

GESTÃO DA QUALIDADE: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA 5S PARA AS MELHORIAS DE PROCESSOS ADMINISTRATIVOS.

QUALITY MANAGEMENT: A CASE STUDY ABOUT THE IMPLEMENTATION OF THE 5S METHOD FOR IMPROVEMENTS OF ADMINISTRATIVE PROCEDURES.

GABRIEL ARCANJO DA SILVA FILHO¹
MARCIA DAYANA FERNANDES²

RESUMO: O presente artigo trata-se do estudo e da coleta de dados a partir do estágio supervisionado que foi realizado na Universidade Federal de Mato Grosso, com o escopo de empregar os conhecimentos adquiridos no curso de Bacharelado em Secretariado Executivo, com o objetivo de propor a gestão de qualidade nos processos administrativos segundo o programa 5S, através da proposta de implantação do programa na Secretaria da Faculdade de Educação Física da UFMT, campus Cuiabá. Para tal intento, a metodologia utilizada foi a de pesquisa aplicada e exploratória, com ênfase no levantamento bibliográfico, empregando de maneira profícua os conhecimentos adquiridos. O 5S é uma ferramenta simples e de baixo custo com grande aplicabilidade de uso em todos os tipos de empresas, públicas e privadas, de grande, pequeno e médio porte sendo com ou sem fins lucrativos. Proporcionando qualidade nos processos e melhoria no clima organizacional sem necessidade de grandes investimentos.

Palavras-chave: Qualidade, Gestão, Programa 5S.

ABSTRACT: This article is about the study and data collect from the supervised internship that was conducted at the Federal University of Mato Grosso, with the scope to apply the knowledge acquired in the Bachelor Degree's Course of Executive Secretariat, with the aim of proposing the quality management in the administrative procedure, according to the 5S method, through the proposal's implementation of this method at the secretary's office in the Faculty of Physical Education, at UFMT, Campus in Cuiabá. For this purpose, it was used the applied and exploratory methodology, with emphasis on the literature, employing in a fruitful way the acquired knowledge. The 5S is a simple and low cost tool, with wide applicability of use in all types of companies, public or private, large, small and medium business, being with or without profits, providing quality in the procedures and improvement of the organizational climate, without the need of large investments.

Keywords: Quality; Management; 5S Method.

Sumário: Introdução - 1 Referencial teórico - 1.1 Conceito de qualidade - 1.2 Qualidade total - 1.2.1 Gestão Administrativa Pela Qualidade Total - 1.3 Ciclo PDCA - 1.4 Programa 5s - 2 Metodologia - 3 Apresentação e análise dos resultados - 4 O profissional de secretariado executivo como cogestor da qualidade - 5 Considerações finais e recomendações - 6 Referências.

¹ Especialista em Administração Pública, técnico administrativo na UFMT.

² Especialista em Gestão Empresarial, docente no IFMT.

INTRODUÇÃO

Este artigo descreve as atividades referentes ao estágio supervisionado apresentado como requisito obrigatório para formação acadêmica do curso de Bacharelado em Secretariado Executivo do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso (IFMT), tendo como objetivo relatar ações promovidas através da aplicação dos conhecimentos adquiridos no curso em situações práticas do ambiente de trabalho. O estágio constitui uma rica fonte de conhecimento, aprendizado e amadurecimento profissional para o acadêmico. Sendo este exercício realizado na Secretaria da Faculdade de Educação Física - FEF da Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT), durante o ano de 2014.

A UFMT foi instituída para promover o ensino, a pesquisa e a extensão nos diferentes ramos do conhecimento e ocupa um lugar de destaque entre as instituições de ensino superior nacional. Ela está presente em quatro cidades, além da capital e possui 13 polos de formação à distância. Foi criada em 1970, a partir da fusão da Faculdade de Direito de Cuiabá e do Instituto de Ciência e Letras de Cuiabá. Em 1980, foram criados os *campi* de Rondonópolis, do Médio Araguaia e Sinop. É implantado, também, nesse período o Hospital Universitário Júlio Müller. Na década de 1990 até os dias atuais, foram criados novos cursos e passou ofertar turmas especiais de graduação e ensino a distância.

A Faculdade de Educação Física (FEF) é parte integrante das unidades universitárias e é formada pelo Curso de Licenciatura em Educação Física, Curso de Bacharelado em Educação Física, Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Educação Física (Mestrado), Núcleo de Aptidão Física, Informática, Metabolismo, Esporte e Saúde e pela Supervisão de Desporto e Recreação.

