

A GESTÃO DA QUALIDADE PELO SISTEMA 5 SENSOS E OS BENEFÍCIOS ADVINDOS NOS ESPAÇOS ESCOLARES

GARDAS, Jair Bevenuto¹
LOPES, Shirlen Regina²
SILVA, Erileide da³
SILVA, Elias do Nascimento⁴
SCHORNOBAY, Silvana Reifur⁵

RESUMO: Neste trabalho serão trazidos dados colhidos mediante pesquisa bibliográfica a questão de organização de espaços escolares por meio do sistema de 5 sentidos como fator padronizado de qualidade. Embora muitas autarquias, fundações e órgãos públicos de Mato Grosso já tenham implantado há alguns anos a metodologia chamada “Método Ordem”, devido à distância da Capital às várias municípios fica difícil a aplicação das ações corretivas e preventivas desta metodologia. Ademais de que os servidores ficam insatisfeitos e desmotivados com a imposição de um sistema, por tal razão todos devem estar ambientados e envolvidos com o processo. Portanto para obtermos uma boa produtividade e uma excelência nos atendimentos e prestação de serviço como nos é exigido diariamente, se trará nessa pesquisa alguns procedimentos internos de cada setor em prol da celeridade, motivando cada gestor a ser nosso parceiro na produção da área fim. Entre os resultados de aplicação do 5S vem a ser que os resultados mostram ganho de eficiência operacional, diminuição do risco de falhas, melhoria do ambiente de trabalho, mudança de cultura com a simples melhoria da rotina de trabalho e preparação para implantação de demais programas de qualidade.

Palavras-chave: Escola; Qualidade; Gestão de pessoas; Produtividade; Motivação.

1 INTRODUÇÃO

¹ Pedagogo pela Universidade do Estado de Mato Grosso – Unemat e especialista em Psicopedagogia pela Universidade da Cidade de São Paulo- UNICID. Email: plaaquemada_gardas@yahoo.com.br.

² Pedagoga pelo Centro Universitário da Grande Dourados- UNIGRAN, Pós-graduada em Psicopedagogia Institucional pela Universidade Barão de Mauá. Coordenadora pedagógica do Projeto Mais Educação na Escola Estadual Iara Maria Minotto Gomes. Email: shirlen.lobes@hotmail.com

³ Acadêmica do 8º semestre do Curso de Pedagogia pelo Centro Universitário Internacional Uninter. Técnica de Desenvolvimento Infantil na Creche Municipal Thayná Gabrielly Oliveira Moraes. Email: eirildeide sidney@hotmail.com.

⁴ Pedagogo pela Universidade do Estado de Mato Grosso. Especialista em Gestão Escolar pela Universidade da Cidade de São Paulo-UNICID. Secretário Escolar na Creche Municipal Thayná Gabrielly Oliveira Moraes. Email: ninffeto@hotmail.com.

⁵ Acadêmica do 8º semestre do Curso de Pedagogia pelo Centro Universitário Internacional Uninter. Técnica de Desenvolvimento Infantil na Creche Municipal Thayná Gabrielly Oliveira Moraes. Email: silvanareifur@hotmail.com.

Posteriormente a segunda Guerra Mundial, especificamente durante a reconstrução do Japão, sob orientação de especialistas americanos que já utilizavam a qualidade total nas suas empresas, surgiu um programa aperfeiçoado pelos japoneses chamado de Total QualityControl (TQC - Controle da Qualidade Total) e como auxílio para obterem esta qualidade total, nasceu o sistemados5 SENSOS(Senso de Utilização, Senso de Ordenação, Senso de Limpeza, Senso de Saúde e Senso de Auto Disciplina), que no Brasil teve grande influência na década de 1990.

