituição de Ensino, a Suprema – Faculdade de Ciências Médicas e da Saúde de Juiz de Fora. Assim sendo, os resultados ficarão restritos a este universo, não podendo ser generalizados a outras instituições.

1.5. METODOLOGIA

Inicialmente foi feito um estudo bibliográfico, a fim de se verificar as definições, características e objetivos da Qualidade e do Programa “5S”. Assim, foram utilizados livros, artigos, dissertações e teses defendidas e materiais disponíveis na Internet.

Para o estudo de caso, foram coletados dados, informados pela Suprema, para a demonstração de como foi implantado o Programa 5S.

Para a obtenção dos resultados, foi realizada pela autora uma Pesquisa de Satisfação entre alguns setores da Suprema utilizando o método da amostragem conglomerada.

A amostragem conglomerada é uma amostragem aleatória simples na qual cada unidade de amostragem é um grupo, ou conglomerado, de elementos. O primeiro passo para se usar este processo é especificar conglomerados apropriados. Os elementos em um conglomerado devem ter características similares. Por exemplo, se deseja estimar a proporção de pessoas idosas em certo município, pode-se considerar como conglomerados os bairros deste município, as ruas, os quarteirões ou as residências. Neste caso sorteia-se alguns conglomerados e os objetos destes constituirão a amostra desejada.

Assim, poderão ser feitas conclusões e sugestões de melhoria.

Este trabalho de conclusão de curso tem a seguinte estrutura:

Capítulo I – Introdução: Capítulo no qual estão as considerações iniciais sobre Qualidade e Programa 5S, objetivos do TCC, justificativa da escolha do tema, escopo do trabalho e metodologia realizada.

Capítulo II – Revisão Bibliográfica: Neste capítulo são apresentadas as referências bibliográficas para a realização do trabalho, abrangendo definições de Qualidade, Gestão pela Qualidade Total, Ciclo PDCA, Programa 5S.

Capítulo III – Estudo de Caso: Capítulo que contém um breve histórico da Suprema e o objeto de estudo do presente instrumento. Apresenta como foi a implantação do Programa 5S e como é analisada as melhorias.

Capítulo IV - Resultados: Neste capítulo são apresentados os resultados da Pesquisa de Satisfação e sua análise.

Capítulo V – Considerações Finais: Neste capítulo se encontram as considerações feitas pelo autor sobre o tema e seu uso na empresa estudada.

Capítulo II - REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1. DEFINIÇÕES

Historicamente pode-se perceber que vários esforços ainda estão sendo envidados, no sentido de permitir a construção de uma melhor definição para caracterizar a amplitude da função qualidade. Entretanto, essa multiplicidade conceitual tem colaborado sobremaneira para o aprimoramento contínuo do tema em questão. Neste sentido, várias contribuições assumem papel preponderante, dentre as quais se pode destacar a visão de Ferreira apud Farias Filho (2000) para o qual qualidade é:

> [...] 1. Propriedade, atributo ou condição das coisas ou das pessoas capaz de distinguí-las das outras e de lhes determina a natureza. 2. Numa escala de valores, qualidade (1) que permite avaliar e, conseqüentemente, aprovar, aceitar ou recusar, qualquer coisa [...] Farias Filho (2002, p.38).

No entanto para Juran a palavra tem dois significados principais:(1) as características de produto que respondem às necessidades dos clientes e (2) ausência de deficiências. Um termo genérico para cobrir os dois significados é "adequação ao uso". [Grifo nosso]. Já para Albrecht apud Farias Filho (2000) qualidade pode ser entendida como:"[...] uma medida da extensão até a qual uma coisa ou experiência satisfaz uma necessidade, resolve um problema ou adiciona valor para alguém".

Para DEMING (2003), a qualidade é definida de acordo com as exigências e necessidades dos consumidores. Como estas sempre mudam, as especificações de qualidade devem sempre ser alteradas. E para FEIGENBAUM (1994) seria "O conjunto de todas as características de um produto, desde o Marketing até a Assistência Técnica, que determina o grau de satisfação do cliente".

Segundo a NBR ISO 8402, qualidade é representada pela "*totalidade de características de uma entidade que lhe confere a capacidade de satisfazer as necessidades explícitas e implícitas*".

Segundo MONTGOMERY *et. al* (2003), a qualidade pode ser determinada por meio da interação. A qualidade do projeto seria dada nos diferentes graus ou níveis de desempenho, de confiabilidade, de serviço e de função que são resultados de decisões deliberadas de engenharia e gerência. Já a qualidade de conformidade na redução sistemática de variabilidade e a eliminação de defeitos até que cada unidade produzida seja idêntica e livre de defeito.

Um serviço ou produto de qualidade é aquele que atende ao cliente. A não conformidade do serviço ou do bem é expresso quando o cliente não fica satisfeito ou é atendido parcialmente. Cabe ao servidor/fornecedor/comerciante adequar o produto ao cliente. Tem-se conhecimento que um cliente satisfeito divulga essa sua satisfação para até cinco (5) pessoas. Já um cliente insatisfeito comenta essa sua insatisfação com até vinte (20) conhecidos! Outro dado para se preocupar é de que o custo de ser conquistar um cliente é cinco (5) vezes maior que o de mante-lo.

A qualidade dentro de uma organização pode ser percebida sob dois enfoques:

- Volume de vendas / receita adequada / poucas reclamações: produto / serviço com qualidade, satisfação do cliente; ou
- Custo alto na empresa / recursos sempre insuficientes / baixa produtividade: Custo da qualidade, (custo do) desperdício, queda do lucro e insatisfação dos clientes.

De acordo com CAMPOS (1992) um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente.

Tem-se um produto com qualidade quando o seu custo for o menor possível, o volume de vendas for o máximo e o cliente estiver satisfeito.

Sintetizando, pode-se entender como Qualidade a adequação do bem (produto ou serviço) ao cliente.

Para Philip B. Crosby, que em 1961 cunhou a expressão ZERO DEFEITO (ZD), o custo da qualidade ou da má qualidade, é o custo da não conformidade (retrabalho, atendimento a reclamações, erros, tempo ocioso...). Os sistemas contábeis convencionais não estão adequados a apurar esses custos. Sequer sabem quais são as rubricas desses custos de não conformidade.

A redução dos custos, devida a uma maior atenção às oportunidades da melhoria da qualidade, identificadas pelos colaboradores / gerentes, permitirá que os clientes, os acionistas, os próprios colaboradores e, por que não, a sociedade, fiquem satisfeitos. O lucro não será somente no aspecto financeiro, será, também, no favorecimento da criação de um clima organizacional propenso à motivação das pessoas já que retrabalho, atender reclamações, entre outras atividades desgastantes, serão coisas do passado.

2.2. GESTÃO PELA QUALIDADE TOTAL

De acordo com ABREU (2005), a Gestão pela Qualidade Total – GQT é uma filosofia de administração, tendo como um dos seus tripés o desenvolvimento dos colaboradores e a sua participação intensiva no aperfeiçoamento dos negócios (os dois outros aspectos são os processos e os produtos, ambos sendo melhorados continuamente). Ela incentiva o treinamento integrado em três habilidades - a específica, a intelectual e a social, para

atender às demandas dos *clientes* - proprietários, vizinhos, sociedade, colaboradores e fornecedores.

A origem de GQT está nos termos Controle e Garantia da Qualidade. O controle assegurava que o produto produzido estava em conformidade com o planejado. O tempo passou e evoluiu-se para o conceito de garantia da qualidade (GQ). Na GQ o produto recebe um certificado, que é entregue ao cliente, documento que a empresa assegura assistência técnica ao produto, por determinado período, caso o produto apresente algum defeito. O que é diferente, em ambos, do consumidor receber um bem que lhe atenda, supere as suas expectativas, que não apresente falhas desde o seu planejamento até o seu consumo imediato (serviço) ou fim da vida útil.

Hoje, deve-se entender que para haver qualidade ela tem que ser total, ou seja, envolver tudo e a todos – o sistema de produção, as pessoas, o atendimento, o produto / serviço, desde a sua concepção até que chegue às mãos do cliente.

A filosofia da GQT prevê que os pontos de controle sejam permanentemente monitorados e a trilogia sucessivamente aplicada, até que a meta estabelecida seja alcançada, a isso se chama "rodar o PDCA" (PDCA, Ciclo de Shewhart ou Ciclo Deming, P – PLAN, planejar, D – DO, fazer, C – CHECK, verificar e A – ACTION, atuar, adotar).

Cliente para a GQT é aquele que recebe o bem. Ele pode ser interno, ou seja, aquele que recebe uma parcela do produto semi-elaborado e agrega valor, sucessivamente até se obter o produto acabado, ou o externo - o cliente propriamente dito ou o consumidor. Este é o farol que norteia todas as operações da Organização, portanto, durante todo o processo produtivo, o bem (produto ou serviço) tem que ser monitorado de forma a estar sempre de acordo com os requisitos estabelecidos. Na GQT todos os colaboradores são educados e treinados para controlar o seu processo.

Para organizações voltadas para a GQT é importante que seus fornecedores tenham procedimentos focados para os clientes, principalmente se os itens fornecidos forem empregados direto na produção dos bens a serem entregues aos clientes finais. O provérbio “a corrente é tão forte quanto ao seu elo mais fraco” traduz a preocupação para com os fornecedores na GQT. A relação entre as empresas tem que ser de parceria, se possível desde o projeto.

2.3. O CICLO PDCA

2.3.1. Introdução

A busca pela melhoria contínua nos processos de manufatura tem sido uma preocupação constante das organizações e para isso, são gastos inúmeros esforços e recursos, com o intuito de se atingir este objetivo. A otimização e o controle dos processos

produtivos, as racionalizações da mão-de-obra e a redução dos custos de produção, são necessidades essenciais para a empresa buscar a competitividade ou se manter competitiva no mercado globalizado, principalmente quando esta determina que o seu diferencial competitivo esteja baseado em uma constante introdução de novos produtos no mercado.

Para DORNELAS (2001), a empresa deve especificar as maneiras que utiliza para determinar os produtos futuros em função do desempenho dos atuais e assim, projetar novas maneiras de desenvolvê-los, produzi-los e distribuí-los aos clientes. Com isso, as empresas precisam estar preparadas para competirem em qualquer parte do mundo e foi, a partir daí, que se passou a estabelecer normas e padrões para se obter e controlar a qualidade dos produtos e serviços oferecidos, onde foram criados diversos métodos de monitoramento e controle com a finalidade de manter a qualidade dos produtos, as melhorias nos processos e a permanente satisfação dos clientes. Ainda neste contexto, AGUIAR (2002) descreve que o ciclo PDCA é um método mundialmente conhecido e utilizado para manutenção, melhoria e inovação dos produtos, serviços e processos.

2.3.2. Ciclo PDCA

O Ciclo PDCA, também conhecido como Ciclo de Deming, seu idealizador, é amplamente utilizado em ambientes organizacionais que buscam aprimoramento contínuo de seus processos. Conforme WERKEMA (1995, p.17), *"o Ciclo PDCA é um método gerencial de tomada de decisões para garantir o alcance das metas necessárias à sobrevivência de uma organização".* Portanto, quanto mais informações (fatos, dados e conhecimentos) forem agregadas ao método, maiores serão as chances de alcance das metas.

De acordo com SILVA (2006), o PDCA é um método para a prática do controle. Segundo LIMA (2006) o Ciclo PDCA é uma ferramenta utilizada para a aplicação das ações de controle dos processos, tal como estabelecimento da “diretriz de controle”, planejamento da qualidade, manutenção de padrões e alteração da diretriz de controle, ou seja, realizar melhorias.

