

DEOCLIDES DE ARAÚJO FILHO

**IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA "5S" NO SETOR DE ODONTOLOGIA DO SESC
JACAREZINHO**

**Projeto Técnico apresentado para obtenção do
título de Especialista do Curso de Gestão da
Qualidade e Produtividade, Setor de Ciências
Sociais Aplicadas, Universidade Federal do
Paraná**

Orientador: Prof. Dr. João Carlos da Cunha

**CURITIBA
2003**

À Deus, por ter me amparado e iluminado para a concretização deste projeto.

Ao SESC, pelo grande apoio e investimento profissional a mim destinado, na participação deste importante curso e proporcionado a efetivação deste trabalho.

Ao Professor João Carlos da Cunha e equipe de gestão, pela atenção e colaboração no assessoramento das informações que nortearam o desenvolvimento do projeto.

Sumário

1. TÍTULO	01
2. OBJETIVOS DO TRABALHO.....	01
2.1 Objetivos Gerais	01
2.2 Objetivos específicos	01
2.3 Justificativa dos objetivos.....	01
2.4 Metodologia	02
CAPÍTULO II – TEÓRICO-EMPÍRICA.....	04
1. INTRODUÇÃO	04
2. CONCEITOS DA QUALIDADE	06
3. A ORIGEM DA QUALIDADE TOTAL	07
4. TRILOGIA DE JURAN – GERÊNCIA DA QUALIDADE.....	08
5. ORIGEM E SIGNIFICADOS DO 5S	10
6. ANÁLISE DOS CONCEITOS DO PROGRAMA 5S	12
7. PRINCIPAIS BENEFÍCIOS DO 5S.....	12
8. A IMPORTÂNCIA DA EDUCAÇÃO PARA QUALIDADE DE VIDA.....	13
9. FATORES A SEREM CONSIDERADOS NA IMPLANTAÇÃO DO 5S.....	14
9.1 Treinamento da equipe de implantação do 5S	14
9.2 Organização da equipe de gestão e implantação do 5S.....	15
9.3 Problemas que podem ocorrer na implantação do 5S, e como preveni-los ou corrigi-los.....	16
9.4 Atuação do 5S na solução dos principais problemas.....	18
10. QUADRO DO PLANO DE IMPLANTAÇÃO DO 5S	18
11. ANÁLISE DO PLANO DE IMPLANTAÇÃO DO 5S.....	21
CAPÍTULO III – A EMPRESA	23
1. DESCRIÇÃO GERAL.....	23
2. QUADRO FUNCIONAL.....	23
3. ORGANOGRAMA	23

4. HISTÓRICO DA EMPRESA.....	24
5. MISSÃO DA EMPRESA.....	25
6. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO.....	25
CAPÍTULO IV – PROPOSTA	28
1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....	28
2. SISTEMA PROPOSTO.....	29
3. ESTRUTURA GERENCIAL DO 5S	29
3.1 Organograma da Estrutura Gerencial do 5s.....	29
4. PLANO DE IMPLANTAÇÃO.....	30
4.1 Quadro do Plano de Implantação do Programa 5s no Setor de Odontologia do Sesc Jacarezinho.....	31
5. RECURSOS NECESSÁRIOS	34
5.1. Recursos Humanos.....	35
5.2 Recursos Materiais.....	35
5.3 Recursos Financeiros.....	35
5.4 Totalização das Despesas	36
6. RESULTADOS ESPERADOS.....	36
7. RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVAS/CORRETIVAS	37
CAPÍTULO V – CONCLUSÃO.....	39
GLOSSÁRIO.....	41
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	42
ANEXOS	43

1 . Título

Implantação do programa “5S” no setor de Odontologia do SESC Jacarezinho.

2. Objetivos do trabalho

2.1. Objetivos Gerais

- Criar um ambiente de maior qualidade e produtividade;
- Estabelecer melhores condições de atendimento ao cliente
- Assegurar o bem estar do cliente, através da melhoria dos serviços prestados.

2.2. Objetivos Específicos

- Efetuar levantamento da Cultura Organizacional da Empresa;
- Sistematizar processo de atendimento ao cliente
- Destinar melhor aproveitamento dos recursos tecnológicos existentes;
- Evitar desperdício de material e tempo;
- Efetivar mudanças de dimensionamento (ambientação local);
- Manter higienização, asseio e limpeza adequada no consultório, conforme especificações;
- Manter equipamentos de atendimento odontológico em perfeitas condições de uso, através de manutenções periódicas;
- Proporcionar segurança aos funcionários com o uso de EPI's.

2.3 Justificativa dos Objetivos

A globalização da economia mundial, a criticidade do cliente, a concorrência no mercado de trabalho; são fatores crescentes que interferem constantemente no

estilo de vida das empresas. A sociedade é movida pela busca incessante da melhoria de qualidade de vida; seja ela no lar, no trabalho, ou quaisquer outro ambiente.

As mudanças periódicas, obrigam as empresas por meio de seus recursos, promoverem inovações e melhorias contínuas, visando acompanhar o crescimento sócio-econômico, caracterizado pelo evolução de processos e produtos. Tais mudanças devem ser incorporadas pelas empresas de forma que atenda suas reais necessidades; por meio de um planejamento adequado e eficiente, culminando em ações práticas, concretas e objetivas.

O setor de Odontologia do SESC Jacarezinho, faz parte deste cenário, e para torná-lo mais viável e eficaz, é necessário centrar suas ações no cliente. Para isso é fundamental maior investimento em capacitação de seus funcionários em busca da ampliação de conhecimentos, habilidades, criatividade e motivação. A capacitação estabelece entre a empresa e seus funcionários ma troca de interesses: por um lado a empresa melhora a qualidade do serviço prestado e por outro os funcionários aumentam seu poder de empregabilidade.

Através da aplicação dos 5S, no referido setor, acreditamos que os funcionários estarão sempre estimulados em manter bons hábitos e uma postura de qualidade diante de novas situações que surgirão cotidianamente.

O programa traz como principais características:

- Resolução dos problemas em suas origens;
- Manter os funcionários motivados para melhoria de desempenho;
- Comprometimento para solução de problemas.

O Curso de Gestão de Qualidade e Produtividade da Universidade Estadual do Paraná, oportunizará a implantação do Programa 5S no setor de Odontologia do SESC Jacarezinho, através das necessidades apresentadas decorrentes de sua estrutura e funcionamento.

2.4. Metodologia:

A princípio foi realizada uma revisão bibliográfica que apresentou os aspectos teóricos e práticos da implantação do Programa 5S. Com referência a esta revisão

foi elaborado um roteiro com etapas descritas no Plano de Implantação dos 5S, sugerido pelo autor.

A metodologia do Programa 5S, foi definida e utilizada na entidade conforme etapa seguinte do trabalho, fazendo parte da mesma o planejamento das etapas, treinamentos e motivação, definição de procedimentos e controles.

CAPÍTULO II – REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

1. Introdução:

Uma das maiores dificuldades que as empresas encontram para implantação efetiva da gestão da qualidade total é a mudança de cultura em todos os seus níveis hierárquicos, ponto fundamental para o busca da excelência dos seus processos. No Brasil, este fenômeno é agravado pelas deficiências educacionais da população. Através de cinco atividades básicas e de simples aplicação, aqui denominadas 5S, tornam-se possíveis mudanças de comportamento e de atitude das pessoas, possibilitando o desenvolvimento de um ambiente propício à obtenção da qualidade total.

A elitização dos conceitos e das ferramentas da GQT (Gestão da Qualidade Total), e a resistência às mudanças que ocorrem nos níveis hierárquicos intermediários da organização (chefes e supervisores), tornam o processo de implantação da qualidade total muito lento e monótono. Muitas empresas investem intensamente em treinamento, e os resultados poderiam ser mais expressivos se houvesse, paralelamente, investimento na educação das pessoas.

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 ela trabalham, devem implantar o 5S. Se ainda não o fazem é porque desconhecem o problema (carência educacional) e/ou a solução (5S).

O 5S está sendo implantado em bancos, escolas, repartições públicas, autarquias, construtoras, comércio, micro e pequenas empresas, hospitais, comunidades e associações, etc. Enfim, o 5S vem sendo implantado em todos os ambientes em que há carências educacionais de seus usuários.

Temos como cliente: “Toda e qualquer pessoa que recebe um produto ou serviço”, devemos ter em mente que o foco da qualidade total é a satisfação do cliente, clientes satisfeitos pode-se lucrar mais, ter maiores perspectivas de negócios e melhorar o clima de cooperação e entusiasmo dos funcionários. Assim todos se beneficiam:

- Os clientes passam a adquirir produtos de melhor qualidade.
- Os funcionários passam a trabalhar em um ambiente mais organizado, melhorando a qualidade de vida.
- O proprietário passa a ter mais segurança e melhor retorno do investimento.

Por outro lado deve-se preocupar também com a insatisfação do cliente, caracterizada pela deficiência de produtos (não conformidades), ocasionando: reclamações, devoluções, publicidade desfavorável, ações judiciais e assim por diante.

As empresas se preocupam fundamentalmente com a perda de participação no mercado, caracterizada pela redução continuada de investimento tecnológico em bens e serviços. O programa 5S, vem para alavancar uma mudança cultural das empresas e superar essas dificuldades, em prol de um melhor desempenho para uma gestão de qualidade eficiente e eficaz através de sua força de trabalho.

Para formulação deste conteúdo foram utilizados os seguintes volumes como referência bibliográfica:

- RANGEL, Alexandre, Momento da Qualidade – São Paulo, 1995, Editora Atlas S.A.
- CUNHA, João Carlos da, Introdução à Gestão da Qualidade e Produtividade – Apostila do Curso de Qualidade e Produtividade – UFPR -2001.
- JURAN, J.M, A qualidade desde o projeto – 3ª edição – São Paulo, 1997 – Editora Pioneira – 3ª Edição.
- FERREIRA, Ademir Antônio, Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas/ Ademir Antônio Ferreira, Ana Carla Fonseca Reis, Maria Isabel Pereira – São Paulo, Pioneira, 1997.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi, Qualidade total em serviços – São Paulo, Atlas, 1994.
- GALVÃO, Célio Anulfo Castiglione/Mauro Márcio Ferreira de Mendonça, Fazendo acontecer na qualidade total – Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

2. Conceitos da qualidade

Conforme citações do Professor João Carlos da Cunha (Gestão de Qualidade e Produtividade –Apostila – UFPR - 2001), ao longo da história tanto a importância da qualidade para a competitividade das empresas, como o conceito do que é qualidade, quanto e como obtê-la, têm mudado muito. Estas mudanças ocorrem principalmente em função do aumento do número de empresas competindo num mesmo mercado, da permanente insatisfação do homem com o nível que alcança de atendimento às suas necessidades, como pela própria evolução do conhecimento e das tecnologias em geral, que permitem a criação de produtos, serviços e processos cada vez mais perfeitos. Terá mudado efetivamente o conceito de “qualidade”, ou mudaram apenas os atributos da qualidade. Entretanto, a aplicação destes conceitos à situações reais exige a transformação de idéias em indicadores observáveis e freqüentemente mensuráveis. Para pessoas diferentes, grupos diferentes, povos diferentes, a forma de avaliar beleza, pureza, justiça, santidade, eficácia e perfeição são diferentes. As mesmas pessoas, grupos e povos, com o passar do tempo vão modificando suas visões e opiniões sobre a qualidade, seus critérios para sua avaliação e o nível de exigência (padrões) para estes critérios.

Diversos autores têm proposto conceitos de qualidade que ora enfatizam os critérios de avaliação, ora os avaliadores ora o método de avaliação.

Sempre será algo que satisfaz alguns critérios; segundo Crosby: “qualidade deve ser definida como cumprimento de requisitos”; produzir um produto ou serviço com as características exatas a um padrão prefixado. Juran define a qualidade com base no cumprimento de requisitos quando afirma “qualidade é a adequação ao uso”; destaca a adequação do produto a uma finalidade de uso.

Thurston tem uma definição para a qualidade que deixa bem clara a necessidade da opinião do cliente, afirma que “qualidade é aquilo que o cliente percebe quando sente que o produto atende as suas necessidades e satisfaz suas expectativas”. Feigenbaun afirma: “qualidade quer dizer o melhor para certas condições do cliente”.

Towsend e Gebhardt propuseram uma dicotomia interessante na abordagem da qualidade por que reconhecem que não basta um produto ter características objetivas de qualidade, porém também precisam ter o prestígio junto aos

consumidores. Afirmam que existem na realidade dois tipos básicos de qualidade; a qualidade de fato e a qualidade em percepção. A qualidade de fato seria a conformidade às exigências ou aptidão para o uso conforme os conceitos de Crosby e Juran, respectivamente. Neste caso o julgamento é impessoal e técnico, baseado em características do produto ou serviço. A qualidade em percepção é subjetiva é como o cliente vê e sente o produto ou serviço, depende de sua percepção quanto ao grau que o produto atende ou supera suas expectativas.

Estas diferenças entre conceitos podem parecer filigranas de estudiosos mas na verdade tem um grande impacto na concepção dos modelos da qualidade a serem implantados nas organizações.

Towsend e Gebhardt, dizem que a organização deve valorizar ambas as abordagens da qualidade, deve tanto produzir produtos ou serviços que tecnicamente sejam adequados quanto a valorizar e desenvolver a opinião dos clientes a respeito deles.