No princípio, o 5S ou 5 sentidos era uma metodologia utilizada focando simplesmente para evitar desperdícios e resolver efeitos de guerra e de gestões inadequadas, porém nos dias atuais, com a acelerada transformação e evolução da tecnologia e dos meios de comunicação etc., a utilização e a prática dos 5S é fundamental, tendo em vista que nos orienta como observar, avaliar e tomar as decisões adequadas para o nosso crescimento e formação como pessoa, cidadão e profissional. Em outros momentos este programa de qualidade pesquisado neste trabalho era por motivo voltado a prevenção dos problemas da qualidade e com o passar dos anos este instrumento se expandiu com alguns elementos distintos como o defeito zero, a quantificação dos custos da qualidade, o controle total da qualidade, a engenharia da confiabilidade (RIBEIRO, 1994).

O 5S é visto como uma importante metodologia participativa e propulsora da Qualidade. Esse programa oferece um conhecimento e suporte necessário a todos os participantes, para o desempenho e manutenção adequados de suas funções. Dessa forma, por ser um programa integrado, onde seus sentidos agem interligados, o mesmo proporciona resultados surpreendentes em todos os aspectos, tanto na vida dos colaboradores quanto no ambiente organizacional

Com a expansão tecnológica e informatizada de hoje se precisa novas dinâmicas e ações no gerenciamento dos funcionários e suas ferramentas de trabalho assim o treinamento dos funcionários é vista assim como instrumento de eficiência, eficácia e sobrevivência do negócio em espaços onde impera forte concorrência a qualidade pode ser um atenuante com um plano estratégico, focado no gerenciamento na busca da qualidade e produtividade. Portanto a sugestão de implantação do programa 5Ss sugere uma implementação de um programa de gestão de qualidade total nas escolas.

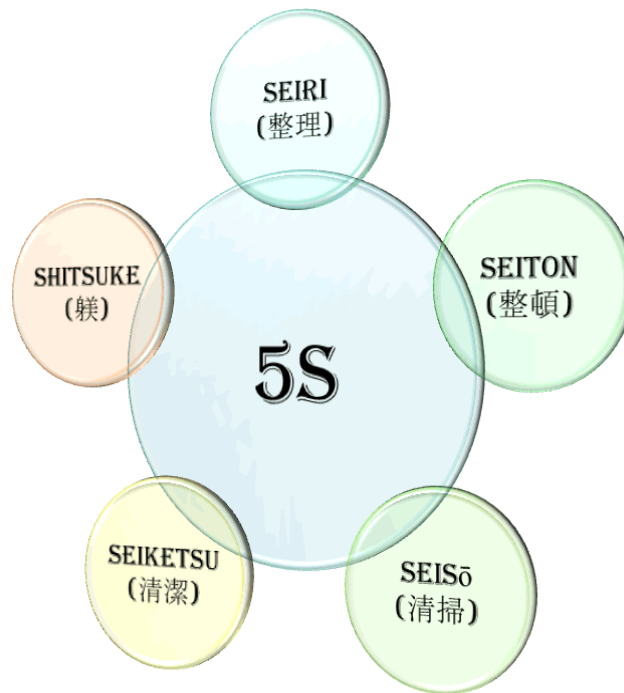
O 5S é uma metodologia que vai além da “organização padronizada” é uma prática de melhoria contínua em um novo aprendizado da nossa rotina, é a maneira de organizar o espaço de trabalho que compartilhamos com os outros, mantendo-o acessível; é a contenção dos gastos; é o atendimento com qualidade; é a eficiência do servidor no ambiente de trabalho; é a organização dos materiais de trabalho, evitando, assim, a perda de tempo procurando objetos perdidos; é o gerenciamento dos procedimentos, descartando os que não são necessários para acelerar os resultados; é a satisfação do servidor com que ele se motiva ou é motivado a obter seus resultados pessoais.

2- GESTÃO COM QUALIDADE TOTAL – CINCO SENSOS – 5 S NAS ESCOLAS.

