

**VIVIANE VENTURA GUARACHO**

**IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA 5S  
EM UMA CLÍNICA VETERINÁRIA**

Projeto Técnico apresentado à  
Universidade Federal do Paraná  
para obtenção do título de Especialista  
em Gestão da Qualidade.

Orientador: Suzana L. S. Pierri  
Cardoso

**CURITIBA  
2003**

Dedico este trabalho ao meu marido que tanto apoiou-me,  
principalmente durante minha gravidez, aos meus pais  
que sempre ensinaram-me o valor da instrução e  
ao meu filho, Matheus.

## **APRESENTAÇÃO**

O projeto em questão, trata de uma proposta de implantação do programa 5S realizada em uma clínica veterinária.

Esta implantação é justificada pela necessidade cada vez maior de buscar melhorias no ambiente de trabalho, sem deixar de lado a eficiência nos aspectos relacionados ao trabalho e atendimento aos clientes.

Ao longo do trabalho mostraremos como foi estruturada a implantação do programa, desde o estabelecimento das metas, os passos para a implantação seguidos pelas equipes até os resultados obtidos com o programa.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
1.1. OBJETIVOS.....	1
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>3</b>
2.1. O PROGRAMA 5S.....	3
2.2. SIGNIFICADOS E OBJETIVOS DOS 5S'S .....	5
2.3. COMO IMPLANTAR.....	11
2.4. CONCLUSÃO SOBRE O REFERENCIAL TEÓRICO .....	14
<b>3. A EMPRESA.....</b>	<b>15</b>
3.1. APRESENTAÇÃO.....	15
3.2. SITUAÇÃO ATUAL.....	15
<b>4. PROPOSTA DO TRABALHO .....</b>	<b>17</b>
<b>5. CONCLUSÃO.....</b>	<b>21</b>
<b>6. ANEXOS .....</b>	<b>22</b>
ANEXO I - CARTAZ AFIXADO NOS QUADROS DE AVISOS.....	22
ANEXO II - CHECK LIST PARA AVALIAÇÃO DO 5S .....	23
<b>7. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA.....</b>	<b>26</b>

# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1. Objetivos

### 1.1.1. Objetivo Geral

Definir projeto para implantação do programa 5S.

### 1.1.2. Objetivos Específicos

- Melhorar o ambiente de trabalho.
- Estimular a integração com a equipe de trabalho.
- Melhorar a qualidade na execução das tarefas.
- Promover uma melhoria no atendimento aos clientes.

### 1.1.3. Justificativa

Este trabalho é justificado devido à necessidade da clínica em atingir um nível mais aperfeiçoado para atendimento dos clientes, tanto dos pacientes (animais) quanto dos proprietários dos animais.

Por tratar-se de um programa considerado organizador, mobilizador e transformador de pessoas, o 5S permite atuar no ambiente físico e social de qualquer organização. E, ainda, é uma alternativa de “humanização” para que as pessoas não amaldiçoem o trabalho. É importante mencionar que o programa 5S, de certa forma, é simples, sem complexidades, que serve como embasamento para futuras implantações de outros programas de qualidade, como: Qualidade Total e ISO 9000.

Além de oportunizar a ampliação dos conhecimentos obtidos ao longo do curso.

#### 1.1.4. Metodologia

Para este projeto foi utilizada a metodologia do programa 5S, onde inicialmente é levantado um referencial teórico sobre o assunto com o objetivo esclarecer do que se trata o programa.

Na sequência, apresento uma breve descrição da empresa, além do diagnóstico da empresa, levando em consideração aspectos relacionados ao ambiente, como um todo, ou seja, atividades e relações interpessoais. Estes dados foram obtidos a partir de entrevistas com a proprietária da clínica e, também, a partir de conversas informais com os funcionários da clínica, dado o tamanho do estabelecimento, foi possível obter informações de todos. Foi possível, ainda, observar e acompanhar o funcionamento da clínica e suas atividades em geral.

Com estes dados obtidos, a proposta foi elaborada, sempre considerando as limitações de cada atividade, mas permanecendo o comprometimento com os objetivos que o programa exige.

Esta proposta foi distribuída ao longo de doze semanas, que deverá acontecer sempre através de reuniões, onde estarão definidos os responsáveis para execução das tarefas, sempre respeitando a realidade da clínica.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. O Programa 5S

“... No âmbito das atividades profissionais, é imprescindível que os dirigentes saibam criar uma atmosfera na qual seus colaboradores gostem de trabalhar. Isso pode ser conseguido mediante:

- disposição de um ambiente no qual haja ordem e tranqüilidade;
- boa organização do trabalho, com distribuição equitativa de tarefas;
- desejo de se comunicar, com disposição de falar e ouvir sem distinção de pessoa ou função;
- respeito às idéias dos outros;
- atitude que favoreça o consenso ou o trabalho em equipe;
- sentimento compartilhado da finalidade do trabalho;
- orgulho coletivo diante das realizações”. (Ives Derisbourg, 1993)

Este ponto de vista não deixa dúvida sobre as necessidades principais que um ambiente de trabalho precisa ter, sendo assim vamos conhecer um pouco mais sobre um processo capaz de proporcionar este ambiente saudável de trabalho.

O Programa 5S, que será com mais frequência chamado simplesmente de 5S, consolidou-se no Japão a partir da década de 50.