O PDCA é constituído por 4 fases (*Plan, Do, Check* e *Action*), estruturadas de maneira cíclica, e por isso, possuindo uma característica de aplicação contínua e constante. Cada quadrante do círculo é representado por uma fase que deve ser aplicada para que a seguinte possa ser realizada. Este Ciclo pode ser melhor visualizado pela figura a seguir:

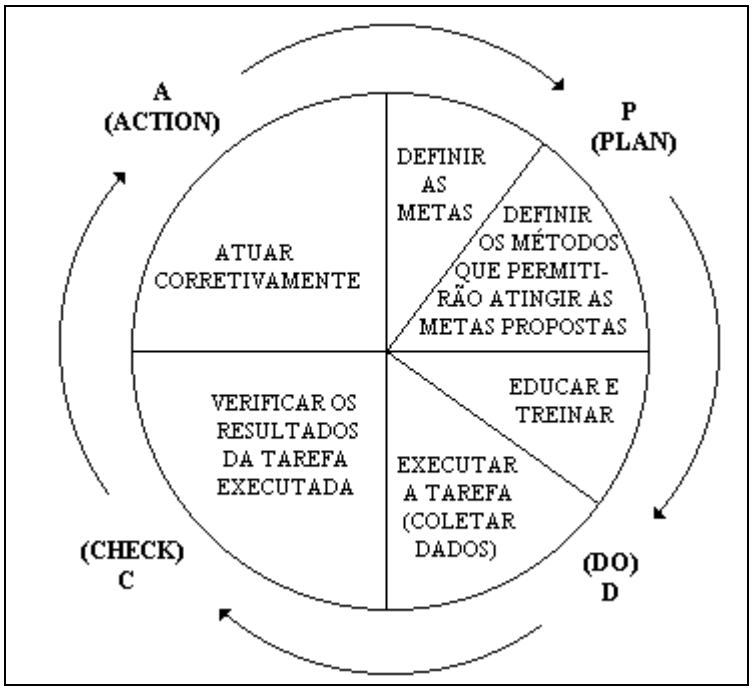

Figura 1: O Ciclo PDCA
Fonte: Silva (2006)

A fase inicial (Plan), que em português significa planejar, representa a parte de planejamento do ciclo, na qual a organização deve estabelecer metas e disseminá-las a todos os envolvidos na melhoria do processo. Nesta etapa é identificado o problema e reconhecida sua importância, seguindo-se a observação do mesmo para investigar as características específicas do problema com uma visão ampla sob diversos pontos de vista. Esta etapa é fundamental, pois nela serão coletadas informações, como o histórico do problema, as perdas geradas por ele, dentre outras que servirão de base para a criação do plano de ação a ser implantado. Após esta análise do problema, os envolvidos descobrem suas causas fundamentais e concebem um plano de ação com estratégias para bloqueá-las.

A fase seguinte (Do), caracterizada pelo fazer, se inicia com a capacitação e treinamento dos envolvidos, divulgando a todos o plano, com reuniões participativas e técnicas de treinamento. Em seguida, realiza-se a execução das ações colocando em prática toda a qualificação recebida para bloquear as causas do problema e atingir as metas propostas.

Após o planejamento e a ação, segue-se para o processo de verificação (Check), no qual será feita uma checagem dos efeitos reais alcançados pela implantação do plano de ações. Devem ser comparados os resultados aos dados coletados ainda na fase de planejamento para se verificar a efetividade do bloqueio do problema e do grau de redução do mesmo. O objetivo desta fase é verificar se as atividades foram realizadas com sucesso e quando isto não ocorre, deve-se tomar ações para acertar os rumos seguidos.

Continuando o ciclo, na fase da ação (Action), pode-se acertar as linhas de decisão adotadas anteriormente. Poderão ser tomadas atitudes corretivas sobre as causas do fato de não ter alcançado a meta (neste caso as ações não foram bem sucedidas), ou então, pode-se padronizar o plano aplicado para adotá-lo de maneira pró-ativa na realização de novos trabalhos.

Deve-se destacar que o Ciclo PDCA possui a característica de se reiniciar após a fase de ação. Somente sendo visualizado em uma filosofia de melhoramento contínuo, ele se torna parte do trabalho de cada pessoa na organização.

2.4. O PROGRAMA "5S"

2.4.1. Histórico

De acordo com MARSHALL (2005), o Programa 5S nasceu no Japão, no final da década de 1960, como parte do esforço empreendido para reconstruir o país derrotado pós-guerra. Contribuiu, em conjunto com outros métodos e técnicas, para o reconhecimento da poderosa inscrição *made in Japan*.

No Brasil, o movimento chegou formalmente, em 1991, através dos trabalhos pioneiros da Fundação Christiano Ottoni, liderada pelo Professor Vicente Falconi. Segundo MARSHALL (2005), existem, atualmente, diversas versões e contribuições à filosofia original, mediante o acréscimo de outros S e interpretações diversas, que, porém, mantêm a coerência com os princípios básicos.

O método demonstrou ser tão eficaz enquanto reorganizador das empresas e da própria economia japonesa que, até hoje, é considerado o principal instrumento de gestão da qualidade e produtividade utilizado naquele país.

As empresas com o objetivo da busca de melhoria da qualidade de vida no trabalho criaram no programa 5S uma base para o desenvolvimento dessa qualidade. Não só os aspectos de qualidade e produtividade devem ser delegados aos funcionários, o mesmo deve ocorrer com relação à organização da área de trabalho, gerando descarte dos itens sem utilidade, liberação de espaço, padrões de arrumação, facilitando ao próprio funcionário saber o que está certo e o que está errado, manutenção da arrumação, limpeza, áreas isentas de pó, condições padronizadas que clareiam a mente do funcionário e a disciplina necessária para realizar um bom trabalho, em equipe, dia após dia (BARRETO, 1999).

O "5S" sugere uma "limpeza" geral (física e mental) e arrumação na organização, nas pessoas e nos processos preparando os colaboradores e a empresa para a transformação exigida para a implantação da GQT. Além disso, o programa sugere o emprego consciente dos recursos, evitando o desperdício e reduzindo as perdas e as sobras.

Os cinco sensos que dão nome ao Programa 5S têm sua origem nas iniciais das palavras japonesas seiri, seiton, seiso, seiketsu, shitsuke. Em português são conhecidos como os sensos de utilização, organização, limpeza, saúde e autodisciplina.

Assim como as filosofias do just-in-time (no tempo certo), kaizen (melhoria contínua), controle de qualidade total, jidoka (autodetecção) e manutenção produtiva total, o 5S também aponta para a melhoria do desempenho global da organização. De acordo com SILVA (2006), o 5S deve ser implementado com o objetivo específico de melhorar as condições de trabalho e criar o ambiente de qualidade. Encaminha-se para um espaço de trabalho limpo e bem organizado e é prévio a qualquer outra inovação que objetive melhorar as condições de trabalho e a qualidade dos produtos e serviços, envolvendo o cotidiano de toda organização.

O método mostra o caminho prático é a implantação dos 5S's, cinco passos integrados, que buscam fortalecer 5 Sensos, formando um todo único e simples que nos ajudam a encarar o ambiente de trabalho de uma maneira totalmente nova.

Tabela 1: Os 5 Sensos

Em Japonês	Tradução	Adaptação pelo SEBRAE
Seiri	**Senso de Arrumação**	**Descarte**
Seiton	**Senso de Ordenação**	**Organização**
Seiso	**Senso de Limpeza**	**Limpeza**
Seiketsu	**Senso de Asseio**	**Higiene**
Shitsuke	**Senso de Autodisciplina**	**Ordem Mantida**

Fonte: http://www.ibro.com.br/meio_qualidade.html

Como no quadro acima, cada "S" é conhecido por diversas denominações. Porém, utilizaremos a terminologia de cada "S" da seguinte maneira:

- 1º S - Senso de Seleção – Seletividade
- 2º S - Senso de Ordenação - Sistematização
- 3º S - Senso de Limpeza – Sem sujeira
- 4º S - Senso de Conservação - Saúde
- 5º S - Senso de Autodisciplina – Socialização

Para Ricardo Mendonça, o termo "Senso de" significa "exercitar a capacidade de apreciar, julgar e entender". Significa ainda a "aplicação correta da razão para julgar ou raciocinar em cada caso particular".

2.4.2. Os 5S's

2.4.2.1. O Senso de Seleção

De acordo com MENDONÇA (2003), ter senso de seleção significa identificar materiais, equipamentos, ferramentas, utensílios, dados e informações necessárias ou não. Observa-se que a ação de guardar constitui instinto natural das pessoas. Portanto, o senso de seleção pressupõe que além de identificar os excessos e/ou desperdícios, caberia também identificar "o porquê do excesso" de modo que medidas preventivas possam ser adotadas para evitar que o acúmulo volte a ocorrer. Na terminologia da função qualidade esta ação pode ser denomina como "*bloqueio das causas*".

Percebe-se ainda, que este conceito pode ser aplicado indistintamente na cozinha, na despensa, na geladeira, no quarto das crianças, na escola, no lazer, nas organizações e seus órgãos, etc.. Como exemplo, basta verificar aquele espaço da casa onde normalmente se coloca tudo que não serve, os brinquedos quebrados, a roupa velha, as revistas e jornais que jamais serão lidos novamente, dentre outros. Num sentido ainda mais amplo, ter senso de seleção representa preservar apenas sentimentos valiosos tais como amor, amizade, sinceridade, companheirismo, compreensão, descartando, portanto, sentimentos negativos, no intuito de permitir que atitudes positivas possam fortalecer e ampliar a convivência.

- Avalie se aquilo que não é necessário para você, não será útil para outra pessoa;
- Evite guardar coisas "temporariamente" na idéia de que elas serão úteis algum dia;
- Não guarde informações desnecessárias na memória do computador;
- Não receba informações, dados ou relatórios inúteis (converse com seu fornecedor e o instrua sobre o que receber);
- Seja firme consigo mesmo e fiel às suas decisões.

Uma regra para este senso é: eliminar tudo o que é desnecessário.

2.4.2.2. O Senso de Ordenação

Ter senso de ordenação significa definir locais apropriados e critérios para armazenar, ou dispor de materiais, equipamentos, ferramentas, utensílios, dados e informações de modo a facilitar seu acesso e manuseio, simplificando-se assim a realização de ações que envolvem procurar, localizar e guardar quaisquer itens, dados ou informações.

Na definição dos locais apropriados, adota-se como critério a facilidade para armazenagem, identificação, manuseio e reposição (retorno ao local de origem após uso) priorizando-se por exemplo, o consumo dos itens mais antigos. Da mesma forma que o senso de seleção, este também se aplica ao dia a dia. Não são raras ou incomuns as cenas de correria pela manhã à procura da agenda, dos documentos, dos cadernos, das chaves de caso ou dos documentos do carro. Estas e outras cenas podem ser evitáveis com a

aplicação do senso de ordenação. Portanto, ter senso de ordenação significa, sob uma perspectiva ampliada, distribuir adequadamente o tempo dedicado ao trabalho, ao lazer, à família, aos amigos. Pode ser representado ainda pela ação de não misturar preferências profissionais com as pessoais, ter postura coerente, serenidade nas decisões, valorizar e elogiar os atos bons, incentivar as pessoas e não apenas criticá-las.

- Separe o que usa a toda hora, todo dia, toda semana, todo mês e coloque o material de uso mais freqüente perto de você e o de uso menos freqüente, mais longe;
- Determine o lugar de cada coisa;
- Desenvolva a comunicação visual – de segurança, de informação, de orientação, etc;
- As comunicações nos quadros de avisos devem ter validade.

A regra geral para o 2° senso é: um lugar para cada coisa e cada coisa em um lugar.