Ao analisar a evolução dos modelos e conceitos da qualidade podemos constatar que os primeiros modelos eram simplistas e trabalhavam otimizando os aspectos materiais e visíveis do sistema de produção. Já os modelos mais recentes são abrangentes, e complexos, utilizando uma visão holística das empresas.

Atualmente existem diversos modelos de mudança nas organizações, visando a qualidade que variam tanto na abrangência quanto na profundidade de intervenção. Os modelos mais populares são o "5S", a ISO 9000, a "Qualidade Total" e a Reorganização Radical".

3. A origem da Qualidade Total

Segundo o Economista Alexandre Rangel (modelo da qualidade), nos mostra que embora os conceitos de qualidade tenham se originado nos Estados Unidos, foi no Japão que ocorreu a revolução da Qualidade Total. Após a Segunda Guerra Mundial, o país estava totalmente destruído e os E.U.A. deram seu apoio enviando pessoal técnico para dar suporte às empresas e a economia nipônica.

Nessa Época, Deming, um engenheiro americano, hoje considerado um dos gurus da qualidade, foi ao Japão fazer uma série de palestras para mostrar aos

empresários locais a importância de fazer o controle estatístico nos processos, ao invés de controlar a qualidade apenas por inspeção no produto final.

Os líderes empresariais tomaram conhecimento do conteúdo das palestras de Deming, aprovaram este tipo de abordagem e deram grande apoio à ampla divulgação dos conceitos expostos pelo engenheiro americano.

Como o povo japonês é muito disciplinado e tem muito respeito pela liderança, toda população trabalhadora se interessou pela filosofia de Deming, aderindo às ferramentas da qualidade como base para melhoria dos processos nas empresas.

O apoio das lideranças ao movimento da qualidade foi fundamental

Hoje fala-se que a introdução da filosofia da qualidade nas empresas depende muito da alta administração. Isto deve ao exemplo das lideranças japonesas, com seu engajamento na campanha pela melhoria dos processos.

Depois do Japão, o movimento pela Qualidade Total atingiu os E.U.A e a Europa. O próprio Deming retornou aos E.U.A e passou a ser considerado um dos maiores especialistas na matéria, escrevendo vários trabalhos que se espalharam pelo mundo inteiro.

4. Trilogia de Juran (gerência da qualidade)

De acordo com as definições de J.M. Juran a gerência da qualidade é feita utilizando-se três processos:

Planejamento da qualidade: É a atividade de desenvolvimento dos produtos ou processos exigidos para a satisfação das necessidades dos clientes. Ela envolve uma série de passos universais, que podem ser resumidos da seguinte forma:

- Estabelecer metas da qualidade;
- Identificar os clientes;
- Determinar as necessidades dos clientes;
- Desenvolver características dos produtos que atendam as necessidades dos clientes;

- Desenvolver processos que sejam capazes de produzir aquelas características dos; produtos;
- Estabelecer controles de processos e transferir os planos resultantes para as forças operacionais.

Controle de qualidade: Este processo consiste dos seguintes passos:

- Avaliar o desempenho real de qualidade;
- Comparar o desempenho real com as metas de qualidade;
- Agir a respeito da diferença.

Melhoramento da qualidade: Este processo é o meio de elevar o desempenho da qualidade a níveis sem precedentes (“grande avanço”). A metodologia consiste em uma série de passos universais:

- Estabelecer a infra-estrutura necessária para garantir o melhoramento anual da qualidade;
- Identificar as necessidades específicas de melhoras – os projetos de melhoramento;
- Estabelecer, para cada projeto, uma equipe com clara responsabilidade para levá-la a uma conclusão bem sucedida;
- Prover os recursos, a motivação e o treinamento de que as equipes necessitam para:
 - Diagnosticar as causas,
 - Estimular o estabelecimento de remédios,
 - Estabelecer controles para manter os ganhos.

O conceito de trilogia não é meramente uma forma de se explicar a gerência para qualidade à alta-gerência. Ele também é um conceito unificante que se estende a toda empresa. Cada função possui características únicas, assim como cada produto ou processo. Porém para cada um deles, gerenciamos para a qualidade usando os mesmos três processos gerenciais da trilogia: planejamento, controle e melhoramento.

5. Origem e significados do 5S

De acordo com Haroldo Ribeiro (a base para a Qualidade Total 5S):

Origem

5S é uma prática desenvolvida no Japão, onde os pais ensinam a seus filhos princípios educacionais que acompanham até a fase adulta. Depois de ocidentalizada, ficou conhecida também como Housekeeping.

A denominação 5S é devida às cinco atividades seqüenciais e cíclicas iniciadas pela letra 'S', quando nomeadas em Japonês. São elas: SEIRI, SEITON, SEISO, SEIKETSU E SHIMITSUKE.

No Japão, algumas empresas utilizam o 5S como uma ferramenta indispensável para a implementação e a consolidação da GQT. Os efeitos do 5S são tão abrangentes que os tornam uma prática fundamental para a formação de um ambiente adequado às atividades da Qualidade Total.

Apesar do 5S ser recomendado mundialmente como originário do Japão, a sua essência está presente em qualquer população, nação, sociedade, família ou pessoa que pratique bons hábitos, que zele pela higiene, segurança, bem estar, sensatez e respeito ao próximo. No Brasil a responsabilidade pela gestão varia de acordo com cada empresa. Em algumas, a gestão está por conta da área de recursos humanos ou secretaria de qualidade. Em outras, a responsabilidade é da área de segurança industrial ou, até mesmo da área de produção.

Significado dos 5S

SEIRI – ORGANIZAÇÃO

Organizar é separar as coisas necessárias das que são desnecessárias, dando um destino pra aquelas que deixaram de ser úteis para aquele ambiente.

Outras traduções:, Utilização, seleção, classificação, descarte.

SEITON – ORDENAÇÃO

Ordenar é agrupar as coisas necessárias, de acordo com a facilidade de acessá-las, levando em conta a freqüência lógica já praticada, ou de fácil assimilação. Quando se tenta ordenar as coisas, necessariamente o ambiente fica mais arrumado, mais agradável para o trabalho e, conseqüentemente, mais produtivo.

É bom refletir que a prática da organização e da ordenação, fornece extraordinários subsídios para melhorar qualquer processo.

Outras traduções: Sistematização, arrumação, organização.

SEISO – LIMPEZA

Limpar é eliminar sujeira, inspecionando para descobrir e atacar as fontes de problemas. A limpeza deve ser encarada como uma oportunidade de inspeção e de reconhecimento do ambiente. Para tanto, é de fundamental importância que a limpeza seja feita pelo próprio usuário do ambiente, ou pelo operador da máquina ou equipamento.

A limpeza é o monitoramento do ambiente, dos equipamentos e das pessoas.

Outras traduções: Inspeção, zelo.

SEIKETSU – ASSEIO

Fazer asseio é conservar a higiene, tendo o cuidado para que os estágios de organização, ordem e limpeza, já alcançados, não retrocedam. Isto é executado através da padronização de hábitos, normas e procedimentos.

Outras traduções: Padronização, saúde, aperfeiçoamento, higiene.

SHITSUKE – DISCIPLINA

Ser disciplinado é cumprir rigorosamente as normas e tudo o que for estabelecido pelo grupo. A disciplina é um sinal de respeito ao próximo.

Outras traduções: Autocontrole, educação, harmonia.

6. Análise dos conceitos do Programa 5S

Haroldo Ribeiro expõe que alguns questionamentos são feitos quanto a denominação do 5S (japonesa), uma vez que as atividades, sendo tão básicas, dispensariam este rótulo. A verdade é que a denominação está difundida de tal forma que já não se percebe tratarem-se de cinco palavras japonesas. É muito comum ouvir falar “vamos fazer o 5S”, para qualquer atividade de melhoria dos ambientes nas empresas que o praticam. No fundo, o processo 5S nada mais é do que a prática de “bons hábitos”. Há dúvidas se o uso de uma denominação tipo “bons hábitos”, teria a mesma aceitação que a denominação 5S, já que poderia haver um possível preconceito por parte das pessoas ao serem convocadas para praticar “bons hábitos”.

Uma das alternativas que muitas organizações usam para evitar as palavras japonesas é o termo **senso**. Exemplo: Senso de Utilização, Senso de Arrumação, Senso de Limpeza, Senso de Saúde e Senso de Autodisciplina.

7. Principais benefícios do 5S

QUADRO 1 – PRINCIPAIS BENEFÍCIOS DO 5S

BENEFÍCIOS	SEIRI	SEITON	SEISO	SEIKETSU	SHITSUKE
Eliminação do desperdício	X	X	X	X	X
Otimização do espaço	X	X	O	O	O
Racionalização do tempo	O	X	O	X	X
Redução do “stress” das pessoas	O	X	O	X	X
Redução de condições inseguras	O	O	X	O	X
Prevenção de quebras	O	O	X	O	X
Aumento da vida útil	O	O	X	O	X
Padronização		O		X	O
Prevenção da poluição			X	O	X
Melhoria da qualidade			O	X	X
Melhoria de relações humanas	O	O	X	O	X
Incremento da eficiência	X	X	X	X	X
Contabilidade dos dados			O	O	X
Redução de acidentes	O	O	X	O	X
Incentivo à criatividade	X	X	X	X	X
Autodisciplina			O	O	X
Dignificação do ser humano	O	O	O	X	X
Base para a Qualidade Total	O	O	O	X	X
O – Boa Contribuição		X – Ótima Contribuição			

8. A importância da Educação para a qualidade de vida

Conforme livro de Haroldo Ribeiro "A Base para Qualidade Total 5S":

No Japão, nos Estados Unidos, e alguns outros países apesar do elevado nível educacional da população, é reforçado o desenvolvimento de prática de bons hábitos nas empresas, haja vista uma tendência ao relaxamento dos aspectos básicos de atitudes e comportamento do homem. No Brasil, devido às deficiências da rede escolar e aos problemas sociais acumulados nas duas últimas décadas as empresas se vêem obrigadas a resgatar esta dívida social, presente entre seus empregados, dificultando o processo de aperfeiçoamento profissional e de redução das perdas. Algumas empresas tem investido bastante em treinamento. Mesmo obtendo algumas melhorias, os resultados são tímidos. Pode-se comparar o treinamento com uma semente: caso não haja um terreno fértil e um clima adequado, há uma grande possibilidade de a semente plantada não brotar (mesmo que brote, as chances de haver uma morte prematura ou um crescimento anormal também são grandes). Além do terreno e do clima, a planta deve ser regada na forma em que a espécie requer, para produzir bons frutos. Na comparação, o terreno seriam os valores éticos do homem; o clima seria a política organizacional praticada, e a forma com que se rega a planta seria o modelo de se promoverem atividades educacionais de acordo com a cultura de cada grupo de pessoas.

O 5S vem sendo cada vez mais utilizado como uma ferramenta para educar as pessoas de uma forma prática, dentro de suas próprias atividades, através do envolvimento de todos. Entretanto, por sua atividade básica de qualquer processo, e ter um cunho participativo, é importante que sejam resolvidas, as pendências básicas que, por acaso estejam provocando conflitos radicais dentro da organização, visando criar um clima propício para sua implantação.

Não é difícil entender a razão pela qual a prática do 5S é um processo educacional. Há dois caminhos possíveis para que as pessoas mudem seus hábitos e seu comportamento. O primeiro é quando ganham um conhecimento e o confrontam com seus valores. Uma vez filtrando seus valores, o conhecimento pode modificar uma atitude e um comportamento individual. Dependendo do meio e do

nível de motivação , este comportamento pode promover uma mudança no comportamento grupal.

O segundo caminho é ao contrário: o comportamento grupal influencia o homem para a mudança individual e, dependendo, posteriormente possibilita transformações nas atitudes. Numa última etapa, estas atitudes podem interferir nos valores, conduzindo o homem a um ganho de conhecimento.

A implantação do 5S aqui proposta, gira em torno desta abordagem. As pessoas influenciadas por um comportamento grupal, praticam atividades sem mesmo conhecer profundamente a sua essência, sendo retroalimentadas pelos resultados imediatos "visíveis" que a prática provoca. Por isso que se aconselha pouca teorização e muita execução no desenvolvimento do 5S.

Não são necessários argumentos para compreender que a educação é a base do desenvolvimento de qualquer atividade. A gestão da qualidade total é fundamentada em dados. Entretanto, há uma dificuldade muito grande para se levantarem dados, principalmente pela descontinuidade da freqüência prevista, e pelo risco de os dados não serem confiáveis. Isto é um caso típico de falta de disciplina. Daí porque o 5S é a base de todo o controle. "Sem o 5S não há controle". Não há significado, se não cumprir o que foi determinado. Enquanto as pessoas permanecerem com o mesmo comportamento que sempre tiveram, o local de trabalho não vai melhorar".

O 5S está longe de uma panacéia (remédio para todos os males), sendo desaconselhável a sua implantação com a expectativa de solucionar problemas em ambientes de conflitos. É um processo simples, com resultados imediatos e duradouros para o homem (dentro ou fora da empresa), para a empresa, para os clientes e para o meio ambiente. Enfim, o 5S é a Base da Qualidade Total.

9. Fatores a serem considerados na implantação do 5S

9.1 Treinamento da equipe de implantação do 5S

De acordo com Alexandre Luzzi Las Casas (Qualidade Total em serviços), treinamento é uma das atividades essenciais para prestação de serviços com qualidade. A razão disso é óbvia. A prestação de serviços é alicerçada no

desempenho humano e prestar bons serviços depende da qualidade deste desempenho. Portanto aperfeiçoar serviços é aperfeiçoar desempenho humano, o que é possível, principalmente, através do treinamento.