Após a realização do diagnóstico na secretaria da FEF, viu-se a necessidade de uma melhoria na qualidade dos processos e no ambiente de trabalho. Para isso, foi necessária a realização de uma pesquisa bibliográfica buscando aprofundar o conhecimento nos temas referentes à qualidade, melhoria contínua, Ciclo PDCA e o Programa 5S, que é o tema central deste artigo. Diante do resultado da pesquisa, foi montado um plano de implantação do programa 5S que tem entre alguns de seus benefícios a melhoria do ambiente de trabalho, melhoria da produtividade, prevenção de acidentes e promoção do trabalho em equipe. Se trata de uma filosofia, de uma nova cultura que necessita contar com o comprometimento e

participação dos colaboradores para, gerar os resultados esperados, ambientes limpos e organizados e bem estar. Proporcionando, assim, condições para uma maior produtividade.

Neste trabalho serão mostradas quais são as etapas necessárias para implantação e manutenção do programa 5S. Seus benefícios e, também, o resultado esperado com a sua implantação. Dentro deste contexto, identificaremos a atuação do profissional de Secretariado Executivo na cogestão de um programa da qualidade.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 CONCEITO DE QUALIDADE

Existem diversas definições para o termo qualidade, o que torna impossível ter-se uma postura em definitivo para a ideia do que seja realmente qualidade. Em toda a história da humanidade o conceito de qualidade, junto à sociedade, passou por transformações na medida em que os tempos foram mudando. A percepção de qualidade mudou, e então, na Revolução Industrial, em meados do século XVIII, as formas de produção passaram da customização dos produtos para a padronização. Foi quando se iniciou a produção em larga escala.

Qualidade é uma palavra que faz parte do dia a dia e desempenha um papel importante em todos os tipos de organizações e em muitos aspectos da vida das pessoas. A ideia da qualidade tem uma historia muito antiga. Dos filósofos gregos aos chineses, dos artesões renascentistas aos engenheiros e fabricantes da revolução industrial, muitas pessoas, no campo do pensamento e da ação, ocupam-se desse assunto. (MAXIMILIANO, 2012, p. 157)

Ainda na Revolução Industrial, a qualidade era especificada com o intuito fundamental para a inspeção, na qual, através de instrumentos de medição para produzir produtos uniformes; posteriormente, utilizaram instrumentos e técnicas estatísticas para conseguir um controle estatístico da qualidade, coordenando de forma tal todo o processo produtivo desde o projeto do produto até a sua chegada ao mercado consumidor; finalmente, a ênfase volta-se para o gerenciamento estratégico da qualidade, no qual a preocupação maior é poder concorrer num

determinado mercado, buscando-se não só satisfazer as necessidades do consumidor, mas também a do próprio mercado. (FERNANDES, 2011)

Já Chiavenato (2003) afirma que a palavra qualidade tem vários significados, e para ele qualidade é o atendimento das exigências do cliente. Discorre ainda, sobre a qualidade total sendo uma decorrência da aplicação da melhoria contínua.

Segundo Carpinetti (2012), o conceito de qualidade pode ser atribuído à adequação as especificações do produto em que a qualidade seria avaliada pelo grau de conformidade do produto fabricado com suas especificações de projeto. À adequação ao uso, ou seja, qualidade é o grau com que o produto atende satisfatoriamente às necessidades do usuário durante o uso. No Quadro 01 é possível verificar que existem várias classificações que agregam à qualidade conforme definições.

Quadro 01. Definições da Ideia da Qualidade.

EXCELÊNCIA	O melhor que se pode fazer. O padrão mais elevado de desempenho em qualquer campo de atuação.
VALOR	Qualidade como luxo. Maior número de atributos. Utilização de materiais ou serviços raros, que custam mais caro. Valor é relativo e depende da percepção do cliente, seu poder aquisitivo e sua disposição para gastar.
ESPECIFICAÇÕES	Qualidade planejada. Projeto do produto ou serviço. Definição de como o produto ou serviço deve ser.
CONFORMIDADE	Grau de identidade entre o produto ou serviço e suas especificação.
REGULARIDADE	Uniformidade. Produtos ou serviços Idênticos.
ADEQUAÇÃO AO USO	Qualidade de Projeto e ausência de deficiência.

Fonte: Maximiliano (2012, p. 159)

O quadro acima demonstra vários fatores que estão intrínsecos ou extrínsecos, parcial ou total e quanto a qualidade de um produto ou de um serviço. A percepção desses fatores varia de acordo com cada cliente que julga a qualidade baseando em suas crenças e experiências individuais e, assim, quanto mais o produto atender a sua necessidade maior será sua satisfação.

1.2 QUALIDADE TOTAL

Qualidade total significa buscar a satisfação de todos os *stakeholders* envolvidos nas etapas de concepção dos produtos ou dos serviços da empresa, ou seja, o Controle de Qualidade Total tenciona lograr o domínio sobre a satisfação de todos os agentes que têm alguma participação, direta ou indireta, no processo produtivo e aquisitivo. Para alcançar esse controle, a empresa deve acompanhar as contínuas mudanças de fatores sociais, tecnológicos e econômicos no meio que atua e, assim, desenvolver estratégias efetivas de checagem para identificar os pontos que devem ser adequados às novas demandas.

