UFSM

IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA DE GESTÃO PELA QUALIDADE – PROCESSO 5 S's – CASO DO BANRISUL – SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE SANTA MARIA - RS

Margarete Zamberlan Thomasi

PPGOB

Santa Maria, RS, Brasil

2004

IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA DE GESTÃO PELA QUALIDADE – PROCESSO 5 S's – CASO DO BANRISUL – SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE SANTA MARIA - RS

por

Margarete Zamberlan Thomasi

Artigo apresentado ao Curso de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Bancárias – Nível Especialização, da Universidade Federal de Santa Maria, como requisito para a obtenção do grau de
Especialista em Gestão de Organizações Bancárias.

CPGGOB

Santa Maria, RS, Brasil

2002

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

Universidade Federal de Santa Maria

Centro de Ciências Sociais e Humanas

Curso de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Bancárias – Nível Especialização

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,

aprova o Artigo de Especialização

IMPLANTAÇAO DO PROGRAMA DE GESTÃO PELA QUALIDADE - PROCESSO 5 S's – CASO DO BANRISUL – SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE SANTA MARIA - RS

elaborada por

Margarete Zamberlan Thomasi

como requisito para obtenção do grau de

Especialista em Gestão de Organizações Bancárias

COMISSÃO EXAMINADORA:

_____
Profª. Ms. Lucia Rejane da Rosa Gama Madruga
Presidente/Orientadora

_____
Prof. Ms. João César Altíssimo

Prof. Ms. Guerino Antônio Tonin

Santa Maria, 30 de setembro de 2004.

S U M Á R I O

LISTA DE FIGURAS iv
LISTA DE QUADROS..... v
RESUMO vii

1 – INTRODUÇÃO..... 1

2 – REVISÃO DE LITERATURA..... 3
2.1 – Qualidade Total 3
2.2 – O Processo 5 S's..... 4
2.2.1 Origem do 5 S's 5
2.2.2 A Importância da Educação das pessoas 6
2.2.3 Significado Histórico dos 5 S's 10
2.2.4 Benefícios 12

3 - APLICAÇÂO NO BANRISUL..... 14
3.1 – Por Quê o Processo 5 S's..... 14
3.2 – Histórico da Qualidade no BANRISUL 15

3.3 – Plano de Implementação do Processo 5 S's..... 17

4 - CONCLUSÃO..... 31

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... 32

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Arquitetura Dinâmica..... 18

FIGURA 2 – Fluxograma do Senso de Utilização..... 20

FIGURA 3 – Mapa de Armário..... 23

FIGURA 4 – Fluxograma do Senso de Organização..... 24

FIGURA 5 – Mapa de Arquivo..... 25

FIGURA 6 – Fluxograma de Implementação..... 29

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Evolução do 5 S's no Brasil 9

QUADRO 2 – Principais Benefícios do 5 S's..... 13

QUADRO 3 –Disposição dos Itens segunda a freqüência de uso 21

RESUMO

Artigo de Especialização
Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Bancárias
Universidade Federal de Santa Maria, RS, Brasil.

IMPLANTAÇAO DO PROGRAMA DE GESTÃO PELA QUALIDADE - PROCESSO 5 S's – CASO DO BANRISUL – SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE SANTA MARIA - RS

Margarete Zamberlan Thomasi[1]
Lucia Rejane da Rosa Gama Madruga[2]

A grande preocupação das empresas é serem competitivas, estarem sempre acompanhando o mercado e sua concorrência.

Estudos têm demonstrado que o perfil das empresas está mudando e são necessários novas atitudes, comportamentos, melhorias e relacionamento de trabalho.

O programa de gestão pela qualidade processo 5 S's agrega a empresa maior valor na transformação organizacional, culminando com uma nova postura profissional.

A condução de um processo como "mudança" evidencia através de ações, atitudes, envolvimento e interesse no resultado final.

O Banrisul, para melhorar sua competitividade, optou por implementar o processo 5 S's, objetivando não só o aumento dos lucros mas também maior satisfação dos empregados, inclusive com melhoria na qualidade de vida destes.

A implementação foi concluída com êxito, e os resultados começaram a aparecer, numa proporção ascendente e contínua.

---

[1] Graduanda do Programa de Pós-graduação em Gestão de Organizações Bancárias
[2] Professora do Departamento de Ciências Administrativas. Mestre em Administração. Orientadora.

1- INTRODUÇÃO

Muitas vezes, as pessoas têm diante de si os problemas funcionais e até as soluções, porém com a rotina frenética, não conseguem enxergar o que está errado e o quê e quem está fora do lugar.

Para isso, são necessários processos que implementem com excelência, seriedade e competência e que envolvam todos os colaboradores da empresa, resultando na uniformidade necessária para que as rotinas tenham a sua continuidade, independente de quem for o gestor.

Um desses processos, essenciais para se iniciar as melhorias no gerenciamento de rotinas é o 5 S's que promove o aculturamento das pessoas em um ambiente de economia, organização, limpeza, higiene e disciplina, fatores estes que são fundamentais para a elevação da produtividade e exigem, em primeiro lugar, a conscientização de todo o corpo funcional em torno de um objetivo, que é a sua implantação, e, o mais importante, a sua consolidação.

Através da bibliografia existente sobre o assunto, e da experiência vivida, na época da efetiva implantação no ano de 1998 nas agências da Superintendência Regional do Banrisul, onde por meio de conscientizações, palestras, seminários, cursos e demais práticas, processou-se a implantação e em torno de um ano foi realizado o trabalho em todas as etapas e procedendo-se através deste embasamento teórico e

prático, chegou-se as considerações finais, tendo como objetivo geral demonstrar como foi implantado no Banrisul o processo 5 S's.