Seu nome provém de palavras, que em japonês, começam com S:

- Seiri
- Seiton
- Seisou
- Seiketsu
- Shitsuke

Antes de adotar simplesmente as traduções correntes de cada S para o português, foram realizadas pesquisas para captar a verdadeira profundidade do Programa.

Os 5S's foram interpretados como “senso” não só para manter o nome original do Programa, mas porque refletem melhor a idéia de profunda mudança comportamental. É preciso “sentir” a necessidade de fazer.

Assim, adotou-se:

- Seiri: Senso de Utilização
- Seiton: Senso de Ordenação
- Seisou: Senso de Limpeza
- Seiketsu: Senso de Saúde
- Shitsuke: Senso de Autodisciplina

Verifica-se, também, que os objetivos do 5S coincidem com os objetivos da educação em geral, de formar cidadãos saudáveis e responsáveis, capazes de continuar o seu autodesenvolvimento após deixarem a escola.

Do ponto de vista organizacional, o 5S deve ser implementado com o objetivo específico de melhorar as condições de trabalho e criar o “ambiente da qualidade”, tornando-o altamente estimulador para que as pessoas possam transformar os seus potenciais em realização. (João Martins da Silva, 1996)

A mudança comportamental deve iniciar-se por meio desse Programa. Todo o conhecimento disponível sobre psicologia de mudança, psicopedagogia e tecnologia de comunicação deve ser usado para conseguir o seu sucesso.



## 2.2. Significados e Objetivos dos 5S's

### 2.2.1. SENSO DE UTILIZAÇÃO (SEIRI)

Em sentido amplo significa: “utilizar os recursos disponíveis, com bom senso e equilíbrio, evitando ociosidades e carências”.

Esse conceito coincide com a postura básica prevalecente na Alemanha, Japão e outros países desenvolvidos. O aproveitamento da inteligência humana, de forma ampla, é o fator primário para a utilização dos recursos materiais disponíveis localmente ou adquiridos de outros países. Essa postura exige, evidentemente, boa saúde mental e autodisciplina.

Em sentido restrito, para possibilitar ação imediata, significa: “manter, no ambiente considerado, somente os recursos necessários”, ou ainda, “organizar as coisas significa colocá-las em ordem, de acordo com regras ou princípios específicos”. (João Martins da Silva, 1996)

Cada organização cria uma frase curta e esclarecedora para expressar esse conceito restrito, levando-se em consideração a capacidade de absorção imediata da totalidade dos seus colaboradores.

Algumas frases típicas para expressar o senso de utilização, por meio de cartazes:

- mantenha somente o necessário no local de trabalho;
- selecione somente o que você precisa;
- combata o desperdício.

Existem muitas teorias diferentes sobre como organizar seu trabalho, mas, em todas elas, primeiro passo é separar as coisas e agrupá-las pela sua ordem de importância. Entretanto, é muito difícil distinguir o essencial do desnecessário em casa e no trabalho. Em casa, temos toneladas de roupas que nunca usamos, das quais não conseguimos nos livrar. E, no trabalho, temos pilhas de papéis e caixas de peças que não foram usadas desde que foram adquiridos. Mas, continuamos dizendo a nós mesmos que um dia vamos precisar disso ou daquilo. Teríamos que tomar as decisões difíceis, necessárias para diferenciar o essencial do supérfluo.

Por isso é tão importante fazer uma limpeza geral e jogar fora o lixo acumulado. Fazendo isso, descobriremos porque as coisas ficaram tão ruins e chegaremos à raiz do problema. Na verdade, conseguiremos tratar as causas, e é isso que importa.

Os principais benefícios do senso de utilização são:

- Liberação de espaços para diversos fins.
- Reciclagem de recursos escassos.
- Re-alocação de pessoas que não estejam sendo bem utilizadas.
- Combate ao excesso de burocracia.
- Diminuição de custos. (João Martins da Silva, 1994)

### 2.2.2. SENSO DE ORDENAÇÃO (SEITON)

Tanto na linguagem comum quanto na dos 5S's, ordenar significa colocar as coisas nos lugares certos, ou dispostas de forma correta, para que possam ser usadas prontamente. É uma forma de acabar com a procura de objetos.

A proximidade entre os dois sentidos é tal que não há uma linha divisória clara entre eles sendo que, no Japão, geralmente se faz referência ao seiri/seiton como constituindo um conceito unitário.

Nesse caso, a ênfase está no gerenciamento funcional e no fim da procura de objetos. Depois que tudo estiver no lugar certo, ou seja, funcionalmente arrumado de forma a garantir a qualidade e a segurança, seu local de trabalho estará em ordem. (Takashi Osada, 1992)

A comunicação desse senso dentro das organizações é feita com algumas frases do tipo:

- mantenha cada coisa no seu lugar;
- um lugar para cada coisa; cada coisa no seu lugar;
- deixe tudo à vista;
- encontre em 30 segundos.

Exortações por meio de frases e discurso têm efeito mínimo para incentivar a prática da ordenação. É necessário padronizar e criar referências visuais para que essa prática se torne um hábito, marcando o lugar exato de cada coisa, de forma inconfundível. (João Martins da Silva, 1996)

Não basta pensar na eficiência, também é preciso considerar outras coisas, tais como qualidade-ferrugem, corrosão, deterioração, deformações e tudo mais. Além da eficiência, é importante também realizar estudos de tempo, aprimorar e treinar até durante o processo de ordenação.