Os funcionários novos devem receber orientação para desempenhar suas funções. Os funcionários experientes devem acompanhar as mudanças do mercado e as diferentes orientações da empresa.

Haroldo Ribeiro nos explica que o treinamento da equipe tem como objetivo principal comprometê-la com a execução do 5S. Os facilitadores podem até participar do mesmo curso com a médio-gerência se a estrutura da organização o permitir. Os facilitadores devem ter um conhecimento mais aprofundado do 5S, é importante que os mesmos consultem literatura específica, não se limitando aos conhecimentos assimilados no curso.

Os facilitadores serão responsáveis por difundir os conceitos do 5S para os comitês locais e demais funcionários da organização.

Apesar de ser desenvolvido internamente, um curso dado por uma consultoria (in-company) tem maior aceitação.

Seria interessante que antes do curso já houvesse um esboço do plano diretor, para serem apresentados e discutidos os seus pontos básicos.

Esse curso pode ser dado em 2 blocos de 4h. cada. O primeiro bloco abordaria os fundamentos do 5S (Origem, conceitos e benefícios), enquanto que no segundo seriam desenvolvidas dinâmicas de grupo sobre os seguintes temas: apresentação do esboço do plano diretor, levantamento de dificuldades e propostas de soluções.

9.2 Organização da equipe de gestão e implantação do 5S

Haroldo Ribeiro diz que é importante que o 5S seja executado pelo pessoal que trabalha naquele ambiente. Deve ser definida para cada pessoa qual a área e o que deve ser feito individualmente.

Para que o 5S seja feito com responsabilidade individual, um plano de atividades deve ser elaborado pelo responsável de cada ambiente, e a partir dele, orientar a sua aplicação junto às pessoas. Delimitar as áreas e a identificação dos responsáveis, permitem criar um comprometimento maior com a prática do 5S.

Embora normalmente o supervisor seja responsável por sua área, ele pode adotar um cronograma de rodízio com a sua equipe, como uma forma de comprometê-la.

9.3 Problemas que podem ocorrer na implantação do 5S, e como preveni-los ou corrigi-los.

Célio Galvão e Mário Mendonça no livro "Fazendo acontecer na qualidade total" menciona que:

O conceito de problema está ligado ao de processo, já que é definido como sendo o "resultado indesejado de um processo".

Todo processo possui uma ou mais entradas ou uma ou mais saídas, de constituição predefinida e, desta forma, desejada. Acontece que nem sempre esta constituição desejada é obtida, conceituando-se essa diferença entre o desejado e o previsto a obter ou já obtido como sendo um problema.

Quanto mais cedo detectado o "desvio", menor será a dimensão do erro incorrido.

"Problema é quando se reconhece que determinado objetivo, meta ou padrão, isto é, uma situação desejada como alvo, não foi e não será alcançado".

Citamos abaixo alguns problemas que podem ocorrer na implantação do 5S, bem como preveni-los ou corrigi-los, encontrado no livro "A base para qualidade total 5S", de Haroldo Ribeiro.

QUADRO 2 – PROBLEMAS E PREVENÇÕES DO 5S

continua

Problemas	Prevenções ou correções
Resistência de algumas pessoas guardarem coisas que um dia pode servir. (organização).	Retirar os objetos do ambiente, classificá-los, e retornar somente os necessários.
Adquirir coisas desnecessárias ao ambiente de trabalho ou em quantidade excessiva (organização).	Questionar sempre o quantitativo do que for necessário ao setor.
Desfazer de coisas necessárias e importantes de forma irresponsável. (organização).	Orientar os funcionários neste sentido, antes do início da implantação do 5S.
Falta de aperfeiçoamento da sistemática para armazenamento de objetos em lugar definido e na forma definida. (ordenação).	Controlar fichas de estoque; especificar conteúdo e quantidade de objetos existentes, principalmente de recipientes fechados.

continuação

Problemas	Prevenções ou correções
Falta de espaço definido para guardar todas as coisas. (ordenação).	Adquirir móveis e utensílios ou dimensionar espaço para acomodação dos materiais.
Dificuldade no acesso aos objetos, sendo desproporcional à frequência de sua utilização. (ordenação).	Promover controle de localização de objetos por prioridades de uso.
Considerar o item sujeira como atividade não importante do 5S. (limpeza).	Convencer os usuários do ambiente que é deles a responsabilidade da limpeza, e que faz parte da própria atividade.
Encarar a proposta de limpeza como uma humilhação. (limpeza).	Conscientizar que em outras empresas que praticam o 5S, as pessoas agem desta forma.
Limpeza de pontos de difícil acesso são esquecidas, acumulando sujeira. (limpeza).	Fazer uma lista de todos estes pontos e estabelecer frequência para limpeza deles.
Os procedimentos das atividades do 5S, não são totalmente conhecidos e compreendidos. (asseio).	Agendar novo treinamento para orientações, de forma a priorizar necessidades.
Falta de estrutura para a prática do asseio (vassouras, sacos de lixo, baldes, etc.). (asseio).	Providenciar materiais de limpeza de acordo com as necessidades de manutenção diária.
As pessoas não se encontram limpas, devidamente vestidas e com postura inadequada, conforme exige o setor. (asseio).	Proceder novas orientações a respeito do problema, mostrando a importância da boa apresentação pessoal.
Não há promoção permanente do próprio 5S por parte dos coordenadores. (asseio)	Proceder periodicamente: avaliações, gincanas, eventos e outras atividades.
As normas e procedimentos não são cumpridos rigorosamente. (disciplina)	Reunir todos os funcionários e mostrar a necessidade do cumprimento das normas e procedimentos para o efetivo sucesso do programa.
Os objetos e documentos não são guardados nos locais determinados, após o uso. (disciplina).	Promover reeducação do senso de disciplina aos funcionários do setor.
O relacionamento entre as pessoas não são agradáveis. (disciplina).	Promover palestras de relações humanas no ambiente de trabalho aos funcionários.

conclusão

Problemas	Prevenções ou correções
Os equipamentos de proteção individual não são totalmente utilizados. (disciplina).	Advertir os funcionários e orientá-los sobre a obrigatoriedade do uso dos equipamentos no sentido e evitar acidentes.
As pessoas não são pontuais e não assumem os compromissos assumidos. (disciplina).	Realizar campanha preventiva contra a falta de pontualidade e compromisso.

9.4 – Atuação do 5S na solução dos principais problemas:

No que diz respeito à atuação do 5S nos principais problemas do Setor de Odontologia da Unidade, podemos estabelecer as seguintes soluções:

- Atualização contínua de conhecimentos do programa de qualidade junto aos funcionários;
- Supervisões e avaliações periódicas de consolidação de resultados;
- Desenvolvimento do programa de uma forma simples, no sentido de promover a motivação dos funcionários;
- Manutenção da qualidade de vida no trabalho mantendo a padronização e melhoria contínua na prestação de serviços;
- Manutenção e avaliação rigorosa e sistemática dos 3S's iniciais do programa;
- Criar condições físicas e ambientais para que os funcionários possam administrar com sucesso o 4° e 5° S's;
- Controle eficaz de desperdícios;
- Valorização do trabalho Humano, mantendo uma equipe coesa e participativa como fator fundamental para manutenção do processo;
- Busca pelo alcance de metas e objetivos do Programa 5S, estabelecido na proposta, no sentido de manter apoio e comprometimento da Direção Geral;
- Pesquisas periódicas direcionadas aos clientes para análise do nível de satisfação dos mesmos, quanto à implantação do Programa 5S no Setor.

10. Quadro do plano de implantação do 5S

Segue abaixo plano de implantação do 5S, sugerido pelo autor Haroldo Ribeiro, extraído do livro "A Base para Qualidade Total 5S".

QUADRO 3 – PLANO DE IMPLANTAÇÃO DO 5S

continua

Passo	Fluxo	Resumo das ações	Duração
1.1	Sensibilização da alta direção para implantação do 5S	-Ações mais freqüentes: - Necessidade de implantação do 5S - Viabilização de Recursos Humanos - Participação de todos os funcionários do setor - Criar escritório do 5S - Priorizar segurança	30 dias
1.2	Definição do gestor local, para definição do 5S	- Fomentar as atividades de 5S no setor - Criar estrutura para implantação do 5S - Elaborar o plano-diretor - Treinar pessoas no processo de implantação - Aditar processos	
1.3	Treinamento do gestor local	- Leitura de literatura específica - Visita à organização que esteja em estado avançado do 5S - Participação em curso do 5S	
1.4	Elaboração do plano-diretor	- Relatar os objetivos do 5S - Descrever a dinâmica de como o 5S deve ser implantado - Definir responsáveis para cada atividade de promoção do 5S - Definir conteúdo do plano de execução a ser desenvolvido - Padronizar a sistemática de promoção do 5S (manutenção e promoção).	
1.5	Apresentação do plano-diretor para aprovação	- Discussão de pontos mais importantes - Levantamento de dificuldades - Proposta de soluções	
1.6	Educação e treinamento no 5S, aos funcionários envolvidos	- Definição, necessidades, objetivos, estudo de casos, métodos elementares do 5S, etc.	
2.1	Definição de formulários e critérios de avaliação	Modelos a serem utilizados: - Avaliação dos 3S - Avaliação dos 5S, após implementação dos 3 primeiros - Critérios de avaliação de cada "S" - Check-list para a estrutura de implantação dos 5S - Promoção do 5S - Exemplo de um plano de implantação do 5S	45 dias

continuação

Passo	Fluxo	Resumo das ações	Duração
2.2	Realização do Diagnóstico no setor	<ul style="list-style-type: none"> - Registro fotográfico local - Reunião com gestor local para avaliação - Conclusão final sobre as condições do local 	45 dias
2.3	Definição do dia do lançamento do 5S	<ul style="list-style-type: none"> - Definição dos objetivos do lançamento - Realização do lançamento em um só dia - Analisar vantagens e desvantagens do lançamento - Estabelecer uma dinamização para o dia 	
2.4	Programação das atividades de lançamento	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar treinamento e apresentação do plano à equipe - Definição e instalação da área de descarte - Confeção de materiais de divulgação - Realização de coquetel de confraternização 	
2.5	Instalação da área de descarte	<ul style="list-style-type: none"> - Definição dos objetivos da área - Verificação do tipo de material descartável - Classificar materiais na área de descarte (sinalização) - Dar destino a materiais que não despertaram interesse após lançamento 	
2.6	Treinamento e apresentação do programa	<ul style="list-style-type: none"> - Sensibilização dos funcionários - Apresentação objetivo dos conceitos 5S - Apresentação de atividades para lançamento do 5S - Apresentação de objetivos e metas 	
2.7	Dia de lançamento do 5S	<ul style="list-style-type: none"> - Descarte de materiais inúteis do setor - Limpeza geral no ambiente de trabalho - Participação de eventos - Encerramento das atividades 	
2.8	Avaliação do 5S após lançamento	<ul style="list-style-type: none"> - Reunião avaliativa sobre tudo o que aconteceu, com a participação de todos os envolvidos: - Contabilização do material descartado - Confeção de relatório descritivo e envio aos responsáveis - Envio para ciência da direção para providências 	
3.1	Elaboração do plano de execução para o desenvolvimento do 5S no setor	<ul style="list-style-type: none"> - Treinamento a todos os envolvidos: - Elaboração do plano - Etapas básicas do plano - Sistemática de avaliação e reconhecimento 	

Passo	Fluxo	Resumo das ações	Duração
3.2	Execução dos 3S	Análise com rigor da execução dos 3S: - Listas de verificação e dificuldades do SEIRI (utilização) - Nível de aperfeiçoamento e armazenagem do SEITON (arrumação) - Nível de limpeza no ambiente de trabalho SEISO (limpeza)	60 dias
3.3	Avaliação do 3S	- Definição de frequência e forma de avaliação - Divulgação de resultados - Reconhecimento da equipe - Se as metas não foram alcançadas; serão revistas, dando novo prazo para atingi-las.	
3.4	Execução dos 2 últimos S	- Estabelecimento de metas para os 5S como um todo - Execução do SEIKETSU (asseio) perpetuação dos ganhos dos 3S - Execução do SHITSUKE (disciplina) rigor e cumprimento de normas estabelecidas entre as pessoas	
4.1	Manutenção do 5S	Elaboração de um plano de atividades para manutenção do 5S no ambiente de trabalho: - Metas - Avaliação - Divulgação de resultados - Formulários de controle	45 dias
4.2	Monitoramento do plano	Avaliações periódicas e análise de resultados; sendo no início período menor, tendendo a aumentar com o decorrer do tempo	
4.3	Revisão do plano	- Reunião com envolvidos para discutir a eficácia do plano: - Após conclusão; se houver falhas; definir novas metas	
4.4	Preparação e envio de relatório final à alta-direção	- Análise e preparação pelas pessoas envolvidas - Avaliação final pela alta-direção	

11. Análise do Plano de Implantação do 5S

Entre os modelos pesquisados, optei pelo plano de implantação do "5S" existente no livro "A base para qualidade total 5S", por achar mais adequado à

realidade do setor de Odontologia do SESC Jacarezinho. O roteiro apresenta um resumo do desenvolvimento do programa envolvendo todos os níveis hierárquicos e evolução adequada e necessária, com base no conhecimento e formação das pessoas envolvidas.

