

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCSO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

JOSÉ ADALTO PIRES DE OLIVEIRA JÚNIOR

GESTÃO DA QUALIDADE – Plano de ação para a prática do programa 5s no
Departamento de Assuntos Culturais da Universidade Federal do Maranhão.

SÃO LUIS
2013

JOSÉ ADALTO PIRES DE OLIVEIRA JUNIOR

GESTÃO DA QUALIDADE – Plano de ação para a prática do programa 5s no
Departamento de assuntos culturais da Universidade Federal do Maranhão.

Monografia apresentada ao Curso de
Administração da Universidade Federal do
Maranhão para obtenção do grau de Bacharel em
Administração.

Orientadora: Prof.^a Esp. Mariana Bandeira
de Melo Silva

SÃO LUIS
2013

Oliveira Júnior, José Adalto Pires de.

Gestão da qualidade: plano de ação para a prática do programa 5s no Departamento de Assuntos Culturais da Universidade Federal do Maranhão/José Adalto Pires de Oliveira Júnior. - 2013.

83f.

Impresso por computador (fotocópia)

Orientador: Mariana Bandeira de Melo Silva

Monografia (Graduação) – Universidade Federal do Maranhão, Curso de Administração, 2013.

1. Departamento de Assuntos culturais – UFMA – Gestão - Qualidade 2. Programa 5S I. Título

CDU 005.6: 378.4 (812.1)

JOSÉ ADALTO PIRES DE OLIVEIRA JUNIOR

GESTÃO DA QUALIDADE – Plano de ação para a prática do programa 5s no
Departamento de Assuntos Culturais da Universidade Federal do Maranhão.

Monografia apresentada ao Curso de
Administração da Universidade Federal
do Maranhão para obtenção do grau de
Bacharel em Administração.

Aprovado em: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Esp. Mariana Bandeira de Melo Silva
Orientadora

Prof^o. Me. Sergio Sampaio Cutrim

Prof^o Esp. Hélio Trindade de Matos

Aos meus Pais.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pela sua presença constante em minha vida.

Aos meus familiares, em especial, os meus pais, Adalto e Cleide e meu irmão Jefferson que me ajudaram a todo o momento.

Aos Amigos do departamento de Assuntos Culturais pela colaboração para realização deste trabalho.

A todos meus professores pela minha formação e minha orientadora Mariana Bandeira

A todos os meus amigos do curso que conviveram comigo por todos esses anos.

“... A mente que se abre a uma nova idéia jamais voltará ao seu tamanho original.”

Albert Einstein

RESUMO

As técnicas de gestão resumem um aglomerado de técnicas para o uso no sistema de gestão das corporações. Durante o desdobramento de suas aplicações, empregam ferramentas de gerenciamento e de técnicas, sendo uma delas a metodologia 5s. O programa tem um grande significado e uma importância vital para o desenvolvimento da obtenção da qualidade. A ferramenta visa à mobilização dos colaboradores, por meio da implementação de mudanças no ambiente de trabalho a fim de mudar a forma de pensar dos mesmos. O presente estudo tem como objetivo propor um plano de ação para a prática dos 5s no Departamento de Assuntos Culturais da Universidade Federal do Maranhão identificando falhas e sugerindo propostas para o melhoramento do setor. Este trabalho acadêmico busca analisar, por meio de pesquisa de campo, a situação do Departamento de Assuntos Culturais da Universidade Federal do Maranhão, de acordo com as características da ferramenta 5S. Para isto, realizou-se uma busca exploratória, usando como instrumentos para coleta de dados, a observação sistemática e a aplicação de questionário para mensurar a necessidade de implantação do programa. Para o referencial teórico, foi feita uma pesquisa bibliográfica para enriquecimento do tema. Os resultados mostraram que o Departamento necessita de um plano elaborado para a prática do programa 5s, pois se verifica a necessidade de melhoria, tanto na estrutura, como no aspecto mental dos funcionários, levando a aplicação dos 5S, a melhorar o ambiente de trabalho e, assim, levar a filosofia e métodos para outros departamentos da Universidade.

Palavras-chave: Departamento de Assuntos culturais. UFMA. Qualidade. Gestão. Programa 5S.

ABSTRACT

The techniques of management that symbolize a set practices available for use in corporate management system. During the deployment of their applications, employs management tools and techniques, one of which the methodology 5s. The 5s program has a great significance and a vital importance for the development of obtaining quality. The tool aims at mobilizing employees through the implementation of changes in the work environment in order to change the way of thinking of them. This paper aims to propose an action plan for the practice of 5s in Department of Cultural affairs of the University Federal of Maranhão identifying gaps and suggesting proposals for the improvement of the sector. This academic work seeks to analyze, through field research, the situation of the Department of Cultural Affairs of the University Federal of Maranhão, according to the characteristics of the 5S tool. For this, a search was conducted exploratory, using as instruments for data collection, systematic observation and a questionnaire to measure the need to implement the program. For the theoretical framework, a literature search was done to enrich the topic. The results showed that the Department requires an elaborate plan for practicing the program 5s because there is need of improvement, both in structure and in mental aspect of the staff, resulting in application of 5S, improving the working environment and thus taking philosophy and methods to other departments of the University.

Keywords: Quality. Department of Cultural affairs. UFMA. Quality. Management. 5S program.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	- Definição de qualidade.....	19
Quadro 2	- 9s.....	22
Quadro 3	- Frequência de uso.....	23
Quadro 4:	- Avaliação dos três primeiros sentidos.....	36
Quadro 5:	- Reclamações e sugestões dos colaboradores.....	57
Quadro 6:	- Diagnostico.....	60
Quadro 7:	- Exemplo de planilha de controle.....	63

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Sexo.....	41
Gráfico 2: Idade.....	42
Gráfico 3: Escolaridade.....	42
Gráfico 4: Contratado pela UFMA.....	43
Gráfico 5: Conhecimento sobre o programa 5s.....	43
Gráfico 6: Adota hábitos compatíveis ligados a ferramenta 5s.....	44
Gráfico 7: Mantém a mesa limpa e organizada.....	44
Gráfico 8: Coloca somente os materiais necessários no ambiente de trabalho.....	45
Gráfico 9: Mesas, gavetas, armários organizados.....	45
Gráfico 10: Desorganização.....	46
Gráfico 11: Acumulo de materiais sobre mesas e superfícies horizontais.....	47
Gráfico 12: Materiais largados em cantos.....	47
Gráfico 13: Materiais largados em armários.....	48
Gráfico 14: Materiais sem utilização.....	48
Gráfico 15: Preocupação do colaborador com acumulo de materiais.....	49
Gráfico 16: Preocupação do colaborador em definir o destino de materiais.....	50
Gráfico 17: Preocupação do colaborador com a limpeza do ambiente.....	50
Gráfico 18: Preocupação do colaborador com a sinalização.....	51
Gráfico 19: Interação dos funcionários.....	52
Gráfico 20: Limpeza.....	52
Gráfico 21: Climatização.....	53
Gráfico 22: Condições de trabalho em relação à saúde física e mental.....	53
Gráfico 23: Materiais existentes para a execução do trabalho.....	54
Gráfico 24: Serviço prestado.....	54
Gráfico 25: Desorganização limita e afeta a produtividade.....	55
Gráfico 26: A importância da ferramenta 5s no setor.....	55
Gráfico 27: Possibilidade de implantação do programa.....	56
Gráfico 28: Resistência ao programa.....	56

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Evolução da escola da qualidade.....	17
Figura 2: Fluxo 5s.....	21
Figura 3: Esquema de classificação.....	23
Figura 4: Limpeza sistemática.....	25
Figura 5: Acumulo de materiais em armários.....	37
Figura 6: Máquinas sem utilização.....	37
Figura 7: Falta de organização.....	38
Figura 8: Espaço aberto.....	39
Figura 9: Limpeza.....	39
Figura 10: Materiais largados em cantos.....	40
Figura 11: Esquema de classificação.....	62
Figura 12: Etiqueta de identificação.....	64

LISTA DE SIGLAS

DAC	- Departamento de Assuntos Culturais.
UFMA	- Universidade Federal do Maranhão.
5s	- Cinco S.
IPHAN	- Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional.
ISO	- Organização Internacional para Padronização.
TQC	- Controle da Qualidade Total.
ANVISA	- Agência Nacional de Vigilância Sanitária.
PROEX	- Pró-Reitoria de Extensão.
ABD	- Associação Brasileira de documentaristas.
GASMAR	- Companhia de Gás do Maranhão.
CEMAR	- Centrais Elétrica do Maranhão.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
2 REVISÃO DA LITERATURA	17
2.1 SURGIMENTO DA QUALIDADE.....	17
2.1.1 Qualidade	17
2.2 FERRAMENTA 5S	20
2.2.1 Os 5s	21
2.2.2 Seiri – Descarte, utilização, seleção.	22
2.2.3 Seiton – Ordenação, arrumação.	23
2.2.4 Seiso – Limpeza	24
2.2.5 Seiketsu – Higiene, asseio, conservação, padronização.	25
2.2.6 Shitsuke - Autodisciplina, disciplina	26
2.2.7 Vantagens da implantação do programa 5s	26
3 DESCRIÇÃO DO DEPARTAMENTO	28
3.1 DEPARTAMENTO DE ASSUNTOS CULTURAIS.....	28
4 METODOLOGIA	32
4.1 SUJEITOS DA PESQUISA.....	32
4.2 INSTRUMENTOS PARA COLETA DE DADOS	33
5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	35
5.1 ANÁLISE SISTEMÁTICA	35
5.2 TABULAÇÃO DOS DADOS	41
6 APRESENTAÇÃO DA ESTRUTURA DO PLANO DE AÇÃO	59
6.1 PLANO DE AÇÃO PARA A PRÁTICA PARA A IMPLEMENTAÇÃO DO 5S.....	59
6.1.1 Liderança no processo de mudança	60
6.1.2 Diagnóstico	60
6.1.3 Do lançamento	61
6.1.4 Descarte (SEIRI)	62
6.1.5 Organização (SEITON)	64
6.1.6 Limpeza (SEISO)	65

6.1.7 Padronização ou higiene (SEIKETSU)	66
6.1.8 Disciplina (SHITSUKE)	67
7 AUDITORIA	68
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS.	69
8.1 CONCLUSÃO.....	69
8.2 RECOMENDAÇÕES.....	69
REFERÊNCIAS	71
APÊNDICES	73

1 INTRODUÇÃO

Qualidade é um termo que passou a fazer parte do jargão das organizações e os exemplares de gestão que existem hoje em dia fazem parte do universo que possibilitam a procura constante de refinamento.

O conceito de qualidade passou a ser reconhecida como um modelo de gestão que busca a eficiência e conseqüentemente a excelência seja no controle de produção, na qualidade de bens e serviços ou uso de técnicas. Desta maneira, a gestão da qualidade total vem influenciando bastante o modo de pensar e agir do ser humano.

O termo 5S é baseado em cinco palavras japonesas que resumem seus conceitos: *Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu e Shitsuke*, que são traduzidas da seguinte forma para o português: Senso de utilização, Senso de Organização, Senso de Limpeza, Senso de Saúde e Senso de Autodisciplina, conservando assim o nome do programa.

A metodologia 5s é uma das ferramentas utilizada pela gestão da qualidade total e tem como principal objetivo o bom funcionamento da empresa, setor ou departamento que a mesma está sendo aplicada. A metodologia nasceu no Japão na década de 60, com objetivo de melhorar o ambiente de trabalho, deixando melhor organizados, mais ordenados e limpos de forma permanente, para conseguir uma maior produtividade e um melhor retorno dos colaboradores.

Os cinco “S” têm uma grande difusão e são numerosas as empresas e organizações que as vem aplicando por todo o mundo. É fundamental implantar mediante uma metodologia meticulosa e disciplinada. Os 5s vai se direcionar de forma sistemática nos materiais e elementos na área de trabalho de acordo com as cinco faces pré-estabelecidas, conceitualmente muito fáceis, mais requerendo força e perseverança para mantê-las.

O presente trabalho tem-se como objetivo apresentar um estudo da ferramenta 5s, procurando reconhecer sua importância e os benefícios com a implantação, sendo que, o programa traduz a base para os padrões necessários para a excelência. Para que os objetivos sejam atendidos é necessário uma análise do

departamento a fim de verificar a atual situação e sua viabilidade, além de constatar a importância do programa no processo de implantação.

Analisando o problema em questão segue a seguinte pergunta: **Como se constitui o plano de ação para a implantação do 5s no Departamento de Assuntos culturais da UFMA?** Pois esse programa surge quando há o intuito de transformar o espaço de trabalho de forma a conceder aos seus funcionários um maior conforto e também corrigir e combater alguns problemas como desorganização generalizada, desperdícios e mudança de postura.

O trabalho está estruturado em 8 capítulos, o primeiro trata da evolução e conceito da qualidade bem como a contribuição de vários estudiosos do ramo.

O segundo aborda os conceitos fundamentais do programa 5s e sua importância para as empresas no processo em busca da qualidade.

O terceiro capítulo apresenta a descrição do departamento do departamento de assuntos culturais da UFMA, ambiente da pesquisa.

O quarto capítulo contempla a metodologia, técnicas e instrumentos utilizados para realização da pesquisa.

O quinto capítulo trata da análise sistemática, tabulação dos dados.

O sexto capítulo apresenta todo o processo para a implantação dos 5s do início ao fim.

As considerações finais aparecem no oitavo capítulo e é constituído pela conclusão e recomendações finais.

O apêndice mostra o questionário elaborado para a coleta de dados e anexos para os critérios de avaliação dos 5s.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 SURGIMENTO DA QUALIDADE

2.1.1 Qualidade

O conceito de qualidade não é novo, se revermos a história será possível identificar diversas preocupações com a qualidade desde o início da existência da humanidade.

Segundo Rodrigues (2010, p.4) “a revolução mercantil, a partir da do séc. XVI possibilitou a integração de várias sociedades através de intercâmbio de produtos”. Na época os artesãos já apontavam as primeiras diretrizes do que se viria ser a gestão da qualidade, cada sociedade tinha seu artesão, com seus produtos, com atributos e características específicas. Entre as diversas regiões foi possível que um consumidor conhecesse o diferencial dos produtos fabricados por outros artesões de áreas distantes, gerando novas expectativas. Assim a qualidade passa a ser associada a valores percebidos pelo cliente.

Durante o séc. XX a qualidade era vista de maneira sistematizada fazendo parte de normas de uma unidade produtiva. Contudo nesse período, deixaram de serem priorizados alguns aspectos importantes da gestão da qualidade como o conhecimento da necessidade do cliente. A qualidade passou por todo um processo até chegar à qualidade da qual conhecemos hoje.

Figura 1 - evolução da escola da qualidade

1920	1940	1950	1960	1980	Séc. XXI
Linha de montagem, controle estatístico da qualidade	2ª guerra. Controle estatístico da qualidade	Controle da qualidade chega ao Japão por meio de Deming.	Qualidade total de Ishikawa	Qualidade Auditoriada Normas ISO	Qualidade total como estratégia de negócios

Fonte: Maximiano(2008)

Durante todo o processo foram surgindo os gurus da qualidade, Estudiosos que contribuíram para o melhoramento da qualidade total nas organizações com técnicas, conhecimento e ferramentas.

A gestão da qualidade é uma escola bem moderna, foi trazida com bases de algumas idéias de escolas japonesas, embora ela tenha sido escrita por autores americanos principalmente o Deming e Juran.

Willian Deming era considerado o “filósofo do movimento da qualidade”. Deming (*apud* RODRIGUES 2010) argumentava que o trabalho deveria ser analisado por meios estatísticos e fatos (dados) e não intuições e empirismo.

Deming desenvolveu estudos que possibilitaram na elaboração dos 14 princípios básicos que ajudaram na administração da qualidade nas empresas, no entanto, considerava não ser satisfatório desempenhar apenas as especificações, era necessário empregar as técnicas de controles estatísticos da qualidade, em vez do só vistoriar.

Segundo Bravo (2003) todas essas idéias que foram criadas e consolidadas por Deming tem como o objetivo planejar, dirigir, ordenar e controlar para a obtenção de resultados.

Outro estudioso da qualidade era Joseph Juran que ao contrario de Deming defendia o treinamento de todos os funcionários para a melhoria da qualidade enfatizando a alta gerência deixando de lado o foco nas produções.

Carvalho (2011) fala que uma de suas principais contribuições foi a trilogia da qualidade (planejamento, melhoria e controle). As idéias Dr. Juran tinham como foco a melhoria continua da qualidade, já que os processos de negócio são a maior e a mais descuidada chance de melhoria..

Armand Fergenbaun é considerado o pai do sistema de controle da qualidade total (TQC). Fergenbaun (*apud* CARVALHO 2005) foi o primeiro a tratar a qualidade de forma sistêmica nas organizações. Volta-se para fora da organização e tem por suporte a orientação para o cliente.

Cierco (2003) fala que a premissa básica de controle da qualidade total (TQC) é que a qualidade está ligada a todas as funções e atividades da organização e não apenas a fabricação e a engenharia.

“A melhoria da qualidade não depende dos especialistas e sim todos na empresa são responsáveis pela qualidade desde os níveis mais baixos da organização até a alta cúpula” (MAXIMIANO, 2008, p. 39).

Philip B. Crosby (*apud* CARVALHO 2005) ligou os conceitos de zero defeito e de “fazer certo na primeira vez” com objetivo de produzir atendendo as especificações, incentivando as pessoas melhorarem continuamente.

Outro estudioso da qualidade é Kaoru Ishikawa, conhecido como o pai do TQC japonês.

Segundo Carvalho (2011) o programa 5s surgiu quando o Prof^o Kaoru Ishikawa elaborou um método de combate a desorganização e no combate ao desperdício com objetivo de aperfeiçoar os recursos em um país destruído no início da década de 60.

O mesmo autor afirma que a qualidade se transformou em algo totalmente valorizado pelas empresas e traçada como estratégica, com planejamentos específicos e reconhecida como um dos mais importantes e principais objetivos dos negócios nas organizações.