A qualidade não é apenas a conformidade com as especificações, na qual era o entendimento tradicional em que predominava a atividade de inspeção. A qualidade passa a ser embutida no produto ou serviço desde sua criação, a partir dos desejos e interesses do cliente. As concepções do produto ou serviço começaram neste aspecto; e, em seguida, tornaram-se outros pontos que fariam parte do conjunto total das características do produto ou serviço, tais como confiabilidade e a manutenibilidade. Integra-se, então, os princípios da Qualidade Total para a completa satisfação dos clientes, o desenvolvimento de recursos humanos, a constância de propósitos, a gerência participativa, o aperfeiçoamento contínuo, a garantia da qualidade, a delegação, a não aceitação de erros, a gerência de processos e a disseminação de informações. (MAXIMILIANO, 2012)

Portanto, quem define o que irá atribuir ou não qualidade ao produto ou serviço é o cliente ao adquirir e utilizar o item questão. Conforme Guedes (2009) se as especificações desse produto ou serviço não atenderem às suas expectativas, ele não irá atribuir qualidade, já que sabe o que quer e precisa. Quanto aos requisitos que se deve ter um produto ou serviço o cumprimento deve ser observado, pois não se trata de opinião e sim de fatores que podem ser mensurados desde sua concepção até a percepção do cliente.

1.2.1 Gestão Administrativa Pela Qualidade Total

A gestão de uma organização refere-se às transações e aos relacionamentos com seus clientes. E que segundo Frota (2013 p. 361), “[...] um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma

acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades dos clientes.” A Gestão pela Qualidade Total (GQT) significa elaborar, propositadamente, um conceito e a aplicação de uma cultura organizacional em que todas as transações são perfeitamente realizadas com o objetivo de que os relacionamentos entre colaboradores, fornecedores e clientes sejam bem-sucedidos, continuamente, alcançando a satisfação de todos os envolvidos.

Na evolução histórica das quatro Eras da Qualidade: Inspeção; Controle Estatístico; Garantia; e Gestão Estratégica da Qualidade, observa-se no texto de Garvin (2002) que as empresas que aplicam a visão Gestão Estratégica da Qualidade devem envolver todos da empresa e que a alta administração tem o papel essencial em exercer uma forte liderança. O que é reforçado posteriormente por Maximiliano (2012, p.169) a qualidade envolve atributos aos produtos e ou serviços, mas descentraliza a responsabilidade exclusiva do departamento da qualidade e passa a ser uma questão macro da empresa. Portanto, a qualidade é de responsabilidade geral.

A qualidade exige um processo sistêmico, para associar as ações dos colaboradores, da produção, das informações e todos os outros recursos envolvidos na administração da qualidade. Logo, esta proposta implica a existência de um Sistema de Gestão da Qualidade.

1.3 CICLO PDCA

Ao longo da colocação dos conceitos da Qualidade, foram desenvolvidas ferramentas de aplicação de métodos para indicar e mensurar os resultados dos processos de uma empresa. Um deles muito utilizado nos processos administrativos é o Ciclo PDCA que conforme Fonseca (2006) este possui quatro letras que representam as seguintes palavras-chave em Inglês: (*Plan, Do, Check e Action*) que representam: Planejamento, Execução, Verificação e Ação Corretiva. No Quadro 02 é descrita as etapas de todas as ações.

Quadro 02. PDCA

P	<i>Plan</i>	Planejamento	Consiste em elaborar metas e metodologias.
D	<i>Do</i>	Execução	Executar as tarefas conforme planejamento e nessa fase treinamento para realização.
C	<i>Check</i>	Verificação	É o estágio onde as pessoas envolvidas para resolução do problema ou melhoria do método atuarão para saber se as foram medidas tomadas para eliminação do problema, confrontando com o planejamento.
A	<i>Action</i>	Ação Corretiva	É o momento em que, percebendo que a inconformidade, toma-se as medidas necessárias para correção ou quando da conformidade adota-se um sistema para melhorias.

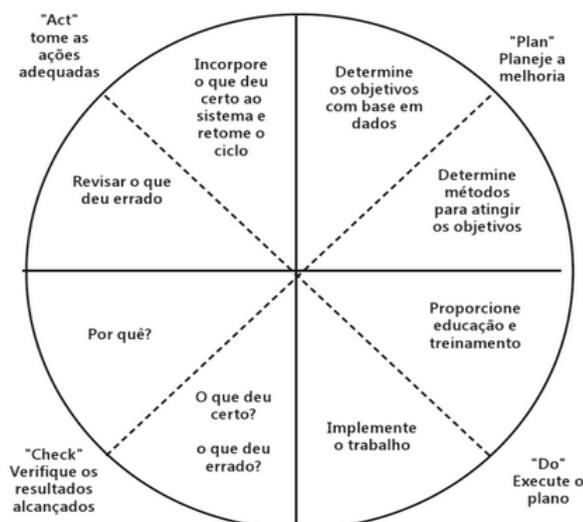
Fonte: Frota (2013). Adaptado. Elaborado pelo autor (2015).