2.4.2.3. O Senso de Limpeza

Ter senso de limpeza significa eliminar a sujeira ou objetos estranhos para manter limpo o ambiente que envolve (o teto, as paredes, o piso em si, como também os tapetes ou carpete, os armários, as estantes, mesas e gavetas,) bem como manter dados e informações atualizadas para garantir a correta tomada de decisões. O mais importante neste conceito não é o ato de limpar mas sim a adoção da prática de "não sujar". Isto significa que além de limpar é preciso identificar a fonte de sujeira e as respectivas causas, de modo que se possa efetivamente executar os devidos bloqueios. Num conceito ainda mais amplo, ter senso de limpeza pode significar também, demonstrar honestidade ao expressar idéias, ser transparente, sem segundas intenções com os amigos, com a família e com os subordinantes e subordinados em geral (MENDONÇA, 2003).

- Dividir a área que deverá ser limpa e seus responsáveis;
- Definir o que deve ser limpo, a ordem e a execução do trabalho;
- As informações devem ser corretas (limpas);
- Limpar mesas, prateleiras, luminárias, varrer pisos, passarelas e áreas;
- Eliminar a causa da sujeira.

Deve lembrar que mais importante que limpar, é não sujar.

2.4.2.4. O Senso de Conservação

Ter senso de conservação significa criar e manter condições favoráveis para que as tarefas do dia a dia possam ser desempenhadas sob a orientação de um novo padrão de conduta, um senso de conformidade de propósito, sem o qual cada pessoa abriria mão sobre a percepção da importância do trabalho em equipe. Obviamente, existe espaço para atitudes criativas, consideradas como fora do padrão, desde que estas tenham sido requeridas por situações com características semelhantes. O senso em pauta significa

ainda, assumir e manter um comportamento ético, envidar esforços para promover um ambiente saudável nas relações interpessoais, sejam elas: sociais, familiares ou profissionais, cultivando-se assim, um clima de respeito mútuo nos relacionamentos travados em diversos níveis.

- Exercitar a criatividade para tornar as anormalidades mais visíveis fazendo com que qualquer pessoa atenta possa identificá-las;
- Manter a mentalidade do correto;
- Avisos para ajudar as pessoas a evitar erros operacionais;
- Adote padrões definidos: o que deve ser feito, como deve ser feita a manutenção, o que fazer em caso de emergência, etc;
- As áreas de uso comum como banheiros, refeitórios, refletem o grau de zelo consigo mesmo e com o seu colega de trabalho.

Neste senso deve-se melhorar continuamente para que os sensos anteriores não retrocedam.

2.4.2.5. O Senso de Autodisciplina

Ter senso de autodisciplina significa desenvolver o hábito de observar e seguir normas, regras, instruções, atender especificações, sejam elas escritas ou informais. Este hábito é o resultado do exercício da força mental, física e ética. Portanto, não se trata pura e simplesmente de uma obediência cega ou submissa, é importante que seu desenvolvimento seja resultante da disciplina inteligente que é a demonstração de respeito a si próprio e aos outros. Portanto, o estimulo à autodisciplina significa também, desenvolver o autocontrole, ter paciência e persistência na busca por materializar novas aspirações.

- Estude o comportamento humano;
- Entenda o conceito de empatia;
- Seja um bom amigo na Empresa;
- Seja um bom ser humano.

Enfim, fazer do Programa 5S’s um hábito de vida.

Capítulo III - O PROGRAMA 5S NA FACULDADE SUPREMA

3.1. HISTÓRICO

A Faculdade de Ciências Médicas e da Saúde de Juiz de Fora (FCMS/JF) teve o início a partir do sonho de um grupo de profissionais da saúde que vislumbraram criar uma instituição de ensino capaz de formar cidadãos compromissados, não só com o saber, mas também com os preceitos éticos e humanitários. Assim nasce a SUPREMA, mantenedora da Faculdade de Ciências Médicas e da Saúde de Juiz de Fora (FCMS/JF), que inicia sua árdua tarefa para aprovar seus cursos no Ministério da Educação e Cultura (MEC) e no Conselho Nacional de Educação (CNE).

Em 23 de dezembro de 2002 são publicadas no Diário Oficial da União as Portarias de número 3726, autorizando o funcionamento da Faculdade de Ciências Médicas e da Saúde de Juiz de Fora, a de número 3727 do curso de Enfermagem, a de número 3728 do curso de Educação Física, a de número 3729 do curso de Fisioterapia. Em 01/10/2004 a portaria 3109 autoriza o funcionamento do Curso de Medicina, em 14/02/2006 a portaria 500 autoriza o funcionamento do curso de Farmácia e em 21/06/2006 a portaria 274 autoriza o funcionamento do curso de Odontologia. Dessa forma a Suprema percorreu todos os trâmites legais para obter a aprovação dos cursos da FCMS/JF.

Atualmente, a Faculdade de Ciências Médicas e da Saúde de Juiz de Fora (FCMS/JF) está estruturada para formar profissionais, que tenham como princípios uma perspectiva de educação continuada, de construção e socialização de conhecimentos e práticas de promoção da saúde, comprometidos, em seu conjunto, com os problemas da sociedade.

A Faculdade de Ciências Médicas e da Saúde de Juiz de Fora (FCMS/JF) localiza-se em Juiz de Fora, cidade de destaque na Zona da Mata Mineira, situada no sudeste do Estado de Minas Gerais, na BR 040, KM 796, no bairro Salvaterra.

A Suprema possui, atualmente, 8 diretores e 67 funcionários divididos em 20 setores, além dos 156 professores que ministram aulas para um total de 954 alunos matriculados. Como a faculdade ainda está em fase de construção, existe o setor de obras com 16 funcionários.

3.1.1. Missão, Visão e Valores

O Planejamento Estratégico da Suprema - FCMS/JF têm como resultados:

- Missão: Oferecer ensino de excelência para formar profissionais na área de ciências da saúde.

Como parte de sua missão e para concretizar seus propósitos torna-se imperioso que a Faculdade de Ciências Médicas e da Saúde de Juiz de Fora atue com competência (demonstrada pela sua capacidade de formar profissionais aptos ao enfrentamento das novas condições impostas pelos avanços da ciência e da técnica, pelas grandes mudanças verificadas nas relações de trabalho e contribuir para o avanço do conhecimento na área de saúde), pertinência (capaz de permitir a rápida resposta às demandas e necessidades da sociedade, contribuindo efetivamente para a solução de problemas locais, regionais e nacionais, propondo soluções inovadoras) e eqüidade (capaz de contribuir decisivamente para a igual contribuição de oportunidades na área da saúde).

- Visão: Ser referência nacional no ensino de ciências da saúde, com reconhecimento internacional.
- Valores: Ética, Cidadania e Humanização; Competência e Comprometimento; Inovação e Dinamismo; Qualidade.

3.1.2. Estrutura Organizacional

A Suprema é a mantenedora da FCMS/JF e compõe-se de 7 diretores. A direção da FCMS/JF, por sua vez, é dividida em Diretor Geral, Diretor de Ensino, Pesquisa e Extensão, Diretor de Integração, Diretor de Planejamento, Diretor-Administrativo/Logística, Diretor-Administrativo/Infra-Estrutura, Diretor-Administrativo/Planejamento e Diretor Financeiro.

A Faculdade possui um coordenador para cada curso e dois coordenadores de Integração. Há, também, a Comissão Própria de Avaliação (CPA) e o Núcleo de Apoio ao Discente e ao Docente (NADD).

Pode-se citar ainda, a Assessoria Pedagógica, a Secretaria de Registro e Controle Acadêmico, a Biblioteca e o Núcleo de Gestão Laboratorial.

Para melhor entendimento do organograma, o mesmo encontra-se no Anexo 1.

3.2. O PROGRAMA 5S NA SUPREMA

Segundo MENDONÇA (2003), no novo contexto sócio-econômico, o código de defesa do consumidor e a crescente conscientização das pessoas estão motivando as organizações a reverem suas posturas frente ao cliente, ao empregado, ao proprietário, à sociedade em geral, como também, aos demais “stakeholders” envolvidos. Portanto, fatores críticos tais como qualidade, custo, atendimento e inovação podem representar a sobrevivência das organizações diante da nova realidade observada em escala mundial. Verifica-se, além disso, uma busca incessante por condições que possam traduzir-se em melhorias na qualidade de vida do trabalhador e, por extensão do cidadão em geral. Estes requisitos estão plenamente incorporados à visão sistêmica representada pela Gerência da Qualidade Total no estilo japonês “Total Quality Control” - TQC.

E sobre este aspecto, o programa 5S também denominado “housekeeping” – termo da língua inglesa que pode ser traduzido como “tarefas domésticas” – parece adequado para conduzir as organizações, através de mudanças comportamentais que em síntese visam a valorização de atitudes de intenso comprometimento com a adoção, manutenção e o aprimoramento de um novo padrão de conduta, direcionado ao ambiente de trabalho. Buscando agregar ainda mais valor a esta proposta, sugere-se que a implantação de um programa 5S seja balizada e suportada pela aplicação da metodologia que envolve o ciclo de Deming, também conhecido como ciclo do PDCA, que pressupõe relacionamento direto, estreito e sistêmico entre as ações de: planejar, executar, verificar e retroalimentar os processos da organização.

O Programa 5S é utilizado para iniciar campanhas de qualidade, com sucesso, fato já confirmado por várias empresas (CVRD, ECELCE, EMBRACO, Cimento Cauê, Paraibuna de Metais, Belgo, entre outras).

A fim de ter a Qualidade com seu diferencial, a Faculdade Suprema decide, em 2004, implantar o Programa 5S com o Projeto de Sistema de Gestão da Qualidade com base no Programa 5S utilizado pela MFC Consultoria de Qualidade Ltda.

3.2.1. O Projeto SGQ:5S

O Sistema de Gestão da Qualidade com base no Programa 5S – SGQ:5S foi criado por Maurício Cavalcanti, diretor da MFC Consultoria de Qualidade Ltda em 1998.

De acordo com Maurício, o projeto viabiliza a busca constante da melhoria contínua da qualidade e processos de forma simples, eficiente e eficaz. Ele gera um ambiente sadio, unido e produtivo, capaz de proporcionar resultados efetivos para a nova visão da qualidade.

O Projeto SGQ:5S é voltado para as Bases da Ação Dinâmica com técnicas e práticas especiais que geram credibilidade, melhoria das condições do ambiente de trabalho, incentivo à criatividade, exercício da administração participativa, respeito às pessoas e ao Meio Ambiente.

1ª Base: Mudança comportamental. Eliminação dos paradigmas que bloqueiam o dinamismo, criando equipes unidas, fraternas e felizes. Eliminar os desperdícios buscando a economia e baixos custos.

2ª Base: Respeito à ordem deve ser um princípio. Não há como crescer, atingir o progresso sem manter uma sistematização rígida nos processos da Empresa.

3ª Base: Vontade íntima. O ser humano precisa reconquistar o gosto pelo trabalho e pela vida. Ajudar as pessoas com naturalidade e disponibilidade, amar o bem e a beleza de existir. Este é o imenso poder interno que se encontra no interior de cada pessoa.

4ª Base: Ter satisfação em tudo que fizer, pois surgirá latente a motivação, que está intimamente relacionada com o entusiasmo. Elimine as frases: “não posso”, “faça você”, “está tão chato”, porque são destrutivos e desmotivadores.

5ª Base: O valor do ser humano. Todo método de melhoria deve ter o foco ao crescimento das pessoas como seres humanos. Incluem naturalmente o respeito, dignidade, honestidade, verdade e desenvolvimento. Esta é a Expressão Própria onde todos os seres humanos são iguais e devem ser respeitados.

