

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
COORDENAÇÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
COORDENAÇÃO DE ESTÁGIO SUPERVISIONADO
EMPRESA PÚBLICA: **TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DA PARAÍBA**

ANDRÉ ARRUDA DE FARIAS

PROJETO DE PESQUISA

**PROGRAMA 5S: PRIMEIRO PASSO PARA A QUALIDADE TOTAL NO PODER
JUDICIÁRIO DA PARAÍBA**

João Pessoa/PB

out/2004

Farias, André

Programa 5S: Primeiro passo para a Qualidade total no Poder Judiciário da Paraíba / André Arruda de Farias – João Pessoa, 2004.

Vi, 39f.

Projeto de Pesquisa (Graduação) – Universidade Federal da Paraíba.
Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Administração de Empresas. Coordenação de Estágio Supervisionado.

1. Seiri/Senso de Organização. 2. Seiton/Senso de Seleção. 3. Seiso/Senso de Limpeza. 4. Seiketsu/Senso de Bem-estar. 5. Shitsuke/Senso de Autocontrole

ANDRÉ ARRUDA DE FARIAS

PROJETO DE PESQUISA

**PROGRAMA 5S: PRIMEIRO PASSO PARA A QUALIDADE TOTAL NO PODER
JUDICIÁRIO DA PARAÍBA**

Proposta de projeto de pesquisa apresentado a Coordenação do Serviço de Estágio em Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal da Paraíba – SESA/CCSA/UFPB, visando o desenvolvimento dos conteúdos programáticos da disciplina “Estágio Supervisionado I” ministrada pela profª Dra. Maria Valéria Pereira de Araújo e das ações do Estágio na empresa Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba, como requisito parcial obrigatório para a obtenção do título de bacharel em Administração de Empresas.

Orientadora: Profª Dra. **Célia Cristina Zago** DA/CCSA/UFPB

João Pessoa/PB

out/2004

ANDRÉ ARRUDA DE FARIAS**PROGRAMA 5S: PRIMEIRO PASSO PARA A QUALIDADE TOTAL NO PODER
JUDICIÁRIO DA PARAÍBA**

Proposta de projeto de pesquisa apresentado a Coordenação do Serviço de Estágio em Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal da Paraíba – SESA/CCSA/UFPB, visando o desenvolvimento dos conteúdos programáticos da disciplina “Estágio Supervisionado I” ministrada pela profª Dra. Maria Valéria Pereira de Araújo e das ações do Estágio na empresa Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba, como requisito parcial obrigatório para a obtenção do título de bacharel em Administração de Empresas.

Aprovado pela Comissão de Avaliação em _____ de _____ de 2004.

COMISSÃO ESPECIAL DE AVALIAÇÃO

Maria Valéria Pereira de Araújo
(Prof.ª da disciplina - DA/CCSA/UFPB)

Célia Cristina Zago
(Prof.ª orientadora - DA/CCSA/UFPB)

Ivan Ramos Cavalcanti
(Prof.º Coordenador do SESA/CCSA/UFPB)

RESUMO

FARIAS, André Arruda. *Programa 5S: Primeiro Passo para a Qualidade Total no Poder Judiciário da Paraíba*. João Pessoa/PB: 2004. 50 p.

Este projeto de pesquisa está de acordo com o Parecer do Conselho Federal de Educação nº 307/66; Portaria Ministerial nº 649/77; Resoluções Internas da Universidade Federal da Paraíba e atendendo as normas NBR 6023, NBR 6024, NBR 6027, NBR 6028, NBR 10.520 e NBR 14.724 da ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas). Trata-se de um roteiro para implantação do Programa 5S (Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu e Shitsuke) em uma unidade setorial do Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba, o SISCOM (Sistema Integrado de Comarcas Informatizadas) e de como este projeto, sendo bem sucedido, poder-se-á adotar em todo o Poder Judiciário Paraibano de forma seqüenciada. Examina desde a origem da técnica, passando pela elaboração do plano de execução do programa e finaliza com a manutenção deste como base para Qualidade Total. Apresenta tabelas, figuras e formulários que facilitam a compreensão do projeto.

ABSTRACT

FARIAS, André Arruda. *5S Program: First Step for the Total Quality in the Justice Court of Paraíba State*. João Pessoa/PB: 2004. 50 p.

This research project is according to the Seem of the Education Federal Council n: 307/66; Ministerial entrance n: 649/77; Internal resolutions of the Federal University of Paraíba and attending to the rules NBR 6023, NBR 6024, NBR 6027, NBR 6028, NBR 10.520 and NBR 14.724 of ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas). It is a script to implant the Program 5s (Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu and Shitsuke) in a sectorial unit of Justice Court in the Paraíba State, the SISCOM (Sistema Integrado de Comarcas Informatizadas) and how this project, if was developed, may be adopted in all Justice Court of Paraíba State in a sequenced way. It has been examined since the origin of the technique as base for the Total Quality in the public company, passing by the elaboration of all execution plane of the program and concludes with the maintenance of this. It introduces tables, pictures and forms that make easy the comprehension of the project.

SUMÁRIO

RESUMO

ABSTRACT

1.	JUSTIFICATIVA.....	7
2.	PROBLEMATIZAÇÃO.....	10
3.	OBJETIVOS.....	14
3.1	Geral.....	14
3.2	Específicos.....	14
4.	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	15
4.1	Conceituando a Qualidade?.....	15
4.2	Fundamentos do 5S.....	17
4.3	Senso de Seleção.....	19
4.4	Senso de Ordenação.....	20
4.5	Senso de Limpeza.....	20
4.6	Senso de Bem-estar.....	21
4.7	Senso de Autocontrole.....	22
4.8	Aplicabilidade dos Cinco Sentos na Organização.....	22
5.	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	24
5.1	Plano para a implantação do 5S.....	31
5.2	Elaboração do plano-diretor.....	32
5.3	Lançamento do programa no SISCOM.....	33
5.4	Execução e avaliação dos 3S.....	34
5.5	Execução dos 2 últimos S.....	34
5.6	Plano de manutenção do 5S.....	35
5.7	Expandindo o 5S para outros setores.....	35
6.	CRONOGRAMA DE ATIVIDADES.....	36
	REFERÊNCIAS.....	39

FOLHA DE IDENTIFICAÇÃO

FOLHA DE ENCAMINHAMENTO E AVALIAÇÃO

FOLHA DE ACEITAÇÃO

1. JUSTIFICATIVA

Nos últimos anos, algumas organizações públicas vêm experimentando ou colocando em prática, modelos inovadores de gerenciamento do serviço, utilizando para isso tecnologia moderna de informatização e/ou técnicas reconhecidas para a Gestão da Qualidade Total (GQT). Uma vez que, além de promover a redução do tempo para adquirir informações, tomar decisões e alocar recursos, estabelece como meta principal atender a um Consumidor (Cidadão) cada vez mais consciente e que exige satisfação imediata.

