

IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA 5S NO DEPARTAMENTO PESSOAL DE UMA EMPRESA DE SEGURANÇA PRIVADA (ESTUDO DE CASO)

Carlos Eduardo de Carvalho Bacelar Nunes (UEPA)

caducbn@hotmail.com

Itallo Bruno Santos Alves (UEPA)

itallo_alves@hotmail.com



O artigo tem por objetivo apresentar um caso prático de aplicação bem sucedida do Programa 5S no departamento pessoal de uma empresa de segurança privada. Foram determinados os problemas relacionados às tarefas do departamento, os quais são: interrupções na rotina de trabalho devido aos atendimentos internos (departamentos administrativos da empresa), dificuldade de comunicação entre a equipe existente devido ao layout inadequado e o atendimento externo (departamento operacional da empresa) ineficiente devido à disposição inadequada de documentos para o atendimento. Os resultados foram buscados através da implantação do programa, reposicionando pessoas, documentos, materiais, equipamentos e mobília; a realização de uma identificação visual e a padronização do ambiente. Como resultados foram obtidos uma redução significativa nas interrupções da rotina de trabalho, diminuição da necessidade de locomoção interna devido à mudança no layout e melhoria na velocidade e qualidade do atendimento interno e externo, apresentando uma conseqüente redução do tempo de atendimento.

Palavras-chaves: 5S, qualidade, cinco, programa

1. Considerações Iniciais

Os cinco sentidos, comumente chamados de 5S, são a porta de entrada de um Programa de Qualidade Total. Isto porque têm um grande efeito sobre a motivação para a qualidade, visto que seus resultados são rápidos e visíveis.

A essência do 5S é: mudar atitudes, comportamentos e, conseqüentemente, a cultura da organização. Sua prática contínua e insistente leva, inevitavelmente, a uma mudança interior que resultará ao final, em uma disposição mental para a prática de outros programas como a Qualidade Total por exemplo.

Entretanto, a meta do 5S não é simplesmente atingir uma cultura de bons hábitos de organização, como é comumente concebido, mas também, promover um aumento na velocidade do fluxo de informações.

Neste trabalho, foi realizada uma implantação bem sucedida do programa 5S no departamento pessoal de uma empresa de segurança privada da cidade de Belém do Pará. Empresa que conta com um quadro de aproximadamente dois mil colaboradores e que está atuando a 10 anos no mercado.

Foram determinados os problemas relacionados às tarefas do departamento, os quais estavam relacionados, sobretudo, à deficiência do fluxo de informações e materiais; má disposição de pessoas, equipamentos e mobília; e falta de padronização. As soluções foram buscadas utilizando os conceitos de maximização de funcionalidade e agilidade de processos propostos pelo programa, o que gerou resultados significativos no local.

2. Referencial Teórico

O 5S é um programa originalmente japonês que tem como principal função o aumento da velocidade do fluxo de informações. É orientado por cinco palavras-chave japonesas: SEIRI (Separação); SEITON (Ordenação); SEISOH (Limpeza); SEIKETSU (Padronização); SHITSUKE (Disciplina).

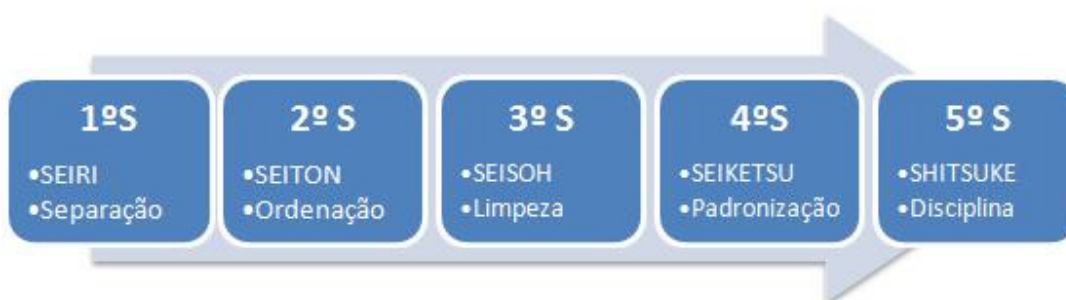


Figura 01 – Esquema representativo dos passos do 5S

De acordo com Silva (2003), o Seiri (1º S) significa utilização, arrumação, organização, seleção ou classificação. Ter senso de utilização é identificar materiais, equipamentos, ferramentas, utensílios, informações e dados necessários e desnecessários, descartando ou dando a devida

destinação àquilo considerado desnecessário ao exercício das atividades. A palavra separação resume muito bem o 1º S, pois é o que caracteriza, na prática, o Seiri. Além disso, é necessário combater o hábito natural do ser humano de “guardar” as coisas, ou seja, é preciso identificar o porquê dos excessos de materiais, adotando medidas preventivas de forma a evitar o acúmulo de materiais desnecessários (LAPA, 1998). Considerar utilizável um material de provável não utilização é um dos principais problemas combatidos pelo 1º S (NAKATA, 2000). Consiste em utilizar um processo racional de separação de itens úteis dos inúteis do local de implantação do programa.

