



Universidade do Sul de Santa Catarina

UnisulVirtual

**Curso de Especialização em Modernização da Gestão do Poder
Judiciário**

Gizele de Souza Molon Medeiros

**A APLICAÇÃO DO PROGRAMA 5S E DE UM ESTILO
PARTICIPATIVO DE GESTÃO PARA UM AMBIENTE DE
QUALIDADE NO CARTÓRIO JUDICIAL**

Palhoça

2008

RESUMO

Este artigo tem por finalidade, demonstrar como é possível aplicar no cartório Judicial da 2ª. Vara da Comarca de Laguna os cinco sentidos do programa 5S e um estilo de gestão participativa. Para isso dividiu-se o trabalho em três partes. Na primeira parte se faz uma análise do Programa 5S, nascido no Japão no final da década de 60. A segunda destacou-se alguns aspectos da Gestão Participativa. E, por último, se faz uma análise conjunta da aplicação destas duas primeiras formas de gestão dentro do Cartório Judicial da 2ª. Vara da Comarca de Laguna, destacando-se alguns exemplos. Procura-se demonstrar como estes dois métodos podem beneficiar: estruturando a organização para atingir a “qualidade” e proporcionar qualidade de vida ao trabalhador/colaborador.

Palavras-chave: Programa 5S; Gestão Participativa; Ambiente de qualidade; Cartório Judicial.

A APLICAÇÃO DO PROGRAMA 5S E DE UM ESTILO PARTICIPATIVO DE GESTÃO PARA UM AMBIENTE DE QUALIDADE NO CARTÓRIO JUDICIAL

Sumário: Introdução; O Programa 5S; Características dos 5S; Motivos de Resistência à Introdução do Programa 5S; Aspectos Destacados da Gestão Participativa; Alguns Exemplos Práticos da Aplicação das Duas Formas de Gestão dentro do Cartório Judicial da 2ª. Vara da Comarca de Laguna. Considerações Finais. Bibliografia

1. INTRODUÇÃO

As organizações modernas necessitam investir em “qualidade”, focando suas atividades nos consumidores, cada vez mais exigentes pela qualidade de produtos/serviços.

O Cartório Judicial da 2ª. Vara da Comarca de Laguna possui como missão a prestação de serviços de qualidade no atendimento dos usuários, e para a consecução de seus objetivos não poderia deixar de estar atento às novas formas de gerenciamento e filosofias organizacionais.

Dentre estas filosofias destacamos o Programa 5S, nascido no Japão no final da década de 60, constitui uma ferramenta utilizada por administradores que primam pela “qualidade” e desejam aprimorar o ambiente de trabalho, gerando estímulo para relacionamentos mais humanos e melhoria na qualidade de vida de seus colaboradores.

Como todo processo de mudança organizacional, o programa 5S, também exige mudança de cultura (valores, hábitos), podendo ser adotado, não apenas como metodologia, mas como filosofia de vida das pessoas, adquirindo-se autodisciplina.

Procura-se demonstrar a importância de se adotar um estilo de gerenciamento participativo, voltado para as relações humanas.

Esta forma de administração, democrática e participativa, procura o completo envolvimento dos colaboradores na tomada de decisões, fazendo-os compromissados com a organização e responsáveis pelo sucesso e melhoria contínua desta.

Por fim, quando se administra de forma dinâmica e aberta se criam novas oportunidades e o cartório judicial não deixou de acompanhar estas mudanças, incorporando-as, de forma a melhorar a qualidade dos serviços prestados aos seus usuários.

2. O PROGRAMA 5S

O processo de globalização e o aumento da competitividade, fizeram com que as organizações melhorassem o nível de desempenho, buscando investir na implementação de Sistemas de Qualidade como alternativa para sobreviverem a estas mudanças.

A introdução pela organização dos “princípios da qualidade” rompe barreiras e paradigmas de um antigo gerencialismo, focando suas atividades para os consumidores/clientes/usuários, cada vez mais exigente pela qualidade dos serviços/produtos.

