



Novembro de 2005

Versão Preliminar

O Método 5 S

Diretor-Presidente

Dirceu Raposo de Mello

Diretores

Cláudio Maierovitch Pessanha Henriques

Franklin Rubinstein

Victor Hugo Costa Travassos da Rosa

Gerente-Geral de Laboratórios de Saúde Pública

Galdino Guttmann Bicho

Equipe Técnica

Ana Camila Teixeira de Campos

André Luis Oliveira da Silva

Claudinei Oliveira Zima

Galdino Guttmann Bicho

Giselle Chaia Silva

Lara Cristianine Tenório

Líbia Bentes Machado

Marcus Venícius Pires

Maria do Céu Borralho e Albuquerque

Maria Lúcia Prest Martelli

Marta Maria Bolson

Paula Bernadete de Moura Ferreira

Riviane Mattos Gonçalves

Sérgio Luiz da Silva

Silvânia Vaz de Melo Mattos

Elaboração do Documento

Giselle Chaia Silva

Revisão

Giselle Chaia Silva

Introdução:

A gestão da Qualidade é primordial para o estabelecimento e sobrevivência de uma instituição e para viabilizar o controle de atividades, informações e documentos. A meta é a boa prestação de serviços, de forma eficiente e dinâmica para que o solicitante fique satisfeito.

Dentre as muitas ferramentas que podem ser usadas para implantar o **Sistema da Qualidade** total numa empresa ou instituição é o Programa 5S. Este é o ponto de partida e um requisito básico para o controle da qualidade, uma vez que proporciona vários benefícios ao setor. A ordem, a limpeza, o asseio e a autodisciplina são essenciais para a produtividade. Porém, este programa implantado sozinho, somente ele, não assegura o Sistema da Qualidade eficiente. É necessário haver melhorias contínuas, treinamentos e conscientização do pessoal quanto à filosofia da qualidade.

O Programa 5 S tem aplicabilidade em diversos tipos de empresas e órgãos, inclusive em residências, pois traz benefícios a todos que convivem no local, melhora o ambiente, as condições de trabalho, saúde, higiene e traz eficiência e qualidade.

De acordo com experiências de empresas que já implantaram o programa, a "chave" não é somente a aplicação dos conceitos, mas a mudança cultural de todas as pessoas envolvidas e a aceitação de que cada um deles é importante para melhorar o ambiente de trabalho, a saúde física e mental dos trabalhadores e o sistema da qualidade.

O conceito do Método 5S e as palavras surgiram no Japão, onde cada um destes conceitos começa com a letra "S", por isso o método ser chamado 5S. Apesar disto, houve adaptação dos conceitos para a língua portuguesa, assim como adaptação em outros países que desenvolveram programas semelhantes para aprimorar a qualidade.

Mas é importante lembrar que implantar o programa não é apenas traduzir os termos e estudar sua teoria e seus conceitos. Sua essência é mudar atitudes, pensamento e comportamento do pessoal.

Conceito:

O Método "5S" foi base da implantação do Sistema de Qualidade Total nas empresas. Surgiu no Japão, nas décadas de 50 e 60, após a Segunda Guerra Mundial, quando o país vivia a chamada crise de competitividade. Além disso, havia muita sujeira nas fábricas japonesas, sendo necessária uma reestruturação e uma "limpeza".

O país precisava reestrutura-se, organizar as indústrias e melhorar a produção para ser compatível com o mercado mundial

O programa tem este nome por tratar-se de um sistema de cinco conceitos básicos e simples, porém essenciais e que fazem a diferença no Sistema da Qualidade.

Espanha e Inglaterra adotaram metodologias equivalentes, porém com nomes diferentes: "Teoria da Escova" e "Housekeeping", respectivamente; mas a idéia é a mesma- sempre buscar o Sistema da Qualidade Total .

É possível eliminar o desperdício (tudo o que gera custo extra) em cinco fases, com base no método "5S". Foi um dos fatores para a recuperação de empresas japonesas e a base para a implantação da Qualidade Total naquele país.

Os cinco conceitos foram introduzidos no Brasil posteriormente, em 1991, pela Fundação Cristiano Ottoni.