O objetivo do Seiton (2º S) é organizar os itens absolutamente necessários, identificar e colocar tudo em locais definidos para cada tipo de item, de modo que seja fácil a sua localização (DELGADILLO, JUNIOR & OLIVEIRA, 2006). Conforme Lapa (1998), o Senso de Ordenação significa a determinação do melhor local, maneira e disposição para guardar dispositivos, matéria-prima e documentos identificados na prática da separação, de tal forma que possam ser localizados, utilizados e repostos com facilidade, sem perda de tempo e com segurança.

Dessa maneira, feita a seleção dos itens que são úteis para utilização no local de aplicação do programa, é necessário ordenar, ou seja, organizar estes itens em classificações conforme diversos critérios, tais como: frequência de utilização, tipo de material, facilidade para estocagem, facilidade de acesso, consumo preferencial de itens mais antigos, função do material ou simplesmente por critérios arbitrários de localização, como, por exemplo, a definição de que um extintor de incêndio deve estar localizado em uma área de fácil acesso ou de critérios lógicos como a localização de um bloco de papel de anotações próximo a um local onde sejam mantidos lápis, canetas e borrachas. Os objetos necessários precisam estar ordenados corretamente nos locais corretos.

Segundo Hirano (1996), é muito importante lembrar que esta etapa antes de ser executada necessita de uma limpeza geral na área de aplicação do programa, para que a ordenação possa ser realizada. Esta limpeza deve ser realizada junto à realização do 1º S.

Segundo Ribeiro (1994), a etapa do Seisoh (3º S) consiste em eliminar a sujeira, verificando as causas de sua origem. Deve-se entender como sujeira tudo o que camufla a realidade do local de trabalho, portanto, não apenas sujeira material e sim outras irregularidades como pouca iluminação, odores desagradáveis, ruídos e vibrações. Conforme Nakata (2000) diz: “Remover a sujeira torna tudo mais visível. Removendo o pó e as manchas, a parte oculta pela sujeira fica exposta à inspeção”.

Conforme ANVISA (2005), na etapa do Seisoh, é preciso: "manter um ambiente sempre limpo, eliminando as causas da sujeira e aprendendo a não sujar". Portanto, é necessário adotar uma postura de inspeção durante a realização da limpeza e não única e simplesmente limpar. Além disso, é extremamente recomendável que cada pessoa seja responsável pela limpeza da sua área de trabalho, equipamentos ou materiais utilizados.

Nesta etapa, por fim, é necessário manter a ordenação já estabelecida no 2º S, mantendo a limpeza do ambiente, evitando sujar, e estabelecendo procedimentos que garantam que a ordenação não seja modificada. Tais procedimentos podem ser desde comunicados oficiais até cartazes e avisos bem ilustrativos.

Segundo Ribeiro (1994), o Seiketsu (4° S), consiste basicamente em padronizar todos os procedimentos, hábitos e normas de modo que sejam mantidos os três primeiros S anteriores, mantendo a higiene e a limpeza. Segundo Hirano (1996), esta etapa pode ser alcançada seguindo as três recomendações seguintes, que nada mais são do que uma síntese dos três S anteriores:

- a) Não permitir itens desnecessários (separação, Seiri);
- b) Não permitir bagunça (ordenação, Seiton);
- c) Não deixar sujeira (limpeza, Seisoh).

Realizar rotinas de inspeção e disciplina de limpeza, além do registro de procedimentos padronizados permite que esta etapa seja alcançada, já que é necessário que haja o registro por meio de documentos formais ou não, ou até mesmo de informativos, a fim de que não haja dúvidas a respeito da organização que deve ser mantida.

No Shitsuke (5° S), a meta é incentivar o desenvolvimento da disciplina de manter todas as outras etapas atingidas anteriormente. Ribeiro (1994) nos coloca que: “ser disciplinado é cumprir rigorosamente as normas e tudo o que for estabelecido pelo grupo. A disciplina é um sinal de respeito ao próximo”. Segundo Lapa (1998), a autodisciplina referida pelo Shitsuke, envolve desenvolver o hábito de observar e seguir normas, regras, procedimentos, atender especificações, sejam escritos ou informais.

A palavra-chave para esta etapa é cultura. Quando o 5° S é atingido, já se pode afirmar que foi criada uma cultura de manutenção de bons hábitos no local de aplicação, isto é, já se chegou à etapa em que todos os outros S já são cumpridos com uma boa eficiência. No entanto, não significa dizer que a implantação do programa foi concluída, pois é necessário realizar auditorias, avaliações e críticas construtivas de modo que a disciplina de manutenção do programa 5S seja atingida.