No entanto, qualquer que seja a estratégia para a implantação de sistemas de qualidade, é importante que se valorize o aspecto humano, a importância das pessoas para a organização, bem como, o impacto que proporcionam ao começarem a organizar suas atividades e seu local de trabalho. (PALADINI, 2004)

Nesta ordem, o Programa 5S desenvolve o espírito de equipe, contribuindo para melhorar o nível de satisfação daqueles que de fato promovem a qualidade dos processos produtos e serviços: as pessoas.

Segundo João Martins da Silva (1996, p.16), “A verdadeira filosofia da qualidade deve permear, de forma visível, o ambiente físico e social da organização”.

Os cinco sentidos que dão nome ao Programa 5S derivam de cinco palavras japonesas *seiri*, *seiton*, *seisou*, *seiketsu* e *shitsuke* que em português são conhecidas como os sentidos de utilização, ordenação, limpeza, asseio e autodisciplina.

A essência do programa 5S é a autodisciplina, segundo nos ensina João Martins da Silva (1996, p.23), “Somente quando os empregados se sentirem orgulhosos por terem construído um local de trabalho digno e se dispuserem a melhorá-lo continuamente, ter-se-á compreendido a verdadeira essência do 5S”.

Ensina-nos, ainda, Karoru Ishikawa que, “as empresas devem começar a reestruturar-se a partir de uma grande faxina e os princípios do Programa 5S, encaixam-se perfeitamente nesta etapa, pois além de ocasionarem a inicialização de mudança comportamental, organizam literalmente toda a empresa”. (ISHIKAWA apud VIVAN et al.,1998)

Entretanto, o programa visto apenas como uma grande faxina (Housekeeping) constitui um erro, pois não devemos limitar o programa apenas a esta esfera física, na sua essência, o método explora três dimensões: a dimensão física (*layouts*), a dimensão intelectual (realização das tarefas) e a dimensão social (relacionamento e ações do dia-a-dia), sendo que estas três dimensões se inter-relacionam e dependem uma da outra. Quando uma dimensão é alterada produz reflexos nas outras duas. (CAMPOS, et. al.)

Foi com esta intenção que os japoneses no final da década de 60, desenvolveram o Programa 5S, ressalta João Martins da Silva (1996, p. 34) que “o 5S cria um ambiente propício à adoção da filosofia da Qualidade como estilo de vida.”. Portanto, na prática, o programa pode ser incorporado informalmente, como estilo de vida, incorporando-se bons hábitos.

3. CARACTERÍSTICAS DOS 5 SENSOS

Senso de utilização: segundo, Edson Pacheco Paladini (2004, p. 256), “refere-se a melhor utilização dos recursos da organização, evitando excessos, desperdícios ou emprego inadequado”. Na prática descartar tudo o que não atende à finalidade específica a que se destina e eliminar quaisquer fontes de desperdício, resultando na otimização das atividades, eliminando ações puramente burocráticas.

Senso de ordenação: para João Martins da Silva (1996, p.41-42), facilita a aplicação do primeiro senso, ao diminuir o tempo de busca dos objetos “dispor os recursos de forma sistemática e estabelecer um excelente sistema de comunicação visual para rápido acesso a eles”. Refere-se a organização física (layouts), disposição de equipamentos, fluxos de pessoas, bens, comunicação rápida e fácil, por extensão este senso otimiza a ação humana, reduzindo o cansaço da movimentação, produzindo economia de tempo agilizando os processos. (PALADINI, 2004)

Senso de limpeza: segundo João Martins da Silva (1996, p.46), “praticar a limpeza de maneira habitual e rotineira e, sobretudo, não sujar”. O mais importante deste conceito não é o ato de limpar, mas, sim de “não sujar”, é preciso identificar a fonte da sujeira e as respectivas causas de modo a podermos evitar que continue ocorrendo.

Senso de Asseio: sendo denominado de diversas formas pelos autores citados, senso de saúde, higiene ou padronização. João Martins da Silva (1996) considera que este se refere ao estágio alcançado com a prática dos três sentidos anteriores, acrescido de hábitos rotineiros de higiene, segurança no trabalho e saúde mental. Segundo ele, excessos de materiais, má ordenação e sujeira são, reconhecidamente, causas de acidentes do trabalho e estresse.