Os 5 conceitos são:

1.º S - SEIRI - SENSO DE UTILIZAÇÃO

CONCEITO: "separar o útil do inútil, eliminando o desnecessário".

2.º S - SEITON - SENSO DE ARRUMAÇÃO

CONCEITO: "identificar e arrumar tudo, para que qualquer pessoa possa localizar facilmente".

3.º S - SEISO - SENSO DE LIMPEZA

CONCEITO: "manter um ambiente sempre limpo, eliminando as causas da sujeira e aprendendo a não sujar".

4.º S - SEIKETSU - SENSO DE SAÚDE E HIGIENE

CONCEITO: "manter um ambiente de trabalho sempre favorável a saúde e higiene".

5.º S - SHITSUKE - SENSO DE AUTO-DISCIPLINA

CONCEITO: "fazer dessas atitudes, ou seja, da metodologia, um hábito, transformando os 5s's num modo de vida".

Objetivos do programa:

Baseado em sua própria elaboração, o Método 5S visa a combater eventuais perdas e desperdícios nas empresas e indústrias; educar a população e o pessoal envolvido diretamente com o método para aprimorar e manter o Sistema de Qualidade na produção.

É importante a alteração no comportamento e atitudes do pessoal. A conscientização dos integrantes da importância dos conceitos e de como eles devem ser usados facilita a implantação do programa.

A abordagem do programa deve ser aplicada como hábito e filosofia, não apenas no 'house keeping' (cuidar da casa).

Deste modo, o 5S auxiliará na reorganização da empresa, facilitará a identificação de materiais, descarte de itens obsoletos e melhoria na qualidade de vida e ambiente de trabalho para os membros da equipe.

Cada fase é intimamente ligada à outra, sendo também um "pré-requisito" para a consolidação da fase seguinte. Uma vez iniciado o processo, fica mais fácil dar continuidade à implantação do método. Conseqüentemente, haverá consolidação do Sistema da Qualidade e melhoria do desempenho geral no setor.

Planejamento e Prática dos Conceitos

De acordo com o conceito japonês, pode-se eliminar o desperdício, e conseqüentemente o custo extra também, nestas cinco fases que ajudarão também a implantar o Sistema da Qualidade.

1.º S - SEIRI - SENSO DE UTILIZAÇÃO

CONCEITO: "separar o útil do inútil, eliminando o desnecessário".

Também pode ser interpretado com Senso de Utilização, Arrumação, Organização, Seleção.

Nesta fase, o trabalho começa a ser colocado em ordem, para que só se utilize o que for realmente necessário e aplicável. Por isso, é importante ter o necessário, na quantidade adequada e controlada para facilitar as operações.

É essencial saber separar e classificar os objetos e dados úteis dos inúteis da seguinte forma:

- o que é usado sempre: colocar próximo ao local de trabalho.
- o que é usado quase sempre: colocar próximo ao local de trabalho.
- o que é usado ocasionalmente: colocar um pouco afastado do local de trabalho.
- o que é usado raramente, mas necessário: colocar separado, em local determinado.
- o que for desnecessário: deve ser reformado, vendido ou eliminado, pois ocupa espaço necessário e atrapalha o trabalho.

Vantagens:

- Reduz a necessidade e gastos com espaço, estoque, armazenamento, transporte e seguros.
- Facilita o transporte interno, o arranjo físico, o controle de produção.
- Evita a compra de materiais e componentes em duplicidade e também os danos a materiais ou produtos armazenados.
- Aumenta a produtividade das máquinas e pessoas envolvidas.
- Traz maior senso de humanização, organização, economia, menor cansaço físico e maior facilidade de operação.
- Diminui riscos acidentais do uso destes materiais pelo pessoal,

Todos da equipe devem saber diferenciar o útil do inútil, o que é realmente necessário e o que não é. Na terminologia da Qualidade, denomina-se "bloqueio de causas" ou ação preventiva.

2.º S - SEITON - SENSO DE ARRUMAÇÃO

CONCEITO: "IDENTIFICAR E ARRUMAR TUDO, PARA QUE QUALQUER PESSOA POSSA LOCALIZAR FACILMENTE

Também pode ser definido como Senso de Ordenação, Sistematização, Classificação, Limpeza.