Considerações sobre segurança também devem tomar parte na escolha do melhor layout, ou seja, o mais funcional.

A fim de manter o local de trabalho em ordem, talvez seja preciso desenhar faixas e linhas divisórias no chão. O layout tem que ser flexível, para que possa ser alterado, a fim de satisfazer as novas exigências de trabalho. Para facilitar a limpeza e a inspeção, nada deve ser depositado diretamente no chão.

O objetivo final desse processo de ordenação é permitir o acesso a um determinado item na quantidade desejada, quando e onde desejar. E a chave para conseguir isso é perguntar-se o que, quando, onde por quê, quem e como para cada item.

Os principais benefícios do senso de ordenação são:

- Economia de tempo.
- Diminuição do cansaço físico por movimentação desnecessária.
- Evacuação rápida em caso de perigo. (João Martins da Silva, 1994)

### 2.2.3. SENSO DE LIMPEZA (SEISOU)

Entre vários significados que o Aurélio dá à palavra limpeza, destacam-se: “qualidade de limpo, de asseado; esmero, aprimoramento; coisa bem feita, acabada, caprichada”. Entre os vários significados do verbo limpar, destacam-se: “tornar limpo, asseado; livra de impureza(s), purificar”.

Na linguagem dos 5S's, significa acabar com o lixo, a sujeira e tudo o que for estranho, até tudo ficar limpo. Limpeza é uma forma de inspeção. Portanto, ter um senso de limpeza equivale a: “praticar a limpeza de maneira habitual e rotineira e, sobretudo, não sujar”. (João Martins da Silva, 1996)

Algumas organizações e, em especial, lojas de departamentos procuram manter um ambiente “clean”, que dê ao cliente uma agradável sensação de brilho e asseio total. Geralmente, o cliente fica impressionado e atraído por esse ambiente. O estado dos banheiros deve merecer especial atenção, pois impacta diretamente nas pessoas e, em especial, os clientes.

Já praticar o 5S nos equipamentos significa mantê-los em plenas condições de uso, transformando a limpeza em oportunidades para inspeções detalhadas, quando poderão ser identificados problemas reais ou potenciais. Desta forma, a limpeza pode ter impacto sobre o tempo de manutenção, a qualidade, a segurança, o moral e todos os outros aspectos operacionais.

Por essa razão, um dos objetivos do movimento dos 5S's é eliminar totalmente o lixo e a sujeira e os pequenos defeitos e erros nos pontos-chave de inspeção. (Takashi Osada, 1992)

Os principais benefícios do senso de limpeza são:

- Bem-estar pessoal.
- Manutenção dos equipamentos.
- Prevenção de acidentes.
- Causa boa impressão nos clientes. (João Martins da Silva, 1994)

#### 2.2.4. SENSO DE SAÚDE (SEIKETSU)

Saúde, no Aurélio, tem, entre outros, os seguintes significados: “[Do latim *salute*, ‘salvação’, ‘conservação da vida’] S.f.1. Estado do indivíduo cujas funções orgânicas, físicas e mentais se acham em situação normal; estado do que é sadio ou são. 2. Força, robustez, vigor... 4. Disposição moral ou mental...”

Portanto, não pode haver empresa excelente com empregados sem um “senso de saúde”. Não adianta mandar “consertar” os empregados em hospitais quando eles ficam doentes, pois, sem o senso de saúde, eles estarão, permanentemente, doentes.

No 5S, o senso de saúde refere-se ao estado atingido com a prática dos três esses anteriores, acrescido de providências rotineiras e habituais em termos de higiene, segurança no trabalho e saúde pessoal.

Em uma frase, significa: “manter as condições de trabalho, físicas e mentais, favoráveis à saúde”.

Algumas frases para transmitir a idéia, ainda que de forma incompleta, poderiam ser:

- Mantenha um ambiente agradável e seguro.
- Esteja atento às condições de segurança.
- Trabalhe seguro.
- Mantenha-se saudável. (João Martins da Silva, 1996)

Enquanto a prática dos três primeiros sentidos traz efeitos imediatos, o mesmo não ocorre com o sentido de saúde, pois os seus resultados não são prontamente observáveis. Ao praticar os três sentidos, iniciou-se, de fato, a prática do sentido de saúde.

Excesso de materiais, má ordenação e sujeira são, reconhecidamente, causas de acidentes no trabalho e estresse. Combater essas causas já significa uma grande iniciativa para conservar a vida da empresa e dos empregados em boas condições. (João Martins da Silva, 1996)

Cada dia afastado do trabalho e cada dia trabalhado sem energia e entusiasmo significam perdas financeiras para a empresa e perda de vida para o empregado.

Os principais benefícios do sentido de saúde são:

- Local de trabalho agradável.
- Ausência de acidentes.
- Economia no combate a doenças (ênfase preventivo).
- Empregados saudáveis e bem dispostos. (João Martins da Silva, 1994)

#### 2.2.5. SENSO DE AUTODISCIPLINA (SHITSUKE)

Em geral, a palavra significa treinamento e capacidade de fazer o que se deseja, mesmo quando é difícil. Na linguagem dos 5S's, significa criar (ou ter) a capacidade de fazer as coisas como devem ser feitas.