A seguir, uma tabela resumo do 5S, onde são apresentados cada S na tradução para o inglês, bem como a gama de significados para cada S que surgiram ao longo do crescimento do programa dentre as corporações mundiais:

S	Japonês	Inglês	Português
1°	Seiri	Sorting	Senso de Utilização, Arrumação Organização Seleção
2°	Seiton	Systematizing	Senso de Ordenação Sistematização Classificação
3°	Seisoh	Sweeping	Senso de Limpeza Zelo Asseio
4°	Seiketsu	Sanitizing	Senso de Higiene Saúde Integridade
5°	Shitsuke	Self-disciplining	Senso de Autodisciplina

Fonte: Lapa (1998, p.2)

Tabela 01 – Sinônimos para os S em português

3. Metodologia de Implantação do 5S

Por ser um programa, há passos que devem ser seguidos visando à otimização dos resultados encontrados. De posse dos conceitos apresentados, é possível apontar um modelo de implantação que segue o seguinte fluxo:

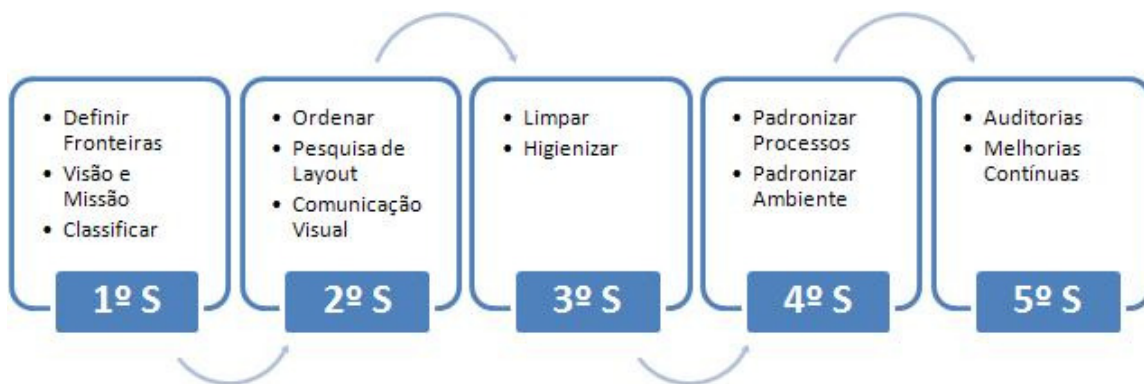


Figura 02 – Fluxograma proposto de implantação do sistema 5S

O primeiro passo a ser feito é a definição das fronteiras da área na qual se está implantando o sistema, selecionando as áreas geográficas com seus respectivos responsáveis. Essa definição de fronteiras possibilita que em cada parte da empresa, exista uma equipe responsável por zelar pelo ambiente, equipe esta que pode ser formada pelos próprios funcionários da área ou não.

O segundo passo que ainda compreende o 1º S é a definição da visão e da missão das áreas do sistema. A visão é a definição dos critérios de sucesso da área a qual somos responsáveis. A missão é estabelecer em um documento a razão de ser da área pela qual somos responsáveis.

É importante que todos saibam o porquê do uso da ferramenta e o que é esperado de cada um dos grupos. Para isso os responsáveis pelas áreas devem ser informados dos critérios os quais eles serão cobrados juntamente com as equipes, e a razão da implantação do programa.

No terceiro passo, efetivamente têm início as modificações no ambiente, com a classificação do que é necessário para promover a funcionalidade do ambiente. Devem-se separar as coisas úteis das inúteis, dando um destino para aquelas que, no momento e no ambiente atual, não são mais úteis.



Figura 03 – Quadro para análise do destino dos materiais

Após o início dessa etapa, surgem os primeiros objetos inúteis, que podem ser removidos para uma "área de descartados", a qual deverá ser totalmente identificada, facilitando a classificação dos materiais.



Figura 04 – Quadro para análise do descarte

A segunda fase de implantação é a aplicação do 2º S, a ordenação do material útil. Ordenar é manter o necessário em seu devido lugar e de forma que seja de fácil acesso. Essa etapa, muitas das vezes ocorre concomitantemente à etapa de separação.

A ordenação é a etapa que mais contribui para o gerenciamento visual. É necessário fazer uma pesquisa de layout, de forma a encontrar um lugar para cada coisa que foi classificada como necessária após o descarte e as manter sempre que não usadas lá. A definição dos lugares dos objetos deve ser feita de acordo com a missão e frequência de uso, de maneira que facilite o fluxo do trabalho.