O objetivo é identificar e arrumar tudo, para que qualquer pessoa possa localizar facilmente o que precisa e a visualização seja facilitada.

Nesta fase é importante:

- padronizar as nomenclaturas.
- usar rótulos e cores vivas para identificar os objetos, seguindo um padrão.
- guardar objetos diferentes em locais diferentes.
- expor visualmente os pontos críticos, tais como extintores de incêndio, locais de alta voltagem, partes de máquinas que exijam atenção, etc.
- determinar o local de armazenamento de cada objeto
- onde for possível, eliminar as portas.
- Não deixar objetos ou móveis no meio do caminho, atrapalhando a locomoção no local.

Vantagens:

- Menor tempo de busca do que é preciso para operar, ler, enviar, etc.
- Menor necessidade de controles de estoque e produção.
- Facilita transporte interno, controle de documentos, arquivos ou pastas, além de facilitar a execução do trabalho no prazo.
- Evita a compra de materiais e componentes desnecessários ou repetidos ou danos a materiais ou produtos armazenados.
- Maior racionalização do trabalho, menor cansaço físico e mental, melhor ambiente.
- Melhor disposição dos móveis e equipamentos
- Facilitação da limpeza do local de trabalho

A ordenação eficiente do material de trabalho deve ser implantada com uma nomenclatura padronizada e divulgada dos arquivos, pastas, documentos, salas, estoques, etc e com a indicação correta do local de estocagem. As pessoas devem saber onde procurar cada coisa quando necessário e todos devem seguir as regras.

É importante fazer uma análise da situação atual da instituição, como as coisas estão organizadas e onde. Sempre que possível, deve-se trabalhar para reduzir os estoques e qual o melhor local para guardar cada coisa.

A idéia principal nesta fase é:

"Um lugar para cada coisa e cada coisa em seu lugar."

3.º S - SEISO - SENSO DE LIMPEZA

CONCEITO: "MANTER UM AMBIENTE SEMPRE LIMPO, ELIMINANDO AS CAUSAS DA SUJEIRA E APRENDENDO A NÃO SUJAR"

Também pode ser definido como Senso de Zelo.

Cada pessoa deve saber a importância de estar em um ambiente limpo e dos benefícios de ambiente com a máxima limpeza possível. O ambiente limpo traduz qualidade e segurança.

O desenvolvimento do senso de limpeza proporciona:

- Maior produtividade das pessoas, máquinas e materiais, evitando o retrabalho.
- Evita perdas e danos de materiais e produtos.

Para isto, é importante que o pessoal tenha consciência e habitue-se a:

- Procurar limpar os equipamentos após o seu uso, para que o próximo a usar encontre-o limpo.
- aprender a não sujar e eliminar as causas da sujeira.
- definir responsáveis por cada área e sua respectiva função.
- manter os equipamentos, ferramentas, etc, sempre na melhor condição de uso possível.
- Após usar um aparelho, deixá-lo limpo e organizado para o próximo utilizá-lo
- Cuidar para que se mantenha limpo o local de trabalho, dando atenção para os cantos e para cima, pois ali acumula-se muita sujeira
- Não jogar lixo ou papel no chão
- Dar destino adequado ao lixo, quando houver

Inclui-se ainda neste conceito, de um modo mais amplo, manter dados e informações atualizados, procurar ser honesto no ambiente de trabalho e manter bom relacionamento com os colegas. Tudo isto é fundamental para a imagem (interna e externa) da empresa.

4.º S - SEIKETSU - SENSO DE SAÚDE E HIGIENE

CONCEITO: "MANTER UM AMBIENTE DE TRABALHO SEMPRE FAVORÁVEL A SAÚDE E HIGIENE".

Também pode ser definido como Senso de Asseio e Integridade.

Higiene é manutenção de limpeza, e ordem. Quem exige qualidade cuida também da aparência. Em um ambiente limpo, a segurança é maior. Quem não cuida bem de si mesmo não pode fazer ou vender produtos ou serviços de qualidade

O pessoal deve ter consciência da importância desta fase, tomando um conjunto de medidas:

- ter os três S's previamente implantados.
- Capacitar o pessoal para avaliem se os conceitos estão sendo aplicados realmente e corretamente
- eliminar as condições inseguras de trabalho, evitando acidentes ou manuseios perigosos
- humanizar o local de trabalho numa convivência harmônica.
- difundir material educativo sobre a saúde e higiene.
- respeitar os colegas como pessoas e como profissionais,
- colaborar, sempre que possível, com o trabalho do colega
- cumprir horários,
- entregar documentos ou materiais requisitados no tempo hábil,
- não fumar em locais impróprios, etc.