Dessa maneira, visto que a qualidade abrange um leque de situações, vale notar que é difícil abordar apenas um conceito específico sobre a qualidade. Cada estudioso define qualidade dentro de sua linhagem.

Quadro 1 - definição de qualidade

CROSBY	“Conformidade com as exigências”
DEMING	“A qualidade deve ter como objetivo as necessidades, presentes e futuras, do usuário”.
JURAN	“Adequação à finalidade ou ao uso”
FERGENBAUM	“Total de características pelas quais o produto ou serviço, quando em uso, atenderá as expectativas do cliente”

Fonte - adaptada Ramirez (ca 2000).

Campos (1992) fala que a qualidade é aquele que acatar perfeitamente, de maneira confiável, de forma acessível, segura e no tempo certo as necessidades dos clientes.

Chiavenato (2004) afirma que os programas de melhoria, privilegiam a ação das pessoas nos problemas do cotidiano, buscando suas causas e soluções e recomendando as melhorias necessárias.

Com isso a qualidade deixou de ser um atributo a um produto ou a um serviço para torna-se uma estratégia de negócio que promove o desenvolvimento da organização, independente de seu porte, e das pessoas que nela trabalham.

Para Chiavenato (2004) a qualidade total é uma filosofia que envolve a todos os colaboradores de uma instituição em uma persistente procura por aperfeiçoamento.

Uma das abordagens administrativas mais impactantes é o compromisso com a qualidade.

“Qualidade não se faz somente com tecnologia e sim com pessoas. Sobretudo com pessoas capacitadas, treinadas, lideradas, motivadas e plenamente consciente de suas responsabilidades. Qualidade se faz com a participação das pessoas.” (CHIAVENATO, 2004 p. 446).

Ainda conforme Chiavenato (2004) muitas tarefas nas empresas são mal redirecionadas, podendo muitas das vezes, ser definitivamente eliminadas por um simples arranjo no mecanismo de execução.

2.2 FERRAMENTA 5S

O programa 5s, que foi criado no Japão por volta de 1950 por Kaoru Ishikawa é uma das ferramentas de gestão que ajuda na otimização do trabalho e na reeducação do colaborador.

“O programa 5s é uma oportunidade inigualável para obter o comprometimento dos colaboradores, pois tem papel importante como instrumento para união dos colaboradores. E comprometimento, quando se inicia qualquer empreitada nessa área, é fator crítico de sucesso.” (EQUIPE GRIFO, 1998 p. 23).

A metodologia para a sua implantação não é difícil de ser aplicada, Seguindo um plano, onde todas as diretrizes estejam apontadas, propicia ao gestor uma facilidade de controle e visualização, o projeto trará a todos que convivem no local alguns significados diferentes, mas ele esbarra em alguns processos interno sendo o principal deles a resistência à mudança, segundo Rodrigues (2010) a implantação deve ser precedida de sensibilização e conscientização dos colaboradores da necessidade de adotar novos hábitos e, conseqüentemente uma nova postura.

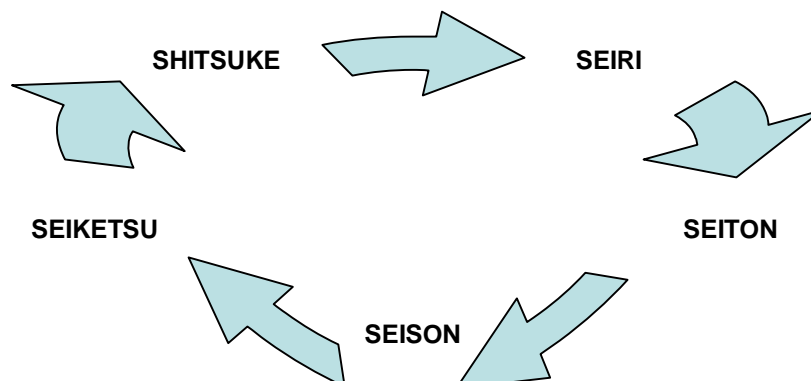
Os 5s envolvem mudança de comportamento e hábitos já enraizados dentro da organização. “[...] Esse programa representa um grande processo educacional [...]” (CARVALHO, 2011 p. 107).

Os 5S's têm seu nome baseado em cinco palavras japonesas: SEIRI (senso de utilização), SEITON (senso de arrumação), SEISO (senso de limpeza), SEIKETSU (senso de saúde), SHITSUKE (senso de disciplina) sendo que cada fase começa com a letra de som “s” dando origem ao nome do programa.

Sendo assim, segundo Carvalho (2011) A ferramenta 5s tem um grande significado e uma importância extremamente vital para os trabalhos programado e desenvolvidos para o alcance da qualidade, o bom funcionamento do setor e o bem estar dos colaboradores.

2.2.1 Os 5s

Figura 2 - Fluxo 5s



Fonte: adaptada Carvalho 2011

Segundo a equipe grifo (1998) no início eram 9s e com o passar do tempo devido às transformações, passaram a não ser mais utilizados na empresa, pois apenas os cinco primeiros “S” seriam capazes de transmitir a essência do programa.

Quadro 2 - 9s

Seiri	Descarte, utilização, seleção
Seiton	Ordenação, arrumação
Seison	Limpeza
Seiketsu	Higiene, conservação
Shitsuke	Autodisciplina
Setsuyaku	Economia
Sekinin	Responsabilidade
Shitsukoku	Persistência
Shukan	Hábito

Fonte: adaptado equipe grifo (2003)

Cierco (2003) 5s é uma filosofia para a mobilização dos colaboradores, através da implementação de mudanças no ambiente de trabalho. O mesmo autor mostra que o principal objetivo do programa é mudar a maneira de pensar dos colaboradores, a fim de melhorar o comportamento e o ambiente de trabalho.

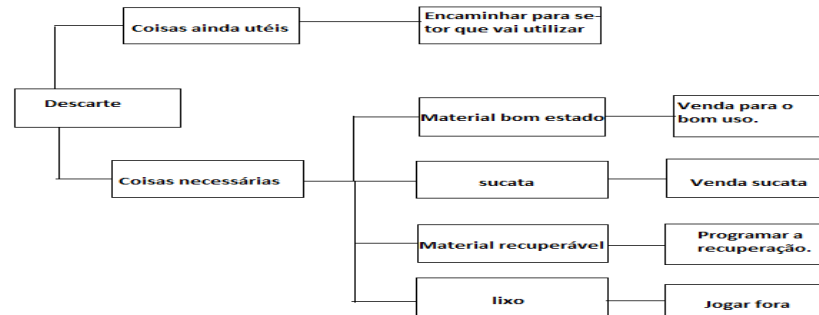
2.2.2 Seiri – Descarte, utilização, seleção.

“Esse primeiro senso orienta sobre a necessidade de reflexão[...]” (CARVALHO. 2011, P. 66). É o senso de utilidade, de descarte, separa as coisas úteis das inúteis, alocando os materiais que não são necessários naquele momento no ambiente. Cada um dos colaboradores deve saber distinguir e realizar essa diferenciação.

Conforme a Equipe Grifo (1998) a idéia do senso é mostrar que devemos ter apenas o que necessitamos.

Carvalho (2001) afirma que o senso de utilização encontra resistência pelo fato de existirem colaboradores que têm por hábito o ato de guardar coisas que “um dia podem servir”.

Figura 3 - esquema de classificação



Fonte - Lacerda 2008

Baseado nesse esquema os colaboradores vão saber ordenar os materiais de forma correta a aperfeiçoar o trabalho. Carvalho (2011) afirma que ao executar o SEIRI o ambiente gera alguns benefícios como redução de espaço, redução no processo de compra, aumento da produtividade etc.

2.2.3 Seiton – Ordenação, arrumação.

Segundo Rodrigues (2010) esse senso tem como objetivo ordenar racionalmente os móveis e equipamentos de forma a criar um *layout* apropriado para o ambiente e para os objetos.

A idéia é manter o que é necessário, na quantidade certa e na qualidade adequada no lugar exato trazendo vantagens para a área de trabalho.

Quadro 3 - frequência de uso

Frequência de uso	Local adequado
Todo dia	Junto ao trabalho
Toda semana	De fácil acesso, próximo ao trabalho.

Todo mês	Onde possa ser compartilhada com os demais setores
----------	--

Fonte: adaptada Equipe Grifo 1998

Conforme a Equipe Grifo (1998, p. 28) o senso de organização possibilita alguns benefícios, entre eles:

- Liberação do espaço físico
- Diminuição do acidentes
- Diminuição dos custos de manutenção
- Reutilização de recursos
- Melhoria do ambiente de trabalho

Carvalho (2011) afirma que a grande dificuldade dessa etapa é a resistência para obtenção de um melhor layout.

2.2.4 Seiso – Limpeza.

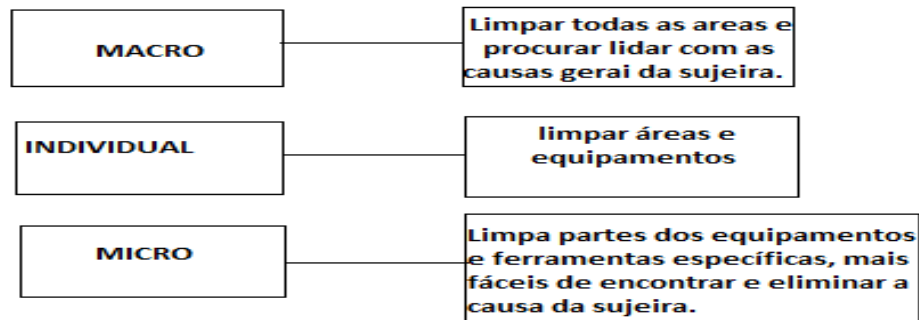
Segundo a Equipe Grifo (1998) não é a idéia de limpeza de maneira geral que essa etapa quer transmitir e sim encontrar as causas da sujeira ou do mau funcionamento dos equipamentos.

“O significado principal da limpeza é o cuidado – respeito – com objetos e pessoas, incluído você mesmo e tudo que interage consigo. Os objetos podem ser instalações, tais como equipamentos, instrumentos, prédios, pátios, jardins e plantas. As pessoas e o meio ambiente também são muito importantes nesse significado” (LACERDA, 2008 p. 43).

Rodrigues (2010) o objetivo é deixar o ambiente e objetos da empresa em condições favoráveis para uso. Cada pessoa na organização deve dar ao lixo o fim previamente acordado, visando à detecção de possíveis desgastes que não haviam sido percebidos ainda.

A tabela proposta por Osada (*apud* EQUIPE GRIFO 1998) apresenta três passos de como a limpeza sistemática pode ser realizada.

Figura 4 - limpeza sistemática



Fonte - Equipe Grifo 1998 pg.31

Segundo Carvalho (2011) a principal resistência é induzir os colaboradores da empresa que eles são os verdadeiros responsáveis pela limpeza e que a mesma faz parte de sua atividade diária no trabalho.

O mesmo autor aborda os benefícios da limpeza no setor.

- Aumento da produtividade
- Evitar o retrabalho
- Reduzir perdas
- Valorização da imagem interna e externa

2.2.5 Seiketsu – Higiene, asseio, conservação, padronização.

A qualidade de vida das pessoas pressupõe um ambiente saudável respeitado por todos que de alguma forma interagem.

O senso de higiene é caracterizado pelas atividades necessárias para a manutenção dos 3s iniciais

Rodrigues (2010) afirma que o objetivo é melhorar e manter as condições de trabalho adequadas à saúde com respeito ao ser humano e suas limitações físicas e mentais.

De acordo com a Equipe Grifo (1998) a principal ideia desse senso é sistematizar comportamentos como:

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

“É prejudicial... não faça”.

“Não esta de acordo... esclareça”.

Carvalho (2011) aponta como benefícios a melhora do desempenho, menos riscos a saúde, melhoramento da imagem, nível de satisfação e motivação elevado.

Segundo ANVISA (2005) é muito importante nessa etapa fiscalizar se a ferramenta está sendo implementado analisando cada etapa.

2.2.6 Shitsuke - Autodisciplina, disciplina.

De acordo com Lacerda (2008) é bastante comum analisar que o ultimo dos sentidos seja uma contradição da criatividade, no entanto, é uma facilitadora para a criatividade dando oportunidade de chegar ao objetivo.

“Educar e comprometer o trabalhador para a busca da melhoria através das forças física, mental e moral. [...] conscientizar para a utilização de equipamentos de proteção individual, manter os 4s iniciais, introduzir a coleta seletiva.” (RODRIGUES 2010, p. 244.)

Segundo a Equipe Grifo (1998) esse sentido é fundamental para o sucesso, pois a excelência é fruto do coletivo.

Carvalho (2011) comenta que quando a disciplina se consolida, pode-se afirmar que a ferramenta 5s foi reconhecida pelos seus colaboradores e realmente adotada na empresa.

2.2.7 Vantagens da implantação do programa 5s

Na maioria das vezes, o programa 5s é implantado de maneira isolada, o que não é recomendável. Logo depois dos primeiros sentidos implantados, percebem-se melhorias como:

- Utilização do espaço
- Autodisciplina

- Padronização do processo
- Confiabilidade no controle
- Administração participativa
- Desenvolvimento do espírito em equipe
- Melhoria nas relações humanas
- Ambiente de trabalho agradável
- Eliminação de desperdício
- Prevenção de acidentes
- Mudança de hábitos

Segundo Cierco (2003) a ferramenta tem papel importante como instrumento para a união dos colaboradores tendo como principal objetivo é mudar a maneira de pensar dos colaboradores, melhorando o ambiente, e sua vida pessoal e profissional.

3 DESCRIÇÃO DO DEPARTAMENTO.

3.1 DEPARTAMENTO DE ASSUNTOS CULTURAIS

Departamento de Assuntos Culturais (DAC) da Pró-Reitoria de Extensão (PROEX) da Universidade Federal do Maranhão (UFMA).

- **Responsabilidades Institucionais:**

O Departamento de Assuntos Culturais (DAC) é um setor da Universidade Federal do Maranhão responsável pelo estímulo, promoção, difusão e valorização das artes e da cultura maranhense e brasileira e desenvolvimento de políticas culturais e projetos culturais para a instituição.

O DAC está situado em um prédio tombado pelo IPHAN, identificado como Palacete Gentil Braga, localizado na Rua Grande, esquina com a Rua do Passeio, centro histórico de São Luís do Maranhão. Mas, a abrangência sociocultural do DAC vai além dos muros da UFMA. Superam barreiras, desafios e leva arte e ação onde o povo está. Leva a cultura maranhense para o Brasil.

Em 2009, mais de 100 mil pessoas prestigiaram a programação cultural desenvolvida pelo Departamento de Assuntos Culturais da Proex, em parceria com os Governos Federal, Estadual e Municipal, Ministério da Cultura, Fundação Sôsândrade, Universidade FM, Bancos da Amazônia e do Nordeste, Assembléia Legislativa, Faculdade São Luís, Petrobrás, imprensa.

Também apoiaram as atividades culturais do DAC, a Alliance Française, Ambassade de France au Brésil, Cinemateca da Embaixada da França, UEMA/TV, Uimar Júnior Turismo, Grand São Luís Hotel, Teatro Alcione Nazareth, Cine Praia Grande, Crioula's Restaurante, Gráfica Minerva e Associação Brasileira de documentaristas/ABD/MA e Kamaleão.com.

Neste ano, a UFMA, por meio do DAC, formalizou e ampliou novas e importantes parcerias com o Sistema Difusora de Comunicação, Faculdade São Luís, Companhia de Gás do Maranhão (Gasmar) e a Centrais Elétrica do Maranhão (Cemar).

Pela primeira a UFMA patrocinou com exclusividade a Mostra de Canto Lírico do Maranhão (Maracanto) e premiação do Unireggae.

- **O DAC na Execução das Políticas Públicas da UFMA.**

Por meio das atividades culturais desenvolvidas pelo Departamento de Assuntos Culturais, a UFMA assume de forma pioneira, ininterrupta e com projeção nacional, a responsabilidade de incentivar áreas, estilos culturais e gêneros artísticos, a exemplo dos mangás, cartuns e charges, miniatura artística, canto lírico, coral, cinevídeo, poesia, reggae e novas tecnologias.

Os projetos culturais desenvolvidos pelo Departamento de Assuntos Culturais levam à comunidade acadêmica e em geral, muito mais que shows, exposições de filmes, vídeos e apresentação de recitais poéticos, canto coral e lírico. A UFMA leva cidadania, educação e transformação social. Forma platéias estimula o fazer artístico e promove inclusão cultural de comunidades.

- **Gestão de programas e ações**

A Divisão de Atividades Culturais foi criada em 1973 e passou a ser Departamento em 1976. Nesses anos vem ampliando o número de pessoas e cidades beneficiadas. Também ampliou o número de projetos desenvolvidos. A UFMA disponibiliza galerias de arte, palcos, som e iluminação no Campus da Bacanga e no Palacete Gentil Braga. Uma tradição que faz história no Brasil.

A UFMA garante convites para shows, lançamento literário, exposição de artes plásticas, equipe de apoio, gravação em vídeo, divulgação na mídia local, estadual e nacional, coquetel para vernissage, entrega de certificados de participação, acesso a cursos e oficinas, espaços para ensaios e apoio a atividades da comunidade. Tudo isso em seus 15 projetos grandes culturais.

- **Recursos em programas geridos ou executados:**

A programação cultural desenvolvida há mais de três décadas pelo Departamento de Assuntos Culturais vem sendo possível graças a parcerias na comunidade para custear as suas muitas etapas. A rigor a Universidade Federal do Maranhão disponibiliza uma infra-estrutura que possibilita o funcionamento do Departamento de Assuntos Culturais, incluindo o Palacete Gentil Braga, Luz, Água, Telefone e Equipe Pessoal.

O DAC/PROEX/UFMA nos últimos anos não tem tido dotação orçamentária do orçamento global da UFMA. Portanto é premente a parceria com organizações da comunidade. Nos últimos anos a direção do DAC tem empreendido esforços para aprovar os projetos propostos na área cultural, na Lei 8.313/91 (Lei de Incentivo a Cultura do Ministério da Cultura), tendo como proponente a Fundação Sousaândrade de Apoio ao Desenvolvimento da UFMA.