O 3º S, a limpeza, é a próxima fase na implantação do sistema. Assim como o 2º S, esse também é por vezes feito paralelamente ao 1º S. É aconselhável a execução de um dia para separação, ordenação e limpeza geral, com a participação de todos os colaboradores.

A fase da limpeza consiste em manter limpa a área de trabalho, equipamentos e materiais. Na prática da limpeza deve ser observado se existe este respeito quanto à capacidade de cada um

cumprir a sua função. A responsabilidade pela limpeza é individual, logo a limpeza da área de trabalho de cada pessoa deve ser feita constantemente pela mesma.

Outro aspecto que precisa ser levado em consideração ainda nesta etapa, é a higiene pessoal de cada um dos colaboradores. Reflexos positivos são observados, principalmente nas relações interpessoais, a partir da manutenção de hábitos de higiene.

Uma vez feito os passos anteriores, deve-se mostrar de maneira visual e documentada, como manter o nível alcançado. Portanto, a próxima ação a ser tomada é a elaboração de padrões para os ambientes e para os fluxos de circulação de materiais e informações. É preciso padronizar a fim de manter os 3S anteriores.

As áreas são padronizadas a partir de Normas de Limpeza e Inspeção, listas de itens úteis, mapas de áreas, identificação visual e outros recursos usados de acordo com a situação e objetivo desejado. É importante observar, que todas essas formas de padronização, devem ser conhecidas pela equipe que faz parte da área e serem de fácil entendimento e aplicabilidade.

Além das áreas, é importante definir de que forma haverá o fluxo de informações e materiais. Esses podem ser elaborados por meio de fluxogramas e desenhos esquemáticos. Há ainda a possibilidade de uso de outras ferramentas.

Seja em relação à padronização do ambiente, seja ao fluxo de materiais ou de informações, todos os integrantes e usuários do ambiente, devem ser devidamente treinados para desempenhar corretamente suas atribuições, segundo os padrões estabelecidos.

A última fase é a de auditorias e melhorias contínuas. Ambos os conceitos funcionam em conjunto visando o contínuo desenvolvimento dos processos e padrões determinados. É preciso se ter em mente que sempre há alguma coisa a melhorar. Essa auditoria é realizada analisando pontos importantes de cada um dos passos para avaliar e determinar se os objetivos foram atingidos.

4. Implantação do Programa 5S: estudo de caso

O estudo foi realizado no departamento pessoal de uma empresa de segurança privada da cidade de Belém do Pará. Primeiramente, foi necessário fazer um levantamento da situação inicial do ambiente. Essa análise foi necessária para a definição dos problemas existentes e verificação da viabilidade de implantação do programa. Ainda nessa etapa, com base nos problemas levantados e nas melhorias que são propostas com o 5S, foram definidos os objetivos da implantação.

Para a auditoria, foram utilizados recursos como fotos do ambiente e uma folha de verificação. Este documento é composto de um check-list de pontos críticos relativos a cada uma das etapas do programa 5S. O principal problema observado, que também foi frisado pela gerência do departamento, são as constantes interrupções da rotina de trabalho causada pelos atendimentos internos sem procedimentos e horários definidos. Outros problemas também foram observados, dentre eles, alguns foram selecionados como prioritários:

- a) Má localização dos colaboradores do departamento uns em relação aos outros, sendo responsável por ineficiência na comunicação interna e lentidão no fluxo de informações e de documentos;

- b) Documentos usados pelo atendimento externo longe da área de atendimento; causando movimentação desnecessária;
- c) Falta de padronização e conseqüente deficiência do processo de arquivamento;
- d) Falta de padrão de organização dos documentos nas prateleiras e armários, ocasionando demora na localização de documentos;
- e) Impressoras mal posicionadas, causando movimentação desnecessária;
- f) Quantidade desnecessária de armários e arquivos (ociosidade), prejudicando o layout e a funcionalidade do ambiente.

A definição da situação inicial, dos problemas e objetivos, é importante também para que seja possível aferir se o programa 5S está obtendo êxito ou não. Baseados nestes itens são levantados indicadores responsáveis por fazer esta avaliação. Exemplos de indicadores usados para a análise foram:

- Tempo para fechamento da folha de pagamento;
- Quantidade de atendimentos externos (atendimento ao departamento operacional);
- Número de arquivos atualizados;
- Quantidade de horas extras do departamento;

Tendo concluído esta etapa inicial de auditorias, foi necessário o mapeamento do layout inicial do departamento. Neste momento foram definidos quais colaboradores seriam responsáveis por cada área, tomando por base a função de cada um. As áreas foram identificadas das seguintes maneiras: atendimento externo; recepção interna; Interno 01, 02, 03 e 04, totalizando seis áreas. O Layout levantado do ambiente foi o seguinte:

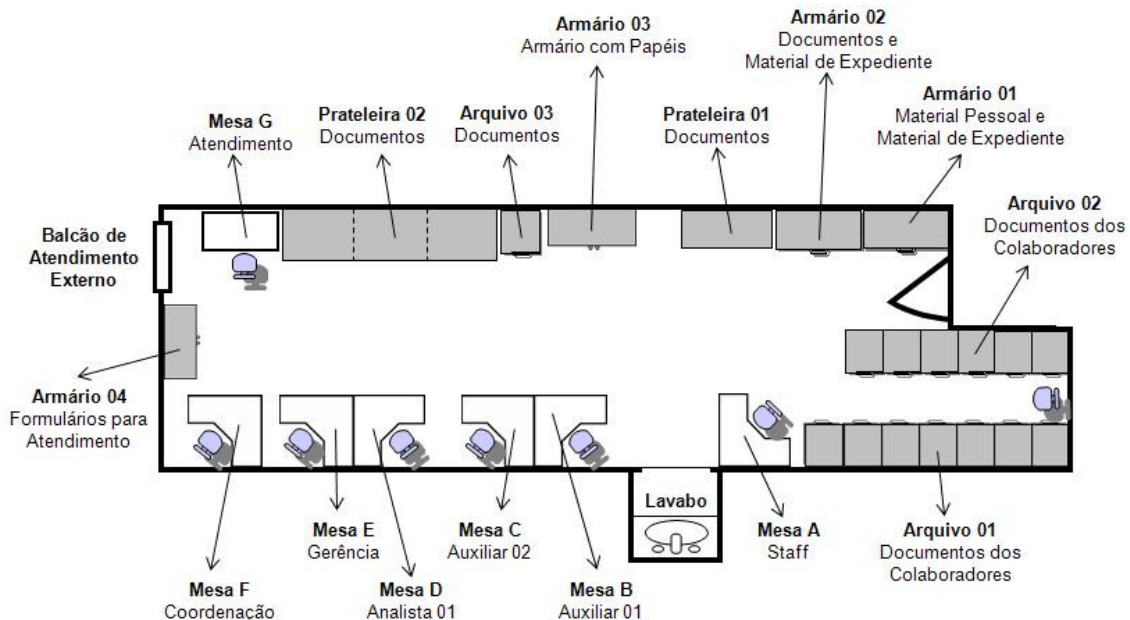


Figura 05 – Layout inicial do departamento

Durante a análise do layout, confirmou-se que a disposição alinhada dos colaboradores não proporcionava um bom fluxo de informações. Isso ocorria porque alguns colaboradores precisavam estar próximos de mais de dois funcionários. Como exemplo, pode-se citar a gerente do departamento, que precisava estar junto com a Coordenação, com o Staff e com o Desligamento.

Outro problema confirmado foi a má localização dos documentos usados pelo atendimento externo. Embora os formulários em branco estivessem próximo à bancada de atendimento, localizados no armário 04, os documentos que precisavam ser entregues, como por exemplo, vales-alimentação, vales-transportes e Carteiras de Trabalho e Previdência Social (CTPS), estavam todos localizados na prateleira 01 e no arquivo 02.

Assegurou-se ainda, que as impressoras do departamento estavam mal posicionadas. O principal usuário da impressora, a área de atendimento, não tinha sequer uma próxima. A mais próxima, localizada na Mesa E, estava instalada somente no computador da gerente, não podendo ser utilizada pelos demais colaboradores. A impressora matricial, usada para a impressão da folha de pagamento e dos contracheques dos colaboradores, localizava-se na Mesa B, que pertencia ao colaborador que não era responsável pela folha. A única impressora de uso comum ficava localizada no armário 03, distante de todas as demais mesas.

De posse do layout atual, buscou-se definir a visão do departamento, ou seja, a forma como gostaria de ser visto pelos demais departamentos e colaboradores da empresa e a sua missão, ou o porquê de existir o departamento. A visão escolhida foi “Ser um departamento referência em organização, flexibilidade e velocidade de operação.” e a missão foi “Efetivar Admissão e Desligamento, Gerenciar Contratos de Pessoas (temporários, experiências e definitivos), e Auxiliar na Criação do Banco de Talentos.”

Esta etapa é especialmente importante, porque os esforços a partir de então, devem convergir em busca de atingir cada um dos critérios e objetivos que resultem no cumprimento da função (missão) do departamento e que gerem uma imagem (visão) positiva perante a empresa.

Após isso, com base nos dados levantados, foi possível elaborar um plano de ação, composto das atividades que seriam realizadas e o cronograma de atuação. Neste caso, esse passo foi muito relevante em virtude do departamento não poder parar para a implantação. Então, foi preciso ir mobilizando um colaborador de cada vez.