Segundo Beckham (1992, p.3) “ As empresas que não aprenderem a linguagem de melhoria da qualidade, manufatura e produção se tornarão tão obsoletas quanto as carroças de tração animal.”

O Tribunal de Justiça da Paraíba, tendo em vista essa necessidade urgente de mudança na melhoria da prestação do serviço público, vem fomentando projetos voltados ao melhor atendimento do cidadão, combate ao desperdício e maior valorização e dignificação do Servidor Público. Porém, descobrir algo novo e revolucionário que atenda estas perspectivas pode ser, às vezes, resgatar o que se tem de mais antigo no processo educacional. Através do Programa 5S, torna-se possível atingir mudanças de comportamento e de atitude das pessoas, possibilitando o desenvolvimento de uma ambiência (pessoa – tarefa – ambiente) propícia à obtenção da qualidade total.

A filosofia do 5S estabelece uma ponte que liga a educação para a vida com o necessário treinamento para o trabalho. Haroldo Ribeiro destaca em sua obra a importância do 5S da seguinte forma:

A iniciativa de implantação do 5S em uma organização é apenas uma questão de tempo. Todas as organizações que estão procurando tornar seus processos mais produtivos, e se deparam com deficiências comportamentais das pessoas que para elas trabalham, devem implantar o 5S. Se ainda não o fazem é porque desconhecem o problema (carência educacional) e /ou a solução (o 5S). (RIBEIRO, 1994, p. 11)

Apesar de ter sido pioneiramente introduzido em ambientes industriais, o 5S já está sendo implantado em bancos, escolas, autarquias, construtoras, comércio, micro e pequenas empresas, hospitais, associações, repartições públicas etc. Destaca-se a Empresa Correios e Telégrafos que alcançou resultados extraordinários com a implantação desta ferramenta de qualidade. Porém, é necessário observar que a manutenção estratégica e permanente deste programa, quando realizado sua implantação, é que realmente evidenciará os resultados pretendidos.

A adoção do 5S no Tribunal de Justiça da Paraíba, de forma seqüenciada e bem estruturada, trará benefícios incalculáveis para a Instituição como um todo, pois implica em uma transformação permanente nos hábitos e costumes operacionais do maior patrimônio desta Corte, o Servidor Público. Justifica-se sua implantação pelos seguintes benefícios alcançados direta e indiretamente:

- Eliminação do desperdício;
- Otimização do espaço;
- Racionalização do tempo;
- Redução do “stress” das pessoas;
- Redução de condições inseguras;
- Prevenção de quebras;
- Aumento da vida útil de equipamentos;
- Padronização;

- Melhoria da qualidade;
- Melhoria das relações humanas;
- Incremento da eficiência;
- Confiabilidade dos dados;
- Redução de acidentes;
- Incentivo a criatividade;
- Autodisciplina;
- Dignificação do ser humano.

Ao longo deste projeto, poder-se-á conhecer detalhadamente esta técnica de origem japonesa como sendo o alicerce indispensável para a Qualidade Total no Poder Judiciário Paraibano. Para isso, de forma responsável e laboratorial, será proposta sua implantação no Setor SISCOM (Sistema Integrado de Comarcas Informatizadas), o qual vem sendo preparado sistematicamente por sua Diretoria, nos últimos dois anos, às novas tendências organizacionais e eliminação de “anomalias”. Falconi (2004, p.26) conceitua anomalia existente em uma organização como sendo quebras de equipamento, qualquer tipo de manutenção corretiva, refugos, retrabalhos, reclamações de clientes. Em outras palavras: são todos os eventos que fogem do normal.

2. PROBLEMATIZAÇÃO

Um das maiores dificuldades que as organizações públicas encontram para a implantação efetiva da gestão da qualidade total é a mudança de cultura em todos os seus níveis hierárquicos, já que o comprometimento e a motivação dos funcionários são peças indispensáveis para se alcançar o sucesso.

A organização hierárquica pode e deve mudar pelo crescimento dos seus empregados, por meio da educação e treinamento, como também pela influência da cultura local ou até mesmo pela influência das próprias pessoas (FALCONI, 2004, p. 24).

Para Ribeiro (1994) a elitização dos conceitos e a resistência às mudanças que ocorrem nos níveis hierárquicos intermediários da organização (coordenadores e chefes), tornam o processo de qualidade lento e possivelmente monótono, já que o investimento apenas em treinamento é insuficiente, quando poderia paralelamente, investir na própria educação das pessoas.

Para diagnosticar eventuais problemas de qualidade, é necessário observar a lacuna existente entre a expectativa do consumidor em relação ao serviço prestado e qual foi sua percepção no tocante à realização do mesmo.

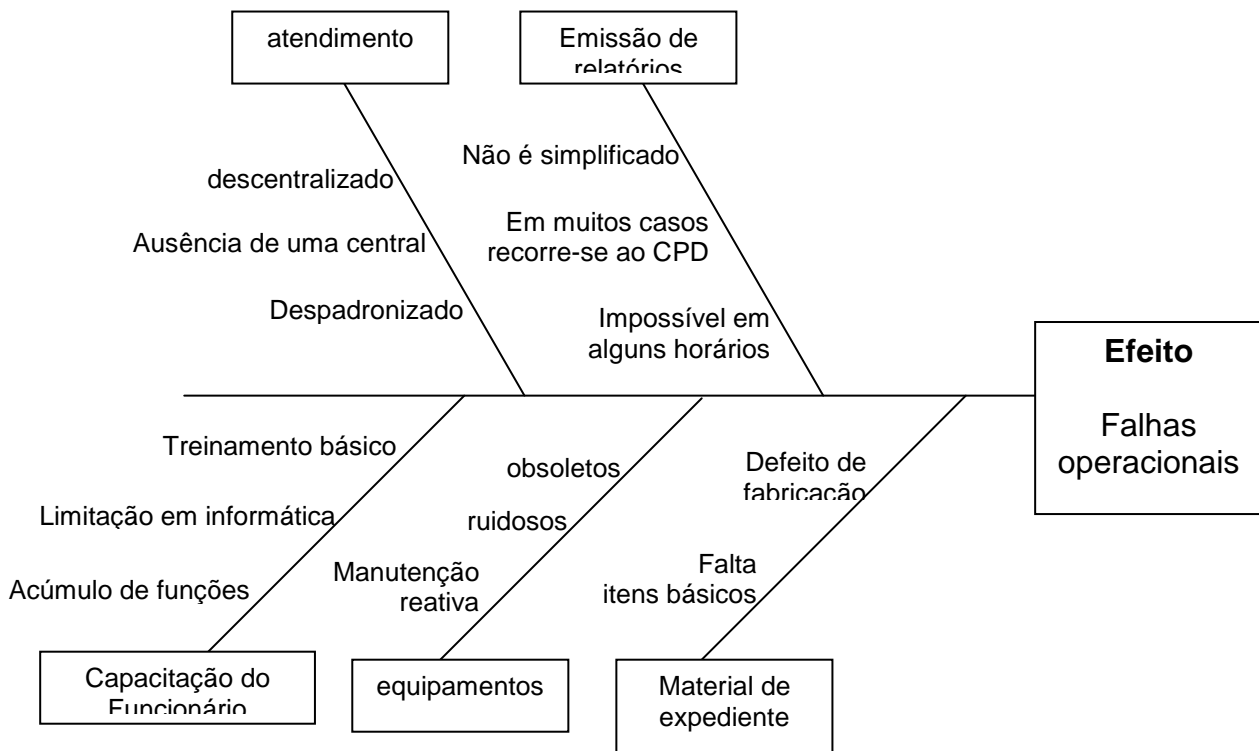
Foram realizados alguns procedimentos para identificar problemas que acometiam o Setor SISCOM. Dentre os mais utilizados, destaca-se a descoberta das características do problema por meio de observação no local, onde a coleta de certas informações suplementares não poderia ser obtida na forma de dados numéricos. Através deste método, foi verificado que quase a totalidade dos problemas identificados por ele envolvia diretamente os recursos humanos do setor