Nesse caso, a ênfase está na criação de um local de trabalho com bons hábitos e disciplina. Ensinando a todos o que precisa ser feito e oferecendo treinamento, é possível acabar com os maus hábitos e inculcar bons.

Se fosse possível desenvolver nas pessoas apenas o sentido de autodisciplina, não seria necessário fazer qualquer referência ao desenvolvimento dos outros sentidos, pois a pessoa autodisciplinada toma a iniciativa para fazer o que deve ser feito.

Aprender sempre, ser paciente e perseverante, agir com integridade, compartilhar, ser justo e honesto são atributos prontamente associáveis com o conceito de autodisciplina. Portanto, ele não é, de forma alguma, implantável. Assim como o sentido de saúde, ele pode apenas ser estimulado e, mesmo assim, em ambientes onde existam pessoas que possam dar exemplos e assumir, humildemente, o papel simultâneo de aprendizes.

Para efeito de divulgação imediata, ele poderia ser apresentado por frases do tipo:

- Tome a iniciativa.
- Cumpra os padrões técnicos e éticos da organização.
- Pense por si mesmo.
- Pratique os 4S's.
- Melhore sempre. (João Martins da Silva, 1996)

O estímulo ao desenvolvimento da autodisciplina deve ser entendido como a luta permanente para manter e melhorar os 4S's, ampliando o significado do senso de utilização para "identificação e solução dos diversos problemas comuns a uma equipe".

Poderia ser monitorado, nas auditorias 5S, com itens como:

- absenteísmo;
- cumprimento de acordos;
- iniciativa de autodesenvolvimento;
- iniciativa para identificar e resolver problemas;
- índice de participação espontânea em equipes de trabalho.

Os principais benefícios do senso de autodisciplina são:

- Previsibilidade dos resultados.
- Auto-inspeção e autocontrole.
- Melhoria contínua a nível pessoal e organizacional. (João Martins da Silva, 1994)

## 2.3. Como Implantar

O 5S equivale ao “jardim da infância” da Qualidade Total. Sua filosofia é profunda e pressupõe mudanças comportamentais que acompanharão as pessoas onde quer que elas estejam. Sendo assim, é preciso introduzi-lo tendo sempre como base os empregados mais humildes, visando a promover o seu crescimento como seres humanos.

Esse crescimento implica em constante ampliação da zona de conforto no exercício das faculdades humanas fundamentais: pensar, sentir e agir. Pensar criativamente, sentir prazer no trabalho e agir visando a alcançar sempre melhores desempenhos em Qualidade, Custo, Moral, Atendimento e Segurança são as únicas formas de garantir a sobrevivência com dignidade. (João Martins da Silva, 1994)

Para a implantação do 5S deve-se: montar um plano que não entre em choque com a cultura local e que, ao contrário, permita que a mudança ocorra a partir da base já existente. Conhecer a realidade atual e partir dela é fundamental.

Serão mostradas idéias gerais para aplicação e/ou como praticar cada senso:

### 2.3.1. SENSO DE UTILIZAÇÃO

1. Proceder classificação dos objetos em: usados constantemente, usados ocasionalmente ou usados raramente.
2. Persistir na educação a longo prazo, principalmente por meio da identificação e solução de problema em equipe.

Desenvolver este senso a longo prazo significa, simultaneamente, desenvolver o senso de autodisciplina.

### 2.3.2. SENSO DE ORDENAÇÃO

- Melhorar o lay-out de forma a facilitar o fluxo das atividades e pessoas.
- Identificar todos os locais e recursos de forma bem visível.
- Dispor os itens de acordo com a frequência de uso, por exemplo:
  - o Colocar ao alcance da mão o que se usa toda hora.
  - o Colocar próximo ao local de trabalho o que se usa todo dia.
  - o Colocar no almoxarifado o que se usa toda semana.
  - o Colocar à disposição o que não tem uso previsível.
  
- Padronizar os termos importantes de uso comum na organização.
- Usar rótulos e cores vivas para identificar os itens, seguindo regras já existentes para o uso de cores.
- Guardar os objetos semelhantes no mesmo local.
- Expor visualmente todos os pontos críticos, tais como locais perigosos, partes das máquinas que exigem atenção especial etc.
- Cuidar para que a comunicação seja fácil e rápida, por exemplo:
  - o Não escrever frases longas.
  - o Comunicar apenas uma idéia-chave por painel.
  - o Ilustrar a idéia com um desenho, preferencialmente. (João Martins da Silva, 1996)

Deve-se ressaltar que a ordenação de certos itens, como arquivos, bibliografias e referências bibliográficas, tem certas regras que ultrapassam o limite da organização. Neste caso, é conveniente pesquisar as normas da ABNT – Associação de Normas Técnicas e outras fontes especializadas, como o SENAC – Serviço Nacional do Comércio.

Isso não impossibilita que se criem, localmente, regras melhores, válidas somente no âmbito da organização. O que deve ser evitado é a duplicidade de regras.