O ciclo PDCA é sequencial, ou seja, cada vez que se chega à letra A, se reinicia, na letra P; e que segundo Frota (2013 p. 364), “O Ciclo PDCA, no entanto possui um movimento espiral, e uma vez que os objetivos foram atendidos, os próximos ciclos podem ter metas mais arrojadas!”. É possível verificar na Figura 01 a aplicabilidade e o fluxo do Ciclo PDCA.

O sistema de gestão como um conjunto integrado de missão, princípios, conceitos, valores, processos gerenciais e operacionais, destinado à identificação dos objetivos, ameaças e oportunidades, avaliação dos pontos fortes e fracos e a tomada de decisões, tem muito a se beneficiar com o Ciclo PDCA. Pacheco (2007).

O método PDCA, de acordo Campos (1996), proporciona muitos benefícios para a empresa quando o objetivo está voltado para a melhoria de resultados, pois se trata de um ciclo de manutenção para previsão dos resultados que deve cumprir a padronização, e quando obtidos, atua-se nas causas dos desvios adotando novo método padrão ao eliminar os defeitos.

Figura 01 – Ciclo PDCA



Fonte: Frota (2013 p. 363)

1.4 PROGRAMA 5S

O Programa 5S é um conjunto de técnicas desenvolvidas no Japão após a segunda guerra mundial em que precisavam de um método eficaz para trabalhar com seus escassos recursos. No final dos anos 60, os japoneses começaram a implantar o sistema de qualidade total (QT) em suas empresas e, então, perceberam que o 5S seria um programa básico de baixo custo necessário para aquele momento econômico em que o país atravessava.

Lapa et al (2012) define o programa como um conjunto de conceitos simples, mas capazes de transformar a atitude das pessoas, o ambiente de trabalho e a maneira de conduzir as atividades do dia a dia. Para Carpinetti (2012, p. 102) “O 5s é um conjunto de conceitos e práticas que têm por objetivos a organização e racionalização do ambiente de trabalho”. É possível identificar que a qualidade é assegurada. O que coadjuva na concepção de condições favoráveis para a implantação de projetos de melhoria contínua, pois o conceito do programa organiza, mobiliza e transforma pessoas e organizações.

O termo é derivado de cinco palavras japonesas *Seiri*, *Seiton*, *Seiso*, *Seiketsu* e *Shitsuke* segundo Lapa et al (2012), na tradução das palavras do japonês para o inglês foi possível identificar 5 palavras iniciadas com a letra “S” que mantinham o

significado da palavra original, porém o mesmo não foi possível na tradução do termo para o português. Por esse motivo, incorporou-se a palavra “senso de” para aproximar ao máximo a tradução do sentido original da palavra. Demonstrado no Quadro 03.

Esse programa pode ser conhecido com outros nomes, tais como o *Housekeeping* que é um modelo americano mais voltado para o aspecto físico da empresa, porém o 5S trabalha a mudança de paradigma. Porque reinventou e tirou todo o excesso da produção com foco em eliminar os desperdícios e aumentar a produtividade da empresa.

Quadro 03. Modelo do Programa 5S

S	JAPONÊS	INGLÊS	PORTUGUÊS	
1 0	<i>Seiri</i>	<i>Sorting</i>	Senso de	Utilização, Arrumação, Organização, Seleção.
2 0	<i>Seiton</i>	<i>Systeatzing</i>	Senso de	Ordenação, Sistematização, Classificação.
3 0	<i>Seiso</i>	<i>Sweeping</i>	Senso de	Limpeza, Zelo
4 0	<i>Seiketsu</i>	<i>Sanitizing</i>	Senso de	Asseio, Higiene, Saúde, Integridade.
5 0	<i>Shitsuke</i>	<i>Self-disciplining</i>	Senso de	Autodisciplina, Educação, Compromisso.

Fonte: Lapa, Barros Filho e Alves 2012, p. 2 e Carpinetti (2012, p. 103). Adaptado.

Uma vez que o Programa 5S é um conjunto de sentidos como o meio para atingir os fins no quesito qualidade em uma empresa, cada um dos sentidos estão subdivididos da seguinte forma:

- Seiri: Senso de Utilização para separar o necessário do desnecessário com o objetivo de descartar o que é inútil e liberar espaço.

- Seiton: Senso de Ordenação que é o mesmo que organização, ou seja, organizar o espaço de trabalho de forma eficaz, onde todos possam localizar o que precisa.