e que necessariamente são frutos de hábitos operacionais ou ausência de treinamentos devidos. Segue abaixo listas dos problemas identificados desta forma:

- Falta de conhecimento específico dos funcionários para operar computadores e impressoras, ocasionando repetidas solicitações ao setor competente (CPD);
- Saídas freqüentes do ambiente de trabalho para resolver assuntos de ordem pessoal;
- Utilização indevida dos recursos da internet;
- Atendimento descentralizado ao usuário do sistema;
- Atrasos constantes no ingresso ao expediente pelos funcionários;
- Falha de comunicação com outros setores;
- Preocupação constante pela falta de estabilidade quanto ao vínculo empregatício (cargos à disposição ou comissionados);
- Falta de padronização no atendimento ao público;
- Atitudes deficientes de higiene, limpeza, asseio com o ambiente e disciplina por parte dos integrantes do setor.

Outro procedimento responsável na identificação de problemas relacionados com o Setor foi a utilização de uma ferramenta gerencial da Qualidade, o Diagrama de Causa-Efeito ou Diagrama Espinha-de-Peixe, criado por kaoru Ishikawa, onde apresenta a relação entre o resultado de um processo (efeito) e os possíveis fatores do processo (causas) que o afetam. As causas mais prováveis são agrupadas em categorias preestabelecidas durante o processo de classificação pelos próprios funcionários do setor em reuniões participativas. Entretanto, houve uma

preocupação maior com os efeitos cruzados, que são os problemas que resultam de dois ou mais fatores simultâneos. Segue modelo de como foi elaborado o Diagrama de Causa-Efeito no SISCOM:



Este diagrama propiciou à Diretoria do setor relacionar os aspectos principais causadores das falhas operacionais no departamento, tanto de ordem interna como externa. Conclui-se então que podem surgir problemas localizados num setor ou problemas interfuncionais de caráter mais amplo.

Contudo, ainda é necessário identificar todas as causas que originam certos problemas por meio da observação de todo o processo, a fim de identificar novas oportunidades de aperfeiçoamento. A pergunta é: Por que ocorrem problemas no SISCOM?

Fazendo uma análise sistemática dos problemas percebidos no Setor através destes métodos, verifica-se que é no comportamento do indivíduo que está centrado o foco das principais atenções para a implantação da qualidade total. Inclusive àqueles problemas externos ao SISCOM, percebe-se a necessidade de uma mudança conjunta de atitudes por parte dos funcionários e da organização.

Buscar a perfeição por um tempo muito longo pode ser improdutivo. Já que a situação ideal quase nunca existe. Portanto, é importante delimitar as atividades quando o limite de tempo original for atingido. Não há nada mais urgente uma organização que eliminar as anomalias existentes.

Segundo Falconi (2004, p. 40) o 5S potencializa o Gerenciamento da Rotina dentro da organização e promove o acultramento das pessoas a um ambiente de economia, organização, limpeza, higiene e disciplina. E sempre que uma pessoa exerce uma função que exige conhecimento, ela está crescendo como ser humano e agregando mais valor.

Ainda Falconi (2004, p.36) o Gerenciamento da Rotina de Trabalho é a base da administração da empresa e que deve ser conduzido com o máximo cuidado e prioridade e que uma definição lógica para este termo seria as ações e verificações diárias conduzidas para que cada indivíduo dentro da organização possa assumir suas responsabilidades no cumprimento das obrigações conferidas a cada um.

3. OBJETIVOS

3.1. Objetivo Geral

Implantar o 5S no SISCOM (Sistema Integrado de Comarcas Informatizadas) como programa piloto.

3.2. Objetivos específicos

- Conscientizar a alta administração do Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba, da viabilidade de implantação do Programa 5S;
- Sensibilizar e capacitar os servidores lotados no SISCOM para o lançamento do Programa no Setor;
- Executar e avaliar o 1º, 2º e 3º sentidos;
- Executar o 5º e 6º sentidos;

4. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

4.1 Conceituando a Qualidade?

Segundo Kotler (1998, p. 65) “Qualidade é a totalidade de aspectos e características de um produto ou serviço que proporcionam a satisfação de necessidades declaradas e implícitas”.

Ainda em Kotler (1998) observa-se um conceito relacionado à Administração da Qualidade Total, onde afirma que é uma abordagem organizacional ampla para melhoria contínua da qualidade de todos os serviços.

O Prof. David Garvin confirmou esta abordagem em relação a GQT (Gestão da Qualidade Total) e a subdividiu em cinco tipos. São elas: a abordagem transcendental, a abordagem baseada-em-manufatura, a abordagem baseada-no-usuário, a abordagem baseada-no-produto e a abordagem baseada-no-valor. (GARVIN, 1984 apud SLACK 2002).

Para Oliveira, O.J. (2001) a abordagem baseada-no-produto poderá ser válida para a prestação de serviços, sejam eles públicos ou privados. Uma vez que, esta abordagem pressupõe que, um produto ou serviço, caso não atenda positivamente suas especificações proporcionará menos satisfação ao consumidor ou usuário do serviço público.

Ainda em Oliveira, O.J. (2001), os recursos humanos devem ser considerados como um dos principais fatores para a melhoria da qualidade na organização, pois é de fundamental importância buscar alternativas para motivação e envolvimento dos funcionários nesta questão. Silva (1996) diz que o

importante no ambiente da qualidade é que as próprias pessoas envolvidas tenham este senso.

A partir destes enfoques voltados para a qualidade total em relação aos serviços prestados, sejam eles públicos ou privados. Alguns autores declinam para a importância do Programa 5S como a base para esta tendência.

Outras práticas têm sido utilizadas para a busca da qualidade nas organizações, dentre elas o CCQ, Just in Time, Ciclo PDCA, 5S e outros.

O CCQ consiste na formação de um grupo de pessoas que se reúnem voluntariamente para estudar, analisar e resolver problemas de qualidade seu interesse. Já o Just in Time (JIT) é a eliminação de estoques, onde o produto é manufaturado no momento em que é feito o pedido.