E como objetivos específicos:

a) conscientizar sobre a importância da seriedade na implantação e continuidade dos seus princípios;
b) adequar o ambiente para receber o processo;
c) enxugar os excessos de material e rotinas desnecessárias;
d) preparar os colaboradores para a cultura da mudança;
e) comprovar que realmente foi implantado nas agências da Superintendência Regional Fronteira do Banrisul

2- REVISÃO DE LITERATURA

2.1- Qualidade Total

É comum a definição de qualidade como "satisfação do cliente". Porém, a obtenção da qualidade total só é possível através de uma visão sistêmica de todos os agentes envolvidos em qualquer processo produtivo (bens e serviço). São eles:

a) O próprio cliente, que é o agente que deflagra todo o processo, e para onde todas as etapas deste processo devem estar focadas;
b) O acionista;
c) Os fornecedores;
d) Os empregados, que são os agentes responsáveis em produzir e fornecer a qualidade que o cliente deseja, merecendo, portanto, que a empresa tenha uma política de recursos humanos bem desenvolvida;
e) E a comunidade.

Há duas linhas de condução para a excelência da qualidade: o gerenciamento da rotina e as diretrizes empresariais.

O gerenciamento da rotina objetiva tornar os processos previsíveis, através da manutenção dos padrões e da eliminação das causas dos problemas.

As diretrizes empresariais visam orientar a empresa para o futuro, e melhorar a competitividade da organização, através de um plano estratégico oriundo das necessidades dos clientes e de melhorias permanentes dos processos. O sucesso destas diretrizes se consolida quando é alcançado o ponto de equilíbrio na relação entre os agentes citados acima, todos mantendo relacionamento de qualidade entre eles.

O 5S pode ser implantado como um plano estratégico que, ao longo do tempo, passa a ser incorporada na rotina, contribuindo para a conquista da qualidade total. (RIBEIRO, 1994, p. 23)

2.2- O Processo 5 S's

Há uma inter-relação muito grande entre a Qualidade Total e os 5 S's, tanto que não há como termos aquela sem estes. Objetivamos nesta parte relacionar o 5S com a Gestão da QUALIDADE TOTAL, uma vez que a prática do 5S desenvolve a vertente comportamental da educação.

A busca pela qualidade, a melhoria constante, o combate às perdas e desperdícios e a prevenção para que os problemas não ocorram, são medidas alcançadas quando o quadro funcional está qualificado e motivado, comprometido com o resultado do banco, imbuído do espírito do trabalho em equipe, e o desejo de crescimento profissional.

O Processo 5S's abre a perspectiva de contribuir, concretamente, com a construção de melhores ambientes de trabalho, que permitam o desenvolvimento integral de nosso potencial e, por conseqüência, a melhora da produção e da produtividade, o que se traduz em melhor

qualidade de vida para nós mesmos, como também para a sociedade. (RIBEIRO, 1994, p. 23)

2.1.2- Origem do 5 S's

5 S's é uma prática desenvolvida no Japão, onde os pais ensinam a seus filhos princípios educacionais que os acompanham até a fase adulta. Depois de ocidentalizada, ficou conhecida também como Housekeeping.

No Brasil, foi lançado formalmente em 1991. É um método prático e simples, que visa obter um local de trabalho limpo e agradável, criando um ambiente propício ao desenvolvimento da gestão pela qualidade na empresa.

A denominação 5S é devida às cinco atividades seqüenciais e cíclicas iniciadas pela 'S", quando nomeadas em japonês. São elas**; seiri, seiton, seiso, seiketsu e shitsuke.**

No Japão, algumas empresas utilizam o 5S como uma ferramenta indispensável para a implementação e a consolidação da G.Q.T. Os efeitos do 5S são tão abrangentes que os tornam uma prática fundamental para a formação de um ambiente adequado às atividades da Qualidade Total.

Apesar do 5S ser reconhecido mundialmente como originário do Japão, a sua essência está presente em qualquer população, nação, sociedade, família ou pessoa que pratique bons hábitos, que zele pela higiene, segurança, bem-estar, sensatez e respeito ao próximo.

No Brasil, muitas empresas vêm desenvolvendo a prática do 5S (algumas usando outras denominações para o programa) com bons resultados. Como por exemplo: CEMAN, CVRD, CSN, RHODIA, FORD,

PETROBRAS, PRONOR, BRAHMA, CARAIBA METAIS, MARCOPOLO, AZALÉIA, FIAT, ACESITA, BELGO-MINEIRA, etc. A responsabilidade pela gestão do programa varia de acordo com cada empresa. Em algumas, a gestão está por conta da área de recursos humanos ou secretaria de qualidade; em outras, a responsabilidade é da área de segurança industrial ou, até mesmo, da área de produção.

A quadro 1 apresenta matricialmente a evolução do 5S no Brasil. Independente de quem seja o responsável pela gestão do programa, é necessário que a prática do 5S ocorra em toda a empresa e em todos os níveis. (RIBEIRO, 1994, p. 15)

2.2.2- A Importância do 5 S's na Educação das pessoas

No Japão, nos Estados Unidos e em alguns outros países, apesar do elevado nível educacional da população, é reforçado o desenvolvimento de práticas de "bons hábitos" nas empresas, haja vista uma tendência ao relaxamento dos aspectos básicos de atitudes e comportamento do homem. No Brasil, devido às deficiências da rede escolar, e aos problemas sociais acumulados nas duas últimas décadas, as empresas se vêem obrigadas a resgatar esta dívida social, presente entre seus empregados, dificultando o processo de aperfeiçoamento profissional e de redução das perdas. Algumas empresas têm investido bastante em treinamento. Mesmo obtendo algumas melhorias, os resultados são tímidos. Pode-se comparar o treinamento com uma semente: caso não haja um terreno fértil e um clima adequado, há uma grande possibilidade de a semente plantada não brotar (mesmo que brote, as chances de haver uma morte prematura ou um

crescimento anormal também são grandes). Além do terreno e do clima, a planta deve ser regada na forma que a espécie requer, para produzir frutos. Na comparação, o terreno seriam os valores éticos do homem; o clima seria a política organizacional praticada, e a forma com que se rega a planta seria o modelo de se promoverem atividades educacionais de acordo com a cultura de cada grupo de pessoas.

O 5S vem sendo cada vez mais utilizado como uma ferramenta para educar as pessoas de uma forma prática, dentro de suas próprias atividades, através do envolvimento de todos. Entretanto, por ser uma atividade básica de qualquer processo, e ter o cunho participativo, é importante que sejam resolvidas as pendências básicas que, por acaso, estejam provocando conflitos radicais dentro da organização, visando criar um clima propício para sua implantação.