- Seiso: Senso de Limpeza como a própria definição é melhorar o nível de limpeza após descartar o desnecessário e muito mais do que manter limpo é não sujar ou identificar as causas da sujeira para eliminá-la.

- Seiketsu: Senso de Autodisciplina é tornar os sentidos anteriores hábitos até que se possa tornar uma rotina incorporada no comportamento de todos da empresa. (FROTA, 2013 p. 362).

O Programa 5S pode ser implantado como um plano estratégico adequado para a mudança de comportamento dos colaboradores em todos os níveis hierárquicos que, ao longo do tempo, passa a ser incorporado na rotina. Contribuindo dessa forma, para a conquista da qualidade total e tendo como vantagem o fato de melhorar o tempo de produção, reduzir as despesas com o melhor aproveitamento de materiais, melhorar a qualidade de produtos de serviços, evitar acidentes do trabalho e, essencialmente, melhorar a satisfação dos colaboradores no ambiente de trabalho tornando-o saudável.

2 METODOLOGIA

Neste artigo, foi utilizada a pesquisa bibliográfica sobre o tema envolvido, por meio de diversas literaturas referentes ao assunto em questão, em livros, artigos, e publicações na *internet*. O levantamento bibliográfico resultou em esclarecimentos e conhecimento científico sobre o assunto, pelo interesse prático, com o objetivo de aplicar os resultados na solução de problemas atuais, através da descrição, análise e interpretação dos acontecimentos. (MARCONI; LAKATOS, 2011)

Foi utilizado para coleta de dados o método qualitativo e a técnica observador participante no ano de 2015 no setor selecionado da instituição, que para Haguette (2010) a observação participante representa um processo de interação da teoria com métodos dirigidos pelo pesquisador na busca de conhecimento não só da perspectiva humana como na própria sociedade.

Ressalta-se então, que por mais que se aprofunde nas leituras acerca do tema proposto, a escolha do método oportunizou a aplicabilidade da pesquisa sobre o tema, dando ao pesquisador um nexos e embasamento sobre o tema trabalhado.

3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O setor pesquisado é responsável pela organização do expediente relativo aos processos da graduação e pós-graduação nas matrículas, inscrições, transferências, declarações, certidões, cartas de curso, organização dos processos individuais e prontuário dos alunos, recebimento e cobrança de documentação necessária para registro de diploma, expedição de diploma, organização do movimento de entradas e saídas do expediente além de atendimento e atualização

do arquivo das atividades escolares. Recebe com frequência, alunos, docentes, técnicos e a comunidade externa interessada em algum tipo de serviço que a secretaria oferece.

Foi possível observar a partir da técnica do observador participante, a realidade do setor e constatar a necessidade de uma ferramenta para organizar os processos. Portanto, a implantação do Programa 5S foi indicada para auxiliar a equipe no desenvolvimento da rotina diária. O que seria de grande relevância.

A proposta de implantação do programa 5S foi feita, como dito anteriormente, após observar a necessidade melhoria nos processos administrativos para a realização das tarefas diárias e, também, através de reuniões com o técnico do setor.

Após delimitar o espaço, iniciou-se então, uma análise dos passos necessários para implantação do programa 5S. Foi identificado que os sentidos a serem destacados para a implantação são os três primeiros do Programa 5S: (senso de Utilização/Seleção, senso de Ordenação/Classificação e senso de Limpeza/Zelo), mas não descartando os outros dois sentidos (senso de Asseio/Saúde/Integridade e senso Autodisciplina/Educação/Compromisso).

Após a análise dos passos necessários, foi o momento de descrever o processo da implantação do 5S e, também, delimitar o escopo para a implantação onde foi escolhido o setor devido às necessidades observadas.

O primeiro passo é aplicar o Senso de Utilização/Seleção (*SEIRI*), identificar tudo que é útil e eliminar tudo que for desnecessário para o fluxo de informação e de processos no local de trabalho. O conceito deste senso é a utilidade, porém, deve-se tomar cuidado com o que vai ser descartado para não perder informações e/ou documentos importantes. E em seguida, definir todos os materiais e equipamentos da secretaria com etiquetas verdes, amarelas e vermelhas. O significado de cada cor de etiqueta está descrito no Quadro 04.

Após identificar todos os materiais e/ ou equipamento com etiquetas; os de etiquetas amarelas devem ser triados e verificados as suas reais necessidades no ambiente de trabalho, sendo transferido, posteriormente, para as etiquetas Verdes ou Vermelhas. Os de etiquetas vermelhas devem ser marcados e controlados a finalidade do descarte que pode ser material para recuperação, alienação, almoxarifado, materiais para outros setores, reciclagem, lixo ou sucata.

Quadro 04. Finalidade de etiquetas.