Figura 2: Bases da Ação Dinâmica
Fonte: Apostila SGQ: 5S (MFC Consultoria de Qualidade)

A empresa passa a adotar a harmonia e a sistematização entre os processos físico e moral para o correto desenvolvimento, melhoria contínua e valorização dos talentos humanos. Esta mudança de atitude é para que haja o aumento da satisfação das pessoas envolvidas e a realização da missão empresarial e pessoal.

O Projeto SGQ:5S valoriza a ética e conduta para que as empresas sejam capazes de direcionar os seus esforços de gestão para o Plano de ação dos objetivos e metas mais nobres, visando a conquista de mercado, produtividade, eficiência e eficácia dos produtos e serviços, mantendo a dignidade e valores para cada ser humano, sem distinção. O SGQ:5S direciona cada pessoa da Empresa à estratégia empresarial.

3.2.1.1. Modelo Estrutural do Projeto SGQ:5S

O modelo do Projeto SGQ:5S especifica requisitos exigidos dos dez Critérios (ver abaixo) e são ensinados à Empresa nas fases de implantação e auditorias do SGQ:5S. O foco está direcionado à melhoria contínua do desempenho global da empresa em perfeito equilíbrio entre os processos físico e moral.

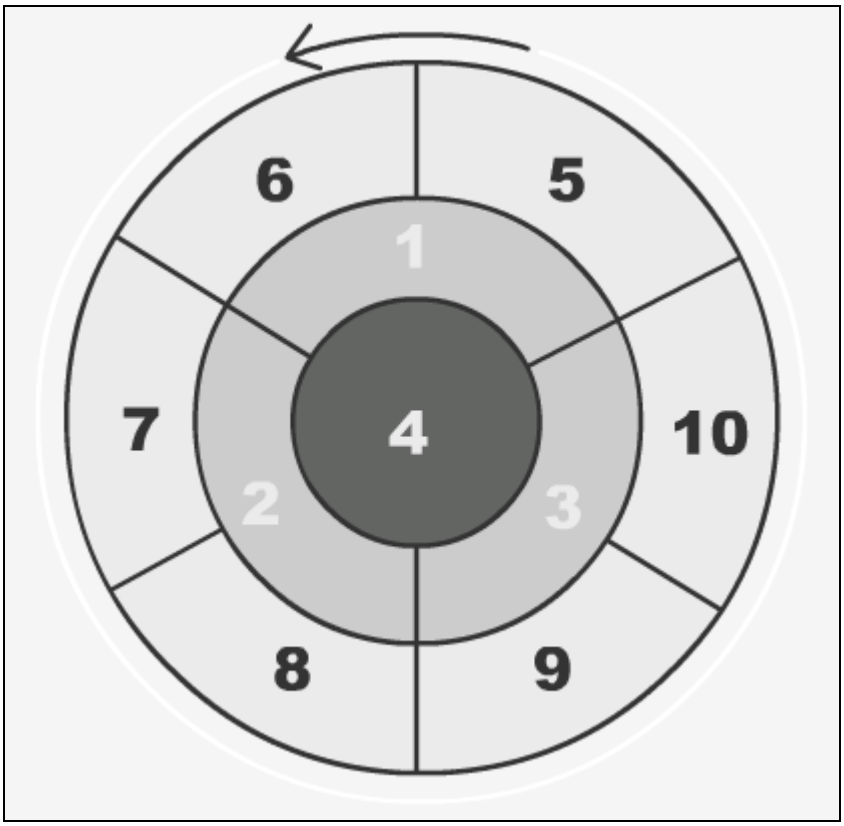

Figura 3: Os dez Critérios
Fonte: site www.mfcconsultoria.com.br

- Foco principal do modelo: O Cliente (4) é o foco principal e sua percepção e avaliação da empresa deve ir além da sua satisfação. Mas para que estes objetivos sejam conquistados, toda a engrenagem do modelo estrutural precisa operar em perfeita harmonia. A qualidade somente será viável se a diretriz da Empresa for bem definida, humanitária e com pessoas especiais e felizes.

- Os Sistemas de Gestão: Para gerir a Empresa e sustentá-la no mercado com autonomia e credibilidade, é preciso manter a teoria do negócio atualizada e válida com planejamento estratégico à Gestão Empresarial (1) e esta deve ser conduzida pela Gestão da Alta Direção (2) a fim de liberar os recursos necessários e mover-se à frente com a produção intelectual, ou seja, conduzir estrategicamente através da Gestão de Talentos (3) para produzir produtos/serviços por trabalhadores com conhecimento, equipes competentes, comprometidas, unidas, motivadas e treinadas. A nova visão da qualidade focaliza o ser humano para conquistar suas metas. Uma Empresa é tão capaz quanto o seu talento humano.

- As Bases Estruturais: As estratégias empresariais devem incluir o comprometimento com a Responsabilidade Social (5) e criar sua gestão direcionada ao crescimento com a base fundamentada em princípios e ética. Por esta razão, é importante administrar criteriosamente os Resultados (6) à filosofia estratégica da Empresa a fim de converter o

imenso potencial do mercado em realidade para a sua gestão, atuando para a sustentação e o poder de crescimento, gerando o plano de ação eliminador das não-conformidades e das obsolescências. Cada etapa do Processo (7) deve ser totalmente controlada e padronizada. O processo precisa ser gerido para a competitividade com produtividade a fim de tornar sólida a força motriz da Empresa e a Liderança (8) deve conduzir às metas empresariais no prazo definido, com custos viáveis e transformando as informações em conhecimento. A Empresa deve ter acesso às condições ambientais de trabalho de todos os processos para promover a total Segurança (9) das pessoas. E para manter a confiabilidade e o bom desempenho do trabalho, é preciso criar uma estrutura segura no Sistema de Comunicação (10).

O Projeto SGQ:5S tem a base nas técnicas do Programa 5S e se expande às exigências de um sistema de gestão que tem propósitos de certificação no Círculo da Qualidade da MFC e da conquista do Prêmio Top Quality conforme os atendimentos aos requisitos exigidos.

O Projeto contém vinte itens de exigência que são ensinados na implantação do Programa 5S. Estes itens são verificados criteriosamente no processo de auditoria pelo consultor da MFC em toda a empresa, focando as responsabilidades dos colaboradores e alta administração no SGQ:5S. A Avaliação da auditoria (Aa) contém 80 exigências conforme o Projeto SGQ:5S. Cada “S” ou fase contém 16 requisitos (total de 96 pontos) que serão avaliados conforme a exigência objetiva. O auditor líder é responsável pela auditoria e avalia cada requisito utilizando o método PDCA, ou seja, evidencia se no item há planejamento, execução, avaliação e tomada de ação para a busca constante da melhoria contínua da qualidade, aplicando as notas zero ou um ou três ou seis respectivamente, totalizando 480 pontos. A Solução de pendências (Sp) e o Plano de ação (Pn) são acrescidos na fórmula com (Aa). A classificação da Avaliação da Auditoria é conquistada de acordo com os percentuais abaixo:

Tabela 2: Percentuais de Classificação

0 a 25,99% - Péssima	***65 a 79,99% - Boa***
26 a 45,99% - Ruim	***80 a 94,99% - Muito Boa***
46 a 64,99% - Regular	***95 a 100% - Excelente!!!***

Fonte: Relatório da 3ª Auditoria do SGQ: 5S (MFC Consultoria)

3.2.1.2. Círculo da Qualidade da MFC

A empresa que implanta o Programa 5S com a MFC, está automaticamente inscrita no Círculo da Qualidade e pode participar do Prêmio Top Quality.

O Prêmio Top Quality oferece seis níveis de categorias que estão disponíveis às Empresas. Cada categoria oferece um desafio que ao ser superado, tem o direito de conquistá-la. A MFC não coloca a disputa como parte integrante de seu sistema, mas o mérito pela conquista.

- Top Bronze: Atender no mínimo 63,15% das exigências estabelecidas.

- Top Prata: Atender no mínimo 74,65% das exigências estabelecidas.

- Top Ouro: Atender no mínimo 87,72% das exigências estabelecidas.

- Top Excelência: Atender no mínimo 95% das exigências estabelecidas nas duas auditorias classificatórias. As bonificações não entram contabilizando.

- Top Diamante: Manter no mínimo três anos consecutivos como "Top Excelência". Se após esta seqüência a pontuação for inferior a 95%, a Empresa perde a classificação Diamante, podendo recuperá-la no ano seguinte com a nova conquista da Excelência. A partir da segunda "queda", é preciso refazer a seqüência de três Excelências consecutivas.

- Top Rubi: Manter no mínimo quatro prêmios "Top Diamante" consecutivos. Qualquer "queda" nesta seqüência, o processo deve ser reiniciado.

3.2.2. A Implantação

Para a implantação do Programa 5S, foi realizada, inicialmente, a Reunião Estratégica com os diretores da Suprema, corpo gerencial e a consultoria especializada, onde foram tratados os assuntos relacionados à melhoria, atuação corpo a corpo, treinamentos e conscientização. Nesta reunião, foram indicados o Representante da Direção e a Equipe Interfixa. Estes são responsáveis pela condução do Programa SGQ:5S dentro da Empresa e os facilitadores para a motivação geral. Foram planejadas, também, as datas para a aplicação dos treinamentos técnicos e motivacionais.

Assim, a divulgação sobre o Programa SGQ:5S foi realizado em toda a Empresa, causando expectativa positiva entre o pessoal. E a Empresa lançou sua estratégia e política da qualidade perante os colaboradores.

O primeiro treinamento que ocorreu, em 2004, foi o Curso do Programa 5S – O primeiro mundo em suas mãos. Este curso proporcionou aos funcionários o conhecimento sobre as técnicas de melhoria de processos e as técnicas realizadas pelo Programa 5S.

Ainda neste primeiro treinamento, a MFC Consultoria apresentou aos colaboradores os 5 Sensos.

3.2.2.1. Seletividade

É preciso aplicar a seletividade em todos os locais e setores da empresa, utilizando as técnicas conforme abaixo:

- 1° passo: Separar o que está em bom estado do mau estado;

- 2° passo: O que estiver em bom estado, separar o que for útil (vai ficar na empresa) do que for inútil (não vai ficar na empresa);
- 3° passo: O que for útil, definir se o material é utilizado em toda hora ou não. Se for muito utilizado, manter perto do local de trabalho. Se for utilizado de vez em quando, manter no estoque. Em ambos os casos, planejar a ordem;
- 4° passo: O que for inútil, definir se o material será vendido ou doado. Afinal, a empresa poderá obter ganhos com a venda de coisas que não servem e que estão ocupando espaços desnecessários;
- 5° passo: O que ficou definido como mau estado, deve analisar se vai mandar para recuperação ou se vai para o lixo/sucata;
- 6° passo: O que for recuperar deve passar por uma avaliação de custo/benefício para definir se compensa o custo de investimento. Caso negativo, o material vai para o lixo/sucata. Caso positivo, após a recuperação, o material passa a ser considerado como bom estado, seguindo o 2° passo conforme acima;
- 7° passo: O que for para o lixo/sucata deve passar pela Coleta Seletiva do Lixo e ser vendido.

É necessário ter um local para a área de seleção para descartar estes materiais.

É importante, ainda, fazer uma lista de ocorrências que estão causando custos elevados e onerando as despesas da empresa, fazendo um planejamento para eliminá-las; preparar um controle de custos para ser avaliado com o corpo gerencial, no mínimo mensal, a fim de reduzi-los e obter ganhos reais; controlar a energia elétrica gasta em toda a empresa e estudar formas de abaixar a conta; observar gastos com água, estoque exagerado, materiais sem uso, equipamentos funcionando a vazio.