Ter a empresa limpa e asseada requer gastos com sistema e matérias de limpeza. Requer manutenção da ordem, da limpeza e principalmente disciplina. Cada membro da equipe deve ter consciência da importância de se trabalhar num local limpo e organizado.

As vantagens são:

- melhor segurança e desempenho do pessoal.
- Prevenção de danos à saúde dos que convivem no ambiente.
- Melhor imagem da empresa internamente e externamente.
- Elevação do nível de satisfação e motivação do pessoal para com o trabalho

Algumas medidas importantes e úteis nesta fase também podem ser colocar avisos ou instruções para evitar erros nas operações de trabalho, bem como designações, avisos e identificação dos equipamentos (recursos visuais).

Quando importantes, os avisos devem ser vistos à distância, bem destacados e acessíveis a todos do setor.

É importante nesta fase conferir se o programa está sendo realmente implantado, verificando cada etapa, se o pessoal está preparado e motivado a cumprir o programa.

5.º S - SHITSUKE - SENSO DE AUTO-DISCIPLINA

CONCEITO: "fazer dessas atitudes um hábito, transformando os 5s's num modo de vida".

Atitudes importantes:

- Usar a criatividade no trabalho, nas atividades.
- Melhorar a comunicação entre o pessoal no trabalho.
- Compartilhar visão e valores, harmonizando as metas.

- Treinar o pessoal com paciência e persistência, conscientizando-os para os 5s's .
- De tempos em tempos aplicar os 5s's para avaliar os avanços.

É importante cumprir os procedimentos operacionais e os padrões éticos da instituição, sempre buscando a melhoria. A auto-disciplina requer a consciência e um constante aperfeiçoamento de todos no ambiente de trabalho. A consciência da qualidade é essencial.

Com o tempo, a implantação do programa traz benefícios:

- Reduz a necessidade constante de controle.
- Facilita a execução de toda e qualquer tarefa/operação.
- Evita perdas oriundas de trabalho, tempo, utensílios, etc.
- Traz previsibilidade do resultado final de qualquer operação.
- Os produtos ficam dentro dos requisitos de qualidade, reduzindo a necessidade de controles, pressões, etc.

Dicas para a prática do método 5S:

Cada pessoa deve saber diferenciar o útil do inútil. Só o que tem utilidade certa deve estar disponível.

Eliminando-se o que não é útil, você pode se concentrar apenas no que é útil. Dê atenção a tudo que estiver dentro de seu ambiente de trabalho (máquinas, ferramentas, estoques, móveis, papéis, etc.) e defina o que é necessário através de instruções claras para que todos possam separar o útil do inútil.

Algumas perguntas podem ser elaboradas para direcionar o processo:

1. O que pode ser jogado fora e o que deve ser guardado?
2. O que pode ser útil para outro setor ?
3. O que pode ser consertado ?
4. É possível trabalhar de forma mais econômica, racionalizando o tempo?

Após colocar em um local determinado aquilo que será descartado, convide as pessoas de outros setores para que escolham, entre os itens disponíveis, o que de fato lhes interessar.

Analisar como as coisas estão guardadas, onde e por quê. Arrumação é importante para agilizar o acesso aos documentos e outras coisas em seus devidos lugares. Administrar bem o patrimônio da instituição é essencial, principalmente no que se refere a organização e identificação de :

- Laudos,
- relatórios,

- atas ,
- documentos em geral,
- pareceres,
- dados estatísticos,
- arquivos e pastas de documentos.

Sempre que possível, eliminar ou diminuir o processo burocrático de ações ou documentos, procurando aproveitar o tempo e economizar trabalho desnecessário.

Cada um deve ficar responsável pelo seu espaço, sem prejudicar o espaço do outro.

Sempre deve-se questionar se algo está bom o suficiente ou se é possível ser melhorado.