Cor de Etiqueta	Finalidade
Etiqueta Verde	Material e/ou equipamentos a permanecerem no local de trabalho.
Etiqueta Amarela	Material e/ou equipamento a serem avaliados a necessidade da permanência no local de trabalho.
Etiqueta Vermelha	Material e/ou equipamento a serem descartados do local de trabalho.

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

Com a aplicação desse senso, é possível liberar espaço, eliminar ferramentas, armários, prateleiras e materiais em excesso, eliminar dados de controle ultrapassados e, ainda, diminuir risco de acidentes.

O segundo passo a ser descrito é o senso de Ordenação/Classificação (*SEITON*), que se trata da atividade de arrumar os itens que sobraram depois da aplicação do primeiro senso, ou seja, arrumar todos os materiais e/ou equipamentos que foram classificados com as etiquetas verdes. Esse senso é muito importante, pois com ele ganha-se em economia de tempo, agilidade e facilidade em encontrar documentos e materiais, tornando o ambiente harmônico e agradável.

Alguns passos são necessários para ordenar o espaço delimitado, tais como padronizar nomenclaturas, guarda objetos diferentes em locais diferentes, determinar como um objeto ou documento deve ser guardado/arquivado, estabelecer comunicação visual. Nesse senso, também, é muito interessante utilizar o conceito de “um é o melhor”: uma máquina, um arquivo; uma cópia de documento; um lápis, uma borracha, uma régua; uma caneta azul e uma preta; uma hora marcada para reuniões.

Após ordenar, classificar e guardar tudo que sobrou depois da aplicação do primeiro e segundo senso, aplica-se o terceiro.

Senso de Limpeza/Zelo (*SEISO*), no sentido literal é retirar a sujeira, varrer, deixando bem limpo, lavar o que é lavável. No sentido mais amplo, é utilizar com critério os equipamentos e máquinas, limpar após o uso e deixar na melhor condição para o próximo usuário. Faz-se necessário investigar as rotinas que geram sujeiras e, com isso, tentar eliminar suas causas. Todos os agentes que afetam o escopo da aplicação podem ser englobados como sujeiras, por exemplo, iluminação deficiente, mau cheiro, ruídos, pouca ventilação, poeira, entre outros. O princípio filosófico embutido neste senso não é apenas limpar, mas, principalmente, não sujar.

Com aplicação desse senso, se ganha ambiente saudável, inspirador, bem-estar pessoal, manutenção dos equipamentos e materiais, redução do índice de doenças infecciosas e boa impressão nos clientes e visitantes.

É de extrema importância conscientizar, educar e treinar a equipe para criar hábitos de limpeza e higiene, para não sujar e estabelecer responsabilidade de limpeza a cada colaborador sob a sua estação de trabalho.

Após termos cumpridos as três primeiras etapas do programa 5S, aplicou-se o quarto senso. Senso de Asseio/Saúde/Integridade (*SEIKETSU*), é manter as condições de trabalho favoráveis à saúde física e mental. Dando continuidade aos três primeiros sentidos, verifica-se a efetividade da aplicação no ambiente, pois os sentidos anteriores deixam de ter sentido se nos esquecermos de manter o que já foi selecionado, ordenado e limpo. Portanto, esse senso torna o local de trabalho saudável, arejado, iluminado, enfoque preventivo de saúde física e mental, funcionários dispostos, melhoria de áreas comuns e melhoria em condição de segurança.

Além do ambiente de trabalho, o asseio pessoal acaba melhorando, pois os funcionários, não querendo destoar do ambiente limpo e agradável, acabam por incorporar hábitos mais saudáveis quanto à aparência e higiene pessoais. Nessa etapa, devem ser elaboradas normas para detalhar as atividades do 5S que serão executadas no dia a dia e as responsabilidades de cada um, conforme Quadro 05.

Quadro 05. Cronograma de Atividades.

O QUÊ	QUEM	COMO	ONDE	QUANDO
Manter os três primeiros sentidos	X e Y	Distribuindo tarefas para o grupo de Ação	Setor	2015
Manter o quarto senso	B e C	Conscientizando e treinando	Setor	2015
Organizar atividades do quinto senso	X e C	Programando atividades diversificadas	Setor	2015
Treinar a comunidade	B	Confeccionando Kit 5S e treinando novos membros	Instituição	2015
Treinar funcionários	B	Proporcionando cursos	Instituição	2015

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

O compromisso pessoal com o cumprimento dos padrões éticos, morais e técnicos, definidos pelo programa 5S, define a última etapa desse programa. Se o *Shitsuke* está sendo executado isto significa que todas as etapas do 5S estão se consolidando. Finalmente, aplica-se o quinto e último senso. O senso de Autodisciplina/Educação/Compromisso (*SHITSUKE*) que define o hábito a cumprir os procedimentos operacionais, éticos e morais. A autodisciplina diz respeito à internalização de padrões, estimular as pessoas a realizarem o seu trabalho corretamente, com alegria, e a assumirem responsabilidade.