- **Outras Estratégias de atuação:**

Somam ao calendário cultural desenvolvido pelo Departamento de Assuntos Culturais/ Proex da UFMA, ações de apoio cultural e parceria com a comunidade. Para o período 2010 - 2012, o DAC tem como meta realizar ainda importantes projetos nos municípios maranhenses, a exemplo das Exposições Itinerantes no Campus do Bacanga. (Março a Dezembro).

- **PALACETE GENTIL BRAGA:**

Incorporado ao patrimônio da Universidade Federal do Maranhão na década de 70, o Palacete Gentil Braga foi sede de vários órgãos, entre eles a Pró-Reitoria de Extensão. Em 1995, com a política de centralização física da UFMA, a então Pró-Reitoria de Extensão e Assuntos Estudantis, vai para o Campus do Bacanga. O Maranhão assiste a uma revolução cultural e artística.

O Departamento de Assuntos Culturais ocupa definitivamente todas as dependências do Palacete. Novos espaços culturais são criados e 16 projetos de extensão são desenvolvidos. Desde então, a UFMA registra a participação anual de 100 mil pessoas em suas atividades culturais. O Palacete Gentil Braga ganha novos palcos e galerias e se transforma em espaço cultural privilegiado.

Artistas, poetas, músicos, cineclubistas, cineastas, coralistas, vídeomakers, cantores, atrizes e atores, artistas plásticos, produtores culturais, estudantes e universitários utilizam o Palacete Gentil Braga como palco de seus trabalhos, ensaios, exposições e apresentações. O Palacete Gentil Braga hoje é vitrine da cultura do Maranhão. Um marco na extensão da UFMA.

- **Principais recursos materiais e humanos envolvidos.**

Os recursos humanos envolvidos na realização dos projetos culturais são servidores do Departamento de Assuntos Culturais da instituição, prestadores de serviços e funcionários de instituições parceiras da UFMA, a exemplo do Governo do Maranhão e Prefeitura de São Luís. Os projetos utilizam material específico, a exemplo de projetores de vídeo, som e iluminação no festival de cinema. O carro de apoio é da própria Pró-Reitoria.

Vale lembrar que foi o primeiro ano do Departamento de Assuntos Culturais sob a administração do Professor Doutor Alberto Pedrosa Dantas Filho, que tomou posse em janeiro do ano passado, em substituição ao Professor Euclides Moreira Neto, que assumiu a presidência da Fundação Municipal de Cultura da Prefeitura de São Luís. Um ano de desafios vencidos.

4 METODOLOGIA

Para a realização deste trabalho, procurou-se analisar por meio de uma pesquisa de campo a situação do Departamento de Assuntos Culturais da Universidade Federal do Maranhão.

Primeiramente, realizaram-se pesquisas bibliográficas de acordo com o tema proposto pelo trabalho, com objetivo de aprofundar e complementar na elaboração do estudo de caso.

“[...] qualquer que seja essa ou aquela tipologia de pesquisa, o levantamento e a seleção de uma bibliografia concernente, pré-requisito indispensável para a construção e demonstração das características de um objeto de caso” (BARROS,2007, P. 30).

Segundo Marconi e Lakatos (2007) a finalidade da pesquisa bibliográfica é por em contato direto o pesquisador com tudo que é escrito. Seja transcrito de alguma forma ou filmado.

Este trabalho acadêmico é constituído de um estudo de caso, no qual implicou no levantamento de dados de diversas fontes. Foi realizada uma pesquisa de campo do tipo exploratória na qual procurou avaliar a viabilidade de aplicação do programa 5s no departamento, para isso foi utilizado como ferramenta para a coleta de dados a aplicação de um questionário e observação sistemática.

4.1 SUJEITOS DA PESQUISA

Os sujeitos desta pesquisa são os colaboradores do Departamento em questão com objetivo de adquirir dados que possam subsidiar na construção deste trabalho e atingir os objetivos proposto. Foi realizada uma pesquisa de campo do tipo exploratória no Departamento de assuntos culturais da UFMA. Essa pesquisa é usada

para angariar dados imprescindíveis a respeito do assunto abordado no trabalho de forma a ajudar e esclarecer o tema.

4.2 INSTRUMENTOS PARA COLETA DE DADOS

A coleta de dados é a fase da pesquisa em que se indaga a realidade e se obtêm dados pela aplicação de técnicas, dessa forma como instrumentos de coleta de dados foram utilizadas técnicas como a observação sistêmica e um questionário para avaliar a viabilidade e o grau de conhecimento dos colaboradores do departamento sobre o assunto abordado.

“A observação utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se deseja estudar. Poder ser: sistemática, assistemática, participante, não participante, individual, em equipe, na vida real, em laboratório.” (MARCONI E LAKATOS, 2007, p. 111).

A observação sistemática auxiliou para diagnosticar a situação do DAC/UFMA, para a criação de um plano de ação para a prática da ferramenta 5s no setor.

Nesse estudo, foi realizado também um questionário composto por 14 questões, sendo 13 questões fechadas e 1 aberta, realizada com os funcionários do setor. (**ANEXO I**).

Nas palavras de Barros (2007, p.107) o questionário oferece algumas vantagens como:

- a) Possibilita ao pesquisador abranger maior número de pessoas e de informações em curto espaço de tempo do que outras técnicas de pesquisa.
- b) Facilita a tabulação e o tratamento dos dados obtidos, principalmente se for elaborado com maior número de perguntas fechadas e de múltipla escolha.
- c) Com seu uso, o pesquisado tem tempo suficiente para refletir sobre questões e respondê-las mais adequadamente.
- d) Pode garantir anonimato e, conseqüentemente, maior liberdade nas respostas, com menor risco de influência do pesquisador sobre elas.

Cervo (2007) fala que o questionário é o instrumento de coleta de dados mais utilizado, o mesmo deve ter natureza impessoal e que se refere ao meio de adquirir respostas todas, logicamente relacionadas a um tema central.

Nesta pesquisa o universo da amostra é o departamento de assuntos culturais da Universidade Federal do Maranhão e a população os colaboradores do setor. Neste caso, formado por 15 funcionários, destes 13 são funcionários e 2 estagiários.

[...] é o conjunto de serem animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum [...]. [...] a delimitação do universo consiste em explicitar que pessoas ou coisas, fenômenos, serão pesquisadas, enumerando suas características comuns, como, por exemplo, sexo, faixa etária, organização a que pertencem comunidade onde vivem etc. (MARCONI E LAKATOS, 2007, pg. 112).

5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Nesta parte da pesquisa, chega-se ao estudo de caso realizado no Departamento de Assuntos Culturais da Universidade Federal do Maranhão, onde foi aplicado um questionário com intenção de avaliar a viabilidade e grau de conhecimento e importância do programa 5s analisando o grande potencial na produtividade dos colaboradores.

Foram realizadas observações em toda a estrutura do departamento, a fim de coletar dados para corroborar com o estudo realizado.

A análise se deu com a ajuda de um quadro dos três primeiros sentidos, sendo que para aplicar os dois últimos sentidos é preciso verificar a eficácia dos primeiros.

A análise sistemática ajudou na criação de um planejamento para a implantação do programa 5s.

5.1 ANÁLISE SISTEMÁTICA

No Departamento de Assuntos Culturais da UFMA (DAC), é visto uma série de mazelas como acúmulo de materiais, falta de ordenação, falta de padronização na forma de fazer as coisas, má especificação de serviço, falta de costume de recolocar as coisas no lugar após serem usadas e até mesmo uma despreocupação em destinar determinados objetos para o seu devido lugar, entre outros, tudo por não haver uma educação básica

Então, é importante o enfoque básico desta metodologia, a fim de que mude a qualidade de vida das pessoas no ambiente de trabalho que permita maior produtividade com qualidade.

Para isso é indispensável à organização, padronização, um ambiente limpo, para efetuar as atividades.

Quadro 4 - Avaliação dos três primeiros sentidos

SENSO	Objeto da Avaliação	Como verificar	Nota (1 a 5)
SEIRI	Organização de materiais	Acúmulo de materiais nas mesas, armários, gavetas.	2
	Tratamento de recursos	Materiais largados em cima de armários	1
	Otimização no uso de recursos	Objetos separados em locais de fácil acesso	2
	Utilização de recursos	Materiais sem utilização	1
	PADRÃO DO SEIRI (%)		
SEITON	Ordem da guarda dos materiais	Empilhamento de materiais sobre outros	1
	Tempo de acesso para localizar materiais	Identificação de materiais	1
	Localização	Sinalização à distância	2
	Disposição de compartimentos	<i>Layout</i>	2
	Quantidade de materiais	Mesas, cadeiras, armários, lixeiras, materiais de escritório em quantidade adequada.	1
	PADRÃO DO SEITON (%)		
SEISO	Higiene	Sujeira acumulada	3
	Preocupação com a saúde	Níveis de poluição	3
	Ambiente físico	Paredes, pisos, vidros, mesas, cadeiras e sofás sujos.	2
	Limpeza sistemática	Depósitos de descartes cheios ou quantidade insuficiente	2
	PADRÃO DO SEISO (%)		

Fonte - dados da pesquisa

Para a análise do ambiente foi utilizada o quadro acima, onde tinha como objetivo verificar os três primeiros sentidos visando à situação do Departamento de Assuntos Culturais.

A análise se dar da seguinte forma:

- É feita uma observação do ambiente pelo pesquisador
- O pesquisador avalia, dando uma nota de 1 a 5 de acordo com a tabela em **anexo II**, sendo o parâmetro 1(regular) e 5(excelente).
- Feita avaliação e calculada o Padrão de cada etapa.
- Quanto mais próxima o Padrão for de 100% melhor é a avaliação dos sentidos, quanto menor for o padrão pior é a avaliação.

Observou-se um padrão 30% em relação ao SEIRI (senso de utilização). É fácil notar o acúmulo de materiais em mesas e armários, sendo mantidas coisas desnecessárias no setor. Sabendo que esse senso orienta sobre a necessidade de reflexão e análise sobre a classificação daquilo que é útil do inútil. Não há uma seleção previa daquilo que realmente é necessário no departamento.

Esse ato reduz o espaço e afeta no sistema de armazenamento de documentos prejudicando na procura de algum material.

Figura 5 - acúmulo de materiais em armários



Fonte - o autor

Ao conseguir classificar e eliminar tudo que é examinado como “sem utilidade” fica possível concentrar os esforços apenas naquilo que é útil.

Figura 6 - máquinas sem utilização



Fonte - o autor

Percebe-se, por meio da figura nº 6 que existem aparelhos que há muito tempo foram deixados de lado ou que ainda não foram utilizados, podendo servir em outro parte do departamento ou despachada para outro setor.

Seguindo a quadro 4, o SEITON (senso de ordenação) alcançou um padrão 28%, apesar da grande importância foi a que atingiu o menor padrão dos sensos. A figura nº 7 demonstra uma falta de organização e acomodação, não existe identificação que dificulta a localização assim perdendo tempo na procura.

Figura 7 - Falta de organização



Fonte - o autor

O departamento dispõe de amplas áreas conforme indica a figura nº 8 tal que poderiam ser utilizadas para guardar materiais, maquinas, ajudando na redução de tempo de procura, melhoria do sistema de transporte interno, além de melhorar os índices de racionalização do trabalho com menos fadiga e melhor ambiente.

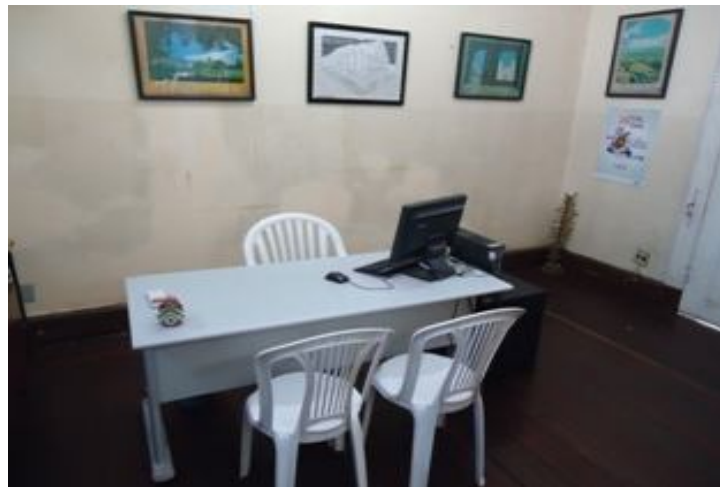
Figura 8 - Espaço aberto



Fonte - o autor

Quanto ao senso SEISO (senso de limpeza) segundo quadro 4, obtive um padrão 50%. O que acontece aqui é que há uma preocupação por partes dos encarregados da limpeza do setor em deixar o espaço “habitável” limpo conforme a figura nº 9

Figura 9 - Limpeza



Fonte - o autor

. Mas, devido o acúmulo de materiais velhos, documentos, lugares de difícil acesso por conta do layout e de como o maquinário se encontra disponível, o padrão dessa etapa foi bem abaixo do esperado.

No DAC/UFMA é encontrada uma série obras de artes, panfletos, folders, um enorme acervo de vídeos, ofícios enfim material excedente de antigos festivais e não há um lugar onde possa colocar. É interessante vê que nenhum dos senso ultrapassou o padrão de 50%, o que mostra a necessidade de um planejamento. Por esse motivo o ambiente acaba por sofrer um grande impacto em sua estrutura tanto no visual do departamento como nos colaboradores que nele trabalham criando péssimos costumes.

Figura 10 - Materiais largados em cantos



Fonte - o autor

No Departamento de Assuntos Culturais da UFMA (DAC), conforme foi ressaltado é visto uma série de problemas. Nesse caso, o departamento necessita de um plano de ação para a prática da ferramenta 5s que oferece uma mudança no modo de pensar e agir das pessoas e desenvolve a educação de todos os colaboradores envolvidos, visto que, esse programa não pode e nem deve ser estabelecido sozinho,

pois, somente a ferramenta não assegura que a qualidade se tornará eficiente. Portanto é fundamental uma programação que envolva todos os colaboradores do departamento.

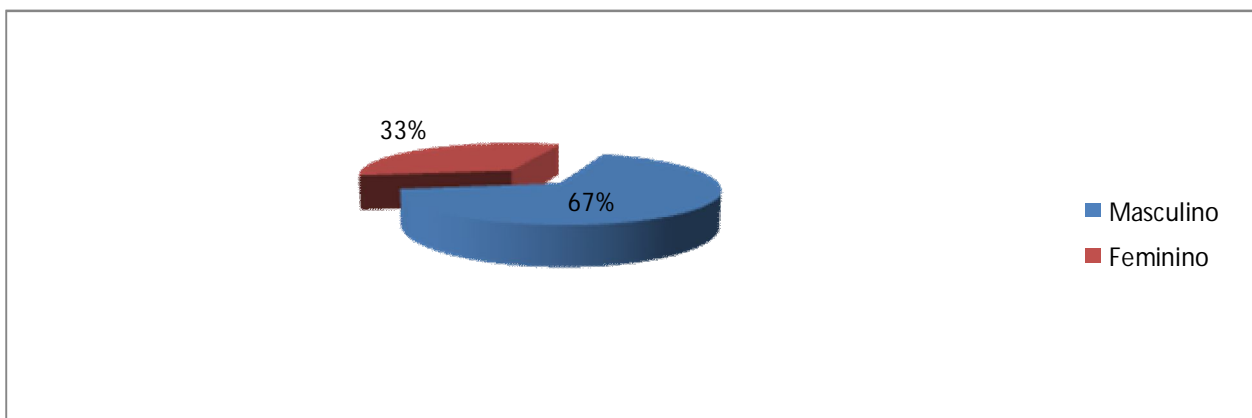
A análise sistemática serviu para apontar a real situação do setor, porém foi realizado um questionário composto de 14 questões que mostra o ponto de vista dos funcionários a respeito do setor em que trabalham, tendo em vista o assunto 5s.

5.2 TABULAÇÃO DOS DADOS

- **SEXO**

Neste ponto é interessante observar que homens e mulheres são diferentes na maneira de pensar e atuar, mantendo o ponto de vista comportamental que são típicos da individualidade de cada universo. Sendo assim o modo de agir masculino pode ser diferente do feminino e vice-versa. Na pesquisa 67% são do sexo masculino e 33% são do sexo feminino.

Gráfico 1 - Sexo



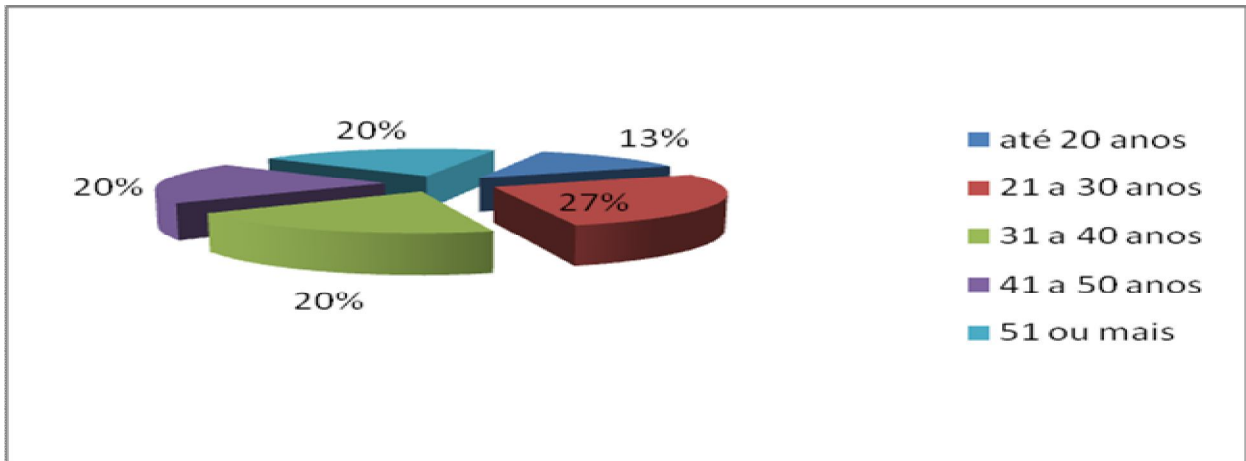
Fonte – dados obtidos na pesquisa

- **IDADE**

No DAC/UFMA não existe um limite de idade, o que é muito importante, pois há muita troca de experiência. O trabalho em grupo é a realidade no cotidiano do

trabalho. 20% são de pessoas até 20 anos, 27% de pessoas com idade entre 21 a 30 anos, 20% entre 31 a 40, 20% entra 41 a 50, 20% dos colaboradores do departamento estão com idade acima de 51 anos.