Tomando por base o plano de ação, deu-se início às modificações do ambiente. Primeiramente criou-se uma área de descarte temporária, chamada de área de separação. Nesta área, foram divididos dois espaços, sendo um para destinar materiais com uso duvidoso ou documentos que estavam em análise, e outra para os itens que precisavam ser descartados e documentos que iriam ser enviados ao arquivo morto.

Paralelamente, foi elaborado um documento chamado Lista de Separação, que identificavam todos os itens, quer fossem úteis, ou seja, eram funcionais no ambiente, quer não. Essa divisão foi feita usando o critério de frequência de uso dos colaboradores. Os materiais tidos como inúteis ou duvidosos, foram temporariamente enviados à área de separação, a qual posteriormente foi definido um destino de acordo com o estado dos itens e necessidades do ambiente.

Os materiais sem condições de uso foram descartados; os materiais em boas condições de uso foram remanejados no departamento de acordo com as necessidades de cada colaborador. Como nem todos os materiais em bom estado foram remanejados, os demais foram devolvidos ao almoxarifado da empresa.

Definido os materiais úteis, ou seja, que promoveriam a funcionalidade do ambiente, e descartados o materiais inúteis, foi preciso organizar o departamento. Para isto, o primeiro passo foi o levantamento de um novo layout. O novo arranjo foi elaborado buscando solucionar os problemas levantados na auditoria inicial, sem cinco deles diretamente atacados: as constantes interrupções da rotina; a má localização dos colaboradores; a má localização da documentação usada pelo atendimento; o mau posicionamento das impressoras e a quantidade excessiva de armários e arquivos. A proposta foi documentada como sendo o Mapa de Área do ambiente.

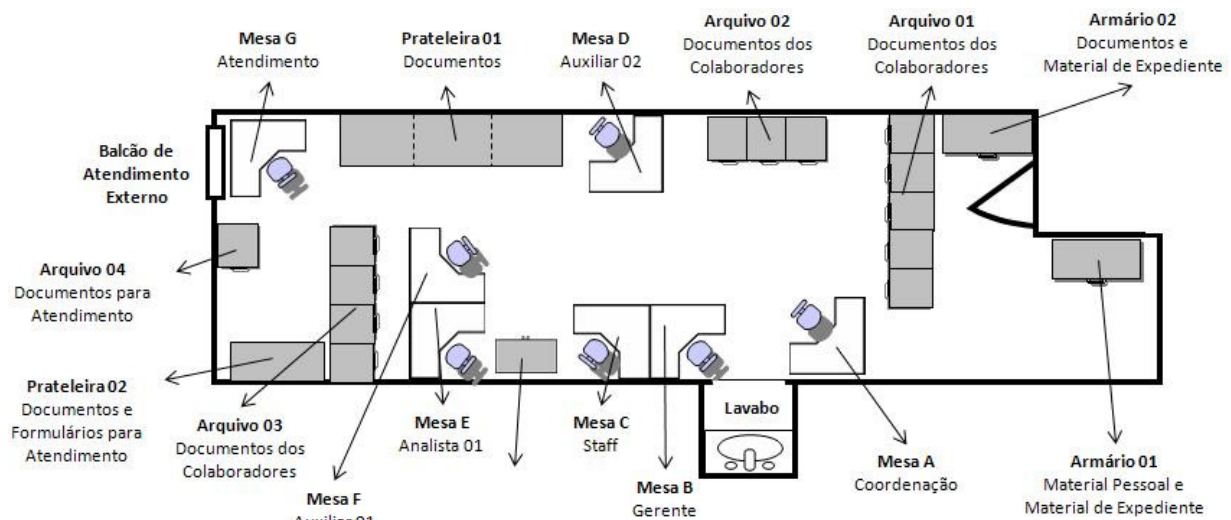


Figura 06 – Layout proposto para o Departamento

Todas as mudanças foram realizadas no que foi chamado de Dia D do 5S. Neste dia, o departamento inteiro foi mobilizado para mudar o arranjo físico, fazer uma ampla limpeza e identificar visualmente todas as áreas. Um detalhe primordial para o sucesso do programa foi a participação de todos, a partir do exemplo do gerente e do coordenador do setor.

As interrupções na rotina foram reduzidas, devido à barreira criada para a entrada no departamento. Essa barreira foi feita colocando-se o coordenador do departamento (Mesa A), responsável por atender a maior parte dos atendimentos internos, na entrada.

Em relação à dificuldade de comunicação existente entre a equipe, devido à antiga disposição linear das mesas, procurou-se agrupar as pessoas segundo a necessidade do fluxo de informações e documentos. O resultado foi rapidamente percebido, diminuindo sensivelmente a necessidade de locomoção dentro do departamento.