### 2.3.3. SENSO DE LIMPEZA

- Definir responsáveis por áreas e criando tabelas de rodízio. Essa prática poderia ser estendida às escolas, induzindo-se os alunos a sugeri-la e adota-la como um ato de carinho.
- Estabelecer horário definido, lembrado por um sinal sonoro, para que todos façam limpezas durante períodos de 5 minutos diários.
- Treinar todos os operadores para que sejam capazes de conhecer completamente o equipamento que usam, de dentro para fora, e estabelecer periodicidade para inspeções detalhadas durante a limpeza.
- Elaborar, junto com os operadores, listas de verificação de todos os pontos do equipamento que mereçam atenção especial durante as inspeções periódicas.
- Distribuir, amplamente, recipientes de coleta de lixo.
- Criar áreas-modelo de ambientes de ampla circulação, para que todos se contaminem com a idéia. Essas áreas deverão ser mantidas limpas, “custe o que custar”. (João Martins da Silva, 1996)

### 2.3.4. SENSO DE SAÚDE

A organização pode estimular o senso de saúde:

- Trabalhando para manter e melhorar os sentidos de utilização, ordenação e limpeza.
- Mapeando e eliminando, sistematicamente, as situações inseguras.
- Mantendo excelentes condições de higiene nos banheiros, restaurantes etc.
- Garantindo que todos os seus dependentes tenham uma alimentação balanceada.
- Difundindo material educativo sobre saúde em geral.
- Incentivando a prática de esportes.
- Estimulando o embelezamento do local de trabalho.
- Promovendo atividades rápidas para restauração do equilíbrio físico, mental e emocional.
- Distribuindo as tarefas de forma racional, de modo que elas sejam efetuadas naturalmente, mesmo que em ritmo forte.
- Estimulando um clima de confiança, amizade e solidariedade.
- Pagando, se possível, salários dignos.

### 2.3.5. SENSO DE AUTODISCIPLINA

Algumas lições podem ser aprendidas com as melhores organizações do mundo e, principalmente, com os grandes educadores e líderes de todos os tempos. São elas:

- Compartilhar missão, visão e princípios fundamentais.
- Educar com criatividade.
- Ter padrões simples.
- Melhorar as comunicações em geral.
- Atribuir responsabilidades e dar autoridade.
- Criar um clima de confiança, amizade e solidariedade.
- Lançar desafios compatíveis com as habilidades.
- Ter paciência e perseverança na educação e treinamento etc.

Enfim, deve-se praticar e divulgar o 5S, desta forma estar-se-á dando um passo gigantesco para criar qualidade de vida.

## **2.4. Conclusão sobre o Referencial Teórico**

É possível concluir com as obras que estão apresentados tecnicamente os procedimentos a serem adotados como proposta para melhoria do ambiente de trabalho, inclusive refletindo diretamente na redução de custos, busca por produtos de melhor qualidade e, também, como uma importante ferramenta para disseminar cultura, que proporcione a participação de todos e motivando-os, com a finalidade de estabelecer ganhos em condições de disputa de mercado e combate à concorrência.

As observações dos autores refletem diretamente sobre o comportamento gerencial, numa condição de administração através de uma filosofia com objetivos voltados ao êxito pela qualidade total e, que para mim, na forma como foi colocada, representa numa forma de liderar as pessoas, para que de forma única, desenvolvam o seu espírito de equipe em defesa dos interesses das empresas, incrementando ganhos significativos, através da sinergia obtida com a colaboração de todos.

### **3. A EMPRESA**

#### **3.1. Apresentação**

A Clínica Veterinária Bio Bichos Ltda localiza-se na região de Blumenau e está atuando no ramo há 6 anos.

Seu quadro funcional é composto por três médicos veterinários, sendo dois funcionários e um é o proprietário da clínica. E, ainda, 8 funcionários, divididos entre os cargos de recepcionista, assistente de serviços gerais, assistente de banho/tosa e motorista, que dividem-se em turnos, visto que a clínica trabalha num período de 24 horas, dispondo de serviços de emergência com plantão 24 horas, pet shop, hospedagem de animais e estética de animais, sendo banho e tosa.

Seu faturamento médio anual bruto está na ordem de R\$ 180.000,00.

#### **3.2. Situação Atual**

A Clínica Veterinária Bio Bichos possui a alta administração muito comprometida com a busca de programa da qualidade, visando desta forma a melhoria contínua em toda a sua estrutura.

Para que isto aconteça de forma sólida necessitamos do engajamento de todos os funcionários, fato este que constatamos não existir na clínica, devido a uma rotatividade muito intensa dos mesmos, que por vezes não continuam no trabalho devido aos horários, que são compostos por plantões, inclusive nos finais de semana, alguns por terem que cuidar da higiene dos animais, e outros devido a problemas de relacionamento com outros funcionários.

Observamos cuidadosamente alguns motivos que levam a esta desmotivação, e uma das principais constatações foi a inexistência de descrições funcionais, onde as pessoas não têm muito claro o que compete a elas.

Para avaliação dos pontos mencionados a seguir foi aplicado o “Check List para Avaliação do 5S” (Anexo II).

A clínica não apresenta procedimentos bem definidos sobre diversas atividades, como por exemplo: onde depositar os resíduos da tosa (pêlos dos animais). Existem funcionários que deixam dentro da pia, outros retiram de dentro da pia e deixam sobre a mesma e, ainda, outros depositam no lixo. Ou seja, para uma mesma atividade encontramos três formas diferentes de executar e concluir uma atividade.