O Ciclo PDCA estabelece que todos os processos devem ser continuamente estudados e planejados, ter suas mudanças implementadas e controladas e, posteriormente deve-se realizar uma avaliação dos resultados obtidos. É necessário desenvolver-se de forma contínua e indefinidamente.

O 5S vem sendo implantado em todos os ambientes em que há carências educacionais de seus usuários. É a base para a Qualidade Total dentro da empresa. (RIBEIRO,1994, p. 12). Outros autores consideram esta técnica como um “*start*” da qualidade dentro da organização.

Osada (1996, p. 10) reforça este princípio da seguinte forma:

Contudo, os círculos de qualidade, que parecem básicos, não são o primeiro passo. O primeiro passo deve ser o movimento dos 5S's e sua ênfase em um ambiente de trabalho limpo e bem organizado. Sem isso, é impossível diagnosticar os problemas. Sem procedimentos operacionais bem definidos e adotados de forma consistente, é impossível dizer o que está certo e o que está errado. Sem o movimento dos 5S's, de nada valerão as outras campanhas e inovações inventadas para melhorar as condições de trabalho e criar produtos superiores.

Já Ribeiro, H. (1994, p. 24) destaca o 5S vem sendo cada vez mais utilizado como uma ferramenta para educar as pessoas de forma prática, através do envolvimento de todos com suas próprias atividades. E que para seu sucesso, é necessário erradicar as pendências que estejam provocando conflitos radicais dentro da organização, visando criar um ambiente adequado para sua implantação.

Ribeiro, H. (1994, p. 24) ainda destaca que dependendo do meio e do nível de motivação, o conhecimento pode modificar uma atitude e um comportamento individual e conseqüentemente poderá promover uma mudança no comportamento grupal.

Implantar o 5S é uma maneira eficiente de promover o gerenciamento da rotina de trabalho dentro de uma organização, pois o 5S pertence simplesmente a todas as pessoas (FALCONI, 2004, p.40)

4.2 Fundamentos do 5S

Para Haroldo (1994, p. 15) 5S é uma prática inicialmente desenvolvida no Japão, onde algumas empresas utilizam como uma ferramenta indispensável para a implementação e a consolidação da Gestão da Qualidade Total (GQT). Depois de Ocidentalizada, ficou conhecida como *Housekeeping*.

A denominação 5S vem das iniciais de 5 palavras japonesas iniciadas com a letra "S". São elas: *Seiri, Seiton, Seisso, Seiketsu, Shitsuke*. Na interpretação dos ideogramas que representam destas palavras, do japonês para o inglês, conseguiu-se encontrar palavras que iniciavam com a letra S e que tinham um significado aproximado do original em japonês. Porém, o mesmo não ocorreu com a tradução para o português. A melhor forma encontrada para expressar a abrangência e

profundidade do significado desses ideogramas foi acrescentar o termo "Senso de" antes de cada palavra em português que mais se aproximava do significado original. Assim, o termo original 5S ficou mantido, mesmo na língua portuguesa. (5 SENSOS. Disponível em: <http://www.ptnet.com.br/5sensos/>).

O termo "Senso de" significa "exercitar a capacidade de apreciar, julgar e entender". Significa ainda a "aplicação correta da razão para julgar ou raciocinar em cada caso particular". Logo, estas cinco atividades seqüenciais e cíclicas são denominadas, respectivamente, Senso de Seleção, Senso de Ordenação, Senso de Limpeza, Senso de Bem-estar e Senso de Autocontrole. (5 SENSOS. Disponível em: <http://www.ptnet.com.br/5sensos/>).

A sua implantação efetiva não constitui uma tarefa simples. Isto porque a essência dos conceitos é promover mudanças de atitudes e hábitos das pessoas incorporados pela convivência ao longo de suas vidas.

A prática destes conceitos de maneira forçada pode promover uma mudança apenas aparente, existente até que cesse a força que o impeliu a adotar aquela atitude de falsa mudança. Da mesma forma, a natureza e intensidade das relações presentes no ambiente organizacional vão influenciar fortemente e podem constituir fator de sucesso ou insucesso na implantação dos 5S. (5 SENSOS. Disponível em: <http://www.ptnet.com.br/5sensos/>).

Portanto, a Implantação do Programa 5S precisa ser sistematizada e planejada em todos os passos, no intuito de garantir a longevidade da mudança incorporada pela adoção daqueles conceitos simples. Quanto maior e mais complexa a organização, maior será a necessidade desta estruturação e mais detalhada ela deverá ser. (5 SENSOS. Disponível em: <http://www.ptnet.com.br/5sensos/>).

No Brasil, o 5S foi formalmente lançado em 1991 através da Fundação Christiano Ottoni. No início de sua aplicação apenas os três primeiros "S" eram abordados, tendo sido incorporado depois o quarto e o quinto senso. Muitas empresas vêm desenvolvendo a prática do 5S com bons resultados, como por exemplo: FORD, PETROBRÁS, SESI, BRAHMA, PRONOR, ACESITA, BELGO-MINEIRA, FIAT , dentre outros. (RIBEIRO, 1994, p.15)

4.3 Senso de Seleção

Ter senso de seleção 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. O Senso de Seleção pressupõe que além de identificar os excessos e/ou desperdícios, haja preocupação em identificar "o porquê do excesso", de modo que medidas preventivas possam ser adotadas para evitar que o acúmulo destes excessos volte a ocorrer. Deve-se então utilizar o critério de frequência de uso para estabelecer a divisão destas regras. Identificando os recursos que são de uso constante, ocasional e de uso eventual. (5 SENSOS. Disponível em: <http://www.ptnet.com.br/5sensos/>).

Numa visão holística, o Senso de Seleção abrange ainda outras dimensões. Como preservar interiormente apenas os sentimentos valiosos de amizade, sinceridade, companheirismo, compreensão, descartando aqueles sentimentos negativos e criando atitudes positivas para fortalecer e ampliar a convivência. (5 SENSOS. Disponível em: <http://www.ptnet.com.br/5sensos/>).

4.4 Senso de Ordenação

Possuir Senso de Ordenação é definir local apropriado e critérios para estocar, guardar ou dispor materiais, equipamentos, ferramentas, utensílios, informações e dados de modo a facilitar o seu uso e manuseio, facilitar a procura, localização e guarda de qualquer item. Na definição dos locais apropriados, adota-se como critério à facilidade para estocagem, identificação, manuseio, reposição, retorno ao local de origem após uso, consumo dos itens mais velhos primeiro, dentre outros. (5 SENSOS. Disponível em: <http://www.ptnet.com.br/5sensos/>).

Da mesma forma que o Senso de Seleção, este senso se aplica à rotina de trabalho. Uma vez realizado o *Seiri*, é possível obter aperfeiçoamentos nos aspectos de segurança, racionalização, comunicação e satisfação dos usuários. (5 SENSOS. Disponível em: <http://www.ptnet.com.br/5sensos/>).