Não é difícil entender a razão pela qual a prática do 5S é um processo educacional. Há dois caminhos possível para que as pessoas mudem seus hábitos e seu comportamento. O primeiro é quando ganham um conhecimento e o confrontam com os seus valores. Uma vez filtrado pelos valores (ou provocando mudanças nestes), o conhecimento pode modificar uma atitude e um comportamento individual. Dependendo do meio e do nível de motivação, este comportamento pode promover uma mudança no comportamento grupal.

O segundo caminho é o contrário: o comportamento grupal influencia o homem para a mudança individual e, dependendo, posteriormente possibilita transformações nas atitudes. Numa última etapa,

estas atitudes podem interferir nos valores, conduzindo o homem a um ganho de conhecimento .

Resumindo, enquanto o primeiro caminho (que geralmente é o mais lento) parte do conhecimento para o comportamento grupal, (primeiro o "*soft*", depois o "*hard*"), o segundo caminho é o inverso (primeiro o "*hard*", depois o "*soft*").

A implantação do 5S aqui proposta, gira em torno desta abordagem. As pessoas, influenciadas por um comportamento grupal, praticam atividades sem mesmo conhecer profundamente a sua essência, sendo retroalimentadas pelos resultados imediatos "visíveis" que a prática provoca. Por isso que se aconselha pouca teorização e muita execução no desenvolvimento do 5S.

Não são necessários argumentos para compreender que a educação é a base do desenvolvimento de qualquer atividade. A gestão da qualidade total é fundamentada em dados. Entretanto, há uma dificuldade muito grande para se levantarem dados, principalmente pela descontinuidade da freqüência prevista, e pelo risco de os dados não serem confiáveis. Isto é um caso típico de falta de disciplina. Daí porque o 5S é a base de todo o controle. Sem o 5S não há controle. Não há significado, se não cumprir o que foi determinado. Enquanto as pessoas permanecerem com o mesmo comportamento que sempre tiveram, o local de trabalho não vai melhorar.

O 5S está longe de ser uma panacéia (remédio para todos os males), sendo desaconselhável a sua implantação com a expectativa de solucionar problemas em ambientes de conflitos. É um processo simples, com resultados imediatos e duradouros para o homem (dentro e fora da empresa,

para a empresa, para os clientes e para o meio ambiente. Enfim, o 5S é a Base da Qualidade Total. (RIBEIRO, 1994, p. 23-25)

QUADRO 1 - Evolução dos 5 S no Brasil.

Características	Até 1990	1990-1992	1992-1994	A partir de 1994	Tendências
Foco	*Atividades de origem e limpeza *Restrito ao processo de Produção	*Aplicação do 5S * Restrito ao processo de Produção	*Instalações físicas *Comportamento	*Todos os ambientes *Atitudes e valores	*Aplicação aos familiares de empregados *Aplicação nas escolas
Sistemática	*Sem sistemática	* Japonesa (visitas)	*Difusão em eventos *literatura em português	*Sistematização de acordo com a cultura brasileira	*Melhoria contínua
Vinculação	*Processo de Segurança Industrial	*Processo de produção *Secretarias de TQC (Gestão de Qualidade Total)	*Secretarias de TQC *Processo de RH	*Ferramenta do TQC *TPM (Manutenção da Produtividade Total)	*Base para a Qualidade Total
EMPRESA Porte	*Grande porte	*Grande porte	*Grande e médio portes	*Grande e médio portes *Pequenas e micro (início)	*Grande e médio portes (consolidação a médio prazo) *Pequenas e micro (consolidação a longo prazo)
Atividade	*Indústria	*Indústria	*Indústrias e presta - dores de serviços	*Todas as atividade	*Todas as atividades
Controle	*Privadas e estatais	* Privadas e estatais	*Privadas e (início)	*Privadas e estatais *Públicas (início)	*Privadas e estatais *Públicas (consolida - ção a longo prazo)
Sindicato	Sem participação	Alheio	Oposto, sem argumentos	Neutro, com algumas oposições	Defensor do 5S

2.2.3- SIGNIFICADO HISTÓRICO DOS 5 S'S:

A essência do 5S's está presente em qualquer população, nação, sociedade, família ou pessoa que zele pela higiene, segurança, bem-estar, sensatez e respeito ao próximo.

A prática do 5S's é um excelente meio de conseguir bons resultados no ambiente de trabalho através do envolvimento e comprometimento das pessoas, apontando os cinco passos necessários para a melhor qualidade e produtividade no ambiente, no trabalho e na vida. (QUALIDADE, Comissão Executiva da Qualidade, 1998, p. 4)

O significado das cinco palavras em japonês, traduzido para o nosso País:

a) ***SEIRI – Organização***

Organizar é separar as coisas necessárias das que são desnecessárias, dando um destino para aquelas que deixaram de ser úteis para aquele ambiente.

Outras traduções: Utilização, seleção, classificação, descarte.

b) ***SEITON – Ordenação***

Ordenar é agrupar as coisas necessárias, de acordo com a facilidade de acessá-las, levando em conta a freqüência lógica já praticada, ou de fácil

assimilação. Quando se tenta ordenar as coisas, necessariamente o ambiente fica mais arrumado, mais agradável para o trabalho e, consequentemente, mais produtivo.

É bom refletir que a prática de organização e ordenação, fornece extraordinárias subsídios para melhorar qualquer processo.

Outras traduções: sistematização, arrumação, organização.

c) *SEISO – Limpeza*

Limpar é eliminar a sujeira, inspecionando para descobrir e atacar as fontes de problemas. A limpeza deve ser encarada como uma oportunidade de inspeção e de reconhecimento do ambiente. Portanto, é de fundamental importância que a limpeza seja pelo próprio usuário do ambiente, ou pelo operador da máquina ou equipamento.

A limpeza é o monitoramento do ambiente, dos equipamentos e das pessoas.

Outras traduções: inspeção, zelo.

d) *SEIKETSU – Asseio*

Fazer asseio é conservar a higiene, tendo o cuidado para que os estágios de organização, ordem e limpeza, já alcançados, não retrocedem. Isto é executado através da padronização de hábitos, normas e procedimentos.