Gráfico 2 - Idade

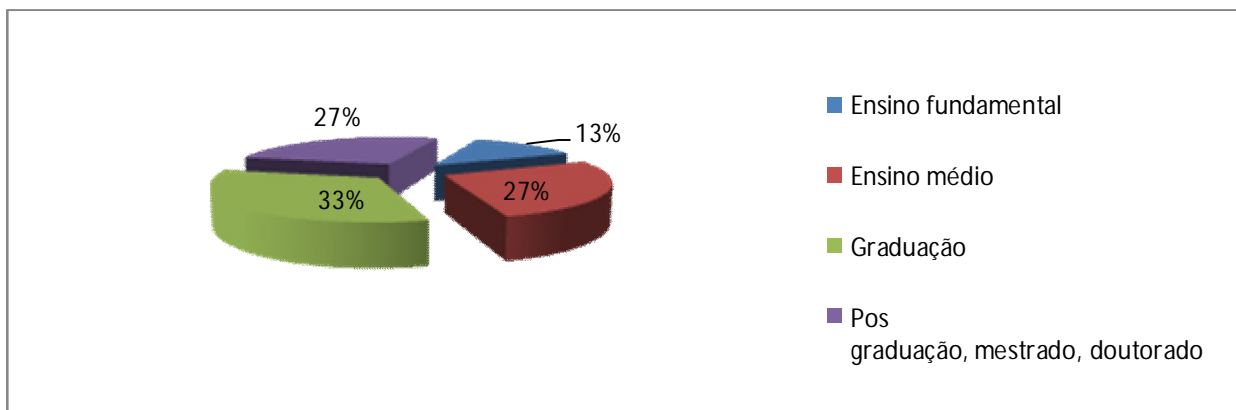


Fonte – dados obtidos na pesquisa

- **ESCOLARIDADE**

Escolaridade é um item importante, e está ligado diretamente com o conhecimento do programa, pois nem todos, apesar de formados tiveram contato com o assunto abordado em questão(ferramenta 5s). 13% estão no ensino fundamental, 27% estão no ensino médio, 33% dos colaboradores são graduados e apenas 27% tem uma especialização.

Gráfico 3 - Escolaridade

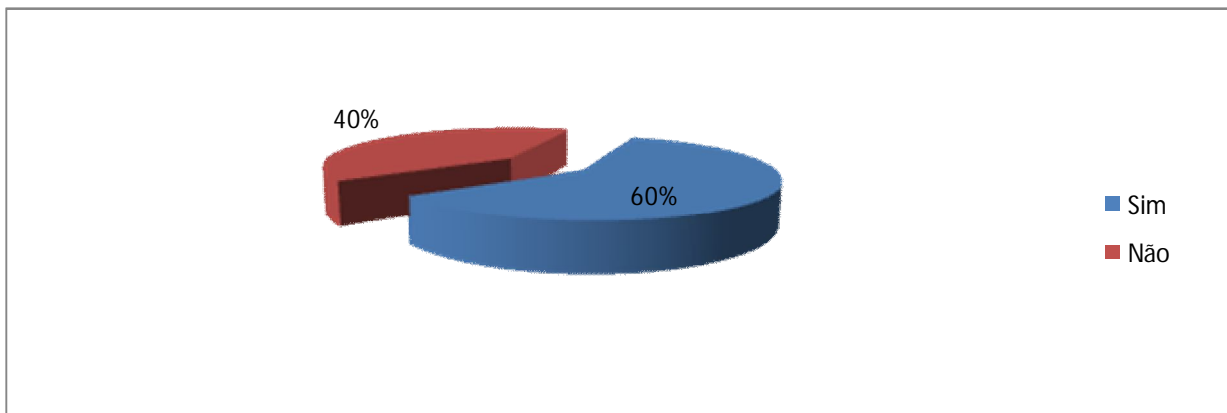


Fonte – dados obtidos na pesquisa

- **CONTRATADO PELA UFMA**

Alguns dos colaboradores não são contratados pela universidade e sim trabalham para o evento desta forma utilizam o espaço para exercer suas atividades. 60% são contratados pela universidade e apenas 40% não.

Gráfico 4 - Contratado pela UFMA

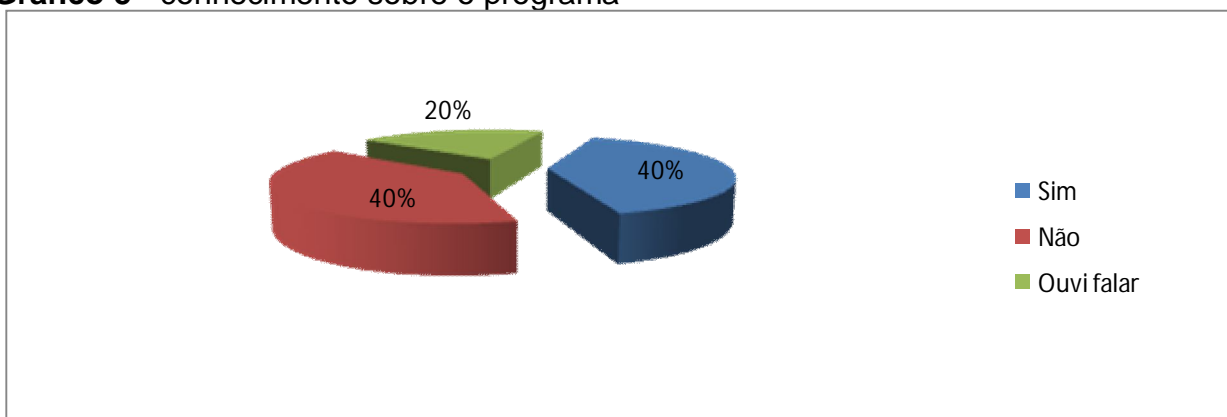


Fonte – dados obtidos na pesquisa

- **CONHECIMENTO SOBRE O PROGRAMA 5S**

Um grande problema do departamento é a falta de conhecimento a respeito do assunto que pode ajudar o setor. Observa-se que 40% conhecem o programa, 40% desconhece a ferramenta e 20% ouviram falar e tem uma vaga idéia do que se trata.

Gráfico 5 - conhecimento sobre o programa

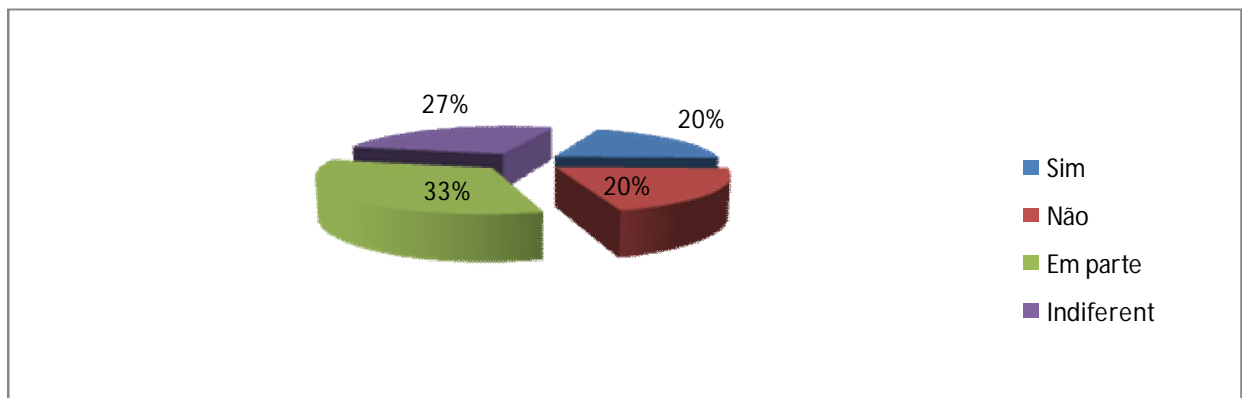


Fonte – dados obtidos na pesquisa

- **ADOTA HÁBITOS COMPATÍVEIS LIGADOS A FERRAMENTA 5S NO AMBIENTE DE TRABALHO**

Depois de mostrado o que é o 5s, 20% dos colaboradores afirma que adota hábitos ligados ao programa. 20% não utilizam da ferramenta 33% adota em parte naquilo que lhe convém e 27% são indiferente Tornando um aspecto negativo para o ambiente.

Gráfico 6 - Adota hábitos compatíveis ligados a ferramenta 5s



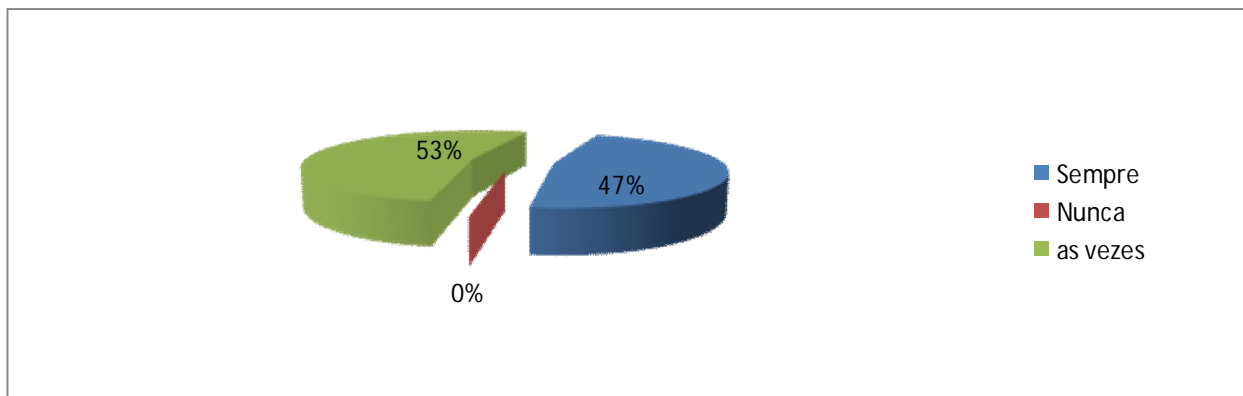
Fonte – dados obtidos na pesquisa

- **COM QUE FREQUÊNCIA PRÁTICA**

MANTEM A MESA LIMPA E ORGANIZADA?

A primeira impressão é muito importante e um ambiente limpo e organizado sugere sintonia com as tarefas diárias. Nesse aspecto 47% afirmam que sempre mantém a mesa limpa e organizada e 53% é indiferente e só mantém às vezes.

Gráfico 7 - Mantém a mesa limpa e organizada

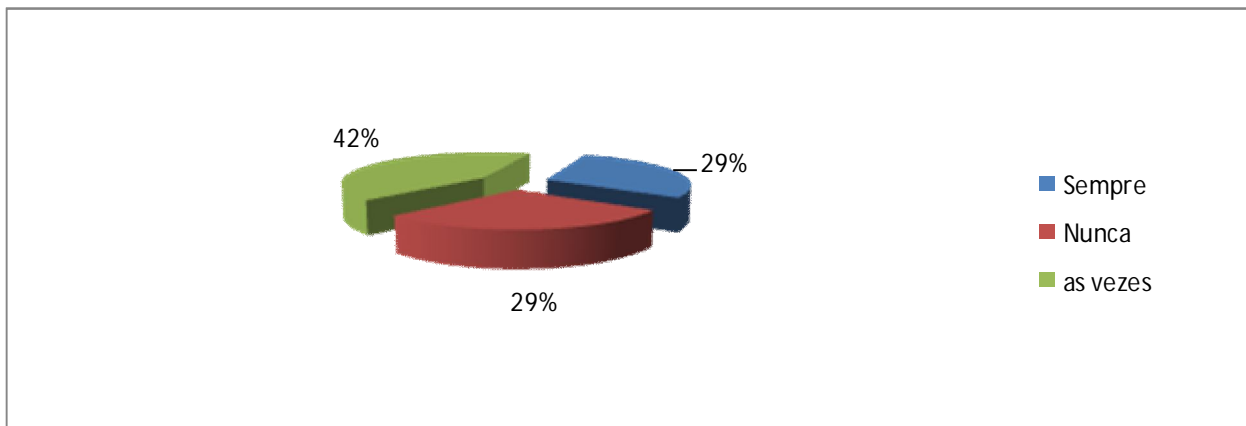


Fonte – dados obtidos na pesquisa

COLOCA SOMENTE OS MATERIAIS NECESSÁRIOS NO AMBIENTE DE TRABALHO.

Nesse quesito 29% mantêm somente aquilo que é mais importante no trabalho, 29% responderam que nunca e acaba por tornar o ambiente um tanto bagunçado e 42% responderam às vezes, pois apesar de ter a consciência da alocação e dos benefícios acabam depositando materiais que deveriam está em outros lugares no ambiente de trabalho.

Gráfico 8 - coloca somente os materiais necessários no ambiente de trabalho

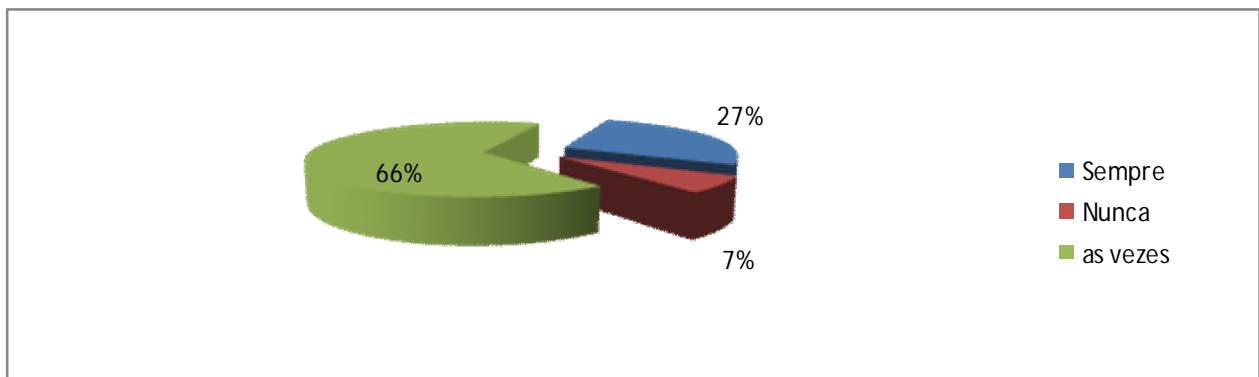


Fonte – dados obtidos na pesquisa

MANTÉM MESAS, GAVETAS, ARMARIOS ORGANIZADOS.

Nesse item 27% dos funcionários sempre mantêm organizados, 7% responderam que nunca organizam seu ambiente e 66% responderam às vezes.

Gráfico 9 - mesas, gavetas, armários organizados

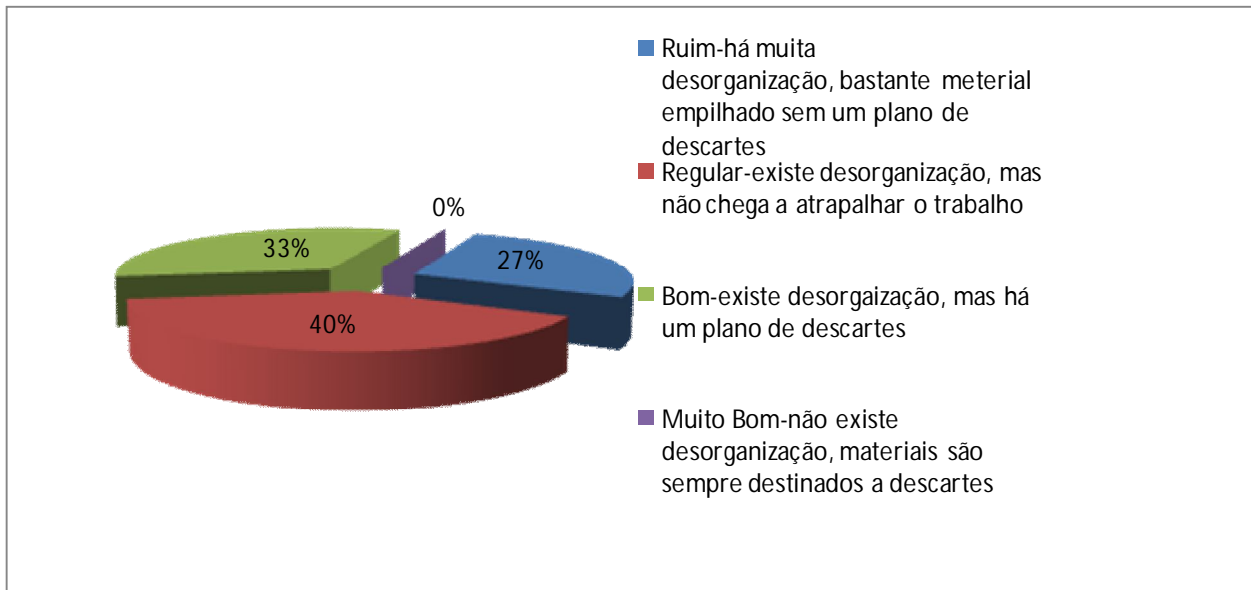


Fonte – dados obtidos na pesquisa

- **QUANTO A DESORGANIZAÇÃO**

É aconselhável que no ambiente de trabalho esteja alocado apenas o necessário e com layout adequado para a utilização eficaz. Nesse quesito 27% acham o ambiente ruim e que há muita desorganização, 33% alegam que o local de trabalho bom e que há um plano de descartes de materiais, enquanto 40% dos colaboradores acreditam que trabalham em um ambiente regular apesar da desorganização e o mesmo não atrapalha o trabalho.