Observamos uma dificuldade em encontrar objetos necessários para execução de certas atividades e, muitas vezes, estes objetos estavam em locais não utilizados. Podemos citar as tesouras encontradas na sala de banho, sendo que as mesmas são utilizadas na sala de tosa.

Também, não ficou evidenciada a existência de uma rotina de ao concluir uma atividade, deixar o posto em condições de uso por outra pessoa, fato este que também tem causado problemas nos relacionados interpessoais.

Em resumo, observa-se que cada um dos pontos acima colocados, vistos isoladamente não representam um problema que compromete o funcionamento da clínica. No entanto, estas condições tomam outra dimensão, quanto vistas no seu conjunto, uma vez que interagem entre si, contribuindo para um ambiente de trabalho que merece uma atenção especial.

#### 4. PROPOSTA DO TRABALHO

As atividades a serem realizadas foram baseadas no cronograma abaixo:

Etapas	Semanas											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Preparação e Lançamento do Programa	X	X	X									
Execução dos 3S Iniciais				X	X	X	X					
Ampliação Para os 5S								X	X	X		
Avaliação do Programa											X	X

O programa com prazos será necessário para que todos possam saber quando e de que forma irá acontecer cada etapa.

Cada etapa será precedida de uma reunião com a participação de todos que trabalham na empresa, sendo que sempre irá se optar pela terça-feira, na primeira hora de cada turno. O local deverá ser o mais adequado possível, e que permita que todos esteja sentados.

E, ainda, a cada etapa do processo serão afixados cartazes da situação da implantação do programa na empresa, fazendo com que desta forma haja motivação por parte de todos.

Todas as reuniões serão acompanhadas pelo coordenador da implantação, sem caráter de fiscalização, mas com o objetivo de instruí-las de modo que alcancem seus objetivos de maneira mais rápida e objetiva.

Durante as reuniões será utilizada a ferramenta de PDCA, ou seja, todas as ações deverão ser planejadas, deverão ser estabelecidos prazos e responsáveis para execução, as ações serão executadas, depois checadas a eficácia e, caso necessário, serão montados planos de ação para correção dos eventuais problemas encontrados.

## **Primeira Etapa: Preparação e Lançamento do Programa 5S**

Objetivo: *Apresentação* do projeto à proprietária da clínica e, na sequência, apresentação aos demais funcionários para conscientização dos mesmos.

Nesta reunião com todos os funcionários colocaremos a necessidade de mudança para enfrentar os padrões de competição impostos atualmente pelo mercado e, desta forma, estaremos convocando cada funcionário a adotar o 5S como sistema de qualidade pessoal e base da qualidade da clínica.

Serão apresentados, durante a reunião, o coordenador da implantação, os objetivos e o conteúdo do programa, além da formação das equipes de trabalho.

Dado o tamanho do estabelecimento, todo o programa estará a cargo do coordenador da implantação que terá as seguintes competências:

- Assimilar o conhecimento necessário sobre o assunto a partir das fontes pertinentes;
- Executar o programa por toda a clínica;
- Levantar dados sobre o andamento do programa e propor ações corretivas para mantê-lo e melhorá-lo.

A *Sensibilização* dos funcionários será feita por um especialista de fora da clínica, para dar uma maior seriedade ao programa. Neste ponto será dada uma palestra com apresentação de filmes de empresas que tenham implantado o programa com sucesso e apresentação dos conceitos do programa.

O *Lançamento* oficial do programa, deverá ocorrer com uma reunião com todos os funcionários, sendo possível dado o tamanho da clínica, onde a proprietária da clínica fará uma breve palestra (não mais que trinta minutos) comunicando a abertura do programa, os objetivos a atingir e o benefícios a serem alcançados com o programa.

Para esta etapa, prevemos uma duração de três semanas.

Os recursos necessários serão:

- Um palestrante externo para apresentação da metodologia 5S;
- Acontecerão pelo menos três reuniões onde precisaremos de todos os funcionários presentes, desta forma, será necessário adequar o atendimento da clínica nestes dias;
- Local para realização das reuniões das equipes de trabalho.

Durante estas semanas serão colocados em toda a clínica cartazes como o apresentado no Anexo I, para a divulgação do programa, como também a definição e explicação de cada um dos sentidos.

## **Segunda Etapa: Execução dos 3S Iniciais**

O *registro da situação atual* deve ser feito com dupla finalidade: criação de material para sensibilização inicial e registro das melhorias alcançada para manter o programa vivo no futuro. Pode ser feito de várias maneiras: com fotos, filmes e levantamento de dados sobre os pontos críticos da clínica. Este levantamento poderá ser realizado através de Check List como apresentado no Anexo II.

Esta etapa iniciará seus trabalhos com uma reunião para cada equipe de trabalho, que serão feitas de forma setorizada, ou seja, cada equipe irá trabalhar em uma área da clínica. Nesta reunião será apresentado o Check List, bem como a definição de critérios para avaliação, que será por pontuação de 0 a 2, de acordo com a situação apresentada.

Após o levantamento por meio do check list, será realizada uma reunião para cada equipe, onde seerá apresentado o resultado do levantamento, e se fará o diagnóstico, que será o ponto de partida da execução do programa.