Quanto à localização dos documentos para o atendimento externo, procurou-se montar uma área próxima a bancada de atendimento que dispusesse de todos os formulários, documentos e recursos necessários para a execução deste. Para isso foi transferida uma estante (Prateleiras 02) e

um arquivo (Arquivo 04) para as proximidades do atendimento. Outra providencia tomada para melhorar o atendimento, foi providenciar a troca da mesa usada por uma maior.

Ainda em relação ao atendimento, foi disponibilizada uma impressora para ser usada exclusivamente nesta área. Esta impressora foi deslocada para a Mesa G. As demais impressoras, foram reordenadas, ficando a matricial na Mesa F, cujo colaborador é responsável pela conferência da folha de pagamento, e a multifuncional no Armário 03, bem próximo das Mesas C e E, que têm grandes volumes de impressão.

É importante frisar que para que estas mudanças ocorressem, foi preciso levar em consideração a rede lógica. Para isso foi importante o auxílio da equipe de tecnologia de informação da empresa.

Ainda foi possível a retirada de um arquivo e de um armário sem prejudicar o ambiente. Os materiais e documentos que estavam nestes, foram remanejados para os demais.

Visando agilizar a busca pela informação, foi feito uma identificação visual de todas as áreas. Todos os armários, arquivos e prateleiras foram mapeados e, numa etiqueta, foram identificados. Desta forma, não era necessário abrir um armário para saber o que estava dentro, bastava observar o mapa que era colado na porta do armário.

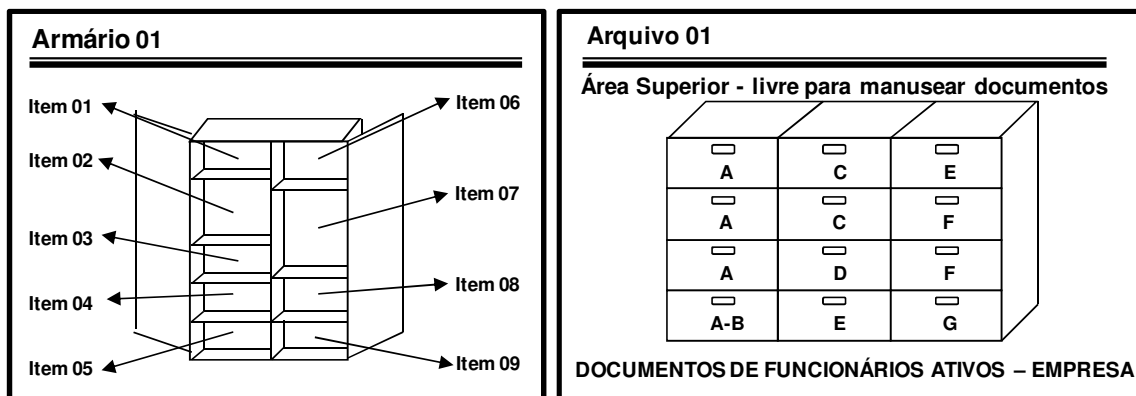


Figura 07 – Exemplos de Etiquetas para identificação visual

Em relação ao 3º S, a limpeza e higiene, além da limpeza geral feita no Dia D do 5S, foram tomadas outras providências. A primeira foi uma palestra para conscientizar a equipe de manter a limpeza básica do ambiente de trabalho é de responsabilidade individual. Além desse ponto, foi abordada a importância da higiene pessoal, tanto para a saúde como para um bom relacionamento interpessoal com os clientes internos e externos.

O segundo passo foi a elaboração de um cronograma para as grandes limpezas. Este cronograma foi passado ao departamento administrativo, responsável pelo setor de serviços gerais, o qual ficou responsável por sua execução.

O próximo passo tomado foi a documentação dos padrões estabelecidos nos ambientes. Foram usadas para isso as Normas de Limpeza e Inspeção (NLI), a qual é composta de um desenho ou foto da subárea, os pontos a inspecionar, os critérios necessários, o que deve ser feito para garantir o cumprimento dos critérios, a frequência e o responsável pela limpeza e inspeção. Para

o departamento, foram usadas seis NLI, uma para a recepção, quatro para as mesas internas, e uma para a área de atendimento externo.

Além disso, foi criado o Quadro de 5S, composto dos documentos elaborados durante o processo. É este que serve como referência no caso de dúvidas.

DOCUMENTO	DESCRIÇÃO
1 Capa do Quadro	Título contendo a data de atualização e o responsável pela mesma.
2 Mapa de Área	Layout do departamento
3 Lista de Separação	Lista com os itens necessários para a execução da função
4 Norma de Limpeza e Inspeção	Normas para inspeção e manutenção da limpeza e organização
5 Lista de Idéias Sugeridas	Lista para sugestão de idéias para melhorias do departamento

Figura 08 – Estrutura do Quadro de 5S

Com o objetivo de resolver a deficiência do processo de arquivamento e a demora na localização de documentos, foram definidos fluxos para o processo de arquivamento e padrões para os locais de arquivamento.