Estoques e utensílios de trabalho:

Para haver corretas armazenagem, organização e identificação, devem ser feitas algumas perguntas:

1. É possível reduzir os estoques ?
2. O que está à mão precisa mesmo estar ali ?
3. Os nomes das coisas estão padronizados ?
4. Qual o melhor local para cada coisa e por que?
5. O que é necessário está à mão?

Levante sugestões para a melhoria e limpeza do local de trabalho. Marque, se possível, o dia da limpeza definido, para que todos se organizem. É importante que todos participem, fazendo a limpeza básica em conjunto, jogando papéis fora, fazendo pequenos consertos, etc..

Compartilhe idéias com os colegas, discuta as alternativas propostas e valorize o trabalho de cada um.

O que deve ser verificado e avaliado para elaboração de um ambiente organizado e propício, com a metodologia 5S implantada:

1. Apresentação dos funcionários devem se apresentar com boa aparência usando trajes limpos, não rasgados.
2. Piso e área externa ao setor (corredores) devem estar limpos, secos e organizados, sem acúmulo de materiais e sucatas, devem possuir linhas demarcando as áreas de circulação.

3. Higiene= O ambiente deve estar limpo, sem acúmulo de materiais orgânicos ou inorgânicos. Deve estar livre também de materiais/ equipamentos que provoquem contaminação química..

O pessoal deve cuidar da higiene pessoal e usar os devidos equipamentos de segurança (onde aplicáveis), para garantir a integridade física.

É importante também o cuidado com as máquinas, aparelhos, equipamentos e utensílios.

As dicas de prática do método 5S devem tornar-se hábitos na instituição, entre os funcionários, em todos os setores para que o programa seja mantido e o controle fique mais fácil.

Em cada etapa, é essencial que o método seja verificado, a implantação tem de estar em constante verificação; isto também é importante para a próxima fase, pois são todas interligadas.

A última etapa de uma série é o ponto de partida para a primeira etapa da próxima.

A fase de auto-disciplina, principalmente é uma das mais importantes e cruciais do programa, pois é a fase em cada um dos envolvidos terá que desenvolver seu próprio senso de ordenação e assumir o compromisso com a metodologia.e com suas atividades Cada um fazendo a sua parte contribui para o desenvolvimento de todo o programa e a manutenção da qualidade.

Cada um deve estar ciente de suas responsabilidades, ter suas funções definidas e ser treinados para que haja eficiência na prestação dos serviços, segurança no local de trabalho e incentivo à capacidade criativa.

Roteiro Sugestivo para implantar o 5S:

1ª etapa: equipe de implantação

Formada por 3 pessoas, no mínimo, de diferentes setores da instituição e 1 pessoa da alta administração. A equipe tem que ter disponibilidade para conduzir o processo, orientar, esclarecer dúvidas e fazer visitas rotineiras de acompanhamento.

2ª etapa: Planejamento

Equipe de implantação pode elaborar um cronograma, um plano de orientação, determinar as ferramentas que serão utilizadas e dividir as atividades. As tarefas e as responsabilidades devem ser distribuídas e todos devem se comprometer com os prazos de cumprimento.

3ª etapa: Fotos e registros

É importante registrar a situação atual da organização, em todas as áreas, especialmente onde forem percebidas necessidades de melhoria. Posteriormente, a equipe deve se reunir e discutir as falhas, as ações corretivas, dar sugestões de melhoria baseadas nas fotos. É importante a opinião de cada um, principalmente por que pertencem a áreas diferentes na empresa.

4ª etapa: Reunião

A equipe pode convidar o pessoal da instituição para uma reunião, compartilhar os dados e mostrar o compromisso e a disposição para implantar o método. Nesta reunião, a equipe pode iniciar o trabalho de conscientização do pessoal, da importância do programa 5S para a melhoria do trabalho. A equipe também pode explicar os objetivos do trabalho, mostrar as vantagens do programa e os benefícios.

5ª Etapa: Implantação

Após esta reunião de sensibilização do pessoal com a equipe responsável, o programa começa a ser efetivamente implantado. As responsabilidades são divididas de acordo com as áreas de trabalho, bem como os mapas de acompanhamento do trabalho. Em cada fase, o pessoal envolvido deve se reunir para definir as atividades, esclarecer as dúvidas, citar exemplos, etc. A interação da equipe com o pessoal envolvido é importante, para que não fiquem dúvidas a respeito do programa e para que tudo corra bem na fase seguinte.