Outras traduções: padronização, saúde, aperfeiçoamento, higiene.

e) *SHITSUKE – Disciplina*

Ser disciplinado é cumprir rigorosamente as normas e tudo o que for estabelecido pelo grupo. A disciplina é um sinal de respeito ao próximo.

Outras traduções: autocontrole, educação, harmonia

Alguns questionamentos são feitos quanto à denominação do 5S (japonesa). Uma vez que as atividades, sendo tão básicas, dispensariam este rótulo. A verdade é que a denominação está difundida de tal forma que já não se percebe tratarem-se de cinco palavras japonesas. É muito comum ouvir falar "Vamos fazer o 5S", para qualquer atividade de melhoria dos ambientes nas empresas que o praticam. No fundo, o processo 5S nada mais é do que a prática de "bons hábitos". Há dúvidas se o uso de uma denominação tipo "prática de bons hábitos", teria a mesma aceitação que a denominação 5S, já que poderia haver um possível preconceito por parte das pessoas ao serem convocadas para praticar "bons hábitos".

Uma alternativa que muitas organizações usam para evitar as palavras japonesas é o termo SENSO. Exemplo: Senso de Utilização, Senso de Arrumação, Senso de Limpeza, Senso de Saúde e Senso de Autodisciplina. O SEBRAE preferiu usar o programa com a denominação D'OLHO (Descarte, Organização, Limpeza, Higiene e Ordem Mantida). (SILVA, 1996, p. 15-19)

2.2.4- Benefícios

Como o 5S é um processo educacional, é difícil delimitar os seus benefícios. O quadro 1 mostra os resultados diretos e indiretos, mais concretos de cada "S". A explicação para os benefícios, só será devidamente compreendida por aqueles que praticarem o 5S.

QUADRO 2 – Principais benefícios dos 5 S

BENEFÍCIOS	**SEIRI**	**SEITON**	**SEISO**	**SEIKETSU**	**SHITSUKE**
Eliminação do desperdício	X	X	X	X	X
Otimização do espaço	X	X	0	0	0
Racionalização do tempo	0	X	0	X	X
Redução do "stress" das pessoas	0	X	0	X	X
Redução de condições inseguras	0	0	X	0	X
Prevenção de quebras	0	0	X	0	X
Aumento da vida útil	0	0	X	0	X
Padronização		0		X	0
Prevenção da poluição			X	0	X
Melhoria da qualidade			0	X	X
Melhoria de relações humanas	0	0	X	0	X
Incremento da eficiência	X	X	X	X	X
Confiabilidade dos dados			0	0	X
Redução de acidentes	0	0	X	0	X
Incentivo à criatividade	X	X	X	X	X
Autodisciplina			0	0	X
Dignificação do ser humano	0	0	0	X	X
Base para a Qualidade Total	0	0	0	X	X

0 – Boa Contribuição
X – Ótima Contribuição

3- APLICAÇÃO DO 5 S's NO BANRISUL

Os bancos apresentam, todos eles, produtos e serviços similares, pelo que a qualidade dos serviços prestados aos clientes representará o grande diferenciador, aquilo que para um cliente optar por um ou outro banco.

A instituição Banco do Estado o Rio Grande do Sul, S.A. por entender que a qualidade é muito mais do que aqueles conceitos antigos, em que bastava demonstrar para o cliente a solidez da instituição e garantir-lhes a preservação do seu patrimônio; baseia-se, como filosofia, no atendimento das expectativas dos nossos clientes, na qualificação técnica e crescimento do nosso colaborador procurando sempre acompanhar a evolução do mercado, sendo sempre uma empresa competitiva.

3.1- Por que o Processo 5 S's

O processo 5 S's foi escolhido tendo em vista os seguintes objetivos:

Melhorar o ambiente de trabalho contribuindo para o bem-estar do indivíduo na sua atividade profissional;

Racionalizar o uso de documentos, materiais e equipamento, reduzir custos e agilizar os processos de trabalho;

Promover a participação de todos estimulando o trabalho em equipe;

Contribuir para a melhoria da imagem da Instituição, frente ao cliente interno e externo.

Gostamos de estar em lugares limpos e organizados. Passamos na empresa metade do tempo em que estamos acordados.

Nosso desempenho profissional melhora em um bom ambiente de trabalho. Somos mais rápidos em perceber e analisar problemas quando estamos em um ambiente organizado, pois qualquer anormalidade salta aos olhos.

Sempre que alguém visita a área que trabalhamos, quer seja nosso companheiro de empresa, quer seja um visitante externo, sentimos orgulho quando a organização e a limpeza são notados e mencionados, pois criamos assim a expectativa de que nossos produtos sejam de boa qualidade.

Quando, somado a isso, o ambiente de trabalho for baseado na cordialidade e respeito à pessoa, há o favorecido das atividades em conjunto, onde todos se esforçam no mesmo sentido.

Organizar e melhorar continuamente nosso ambiente de trabalho é, portanto, um trabalho que fazemos para nós mesmos.

3.2 Histórico da Qualidade no Banrisul

Para estabelecer novos padrões de trabalho (novo processo) baseados nas necessidades (novo produto) das pessoas (entre elas os clientes internos e externos), o Banrisul procurou a melhoria da qualidade, a produtividade e competitividade que seriam alcançadas através do conhecimento, do

programa de Qualidade para atingir as metas propostas num concentrado treinamento.