Com isso, a instituição ganha significativamente uma vez que trabalha com previsibilidade e melhoria contínua dos resultados, autoinspeção e autocontrole, trabalho diário agradável, melhoria nas relações humanas, valorização do ser humano e cumprimento dos procedimentos operacionais e administrativos, ou seja, melhor qualidade.

A aplicabilidade do programa é de responsabilidade de toda a equipe que possui um conhecimento claro da missão, da visão e dos valores da instituição que passa a melhorar o sistema de comunicação interna e externa. Deve-se reconhecer o valor individual das pessoas e promover o trabalho em equipe, definir e compartilhar o regulamento e padrões básicos e desenvolver e operacionalizar instrumentos que meçam a satisfação dos clientes.

Com o quinto senso, fecha-se a aplicação do programa 5S que agora é preciso gerenciar o programa. Para isso, aplica-se o Ciclo PDCA como ferramenta de gestão.

O gerenciamento da implantação do 5S será de responsabilidade do coordenador do programa. O coordenador deve reservar parte do seu tempo ao planejamento, à execução e ao acompanhamento das atividades do programa 5S. Será utilizado o ciclo PDCA para detalhar as etapas de implantação do programa nos parágrafos a seguir.

Planejar, nessa etapa deve ser estabelecido os objetivos gerais que se esperam atingir com o desenvolvimento do programa. Esses objetivos deverão ser desdobrados em metas. Também devem ser definidos os meios para se atingir os objetivos, tais como conhecimento teórico e prático dos Sensos. O coordenador do programa 5S é responsável pela elaboração do Plano Geral de Implantação que deve conter as seguintes etapas fundamentais para o processo de implantação.

Preparação da comunidade; Educação e treinamento da equipe; Execução do plano de implantação; Avaliação dos resultados; Implementação das ações corretivas.

Aprovado pela direção, o plano geral poderá entrar em prática de acordo com as necessidades de cada segmento.

Fazer, nessa etapa deve-se fornecer conhecimento aos colaboradores sobre o programa 5S. É fundamental que o treinamento seja adequado a cada setor e acessível a todos. O coordenador é responsável pela elaboração do material didático ou *kit* a ser utilizado nos treinamentos. Os treinamentos devem contemplar a apresentação do Programa 5S, a importância da participação e comprometimento de todos, histórico, objetivos, fundamentos, estrutura de implantação, ações de verificação e manutenção do Programa.

Verificar, nessa etapa a instituição deve definir um sistema de avaliação de resultados. Formas de avaliação podem ser criadas ou adaptadas à realidade e a sua cultura. O coordenador cuidará da análise e do registro dos resultados alcançados através do programa, os quais serão comparados aos objetivos estabelecidos na etapa desde seu planejamento.

Ação, nessa fase após a verificação dos resultados e sua comparação com os objetivos estabelecidos, ainda poderá aparecer alguns erros. O procedimento a ser adotado será o de identificar as causas geradoras dos resultados em inconformidade e atuar corretivamente sobre elas. As ações corretivas poderão ser implementadas no sistema como um todo ou apenas em níveis setoriais conforme necessidade. As ações que geram resultados positivos devem ser padronizadas para garantir a manutenção desses resultados.

Para a manutenção do programa 5S são necessárias algumas ações, como, por exemplo, treinar novos funcionários, promover eventos internos periódicos para revitalizar o Programa, avaliar e divulgar sistematicamente os resultados do Programa, internalizar o Senso de Autodisciplina.

Ao realizar a proposta de implantação do Programa 5S no setor do estégio, baseado nas pesquisas bibliográficas e no projeto apresentado, foi possível identificar metas para resultados mensuráveis a partir de sua prática, tais como a organização do ambiente de trabalho que elimina os excessos e os desperdícios; a fim de garantir a agilidade nos processos administrativos, de atendimento e a segurança das informações, e, conseqüentemente, atingir o objetivo geral da

qualidade que é atender ao cliente com a máxima eficiência, proporcionando sua satisfação.

4 O PROFISSIONAL DE SECRETARIADO EXECUTIVO COMO COGESTOR DA QUALIDADE

Atualmente, a busca de um ambiente de qualidade é uma preocupação cada vez mais frequente entre os executivos para atingir os objetivos das instituições. As organizações que estão em busca da qualidade se utilizam dos programas de qualidade para desenvolver nelas este tipo de visão. Alguns pontos comuns são encontrados nesses programas, tais como: o envolvimento de alta prioridade; o envolvimento de todas as divisões e áreas da empresa, maior envolvimento da direção e alta gerência.