Gráfico 10 - Desorganização



Fonte – dados obtidos na pesquisa

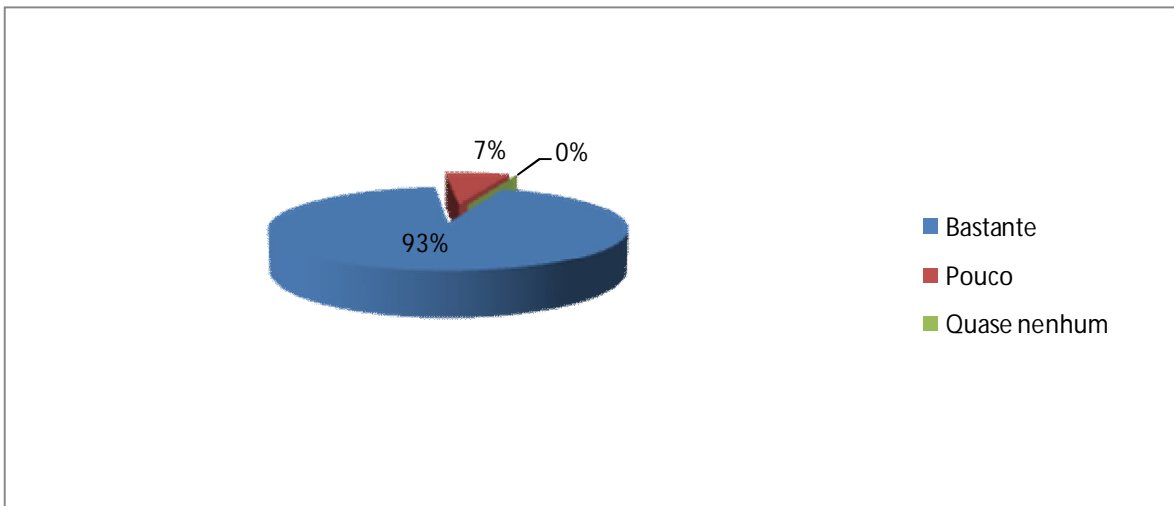
- **ACUMULO DE MATERIAS**

O acúmulo de materiais no ambiente causa uma má impressão para pessoas de fora do departamento causado pela poluição visual tornando o ambiente desagradável, dando uma sensação de desleixo.

Sobre as mesas e superfícies horizontais.

Nesse item 93% alegam que há bastantes materiais acumulados sobre mesas e apenas 7% acham que há poucos materiais ocupando espaço

Gráfico 11 - Acúmulo de materiais sobre mesas e superfícies horizontais

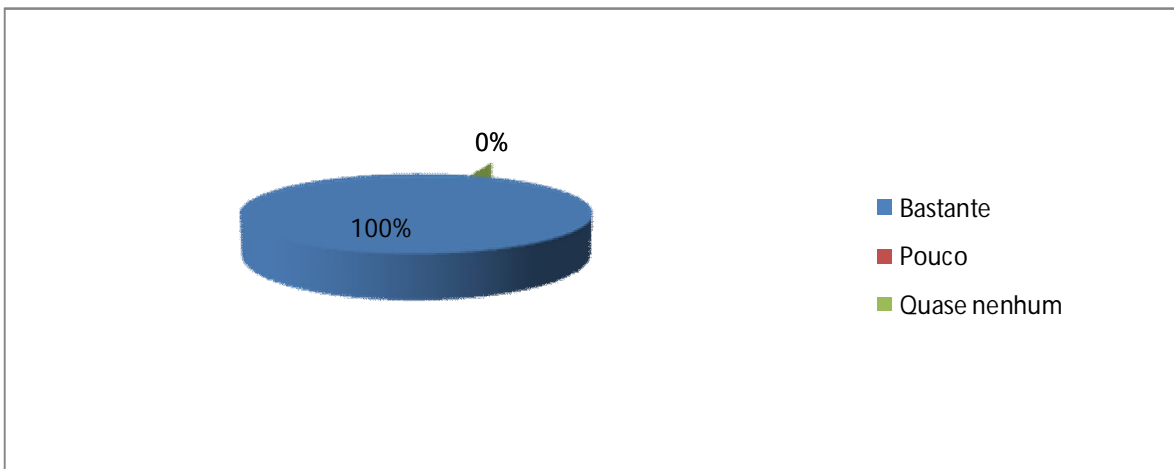


Fonte – dados obtidos na pesquisa

MATERIAIS LARGADOS EM CANTOS

Nesse aspecto 100% dos colaboradores responderam que há bastantes materiais largados em cantos

Gráfico 12 - Materiais largados em cantos

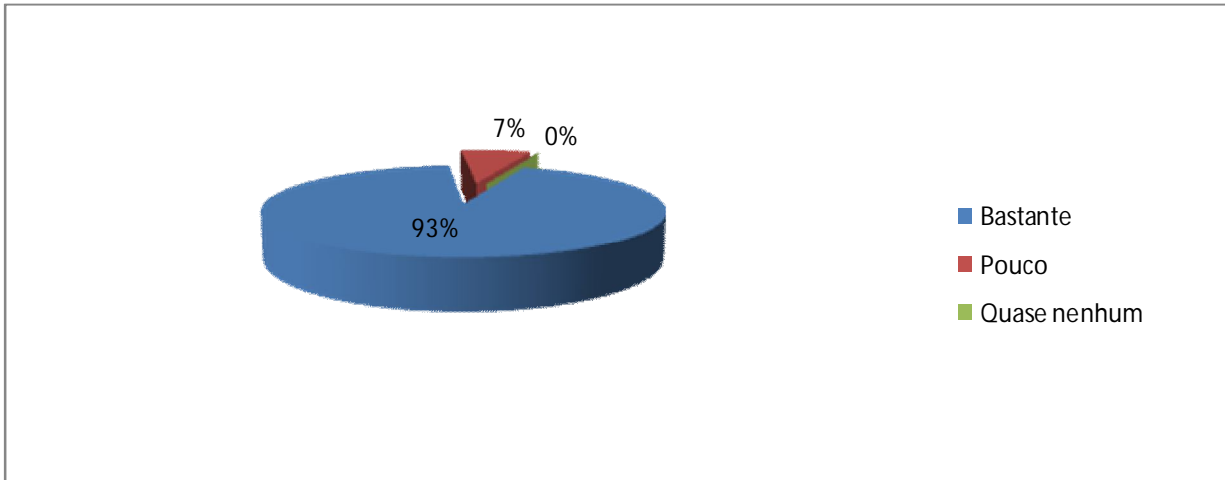


Fonte – dados obtidos na pesquisa

MATERIAIS LARGADOS EM ARMÁRIOS

Nessa questão 93% dos funcionários responderam que há bastante materiais largados em armários, enquanto apenas 7% alegam que há pouco matérias ocupando espaço.

Gráfico 13 - Materiais largados em armários

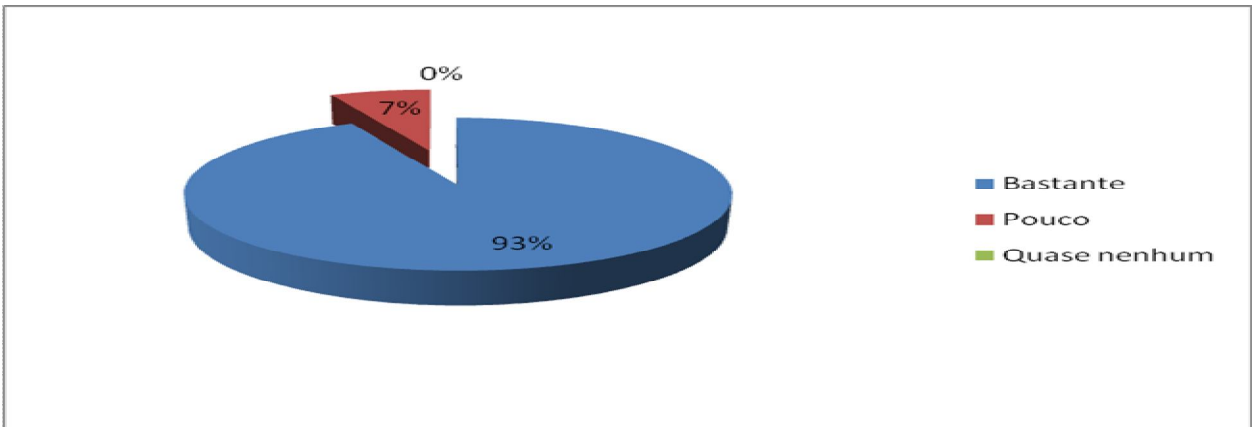


Fonte – dados obtidos na pesquisa

MATERIAIS SEM UTILIZAÇÃO

Nesse aspecto 93% dos colaboradores falaram que há bastantes materiais sem utilização ocupando áreas no ambiente de trabalho que deveriam está alocadas em outro ambiente e apenas 7% dizem que há pouco e que não afeta no ambiente.

Gráfico 14 - Materiais sem utilização



Fonte – dados obtidos na pesquisa

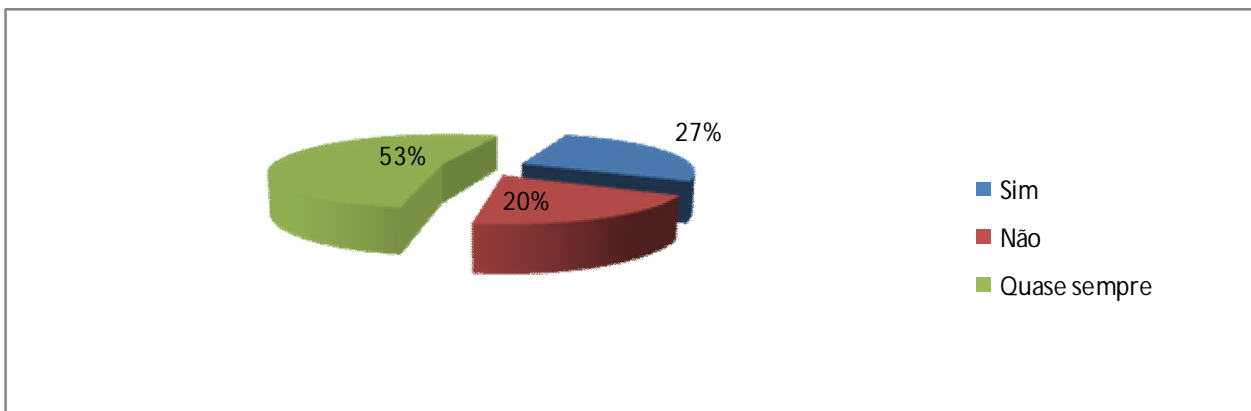
- **PREOCUPAÇÃO DOS COLABORADORES EM RELAÇÃO A:**

Nesse item mostra o grau de preocupação dos funcionários com o ambiente de trabalho e se os mesmo têm alguma curiosidade em relações aos itens abaixo.

COM ACUMULO DE MATERIAIS

Nesse item 27% tem a preocupação com materiais acumulados sobre mesas, alegam que os materiais atrapalham na hora do trabalho, 20% afirmam que não tem nenhum interesse no acúmulo de material e 53 % responderam quase sempre, pois se interessam apenas na sua área e não no ambiente como um todo.

Gráfico 15 - Preocupação do colaborador com acúmulo de materiais

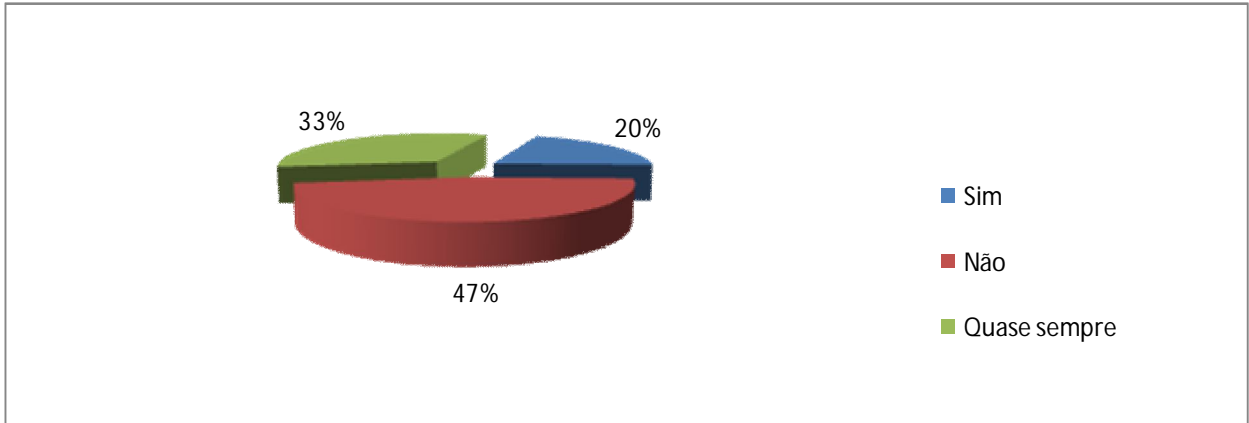


Fonte – dados obtidos na pesquisa

EM DEFINIR O DESTINO DE MATERIAIS

Esse é um quesito importante, pois Além de contribuir positivamente para a imagem do departamento, aumenta a produtividade de seus colaboradores. 20% afirmam que tem a preocupação em definir o destino de materiais em compensação 47% dos colaboradores falam que não tem a preocupação de ajudar o ambiente a torna-se mais adequado para o trabalho.

Gráfico 16 - Preocupação do colaborador em definir o destino de materiais

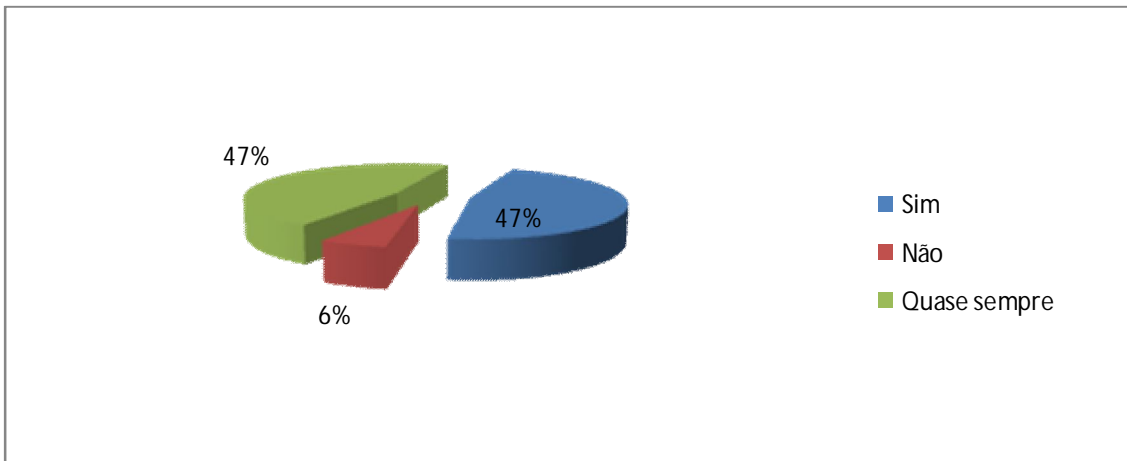


Fonte – dados obtidos na pesquisa

COM A LIMPEZA DO AMBIENTE

Em relação a esse item 47% dos funcionários tem a preocupação na limpeza do departamento, 6% afirmam que não se afligi por isso e 47% não tem muito interesse e responderam quase sempre

Gráfico 17 - Preocupação do colaborador com a limpeza do ambiente

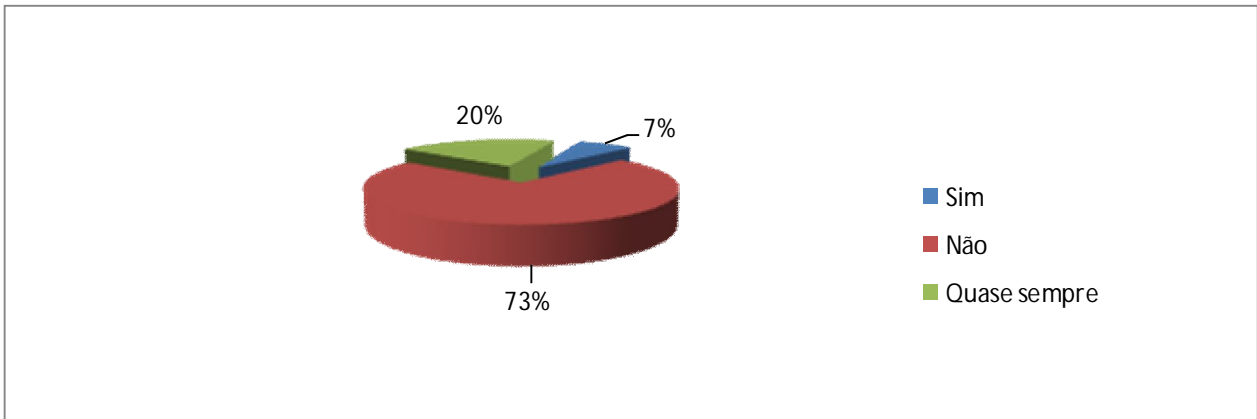


Fonte – dados obtidos na pesquisa

COM A SINALIZAÇÃO QUE FACILITE O ACESSO AO QUE ESTÁ SENDO PROCURADO

Nesse aspecto observou-se que a grande maioria (73%) não tem a preocupação em sinalizar o ambiente, com isso dificulta a procura de documentos, materiais importantes para o trabalho, 20% responderão quase sempre, pois até que se preocupa mais se esquecem e colocam de qualquer jeito sem nenhuma marcação, apenas 7% dos funcionários afirmam que sinalizam todos os documentos e aloca em lugares adequados