Para Oceano Zacharias (2012) o programa “5 S” tem aplicabilidade em quaisquer tipos de escolas e traz benefícios a todos que convivem no local, melhora o ambiente, as condições de trabalho, saúde, higiene e traz eficiência e produtividade. Nas organizações que implantaram o programa, a solução não foi somente a aplicação dos conceitos, mas a mudança cultural de todas as pessoas envolvidas e a aceitação de que cada uma delas é importante para melhorar o ambiente de trabalho, a saúde física e mental dos trabalhadores e o programa de qualidade. Dessa forma, é possível eliminar o desperdício (tudo o que gera custo extra) em cinco fases, com base no método 5S. A aplicação dos princípios da qualidade total para organização do espaço de produção dá-se por meio de 5 sentidos (“5S”):

1. Senso de utilização (Seiri);
2. Senso de ordenação (Seiton);
3. Senso de limpeza (Seisou);
4. Senso de saúde (Seiketsu);
5. Senso de autodisciplina (Shitsuke).

Figura - 1



Fonte: Osada, 1992.

2.1- Senso de Utilização

Consiste no princípio de que só deve permanecer no local de trabalho aquilo que é útil. Isso parece óbvio, mas é comum encontrar-se no ambiente de trabalho objetos que não são utilizados e que, sempre perto, incomodam, mesmo que visualmente. O que não for útil deve ser descartado e, posteriormente, disponibilizado a outros setores, reciclado, vendido ou, até mesmo, doado.

Conforme SILVA (1994, p. 29), o 1º Senso “é a liberação de espaços, o reaproveitamento de recursos, a realocação de excesso de pessoal, o combate à burocracia e a diminuição dos custos”. Pode-se citar ainda: maior segurança, diminuição do retrabalho, maior produtividade, otimização do tempo, facilidade do transporte interno, arranjo físico e capacidade de evitar os desperdícios. O Seiri abrange não só a dimensão profissional, como também a pessoal e a social. De acordo com a apresentação disponibilizada no site do IPEM e Silva (1994), as formas de praticar o senso e resultados obtidos são:

Quadro - 1

--	--

O que fazer?	Resultados:
• Verificar o que é útil e necessário	• Desocupar espaço;
• Separar aquilo que não tem utilidade para o setor;	• Tornar mais visível o material realmente usado;
• Descartar o que não serve, disponibilizando para outro setor;	• Tornar o ambiente mais claro, confortável e fácil de limpar;
• Eliminar tarefas desnecessárias;	• Evitar a compra desnecessária de recursos;
• Evitar desperdícios e má utilização de recursos.	• Aumentar a produtividades;
	• Melhorar o aproveitamento dos recursos materiais e humanos.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Silva (1994)

É interessante na execução do programa tirar fotos do ambiente antes e depois do 5S aplicado. Além disso, pode-se criar uma área de descarte e lançar uma semana para que todos os departamentos da escola possam eliminar aquilo que não está sendo utilizado e na semana seguinte classificar e providenciar uma destinação adequada para cada material. Criar objetivos e metas para controle de desperdícios e realimentar a equipe de colaboradores como resultados alcançados causa um bom impacto na equipe e colabora com a sedimentação da metodologia.

2.2 Senso de Ordenação

Consiste no princípio de que deve haver um lugar para cada coisa e cada coisa deve ficar em seu devido lugar, de maneira que possamos localizar facilmente aquilo que procuramos. É preciso, para tanto, observar certos critérios na definição do local dos objetos. Tudo o que for usado constantemente deve ficar ao alcance das mãos. O que for usado ocasionalmente, próximo ao local de trabalho e o que é usado raramente, fica fora do local de trabalho. A ordenação deve ser ainda, agradável aos olhos. Para facilitar a localização dos objetos, deve-se fazer uso da comunicação visual, identificando armários e prateleiras com etiquetas.