Numa visão holística, ter Senso de Ordenação é distribuir adequadamente o tempo dedicado ao trabalho, ao lazer, à família ou aos amigos. É ainda não misturar as preferências profissionais com as pessoais, ter postura coerente e serenidade nas decisões a serem tomadas, valorizar e elogiar os atos bons, incentivar as pessoas e não somente criticá-las. (5 SENSOS. Disponível em: <http://www.ptnet.com.br/5sensos/>).

4.5 Senso de Limpeza

Ter Senso de Limpeza é eliminar a sujeira ou objetos estranhos para manter limpo o ambiente (parede, armários, o teto, gaveta, estante, piso etc.) bem como manter dados e informações atualizados para garantir a correta tomada de decisões.

O mais importante neste conceito não é o ato de limpar, mas o ato de "não sujar". Isto significa que além de limpar é preciso identificar a fonte de sujeira e as respectivas causas, de modo a podermos evitar que isto ocorra (bloqueio das causas). (5 SENSOS. Disponível em: <http://www.ptnet.com.br/5sensos/>).

O Senso de limpeza elimina desperdícios, ineficiências e variações, complementando os sentidos de Seleção e Ordenação. É necessário manter o ciclo contínuo de limpeza nas instalações, mobiliário, deixando-os em condições adequadas para sua reutilização. Estes procedimentos reforçam a apresentação do ambiente, proporcionando um aspecto salutar para a motivação do grupo. (5 SENSOS. Disponível em: <http://www.ptnet.com.br/5sensos/>).

No conceito holístico, ter Senso de Limpeza é procurar ser honesto ao expressar, ser transparente com os amigos, com a família, com os subordinados, com os vizinhos, etc. (5 SENSOS. Disponível em: <http://www.ptnet.com.br/5sensos/>).

4.6 Senso de Bem-estar

Ter Senso de Bem-estar ou Senso de Asseio significa criar condições favoráveis à saúde física e mental, garantir ambiente não agressivo e livre de agentes poluentes, manter boas condições sanitárias nas áreas comuns (lavatórios, banheiros, cozinha, restaurante, etc.), zelar pela higiene pessoal e cuidar para que as informações e comunicados sejam claros, de fácil leitura e compreensão.

O comprometimento dos integrantes da organização será primordial para se instituir conceitos desta natureza, pois este senso requer uma mudança de atitudes definitiva dos participantes para o processo de melhoria contínua. Significa ainda ter comportamento ético, promover um ambiente saudável nas relações interpessoais,

sejam sociais, familiares ou profissionais, cultivando um clima de respeito mútuo nas diversas relações. (5 SENSOS. Disponível em: <http://www.ptnet.com.br/5sensos/>).

4.7 Senso de Autocontrole

Este senso visa desenvolver o hábito de observar e seguir normas, regras, procedimentos, atender especificações, sejam elas escritas ou informais. Este hábito é o resultado do exercício da força mental, moral e física. Poderia ainda ser traduzido como desenvolver o "querer de fato", "ter vontade de", "se predispor a", sem a necessidade de coação por parte da autoridade ou pressão de grupo de pessoas. (5 SENSOS. Disponível em: <http://www.ptnet.com.br/5sensos/>).

Esta disciplina consciente somente é possível em ambiente onde a qualidade é predominante. É importante que o Senso de Autocontrole seja resultante do exercício da disciplina inteligente que é a demonstração de respeito a si próprio e aos outros. (5 SENSOS. Disponível em: <http://www.ptnet.com.br/5sensos/>).

4.8 Aplicabilidade dos Cinco Sentos na Organização

A partir do envolvimento dos funcionários com a prática do 5S e efetivamente enraizados os seus princípios, espera-se que o servidor público será capaz de controlar a eficiência do seu trabalho em termos de facilidade de execução, qualidade do resultado e segurança nas ações. A adoção de padrões operacionais (métodos, procedimentos e condições de trabalho) poderá conduzir, portanto para uma redução de erros e falhas e conseqüente eliminação de desperdício, seja de tempo, energia ou materiais. Deste modo, o sucesso na adoção destes padrões

operacionais pode ser obtido somente depois de estabelecido os padrões ambientais de Seleção, Ordenação e Limpeza, bem como o desenvolvimento do Senso de Bem-estar e Autocontrole. (5 SENSOS. Disponível em: <http://www.ptnet.com.br/5sensos/>).

Outro aspecto importante da aplicabilidade dos 5S é a eficiência constante no ambiente de trabalho, já que identificação dos itens necessários no local de execução da tarefa, o descarte dos itens desnecessários, a disposição destes itens em locais próximos ao uso ou aplicação, a identificação dos mesmos de modo que qualquer pessoa possa reconhecer e localizar facilmente, a facilidade de acesso e retorno ao local após o uso, a limpeza, a disciplina em manter o ambiente organizado, constituem ações que eliminam perdas de tempo. O 5S favorece a obtenção de condições ambientais seguras, onde as pessoas podem exercer sua função confortavelmente, além de constituir um instrumento poderoso de educação, na adoção de atitudes pró-ativas na busca da melhoria do ambiente de trabalho. (5 SENSOS. Disponível em: <http://www.ptnet.com.br/5sensos/>).

Objetos desnecessários nos locais de trabalho podem ser agentes causadores de acidentes. Obstáculos próximos devem ser removidos para permitir ações rápidas em caso de emergência. A identificação de locais perigosos e riscos no ambiente de trabalho é o primeiro passo para adoção de medidas corretivas (eliminação de poeira, fumaça, mau cheiro, excesso de umidade e calor, etc.) buscando contribuir para a manutenção da saúde e integridade das pessoas.

5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O Projeto consiste na implantação do Programa 5S em um setor específico do Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba, utilizando uma pesquisa-ação para alcançar tal objetivo por ser a mais indicada para este tipo de case.

Assim este estudo partiu do pressuposto de que:

“a teoria em si (...) não transforma o mundo. Pode contribuir para a sua transformação, mas para isso tem que sair de si mesma, e, em primeiro lugar, tem que ser assimilada pelos que vão ocasionar com seus atos reais e efetivos, tal transformação. Entre a teoria e a atividade transformadora se insere um trabalho de educação das consciências, de organização dos meios materiais e planos concretos de ação. (Vázquez, 1977, p. 206).

Para Thiollent (1986, p.14) a pesquisa-ação é um tipo de pesquisa social com base empírica que é realizada em estreita associação com uma ação ou a resolução de um problema coletivo e que os participantes destas situações estão envolvidos de forma participativa.

O estudo proposto neste projeto abrangerá o Sistema Integrado de Comarcas Informatizadas – SISCOM, que é o órgão do Tribunal de Justiça ligado à sua Presidência, criado através da Lei nº 6.333/96 e regulamentado através da Resolução 21/96 do Conselho da Magistratura. Tem por objetivo o gerenciamento do Sistema de Processos de 1ª Instância, onde estão incluídas atividades de fiscalização do ponto de vista meramente informativo e técnico. Quando detectados eventuais indícios de má-fé na utilização do sistema, tal conclusão será levada ao conhecimento da Corregedoria para os fins que entender necessário.

