



# ***Sensibilização para a Qualidade e Metodologia 5S Aplicada aos Serviços***



# ***Qualidade ?***



**Onde começa a qualidade ?**

**E já agora.....**

**Onde acaba a qualidade ?**





# ***A construção da Qualidade nos Serviços***



# O modelo SERVQUAL (SERVIÇOS)



**GAP 1 – Conhecimento/ Identificação**

**GAP 2 – Standards/Procedimentos/especificações**

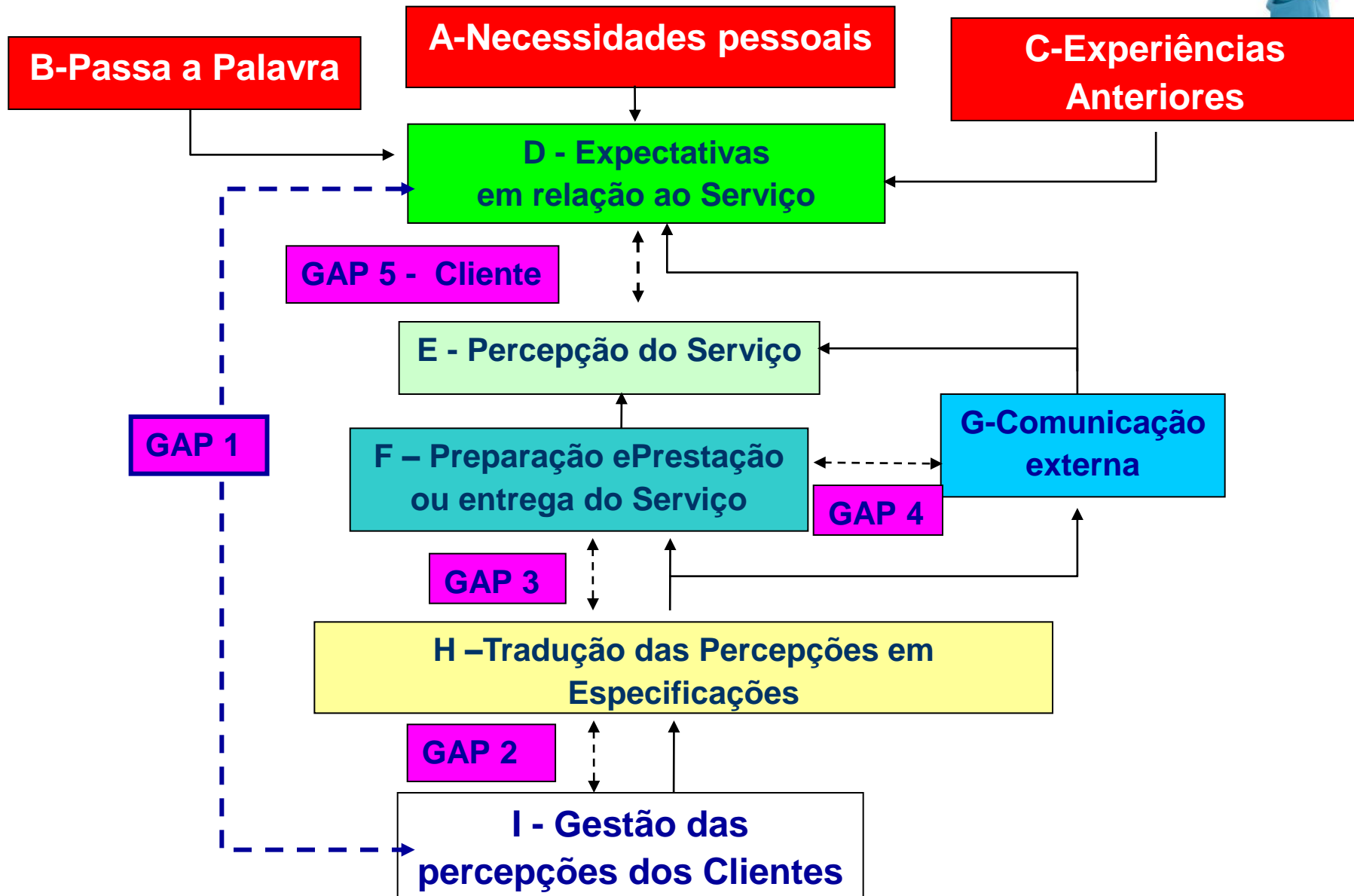
**GAP 3 - Prestação/Entrega/Interacção**