Senso de autodisciplina: Implica cumprir as normas e tudo que for decidido pelo grupo segundo João Martins da Silva (1996, p.56) “ter todas as pessoas comprometidas com o cumprimento dos padrões técnicos e éticos e com a melhoria contínua em nível pessoal e organizacional”. Este último senso apregoa a luta para manter e melhorar os quatro sentidos anteriores, demonstrando como, em definitivo, os cinco sentidos estão interligados, compondo um sistema.

Ensina Reginaldo P.Lapa que: “a prática de fato dos 5S não tem fim e constitui num movimento contínuo que estará a cada instante servindo como catalisador no processo de implantação da Qualidade Total”. (LAPA et al.,1998, p.01)

Para Leoni Penteado Godoy (2001), assim como na filosofia de melhoria da qualidade total, todo o processo de mudança organizacional exige a necessidade de mudança de valores (cultural). O 5S constitui uma ferramenta importante para conseguir o comprometimento de todos, o que é importante para qualquer processo de mudança.

No entanto, o 5S não é um processo de gestão da qualidade propriamente dito, mas, uma ferramenta para se atingir a qualidade, pode e deve ser utilizado como introdução para a aplicação dos Sistemas de Qualidade, e tem sido de grande auxílio para o sucesso destes projetos, favorece o comprometimento dos membros na jornada da qualidade estruturando a organização para partir em busca da excelência. CAMPOS (Ano) Artigo internet?

4. MOTIVOS DE RESISTÊNCIA À INTRODUÇÃO DO PROGRAMA 5S

O programa 5S pode ser aplicado em qualquer tipo de organização: industrial ou de serviços, públicas ou privadas. Apesar de ser um programa simples sua implementação exige mudanças de valores, mudanças comportamentais, mudando hábitos já introduzidos nas pessoas pelas suas experiências vividas. A resistência é natural, porém, o 5S aplicado de forma correta é capaz de alterar estes valores.

O papel do líder é importante nesta tarefa, pois este deve conhecer os fatores que influenciam as resistências à mudança, orientando e conscientizando as pessoas dos benefícios que o programa pode trazer para estas e para a organização. Uma vez que o Programa é entendido todos terão orgulho em participar e verificar os resultados conquistados.

Dentre os benefícios da aplicação correta desta ferramenta, podemos citar: eficiência em executar os trabalhos com facilidade, qualidade e segurança, o que resulta na redução de erros e eliminação do desperdício. Oferece, ainda, segurança, pois contribui para a manutenção da saúde e da integridade das pessoas. (GODOY, 2001)

5. ASPECTOS DESTACADOS DA GESTÃO PARTICIPATIVA

O Programa 5S contribui para a implementação e/ou manutenção de um Sistema de Gestão participativa, uma vez que oportuniza o espírito de equipe, de colaboração, de aprendizagem organizacional e de liderança inovadora e motivacional.

A figura do chefe que comanda de forma centralizada, com controle vertical (hierárquico), que decide de forma independente deve ser substituída por pessoas agregadoras de valores, flexíveis, capazes de atuarem em equipe e de inovarem-se continuamente, de portarem-se como verdadeiros líderes. (BITTENCOURT, 2008)

Segundo nos ensina João Martins da Silva:

A mobilização inicial em torno do 5S gera resultados físicos e grandes expectativas de mudança. A sustentação do movimento só será possível, entretanto, se a organização mostrar reciprocidade em relação ao empenho dos seus membros e, sobretudo, se aperfeiçoar uma “rede de liderança” centrada no conhecimento. A capacidade de liderar e de ser liderado é uma consequência natural do crescimento em autodisciplina. (SILVA, 1996, p. 65)

Um estilo de gestão participativa caracteriza-se por uma administração democrática, permitindo que todos os membros da organização manifestem suas opiniões, tomando decisões em consenso, procurando contemplar todas as opiniões dos membros integrantes de uma equipe de trabalho.

Agindo assim, ensina João Martins da Silva (1996), com espírito de equipe, facilitando a participação das pessoas nas decisões, favorecemos o envolvimento mental e emocional, fatores que geram motivação, pois, o envolvimento, destas, gera novas responsabilidades e desafios na organização. Isto implica, em deixar para trás o sistema *taylorista*, exemplo de uma organização de trabalho extremamente autoritária.