Gráfico 18 - Preocupação do colaborador com a sinalização

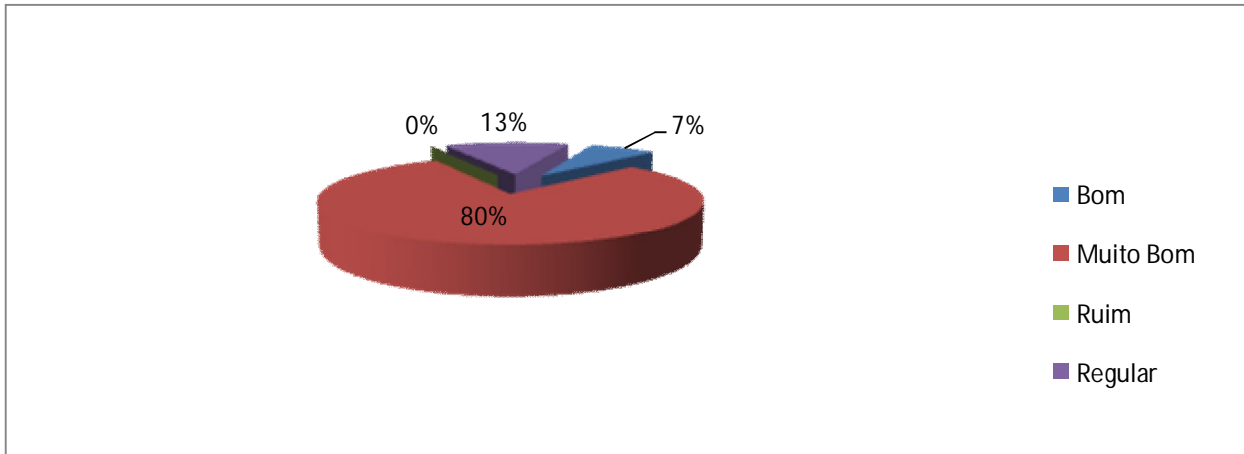


Fonte – dados obtidos na pesquisa

- **SOBRE O DEPARTAMENTO:**

INTERAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS

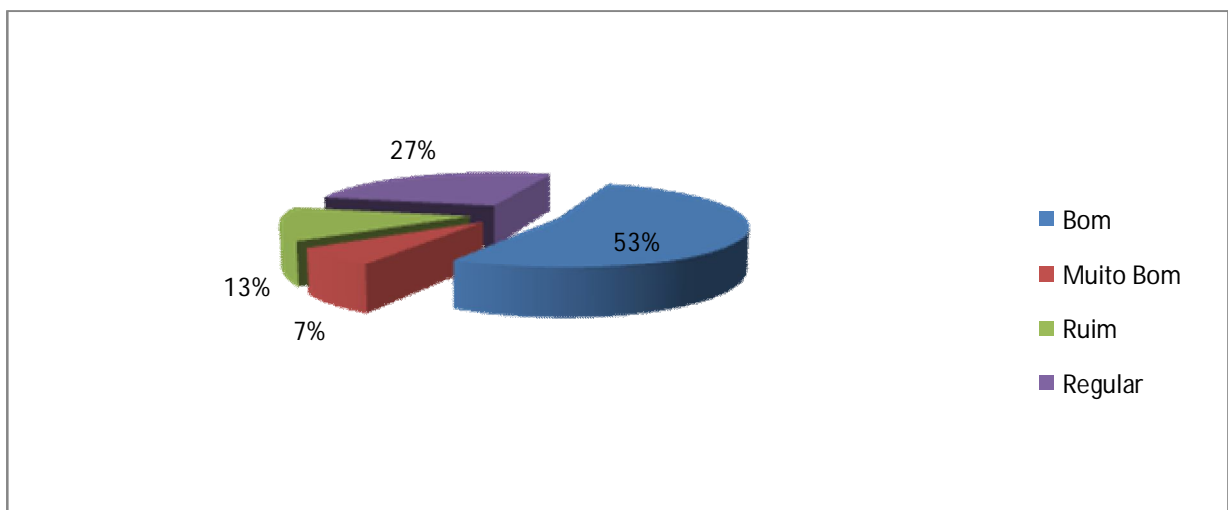
Esse é um item muito importante, pois cada vez mais a relação entre os funcionários se torna importante para o ambiente de trabalho. Aqui 80% dos entrevistados consideram a interação entre os colaboradores muito bom, 13% consideram com regular e apenas 7% avaliam como bom a interação.

Gráfico 19 - Interação dos funcionários

Fonte – dados obtidos na pesquisa

LIMPEZA

Em relação à limpeza, 53% consideram bom, 7% muito boa e, 13% ruim e 27% como regular. Este resultado denota que os funcionários não estão muito satisfeitos com a limpeza do setor

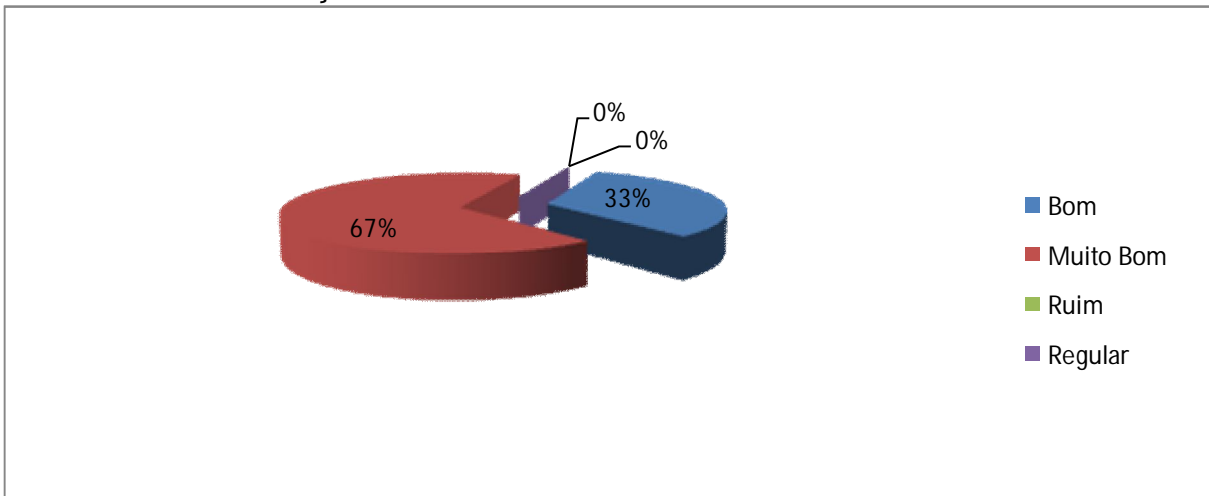
Gráfico 20 - Limpeza

Fonte – dados obtidos na pesquisa

CLIMATIZAÇÃO

Nesse aspecto 63% consideraram muito bom, 33% boa e nenhum colaborador considerou ruim ou regular, o que mostra um alto grau de satisfação.

Gráfico 21 - Climatização

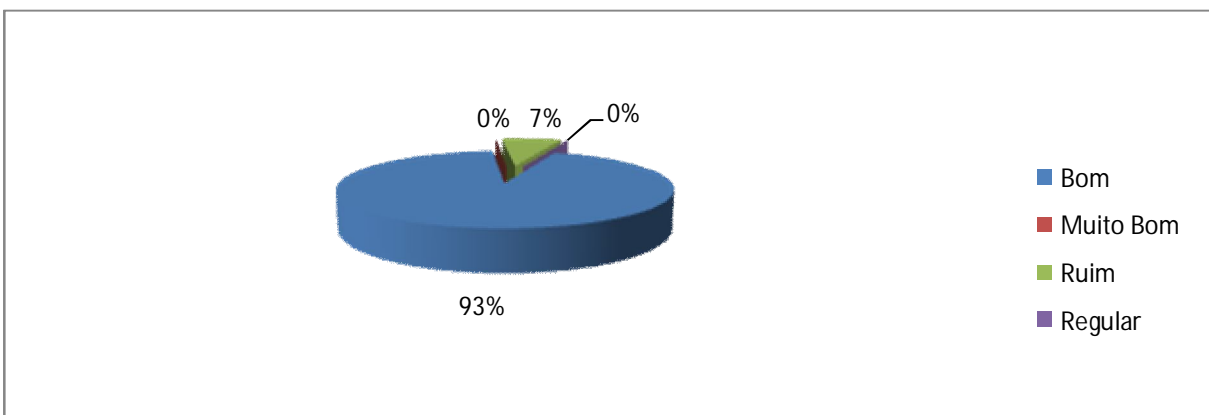


Fonte – dados obtidos na pesquisa

CONDIÇÕES DE TRABALHO EM RELAÇÃO À SAUDE FÍSICA E MENTAL

Em relação às condições de trabalho, a maioria dos funcionários respondeu que estão satisfeitos equivalente a 93%, enquanto que 7% consideram ruim essa condição.

Gráfico 22 - Condições de trabalho em relação à saúde física e mental

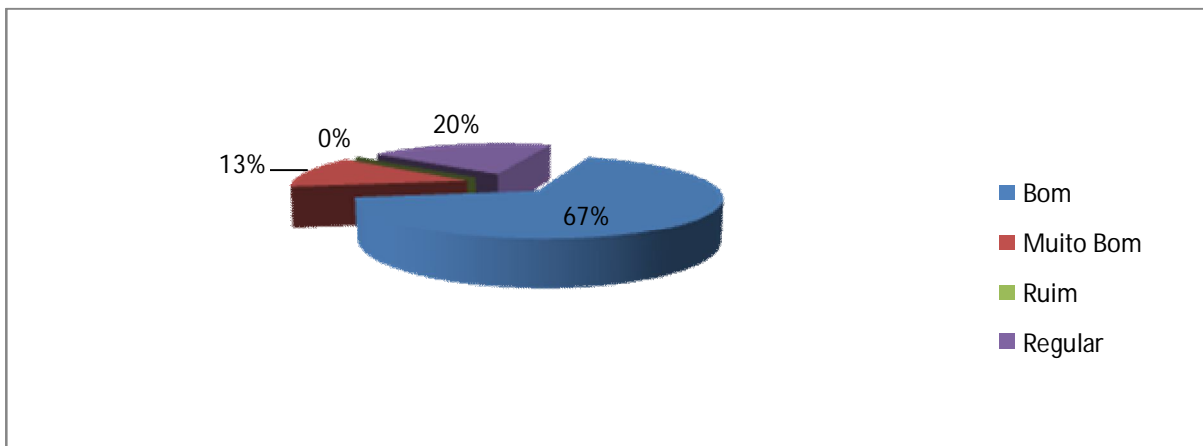


Fonte – dados obtidos na pesquisa

MATERIAIS EXISTENTES PARA A EXECUÇÃO DO TRABALHO

Nesse aspecto, percebe-se a satisfação da maioria dos colaboradores. Cerca de 67% responderam bom, e 13% consideraram muito bom, o que torna no departamento um aspecto positivo, apesar de 20% considerem regular.

Gráfico 23 - Materiais existentes para a execução do trabalho

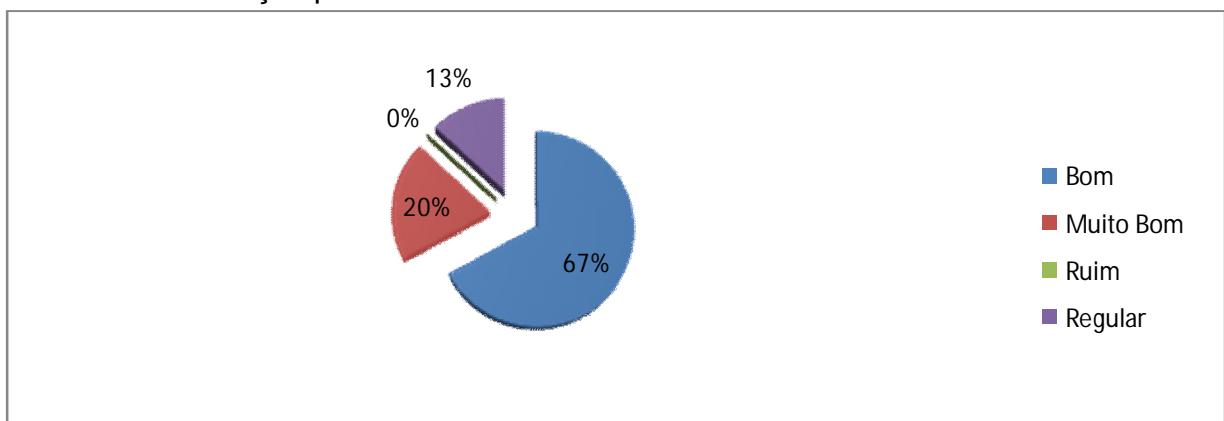


Fonte – dados obtidos na pesquisa

SERVIÇOS PRESTADOS

Nessa questão, 67% consideram bom o serviço prestado, 20% dos funcionários responderam estão satisfeitos com as atividades que executam e apenas 13% consideraram regular os serviços prestado pelo DAC.

Gráfico 24 - Serviços prestados

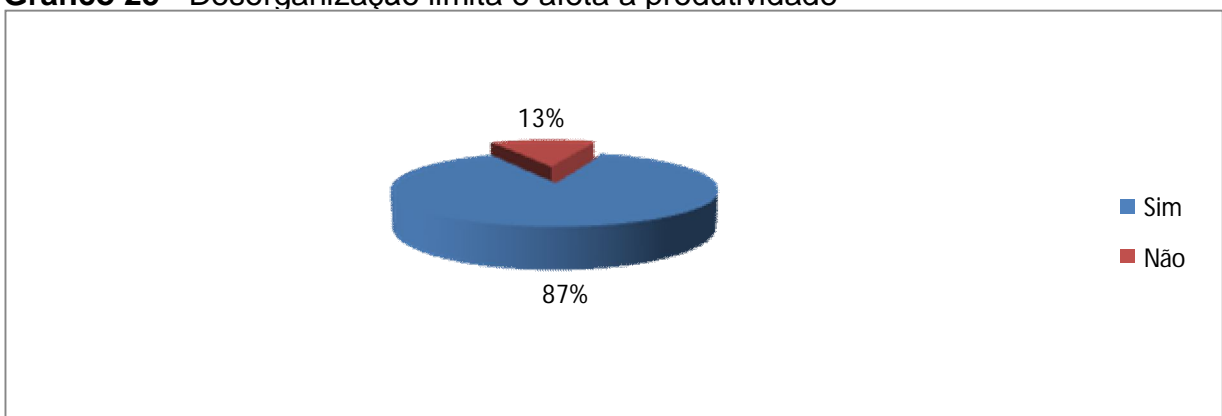


Fonte – dados obtidos na pesquisa

- **CONSIDERA QUE A DESORGANIZAÇÃO LIMITA E AFETA NA PRODUTIVIDADE DOS COLABORADORES**

Nesse quesito 87% dos funcionários afirma que a desorganização do departamento afeta sim na sua produtividade e apenas 13% considera que não, que apesar da desorganização existente no ambiente de trabalho a mesma não afeta sua produtividade.

Gráfico 25 - Desorganização limita e afeta a produtividade

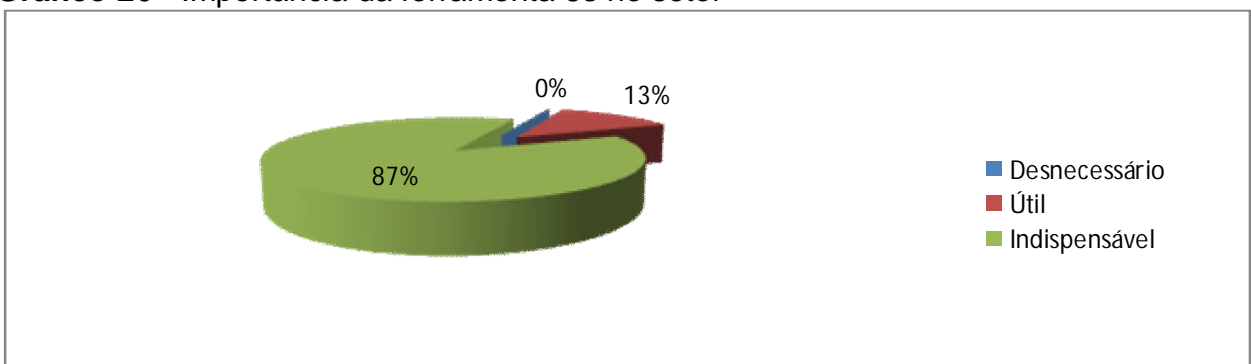


Fonte – dados obtidos na pesquisa

- **A IMPORTÂNCIA DA FERRAMENTA 5S NO SETOR**

No tocante a importância da ferramenta no setor 87% dos colaboradores acredita que a ferramenta é indispensável ao setor, apenas 7% acham o programa útil.

Gráfico 26 - Importância da ferramenta 5s no setor

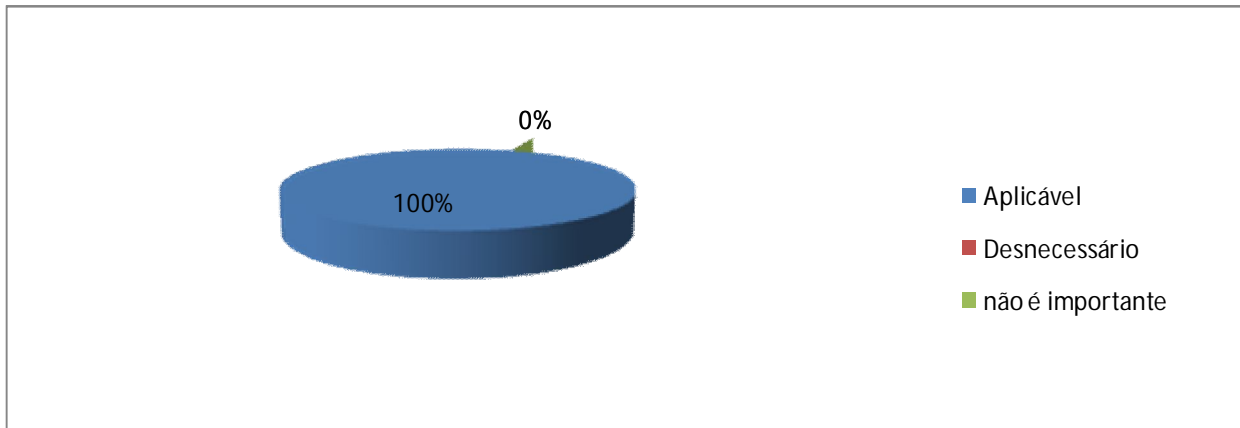


Fonte – dados obtidos na pesquisa

- **POSSIBILIDADE DE IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA**

Outro dado interessante é sobre a possibilidade de implantação do programa. Nesse aspecto 100% dos colaboradores responderam que o programa é aplicável dado a importância do programa.