Conforme OSADA (1992, p. 71), o 2º Senso é “[...] arrumar significa guardar, tendo em mente a eficiência, a qualidade e a segurança, ou seja, procurar a forma

ideal de se guardar as coisas”. Sistematizando-se a disposição dos itens proporciona-se uma visualização mais fácil dos mesmos, promovendo um trabalho mais produtivo pela redução de esforços. De acordo com a apresentação disponibilizada no site do IPEM e Silva (1994), as formas de praticar o senso e resultados obtidos são:

Quadro – 2

O que fazer?	Resultados:
<ul style="list-style-type: none"> • Analisar onde e como guardar as coisas; 	<ul style="list-style-type: none"> • Racionalizar os espaços;
<ul style="list-style-type: none"> • Definir critérios para organizá-las; 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitar o acesso aos materiais e equipamentos reduzindo o tempo de busca;
<ul style="list-style-type: none"> • Definir modo e lugar adequado para guardá-las; 	<ul style="list-style-type: none"> • Evitar estoques em duplicidade;
<ul style="list-style-type: none"> • Padronizar a nomenclatura dos objetos; 	<ul style="list-style-type: none"> • Racionalizar a execução das tarefas;
<ul style="list-style-type: none"> • Criar um sistema de identificação visual; 	<ul style="list-style-type: none"> • Melhorar o ambiente de trabalho reduzindo o esforço físico e mental.
<ul style="list-style-type: none"> • Manter tudo em seus lugares após o uso; 	
<ul style="list-style-type: none"> • Expor visualmente os pontos críticos, que oferecem perigo. 	

Fonte: Elaborado pelo autores com base em Silva (1994)

Na implantação é comum lançar uma semana da organização para que todos possam organizar gavetas, armários, arquivos e computador, quadro de aviso, entre outros. É importante a criação de metas, objetivos e indicadores para controle da organização, e mais ainda realimentar o pessoal com os resultados alcançados, e, se possível, criar algum programa que reconheça os esforços daqueles que se destacaram. O maior problema no seiton é encontrar o layout ideal para cada departamento, podendo ser resolvido com trabalho em equipe. A colaboração de pessoas de diferentes áreas de forma consensual e organizada pode colaborar para

encontrar diferentes alternativas antes não pensadas por pessoas que trabalham naquele ambiente.

2.3 Senso de Limpeza

Este senso consiste no princípio de que devemos manter limpo o ambiente de trabalho, sob os aspectos físicos e espirituais, removendo toda sujeira existente. Para tanto, considera-se sujeira tudo o que incomoda, seja lixo, fofoca, inveja, pessimismo etc. Ao final de cada expediente, deve-se conferir se está tudo limpo e se nada está fora do seu lugar.

Salienta OSADA (1992, p. 134), “em muitas escolas, o lema é zero sujeira”. Esta frase pode considerar-se como ideia-chave da terceira fase: SEISOU, o senso da limpeza. Os termos corretos e adequados para esta fase poderiam ser inspeção, detecção e correção, pois limpeza tem a conotação de retirada da sujeira. Cada pessoa deve ser responsável pelo seu ambiente de trabalho trazendo-o limpo antes, durante e após a jornada de trabalho. Não significa apenas tirar a sujeira, mas não promover a sujeira. Todos os itens necessários podem ser usados, mas deve-se procurar deixá-los em melhores condições de uso possível, zelando por sua conservação.

A sujeira, provocada por comportamentos inadequados das pessoas, por deficiências dos equipamentos e/ou processo de produção ou ainda pelo manuseio irregular de materiais, deve ser organizada pelas próprias pessoas que trabalham no ambiente. Os benefícios decorrentes desse senso, segundo SILVA (1994, p. 34) são o bem-estar pessoal, a manutenção dos equipamentos, a prevenção de acidentes, a boa impressão causada nos clientes. Em outra dimensão, pode-se dizer que a esse senso está ligado com o sentimento de honestidade e de transparência na voz, no olhar, no gesto, na ação, na intenção de cada pessoa para com seus semelhantes. De acordo com a apresentação disponibilizada no site do IPEM e Silva (1994), as formas de praticar o senso e resultados obtidos são:

Quadro -3

O que fazer?	Resultados:
--------------	-------------

<ul style="list-style-type: none"> • Fazer uma faxina geral, com estabelecimento de horário definido para que todos façam limpezas durante cinco ou dez minutos diariamente; 	<ul style="list-style-type: none"> • Conscientização sobre a necessidade de manter o local de trabalho limpo e arrumado;
<ul style="list-style-type: none"> • Acionar regularmente o pessoal da limpeza; 	<ul style="list-style-type: none"> • Manutenção adequada dos equipamentos;
<ul style="list-style-type: none"> • Acionar regularmente o pessoal da manutenção; 	<ul style="list-style-type: none"> • Prevenção de acidentes;
<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver hábitos de limpeza e educar para não sujar; 	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente de trabalho saudável e agradável;
<ul style="list-style-type: none"> • Limpar os objetos antes de guardá-lo; 	<ul style="list-style-type: none"> • Bem estar pessoal;
<ul style="list-style-type: none"> • Treinar os colaboradores para que sejam capazes de conhecer completamente os equipamentos que utilizam; 	<ul style="list-style-type: none"> • Melhora da imagem do setor, da instituição e, por extensão, dos funcionários, causando uma boa impressão aos clientes;
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar checklist de todos os pontos dos equipamentos que mereçam atenção especial durante a limpeza. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento na qualidade de vida da instituição.

Fonte: Elaborado pelo autores com base em Silva (1994)

Como nos outros sentidos, é importante lançar uma semana de mobilização em prol da limpeza, com a orientação e conscientização de todos os envolvidos. A criação de objetivos, indicadores e metas para controle da limpeza é fundamental, além do retorno aos colaboradores com os resultados atingidos.

2.4 - Senso de Saúde

Aplicar o senso de saúde significa manter condições de trabalho, físicas e mentais, favoráveis à saúde. Deve-se considerar que a mera ausência de doença não implica no fato de a pessoa ser considerada saudável. O conceito de saúde vai, além disso, como se observa das seguintes definições: “Saúde é um estado de completo bem-estar físico, mental e social, e não apenas a ausência de doença ou enfermidade”. (Definição da OMS). No ambiente de trabalho, o importante é aplicar

os demais sentidos, mantendo o local limpo, agradável e as coisas organizadas, evitando com isso o stress responsável por uma série de doenças. A construção de um relacionamento saudável com os colegas de trabalho também é fator relevante na preservação da saúde. Portanto, o senso de saúde nos leva a praticar os demais sentidos (interação).

Segundo Ribeiro (1994), o Seiketsu (4º S), consiste basicamente em padronizar todos os procedimentos, hábitos e normas de modo que sejam mantidos os três S anteriores, mantendo a higiene e a limpeza. Realizar rotinas de inspeção e disciplina de limpeza, além do registro de procedimentos padronizados permite que esta etapa seja alcançada, já que é necessário que haja o registro por meio de documentos formais ou não, ou até mesmo de informativos, a fim de que não haja dúvidas a respeito da organização que deve ser mantida. De acordo com a apresentação disponibilizada no site do IPEM e Silva (1994), as formas de praticar o senso e resultados obtidos são:

Quadro – 4

O que fazer?	Resultados:
<ul style="list-style-type: none"> Melhorar as condições ambientais de trabalho, eliminando as fontes de perigo (análise das instalações elétricas, iluminação do ambiente e equipamentos de combate a incêndio); 	<ul style="list-style-type: none"> Redução de acidentes;
<ul style="list-style-type: none"> Promover o respeito mútuo, inclusive do embelezamento de local de trabalho; 	<ul style="list-style-type: none"> Local de trabalho agradável;
<ul style="list-style-type: none"> Cuidar sempre da saúde e higiene pessoal; 	<ul style="list-style-type: none"> Melhora na saúde geral dos funcionários, deixando-os bem dispostos;
<ul style="list-style-type: none"> Criar um ambiente de trabalho harmonioso, difundindo material educativo sobre saúde em geral. 	<ul style="list-style-type: none"> Facilita as relações humanas e combate as doenças (enfoque preventivo);
	<ul style="list-style-type: none"> Divulgação positiva da imagem do setor, da instituição e dos funcionários.