Com isso, o Sistema de Controle de Processos gerenciado pela Diretoria do SISCOM torna-se uma grande ferramenta de auxílio aos outros órgãos do Poder

Judiciário, desde o Juiz Substituto até ao Presidente, passando-se pela Corregedoria da Justiça.

Atualmente o SISCOM oferece um suporte qualificado nas 72 comarcas do Estado da Paraíba, treinamentos especializados nos módulos relacionados ao sistema, auditorias quanto à distribuição de processos, inspeção nos procedimentos realizados nas centrais de mandados e emissões de relatórios diversos. O Setor possui em seu quadro funcional, 16 (dezesesseis) servidores diretos distribuídos em três turnos, sendo 75% de nível médio ou superior incompleto, 222 servidores indiretos conhecidos como MOVIMENTADORES, além de manter relações intrínsecas com as Centrais de Mandados (CEMANS) e Centrais de Guias (CEGUIAS).

Diante destas características apresentadas, o SISCOM (Sistema Integrado de Comarcas Informatizadas) é um setor relativamente estratégico para se atingir metas de melhoria. Uma vez que, para tal objetivo, é necessário estabelecer novos padrões ou modificar padrões existentes.

Nesta gestão (Biênio 2003-2004), houve uma preocupação maior em otimizar o esquema funcional do Setor, algumas implementações ocorridas no SISCOM reduziu, em muito, o nível de descontentamento da equipe com a rotina diária de tarefas. Vejamos algumas novidades inseridas no setor ao longo dos 02 (dois) anos:

- Implantação do Sistema de Atendimento ao Usuário – para isso, foi necessário à aquisição de três aparelhos do tipo “head set” e através de um sistema de Discagem Automática de Chamadas (DAC), centralizou todos os atendimentos via telefone, que antes era desorganizado e sem nenhum critério de padronização. A figura abaixo trás uma foto do sistema:



Figura 01 – Foto do Atendimento através de DAC do SISCOM

- Outra realização importante no aspecto motivacional e informativo, foi à criação de um “site” para Internet, com o intuito de fornecer informações periódicas e favorecer mais um canal de acesso ao suporte do usuário do Sistema SISCOM. A “home-page” traz informações diversas, relatórios diversos da Fazenda Pública, um vínculo para o acesso ao Sistema de Atendimento das Solicitações do Poder Judiciário ao Banco Central do Brasil (Bacen Jud), como também conta com inúmeros vínculos para outros “sites” interligados diretamente ou indiretamente com o SISCOM e um eficiente sistema instantâneo de atendimento On-line, isto é, o usuário clica em um ícone e um dos operadores poderá dirimir várias dúvidas possíveis. Observa-se uma imagem reduzida da “home-page” a seguir:



Figura 02 – “home-page” do SISCOM – <http://www.tj.pb.gov.br/siscom/>

- Outro procedimento importante na otimização do Setor foi à elaboração de um criterioso levantamento estatístico de toda produção cartorária do Poder Judiciário de 1ª Instância nos anos 2003 e parcialmente de 2004, nele encontram-se todos os dados relativos a cada cartório de serventia judiciária, como processos ativos, processos distribuídos, processos baixados, sentenças prolatadas e despachos proferidos. Este relatório identifica qualquer situação anômala dentro do contexto quantitativo, e a partir dele, poder-se-á encaminhar para a Corregedoria de Justiça para avaliação dos fatos. A seguir, observa-se um demonstrativo gráfico do relatório geral de para cada ano:

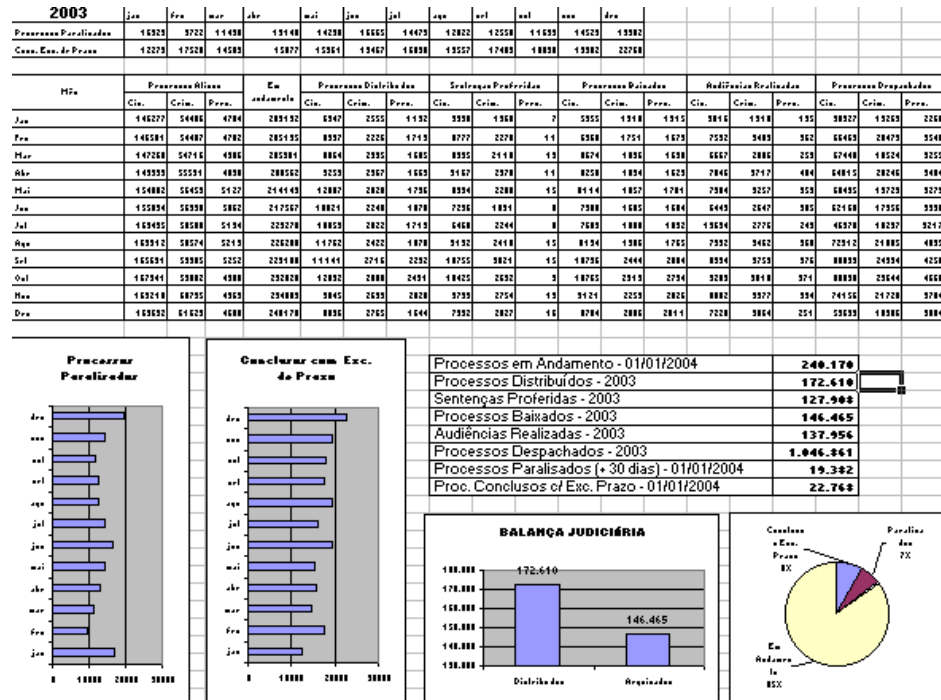


Figura 03 – Levantamento Estatístico Forense 2003 – Demonstrativo Geral

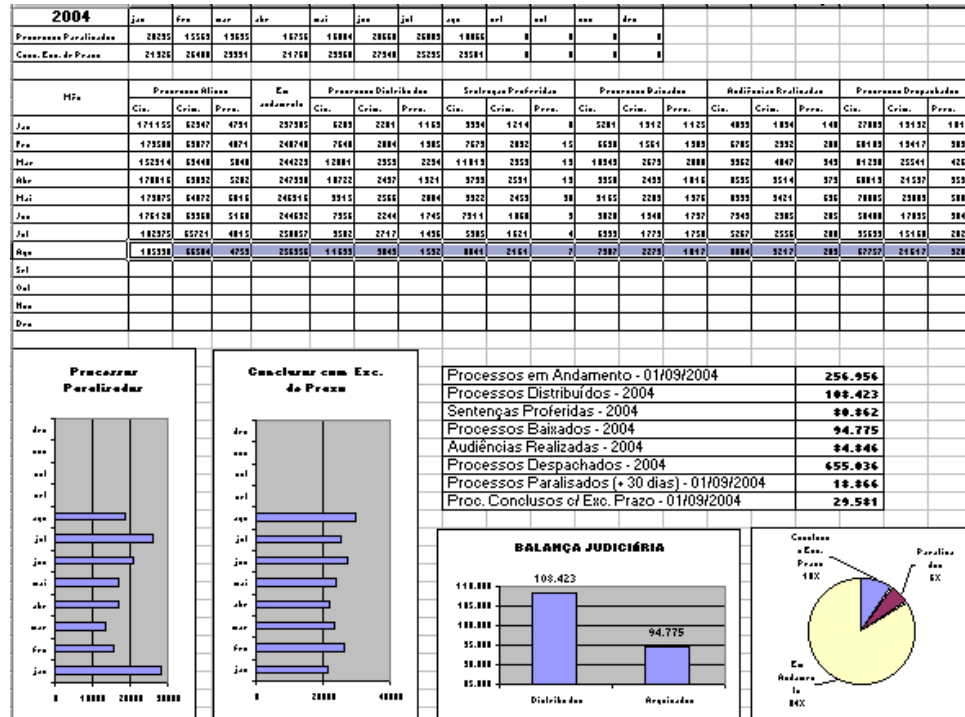


Figura 04 – Levantamento Estatístico Forense 2004 (Jan-Ago) – Demonstrativo Geral

Para o controle do processo na implementação do Programa 5S no SISCOM, será introduzido o Ciclo PDCA (Planejamento, execução, comparação, ajuste), já devidamente conceituado na Fundamentação Teórica deste projeto. Seguindo os procedimentos abaixo:

- Determinar metas e objetivos
- Determinar métodos para atingir os objetivos
- Investir em educação e treinamento
- Implementar o trabalho
- Avaliar os efeitos da implementação
- Tomar as ações apropriadas

Com o intuito de facilitar a comunicação para os facilitadores e multiplicadores do programa, será utilizada como modelo a lista de verificação para a estrutura de implantação do 5S proposta por Ribeiro (Ribeiro, 1994, Anexo I, p. 105).

5.1. Plano para a Implantação do 5S

O primeiro passo para a implantação do 5S no Tribunal de Justiça da Paraíba será a sensibilização dos servidores lotados no SISCOM (Sistema Integrado de Comarcas Informatizadas) através de uma apresentação de aproximadamente 10 (dez) minutos em um aplicativo da Microsoft, chamado Power Point, com base nos conhecimentos adquiridos neste pré-projeto e propaga-los por pessoas estratégicas dentro do Setor, utilizando recursos de audiovisuais como Data-show.

A partir deste procedimento introdutório, será definido para Gestor do Programa o diretor do Setor supracitado para aplicar o programa dentro deste

ambiente, como também servidores interessados que tenham potencial de multiplicação, de credibilidade, e que realmente acreditem no 5S.

O próximo passo será anunciar através de uma reunião, da implantação do programa em caráter experimental no SISCOM, junto ao Presidente e Secretário Geral do Tribunal de Justiça, e dependendo da receptividade da alta administração em relação ao projeto, será proposta a implantação em toda a Instituição, através de processo administrativo para aprovação no Conselho do Pleno. E conseqüentemente, caso seja aprovado, a formação de um comitê central com o objetivo de desenvolver atividades pedagógicas e educacionais, controlar resultados e cuidar de atividades promocionais do 5S.

5.2 Elaboração do Plano-diretor

O plano-diretor do 5S tem como objetivo orientar o seu desenvolvimento pelo SISCOM, de forma coordenada, definindo a política, os objetivos, as metas e a estratégia. Deverá ter as seguintes características:

- Abordagem para a execução antes da teorização;
- Voltado para todos os níveis hierárquicos;
- Respeitar as características de cada pessoa;
- Ser flexível, principalmente nos prazos;
- Ser genérico;
- Zelar pela disciplina;
- Desenvolver atividades inseridas no trabalho
- Medir resultados

- Reconhecimento da evolução do 5S no setor

O plano-diretor deve ter o seguinte conteúdo:

- Relatar quais são os objetivos do 5S
- Descrever a dinâmica como o 5S será implantado;
- Definir responsáveis para cada atividade de promoção do 5S;
- Citar o que deve conter o plano de execução a ser desenvolvido em cada área;
- Padronizar a sistemática de promoção do 5S, tanto na fase de implantação, quanto na manutenção do 5S;
- O plano diretor deve conter metas como: elaboração dos planos de execução; lançamento do 5S; Auditorias do 5S, com uma frequência em meses (mm); Evolução do 5S.

5.3 Lançamento do Programa no SISCOM

O lançamento do 5S no Setor irá promover um mutirão organizado, buscando melhorar o próprio ambiente de trabalho, como também desenvolver ações de descarte e limpeza no local de trabalho.

Entre a data de definição do lançamento do 5S até o próprio dia, devem ser programadas algumas atividades de operacionalização do 5S, inclusive encaminhar uma carta aberta aos próprios funcionários do referido Setor e alguns convidados estratégicos. Uma apresentação teatral será ensaiada com alguns funcionários sobre o tópico para o dia da divulgação oficial, juntamente com uma apresentação de uma palestra de aproximadamente 20 minutos com um palestrante externo a

organização. Uma vez concluída as formalidades, será realizada uma confraternização com os participantes, incluindo *coffee break*.

5.4 Execução e Avaliação dos 3S

Após o lançamento do 5S, vão ser executados os três primeiro S com maior rigor. O primeiro a ser executado será o SEIRI (Seleção) com os objetos pendentes ao mutirão do lançamento.

Em seguida vem o SEITON (Ordenação), onde esta atividade objetiva o estudo do layout mais adequado para o setor.

A última fase será a etapa do SEISO (Limpeza), onde o operador assume definitivamente uma postura de inspetor, visando descobrir e eliminar as fontes de sujeira.

A avaliação dos 3S será quinzenal para os dois primeiros meses após o plano de execução e mensal quando os 3S estejam consolidados.

5.5 Execução dos 2 últimos S

Após a consolidação dos 3S iniciais, podem ser estabelecidas metas para o 5S como um todo.

O SEIKETSU é a perpetuação do ganhos obtidos nas atividades do SEIRI, SEITON E SEISO. Esta etapa é executada pela padronização e melhoria constante de tudo e de todos.

Já o SHITSUKE é o cumprimento rigoroso daquilo que for estabelecido entre as pessoas, bem como das normas vigentes. É uma atitude de respeito ao próximo.

O cumprimento de normas e procedimentos acontecerá naturalmente, à medida que as pessoas percebam as vantagens da prática.

5.6 Plano de manutenção do 5S

É necessário desenvolver um plano de atividades para manter o 5S no ambiente de trabalho, que deve incluir:

- Estabelecimento de metas;
- Elaboração de formulários e respectivos critérios de avaliação;
- Divulgação dos resultados;
- Campanhas e concursos promocionais;
- Visitas e participação em eventos etc.