Gráfico 27 - Possibilidade de implantação do programa

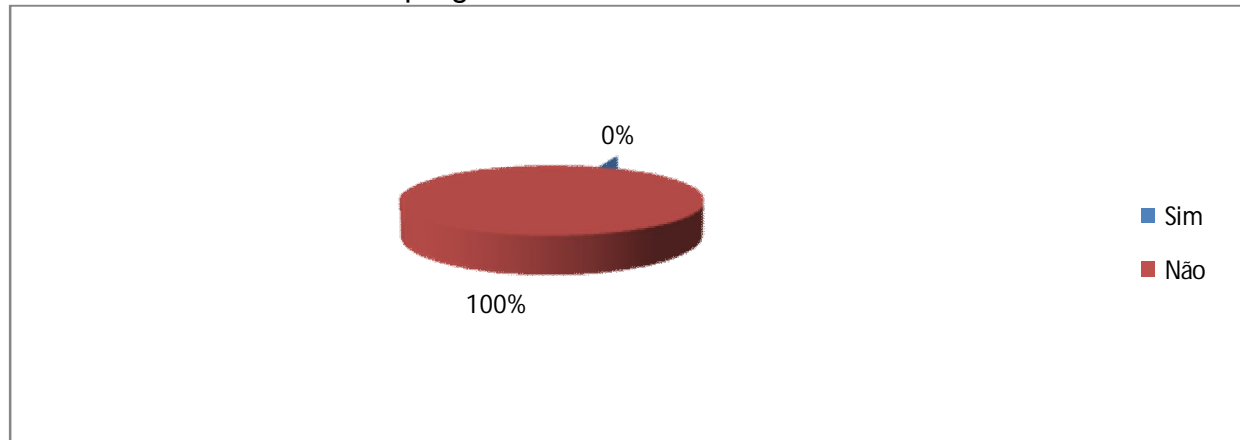


Fonte – dados obtidos na pesquisa

- **RESISTÊNCIA AO PROGRAMA**

Aqui nesse item 100% não ofereceram resistência ao programa, pois sabem que a ferramenta é uma ótima oportunidade de integrar mais o setor e tornar um ambiente mais agradável para o trabalho.

Gráfico 28 - Resistência ao programa



Fonte – dados obtidos na pesquisa

- **RECLAMAÇÕES E SUGESTÕES DOS COLABORADORES.**

60% dos colaboradores não têm nenhum tipo de reivindicação para a melhoria do departamento, 15% reclama que a falta de organização é um dos principais problemas do setor e 25% sugere que o departamento mude de localização para dentro da UFMA.

Quadro 5: reclamações e sugestões dos colaboradores.

%	Reclamações e sugestões
15%	Sem reivindicações.
10%	Falta de interesse em descobrir as causas dos problemas e resolve-los.
60%	Falta de organização.
15%	Sugere a Mudança de localização.

Fonte – dados obtidos na pesquisa

Seguindo a avaliação no departamento buscou-se averiguar junto aos colaboradores sua sensibilidade diante o programa e benefícios da ferramenta 5s. Foram distribuídas 15 questionários, o mesmo continha 14 perguntas relacionadas com o ambiente de trabalho. é interessante notar que apesar da maioria dos colaboradores do departamento em questão cerca de 60% no total possuir curso superior, especialização e mestrado, apenas 40% tem conhecimento do programa e sua filosofia, outros 40% nunca tinham entrado em contato com a metodologia e 20% só tinham ouvido falar do programa.

Os pontos positivos que os funcionários abordaram estão:

- Mesas de trabalho limpas
- Limpeza do ambiente
- Climatização
- Condições de trabalho
- Serviços prestados

Sem contar que 87% acham a ferramenta muito importante e 100% dos colaboradores não teriam resistência ao programa. Por outro lado o desconhecimento

do programa por parte dos colaboradores impede dos mesmos de adotarem hábitos compatíveis com o programa. Desta maneira 100% dos funcionários falam que o principal ponto negativo é a desorganização.

Resumindo, essa perspectiva que o corpo funcional tem em relação ao departamento vem para confirmar a necessidade de um plano de implantação para a prática dos 5s, assim dando a devida atenção para o bom desempenho no futuro.

6 APRESENTAÇÃO DA ESTRUTURA DO PLANO DE AÇÃO.

O plano de ação serve para nortear as diferentes fases que deverão ser implantadas em um projeto e acompanhar o seu desdobramento. Para a preparação do plano de implementação ou de propósitos de melhoria do 5s, ele é bastante proveitoso. O plano de ação (5W2H) é estruturado por meio dos elementos abaixo:

- *What*– O que será feito;
- *Why* – Por que será feito
- *Who* – Quem será o responsável pela realização das tarefas;
- *When* – Quando cada uma das tarefas será realizada;
- *Where* – Onde cada uma das tarefas será executada;
- *How* – Como será realizada cada tarefa;
- *Howmuch* – Quanto custará e quais os benefícios?

A eficiência de qualquer projeto é fruto de um planejamento adequado, desta maneira procurou-se preparar um plano que seguisse todo o caminho investigado durante o funcionamento do programa 5s.

Para isso usa-se o conceito do ciclo PDCA.

Planejamento (P). Estabelecer as metas sobre os itens de controle; estabelecer a maneira (caminho, método) para se atingir as metas propostas; subsidiar condições/recursos necessários para que se consiga seguir aquele método previsto.

Execução (D). Execução das tarefas exatamente como prevista no plano e coleta de informações/dados para verificação do processo. Nesta etapa é essencial o treinamento no trabalho decorrente da fase de planejamento.

Verificação (C). A partir dos dados coletados na execução, compara-se o resultado alcançado com a meta planejada.

Atuação corretiva (A). Esta é a etapa onde o usuário detectou desvios e atuará no sentido de fazer correções definitivas, de tal modo que o problema nunca volte a ocorrer. (SILVA, 2003 P. 3)

6.1 PLANO DE AÇÃO PARA A PRÁTICA PARA A IMPLEMENTAÇÃO DO 5S

O plano tem como objetivo facilitar o departamento em questão a iniciar o processo de implantação da ferramenta. Trata-se de artifícios que devem ser adaptadas de acordo com as necessidades do setor.

6.1.1 Liderança no processo de mudança

É extremamente essencial que o líder, gestor do departamento esteja à frente do processo. Sua presença estimulará o comprometimento dos colaboradores e garantirá recursos para o sucesso do programa.

Sendo assim, o comprometimento do gestor com o processo pode garantir uma maior demonstração de empenho na mudança de hábitos e atitudes. Inicialmente, pode haver uma fraca reação por partes dos colaboradores criando uma descrença na obtenção de resultados satisfatórios.

Segundo Equipe Grifo (1998 p. 73).

“O processo de introdução do programa 5s envolve dois movimentos relevantes. Inicialmente, a energização dos colaboradores, por sua chamada a participar e a criar, por solicitar a exposição do pensamento de todos, visando solucionar questões vinculadas à melhoria do ambiente de trabalho. Em segundo lugar, mas tão importante quanto, o trabalho em equipe, por ser um processo para o qual somente se consegue resultados se houver uma manifestação de vontade coletiva do grupo envolvido.”

Conforme (BALLESTERO-ALVAREZ 2001) o gestor deve se sensibilizar e comprometer-se com a condução da ferramenta

6.1.2 Diagnóstico

Antes do lançamento é necessário um cronograma de implementação. Esse quadro terá como objetivo de uma maneira geral, oferecer subsídios para que tudo dê certo no planejamento.

No cronograma constarão etapas para quem estiver à frente do programa não se perca. Vale lembrar que, esse quadro de implementação pode mudar de acordo com o tamanho da empresa, departamento em questão que aplicará o programa podendo incluir ou excluir dados do mesmo.

Quadro 6 - diagnóstico

PLANEJAMENTO	2º dia	3º dia	4º dia	5º dia	6º dia
Comunicação, criação da equipe e preparação.					
Treinamento da equipe.					
Elaboração do programa.					

Disseminação dos conceitos.					
Fotografar a situação.					
Informar o lançamento do programa.					
Preparação para o lançamento (reunião).					
Realização do lançamento.					

De acordo com o quadro nº 6 todos os itens são essenciais para execução do programa:

- **Comunicação, criação da equipe e preparação** – servi para mostrar como funciona o projeto e apresentar suas vantagens.
- **Treinamento da equipe** – palestras, curso, por meio de literaturas.
- **Elaboração de programa** – com as metas a serem atingidos e meios para a constatação do seu cumprimento
- **Registrar a situação** – para comparar a situação atual com a alcançada após a implantação do programa e mensurar os resultados.
- **Disseminar os conceitos**- para que os colaboradores tenham uma noção do se trata a ferramenta e apresentar as melhorias alcançadas se implantado.
- **Informar o lançamento** – reunião para enfatizar a importância da ferramenta.
- **Preparação para o lançamento** – nesse dia haverá uma reunião para providenciar materiais para que no dia do lançamento não falte itens de limpezas, de proteção como luvas, mascaras se necessários, definição de áreas para descartes.
- **Realização do lançamento** – “dia da faxina geral”

6.1.3 Do lançamento

Muitos autores e especialistas falam que a melhor forma para o lançamento do programa é fazer dele um evento memorável

É importante para as mudanças que ocorrerão na empresa, que todos relembrem o dia que tudo começou. Com isso evita certos tipos de pensamentos como: “É tudo fogo de palha”, não é pra valer.

Uma data deverá ser escolhida como o ponto de partida. Nesse dia será realizado o “dia da faxina geral” com todos os funcionários para que os mesmos conheçam o verdadeiro ambiente em que trabalham.

6.1.4 Descarte (SEIRI)

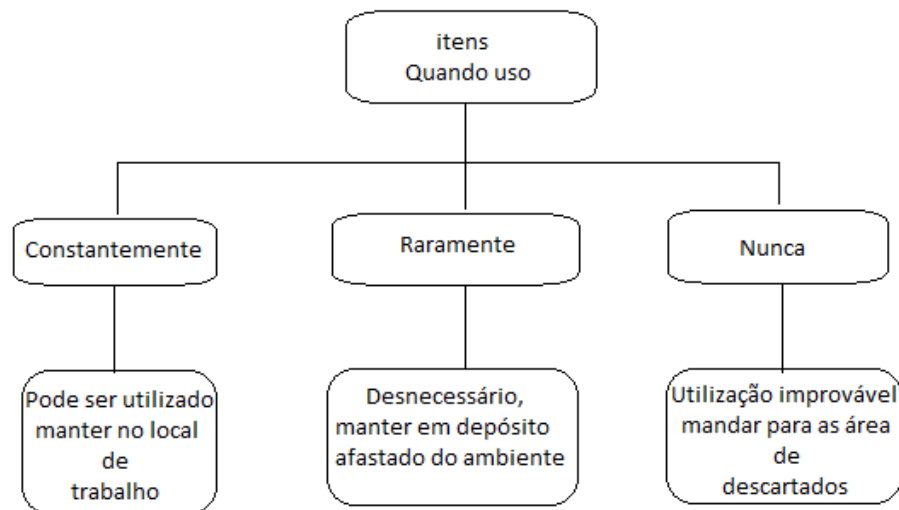
Para a eficácia nessa área, é interessante elaborar o planejamento de todas as tarefas referentes a ela.

Nessa fase os colaboradores devem estar capacitados para a execução do descarte.

“E bastante comum as pessoas pensarem que o descarte quer dizer jogar fora, o que não tem serventia, no entanto o significado é separar o que é útil no momento, o que é inútil para um setor ou pessoa pode ser útil para outra pessoa, setor ou mesmo para outra empresa”(LACERDA 2008 p.20)

Para isso o quadro a seguir auxiliará o que deve ser descartado ou não.

Figura 11 - Esquema de classificação



Fonte: adaptado Equipe Grifo, 1998.

Proposta de ação.

- Utilizar a lista de verificação em **anexo III** (A lista serve para uma maior visualização do departamento e é muito importante para padronizar relativamente cada etapa da ferramenta.
- Referências na lista de verificação
 - 😊 - O departamento está excelente, sem a necessidade de mudanças.
 - 😞 - O Departamento não está legal, sendo necessárias mudanças.
 - 😐 - O departamento está OK, mas sendo necessárias pequenas mudanças.
 - 💣 - O departamento está em perigo, podendo causar danos a saúde e necessárias mudanças urgentes
- Criar um ambiente para os descartados (a área de descarte deve ser escolhida e organizada previamente, para não criar confusão tentando descobrir um local adequado).
- Criar uma equipe de apoio para a seleção de materiais, já que é possível que alguns dos materiais sirvam para outro setor.
- Criar um responsável pela área de descarte.
- Catalogar todos os materiais, confeccionando etiquetas que mostrem a descrição e identificação de cada material, como estado de conservação, destino.
- Evitar excesso no ambiente
- Evite manter nos locais de trabalho, objetos que não necessitam e que não se usa com freqüência.
- Manter os materiais em boas condições de usos.
- Fazer controle de descarte (usando uma planilha de controle).

Quadro 7 - exemplo de planilha de controle

Material	Quantidade	Estoque	Movimentação	Recuperação	Lixo

Fonte - o autor

Com esse quadro os funcionários saberão exatamente o que tem em demasia e o que está em falta, evitando a compra desenfreada de materiais. Podendo também localizar os que são necessários e armazenamento de acordo com seu grau de utilização.

OBSERVAÇÃO: Não deve ser despachado para a área de descarte o material que é rejeitado da área de trabalho. Ex.: sucata.

6.1.5 Organização (SEITON)

Este componente averigua se existe uma preocupação em determinar a localidade de guarda de cada elemento móvel, adquirindo assim a facilidade de acesso, de reposição, e conforto, sem contar que diminui o tempo de procura.

Proposta de ação:

- Identificar a porta de entrada do departamento.
- Identificar os materiais, armários, gavetas com etiquetas.
- Etiquetar documento, ofícios em escacelas.

Figura 12: etiqueta de identificação

DAC/ UFMA	<u>ETIQUETA</u> DE IDENTIFICAÇÃO DE MATERIAL,ANO.
	DESCRIÇÃO DO ARQUIVO:

Fonte: autor

- Evitar a mistura de arquivo
- Identificar o conteúdo existente em todos os armários
- Enumerar todas as pastas de ofícios de forma seqüencial por datas
- Sinalizar a portas e as principais áreas para rápida localização
- Fazer uma copia dos arquivos mais importantes, para eventual segurança. Colocar fitas coloridas em pastas antigas e novas de oficio, assim mostra quais devem ser mantidas e quais dever ser levada para a área de descarte.

Ex: Fita verde- arquivos prioritários,

Fita vermelha-arquivos com urgência

Fita amarela – arquivos concluídos

6.1.6 Limpeza (SEISO)

Eliminar qualquer espécie de poluição da área de trabalho (visual, ruídos, odor, pó de poeira) e exercer um conjunto de forças preventivas conservando tudo sempre limpo.

IMPORTANCIA DA LIMPEZA

- Ajuda a detectar condições inseguras
- Os riscos de acidentes diminuem
- Melhora a autoestima dos colaboradores
- Valoriza a imagem do departamento

Proposta de ação

Para a implantação, primeiro devemos:

- Determina a meta da limpeza.
- Determinar responsabilidade.
- Determinar métodos para a limpeza.
- Determinar os utensílios para a limpeza (vassouras, detergente, flanelas, panos, rodos, baldes, luvas, mascaras descartáveis).
- Aplicar um “mutirão da limpeza”, pois nesse dia o ambiente de trabalho passará por uma limpeza mais minuciosa. É importante que todos os colaboradores participem, pois isso provocará uma maior intimidade entre homem e os materiais que o cerca.
- Siga uma atitude de inspeção continuamente no ambiente de trabalho.
- Verificar áreas de possíveis sujeiras causadas pelos próprios colaboradores.
- Colocar um posto de coleta seletiva.
- Elaborar uma lista com pontos de difícil acesso
- Pintar as paredes com tintas claras, para melhorar o visual e iluminação.

Observação: sabendo que essa parte é realizada pela “turma da limpeza”, compete a você impedir a propagação da sujeira e advertir os locais onde a sujeira mais se acumula. ***“Mais importante que limpar é não sujar”.***

Apos a implantação e consolidação dos 3s iniciais serão definidas os novos objetivos para a ferramenta 5s como um todo. A implantação dos dois últimos **S** terá como objetivo a manutenção e o aperfeiçoamento da metodologia 5s no departamento.

6.1.7 Padronização ou higiene (SEIKETSU)

A padronização e melhoria contínua das atividades será o próximo passo. Ou seja, as atividades contidas nessa etapa (seiketsu) são basicamente de formação de rotinas do programa 5s, acrescentando a idéia de preocupação com a saúde pessoal dos colaboradores, com a preocupação da limpeza e ordem qualidade.

IMPORTÂNCIA DO SEIKETSU

- Ajuda a uniformizar critérios com todos os colaboradores.
- Estabelecer claramente o que, quem, como, quando, onde e por que.
- Não deixa a área a inclinações pessoais
- A limpeza dura mais tempo
- Criação de um hábito diário.

Acompanhamento da implantação o seiketsu

- É preciso ter os 3s iniciais implantados.
- Elaborar de regras para a manutenção dos 3s iniciais.
- Reuniões diárias para discutir os problemas do dia-a-dia (se os colaboradores não participarem não se sentirão responsáveis pelo resultado que será obtido).
- Divisão de responsabilidades.
- Estimular auto-avaliação verificando o que melhorou e o que pode melhorar.
 - As normas são importantes para que o ambiente de trabalho seja mantido limpo, sem a exigência da limpeza em grande escala.
 - Instigar as áreas a levantarem as dificuldades e buscar alternativas adequadas
 - Controlar o visual do departamento
 - Utilizar um quadro onde mostra a evolução da aplicação da ferramenta
 - Utilizar quadros, painéis tornando o ambiente mais agradável.
 - Cuidar da saúde dos colaboradores.