Para o processo de arquivamento, foi definido que seria necessário ter sempre o ano vigente e o anterior no departamento. Os demais foram enviados para o arquivo morto. Dentre os documentos que ficaram, os que se referiam à documentação de contratação, foram arquivados nos Arquivos 01, 02 e 03. Os demais, na prateleira 02 segundo o padrão abaixo.

Prateleira 02

CAIXAS ARQUIVO (Ano anterior)	CAIXAS ARQUIVO (Ano anterior)	CAIXAS ARQUIVO (Ano anterior)
CAIXAS ARQUIVO (Ano vigente)	CAIXAS ARQUIVO (Ano vigente)	CAIXAS ARQUIVO (Ano vigente)
PASTAS AZ (Ano vigente)	PASTAS AZ Departamento Pessoal	PASTAS AZ (Ano vigente)
Documentos para entregar - Atendimento	Documentos para arquivar	Documentos para arquivar

Figura 09 – Padrão de arquivamento prateleira 02

Para garantir o correto arquivamento, foram criadas nesta prateleira, duas áreas chamadas “Documentos para arquivar”. Nestas áreas, os colaboradores depositam todos os documentos que irão ser arquivados, então o responsável pelo arquivamento, recolhe-os e os coloca nos devidos lugares. Este procedimento foi criado com o intuito de garantir que a documentação seria arquivada corretamente.

Todos os fluxos e a documentação usada para registrar os padrões do ambiente, foram anexados ao manual operacional do departamento.

A última etapa da implantação, visando o processo de melhoria contínua, foi levantar as sugestões dos colaboradores para o departamento. Isto é feito através da Lista de Idéias Sugeridas, a qual fica disponível no Quadro de 5S para qualquer colaborador acrescentar idéias, funcionando como um Brainstorming permanente. Esta lista é analisada quinzenalmente pelo coordenador, o qual passa à diretoria as idéias que julgar viáveis. A diretoria então delibera quais ações podem ou não ser executadas.

Para garantir a sustentabilidade do sistema, e avaliar o desempenho da implantação do programa, foi elaborado um cronograma de auditorias. Inicialmente, as auditorias foram realizadas semanalmente, com a solidificação do programa, o intervalo de auditorias vai aumentando. Durante o processo de auditoria, as dificuldades levantadas e as não conformidades, são transformadas em planos de ação, contendo o que deve ser feito, quem é o responsável, e o prazo de conclusão.

5. Considerações Finais

O artigo apresentou um caso prático de aplicação bem sucedida do programa 5S no departamento pessoal de uma empresa de segurança privada.

Os resultados encontrados foram a redução significativa nas interrupções na rotina de trabalho, diminuição da necessidade de locomoção interna devido à mudança no layout e melhoria na qualidade e na velocidade do atendimento interno e externo. Além disso, o tempo de fechamento da folha de pagamento foi reduzido de, em média, dez dias para três dias.

As soluções foram buscadas reposicionando pessoas, documentos, materiais, equipamentos e mobília. Além disso, foi realizada a identificação visual nas subáreas do departamento e a padronização do ambiente e do processo de arquivamento.

A principal dificuldade encontrada para a implantação do programa foi o fato de não ter sido possível haver paralisação no departamento, exceto para o dia D do 5S, que foi realizado em um sábado (fora da semana de expediente). Para solucionar a impossibilidade de paralisação durante a semana de expediente foi necessário realizar abordagens individuais nos colaboradores, evitando maiores custos com horas extras.

Referências Bibliográficas

AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA - ANVISA. *O Método 5S*. 2005.

BARBOSA, Edimar Alves. SILVA, Adriana Almeida. SILVA, Adriano Almeida. AZEVEDO, Luciano Gomes de. *Diagnóstico Organizacional como Referência para a Implantação do Programa 5S em uma indústria de beneficiamento de minérios (Estudo de Caso)*. XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Foz do Iguaçu, PR, Brasil, 2007.

DELGADILLO, Sandra Maria Lopes Toro. JUNIOR, Aminthas Loureiro. OLIVEIRA, Elias. *Repensando o método 5S para arquivos*. Revista Eletrônica de Biblioteconomia. Florianópolis, n. 22, 2006.

HIRANO, Hiroyuki. *5S na prática*. São Paulo, SP: IMAM, 1994.

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

NAKATA, Kenji. *Acerto 100%, desperdício zero: um novo conceito dos 5S*. São Paulo: Editora Infinito, 2000.

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



SILVA, Christian Egidio da. *Implantação de um Programa '5S'*. XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Ouro Preto, MG, Brasil, 2003.