Conforme destaca Gilmar Masiero o:

(...) princípio básico da administração participativa é valorizar e respeitar o trabalhador enquanto ser humano, como fundamental para a condução dos negócios, e não simplesmente um componente da estrutura produtiva como uma máquina qualquer. (MASIERO apud VANTI, 1999)

Desta forma, o verdadeiro líder deve dar um enfoque mais humano ao seu estilo de administração, criando ambientes organizacionais que inspirem e alavanquem a imaginação das pessoas, não significa conduzir as pessoas para a mudança, mas criar um ambiente propício para que esta aconteça. (BITTENCOURT, 2008)

A comunicação constitui outro fator importante, é a principal arma do líder na implementação de qualquer sistema de qualidade, sem comunicação é difícil manter um bom desempenho em equipe e gerar motivação contínua da equipe de trabalho. (SILVA, 1996)

Para finalizar o estudo, neste aspecto, a figura do bom administrador deve ser destacada por um gerenciamento amigável das pessoas na organização, fomentando a participação responsável destas nas decisões, agindo desta forma, estará contribuindo para a melhoria contínua da organização e propiciando clima organizacional positivo. Todos estes elementos configuram a essência da gestão democrática, tão necessária à sobrevivência da organização na “era da qualidade” a qual estamos vivenciando.

6. ALGUNS EXEMPLOS PRÁTICOS DAS DUAS FORMAS DE ADMINISTRAÇÃO DENTRO DO CARTÓRIO JUDICIAL DA 2ª. VARA DA COMARCA DE LAGUNA

Pretende-se destacar, alguns aspectos importantes de aplicação das duas formas de administração organizacional, no cartório judicial da 2ª. Vara da Comarca de Laguna, onde desempenho minhas funções de colaboradora e coordenadora desde junho de 2002.

Cumprasse assinalar, que não houve implantação explícita de nenhuma das estratégias destacadas acima, mas, alguns exemplos práticos que se identificam com as metodologias comentadas até então.

A missão idealizada pelo cartório Judicial da 2ª. Vara Cível constitui em oferecer um serviço de qualidade aos seus usuários, advogados, juízes, bem como a sociedade em geral.

Atualmente o cartório está instalado em uma sala com área física satisfatória, aonde são alocadas 10 mesas, compostas de 07 computadores, divididas em sala de atendimento e sala de acesso restrito. Em relação aos recursos humanos, contamos com 03 colaboradores técnicos judiciários e 01 colaboradora Analista Jurídica, que desempenha também as funções de coordenadora e 05 estagiários todos remunerados (prefeitura e tribunal).

Ao assumir a administração do cartório, procurou-se desempenhar um papel de empreendedor, incorporando idéias de inovação, mudança, sem impor quaisquer ações, mas, dialogando em equipe para decidir o melhor para a organização e para os que fazem parte dela: as pessoas.

Conforme conceitua Edson Pacheco Paladini (1997, p. 60), “a gestão da Qualidade Total é dinâmica, envolve pessoas e exige movimento delas, o que determina a elevação do moral dos funcionários, em um ambiente de entusiasmo e motivação”.

No início da gestão, o cartório e principalmente o Fórum necessitavam passar por uma reforma em suas instalações, mesmo em um ambiente insatisfatório, procurei de forma intuitiva colocar em prática alguns hábitos que o programa 5S sugere.

Desta forma, a primeira atitude foi realizar uma limpeza geral, na oportunidade foi catalogado todo tipo de material existente dentro do cartório, visto que os armários continham objetos apreendidos em processo criminais, os quais não tinham mais razão de existirem, quanto mais serem guardados.

Juntamente com outros colaboradores que continham mais experiência para atestar a utilidade de determinados documentos, objetos e etc., procedeu-se uma verdadeira faxina, eliminando-se todo que não fosse útil, aplicando-se o sendo da utilização.

Este processo de limpeza pela quantidade de material descartado, e pelo estado de decomposição dos mesmos, deduz-se que jamais havia sido feito desde a instalação da vara em 1889.

Para o manuseio de todo o material foram necessários uso de luvas e máscaras, os objetos que tinham pequeno valor foram catalogados e doados a instituição carentes, assim, como o material para reciclagem, quanto as armas, foram catalogadas e entregue à autoridade competente.