3.2.2.2. Sistematização

É reunir em princípios que regulam certa ordem de método, ou seja, é colocar em ordem.

- Ordenação do trabalho de forma que não haja mais tempo perdido na procura de algo;
- Os produtos não-conformes precisam ficar separados dos que forem selecionados para os clientes;
- Os estoques devem garantir a integridade dos produtos e se manterem organizados;
- As mesas devem ficar vazias, somente sobre as mesmas o material de trabalho daquele momento. O restante deve ficar em arquivos totalmente identificados;
- As gavetas, estantes, prateleiras, arquivos, etc., devem ficar com o mínimo necessário e tudo completamente identificado;
- A utilização de crachás padronizados deve ser obrigatória e bem definida;

- Os uniformes também devem ser padronizados e obrigatórios. Os mesmos devem estar sempre limpos e com boa apresentação;
- As atividades devem ser padronizadas pelo pessoal, para cumprir o que está escrito;
- Criar um sistema saudável para transporte, alimentação e plano de saúde para o pessoal;
- Cuidar da segurança, obrigando o pessoal a utilizar os Equipamentos de Proteção Individual (E.P.I.) conforme a área de trabalho;
- Criar o Sistema de Comunicação na empresa, padronizando o atendimento ao telefone e recepção pessoal. Criar quadros de aviso totalmente padronizados para fluir a comunicação na empresa sem "ruídos" e distúrbios. Uma pessoa deve ser responsável pela sua organização;
- Fazer estudos para que o layout da empresa e de cada área possa melhorar os espaços;
- Cada coisa deve ficar em seu lugar e cada lugar deve ser separado para cada coisa;
- A empresa deve criar seu Código de Ética, as suas normas comuns e estabelecer as instruções normativas. Estas devem ser divulgadas em toda a empresa.

3.2.2.3. Sem sujeira

A limpeza tem uma relação direta com a qualidade. Quanto mais limpo estiver o ambiente, mais respeito se consegue das pessoas. Mais importante do que limpar é não sujar.

- Observar as fontes de sujeira e agir o mais rápido possível para eliminá-las, pois elas causam desmotivação para a limpeza;
- Realizar a limpeza geral envolvendo todas as pessoas. Limpar janelas, paredes, mesas, arquivos, armários, portas, luminárias, pisos, etc.;
- Pintar sempre que for possível;
- Os banheiros devem ficar limpos e com muito asseio. O estado dos banheiros e vestuários mostra a competência dos colaboradores;
- Praticar a Coleta Seletiva em toda a empresa.

A limpeza valoriza a aparência da empresa e das pessoas que ali trabalham. Ela deve ser realizada conforme o Plano de Ordem e Limpeza, independente do nível hierárquico. Todos devem limpar com seriedade e compromisso.

3.2.2.4. Saúde

Nesta fase começa a mudança de comportamento para a obtenção do equilíbrio físico e mental. É preciso se comprometer com as metas pessoais e profissionais para que haja desenvolvimento.

- Os líderes e subordinados devem ter o comprometimento com a empresa e se unirem;
- A prática da higiene pessoal valoriza o ser humano;

- As pessoas devem cuidar da empresa em que trabalha com carinho e respeito, sentindo como se fosse sua também;
- Cuidar da saúde física. Sentir o renovação da vida no próprio corpo;
- As empresas devem incentivar os exercícios físicos entre seus colaboradores;
- Realizar a higiene empresarial como: cuidar dos equipamentos e máquinas para as condições seguras de operação; manter os banheiros em totais condições de uso e higiene; salas, escritórios e oficinas devem ficar agradáveis e limpas; manter boa comunicação interna entre o empregador e o empregado; respeitar as condições internas de prevenções de acidentes (CIPA), etc.;
- Elaborar o Plano anual de manutenção Preventiva e Preditiva para a integridade dos equipamentos e patrimônios;
- Cuidar da iluminação e ventilação dos locais de trabalho;
- Fazer exames periodicamente. Toda empresa deve ter para com seus funcionários a medicina do trabalho e oferecer condições necessárias para que a saúde das pessoas seja cuidada. Cumprir a NR-7 através do PCMSO (Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional);
- Cuidar da integridade física quando se utilizam materiais tóxicos. Atender a NR-9 através do PPRA (Programa de Prevenção de Riscos Ambientais);
- Esteja sempre sorrindo com simpatia e alegria. Mantenha sua cabeça erguida;
- Tenha paciência com os erros alheios. Respeite a todos como ser humano;
- A empresa para crescer e manter um desempenho para competir no mercado, é preciso adotar medidas práticas, eficazes e padronizar para melhorar seus produtos, ter custos baixos e aumentar a satisfação dos clientes e partes envolvidas;
- A empresa deve compor-se de líderes com a visão moderna de gerenciamento eficaz e colaboradores competentes, atualizados, ágeis e inovadores.

3.2.2.5. Socialização

Em relação à socialização destacam os itens:

- É importante ser Cortez com o cliente. Nunca deixá-lo esperando quando reclamar de seu produto ou serviço. A assistência técnica é primordial para o sucesso da empresa;
- Não manter os “provisórios”. Dê ação definitiva utilizando o controle de pendências;
- Aplicar treinamentos relacionados às atividades de cada colaborador;
- As pessoas precisam buscar a qualidade de vida primeiramente dentro de si, pois se não mudar o comportamento, prosseguirão com suas desculpas;
- Aceite a vida como ela é no momento. Não fique reclamando da sua situação atual. Faça o melhor hoje, e sua vida mudará progressivamente;
- Não faça julgamentos;

- Tenha bons relacionamentos com as pessoas que estão ao seu redor;
- Não fofocar e nem fazer brincadeiras de mau gosto;
- A alta administração da empresa deve se comprometer totalmente com o SGQ:5S e mostrar ás equipes que está empenhada na qualidade. O compromisso com a qualidade deve envolver todas as pessoas;
- Não investir sem planejamentos. Programar seus objetivos e metas empresariais.
- É necessário dar manutenção ao sistema com auditorias periódicas.
- A empresa deve trabalhar para total satisfação de seus clientes. Recomenda-se que se façam pesquisas periódicas sobre a satisfação dos mesmos e se tome planos para que o índice de satisfação aumente sempre;

3.2.3. Métodos de Melhoria Contínua

Existem muitos métodos de melhorias contínuas de processo para que haja aumento da eficácia e eficiência da empresa. Deve-se tratar o processo continuamente como um desafio para melhorar a produtividade e satisfazer mais os seus clientes.

3.2.3.1. CEP (Controle Estatístico de Processo)

Sua ação é indicar problemas no seu processo através de medições realizadas e comparadas com padrões determinados. Este método pode proporcionar o aprimoramento no processo para a qualidade conforme as análises dos resultados e ações impostas.

3.2.3.2. Brainstorming

A tradução significa “tempestade cerebral”, pois este método aproveita as inúmeras idéias das pessoas que estão envolvidas á situação e sem exceção, devem ser analisadas para que surja alguma coisa nova que poderá ser a grande solução da causa do problema em evidência.

O brainstorming deve ser aplicado com sistematização e sem interrupção durante a reunião.

3.2.3.3. Espinha de Peixe (6M’s)

Este método foi elaborado pelo mesmo autor do Programa 5S, Kaoru Ishikawa. É também conhecido como Diagrama de Causa e Efeito, Diagrama de Ishikawa, Espinha de Peixe ou 6M’s – Matéria-prima, Máquina, Medida, Meio Ambiente, Mão-de-obra e Método.

O método visa analisar as possíveis causas dos problemas dentro de cada situação nos 6M’s. Os problemas são listados e depois analisados para que se possa planejar a sua solução.

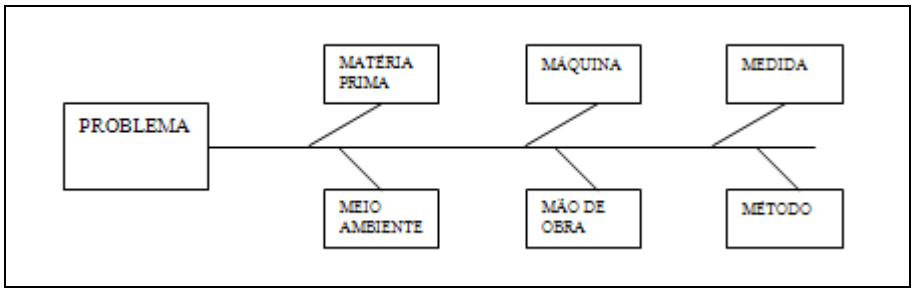

Figura 4: Espinha de Peixe (6M's)
Fonte: Apostila SGQ: 5S (MFC Consultoria de Qualidade)

3.2.3.4. PDCA

Este é o círculo de aperfeiçoamento contínuo do processo onde aborda de forma organizada a solução das causas dos problemas existentes. Antes de iniciar qualquer atividade, deve-se primeiramente planejar todo o processo para depois dedicar, fazer. Durante a execução, a checagem deve ser realizada para que se cumpra o objetivo. Havendo falhas, toma-se uma ação, ou seja, refazer o planejamento para se alcançar o desejado.

P (Plan) – Planejar

D (Do) - Fazer

C (Check) - Checar

A (Action) – Ação

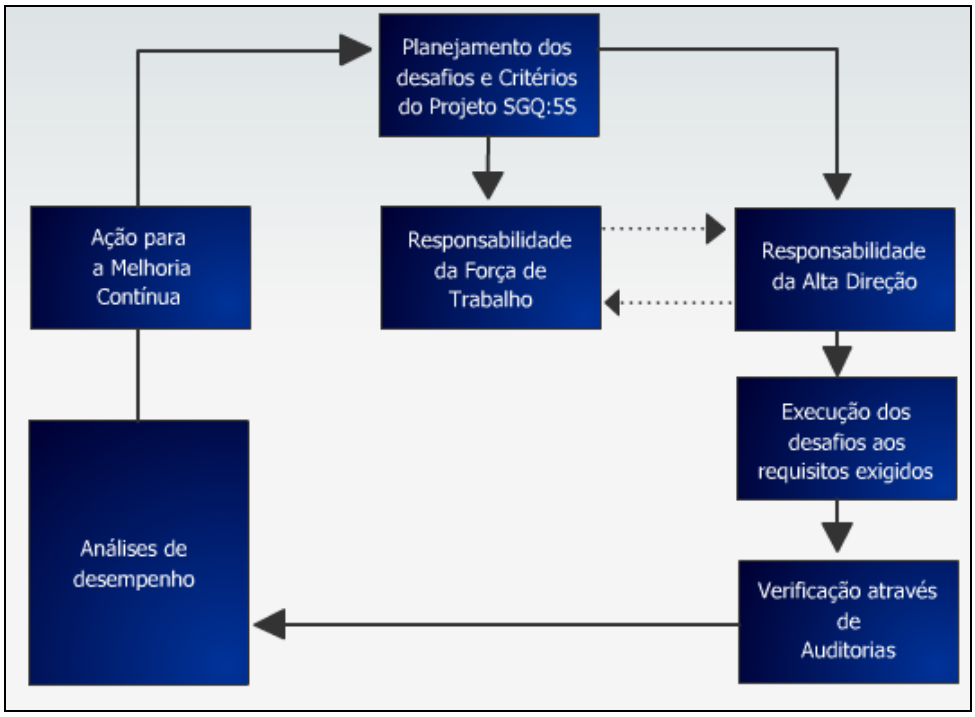

Figura 5: Diagrama do Projeto SGQ:5S com base no PDCA
Fonte: site www.mfcconsultoria.com.br

3.2.3.5. GUT – Gravidade, Urgência, Tendência

Para que você tome as ações corretas, ser eficaz e controlar os custos é preciso definir criteriosamente aquilo que é grave, urgente e o que está com a tendência de piorar. O método GUT é ideal para que você tome as iniciativas bem planejadas.