A medida que o Seiketsu é praticado, as normas da metodologia 5s vão se aprimorando. Como dito no item 2.2.5 a principal idéia desse senso é sistematizar comportamentos como:

“Antes das refeições... lavar as mãos”.
“É prejudicial... não faça”.
“Não esta de acordo... esclareça”.

6.1.8 Disciplina (SHITSUKE)

O quinto e ultimo elemento baseia-se no compromisso dos padrões definidos pelo 5s. A disciplina vem quando as pessoas passam a fazer as coisas que tem de ser feitas e da maneira como devem ser feitas, mesmo que ninguém veja ou controle.

Proposta de ação

- Reconhecer a importância da existência de regras.
- Tomar providencia no menor espaço de tempo possível quando alguma coisa der errado
- Saber criticar e receber critica.
- Saber elogiar quando um trabalho é bem executado
- Programar reuniões com antecedência

O resultado disso é o respeito mutuo dentro da organização, pois é fundamental para o sucesso, porque o resultado procurado para qualquer empresa que busca a excelência é fruto do coletivo.

7 AUDITORIA

Depois do cumprimento dos trabalhos de implementação e enriquecimentos dos critérios da metodologia 5s, o departamento deverá esboçar uma auditoria interna, para a confirmação e perpetuação da ferramenta 5s.

A execução da auditoria interna do programa é indispensável e vital para a organização, mas depende da maturidade e do grau de responsabilidade de todos os funcionários.

Para a realização da auditoria, será necessário seguir alguns critérios:

- O auditor deverá ter em mãos uma lista de itens ao ser auditor conforme mostra o **ANEXO IV**
- Pode ser um auditor do próprio departamento (estagiário) ou de outro.
- O auditor deve ser imparcial.
- A auditoria deverá ser constante (uma vez por mês)

A auditoria servirá para manter a organização no departamento o respeito e o reconhecimento do que foi bem feito, pois todo principio depois de posto em prática tende a entropia (desorganização).

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS.

8.1 CONCLUSÃO

A ferramenta 5s apresenta um grande processo educacional, e seu reflexo só serão obtidos para quem desenvolve e implementa o programa. Mais para isso é necessário a manutenção da metodologia, para que ao decorrer do tempo não se perca.

Devido à simplicidade e eficácia do programa, não existe apenas um caminho para a implantação que garanta o sucesso. É importante considera todos os pontos citados e escolher o caminho que melhor se adapte ao departamento, pois qualquer tática que se deva implanta em relação à qualidade deve vim precedida de uma forte base de sustentação, se não estará fadada ao fracasso.

Conforme apresentado é evidente que o departamento de assuntos culturais da UFMA necessita da filosofia 5s. Sabendo que, o plano de ação para a prática do 5s no setor deve servir como referência e não como regra única. Foi apresentado apenas alguns passos para a implementação podendo assim incluir ou retirar aquilo que achar necessário.

Os propósitos do trabalho foram alcançados durante o processo por meio da observação sistemática e do questionário aplicado que foi capaz de constatar o grau de conhecimento do colaborador a respeito do tema abordado e a viabilidade de implantação da metodologia.

Por meio de pesquisas bibliográficas foram encontradas respostas para os objetivos apresentados, mostrando a importância e benefícios da ferramenta.

O programa 5s não é apenas uma filosofia para as organizações, para melhorar o ambiente de trabalho, mas também melhorar a vida pessoal do colaborador.

8.2 RECOMENDAÇÕES

O trabalho proporcionou argumentos que podem ser utilizadas em toda e qualquer organização independentemente de seu tamanho, seja grande, media e ou pequeno porte.

Recomenda-se ao DAC/UFMA a realização do estudo na tentativa de buscar a excelência na qualidade e na busca de melhoria da produtividade de seus colaboradores, visto que os mesmo não teriam resistência ao programa podendo ser aplicada no setor e expandindo para os outros departamentos.

Também se sugere aplicar a coleta seletiva e a reciclagem, pois é essencial para o melhoramento do visual do departamento, além de ser interessante para o meio ambiente.

REFERÊNCIAS

ANVISA. **O Método 5S**. São Paulo, p 1 – 15, Nov. 2005.

BALLESTERO-ALVAREZ, Maria Esmeralda. (coordenação). et al. **Administração da Qualidade e da Produtividade**: abordagens de processos administrativos. São Paulo: Atlas, 2001.

BARROS, Aidil Jesus Paes de. **Fundamentos da Metodologia científica**. 3º ed. Prentice hall, 2007.

BRAVO, **Gestão de qualidade em tempos de mudanças**. Campinas: Alínea, 2003.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC**: Controle da Qualidade Total, no estilo japonês. Rio de Janeiro: Bloch, 1992.

CARVALHO, Pedro Carlos de. **O programa 5s e a qualidade total**. 5ª ed. São Paulo: editora Alínea, 2011.

CARVALHO, Marly Monteiro et al. **Histórico da Gestão da Qualidade**: teoria e casos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005

CERVO, Amando Luiz et al. **Metodologia Científica**. 6ª ed. São Paulo: Pearson Education, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2º ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CIERCO, Agliberto Alves et al. **Gestão da qualidade**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

EQUIPE GRIFO. **Aplicando 5S na gestão da qualidade total**. São Paulo: Pioneira, 1998.

HISTÓRICO do **Departamento de assuntos culturais da UFMA**. Disponível em: < <http://www.cultura.ufma.br/>>. Acesso em 10/01/ 2013.

LACERDA, Flávia Alves de Brito. **D-OLHO na qualidade: 5s para os pequenos negócios**. Brasília: SEBRA, 2008

MARCONI, Mariana de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**: Planejamento e execução de pesquisa, Amostras e Técnicas de pesquisa, Elaboração, Análise e interpretação de dados. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

RAMIREZ, Paulo. **Gestão e qualidade**. São Paulo –SP: Copidart editora Ltda. (ca. 2000)

RIBEIRO, Haroldo: **CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO**. Disponível em <<http://www.pdca.com/br/site/>>. Acesso em 20/01/2013

RODRIGUES, Marcos Vinicius carvalho. **Ações para qualidade e integrada para a melhoria dos processos na busca da qualidade e competitividade**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Qualimark, 2010.

SILVA, Christian Egidio Da. **IMPLANTAÇÃO DE UM PROGRAMA '5S'**. ENEGEP, Ouro Preto, MG out. 2003.

APÊNDICES**ANEXO I****QUESTIONÁRIO**

Universidade federal do Maranhão
Centro de ciências sociais
Curso de administração

Gestão da qualidade

Questionário para análise do grau de conhecimento e viabilidade de implantação do programa 5s

1. Sexo

masculino feminino

2. É contratado pela UFMA?

sim não

3. Qual a sua idade?

- Até 20 anos
- 21 a 30 anos
- 31 a 40 anos
- 41 a 50 anos
- 51 anos ou mais

4. Qual a sua escolaridade?

- Ensino fundamental
- Ensino médio
- Graduação
- Pós graduação, mestrado, doutorado
- outros

5. Você conhece o programa 5s?

- sim
- não
- Ouvi falar

6. Se conhecer o programa, você adota hábitos ligados a ferramenta 5s no ambiente de trabalho?

- sim
- não
- em parte

7. Olhando os itens abaixo, com que frequência você pratica?

(1) sempre (2) nunca (3) as vezes

- mantém sua mesa limpa e organizada
- coloca somente os materiais mais necessárias no seu ambiente de trabalho.
- mantém mesas, gavetas, armários organizados.

8. Avalie o grau de desorganização no ambiente de trabalho

- Ruim – há muita desorganização: bastante materiais empilhados sem um plano de descartes.
- Regular – existe desorganização, mas não chega a atrapalhar o trabalho.
- Bom – existe desorganização, mas há um plano de descartes.
- Muito Bom – não existe desorganização, materiais são sempre destinados a Descartes.

7. Avalie o grau de acúmulo de materiais (descarte)

(1) bastante (2) Pouco (3) Quase nenhum

- acúmulo de materiais sobre as mesas e superfícies horizontais
- materiais largados em cantos
- materiais largados em armários
- materiais sem utilização

8. Avalie

(1) sim (2) não (3) quase sempre

- há preocupação no acúmulo de materiais.
- há preocupação em definir destino de vários materiais.
- há preocupação com a limpeza do ambiente
- há preocupação de sinalização que facilite o acesso ao que está sendo procurado

9. Sobre o departamento

(1) bom (2) muito bom (3) ruim (4) regular

- Interação entre funcionários
- limpeza
- climatização
- condições de trabalho em relação à saúde física e mental
- números de materiais existentes para a execução do trabalho
- serviços prestados

10. Você considera que a desorganização (em geral) limita e afeta na produtividade dos colaboradores

- sim
- não

11. Avalie a importância da ferramenta 5s no setor

- desnecessário
- útil
- indispensável

12. Avalie a possibilidade de implantação do programa

- aplicável
- desnecessário
- indispensável
- não é importante

13. Você teria resistência para a implementação do programa?

- sim não

14. Existe alguma reivindicação, reclamação, sugestão que você desejaria fazer?

ANEXO II

CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO – SEIRI (Descarte)

ITEM	NOTA				
	1	2	3	4	5
Acúmulo de materiais nas mesas e superfícies horizontais	Não há evidência de preocupação em não deixar acumular materiais.	Mesmo com a justificativa de acúmulo de materiais é temporário: ainda há bastante quantidade.	Há materiais sobre mesas e superfícies horizontais, porém sem causar má impressão.	Há poucos materiais, porém alguns sem identificação.	Os poucos materiais existentes encontraram-se identificados.
Materiais largados em cantos de parede, em cima de armários ou em outras superfícies horizontais.	Observa-se despreocupação em definir destino de vários materiais.	Há justificativa de que os materiais largados serão descartados, mas não estão identificados.	Há poucos materiais largados, porém não causam transtornos.	Há alguns materiais largados, porém com identificação.	Não há materiais largados.
Materiais similares em um mesmo local	Observam-se vários materiais similares próximos, e às vezes sob responsabilidade de uma mesma pessoa, com pouco nível de utilização.	Apesar das justificativas, ainda é evidente a não-otimização de recursos.	Algumas pessoas ainda mantêm materiais similares.	Há poucos materiais similares em um mesmo ambiente.	Não há materiais similares em um mesmo ambiente. Os que existem têm um alto grau de utilização.
Materiais	Muitos materiais que não têm mais utilização são mantidos, sem plano evidente de descarte.	Muitos materiais sem utilização são mantidos, porém há um plano para descarte.	São mantidos materiais utilizados com baixa frequência.	Algumas pessoas ainda mantêm poucos materiais sem utilização, ou materiais usados com baixa frequência.	Todos os materiais mantidos são utilizados com frequência.

FONTE: <http://www.pdca.com.br/site/>

CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO – SEITON (Ordenação)

ITEM	NOTA				
	1	2	3	4	5
Empilhamento de materiais	Há bastantes materiais empilhados.	Há muitos materiais sobre outros, porém alguns já estão sendo devidamente ordenados.	Há poucos materiais sobre os outros. Em locais fechados a ordenação ainda é deficiente.	Em locais abertos não há empilhamento de materiais. Nos locais fechados há poucos materiais empilhados.	Todos os materiais são ordenados de forma que o acervo a um deles não desordena os demais.
Identificação de materiais	A grande maioria dos materiais não está identificada. A identificação não é funcional para os que aí estão colocados.	Apesar de muitos materiais terem identificação, a mesma não é funcional.	A grande maioria dos materiais está identificada. Mas não existe uma padronização.	Só não estão identificados com padronização alguns materiais de uso individual (mas de propriedade de organização).	Todos os materiais estão identificados obedecendo a um padrão estabelecido.
Sinalização à distância	Não há sinalização que facilite acesso ao que está sendo procurado.	Há pouca sinalização para facilitar o acesso.	Há sinalização para o acesso ao que está sendo procurado, mas ainda não é funcional.	Há uma sinalização padronizada, mas ainda exigem alguns esforços para o acesso, principalmente pessoas que não pertencem ao ambiente.	Há um sistema de sinalização que permite o acesso imediato ao que está sendo procurado. O sistema utiliza cores e símbolos e preocupa-se com as pessoas que não pertencem ao ambiente organizacional.
Layout	A forma de distribuição dos recursos promove o desperdício de tempo e a falta de contato entre	Há uma preocupação em otimizar os recursos, mas a sua forma de distribuição ainda é	O ambiente como um todo sem uma boa distribuição de recursos. Porém, ainda é dificultado o relacionamento	Dentro de móveis e utensílios a distribuição dos recursos está sendo executada.	A disposição de recursos facilita o acesso rápido, sem desgaste, e promove uma aproximação entre pessoas

	as pessoas.	deficiente.	entre pessoas de níveis e ambientes diferentes.		de níveis e ambientes diferentes.
--	-------------	-------------	---	--	-----------------------------------

CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO – SEISO (Limpeza)

ITEM	NOTA				
	1	2	3	4	5
Sujeira acumulada	Não há preocupação com a limpeza do ambiente.	Os locais de pouco uso estão com sujeira acumulada.	Há sujeira acumulada apenas em locais de difícil acesso.	Há pouca sujeira apenas nos locais de difícil acesso.	Não há sujeira acumulada em nenhum local do ambiente.
Níveis de poluição elevados	Há evidência de pouca preocupação com o meio ambiente, inclusive com a saúde das pessoas.	Apesar de o ambiente apresentar níveis elevados de poluição, já estão sendo executadas medidas para reduzi-los.	O ambiente apresentar algum tipo de poluição, porém em níveis baixos.	A pouca poluição existente está sendo monitorada. Há planos para bloqueá-la e/ou eliminá-la.	Não existe qualquer tipo de poluição. Há uma preocupação evidente com a natureza.
Paredes e pisos sujos	Os pisos e paredes encontram-se sujos e desgastados, podendo provocar acidentes.	Alguns pontos do piso e das paredes encontram-se sujos e/ou desgastados.	Poucos pontos de sujeira em pisos e paredes. Não há desgastes.	Há pouca sujeira em locais de circulação.	Os pisos e paredes estão totalmente limpos. Não há nenhum ponto de sujeira.
Depósitos de descartes	Há poucos depósitos de descarte de materiais: os que existem estão cheios.	Os depósitos existentes não estão cheios, mas não há uma distribuição adequada.	Há uma boa distribuição de depósito de descarte, mas não há preocupação na separação de materiais.	Os depósitos de descarte estão distribuídos adequadamente, estimulando a separação de materiais. Há alguma deficiência na frequência de retirada e/ou nas condições de higiene ao seu redor.	Os depósitos de descarte estão distribuídos, sinalizados, classificados. Conservados e facilitam o seu esvaziamento. Os seus arredores não sofrem nenhum tipo de influência negativa pela

					sua presença.
--	--	--	--	--	---------------

ANEXOS III

LISTA DE VERIFICAÇÃO

Lista de verificação				
Área:				
Auditor:				
SEIRI	😊	😓	😞	💣
Quanto ao Acumulo de materiais				
Materiais largados				
Materiais similares em mesas e superfícies				
Existem desperdícios				
Materiais são usados adequadamente				
Instalações estão em bons estados				
Equipamentos sem utilização				
Otimização dos recursos usados				
SEITON				
Quanto ao empilhamento de materiais				
Gavetas estão organizadas				
Armários estão organizados				
Situação do quadro de avisos				
Quanto à identificação dos materiais				
Tempo de acesso para localizar materiais				
Quanto ao layout do departamento				
Disposição de compartimentos				
Disposição de materiais existente para o trabalho				
SEISO				
Sujeira acumulada				
Paredes e Pisos sujos				
Depósitos de descartes				
Moveis Quebrados				
Limpeza é feita regulamente				
Materiais em bom estado de conservação				
SEIKETSU				
Colaboradores identificados (crachá)				
Averiguar situações de insegurança (fios expostos, Cadeira e moveis quebrados)				
Uniforme				
Equipamentos necessários para segurança como extintor				
SHITSUKE				

Atendimento telefônico é executado corretamente				
Armários estão organizados				
Pastas separadas por assuntos, cores etc.				
Materiais fora do lugar				
Áreas de circulação obstruídas				
Coletores de material reciclável				
Kit médico				

ANEXO IV

LISTA DE AUDITORIA

AUDITORIA 5S		
ITENS AO SER AUDITADO		
Auditor:		
1° SENSO-Descarte	SIM	NÃO
Há materiais em excesso na área?		
Há improvisações na área que comprometam a segurança?		
Há preocupação na conservação do ambiente?		
Existe recursos desnecessários (Aqueles que não precisariam está naquele local)?		
Ausência de materiais?		
Desperdício de recursos?		
2° SENSO - Organização		
Gavetas e mesas no ambiente estão organizadas?		
Existe mistura de materiais de características diferentes?		
Existe alguma dificuldade na localização de documentos?		
Existe risco de acidentes pessoais ao procurar algum material?		
O quadro de avisos está sobre controle?		
Os recursos estão identificados?		
Os materiais estão dispostos corretamente?		
há materiais empilhados		
3° SENSO - Limpeza		
Os equipamentos estão devidamente limpos?		
Os moveis estão sem riscos, quebrados?		
Os armários estão adequados com portas, fechaduras?		
Os pisos estão limpos?		
A pintura da parede está descascando		
Os moveis estão em bom estado de conservação?		
São usados produtos adequados para a limpeza?		
Existem comidas em armários?		
Fechaduras funcionam corretamente?		
Existe fonte de poeira de difícil acesso?		
4° SENSO - Higiene		
O departamento fornece uniformes?		
Os colaboradores estão identificados?		
Existe crachá?		
Existe equipamentos para a segurança (extintor)?		
Há placas de advertência para funcionários e visitantes?		
5° SENSO - Disciplina		
AS áreas de circulação estão desobstruídas?		
Existem rampas para cadeirantes?		

Coletores de materiais são usados corretamente?		
Os coletores estão devidamente identificados por cores?		
Há sinalização apropriada?		