Os colegas de trabalho introduziram muito bem estes conceitos, e passaram a executá-los também em outras varas dentro da Comarca.

Este processo ressaltou a importância da contribuição da equipe, desta forma, começou um processo de melhoria contínua no funcionamento do cartório.

Descartando o material que não servia, conseguimos espaço para o que realmente interessava: o arquivo morto.

Este arquivo antes da limpeza era intransitável, ninguém queria buscar processo no arquivo, devido o estado deplorável do ambiente, o estagiário que costumava freqüentar o arquivo utilizava máscara, tudo era desorganizado e sujo.

Após a aplicação deste senso e do senso da ordenação, o grupo sentiu-se orgulhoso e com maior prazer em trabalhar em um ambiente limpo e organizado, apesar da resistência de alguns que acham que é melhor guardar tudo e/ou qualquer coisa, imbuídos de uma cultura baseada em hábitos adquiridos no passado.

Hoje contamos com novas instalações, entretanto, jamais esmorecemos, estamos sempre inovando, para prestar um serviço de qualidade.

No que diz respeito ao senso de ordenação, procuramos quando da nova instalação, adequar as mesas de forma que proporcionasse fluxo de pessoas e acesso fácil aos escaninhos, dispondo o material conforme a freqüência de uso tentou-se definir um lugar para cada coisa, por exemplo, organizador para as petições cível outro para as de família, foi reforçada a sinalização visual, facilitando a orientação e criando regras de arrumação.

Segundo Takashi Osada, este senso, denominado por ele princípio da arrumação, “significa colocar as coisas nos lugares certos ou dispostos de forma correta para que possam ser usadas prontamente. É uma forma de acabar com a procura de objetos”. (OSADA apud VANTI, 1999)

Enfatiza, ainda, o gerenciamento funcional para que se encontre o que se precisa quando se quer, possibilitando um *leiaute* flexível que possa ser alterado, de maneira que evite a formação de labirintos e aumente a eficiência.

Ainda neste item procurou-se utilizar sistematicamente de todos os recursos tecnológicos colocados à nossa disposição, eliminou-se com isso, a perda de tempo, quando da localização de autos.

No que se refere ao senso da limpeza, conforme todos os doutrinadores já mencionados, começa com a eliminação da sujeira em todos os aspectos, a partir do momento que todos se conscientizaram de que cada um é responsável pela limpeza de sua própria área

de trabalho, possibilitou o entendimento das vantagens de não sujar. A limpeza proporciona o bem-estar de todos, mantém os equipamentos, causa boa aparência aos usuários e até previne acidentes.(SILVA, 1996; LAPA, 1998; PALADINE, 2004)

O quarto senso denominado senso de saúde, padronização ou asseio, efetivou-se quando da instauração dos controles visuais, procurou-se eliminar as causas do estresse, separamos a sala de atendimento da sala de produção, com o objetivo de manter a saúde mental, física e emocional dos colaboradores.

Por último, no que se refere ao senso da disciplina ou autodisciplina, procurou-se gerar bons hábitos e um ambiente de cooperação contínua da equipe, as ações sempre foram de forma espontânea, este último senso, põem em prática os quatro sentidos anteriores, significa a luta para **manter e melhorar** estes quatro sentidos, demonstrando, que todos estão interligados compondo um sistema.

Os membros da equipe foram tomando consciência das suas atribuições assumindo mais responsabilidade pessoal por suas atividades.

Juntamente com a filosofia do Programa 5S idealizada e aplicada informalmente no cartório, haja vista, que o aprofundamento do estudo efetivou-se somente agora, procurou-se adotar uma política participativa na gestão do cartório.

Alguma resistência sempre existe, desta forma, mantive a estrutura da época, em termos de divisão das tarefas, entretanto, sempre considerei a importância de todos contribuírem para todas as tarefas para a melhoria do processo.

Fomos socializados com regras de autoritarismo, muitas pessoas não sabem agir quando precisam decidir por si mesmas, acham que quem decide tudo é o “chefe” e se acomodam, não querem ter o trabalho de pensar, bem como, de assumir responsabilidades.

No entanto, no cartório, sempre se procurou saber a opinião dos integrantes da equipe, para melhorar o desempenho do grupo, e com isso prestar um atendimento de excelência.