A adoção de ações corretivas consistirá da execução propriamente dita da metodologia. O coordenador da implantação deverá, a partir da lista de verificação, dar as diretrizes básicas, orientar o processo, estimular as equipes de trabalho, quando necessário, procurar obter novas idéias a partir do trabalho e estipular prazos com cada equipe, que deverá ser no máximo duas semanas para aplicação dos 3S iniciais, ou seja, a utilização, ordenação e a limpeza.

Através da comparação entre a situação anterior da clínica e da nova situação deve ser analisado o sucesso ou não do programa.

Deve ser feita a mensuração entre as metas e os resultados, ou seja, deve ser feita uma análise quantitativa do que era esperado e o que se conseguiu, sempre utilizando o check list (Anexo I).

Neste ponto deverá ser elaborado um relatório demonstrando as relações entre os resultados obtidos e as ações tomadas, todos os passos seguidos durante a execução do programa devem ser descritos de maneira fiel, para que este relatório seja uma fotografia exata do que aconteceu durante a execução do programa.

A elaboração deste relatório é de responsabilidade do coordenador da implantação, mas poderá ter o auxílio de pelo menos um membro de cada equipe, e deverá ser apresentado à proprietária da clínica.

Para esta etapa estamos prevendo um período para execução de quatro semanas, ou melhor, uma semana para avaliação, duas semanas para execução das ações e uma semana para elaboração do relatório.

Caso as metas não sejam alcançadas, devem ser revisadas, prevendo um novo prazo para atingí-las.

### **Terceira Etapa: Ampliação dos 3S para 5S**

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

Não será necessário separar os três primeiros S's para efeito de avaliação, a execução dos dois últimos S's visa manter e aperfeiçoar a prática do 5S.

As atividades do senso de saúde (SEIKETSU) são basicamente de estabelecimento de rotinas do 5S, enquanto as da autodisciplina (SHITSUKE) são de cumprimento do estabelecido.

As três primeiras etapas cuidam daquilo que é matéria. O SEIKETSU é a perpetuação dos ganhos obtidos com os três sentidos anteriores. É executado pela padronização e melhoria constante de tudo e todos.

As atitudes de “quem suja, limpa”, são incorporadas pelas pessoas através da integração que passa a existir entre o homem e o meio. À medida em que é praticado o SEIKETSU, as normas vão-se aprimorando, e os ambientes ficando cada vez mais agradáveis.

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

Quando a disciplina se consolida, pode-se afirmar que o mesmo acontece com o 5S.

O conceito de disciplina ou de autodisciplina pode ser associado ao mais alto grau de desenvolvimento atingido pelo ser humano, capacitando-o a comunicar-se consigo mesmo e com o semelhante de forma cooperativa.

Na prática dos sentidos de Saúde e Autodisciplina, devem ainda ser atacados os problemas que se mostraram insolúveis nas etapas anteriores, através de uma depuração das falhas encontradas.

Para que essa fase seja bem sucedida é necessária a repetição de todas as fases anteriores da Segunda Etapa, mas com um prazo de três semanas, pois neste ponto não será necessária a elaboração de relatório visto que a etapa seguinte será de avaliação.

### **Quarta e Última Etapa: Avaliação**

Esta etapa será realizada através da aplicação total do check list (Anexo II) e, após concluídas as verificações, serão realizadas reuniões por setor, onde será elaborado um relatório que abrangerá todos os pontos levantados durante a avaliação.

Estas reuniões serão lideradas pelo coordenador da implantação, que será o responsável à encaminhar os resultados obtidos à proprietária da clínica. E, esta finalmente, fará uma reunião de encerramento com todos os funcionários para apresentar os resultados do programa.



## 5. CONCLUSÃO

Através do processo de implantação do 5S, podemos observar que a alta administração está determinada a melhorar a qualidade dos seus serviços, visando ampliar seu negócio.

Pode-se perceber, ainda, que a rotatividade dos funcionários é um fator negativo, tanto para a imagem da empresa quanto para uma efetiva implantação do programa. É fundamental que haja uma conscientização e envolvimento do grupo para que o programa tenha sucesso, inclusive outros programas que a alta administração esteja planejando para o futuro.

Considerando o envolvimento e os resultados obtidos até o presente momento, constatamos que ocorreram significativas melhorias de relacionamentos interpessoais. Para manter este clima, sugerimos encontros mensais entre os funcionários e a alta administração para avaliar o desempenho da clínica, num espírito amistoso, e aproveitando para verificar a existência de possíveis diferenças pessoais existentes .

Numa análise geral o programa foi bem aceito, é unânime a opinião de todos que o 5S só trouxe benefícios para a clínica e para a atividade diária de todos e para que aconteça uma continuidade do programa sugerimos a realização de auditorias periódicas.