Grave: precisa de uma ação imediata.

Urgente: precisa de uma ação rápida, mas pode ser programada.

Tendência: pode esperar, logo a programação será em longo prazo.

Tabela 3: Tabela GUT

PONTOS	GRAVIDADE	URGENCIA	TENDENCIA
5	EXTREMAMENTE GRAVE	AÇAO IMEDIATA	PIORA RAPIDAMENTE
4	MUITO GRAVE	ALGUMA URGENCIA	PIORA EM POUCO TEMPO
3	GRAVE	O MAIS CEDO POSSIVEL	PIORA A MEDIO PRAZO
2	POUCO GRAVE	ESPERA UM POUCO	PIORA A LONGO PRAZO
1	SEM GRAVIDADE	SEM URGENCIA	NAO VAI PIORAR

Fonte: Apostila SGQ: 5S (MFC Consultoria de Qualidade)

3.2.3.6. 5W2H

Este método é muito eficaz, pois ele define totalmente todo o seu planejamento com os 5W's e os 2H's (palavras em inglês), sendo:

What – O que fazer

When – Quando fazer

Where – Onde vai ser feito

Who – Quem vai fazer

Why – Porque vai fazer

How – Como vai fazer

How much – Quanto vai custar para fazer

O método pode ser aplicado de forma ilustrativa, através de cronogramas, ou até descritivo, como o controle de pendências.

3.3 – AS AUDITORIAS

Após o treinamento com os colaboradores, ocorrem as auditorias onde serão analisados os conceitos do Programa 5S, propondo análise de desempenho e melhorias contínuas.

Para demonstrar como foram realizadas as auditorias e como é feita a pontuação, a 3ª auditoria será detalhada.

Antes disso, é importante ressaltar que a 1ª auditoria na Suprema ocorreu em 20 de dezembro de 2004 tendo como resultado 75,21% de aproveitamento (classificação boa).

Nesta auditoria não foram avaliados a Solução de pendências nem o Plano de ação, uma vez que era a primeira. A 2ª auditoria ocorreu em 28 de janeiro de 2005 apresentando 91,67% de aproveitamento na Avaliação da auditoria, 95,88% na Solução de pendências e 80,48% no Plano de ação resultando em 89,34% (classificação muito boa). Em 10 de fevereiro de 2005, ocorreu a Auditoria sem Aviso (Anexo 2) que analisou apenas os aspectos comportamentais. Nesta auditoria foi comprovada total comprometimento das pessoas na aplicação dos conceitos do SGQ:5S conquistando 50 pontos.

3.3.1. A 3ª Auditoria

A 3ª Auditoria na Suprema ocorreu em 15 de fevereiro de 2005, onde teve como resultados 95% na Avaliação da auditoria, 100% na Solução de pendências e 90,32% no Plano de ação, obtendo uma média de 95,32% tornando sua classificação como excelente.

Tabela 4: Avaliação de Auditoria (Aa):

Seletividade:	96	de	96	Pontos -	100,00%
Sistematização:	93	de	96	Pontos -	96,88%
Sem Sujeira:	90	de	96	Pontos -	93,75%
Saúde:	84	de	84	Pontos -	100,00%
Socialização:	75	de	90	Pontos -	83,33%
Avaliação da Auditoria (Aa):	**438**	de	**462**	**=**	**95,00%**

Fonte: Relatório da 3ª Auditoria do SGQ: 5S (MFC Consultoria)

Para exemplificação da Avaliação de auditoria (Aa), seguem abaixo, em formato de tabelas, alguns itens avaliados e a pontuação obtida em cada um.

Legenda para as tabelas: NA- Não Aplicado; 0- Não Atendido; 1- Atendido Parcialmente; 3- Atendido Satisfatoriamente; 6- Atendido.

Tabela 5: Seletividade (Seiri)

Questões	Ciclo PDCA					Avaliação	
	P	D	C	A		NA	Valor
Há seletividade de materiais sobre os armários e móveis	↻	↻	↻	↻			6
Os estoques e/ou almoxarifado estão com a seletividade aplicada	↻	↻	↻	↻			6
A alta administração incentiva e aplica a seletividade na Empresa	↻	↻	↻	↻			6

No 1° senso, tabela acima, a Suprema obteve 100% de aproveitamento, visto que em todas as questões o ciclo PDCA foi realizado resultando a pontuação máxima. Nota-se

neste senso o comprometimento da Alta Administração, fato importante para dar continuidade ao processo.

Tabela 6: Sistematização (Seiton)

Questões	Ciclo PDCA					Avaliação	
	P	D	C	A		NA	Valor
Existem identificações nos painéis elétricos, disjuntores e similares	↻	↻	↻	↻			6
As ferramentas estão ordenadas, identificadas e controladas (Laboratório – colocar luva em local adequado - vide figura 6)	↻	↻	↻				3
O sistema de comunicação está eficaz (quadros de avisos, telefonemas, recados, etc.)	↻	↻	↻	↻			6

De acordo com a tabela 4, o 2° senso (sistematização) pontuou 96,88%. Isto ocorreu, pois a questão “ferramentas ordenadas, identificadas e controladas” obteve 3 pontos. Havia luvas no Laboratório em local inadequado, como demonstra a foto abaixo. Neste caso, o ciclo PDCA não foi realizado, uma vez que a fase de ação (Act) não foi completada.

Figura 6: Luva em local inadequado
Fonte: MFC Consultoria

Tabela 7: Sem sujeira (Seiso)

Questões	Ciclo PDCA					Avaliação	
	P	D	C	A		NA	Valor
A coleta de lixo está sendo controlada e realizada corretamente em toda a empresa	↻	↻	↻	↻			6
Os interruptores, tomadas e luminárias estão completamente limpos (CSTI – canaletas precisam de limpeza - vide figura 7)	↻	↻	↻				3
As paredes, teto, portas, janelas estão conservadas, pintadas e com boa aparência (Há paredes mofadas)	↻	↻	↻				3

No senso “Sem sujeira”, duas questões não giraram o PDCA, o que resultou em 93,75% de aproveitamento. Foram encontradas canaletas sujas no CSTI (Centro de Sistemas e Tecnologia da Informação) e paredes mofadas.

Figura 7: Canaletas sujas no CSTI
Fonte: MFC Consultoria

Tabela 8: Saúde (Seiketsu)

Questões	Ciclo PDCA					Avaliação	
	P	D	C	A		NA	Valor
Os colaboradores estão utilizando os uniformes e crachás corretamente	↻	↻	↻	↻			6
O Plano de Preventiva nos equipamentos está planejado e sendo realizado. (em fase de elaboração)						X	
Os E.P.I.’s estão conservados e sendo utilizados corretamente	↻	↻	↻	↻			6
Existe a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA) e as reuniões são realizadas. (em fase de elaboração)						X	

Nesta auditoria, O 4° Senso tinha um total de 84 pontos a serem analisados, pois o Plano de Preventiva nos equipamentos e a CIPA ainda eram questões que estavam em fase de elaboração. As outras questões obtiveram a pontuação máxima resultando em 100% de aproveitamento.

Tabela 9: Socialização (Shitsuke)

Questões	Ciclo PDCA					Avaliação	
	P	D	C	A		NA	Valor
O Planejamento Estratégico está definido e divulgado (visão, missão, negócios e ética) – em fase de elaboração	↻	↻	↻				3
Há Plano de metas planejado, controlado e em atividade (busca da melhoria continua)	↻	↻	↻	↻			6
O Plano de Aniversariantes está planejado e sendo comemorado						X	

O 5° Senso (Socialização) também não tinha todos os pontos, uma vez que o Plano de Aniversariantes não era aplicado. Neste senso, várias questões não giraram o PDCA. Uma delas foi o Planejamento Estratégico que ainda estava em fase de elaboração, faltando a etapa de ação do Ciclo PDCA.

Diante dos resultados, nota-se total empenho da Alta Administração e dos Colaboradores para com a Qualidade e o Projeto SGQ: 5S na Suprema. Abaixo, o gráfico mostra os resultados e a média dos 5 Sensos.

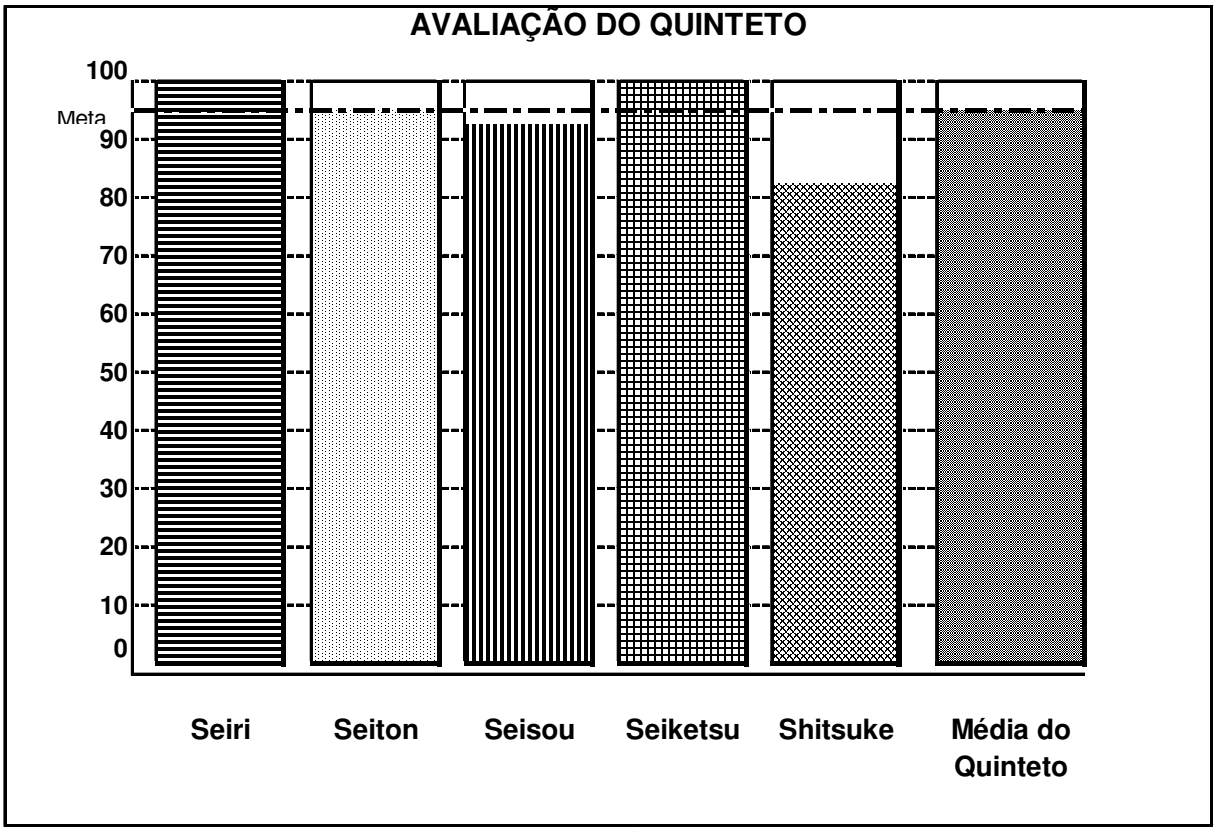

Figura 8: Avaliação do Quinteto
Fonte: Relatório da 3ª Auditoria do SGQ: 5S (MFC Consultoria)

Em relação à Solução de pendências, a Suprema conseguiu 100% de aproveitamento nesta auditoria, porém surgiram outras pendências mostradas na tabela abaixo. Ao lado de cada item, é determinado um prazo para que seja solucionada a pendência.