1992 – Capacitação de Alguns Funcionários;

1993 – Adesão ao PGQP – nº 164;

1994 – 1ª Avaliação – 218 pontos

1995 – 2ª avaliação – 244 pontos;

1996 – Formalizações da Comissão executiva da Qualidade – Res. 3692, de 23.04.96; 3ª avaliação – 237 pontos;

Institucionalização do Programa de Gestão pela Qualidade;

- Criação da Comissão Executiva da Qualidade;
- Início dos Enc. Secretários Executivos da Qualidade;
- Auto-Avaliação do Banco (237 pontos)

1997 – Auto-avaliação do Banco (231,5 pontos)

- Levantamento dos 5 anos de capacitação – 4.511 participações.
- 4ª Avaliação – 231,5 pontos;

Inicio da capacitação dos Gerentes Gerais – PDCG – Módulo Métodos e Ferramentas para Gestão – 143 gerentes treinados;

DESAG e Formação de Assistentes Gerenciais;

1998 – Desenvolvimento de Equipes

- Programa de Preparo para Qualidade
- Processo 5 S's Banrisul;
- Plano de Melhorias da Gestão pela Qualidade
- Aprovação e implementação do Plano de Melhoria da Qualidade;
- Aprovação do Processo 5 S's Banrisul para todas as agências do Banco;
- Aprovação do PPQ – Programa de Preparação para a Qualidade;

Aprovação do curso Desenvolvimento de Equipes para todos os facilitadores;

3.3- PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO DO PROCESSO 5S´s BANRISUL

FASE 1 – PLANEJAMENTO DA IMPLEMENTAÇÃO DO PROCESSO 5S´s BANRISUL

FASE 2 – PREPARAÇÃO DOS SECRETÁRIOS EXECUTIVOS DA QUALIDADE COMO CONSULTORES INTERNOS DO PROCESSO 5S´s BANRISUL

FASE 3 – ENCONTROS DE SENSIBILIZAÇÃO E INFORMAÇÃO DO

PROCESSO 5S´s BANRISUL

I – DIRETORIA, CHEFES DE DEPARTAMENTO, SUPERRINTENDENTES E SEC. EXEC. DA QUALIDADE

II – CHEFES DE DIVISÃO E GERENTES-GERAIS

III- GERENTES ADJUNTOS E FACILITADORES

FASE 4 – ELABORAÇÃO DO CRONOGRAMA PARA IMPLEMENTAÇÃO DO PROCESSO 5S´s BANRISUL

FASE 5 – FORMAÇÃO DE FACILITADORES COMO CONSULTORES INTERNOS DO PROCESSO 5S´s BANRISUL

FASE 6 – ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO DO PROCESSO 5S`s BANRISUL PELA COMISSÃO EXECUTIVA DA QUALIDADE, EM PARCERIA COM OS SECRETÁRIOS EXECUTIVOS DA QUALIDADE

FASE 7 – AVALIAÇÃO INTERUNIDADES

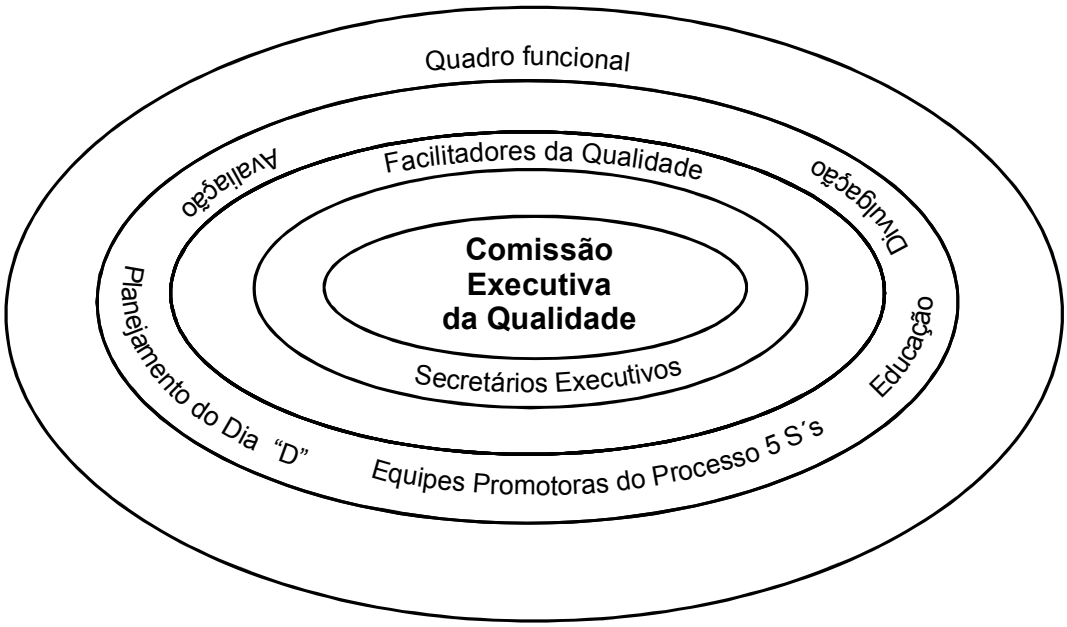

FIGURA 1 – Arquitetura dinâmica

O processo 5 S's foi adaptado a empresa Banco do Estado do Rio Grande do Sul conforme a priorização das necessidades.

1ª S- SENSO DE UTILIZAÇÃO

O Senso de Utilização consiste em selecionar os documentos, materiais e equipamentos necessários dos desnecessários, visando à utilização racional.

a) Como praticar?

Retire todo o material das mesas, armários, gavetas e prateleiras:

Selecione o necessário do desnecessário no local de trabalho;

Mantenha somente o necessário no local de trabalho;

Dê um destino ao desnecessário, classificando-o conforme o tipo de material (exemplo: madeira, papel, papelão, móveis, máquinas, plásticos, etc.);

Separe os documentos, materiais e equipamentos necessários, por grau de utilização e freqüência de uso;

Consulte o tempo de arquivo de documentos.

b) Benefícios:

Libera espaços;

Facilita o trânsito interno;

Elimina perda de tempo;

Elimina excessos e desperdícios;

Possibilita expurgos de informações e de controles desnecessários, duplicados ou ultrapassados;

Aumenta a produtividade e a qualidade nos serviços prestados.