Cito as principais vantagens deste modelo:

- . Possibilita uma participação com maior envolvimento das pessoas, dado à sua facilidade de compreensão (linguagem simples).

- . O modelo de implantação evita demasiada burocracia e papeladas, prevalecendo o bom senso das pessoas.

- . Características de implantação voltadas diretamente a líderes de implantação e prática do 5S.

- . O fluxo utilizado possibilita uma progressão básica, simples, clara e objetiva, atingindo os objetivos fundamentais do 5S.

Poderão ser realizadas na proposta algumas adaptações de seqüência e alterações de tópicos, de forma a atender as necessidades operacionais do ambiente, visando a concretização no sucesso do programa.

CAPÍTULO III – A EMPRESA

1. Descrição Geral

Razão Social: SERVIÇO SOCIAL DO COMÉRCIO – SESC

Endereço: Rua Coronel Cecílio Rocha nº 311

Cidade: Jacarezinho – Pr.

CNPJ: 03.584.427\0008-49

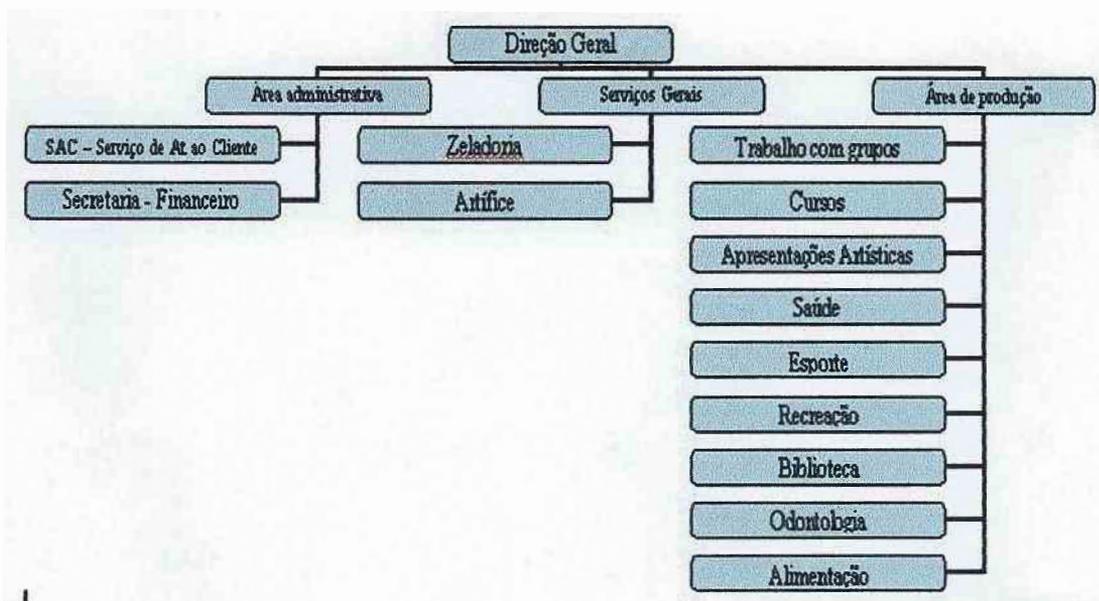
Inscrição Estadual: Isenta

2. Quadro funcional

- . Número de funcionários: 20
- . Empregados de nível superior: 11

3. Organograma

SESC Jacarezinho – Organograma



4. Histórico da Empresa

O SESC foi criado no dia 13 de setembro de 1946 por decreto lei, como entidade de direito privado de natureza assistencial. Sua atribuição era planejar e executar medidas para promover o bem estar social e a melhoria da qualidade de vida dos comerciários, funcionários e empresas que atuam na área do comércio e serviços e de seus familiares.

Sem fins lucrativos, o SESC é mantido e administrado por empresários do comércio, e desenvolve atividades nas áreas de educação, cultura, saúde lazer, alimentação e esporte em grandes centros urbanos, assim como em comunidades mais distantes de forma a colaborar com o desenvolvimento sócio-cultural do país.

Seus recursos provêm da contribuição compulsória dos empregadores, calculado sobre a folha de pagamento dos empregados de empresas vinculadas à CNC – Confederação Nacional do Comércio e à CNTC – Confederação Nacional dos Trabalhadores do Comércio.

SESC Paraná

Desde a instalação de agências na Capital, em 1948, até a construção de modernas unidades de serviço, o SESC sempre buscou acompanhar a evolução do setor terciário, no esforço de atender a demanda de seu público.

O compromisso com a classe comerciaría impulsiona a entidade a realizar da melhor forma o trabalho, com a finalidade de promover o exercício pleno da cidadania.

Hoje o SESC Paraná conta com 27 unidades de serviços: 18 no interior, 2 no litoral (em Paranaguá e Caiobá), 7 na Capital e ainda pretende instalar unidades de serviços em Foz do Iguaçu e Pato Branco.

SESC Jacarezinho

Iniciou suas atividades no município em abril de 1900; inicialmente com atividades recreativas e sociais, pequenos cursos e assistência médica aos comerciários e

suas famílias, hoje conta com serviços nas áreas de educação, cultura, saúde, lazer e assistência (conforme Cronograma).

Possui uma direção participativa e a equipe é formada por profissionais que trabalham interativamente num sistema multifuncional. Primamos pela busca constante da melhoria de nossos produtos e serviços, buscamos sempre a eficiência e eficácia em nossas ações, visando atender as reais necessidades do público alvo.

5. Missão da empresa

“Contribuir para o bem estar social e a melhoria de qualidade de vida dos comerciários e de suas famílias, priorizando a educação para o acesso aos bens de cultura e ao processo civilizatório”.

6. Diagnóstico da situação

O setor de odontologia do SESC Jacarezinho, inicia aqui a implantação de um projeto de gestão para a qualidade, no sentido de melhorar a qualidade de atendimento ao cliente em busca de maior competitividade no mercado.

Objetivando diagnosticar a situação atual, como subsídio para as ações, realizamos as seguintes etapas:

- Levantamento fotográfico (ver fotos – anexo 1).
- Pesquisa com o programa da qualidade (anexo 3).
- Reunião com a direção e depoimentos dos funcionários do setor.
- As observações realizadas originaram diversos itens descritivos, mostrando em detalhes as situações a serem trabalhadas.

O levantamento destas situações, num primeiro momento, foram feitas através de um brainstorming (anexo 2). No segundo momento com análise e discussão das fotos, oportunizando maior participação dos funcionários, seguido de montagem de painéis para apresentação, dando oportunidade aos funcionários gerar idéias de melhoria. No início houve dificuldades, pois as pessoas não sabiam por onde

começar, as situações mais críticas eram entendidas como normais, pois sempre foram feitas desta forma.

Houve facilidade em relação à aceitação, participação e comprometimento da direção da entidade em relação ao planejamento das atividades para efetivação do programa 5S no setor.

- Não há funções intermediárias na posição hierárquica entre a Clínica Odontológica e a direção geral da entidade, facilitando assim uma decisão direta e definitiva, pois a direção possui uma visão integrada e participativa com vistas ao aprimoramento da qualidade em toda empresa.
- O setor de odontologia do SESC possui espaço bem limitado, de forma a facilitar a sistemática de monitoramento e cobrança dos planos de ação e efetivação estratégica e operacional do mesmo. Temos no setor profissionais competentes de formação superior e nível de salário satisfatório em relação às funções que exercem.
- Foram identificados nos principais pontos do setor, pertencentes às etapas básicas do processo de atendimento, inúmeros problemas, principalmente em relação aos sentidos de organização e ordenação.
- Há necessidade de melhor desenvolvimento sobre os requisitos de limpeza em todas as fases do processo, evidenciando também o sentido de asseio e segurança física, com algumas situações de fácil solução por qualquer colaborador.
- Existe uma padronização do trabalho no setor estabelecida pela entidade, mas com necessidade de combate ao desperdício em alguns pontos, desde a aquisição, armazenagem e utilização adequada dos produtos, causando custos da não qualidade.
- Foram observados alguns problemas de liderança, mas de fácil solução.
- Para classificar cada situação dentro dos sentidos foi analisada a correlação com os processos desenvolvidos no serviço de atendimento odontológico.

- A missão e foco de ação da entidade, é bem definida por todos os níveis hierárquicos (a missão da empresa encontra-se especificamente no verso do crachá de cada funcionário).
- Um ponto positivo, fundamental e favorável é que os funcionários possuem estimada consideração e empatia com o sistema de trabalho da empresa, tornando-se uma situação motivadora para orientação e implantação do programa 5S.
- Destacamos também como uma situação importante, a contribuição do SESC junto à sociedade na geração de empregos, possibilitando a aquisição de conhecimentos e consequente crescimento profissional dos funcionários, atendendo satisfatoriamente às necessidades de mercado e aos objetivos a que se destina. Entidade sem fins lucrativos, com as características acima apresentadas, concluímos que o SESC Jacarezinho reúne todas as condições necessárias para a implantação do programa de gestão de qualidade no setor de odontologia.

Capítulo IV – Proposta

A apresentação da proposta contém os seguintes módulos:

- 1. Considerações iniciais;**
- 2. Sistema proposto;**
- 3. Estrutura Gerencial do 5S;**
- 4. Plano de Implantação;**
- 5. Recursos Necessários;**
- 6. Resultados esperados.**

1. Considerações Iniciais:

O setor de odontologia do SESC Jacarezinho não possui nenhum programa de qualidade implantado. Portanto é fundamental à unidade do SESC, buscar melhor competitividade e necessariamente utilizar métodos de trabalho em prol da melhoria do processo produtivo.

É um setor que visa aprimoramento de seu ambiente de trabalho abrangendo todo processo.

A direção deve estar sensibilizada para promover o sucesso do programa de qualidade; além disso necessita de um conhecimento amplo e conscientização dos problemas que afetam a unidade.

Para consolidar a liderança diante dos funcionários a direção deverá estar sempre presente e contribuir para o sucesso do programa.

As limitações de alguns recursos financeiros atrapalha temporariamente a implantação de determinados itens do programa, por outro lado a criatividade e motivação dos funcionários ameniza o problema de recursos.

2. Sistema proposto

QUADRO 4 – SISTEMA PROPOSTO

Quem	O quê	Observação
Coordenador da Qualidade	<ul style="list-style-type: none"> - Treinar funcionários. - Realizar auto-avaliação. - Resolver Notificações. - Participar de Auditoria. - Assessorar Grupo 5S 	<ul style="list-style-type: none"> - Anexo 4 - Anexo 5
Grupo 5S	<ul style="list-style-type: none"> - Definir período de auditoria. - Elaborar pontuações. - Monitorar conteúdos. - Divulgar resultados. - Arquivar avaliações. - Aditar o setor. 	<ul style="list-style-type: none"> - Arquivar por 1 ano - Anexo 6
Supervisor da Qualidade	<ul style="list-style-type: none"> - Controlar horários. - Supervisionar organização no setor. - Dar sugestões para melhoria no ambiente de trabalho. 	
Operadores do Setor	<ul style="list-style-type: none"> - Implantar e manter a prática do Programa 5S, em todos os Setores. 	

3. Estrutura Gerencial do 5S

Mostramos abaixo a estrutura geral para implantação do 5S, no setor de odontologia do SESC Jacarezinho:

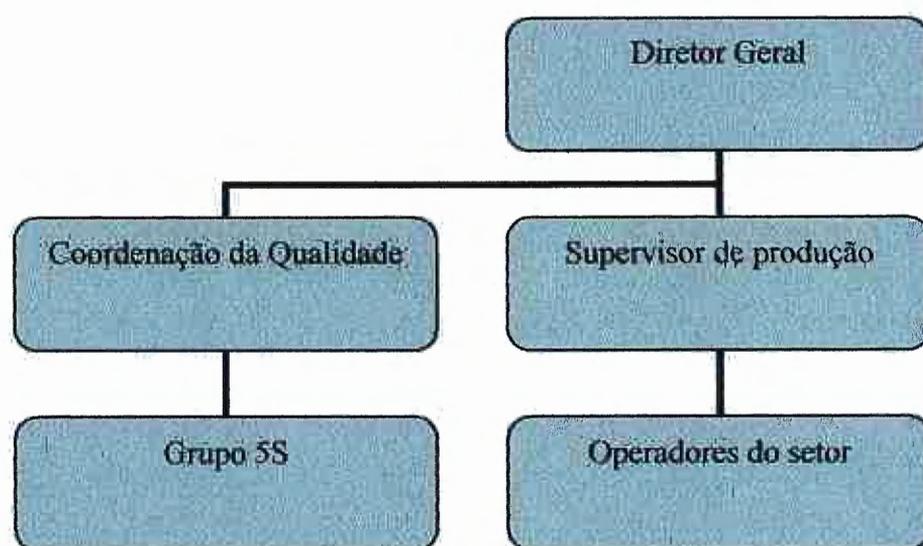
A coordenação da qualidade é a função que presta assessoria técnica para estrutura da empresa; formada por uma pessoa contratada na função de especialista em Gestão da Qualidade.

O grupo 5S é composto por 3 funcionários representantes de outras áreas, obtendo assessoria da coordenação da qualidade, encarregados de auxiliar a produção e proceder orientações no sentido de facilitar a implantação do programa, monitorando a educação dos conteúdos (conceitos) e prática no ambiente de trabalho. Deve também responsabilizar-se pelo estabelecimento das diretrizes do programa e apoio motivacional no sentido de viabilizar seu desenvolvimento.