Tabela 10: Controle de Pendências

Nº	O que / Como fazer	Local	Quando	
			Início	Término
1	W.C. Feminino - Colocar base no vaso do WC para deficientes	1º Andar	15/2/2005	15/7/2005
2	W.C. Masculino e Feminino - Colocar silicone no granito para porta não bater	3º Andar	15/2/2005	15/7/2005
3	Sala 1 e 2 - Limpar as paredes. Está com marcas de pé	3º Andar	15/2/2005	15/7/2005
4	Melhorar comunicação visual do estoque de sacos de lixo	Almoxarifado	15/2/2005	15/7/2005
5	Fixar as borrachas dos vidros das portas	Cantina	15/2/2005	15/7/2005
6	Depósito - Eliminar mofo das paredes	Cantina	15/2/2005	15/7/2005
7	Definir local para o quadro de isopor	Coord. Enfermagem	15/2/2005	15/7/2005
8	Limpar criteriosamente as calhas com as fiações (brancas)	CSTI	15/2/2005	15/7/2005
9	Não permitir cabo de rede (lap top) sobre a mesa (quando não estiver em uso)	DEPE	15/2/2005	15/7/2005
10	Pintar as tubulações expostas (azul para água, preto pra esgoto)	Laboratório	15/2/2005	15/7/2005
11	Definir local adequado para a luva (Não pendurar na tubulação)	Laboratório	15/2/2005	15/7/2005
12	Consertar a maçaneta da porta	Mantenedora	15/2/2005	15/7/2005
13	Fixar o vidro da porta que está bambo	Reprografia	15/2/2005	15/7/2005

O Plano de Ação, que resultou em 90,32% na 3ª auditoria, são metas direcionadas a Alta Administração. As metas são evidenciadas em uma tabela seguindo o método 5W2H para melhor entendimento, e cada uma delas também possui um prazo a ser cumprido. Na tabela, RP significa reprogramação, que é o número de vezes que a meta já foi cobrada. Abaixo, a tabela 11 mostra alguns exemplos das metas a serem realizadas. O Plano de Ação completo encontra-se no Anexo 3.

Tabela 11: Plano de Ação do SGQ:5S

Nº	Onde	Objetivo	Meta	Como	Indicador da Evidência	Quando		Pontuação		RP
						Início	Término	Valor	Obtido	
1	Diretoria	Elaborar Fluxogramas Processos principais	Manter os Processos contínuos, sem erros, sem acidentes e com produtividade	Cada Equipe deve elaborar os fluxogramas detalhadamente de seus processos	Será evidenciado: Fluxogramas sendo criados com 50% de conclusão e registrados	4/1/05	15/7/05	12		3
4	Recepção	Restringir e / ou controlar acesso de pessoas ao interior do setor	Garantir a excelência no atendimento e sistematizar o processo	Educar cada professor sobre a entrada restritiva	Será evidenciado: Atitude tomada com problemas e acesso não sendo utilizado por pessoas não autorizadas	15/2/05	15/7/05	5		1
5	RH	Criar cronograma anual de reuniões com diretoria, Equipe interfixa e colaboradores	Cultivar e estimular o comprometimento de TODOS visando a conquista dos objetivos	Elaborar o cronograma definindo datas periodicidade	Será evidenciado: Cronograma pronto e em funcionamento	15/2/05	15/7/05	8		1

3.4. RESULTADOS DO SGQ: 5S NA SUPREMA

Após a 3ª Auditoria, ocorreram outras e, entre elas, também ocorreram outros treinamentos, de forma que os colaboradores pudessem ficar atualizados em relação ao Programa 5S e aos resultados obtidos pela Suprema.

Até o momento, a empresa já conquistou o Prêmio Top Quality Ouro referente à 2004/2005, e dois Top Quality Excelência referentes à 2005/2006 e 2006/2007. Tais prêmios são concedidos pela MFC Consultoria de Qualidade.

Além dos prêmios, a Suprema possui, hoje, uma estrutura organizada, com foco no seu negócio, voltada para o cliente. Cabe ressaltar que a empresa possui:

- Seletividade em todos os setores utilizando a Coleta Seletiva;
- Mesas organizadas, prateleiras e gavetas etiquetadas para melhor identificação;
- Crachás e uniformes para todos os funcionários;
- Sistema de Comunicação padronizado (atendimento ao telefone, quadros de aviso);
- Plano Estratégico e Código de Ética e Conduta definidos e divulgados a todos os colaboradores com o objetivo de que tenham o conhecimento e comprometimento com a empresa.
- Ambientes limpos e agradáveis;
- Plano de Preventiva nos equipamentos e a CIPA que está reiniciando com o 3° mandato e já ocorreram duas SIPAT's (Semana Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho).
- Processos também estão definidos em fluxogramas.

Assim, nota-se total comprometimento da Alta Administração e colaboradores com o Programa 5S, deixando de ser uma obrigação para ser um hábito no ambiente de trabalho e na vida pessoal.

Capítulo IV - RESULTADOS

A fim de se analisar a importância do Programa 5S e a aceitação da implantação do SGQ:5S pela MFC Consultoria na Faculdade Suprema, foi realizada pela autora uma Pesquisa de Satisfação (Anexo 4) entre alguns funcionários de alguns setores da empresa.

Para essa pesquisa foi utilizada a amostragem conglomerada, onde os conglomerados foram os 20 setores existentes na Faculdade. Assim, foi realizada uma amostragem aleatória simples, definindo 3 setores para a pesquisa, sendo que todos os funcionários de cada setor responderam as quatro perguntas, cada uma com 3 opções de resposta (não, pouco, muito). Os setores sorteados foram: Secretaria Acadêmica de Registro (SAR) que possuiu 6 funcionários; Biblioteca com 3 funcionários; e Serviços Gerais possuindo 8 funcionários. Segue abaixo, a tabela que mostra o resultado da pesquisa.

Tabela 12: Resultados – Pesquisa de Satisfação

	Setor																							
	SAR								**Biblioteca**								**Serviços Gerais**							
	Q1		**Q2**		**Q3**		**Q4**		**Q1**		**Q2**		**Q3**		**Q4**		**Q1**		**Q2**		**Q3**		**Q4**	
	f	**%**	**f**	**%**	**f**	**%**	**f**	**%**	**f**	**%**	**f**	**%**	**f**	**%**	**f**	**%**	**f**	**%**	**f**	**%**	**f**	**%**	**f**	**%**
Pouco	1	16,67	1	16,67	1	16,67	4	66,67									1	12,5			2	25		
Muito	5	83,33	5	83,33	5	83,33	2	33,33	3	100	3	100	3	100	3	100	7	87,5	8	100	6	75	8	100
Total	6	100	6	100	6	100	6	100	3	100	3	100	3	100	3	100	8	100	8	100	8	100	8	100

De acordo com a tabela, nota-se que nenhum funcionário respondeu a opção “não”, ou seja, o Programa 5S é conhecido e tem importância na empresa. Pode-se considerar também que a Biblioteca é o único setor, dentre os 3 setores sorteados, em que 100% dos funcionários conhecem e aplicam o Programa 5S tanto na vida profissional quanto na vida pessoal.

Diante dos gráficos, a seguir, é possível visualizar melhor os resultados de cada pergunta separadamente.

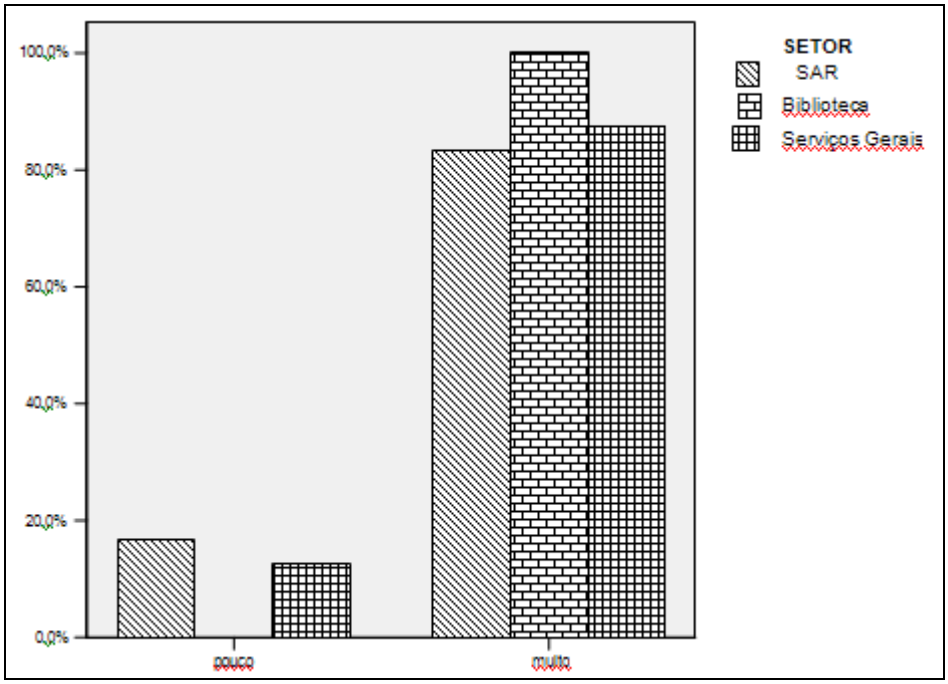

Figura 8: Você conhece o Programa de Qualidade 5S Aplicado na Suprema?

De acordo com o gráfico acima (Figura 8), percebe-se grande conhecimento dos funcionários em relação ao Programa 5S aplicado na empresa. Apenas 16,67% dos funcionários da SAR e 12,5% dos funcionários do setor de Serviços Gerais, disseram que conhecem pouco o Programa.

Já em relação à influência do 5S no modo de trabalho, todos os funcionários da Biblioteca e dos Serviços Gerais afirmam total influência (Figura 9). Isto ocorre devido à grande aceitação do Programa 5S por estes funcionários.

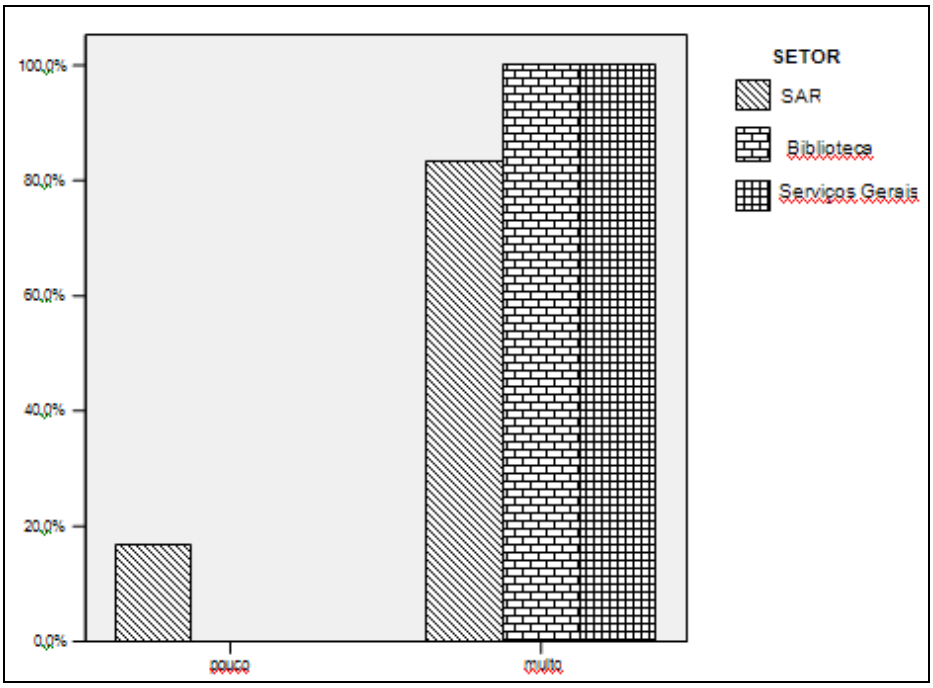

Figura 9: O Programa 5S te ajudou a mudar seu modo de trabalhar?