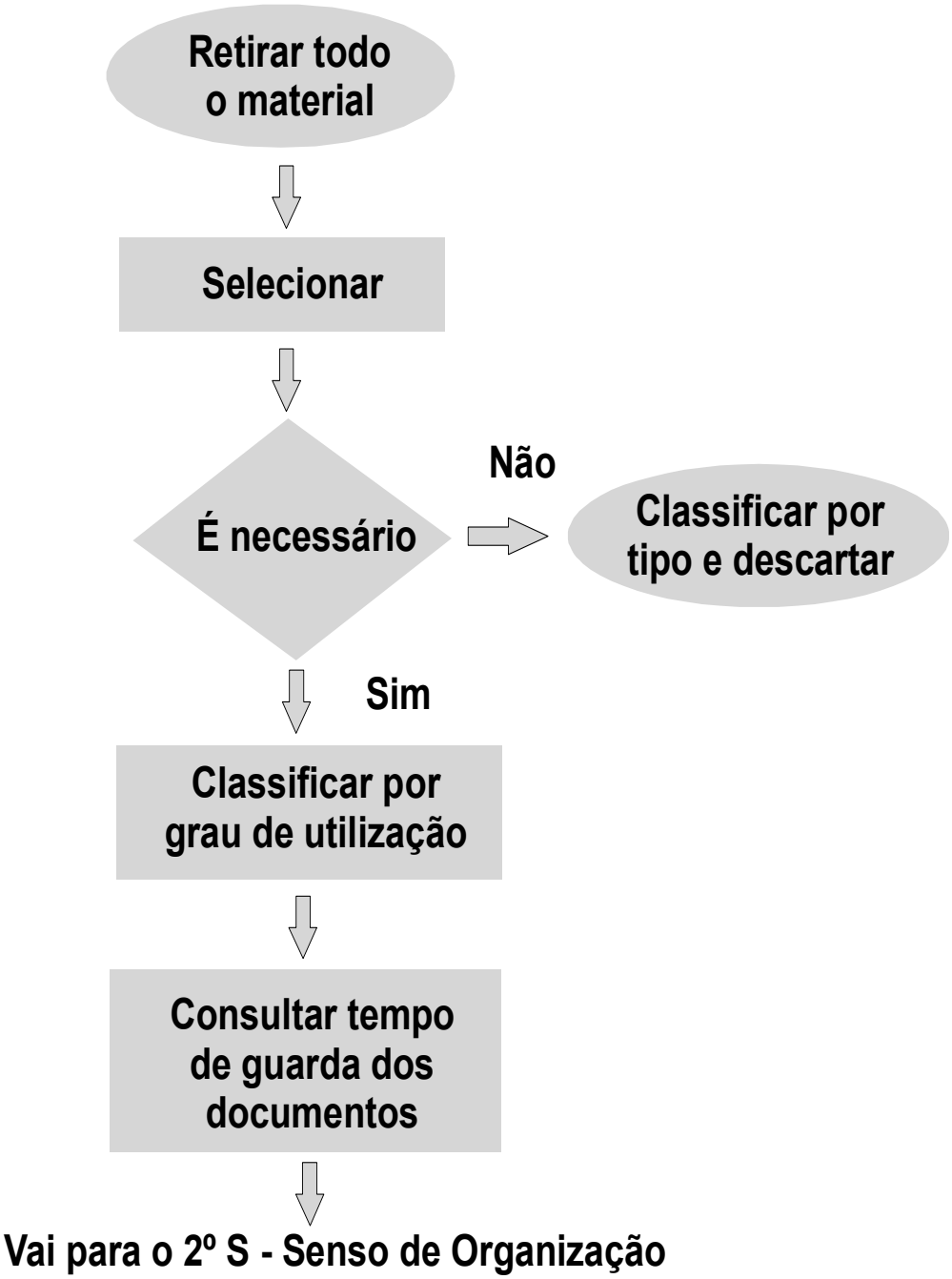

FIGURA 2 - Fluxograma do Senso de Utilização

2º S – SENSO DE ORGANIZAÇÃO

O Senso de Organização propicia o rápido acesso e fácil manuseio dos documentos, material e equipamentos necessários, de maneira funcional.

a) Como praticar?

Defina e mantenha um lugar para cada documento, material e equipamento;

Identifique os locais, documentos, materiais e equipamentos de forma clara e visível, permitindo que qualquer pessoa possa localizá-los facilmente;

Considere a ergonometria (relação de bem-estar e saúde com o uso de móveis, máquinas e equipamentos) e estética do ambiente;

Disponha os itens de acordo com a freqüência de uso (quadro 3)

QUADRO 3 – Disposição dos Itens segundo a frequência de uso.

FREQÜÊNCIA	ORGANIZAÇÃO	LOCAL
a toda hora	à mão (perto, junto)	altura das mãos
diariamente	próximo	altura dos olhos
semanalmente	no setor	últimas gavetas ou

mensalmente ou esporádico obj. pessoais	fora do setor no setor	prateleiras depósito (almoxarifado) última prateleira ou gaveta

b) Benefícios:

Facilita encontrar os documentos, materiais e equipamentos com rapidez, resultando em uma significativa economia de tempo;

Racionaliza espaço com conseqüente melhora no ambiente;

Promove o bem-estar e a saúde física e mental;

Mantém a organização e o arquivamento único de informações;

Facilita a comunicação, pois todos sabem encontra o que foi guardado;

Evita a compra de materiais e componentes em duplicidade;

O senso de organização reflete-se na arrumação de armários, gavetas, mesas. Por isso, foram criados sistemas de mapas que contribuem para a organização de documentos materiais e equipamentos, tanto em um sistema de arrumação aberto (armários sem portas, estantes e prateleiras), como fechado (armários e balcões com portas), permitindo a qualquer pessoa encontrar qualquer coisa, de forma imediata.

A seguir modelos de mapas de armários e arquivos.

c) Mapa de armário

É o desenho da distribuição dos documentos, materiais e equipamentos dentro do armário.

Porque permite que qualquer pessoa localizar o documento, material e equipamento, de forma imediata.

Afixado na parte interna da porta do armário.

Junte os documentos, materiais e equipamentos afins;

Defina no armário os locais para guarda dos documentos, dos materiais, dos equipamentos e dos objetos pessoais;

Faça um mapa interno do armário, identificando o local em que está guardado cada item;

Coloque o mapa em um saco transparente e fixe na parte interna da porta do armário.