O Supervisor da Qualidade exercerá funções de controle e supervisão da organização do setor, objetivando manter a ordem e cumprimento das normas.

Operadores do setor são os responsáveis pela implantação da prática adequada do 5S no setor, devendo ter total domínio dos conhecimentos específicos dos sentidos.

3.1 Organograma da estrutura gerencial do 5S



4. Plano de implantação

A elaboração do plano de implantação objetivou atender as necessidades do setor com base na cultura e força de trabalho da empresa. Relatamos os itens mais importantes.

- Formalização da estrutura para desenvolvimento do programa.
- Utilização da ferramenta da qualidade PDCA, em alguns passos do programa de implantação com objetivo de educar a prática do gerenciamento, baseado na análise de resultados.
- Divisão da implantação do plano em 2 partes. A primeira aborda a implantação dos três primeiros sentidos: organização, ordenação e limpeza. A segunda parte é orientada pelos sentidos de asseio e

disciplina. É necessária a solução de 75% dos problemas da primeira parte, para podermos entrar na segunda.

- O plano foi desenvolvido com base no diagnóstico inicial visando atender as necessidades operacionais do setor, através da manutenção da melhoria contínua.
- A implantação foi baseada na análise de resultados, objetivos e metas.

QUADRO 5 - PLANO DE IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA 5S NO SETOR DE ODONTOLOGIA DA SESC JACAREZINHO

Passo	Fluxo	Resumo das ações	Duração
1.1	- Sensibilização da direção geral para implantação do 5S	<ul style="list-style-type: none"> - Necessidade de implantação - Viabilização de recursos humanos, materiais e financeiros. - Participação dos funcionários do setor e outros para apoio. - Priorizar segurança. 	continua 35 dias
1.2	- Educação e treinamento do 5S.	<ul style="list-style-type: none"> - Definição das necessidades, objetivos, estudo de casos, métodos elementares do 5S, etc. 	
1.3	- Definição da estrutura gerencial do 5S e suas funções	<ul style="list-style-type: none"> - Coordenação da qualidade. - Grupo 5S. - Área de produção. 	
1.4	- Elaboração do Plano diretor.	<ul style="list-style-type: none"> - Definir os objetivos gerais e específicos do 5S. - Definir pessoas responsáveis para cada atividade de promoção do 5S. - Definir conteúdo do plano de execução e avaliação a ser desenvolvida. - Padronizar sistemática de promoção e manutenção do 5S. - Criar sistema de documentação do 5S (normas e procedimentos). 	
1.5	- Apresentação do plano diretor para aprovação	<ul style="list-style-type: none"> - Discussão de pontos mais importantes. - Levantamento de dificuldades. - Proposta de soluções. 	

continuação

Passo	Fluxo	Resumo das ações	Duração
1.6	- Realização do Diagnóstico no setor.	- Registro fotográfico. - Reunião com coordenador da qualidade. - Conclusão final sobre as condições do local.	20 dias
1.7	- Definição do dia do lançamento do 5S (1ª parte). - Programação das atividades de lançamento.	- Objetivos do lançamento. - Vantagens e desvantagens do lançamento. - Lançamento em um só dia. - Treinamento da equipe e definição do plano. - Definição das instalações da área de descarte.	
1.8	- Apresentação do programa.	- Sensibilização e motivação dos funcionários. - Apresentação dos objetivos e metas dos conceitos 5S. - Apresentação das atividades programadas para lançamento do 5S. - Sistemática de avaliação e reconhecimento.	
1.9	- Dia do lançamento do 5S.	- Descarte de materiais inúteis do setor. - Limpeza geral do ambiente de trabalho. - Ordenação de materiais e equipamentos. - Contabilização do material descartado.	
1.10	- Aplicação dos 3S's iniciais	- Divulgação do período para aplicação dos 3S's iniciais. - Visita da direção geral no setor como ação de motivação.	
1.11 P	- Identificação e análise dos problemas relativos à aplicação dos 3S's iniciais. - Estabelecimento de metas para resolução dos problemas.	- Realizar reunião no setor de trabalho para identificação e análise dos problemas relativos aos 3 primeiros S's e definir um plano de ação com metas a serem atingidas. - Obter consenso de todos para o plano de ação.	

continuação

Passo	Fluxo	Resumo das ações	Duração
1.12 D	- Execução do plano de ação.	- Executar conforme indicado no plano. - Registrar o que está sendo realizado.	
1.13 C	- Avaliação dos resultados obtidos. - Análise crítica das ações adotadas.	- Comparar resultados com a situação anterior. - Comparar resultados com as metas estabelecidas, medindo as diferenças entre metas e resultados. - Em caso de resultados desfavoráveis retornar o processo. - Registrar o que está sendo realizado.	
1.14 A	- Padronização como resultado do consenso dos envolvidos. - Documentação dos procedimentos e regras. - Preparação e apresentação do relatório para a administração.	- Reuniões de consenso entre os envolvidos. - Entrega do relatório à direção geral.	
1.15	- Avaliação dos 3S's iniciais.	- Avaliação do setor com adoção de formulários. - Registro dos resultados.	
1.16	- Análise de soluções dos problemas relativos aos 3S's iniciais.	- Resolução de todos os problemas para obter o alcance da meta de 75% no setor.	
3.1	- Aplicação do 4° e 5° S's. - Reconhecimento pelos ganhos do 3S's iniciais.	- Divulgação do período de aplicação dos 4° e 5° S's. - Visita da direção geral ao setor como ação de motivação.	30 dias
3.2 P	- Identificação e análise dos problemas relativos ao 4° e 5° S's. - Estabelecimento de metas para resolução de problemas.	- Realizar reunião no setor de trabalho para identificação relativas aos 4° e 5° S's e definir o plano de ação com metas a serem atingidas.	
3.3 D	- Execução do plano de ação.	- Executar conforme indicado no plano. - Manter registros do que está sendo realizado.	

			conclusão
Passo	Fluxo	Resumo das ações	Duração
3.4 C	- Avaliação dos resultados obtidos. - Análise crítica das ações adotadas.	- Comparar resultados com a situação anterior. - Comparar resultados com as metas estabelecidas medindo as diferenças entre metas e resultados.	
3.5 A	- Padronização como resultado do consenso dos envolvidos. - Documentação dos procedimentos e regras. - Preparação e apresentação do relatório para a administração.	- Reuniões de consenso entre os envolvidos. - Entrega do relatório à direção geral.	
3.6	- Avaliação dos 4º e 5º S's.	- Avaliação do setor com adoção de formulários. - Registro dos resultados.	
3.7	- Análise de soluções dos problemas relativos aos 5 S's.	- Resolução de todos os problemas para obter o alcance da meta de 90% no setor.	
4	Conscientização do alcance da cultura KAIZEN pela direção geral e funcionários.	- Avaliação geral dos conceitos do 5S a ser realizada pelo Coordenador da Qualidade.	10 dias
5	2ª Fase - Pesquisa de clima organizacional e entendimento e adoção do 5S.	- Desenvolvimentos da qualidade pessoal para manutenção do KAIZEN. - Avaliação da essência do 5S (nível de orgulho do funcionário por construir um local digno e preparado para o desenvolvimento de melhoria contínua; KAIZEN.)	

5. Recursos Necessários

Os recursos necessários utilizados para a implantação do Programa 5S, foram assim classificados:

- Humanos;
- Materiais;
- Financeiros.

5.1 Recursos Humanos

São considerados Recursos Humanos as pessoas que formam a estrutura gerencial do 5S.

Indicamos abaixo tabela de custos relativos a Recursos Humanos para efeito geral da implantação do programa.

TABELA 1 - RECURSOS HUMANOS

Nível Hierárquico	Cargo	Quant.	Média salário (R\$)	Homem /Hora (R\$)	Horas/dia	Total Horas Destinadas Ao 5S	Custo Estimado (R\$)
Alta Administração	Diretor	1	3.000,00	12,50	8	30	375,00
Staff	Coordenador da Qualidade	1	2.000,00	8,33	8	250	2.082,50
Média administração	Supervisor	1	1.200,00	4,00	8	70	280,00
Área Técnica	Assessoria de Coordenação	1	900,00	3,00	8	70	210,00
Área Administrativa	Assessoria de Coordenação	2	600,00	2,00	8	80	160,00
Área Técnica	Operadores de setor	1	1.200,00	8,00	5	120	960,00
Área Técnica	Operadores de setor	1	500,00	2,77	6	120	332,40
Total		8				820	4.399,90

5.2. Recursos Materiais de uso exclusivo para implantação do programa.

TABELA 2 - RECURSOS MATERIAIS

Descrição do Material	Valor (R\$)
Microcomputador e impressora	1.800,00
1 cartucho de tinta p/ impressora	80,00
1 caixa de transparências	70,00
2 resmas de papel A4	14,00
1 baner do Programa 5S	50,00
Aquisição de material didático	160,00
Despesas com confraternização e outras	200,00
Total	2.374,00

5.3. Recursos Financeiros

Os Recursos Financeiros abaixo relacionados foram considerados valores de contratação de serviços (intangíveis).

TABELA 3 - RECURSOS FINANCEIROS

Descrição das despesas	Valor (R\$)
Capacitação externa	600,00
Palestras	400,00
Total	1.000,00

5.4. Totalização das despesas

Apresentamos abaixo totalização das despesas financeiras necessárias para efetivação do Programa 5S, de acordo com o plano de implantação proposto.

TABELA 4 - TOTAIS DE RECURSOS EM CUSTO FINANCEIRO

Descrição de Recursos	Valor	%
Recursos Humanos	R\$ 4.399,90	56,60
Recursos Materiais	R\$ 2.374,00	30,54
Recursos Financeiros	R\$ 1.000,00	12,86
Total	R\$ 7.773,90	100,00

Nestas despesas não foram incluídas reformas e aquisição de equipamentos para adequação do ambiente em função do programa 5S.

Observamos que o maior valor refere-se aos Recursos Humanos, devido a necessidade de aquisição de conhecimento para oportunizar mudanças no comportamento das pessoas. Fator decisivo na implantação de um programa de qualidade.

6. Resultados esperados

O 5S é um processo educacional necessário a ser praticado por todos os níveis da organização. Os efeitos do 5S, porém, só podem ser entendidos por quem o executa, e quem o executa deve saber a força e o significado dele para o desenvolvimento da Qualidade Total, Haroldo Ribeiro.

Atinge-se a essência do 5s, quando os empregados se sentem orgulhosos por construir um local decente e digno, propondo-se a melhorá-lo continuamente.

A segurança de futuro em relação ao trabalho está voltada à valorização do ser humano; neste caso os conceitos do 5S deverão ser estimulados e apreendidos, fazendo parte de seu cotidiano, sendo assimilado por comportamentos.

Esperamos cumprir os objetivos gerais e específicos delimitados na proposta do programa da qualidade, com o devido acompanhamento dos resultados e verificação da execução conforme previsto. Os problemas ou não conformidades encontradas, deverão ser analisadas e solucionadas em empenho e determinação. A proposta de melhoria contínua deverá ser cumprida com rigor, no sentido de fortalecer a prática e o alcance dos objetivos propostos.

As estratégias de ação da empresa deverão atender às necessidades dos clientes e das partes envolvidas no negócio.

As diretrizes deverão gerar indicadores de desempenho, e de forma eficaz possibilitar:

- Medidas preventivas para alcance das metas.
- Estreitamento de estratégias de forma a atingir a realidade dos interessados.
- Análise de resultados e proposta de melhorias no processo.
- Monitoramento do desempenho geral através de importantes indicadores do programa da Qualidade Total, como: produtividade, qualidade do atendimento e nível de desperdício.

7. Riscos ou problemas esperados e Medidas Preventivas/Corretivas

Inúmeras situações poderão ser previstas na implantação do 5S, fundamentalmente quando temos conhecimento da Cultura Organizacional da empresa. Isto facilita a adoção de algumas medidas no sentido de prevenir, evitando problemas e reduzindo possibilidades de erros na elaboração do projeto.

Definimos aqui alguns riscos ou problemas com sugestões de medidas preventivas/corretivas correspondentes, previstas na implantação do Programa 5S do setor de Odontologia do SESC Jacarezinho.

QUADRO 6 - RISCOS E MEDIDAS PREVENTIVAS

continua

Riscos ou Problemas	Medidas Preventivas/Corretivas
. Melhor definição de: missão, foco de ação, objetivos, valores e metas.	. Sensibilizar a administração da Unidade da importância dessas definições para encontrar rumos e facilitar decisões. Os conteúdos deverão ser colocados em prática pelos funcionários da empresa para o sucesso do Programa de Qualidade.

conclusão

Riscos ou Problemas	Medidas Preventivas/Corretivas
. Dificuldades de liderança	<ul style="list-style-type: none"> . Organizar grupos de estudos para leitura de livros e documentos sobre o assunto. . Efetuar avaliação periódica da performance do programa. . Realizar reuniões para análise de resultados, e divulgação divulgando os pontos positivos. . Participar com a equipe de treinamentos com a aplicação de conteúdos do programa, comparando-os com os objetivos propostos. Estas atividades devem ser aceitas e avaliada pelos próprios funcionários. . Programar visitas ao setor com o objetivo de motivar o orgulho dos funcionários envolvidos.
. Nível de expectativa baixo	<ul style="list-style-type: none"> . Estimular a motivação dos funcionários, enfatizando os ganhos conquistados, mostrado o reconhecimento de maneira positiva. . Lembrar sobre a importância da prática dos bons hábitos de cada funcionário em prol da qualidade de vida. . Manter expectativa pelo trabalho limpo, organizado e saudável.
. Falta de Recursos Financeiros	<ul style="list-style-type: none"> . Planejar e negociar recursos de forma a ser aprovado pela Diretoria da Empresa.; . Prever redução de custos de forma a aproveitar materiais existentes na empresa, contando com a força de trabalho dos funcionários.
. Dificuldades de relacionamento humano	<ul style="list-style-type: none"> . Reunir todos os funcionários envolvidos, revisar os objetivos do programa, mostrando que o bom relacionamento entre todos é fator essencial para eficácia do programa.
. Falta de manutenção periódica.	<ul style="list-style-type: none"> . Supervisionar periodicamente o setor, reunir os funcionários responsáveis e estabelecer solução para os problemas apresentados, lembrando da obrigatoriedade do cumprimento das normas (tarefas), para o bom andamento do projeto.
. Não utilização ou utilização inadequada dos EPI's.	<ul style="list-style-type: none"> . Rreunir os funcionários e orienta-los sobre a utilização correta dos EPI's, enfatizando a obrigatoriedade do uso para segurança dos mesmos e também dos clientes.