As melhorias que ocorreram em cada setor ocasionadas pelo Programa 5S foram inúmeras, sendo que 83,33% dos funcionários da SAR e 75% dos funcionários dos Serviços Gerais apontam tais melhorias como muito consideráveis. Como visto no gráfico abaixo (Figura 10), o setor da Biblioteca se destaca, mais uma vez, com 100% de reconhecimento do Programa.

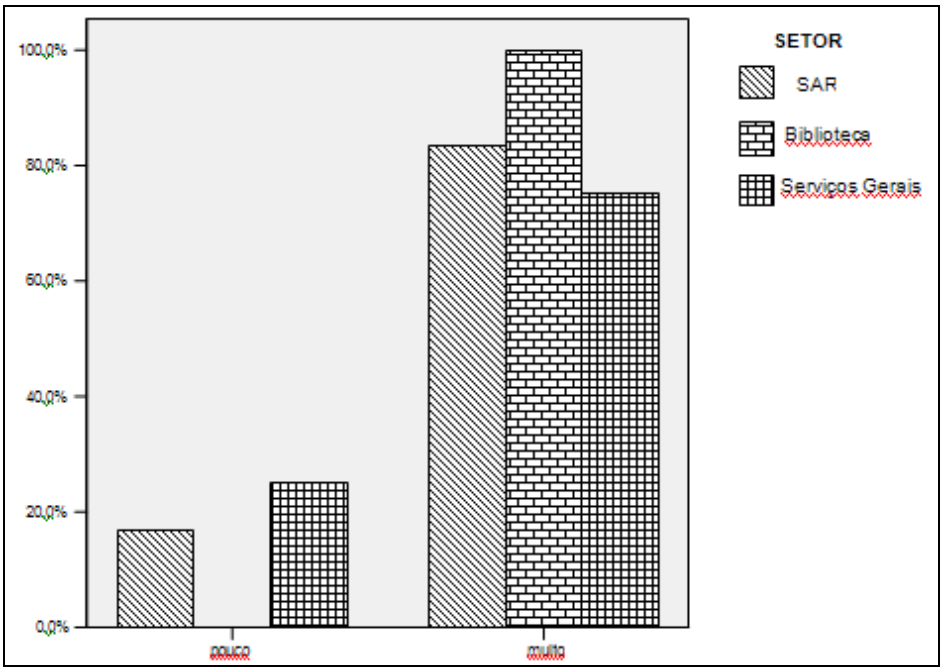

Figura 10: As melhorias do Programa 5S de seu ambiente de trabalho são consideráveis?

De acordo com o gráfico abaixo (Figura 11), pode-se afirmar a grande influência do programa 5S na vida pessoal de cada funcionário. Apenas 33,33% dos funcionários da SAR disseram que o 5S influenciou muito na vida pessoal. Esta influência pode ser observada pela mudança no modo de se vestir, de comunicar com as pessoas, no modo de agir de cada um.

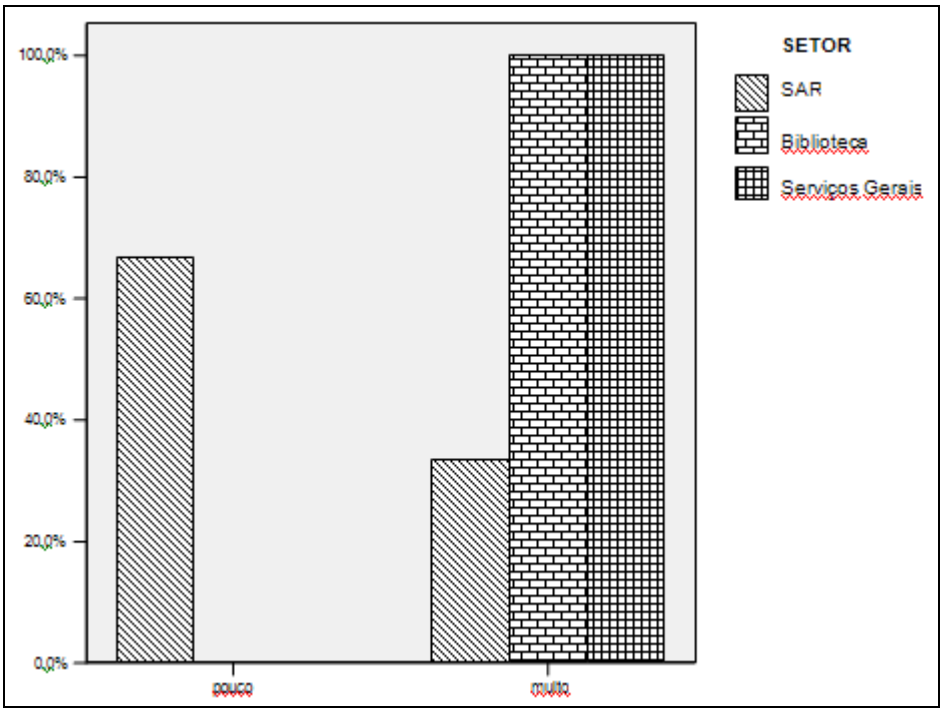

Figura 11: O Programa 5S influenciou na sua vida pessoal?

Diante dos resultados positivos em toda a empresa, o SGQ:5S e, conseqüentemente, as auditorias, irão focar nos processos de cada setor, visando sempre à melhoria contínua.

Capítulo V - CONCLUSÃO

Atualmente, a Qualidade se firma como ponto forte de competitividade entre as empresas. O desenvolvimento deste conceito e as ferramentas que auxiliam em seu controle fixam a qualidade como aspecto fundamental para sobrevivência e sucesso de qualquer empresa; tanto nos setores de produtos, quanto no de serviços. Tais ferramentas são múltiplas e cada uma se adapta melhor às necessidades específicas e pontuais de cada organização. É necessário que as empresas desenvolvam estratégias e definem o melhor caminho a seguir como metodologia para a implantação do processo de qualidade.

Um dos conceitos do Programa de Qualidade 5S, segundo MARSHALL (2005), é que o método é uma filosofia voltada para a mobilização dos colaboradores, através da implementação de mudanças no ambiente de trabalho, incluindo eliminação de desperdícios, arrumação de salas e limpeza. O SGQ: 5S implantado na Suprema define este conceito com clareza. O empenho e a aceitação dos funcionários para com o Programa 5S são visíveis na mudança de atitude tanto na vida profissional quanto na vida pessoal.

O Programa 5S depende da capacidade de as pessoas se organizarem e trabalharem em conjunto para um fim comum. Quando todos os envolvidos no processo e na instituição, desde a alta administração até o pessoal que executa a mais simples das tarefas, conhecem e aplicam no seu dia-a-dia os conceitos que sustentam a metodologia, pode-se considerar implantada a Gestão pela Qualidade Total. Neste caso, todos conhecem seus processos, produtos, clientes, e sabem identificar claramente as relações de causa e efeito nos processos pelos quais são responsáveis; possuem metas e as avaliam periodicamente; são treinados e sabem aplicar o PDCA na solução de problemas; adotam os padrões, objetivos, metas e planos para a instituição em todos seus setores; todos sabem medir e avaliar os resultados gerais de seu trabalho e relatar irregularidades; conhecem e constantemente atualizam as necessidades dos clientes internos e externos; cooperam ativamente nos projetos de melhoria contínua dentro da instituição.

Vale afirmar que a busca pela qualidade não tem fim, visto que o processo de melhoria e a necessidade de fazer cada vez melhor são próprios do ser humano.

Por fim, este trabalho pode evidenciar a viabilidade da aplicação do Programa de Qualidade 5S na Suprema, e as melhorias potenciais que ela pode trazer a esta empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

ABREU, Carlos Barroso. *Gestão da Qualidade* 1ª ed. Juiz de Fora: Faculdade Estácio de Sá, 2005.

CAMPOS, V F. *TQC: Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)*. 7. ed. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.

CAVALCANTI, Maurício de Freitas; *Apostila Siatema de Gestão da Qualidade com base no Programa 5S*. Juiz de Fora.

CROSBY, Philip B. *Qualidade é investimento***.** Rio de Janeiro: José Olympio, 1999.

DEMING, William Edwards. *Saia da crise.* São Paulo: Futura, 2003.

FACULDADE DE CIÊNCIAS MÉDICAS E DA SAÚDE DE JUIZ DE FORA. Disponível em: http://www.suprema.edu.br/. Acesso em: 11 set. 2006.

FARIAS FILHO, J. R. *Sistemas de Gestão pela Qualidade Total in Módulos I a IV*. Notas de aula da disciplina SGQT. Niterói: UFF, 2000. (Mestrado em Sistemas de Gestão).

FEIGEBAUM, Armand V. *Controle da qualidade total: gestão e sistemas.* São Paulo, Makron Books, 1994.

JURAN, Joseph M.; GRYNA, Frank M.. *Juran's quality control handbook*. USA: McGraw-Hill, 1988.

LIMA, Renata de Almeida - *Como a relação entre clientes e fornecedores internos à organização pode contribuir para a garantia da qualidade*: *o caso de uma empresa automobilística.* Ouro Preto: UFOP, 2006.

MAIS CONSULTORIA Disponível em: http://www.maisconsultoria.com.br/novo/admin/empresa.php?secao=empresa_atuacao. Acesso em: 26 nov. 2006

MARSHALL, I. J. et al. *Gestão da Qualidade.* 5. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

MENDONÇA, Ricardo Rodrigues Silveira de; *Aspectos Gerais da Função Qualidade e Programa 5 S.* UFJF, Faculdade de Economia e Administração, 2003.

MFC CONSULTORIA. Disponível em: http://www.mfcconsultoria.com.br/. Acesso em: 20 out. 2007.

MONTGOMERY, D.C.; RUNGER George C. *Estatistica Aplicada e Probabilidade para Engenheiros.* Rio de Janeiro: LTC, 2003.

OLIVEIRA, Carlos Augusto de. Inovação do Produto e do Processo/Carlos Augusto de Oliveira. – Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 2000.

PUCRS. Disponível em: http://www.pucrs.br/feng/5s/sobre.php. Acesso em: 03 dez. 2006.

QUALIDADE TOTAL. Disponível em: http://www.qualidade.com/conc-01.htm. Acesso em: 03 dez. 2006.

SILVA, Jane Azevedo da; *Apostila de Controle da Qualidade I*. Juiz de Fora: UFJF, 2006.

VANTI, Nadia. Ambiente de qualidade em uma biblioteca universitária: aplicação do 5S e de um estilo participativo de administração. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 28, n. 3, 1999.

WERKEMA, M. C. C. *As ferramentas da qualidade no gerenciamento de processos.* Belo Horizonte : Fundação Christiano Ottoni, UFMG, 1995.

WIKIPEDIA. Disponível em: http://pt.wikipedia.org/wiki/5S. Acesso em: 19 nov. 2006

ANEXO 1 - ORGANOGRAMA INSTITUCIONAL E ACADÊMICO DA FCMS/JF

ANEXO 2 – RELATÓRIO DE AUDITORIA SEM AVISO

ANEXO 3 – PLANO DE AÇÃO SGQ: 5S

ANEXO 4 – PESQUISA DE SATISFAÇÃO