## 6. ANEXOS

### ANEXO I - Cartaz afixado nos quadros de avisos

#### 5 Sensos

整理	→	Senso Seiri - Utilização
整頓	→	Senso Seiton - Ordenação
清掃	→	Senso Seiso - Limpeza
清潔	→	Senso Seiketsu - Saúde
身美	→	Senso Shitsuke - Autodisciplina

## ANEXO II - Check List para Avaliação do 5S

1º - SENSO DE UTILIZAÇÃO					
Nº	QUESTÕES	PONTUAÇÃO			OBSERVAÇÃO
		0	1	2	
01	Há somente equipamentos, materiais, instrumentos e ferramentas necessários para o desenvolvimento dos trabalhos?				
02	Há nos postos de trabalho somente equipamentos, materiais, instrumentos e ferramentas para uso imediato e em quantidade necessária?				
03	Há objeto de uso pessoal ocupando espaço destinado ao desenvolvimento do trabalho?				
04	Há somente documentos, informações e dados atualizados?				
05	Todos os equipamentos do ambiente são utilizados?				
TOTAL					

2º - SENSO DE ORDENAÇÃO					
Nº	QUESTÕES	PONTUAÇÃO			OBSERVAÇÃO
		0	1	2	
01	Os ambientes estão identificados?				
02	Os acessos aos locais de trabalho e saídas de emergência estão sinalizados?				
03	Os extintores de incêndio e equipamentos de emergência estão sinalizados?				
04	Os equipamentos, materiais, instrumentos e ferramentas estão identificados?				
05	Há programação para utilização de equipamentos, materiais, instrumentos e ferramentas necessários para a execução dos trabalhos?				
06	Há critérios de reposição de peças de equipamentos, instrumentos e ferramentas para a continuidade dos trabalhos?				
07	Os materiais, instrumentos e ferramentas de uso mais frequentes estão guardados em local de fácil acesso?				
08	Há local determinado para a guarda de equipamentos, materiais, instrumentos e ferramentas?				
09	Há critério para a guarda de equipamentos, materiais, instrumentos e ferramentas?				
10	Todos os equipamentos, materiais, instrumentos e ferramentas estão nos locais pré-estabelecidos quando não estão em uso?				
TOTAL					

3º - SENSO DE UTILIZAÇÃO					
Nº	QUESTÕES	PONTUAÇÃO			OBSERVAÇÃO
		0	1	2	
01	A tarefa de inspeção da limpeza é compartilhada entre os empregados?				
02	O ambiente é despoluído visualmente? (excesso de pôster)				
03	O ambiente é isento de odores desagradáveis?				
04	Os móveis estão limpos?				
05	Os equipamentos estão limpos e em perfeitas condições de funcionamento?				
06	As paredes, portas, janelas e pisos estão limpos?				
07	Os banheiros estão limpos, agradáveis e em perfeito funcionamento?				
08	Há procedimentos para deixar mesas limpas ao final do turno?				
09	Há procedimentos para limpeza e conservação dos equipamentos?				
10	Há procedimentos para manutenção e conservação da limpeza do ambiente?				
<b>TOTAL</b>					

4º - SENSO DE SAÚDE					
Nº	QUESTÕES	PONTUAÇÃO			OBSERVAÇÃO
		0	1	2	
01	Os equipamentos de emergência estão com a vistoria dentro do prazo?				
02	Tomadas e extensões elétricas estão instaladas de forma a evitar risco às pessoas, equipamentos e instalações?				
03	Os móveis e equipamentos estão posicionados de forma a evitar acidentes?				
04	Os móveis e equipamentos compartilhados entre áreas estão posicionados e são utilizados de forma segura?				
05	A ventilação, temperatura e iluminação geram condições confortáveis para a execução das tarefas?				
<b>(continua)</b>					

4° - SENSO DE SAÚDE (continuação)					
Nº	QUESTÕES	PONTUAÇÃO			OBSERVAÇÃO
		0	1	2	
06	Os empregados utilizam-se das recomendações técnicas para evitar LER (lesão por esforço repetitivo), posicionamento, descanso e exercícios?				
07	Percebe-se no ambiente um esforço coletivo para melhoria do local de trabalho?				
08	Os empregados realizam sistematicamente o exame médico periódico?				
09	Os fumantes respeitam os locais onde é proibido fumar?				
10	Os uniformes e demais complementos usados estão limpos e asseados?				
TOTAL					

5° - SENSO DE AUTODISCIPLINA					
Nº	QUESTÕES	PONTUAÇÃO			OBSERVAÇÃO
		0	1	2	
01	Há comunicação com os empregados para o repasse de informações gerais, o estabelecimento de planos de trabalho e de discussões sobre o ambiente de trabalho?				
02	Na área são valorizadas as atitudes de auto-estima (mesa limpa, ambiente agradável, sala de reunião limpa, cumprimento de horário e outras)?				
03	As atitudes e comportamentos dos empregados demonstram respeito e preocupação com o próximo (uso do telefone, porta do banheiro fechada e outros)?				
04	Os empregados colaboram com a manutenção e a melhoria contínua do local de trabalho?				
05	Os empregados relatam as anomalias identificadas?				
TOTAL					

**LEGENDA:**

0 – Não atende o item.

1 – Atende parcialmente, necessita de melhorias e ações.

2 – Atende completamente

**CONCEITO:**

0 a 30 pontos = RUIM

30 a 60 pontos = REGULAR

60 a 80 pontos = ÓTIMO

## 7. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

DERISBOURG, IVES. **Honda San**. Cultura, 1993.

OSADA, TAKASHI. **Housekeeping, 5S's: seir, seiton, seiso, seiketsu, shitsuke. Cinco pontos-chaves para o ambiente da qualidade total**. São Paulo: Instituto IMAM, 1992.

SILVA, JOÃO MARTINS DA. **5S: O ambiente da qualidade**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1994.

\_\_\_\_\_. **O ambiente da qualidade na prática – 5S**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1996.

Curitiba, 21 de Julho de 2003.

  
VIVIANE VENTURA GUARACHO