Como coordenadora do cartório, sempre procurei demonstrar comprometimento pessoal com a realização das mudanças, e demonstrar bons hábitos.

Concluindo este tema, cabe frisar que a aplicação da filosofia 5S juntamente com uma administração democrática, que saiba reconhecer e oferecer oportunidades aos seus colaboradores pode fazer a diferença.

Esta diferença pode ser observada na melhoria do ambiente de trabalho, maior grau de satisfação dos membros da equipe, promovendo reflexos na satisfação dos seus usuários, através da prestação de serviços de qualidade, sendo, esta última, a missão do cartório.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Constatou-se que através de uma administração dinâmica e flexível é possível criar um ambiente propício às mudanças.

A introdução, ainda que implícita, de alguns dos princípios da filosofia do Programa 5S aliada a uma gestão democrática, tem proporcionado, para o Cartório Judicial da 2ª. Vara da Comarca de Laguna, significativas mudanças.

A filosofia do Programa 5S, além de dar um enfoque mais humano à administração do cartório, proporcionou uma reestruturação do cartório, através da mudança de comportamento das pessoas, que, para a filosofia pode e deve ser melhorado continuamente.

Dentre as mudanças constatadas, podemos destacar o aspecto motivacional, o comprometimento, a produtividade, a qualidade dos serviços, resultados que puderam ser alcançados, pela melhoria do ambiente de trabalho aliado ao clima organizacional positivo.

A aplicação de um estilo de gestão democrático, que reconheça a necessidade do trabalho em equipe, de aprendizagem organizacional, de colaboração recíproca, também corroborou para alcançarmos estes resultados.

Através da aplicação destas duas formas de gestão, estimula-se o processo criativo, bem como, a consciência de que muito, ainda, precisa ser feito, e que a melhoria da qualidade na prestação dos serviços, pode e deve ser melhorada continuamente.

Ficou claro, que é possível encontrar soluções para os problemas apresentados pelo cartório, através da aplicação destas duas formas de gestão, entretanto, cabe ressaltar, que resta muito a ser feito e cabe a organização como um todo, continuar oferecendo a oportunidade de aprendizagem, pois é a partir do conhecimento, que surgem as idéias inovadoras.

8. BIBLIOGRAFIA

SILVA, João Martins. **O ambiente da qualidade na prática – 5S**. 3ª. Ed. Belo Horizonte: Fundação Cristiano Ottoni, 1996.

LAPA, Reginaldo P.; FILHO Antônio M. Barros; ALVES, José F. **Praticando os cinco sentidos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. 2ª. Ed. São Paulo: Athas, 2004.

BITTENCOURT, Dênia Falcão. **Gestão estratégica de pessoas nas organizações públicas: livro didático / Dênia Falcão de Bittencourt; design instrucional Lucésia Pereira**. Palhoça: Unisul Virtual, 2008.

MELLO, Ana Cláudia Collaço. et al. **Metodologia da Pesquisa: livro didático / Ana Cláudia Collaço de Mello; design instrucional Luciano Gomes, (Daniela Erani Monteiro Will, Carmen Maria Cipriani Pandini)**. 3ª. Ed. rev. e atual. Palhoça: Unisul Virtual, 2006.

CAMPOS, Renato. et. al. **A Ferramenta 5S e suas implicações na Gestão da Qualidade Total**. Disponível em: www.fesppr.br. Acesso em: 12 ago. 2008.

GODOY, Leoni Pentiado. et al. **Gestão da qualidade total e as contribuições do programa 5S's**. Disponível em: www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEO2001. Acesso em: 12 ago. 2008.

VANTI, Nadia. Ambiente de qualidade em uma biblioteca universitária: aplicação do 5S e de um estilo participativo de gestão. **Ci. Inf.**, Brasília, v.28, p.333-339, sept/dec. 1999, Disponível em: www.eci.ufmg.br. Acesso em: 12 ago. 2008.

VIVAN, Antônio Marcos. et. al. Implementação de um processo de qualidade a partir da metodologia 5S. **Caderno de pesquisa em Administração**, São Paulo, v.1, n.7, 2 Trim./1998 Disponível em: www.ead.fea.usp.br. Acesso em 12 ago. 2008.