5.7 Expandindo o 5S para outros setores

O modelo proposto neste anteprojeto para implantação desta poderosa ferramenta de qualidade total em um setor específico do Tribunal de Justiça poderá apresentar resultados revolucionários no que compete na eficiência da prestação do serviço público, já que não onera cifras significativas para a própria instituição, quanto ao processo de implantação, e torna-se uma alternativa viável para responder de forma responsável às críticas sofridas pela sociedade. Após o sucesso desta fase experimental, o próximo passo será definir uma estratégia macro voltada para a propagação do 5S em outros setores como base para a Qualidade Total.

6. CRONOGRAMA DE ATIVIDADES

O QUE	QUEM	COMO	ONDE	PORQUE	QUANDO
1	Sensibilizar os servidores lotados no Siscom Diretor do Siscom	Através de uma apresentação áudio-visual	SISCOM	<ul style="list-style-type: none"> Difundir a noção do que seja o 5S É necessário envolver primeiro a equipe neste projeto 	D
2	Definir Gestor para implantar o programa Diretor do Siscom	Através de comunicado aos servidores do Setor	SISCOM	<ul style="list-style-type: none"> O diretor do Siscom está mais apto a difundir o conhecimento dentro do setor 	D
3	Comunicar o projeto para a Presidência do Tribunal Diretor do Siscom	Solicitando uma reunião junto à Presidência do Tribunal	Na presidência do TJ	<ul style="list-style-type: none"> Para mostrar a necessidade e de implantação do projeto e suas vantagens para o TJ 	D
4	Encaminhar projeto para aprovação no Pleno Presidente do Tribunal de Justiça da Paraíba	Através de processo administrativo	No Protocolo geral do TJ	<ul style="list-style-type: none"> Para viabilizar o projeto como um todo, é necessário que ele seja submetido à aprovação no Pleno 	D
5	Elaborar o Plano diretor para implantação do 5S Diretor do Siscom	Através de conhecimentos previamente adquiridos sobre o assunto	SISCOM	<ul style="list-style-type: none"> É necessário definir um roteiro de atuação com o objetivo de alcançar as metas. 	D J

O QUE		QUEM	COMO	ONDE	PORQUE	QUANDO					
6	Elaborar programação do dia do lançamento	Diretor do Siscom e funcionários do próprio setor	Através de uma reunião devidamente agendada	SISCOM	<ul style="list-style-type: none"> Estabelecer quem irá palestrar; Como será a peça teatral Definir quem irá ficar responsável pelos "comes e bebes" 	J					
7	Dia limpeza e descarte de materiais desnecessários para o setor	Todos os funcionários do setor	Através de um mutirão destinado a organizar o máximo possível o setor	No próprio SISCOM	<ul style="list-style-type: none"> É necessário fazer esta preparação para o dia do lançamento do Programa 	J					
8	Dia do lançamento do Programa 5S no Siscom	Funcionários do Siscom	Através de um evento composto de uma palestra, uma apresentação teatral e uma singela confraternização.	Auditório Alcides Carneiro	<ul style="list-style-type: none"> É necessário estabelecer um dia exato para iniciar o programa 5S, de acordo com os conceitos teóricos 	J					
9	Execução dos 3S dentro do Siscom	Funcionários do Siscom	Através de métodos e técnicas de treinamento e motivação	No SISCOM	<ul style="list-style-type: none"> Para promover definitivamente o emprego das técnicas e difundir a prática junto aos integrantes do setor 	F	M				
10	Plano de avaliação dos 3S	Diretor do Siscom	A avaliação será quinzenal nos dois primeiros meses e mensal quando estiver consolidada	SISCOM	<ul style="list-style-type: none"> Para conhecer os primeiros resultados do programa e estabelecer novas metas de atuação 			M	A	M	J

O QUE		QUEM	COMO	ONDE	PORQUE	QUANDO	
11	Execução dos dois últimos S	Funcionários do próprio setor	Através de métodos e técnicas de treinamento no Seiketsu e Shitsuke	SISCOM	<ul style="list-style-type: none"> Para consolidar definitivamente todos os sentidos do 5S 		M J
12	Plano de Manutenção do 5S	Diretoria do SISCOM	Através de um plano de atividades para manter o 5S no ambiente de trabalho	SISCOM	<ul style="list-style-type: none"> É necessário um monitoramento constante no sentido de estabelecer metas para continuidade e do programa 5S 		J

BIBLIOGRAFIA

5 SENSOS. Disponível em: <http://www.ptnet.com.br/5sensos/>. Acesso em: 27 out. 2004

FALCONI, Vicente. Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia a Dia. Belo Horizonte: INDG Tecnologia e Serviços – 2004

ISHIKAWA, Kaoro. Controle de Qualidade Total. Rio de Janeiro: Campos, 1993

KOTLER, Philip. Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle. São Paulo: Editora Atlas S.A. – 1998

OSADA, Takashi. Housekeeping: 5S: cinco pontos-chaves para o ambiente da qualidade total. 3. ED. São Paulo: Instituto IMAN, 1996.

O'BRIEN, James. Sistemas de Informação: E as decisões gerenciais na era da Internet. São Paulo: Editora Saraiva – 2003

RIBEIRO, Haroldo. 5S: A Base para a Qualidade Total: Um roteiro para uma Implantação bem sucedida. Salvador: Casa da Qualidade – 1994

SILVA, J.M. da. O ambiente da qualidade na prática – 5S. 4. ed. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1996.

SLACK, Nigel.; CHAMBERS, Stuart.; JOHNSTON, Robert. Administração da produção. São Paulo: Editora Atlas S.A. - 2002

VÁZQUEZ, A.S. Filosofia da Práxis. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1977.

FICHA DE IDENTIFICAÇÃO

1. IDENTIFICAÇÃO

1.1 Do Aluno

Nome: André Arruda de Farias

Matricula: 19823051

Endereço: Rua José Alfredo da Nóbrega, 318 – Bessa – Cep 58035 100

Telefone: 083 245 1512

1.2 Do estágio

Área: Administração da Qualidade

Início do Período Letivo: maio/2004 (2004.1)

Término do Período Letivo: novembro/2004 (2004.1)

Professora Orientadora: Prof.^a Dra. Célia Cristina Zago

Coordenador do Estágio: Prof^o Ivan Ramos Cavalcanti

1.3 Da empresa

Nome: Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba

Endereço: Praça João Pessoa, s/n – Centro.

Telefone: 083 216 1601

Supervisor: Dr. Orlando Gonçalves.

Cargo: Secretário Geral

FICHA DE ENCAMINHAMENTO E AVALIAÇÃO

Ao (À) Professor (a) para se
pronunciar sobre o Projeto de Estágio do Aluno

.....

(Local e data)

Prof^o Ivan Ramos Cavalcanti
Coordenador do SESA

PARECER do (a) Professor (a) orientador (a)

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

FOLHA DE ACEITAÇÃO

André Arruda de Farias solicita ao Supervisor de Estágio Supervisionado da Empresa, Dr. Orlando Gonçalves que se pronuncie sobre o presente Projeto de Estágio.

(Local e data)

André Arruda de Farias

PARECER DO SUPERVISOR

.....

.....

.....

.....

.....

.....