Capítulo V – Conclusão

Este trabalho realizado no Setor de Odontologia do SESC Jacarezinho, recebeu grande apoio motivacional da Direção Geral da Entidade e comprometimento dos funcionários em prol da melhoria do ambiente de trabalho. A execução do Programa 5S, atendeu as necessidades de motivação, sistema de gestão e qualidade do serviço, como ação básica para a conquista da qualidade, de forma simples e de resultados imediatos. O aspecto da melhoria alcançada, gerou motivação sintomática entre os funcionários incentivando-os a dar continuidade ao programa.

Para o sucesso de qualquer programa de qualidade é fundamental o comprometimento da Administração Geral. Neste plano a Direção Geral da entidade adotou ações de apoio ao desenvolvimento do programa como:

- Aprovação do Programa 5S, com seu regulamento, documentação e avaliação.
- Aprovação da estrutura funcional do 5S.
- Formação e apoio de Recursos Humanos, reunindo funcionários de outro setor.
- Fortalecimento das relações no trabalho entre os funcionários envolvidos.

Este posicionamento da direção geral serviu de referência para uma gestão integrada e participativa com os funcionários, confirmando o objetivo de concretizar o atendimento às necessidades de melhoria da qualidade e se manter no mercado competitivo.

A característica do programa necessita de uma gestão participativa, de modo a facilitar as próprias soluções desencadeadas pelos executantes a caminho da melhoria contínua. O programa 5S não funciona a contento quando as determinações são impostas de cima para baixo.

A motivação do programa esteve presente nos poucos e diferentes níveis hierárquicos (todos os funcionários possuem curso superior), pois trabalham em busca dos mesmos objetivos: melhoria do nível de qualidade de vida dos clientes, funcionários e partes envolvidas.

A qualidade de vida no setor de trabalho, passa por uma fase de melhoria gradativa; pequenas alterações de layout, são dependentes de obras, mas já foram

padronizados o dimensionamento do espaço e a organização do trabalho; cada qual com suas responsabilidades. Essas mudanças afetam diretamente a qualidade do serviço, agindo positivamente no convívio familiar.

O modelo apresentado é decorrente do resultado dos conteúdos da pesquisa dos autores citados, mostrando a simplicidade da metodologia do 5S, na prática dos requisitos da entidade. Aspecto importante da estrutura, foi a divisão em duas partes do desenvolvimento básico; aplicando-se os 3S's iniciais, passando-se para a segunda parte somente quando a primeira estivesse devidamente educada. Se necessário a primeira parte poderá ser repetida quantas vezes for necessário, até atingir a adequação, identificadas pelo PDCA, observando-se os passos do programa.

Para continuidade do desenvolvimento deste conteúdo, sugere-se a manutenção e aperfeiçoamento constante da metodologia 5S, a nível gerencial e técnico.

Para mim foi uma grande oportunidade de aprendizado de conhecimento, unindo a teoria da sala de aula com a efetiva prática de campo.

Realizamos um diagnóstico utilizando documentos e entrevistas com funcionários e Direção Geral.

O levantamento bibliográfico foi essencial, reunindo citações de autores que possibilitou o embasamento teórico para formulação do roteiro específico do setor de Odontologia do SESC Jacarezinho, permitindo concluir:

- A simplicidade facilidade da metodologia 5S, em busca de caminhos para iniciar um programa de qualidade.
- A metodologia 5S envolve o cotidiano das pessoas, a organização e a padronização do ambiente de trabalho, apresentando resultados satisfatórios de qualquer serviço tangível ou intangível.
- A metodologia 5S é um grande passo pra o desenvolvimento contínuo para a qualidade.
- Cada empresa deve construir seu próprio 5S, adaptando-o às suas reais necessidades, evitando modelos de outras experiências.
- Por sua simplicidade de ação, organização e controle, o programa 5S gera resultados imediatos e motiva a participação das pessoas envolvidas no programa.

GLOSSÁRIO

Sigla/termo	Conceito/descrição
Kaizen	Expressão Japonesa que indica uma metodologia de melhoria contínua nos processos e no meio ambiente de trabalho através de pequenas mudanças, com aplicação de sugestões fornecidas pelo próprio pessoal de trabalho da área.
Brainstorming	Expressão da língua Inglesa que indica explosão de idéias ou tempestade de idéias.
Staff	Pessoal que trabalha numa área específica ou encargo de assessoria. Expressão da língua Inglesa que designa uma força de trabalho com atribuições específica.
PDCA	Ciclo PDCA. Sistema de gerenciamento estruturado em 4 etapas: P (Plan) Planejamento, D (Do) Execução, C (Check) Verificação e A (Act) Atuação Corretiva. Também é chamado de ciclo de Shewart ou de Deming.
EPI	Sigla que significa " Equipamento de Proteção Individual". São equipamentos de segurança pessoal tais como luvas, óculos, botas especiais, protetores auricular e outros.
CIPA	Significa: "Comissão Interna da Prevenção de Acidentes.
TANGÍVEL	Expressão relativa a produtos ou serviços; que quer dizer: aquilo que pode ser tocado, palpável.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CUNHA, João Carlos da, Gestão da Qualidade e produtividade – Apostila do Curso de Gestão da Qualidade e Produtividade – UFPR - 2001

HIRANO, Hiroyuki, 5S na prática – São Paulo, 2ª Edição – 1996, Editora IMAM.

OYARZABAL, Clóvis F., Os 5S das relações: Método prático para aumentar a comunicação, a motivação e a coesão das equipes – Rio de Janeiro – 2003, Qualitymark.

RIBEIRO, Haroldo, 5S: A Base para a Qualidade Total – Salvador, BA: CASA DA QUALIDADE, 1994.

KAPLAN, Daniel, Qualidade Total na prestação de serviços – como aprimorar as práticas gerenciais adotando a melhoria contínua, São Paulo: NOBEL, 1996.

GARVIN, David A., Gerenciando a Qualidade – A visão estratégica e competitiva, Rio de Janeiro: Qualymark, 1992.

ANEXOS

Anexo 1: Fotos da Clínica Odontológica.....	44
Anexo 2: Diagnóstico – Brainstorming.....	49
Anexo 3: Pesquisa para o Programa da Qualidade.....	52
Anexo 4: Treinamento do programa 5S.....	55
Anexo 5: Procedimento de Auto-avaliação.....	56
Anexo 6: Procedimento de Auditoria.....	57
Anexo 7: Formulário de avaliação do 3S`s iniciais.....	59
Anexo 8: Formulário de avaliação do 4º e 5º S`s.....	60

ANEXO 1: FOTOS DA CLÍNICA ODONTOLÓGICA**FIGURA 1 – ÁREA DE SERVIÇO DE ATENDIMENTO AO CLIENTE****FIGURA 2 – ARMÁRIO DO SERVIÇO DO ATENDIMENTO AO CLIENTE**