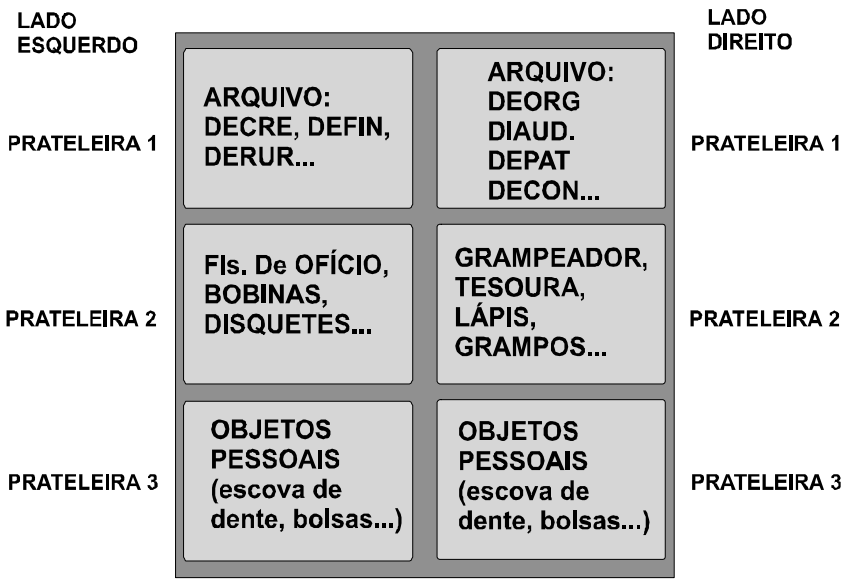

FIGURA 3: Mapa do Armário

d) Mapa de arquivo

É a identificação da distribuição de documentos e materiais dentro do arquivo.

Porque permite que qualquer pessoa possa localizar o documento ou material, de forma imediata.

Afixado na frente das gavetas.

Junte os documentos materiais afins;

Defina no armário os locais para guarda dos documentos e dos materiais;

Faça etiquetas de identificação das gavetas do arquivo, das pastas e dos respectivos documentos;

Fixe as etiquetas na frente das gavetas do arquivo.

OBSERVAÇÃO:

Esses princípios de arquivamento, aplicam-se também, aos disquetes de computadores e winchesters. Cuide bem deles, padronizando programas e formatos, mantendo arquivados em winchesters somente os arquivos utilizados freqüentemente, gravando em disquetes os demais, fazendo

backups periódicos. Assim, evita-se o desperdício de memória e de tempo ao acessar as informações.

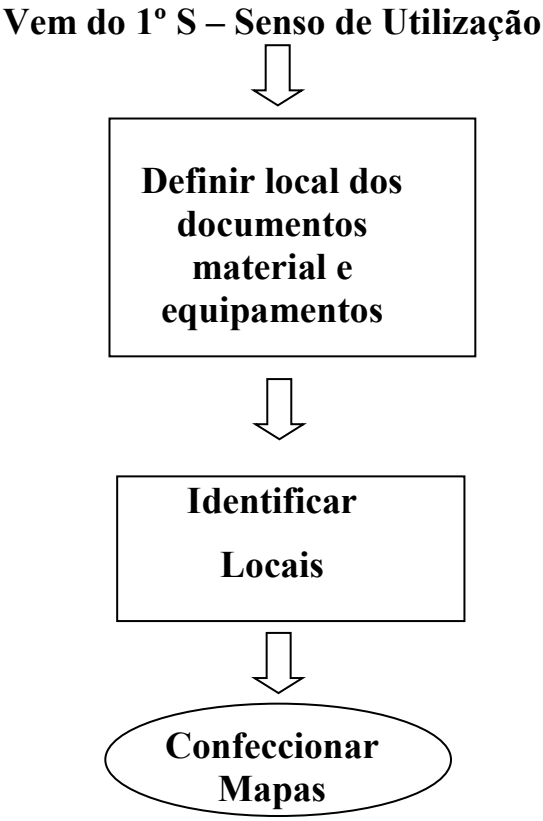

FIGURA 4 - Fluxograma do Senso de Organização

O senso de organização reflete-se na arrumação de armários, gavetas, mesas. Por isso, foram criados sistemas de mapas que contribuem para a organização de documentos estantes e prateleiras), como fechado (armários e balcões com portas), permitindo a qualquer pessoa encontrar qualquer coisa, de forma imediata.

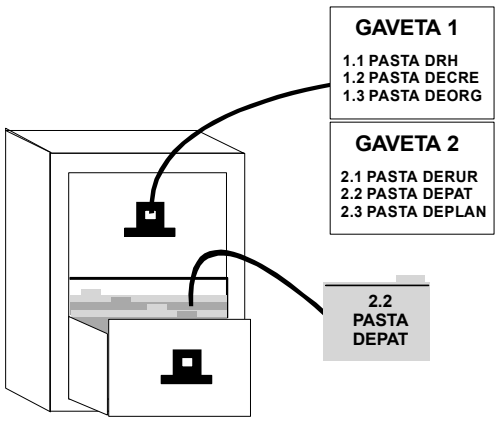

FIGURA 5 – Mapa de Arquivo

Esses princípios de arquivamento, aplicam-se também, aos disquetes de computadores e winchesters. Cuide bem deles, padronizando programas e formatos, mantendo arquivados em winchesters somente os arquivos utilizados frequentemente, gravando em disquetes os demais, fazendo backps periódicos. Assim, evita-se o desperdício de memória e de tempo ao acessar as informações.

3º S – SENSO DE HIGIENE

O Senso de Higiene objetiva o monitoramento da limpeza do ambiente, dos documentos, dos materiais e dos equipamentos.

Objetiva, também, a promoção do bem-estar físico e mental no ambiente de trabalho, favorecendo a melhoria dos relacionamentos interpessoais.

a) Como praticar?

Identifique e elimine as causas da sujeira;

Separe o que precisa de manutenção e conserto, providenciando-os;

Incentive os colegas a manter o ambiente limpo, agradável e organizado;

Mantenha os microcomputadores e disquetes limpos e em locais adequados;

Zele pela limpeza e conservação do ambiente;

Cuide da aparência e saúde pessoal;

Preserve a saúde física e mental.

Conviver em um ambiente limpo e higienizado contribui para o bem-estar de todos. Portanto, a manutenção da limpeza é uma responsabilidade de todos.

b) Benefícios:

Bem-estar quanto á saúde física e mental;

Melhoria de imagem interna e externa do seu local de trabalho;

Melhoria e preservação dos equipamentos, proporcionando-lhes maior vida útil;

Eliminação das causas de sujeira;

Eliminação de desperdícios;

Ambiente mais agradável e sadio.