6ª Etapa: Acompanhamento

A equipe organizadora planeja e se organiza para fazer visitas nas áreas de implantação com pelo menos um membro da equipe organizadora supervisionando a visita. Nas visitas, os quesitos necessários para a implantação do programa devem ser acordados, conforme a orientação do colaborador. Os pontos positivos, como os negativos devem ser apontados, pois o pessoal deve ser motivado a seguir as orientações. O ideal é que a equipe faça um mapa de acompanhamento mensal para verificar os benefícios, os resultados, as mudanças. É essencial que todos sigam o programa, desde os gerentes e diretores aos técnicos de apoio.

Com o tempo, cada integrante vai diagnosticar a importância dos conceitos e de sua aplicação, tornando a metodologia um hábito no trabalho. Dessa forma, o sistema vai se consolidando, junto com o Sistema da Qualidade.

Os técnicos e funcionários novos, que forem se incorporando à empresa, também se habituarão a aplicar os conceitos, uma vez que entrarem num sistema já implantado.

A gerência, setor ou empresa deve também se responsabilizar por planejar reuniões periódicas com os membros da equipe para verificar como está sendo seguida cada fase do programa e as melhorias que podem ser feitas. Isso garante a motivação em sempre manter o hábito da metodologia e a manutenção do programa sempre implantado.

Os treinamentos dos membros da equipe, técnicos e funcionários, deve ser periódico e o acompanhamento deve ser constante. Com os novos treinamentos, a equipe pode verificar os resultados, avaliações do pessoal, as melhoras e o que ainda pode ser feito.

Também é uma oportunidade de reciclagem dos conhecimentos de cada um e harmonização da equipe.

Custo de Implantação do Método 5S:

O custo para a implantação do programa não é alto e os recursos podem ser alocados do orçamento da empresa ou do setor.

De acordo depoimentos de instituições em que com o método já foi implantado ou está em implantação, não houve dificuldades para o custeio ou necessidades de compra excessiva de itens.

Algumas fases podem ter o custo mais elevado que outras, o que dependerá também do número de pessoas envolvidas no processo, do nível de compromisso da equipe, da estrutura física e da situação atual da empresa.

Quanto mais rápido o pessoal se mobilizar para implantar o programa e se dedicar, menores serão tempo e gastos para implantar.

Idéias principais do Método 5S:

“Se você sabe e não faz, é como se você não soubesse.”

“Os três primeiros Ss, ou seja, as 3 primeiras fases são a base para o sucesso da implantação do programa.”

“Ordenar é identificar.”

“O ambiente mais limpo não é o que mais se limpa, e sim o que menos se suja.”

“Organização do pessoal reflete organização do ambiente.”

“Todo o trabalho tem de ser feito em equipe.”

“ A tolerância também é uma ferramenta de trabalho, desde que usada na medida certa.”

Referências Bibliográficas:

1 -Páginas eletrônicas:

www.assessoriacomercial.vilabol.uol.com.br
Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação; jul/dez 2005
www.medianeira.com.br
www.indg.com.br - Ceará
www.geocities.com – AFA Administração
www.polivet-itapetinga.vet.br

2 – Apostilas:

Programa de Qualidade da Universidade Estadual de Goiás – Avaliação 5S

Programa 5S – Control Lab; autores: Márcio Mendes Biasoli e Carla A. de Oliveira

Programa do 5S - Toyota

Agradecimentos:

Pela elaboração deste material didático, gostaria de agradecer a colaboração dos colegas:

Leonardo Carvalho de Lima
Sérgio Luiz da Silva
Silvania Vaz de Melo Mattos

GERÊNCIA GERAL DE
LABORATÓRIOS DE SAÚDE
PÚBLICA

SEPN 511 – Bloco A - 3º andar

Edifício Bittar II

70750-541 - Brasília - DF

Tel (61) 3448.6300

Fax (61) 3448.6301

reblas@anvisa.gov.br

www.anvisa.gov.br

Versão Preliminar