Fonte: Elaborado pelo autores com base em Silva (1994)

Pode-se atrelar este senso até a legislação trabalhista, quando da preocupação com a saúde dos colaboradores. É importante avaliar e registrar os riscos a saúde e segurança em cada setor da organização e montar um plano de ação para prevenção de acidentes e problemas de saúde. Alguns manuais de implantação do programa trazem o mês da saúde, com a disponibilização de treinamentos, equipamentos de proteção individual (EPI's), vídeos educativos, entre outros.

2.5 - Senso de Autodisciplina

Consiste no princípio de que devemos manter e cumprir, à risca, os padrões estabelecidos. Do senso de autodisciplina depende a manutenção dos demais sentidos e o sucesso de qualquer programa de qualidade. Afinal, de nada adianta, num momento inicial, canalizar grandes esforços para racionalizar, organizar e limpar o local de trabalho se não houver a manutenção dessas práticas, como um verdadeiro hábito. Rapidamente a desorganização e a sujeira voltam, colocando a perder todo trabalho, fazendo com que se passe a maioria do tempo voltando a organizar e limpar, quando já se poderia estar colhendo os frutos do esforço inicial. Essa situação gera inevitável desânimo, na medida em que se tem a impressão de estar fazendo sempre as mesmas coisas (organizando, limpando, etc) sem nenhum resultado. De acordo com a apresentação disponibilizada no site do IPEM e Silva (1994), as formas de praticar o senso e resultados obtidos são:

Quadro – 5

O que fazer?	Resultados:
• Compartilhar objetivos, visão e valores;	• Elimina o controle autoritário e imediato;
• Difundir regularmente conceitos e informações, educando para a criatividade;	• Facilita a execução das tarefas;
• Cumprir as rotinas com paciência e persistência;	• Propicia resultados de acordo com o planejado;

• Incorporar os valores do Programa 5S;	• Propicia o crescimento pessoal e profissional;
• Incorporar os valores do Programa 5S;	• Melhoria contínua a nível organizacional e entre as relações pessoais;
• Melhorar as comunicações em geral; • Criar mecanismos de avaliação e motivação;	• Prepara a instituição e os funcionários para os programas de Qualidade mais abrangentes.
• Treinar com paciência e persistência;	
• Participar dos programas e treinamentos.	

Fonte: Elaborado pelo autores com base em Silva (1994)

A reflexão sobre o estilo de administração atual é fundamental para manter o programa em longo prazo, pois interfere diretamente no comportamento dos profissnais da educação.. A direção da escola deve se mostrar comprometida com o 5S, ciente das medidas adotadas durante a implantação da metodologia, e com uma administração alinhada com os princípios da filosofia 5S, pois qualquer contradição põe em jogo a validade do programa por parte dos trabalhadores.

A responsabilidade de atingir as metas é de todos colaboradores e servidores, pois nenhuma liderança consegue alcançar metas se todos não tiverem envolvidos e comprometidos. O funcionário/colaborador não pode mais ter a ideia de executor de tarefas, mas sim participante dos objetivos e das metas da escola, para garantir sua própria sobrevivência no mercado de trabalho. O mercado de trabalho bem próspero só terá como servidores talentos humanos, de alta competência, alta qualidade, alto desempenho e múltiplas funções.

3- RESULTADOS

Uma grande problemática que foi observada é que ainda se há uma resistência na implantação do sistema 5 s inclusive em nossa cidade, pois muitos empresários: não reconhecem alguns erros em processos de gestão. Devido ainda segundo autores do tema pela sua simplicidade e nesse contexto, se destaca a

importância dos gestores terem um novo olhar com uma visão de cliente, abdicando de métodos rotineiros do cotidiano.

Em relação ao desperdício, verifica-se que quanto mais se desperdiça mais se gasta prejudicando a autonomia da escola que em si seja pública ou privada não deixa de ser uma empresa, e estes mesmos gastos implicam nos custos e ganhos da escola. Esses desperdícios do processo produtivo atingem também outras áreas gerando várias dificuldades como aceleração do desgaste de equipamentos devido a sobrecarga, acidentes e também desmotivação dos funcionários.