FIGURA 3 – ÁREA DE ESPERA – CLÍNICA ODONTOLÓGICA



FIGURA 4 – ÁREA DE SAÚDE BUCAL

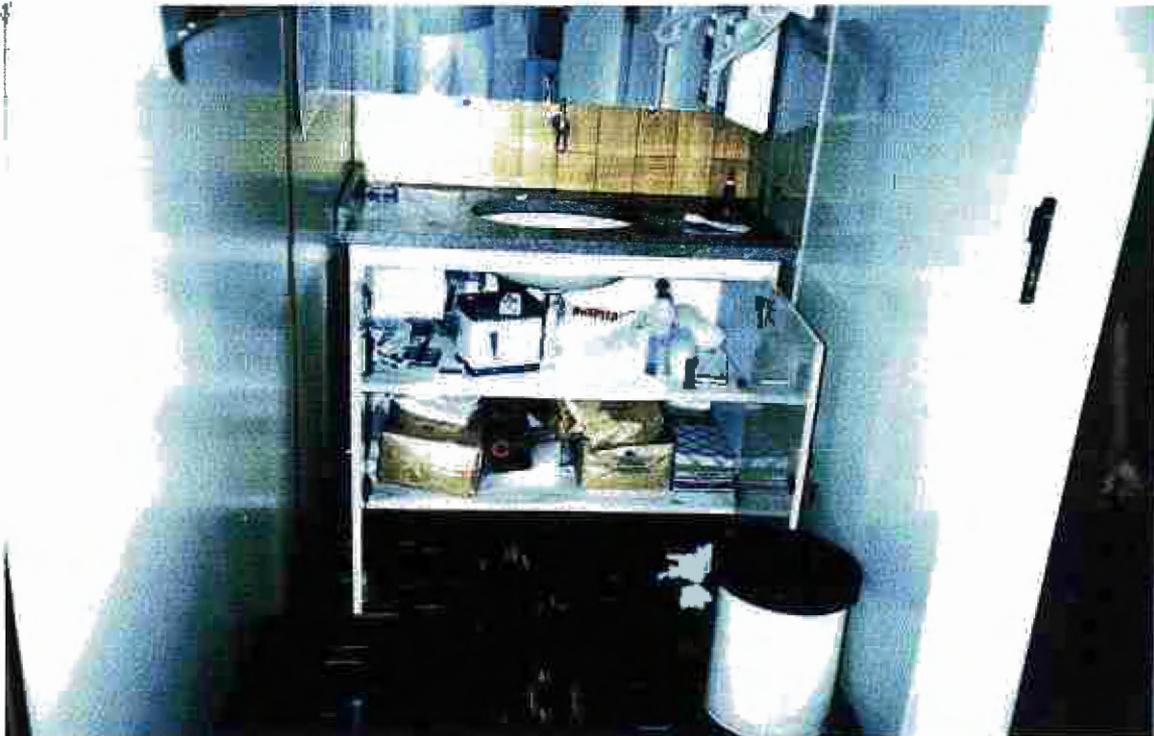


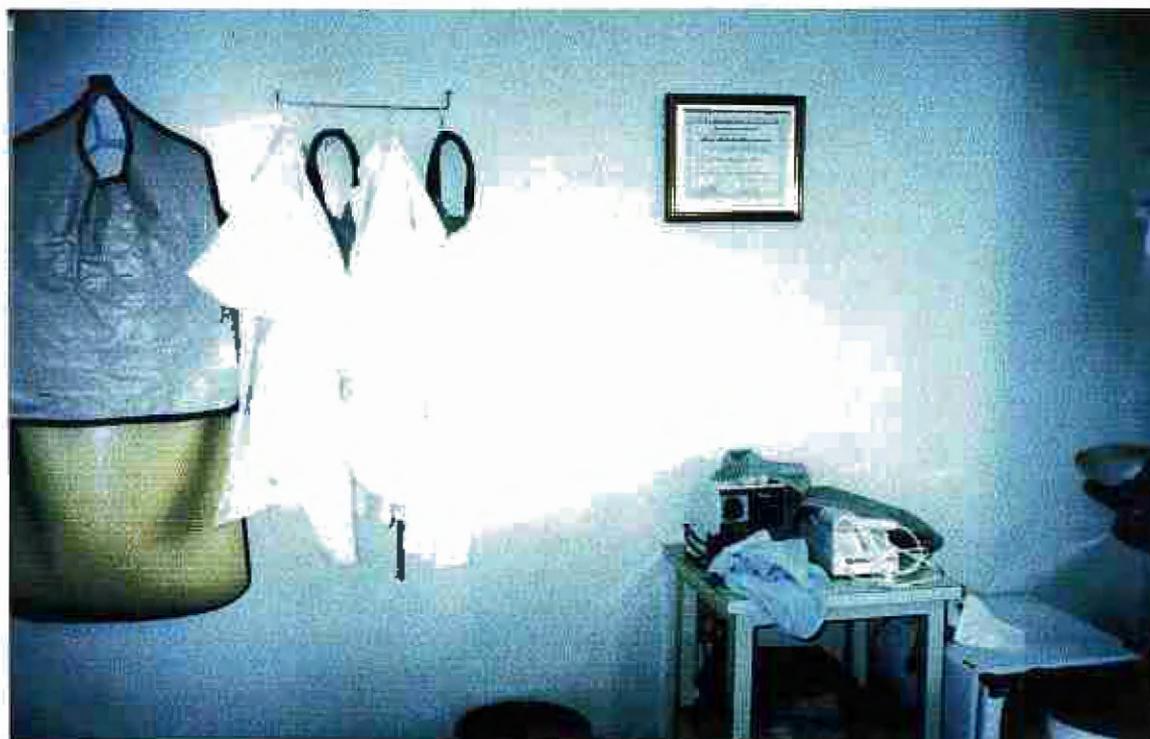
FIGURA 5 – SALA DE SAÚDE BUCAL**FIGURA 6 – EQUIPAMENTOS E MATERIAIS EXPOSTOS**

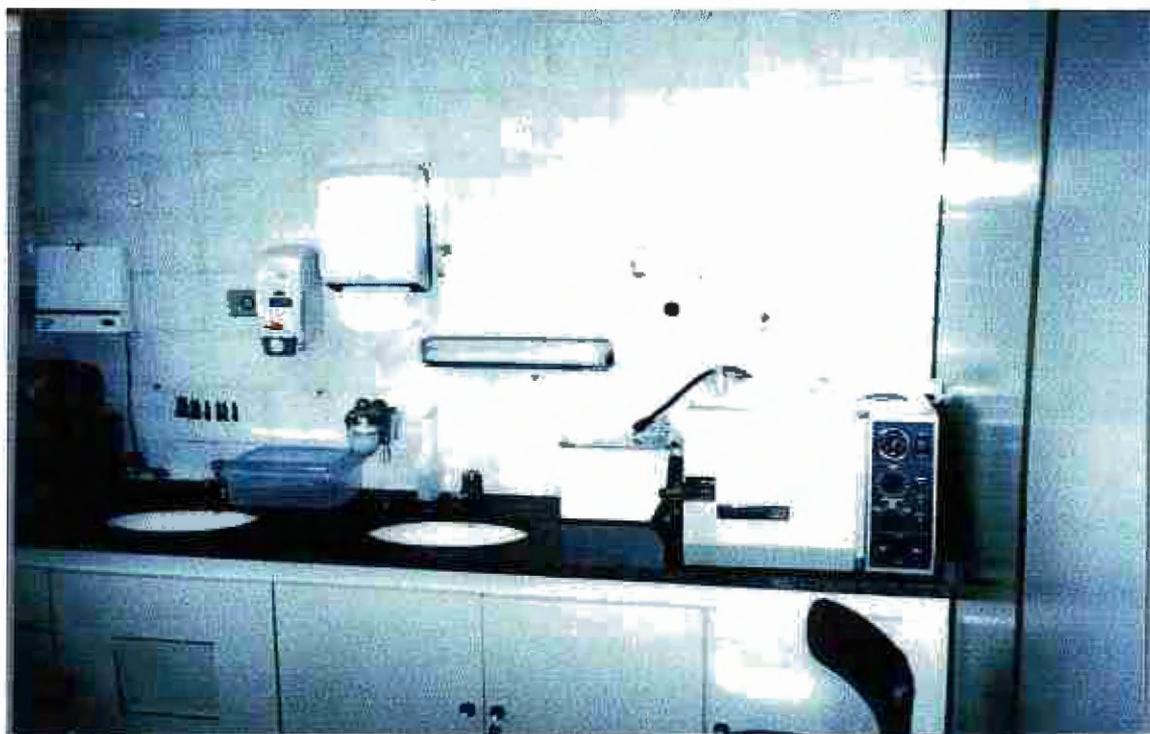
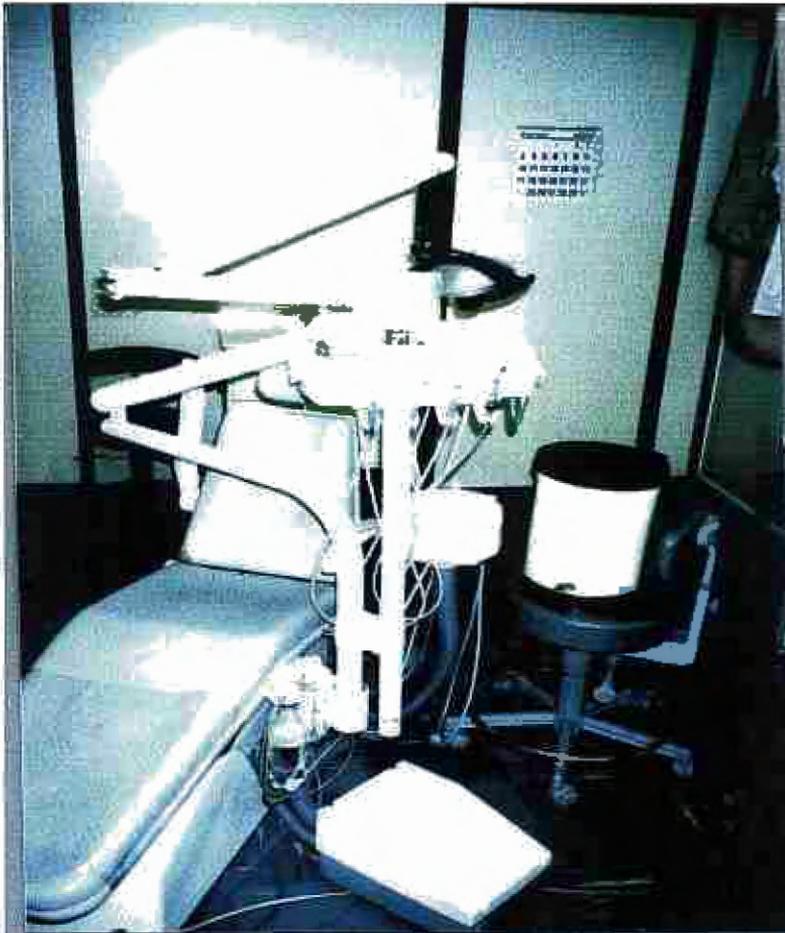
FIGURA 7 – ÁREA DE HIGIENIZAÇÃO**FIGURA 8 – ARMÁRIO – GUARDA DE MATERIAIS**

FIGURA 9 – ARMÁRIO – GUARDA DE MATERIAIS**FIGURA 10 – CADEIRA ODONTOLÓGICA (TRONCO)**

ANEXO 2: DIAGNÓSTICO – BRAINSTORMING

continua

Descrição	Org.	Ord.	Limp	Asseio	Disc.
Falta de organização no Serviço de Atendimento ao Cliente, com pastas e materiais de expediente sobre a mesa, arquivo com gaveta aberta.	x	x			X
Os materiais de expediente, impressos, materiais de limpeza, equipamentos, objetos pessoais, encontram-se juntos e desordenados em armário do Serviço de Atendimento ao Cliente.	x	x	x		
Falta de cortina no local propicia claridade e acúmulo de poeira.			x	x	
Fichas de controle de clientes em tratamento e tratamentos já realizados, encontram-se arquivadas juntas, aumentando o tempo de localização da mesma.	x	x			
Espaço muito limitado aos funcionários do setor de Atendimento ao Cliente.	x	x		x	
O Controle de marcação de consultas e ficha de controle do cliente (documentos essenciais ao atendimento diário), encontram-se no armário em comum, com materiais de expediente e de limpeza.	x	x			
Existem poucos assentos na sala de espera do cliente, com jornais e revistas espalhadas sobre os mesmos.	x	x	x	x	
Sala de saúde bucal: materiais soltos sobre a pia; armários desorganizados; produtos não pertencentes à saúde bucal na mesma área; papéis-toalha fora da lixeira.	x	x	x	x	
Recipiente de água mineral sobre uma banquetta de madeira (suporte inadequado).	x	x	x	x	
EPIs e uniformes suspensos em cabideiros improvisados e desprotegidos (sala de saúde bucal e área de atendimento), não há armário para guardá-los.	x	x	x	x	

continuação

Descrição	Org.	Ord.	Limp	Asseio	Disc.
Materiais como sacolas plásticas, pacotes de algodão, frascos diversos, encontram-se sobre o autoclave.	x	x		x	
Utilização de torneira não anatomo-funcional pela odontóloga, dificultando movimentos e aumentando riscos de contaminação do cliente na hora do atendimento.	x	x		x	
Excesso de materiais e equipamentos sobre a pia do consultório, exemplo; autoclave em desuso, equipamento de som, CD's, material de limpeza e outros.	x	x		x	
Materiais e produtos diversos, acondicionados e misturados de forma desordenada, em armários na área de atendimento: pequenos arquivos, medicamentos e outros.	x	x		x	
Bobina grande de papel para embalagem utilizada em local inadequado (armário da área de atendimento).	x	x		x	
Estojos metálicos para guarda de instrumentais, desorganizados, desordenados e sem indicação do conteúdo.	x	x		x	
Equipamentos como sugador, fotopoliemizador; desprotegidos do pó.		x	x	x	x
Equipamento de Raio X, encontra-se obsoleto, comprometendo a qualidade avaliativa do exame.				x	
Janela da clínica, mesmo fechada apresenta pequena abertura possibilitando entrada de insetos, e não possui tela protetora.			x	x	
Rodapé emborrachado solto, necessitando de colagem na sala de atendimento da Clínica.	x				
Manutenção do compressor de ar da clínica, não foi realizada no prazo combinado, aumentando risco de falha no sistema de ar comprimido.				x	x

conclusão

Descrição	Org.	Ord.	Limp	Asseio	Disc.
Iluminação insuficiente nas áreas de saúde bucal e atendimento ao cliente.				x	
Riscos de contaminação por radiação aos cliente e funcionários do setor Por não existir proteção de chumbo na divisória das áreas de saúde bucal e atendimento ao cliente.	x			x	
Lixeira encontrada sobre o mocho, muito próxima à cadeira odontológica (tronco).	x	x	x	x	
Mocho obsoleto, ergonomicamente inviável para utilização do dentista e assistente.				x	
Falta de sinalizações preventivas de acidentes de trabalho e manutenção de higiene.	x			x	
Materiais estocados em excesso, desorganizados, sujeitos a contaminação, provocando desperdício (armário do setor).	x	x	x	x	
Forro de madeira que periodicamente solta sujeira do teto, podendo contaminar medicamentos, instrumentais ou até mesmo o cliente no momento do atendimento.			x	x	
Sistema de marcação de consulta, realizado de forma manual, às vezes por falta de informação e controle adequado, causa ociosidade no atendimento.					x
Falta de orientação detalhada da limpeza local da Clínica Odontológica.					x
Não há local próprio para estocagem de materiais de expediente e produtos.	x	x	x		
Não há local próprio para guarda de EPI's.	x	x	x	x	
Perda de consulta, devido a não entrega do cartão de controle de consultas do cliente.					x
Previsão do tempo de tratamento inadequado ao tempo destinado à cada consulta, causando descontentamento do cliente e fugindo das previsões de metas do setor.					x

ANEXO 3 – PESQUISA PARA PROGRAMA DA QUALIDADE

Esta pesquisa é destinada a trabalhos a serem desenvolvidos no **Área de Qualidade**, pedimos sua colaboração para respondê-la, pois suas respostas serão de grande valia para execução do trabalho e definição de objetivos.

Não é necessário colocar seu nome. Responda conforme suas concepções, não existe certo ou errado. Você deve responder as perguntas sozinho, expressando seu pensamento.

OBS: Da questão 1 à 7 – assinalar com X somente uma alternativa.

Da questão 8 à 12 – assinalar com X podendo escolher várias alternativas.

1. O trabalho que você executa é para atender alguém na empresa, quem é?

<input type="checkbox"/> Colega de trabalho.	<input type="checkbox"/> Cliente interno ou externo.
<input type="checkbox"/> Alguém que só atrapalha.	<input type="checkbox"/> O diretor da entidade.

2. Os trabalhos feitos por você estão:

<input type="checkbox"/> Da melhor maneira possível.	<input type="checkbox"/> Poderia ser melhorado.
<input type="checkbox"/> Poderíamos aperfeiçoar em grupo.	

3. As tarefas que lhe pedem, são entregues:

<input type="checkbox"/> Antes do prazo.	<input type="checkbox"/> No prazo.
<input type="checkbox"/> Depois do prazo, pois tenho muito serviço.	

4. Os tarefas que você recebe, são entregues:

<input type="checkbox"/> Antes do prazo.	<input type="checkbox"/> No prazo.
<input type="checkbox"/> Depois do prazo, pois todos estão com muito serviço.	

5. Os trabalhos no setor e na entidade são:

<input type="checkbox"/> Planejados e distribuídos durante o mês.	<input type="checkbox"/> São feitos conforme surgem.
<input type="checkbox"/> Estamos sempre correndo , pois temos muito o que fazer.	

6. Os trabalhos que recebo vem sempre com:

<input type="checkbox"/> Muitos erros, preciso corrigir perdendo tempo.	<input type="checkbox"/> Todas informações corretas.
<input type="checkbox"/> Faltam informações, estão em sua maioria incompletos.	

7. Para você o que é Qualidade?

<input type="checkbox"/> É gostar de praticar o que é certo.	
<input type="checkbox"/> Fazer bem feito da primeira vez.	
<input type="checkbox"/> É moda! Se estamos bem até aqui, vamos continuar como está.	
<input type="checkbox"/> É fazer o que o cliente deseja, sem erros, no prazo e local certo.	
<input type="checkbox"/> Somos nós os funcionários que fazemos a qualidade do serviço. Assim nos realizamos profissionalmente e formamos um empresa com Qualidade.	