4º S – SENSO DE MELHORIA

O Senso de Melhoria enfatiza a importância de manter e unificar as melhorias no local do trabalho, favorecendo o bem-estar físico e mental e permitindo melhor desempenho, enquanto equipe de trabalho, através da padronização dos três primeiros S's: Utilização, Organização e Higiene, como forma de melhoria contínua.

a) Como praticar?

Busque a padronização das melhorias e mantenha os três primeiros Sensos;

Implemente um gerenciamento visual eficiente e eficaz, atendendo as necessidades do local de trabalho;

Estimule o desenvolvimento de um clima de confiança, amizade e solidariedade;

Estimule novas idéias para o incentivo à melhoria contínua.

b) Benefícios:

Elevação dos níveis de motivação e satisfação;

Melhoria da qualidade de vida e das condições do trabalho;

Padronização dos três primeiros S's;

Melhoria da qualidade;

Aumento de produtividade.

5° S – SENSO DE COMPROMETIMENTO

O Senso de Comprometimento é algo de foro íntimo, representa o comprometimento das pessoas em seguir padrões estabelecidos pelo próprio grupo. Indica o momento em que as pessoas se conscientizam da necessidade de buscar o auto desenvolvimento e consolidar as melhorias alcançadas com a prática dos 4 S's anteriores.

a) Como praticar?

Pratique e compartilhe conhecimentos e expectativas;

Mantenha a integridade e ética nos relacionamentos;

Aprimore o local de trabalho com criatividade e boa vontade;

Mantenha todos os Sensos.

b) Benefícios:

Conscientização das responsabilidades de cada um e da equipe em todas as atividades;

Redução da necessidade de controles;

Consolidação do trabalho em equipe.

FIGURA 6- Fluxograma de Implementação

Avaliação do Programa 5 S's

- São visitas técnicas em toda a Unidade.

Porque permite detectar as oportunidades de melhoria do Processo 5 S's na Unidade.

A avaliação do Processo 5 S's é desenvolvida pela Comissão de Avaliadores, composta por Secretários executivos da Qualidade das Superintendências/Departamentos, Facilitadores do Processo 5 S's de outras Unidades e convidados externos.

A visita é feita em toda a Unidade, pela Comissão de Avaliadores, cabendo à Equipe de Avaliação da Unidade assegurar o bom andamento do processo de avaliação.

Como meio de gerenciamento para a avaliação do processo e equipe de avaliação prioriza.

- Organizar, planejar e desenvolver as avaliações do Plano de Implementação do Processo 5 S's na Unidade.

- Definir, coordenar e dissolver a Comissão de Avaliadores, preservando a fidedignidade do processo;

- Assegurar o bom andamento do processo de avaliação, através da adequada utilização do Instrumento de Avaliação, bem como receber o resultado final da Comissão de Avaliadores;

Repassar os resultados da avaliação do Processo 5 S's Banrisul para o Facilitador e a Equipe de Divulgação;

Realizar reuniões periódicas com a equipe para planejar e desenvolver as atividades, mantendo registros em ata;

Para que se tenha êxito, o Processo 5 S's no Banrisul precisa ocorrer de maneira contínua e sistemática no contexto das Unidades e no Banco como um todo.

Cada um de nós, ao envolver no processo, contribuirá para o seu sucesso, constituindo uma melhoria do nosso ambiente de trabalho e, consequentemente, da qualidade de vida, produtos e serviços da Instituição.

Este processo não termina. A idéia é de melhoria contínua, de estar sempre buscando melhores resultados e satisfação em tudo o que fazemos.

5- CONCLUSÃO

O programa de gestão pela qualidade processo 5 S's contribui para a obtenção de grandes melhorias nas organizações. Isso aumentou a produtividade e a qualidade nos serviços prestados; facilidade na comunicação; racionalização de espaços com melhoria no ambiente (imagem interna e externa); melhoria e preservação dos equipamentos, proporcionando-lhes maior vida útil; o bem-estar e a saúde física e mental, elevando os níveis de motivação e satisfação; conscientização das responsabilidades de cada um e da equipe em todas as atividades; consolidação do trabalho em equipe possibilitando grande economia de tempo.

O processo deve continuar sempre buscando melhores resultados e satisfação em tudo o que fizermos.

O sucesso é conseqüência do comprometimento de toda a equipe de maneira continua e sistemática no contexto das Unidades e no Banco como um todo.

Esse processo foi extremamente útil não só pela oportunidade que possibilitou a vivência prática, como também permitiu a realização deste trabalho acadêmico.

Além disso, contribuiu para o aperfeiçoamento do processo organizacional da Instituição conforme ficou comprovado no resultado da avaliação final realizado pela mesma.

REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

BANZATO, José Maurício. **Housekeeping, 5S**. São Paulo: IMAN, 1994.

BENATTI, Antonio Tadeu. **5S a base para implantação e desenvolvimento para qualidade total.**[s.d]

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia.** Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1994.

FDRH. **5S's: a preparação do ambiente para a qualidade total**. Porto Alegre, Jul. 1996.

FUNDATEC. **Programa 5 S**. Porto Alegre, 1995.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: Gerenciamento e serviços**: A competição por serviços na hora da verdade. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HIRANO, Hiroyuki. **5S na prática**. São Paulo: IMAN, 1996.

OSADO, Takashi. **Housekeeping: 5S's**, São Paulo: IMAN, 1992.

PARKER, Ylenn M. **O poder das equipes**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

QUALIDADE. **Comissão executiva da coordenação do Processo 5S's**. Porto Alegre: 1998.

REIS, Luís Felipe Souza Dias. **Gestão da Excelência na Atividade Bancária**. Rio de Janeiro: Qualitimark. Ed. 1998.

RIBEIRO, Haroldo. **5S a base para a qualidade total.** Bahia: Casa da Qualidade, 1994.

SILVA, João Martins da. **5S o ambiente da qualidade na prática**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1996.

Site <www. portalqualidade.com.br.> Acesso em 26 jul. 2004.

VOCÊ. Disponível em: <www.vocesa.com.br> Acesso em 10 ago. 2004.