Assim para efeito de análise se observa que as escolas precisam se transformar mudando seus paradigmas culturais. Logo que na implantação do Programa 5S se mostra um desenvolvimento das organizações para um espaço sadio de competitividade criando também um ambiente de mudança comportamental.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Programa 5S configura-se como a base de uma filosofia de gestão, que tem na busca pela qualidade total, otimização dos processos e racionalização dos recursos, seu principal foco. Por se tratar de mudança de cultura, o sucesso na implantação do programa depende diretamente das pessoas e, por consequência, dos valores praticados por elas. Dentre esses valores destacam-se o respeito às pessoas, o trabalho em equipe, o foco na qualidade e excelência, responsabilidade, organização e autodisciplina. Não há uma fórmula certa para a implantação do programa e algumas orientações podem ser apresentadas, como sendo fundamentais para o sucesso da implantação, são elas (SILVA, 1994):

- Responsabilidade e envolvimento da direção Por se tratar de uma mudança de cultura, é de fundamental importância que o conceito venha disseminado de cima para baixo (top-down). Ou seja, a direção precisa compreender de forma ampla o programa, bem como a necessidade de seu apoio para o sucesso do mesmo, traduzido no exemplo aos demais colaboradores e na garantia de recursos para o provento e sustentação do programa.

- Controle e registro de documentos: É recomendado que a escola estabeleça e mantenha um procedimento documentado para controle dos documentos referentes ao Programa de forma a padronizar e manter o mesmo. Silva (1994) aconselha tirar fotos ou, até mesmo, filmar a situação inicial, de forma a sensibilizar depois, com as melhorias futuras.
- Treinamento: Segundo Carvalho et al. (2004) treinamento constitui no “processo de ajudar o empregado a adquirir eficiência no seu trabalho presente ou futuro, através de apropriados hábitos de pensamento e ação, habilidades, conhecimentos e atitudes”. A implantação do programa é facilitada pela conscientização dos funcionários quanto à importância dos conceitos e de como eles devem ser aplicados. Silva (2005) ensina que a abordagem do programa deve ser aplicada como hábito e filosofia, não apenas no *housekeeping*, ou seja, cuidar da casa.
- Planos de implantação: Silva (1994) destaca uma sequência usual de elaboração de um plano de ação. Primeiramente deve-se ter foco no resultado, tendo em mente os objetivos estratégicos e metas a atingir. Em seguida, deve-se adquirir conhecimento amplo sobre o tema, através de pesquisas, cursos e benchmarking. Então, devem-se relacionar todas as ideias possíveis sobre o tema, incluindo as sugestões das pessoas diretamente afetadas pelo programa.

Logo após, uma análise e seleção dessas ideias deverá ser realizada. É necessário, então, fazer uma separação nítida entre plano conceitual e plano prontamente executável. O primeiro tipo às vezes é chamado de plano diretor ou plano geral. Contém somente ações abrangentes, geralmente não-executáveis sem um detalhamento posterior. O segundo tipo contém ações prontamente executáveis, sendo adequado ao nível de supervisão e ao nível pessoal. Recomenda-se sintetizar as ações através do desenvolvimento do formulário 5W2H (O quê, Quem, Quando, Onde, Porque, Como, Quanto custa). Por fim, deve-se estabelecer a forma de avaliação dos resultados bem como sua periodicidade e fazê-la de conhecimento de todos os envolvidos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

OSADA, Takashi. **Housekeeping, 5S'seiri, seiton, seiso, seiketsu, shitsuke**. São Paulo: IMAM, 1992. 212 p.

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

RIBEIRO, Haroldo. **5S: um roteiro para uma implantação bem sucedida**. Salvador: QualityHouse, 1994. 79 p.

SILVA, João Martins de. **O ambiente da qualidade na prática - 5S**. 3. ed. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1996. 260 p.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em administração**. 11 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ZACHARIAS, Oceano. **Gestão de Qualidade: Praticando o Programa "5 S"**, Editora Quality Consultoria. 2012