8. Qual o "porquê" da Qualidade?

<input type="checkbox"/> Para aumentar a qualidade da empresa, conseguir melhores resultados e manter competitividade no mercado.	
---	--

- Melhorar o relacionamento entre as pessoas. E nós funcionários nos sentirmos mais integrados à empresa.
 - Os trabalhos ficam mais rápidos, trazendo união entre as áreas, pois todos fazem parte como uma corrente, sendo fornecedores e clientes.
 - Para nós funcionários podermos aprender e participar mostrando o que sabemos do trabalho e ajudando nas soluções.
 - É melhor deixar como está, para ver como é que fica.
 - Para evitarmos perda de tempo, e de recursos humanos, materiais e financeiros.
9. Quais os benefícios da Qualidade, nas suas condições de vida no trabalho?
- Melhora as condições de vida no trabalho, evitando o cansaço, desgaste, irritação e desmotivação.
 - Melhora o relacionamento dentro da empresa.
 - Crescimento profissional, pois aprendo e aplico os novos conhecimentos.
 - Vou poder ajudar muito mais a empresa com meus conhecimentos e experiências, e também me realizar como profissional.
 - Tenho receio das mudanças, isto só tira minha tranquilidade.
 - Torno-me mais produtivo e participativo, pois sei o que devo fazer.
10. Quais os benefícios da Qualidade no trabalho?
- Organiza a empresa para o trabalho no caminho normal, diminuindo erros.
 - Não traz benefícios, só controle.
 - Nós trabalharemos mais satisfeitos, pois sabemos que somos importantes para a empresa.
 - Podemos ser preventivos: analisando, agindo e resolvendo situações problemas.
 - Melhorar a realização do trabalho, evitando perda de tempo e retrabalho.
 - Os clientes internos e externos ficam satisfeitos com os trabalhos, melhorando a produtividade e o relacionamento.
11. Certas dificuldades para realizar alguns trabalhos, devem-se a:
- Falta de orientações e treinamentos Sempre mudam a forma de fazer.
 - Falta planejamento Falta de equipamentos.
 - Falta acertar qual a maneira de fazer os diversos trabalhos.
 - Não temos dificuldades, está tudo bem.
12. Marque com um X as atividades abaixo que você gostaria de participar.
- Participar do treinamento internamente.
 - Fazer parte do grupo para desenvolver o 5S.
 - Fazer parte do grupo para estudar como fazer o trabalho no setor.
 - Participar de palestras em outros locais.
 - Participar do grupo que poderá auxiliar nos treinamentos para funcionários.
 - Participar da Comissão Interna da Prevenção de Acidentes (CIPA).
 - Não tenho interesse.

13. Analise cada assunto abaixo e veja como está hoje o assunto na empresa. Assinale com um X se o assunto "pode melhorar" ou se "está bom".

Assunto	Pode melhorar	Está bom
As normas ou regulamentos na empresa são claras.		
As normas são cumpridas por todos.		
Sei quais são os objetivos da empresa.		
Aprendo o trabalho sozinho não precisa ensinar.		
Recebo a avaliação do meu trabalho.		
Quando tenho problemas e dificuldades procuro minha chefia.		
Recebo orientações sobre minhas dúvidas		
Os trabalhos são divididos no setor de forma equilibrada.		
O relacionamento no setor é bom.		
Temos uma boa comunicação na empresa.		
As pessoas se auxiliam ajudando um ao outro.		
Temos apoio da diretoria para implantar a Qualidade.		
Você vê na empresa possibilidade de crescimento profissional.		
Você gosta do seu trabalho; do que faz.		
Você gosta da empresa.		
Meus conhecimentos e aplicação do 5S.		
Meus conhecimentos e aplicação sobre a melhor maneira de fazer meu trabalho.		
Meus conhecimentos e aplicação sobre normas de segurança (CIPA).		

ANEXO 4 - TREINAMENTO DO PROGRAMA 5S

Processo: Treinamento	Tarefa: Treinar Funcionários.	Setor: Odontologia
Executor: Coordenador	Elaborado por: Grupo 5S.	Data: 02.07.2003

1. Recursos Necessários:

Kit de transparências correspondente ao treinamento.

Vídeo cassete, TV, retroprojeter e flip-chart.

Formulário de treinamento.

Formulário de validação de treinamento.

Lista de presença.

Cópia da apostila para os participantes.

2. Referência:

Plano de ação do treinamento a ser ministrado.

3. Atividades:

Definir local de treinamento e reservar equipamentos necessários.

Elaborar lista dos participantes do treinamento.

Comunicar o treinamento aos funcionários contendo: dia, horário, local e conteúdo a ser desenvolvido.

Preparar sala de aula.

Preencher e enviar lista de presença.

Aplicar o Plano de Ação para treinamento.

Emitir relatório de validação do treinamento.

4. Cuidados a serem observados:

Verificar a arrumação da sala e testar os equipamentos antes da realização do treinamento.

Providenciar as cópias das apostilas antes do treinamento.

Passar lista de presença para os participantes assinarem.

Organizar o Kit-treinamento, providenciando sua guarda.

5. Ações Corretivas:

Na falta de participantes, realizar o treinamento com os que compareceram e convocar os que faltaram para um próximo treinamento. Respeitando os que compareceram.

Estragou o equipamento durante a aula, pedir ajuda na manutenção ou providenciar a troca do aparelho se possível.

6. Resultados Esperados:

Todos os funcionários envolvidos na implantação do Programa de Qualidade, devem ser treinados nos mesmos padrões.

ANEXO 5 – PROCEDIMENTO DE AUTO-AVALIAÇÃO

Processo: Sistema de monitoramento do 5S.	Tarefa: Auto-avaliação do setor	Setor: Odontologia
Executor: Coordenador	Elaborado por: Grupo 5S	Data: 10.07.2003

1. Recursos necessários:

Cópia do formulário de Auto-avaliação referente ao setor a ser avaliado.
Cópia do formulário de notificações/soluções.

2. Referências:

Sistema do Programa 5S.

3. Atividades:

Preencher o formulário de Auto-avaliação.

Fazer Auto-avaliação no setor (coordenador).

Anotar os fatos num papel rascunho, analisando e enquadrando-os no campo correspondente.

Reunir os funcionários do setor, expondo os fatos encontrados que contrariam os sentidos.

Combinar com todos, as ações que deverão ser tomadas e quem se responsabilizará por elas e prazo máximo de solução dos itens, preenchendo o formulário de notificações/solução.

Fazer esta avaliação quinzenalmente, entregando-a ao coordenador, que juntamente com o grupo 5S farão o acompanhamento e arquivarão as mesmas.

4. Cuidados a serem observados:

Solicitar uma cópia do formulário ao coordenador, arquivando um original de cada, numa pasta de documentos do Programa 5S. Assim toda vez que precisar tirar cópia estará à disposição.

Ter no setor os formulários referentes aos mesmos. Pois são necessários para o setor administrativo/operacional.

5. Ações Corretivas:

Os fatos encontrados deverão ser estudados e solucionados pelo grupo que trabalha no setor, usando a criatividade.

Se o setor não realizou a auto-avaliação, deverá fazê-lo o quanto antes para que se possa dar continuidade ao programa.

6. Resultados esperados:

A coordenação com todos os funcionários envolvidos deverão praticar e internalizar os Sentidos do Programa 5S.

Devem traduzir um ambiente de trabalho digno, onde cada funcionário possa sentir-se bem consigo e com aqueles com os quais convive.

Deve ser caracterizado por um trabalho mais simples, fácil, seguro, limpo e eficaz.

ANEXO 6 – PROCEDIMENTOS DE AUDITORIA

Processo: Sistema de Monitoramento do 5S.	Tarefa: Auditoria no Setor	Setor: Odontologia
Executor: Grupo 5S	Elaborado por:	Data:

1. Recursos Necessários:

- Cópia dos formulários da Auto-Avaliação e Auditoria do setor
- Cópia dos formulários Notificação/Solução.
- Analisar as Auto-avaliações enviadas pelo setor.
- Uma folha para rascunho.

2. Referências:

- Sistemas do programa 5S.

3. Atividades:

- Ler todos os itens do formulário antes de iniciar.
- Preencher o cabeçalho do formulário.
- Comunicar realização da auditoria ao responsável, convidando o mesmo a participar.
- Observar todos os detalhes no setor, seguindo os itens do formulário.
- O grupo 5S deverá anotar todos os fatos encontrados, mostrando-os ao responsável do setor, evitando esquecimento no consenso das notas.
- Reunir o avaliador com o responsável pelo setor.
- Ler os itens do formulário e consensar com o grupo a nota a ser dada.
- Somar corretamente cada total correspondente aos senso e o total geral.
- Deixar uma cópia da avaliação com o responsável do setor, para o mesmo retornar aos funcionários para solucionar os fatos.

4. Cuidados a serem observados:

- Realizar a avaliação dentro do horário de expediente do setor.
- A avaliação deverá ser feita por dois integrantes do Grupo 5S.
- Realizar a avaliação com o formulário adequado.

5. Ações Corretivas:

- Os fatos encontrados com notas abaixo do mínimo estabelecido, serão descritas nos formulários de Notificações/Soluções.
- Se houver dúvidas no consenso da nota, voltar ao local e esclarecer o fato.
- Caso o responsável pelo setor, no momento, não possa acompanhar a avaliação, outro colaborador deverá ser indicado que participará inclusive do consenso da nota.
- Se houver divergência de posicionamento dos representantes do grupo 5S, deverá prevalecer a coerência para assumi-la, informando ao setor o que foi decidido.
- Se houver problemas de relacionamento na hora da auditoria, deverá ser aplicado a postura de auditor e chamar a coordenação do programa.

6. Resultados Esperados:

Os funcionários do setor devem internalizar os Sentos do Programa 5S.
Que o setor atinja notas altas na avaliação, praticando os Cinco Sentos.

ANEXO 7 – FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DOS 3S'S INICIAIS

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DOS 3S				
Local Avaliado	Responsável pelo Local	Avaliador(es)	Assinatura(s)	Data
3S	Objeto da Avaliação	Como verificar	Nota (1 a 5)	OBS.
S E I R I	Materiais necessários e desnecessários se confundem	Acúmulo de materiais nas mesas e em superfícies horizontais		
	Recursos são tratados sem a devida importância	Materiais largados em cantos de parede, em cima de armários ou em outras superfícies horizontais		
	Não há otimização no uso de recursos	Objetos similares em um mesmo local		
	Os recursos disponíveis não são utilizados	Materiais sem utilização		
PADRÃO DO SEIRI (%) (Somar as notas, dividir por 20 e multiplicar por 100)				
S E I T O N	Guarda de materiais dificulta acesso e promove permanentemente a desordem	Empilhamento de materiais sobre outros		
	Guarda de materiais aumenta tempo de acesso	Falta de identificação de materiais		
	Localização com dificuldade	Falta de sinalização à distância		
	Disposição de compartimentos e objetos prejudica o acesso a eles	Lay-out inadequado		
PADRÃO DO SEITON (%) (Somar as notas, dividir por 20 e multiplicar por 100)				
S E I S O	Relaxamento com a higiene	Sujeira acumulada		
	Baixa preocupação com a saúde	Níveis de poluição elevados		
	Ambiente físico desagradável	Paredes e pisos sujos		
	Falta de limpeza sistemática	Depósitos de descartes cheios e/ou em quantidade insuficiente		
PADRÃO DO SEISO (%) (Somar as notas, dividir por 20 e multiplicar por 100)				
PADRÃO ATUAL (%) (Dividir o total de pontos por 60 e multiplicar por 100)		PADRÃO ANTERIOR (%)		EVOLUÇÃO (%) (Diminuir a pontuação anterior da atual, dividir o resultado pela pontuação anterior e multiplicar por 100.)
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>

Observação: A nota 5 espelha a melhor situação

ANEXO 8 – FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DO 4º E 5º S'S.

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DO 5S				
Local Avaliado	Responsável pelo Local	Avaliador(es)	Assinatura(s)	Data
5S	Objeto da Avaliação	Como verificar	Nota (1 a 5)	OBS.
P R O G R A M A	Estrutura de suporte ao 5S	Formação e atuação dos comitês		
	Treinamento e Educação em 5S	Quantidade relativa de pessoas treinadas nos conceitos do 5S		
	Início do 5S	Eficiência de lançamento do 5S		
	Sistematização do 5S	Plano de ação com metas estabelecidas		
	Delegação de responsabilidades	Locais de trabalho delimitados com respectivos responsáveis		
S E I K E T S U	Práticas Sistemáticas de 5S	Elaboração de Rotinas do 5S e sistemática de reconhecimento		
	Preocupação com a saúde física e mental	Realização de campanhas, reuniões e outros eventos		
	Eliminação de fontes de sujeira	Elaboração de planos e listas de pendências e de locais de difícil acesso		
	Ambiente agradável	Locais ventilados, iluminados e sem poluição		
	Acesso rápido e sem desgaste às informações e recursos	Exploração de controle visual		
S H I T S U K E	Cumprimento do que foi estabelecido	Cumprimento de Rotinas do 5S		
		Pontualidade		
		Guarda de objetos em locais definidos		
		Redução de recursos para manutenção da limpeza (pessoas e tempo de limpeza)		
		Roupas limpas e pessoas asseadas		
PADRÃO ATUAL (%) (Dividir o total de pontos por 75 e multiplicar por 100)		PADRÃO ANTERIOR (%)		EVOLUÇÃO (%) (Diminuir a pontuação anterior, dividir o resultado pela pontuação anterior e multiplicar por 100.)
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Observação: A nota 5 espelha a melhor situação				