Sendo assim, o profissional de secretariado exerce um papel primordial nesses pontos comuns, já que ele é um dos principais elos na interseção deles e ocupa uma função estratégica no assessoramento aos executivos da Instituição. Atualmente, a valorização de suas responsabilidades conduz o profissional em ser gerenciador da execução de rotinas, planejadora, organizadora e mantenedora de dados e informações em arquivos (inclusive eletrônicos), intermediador de acontecimentos, facilitador e empreendedor. Todas essas novas funções deverão estar sintonizadas com a qualidade na prestação de seus serviços. E, associado a essa sintonia, deverá existir a preocupação em encontrar o ponto de equilíbrio na obtenção da qualidade que é a excelência no desenvolvimento de seus processos de trabalho. É possível encontrar várias definições para processo e algumas podem associar-se ao processo de trabalho do dia a dia do profissional. (NEIVA, 2009)

[...] O profissional de secretariado atua diretamente no processo de aquisição de conhecimento, é quem coordena e organiza a informação, atuando também no processo de educação continuada, melhoria contínua, mudança de postura e atitude, que permitem à organização adentrar dimensionalmente na Gestão da Qualidade. [...]. (GUEDES, 2009, p. 183)

Segundo Frota (2013, p. 361), o profissional de secretariado ocupa uma posição “[...] onde a atividade de trabalho seja nitidamente confiável e segura, no tempo certo, no local, no idioma e na quantidade certa, transmitindo pontualidade e satisfação ao seu cliente.”

Portanto, é de extrema importância que o profissional de secretariado se envolva com os programas de qualidade e crie grupos específicos para realçar processos e rotinas de trabalho, reduzindo custos e aperfeiçoando processos de comunicação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Diante da pesquisa realizada foi possível constatar que a qualidade no ambiente de trabalho é algo que pode ser alcançado através de atitudes simples e com um comportamento direcionado para a busca da melhoria contínua. Os princípios abordados pelo Programa 5S não só podem ajudar a alcançar um ambiente de trabalho organizado, limpo e agradável como também auxiliar na produtividade do setor.

Ao realizar a proposta, foi possível vislumbrar que os resultados da implantação do programa 5S tragam bons resultados e proporcione melhor agilidade na execução das tarefas e qualidade no ambiente de trabalho, porém, para que isso ocorra, é necessária a atenção por parte do coordenador da implantação do programa quanto à conscientização de toda a equipe sobre a importância da manutenção do programa 5S nas ações diárias.

É importante também que, a partir do momento que o programa for implantado, o coordenador da implantação faça periodicamente uma reavaliação para que possíveis alterações possam ser feitas, utilizando como ferramenta o Ciclo PDCA, para a manutenção do programa.

Por fim, a proposta de implantação do programa 5S foi desenvolvida não somente como fator de melhorias para o setor em questão, mas também proporcionou uma experiência significativa enquanto pesquisador. Na realização da pesquisa foi possível vivenciar as rotinas do dia a dia do setor e colocar em prática as teorias aprendidas no levantamento teórico.

6 REFERÊNCIAS

CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro. **Gestão da Qualidade: conceitos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

FERNANDES, Waldir Algarte. **O Movimento da Qualidade no Brasil**. Inmetro: Essencial Idea Publishing, 2011.

FONSECA, Augusto V. M. da; MIYAKE, Dario Ikuo. **Uma Análise sobre o Ciclo PDCA como Método para Soluções de Problemas da Qualidade**. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2006_TR470319_8411.pdf>. Acesso em: 06 jun. 2016.

FROTA, Bruno. Gestão da Qualidade e o secretariado executivo. In: D'ELIA, Bete; AMORIM, Magali; SITA, Maurício (Coord). **Excelência no Secretariado: A importância da profissão nos processos decisórios**. São Paulo: Ser Mais, 2013.

HAGUETTE, Teresa Maria Frota. **Metodologias qualitativas na sociologia**. 12. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

LAPA, Reginaldo P.; BARROS FILHO, Antônio M.; ALVES, José F. **5S Praticando os Cinco Sentos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.

GARVIN, David A. **Gerenciando a Qualidade: a visão estratégica competitiva**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

GUEDES, Simone. **Gestão da Qualidade**. In: Gestão Secretarial: O desafio da visão holística. Portela, K.C.A; Schumacher A.J. (Orgs). Cuiabá: Adeptus, 2009.

MAXIMILIANO, Antonio César Amaru. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

NEIVA, Edméa G.; D'ELIA, Maria E. S. **As novas competências do profissional de Secretariado**. 2. ed. São Paulo: IOB, 2009.

PACHECO, Ana Paula Reusing et al. **O Ciclo PDCA na Gestão do Conhecimento: Uma Abordagem Sistêmica**. Disponível em: <<http://www.issbrasil.usp.br/issbrasil/pdfs2/ana.pdf>>. Acesso em: 06 jun. 2016.

Artigo recebido em: Setembro/2016

Aceito em: Outubro/2016