**GAP 4 – Comunicação/Integridade**

**GAP 5 – Cliente**



# O modelo SERVQUAL (SERVIÇOS)



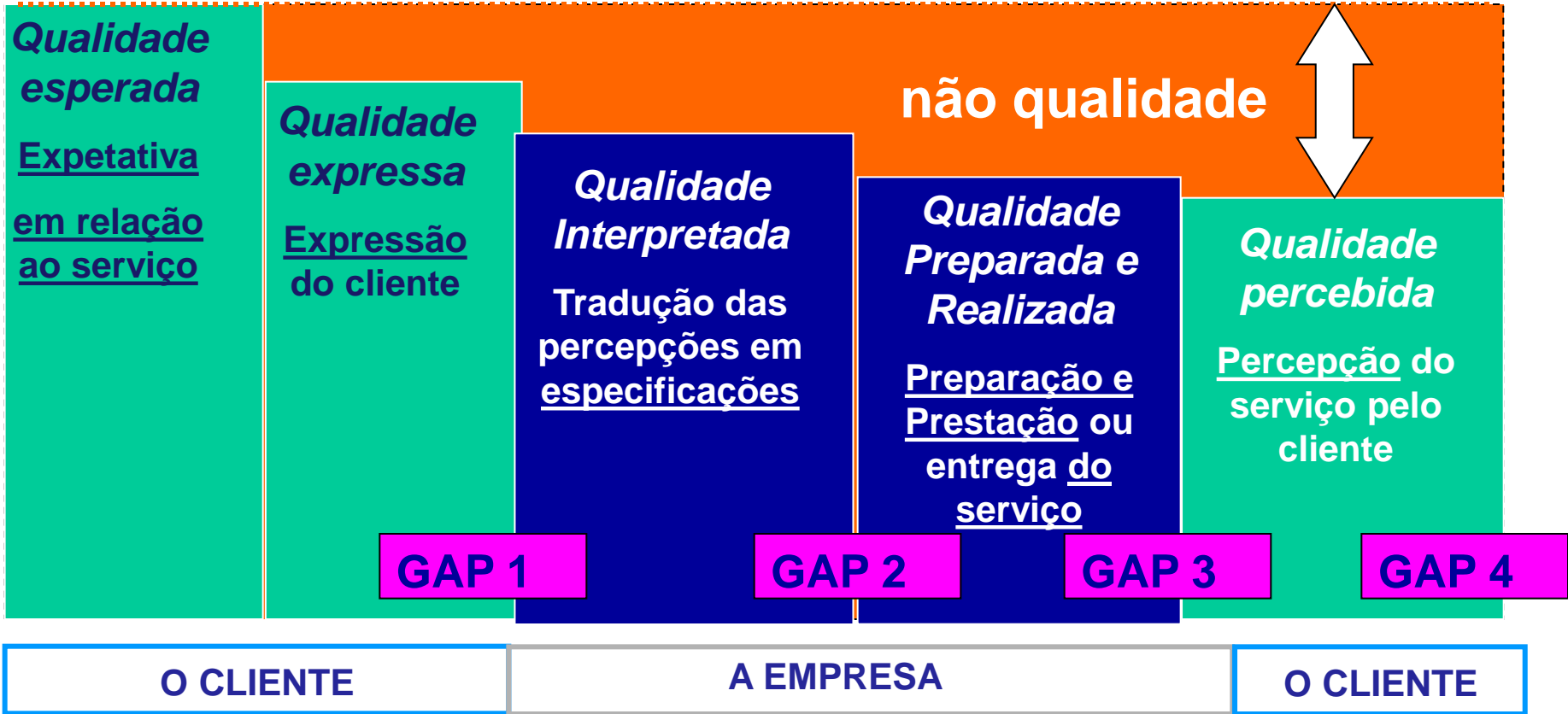
# *gênesis* da não qualidade e da não satisfação do cliente



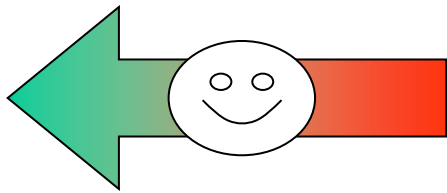
5  muito satisfeito

**GAP 5**

0  insatisfeito



**A NÃO QUALIDADE É A DISTÂNCIA/DESVIO QUE SE VERIFICA ENTRE AS EXPECTATIVAS DO CLIENTE E O SEU GRAU DE SATISFAÇÃO AQUANDO DA UTILIZAÇÃO DO PRODUTO OU SERVIÇO**



# “A ESCUTA DO CLIENTE”



**NECESSIDADES  
MERCADO  
CLIENTE**



A Qualidade começa na escuta do cliente: quer no que respeita ao que ele espera como “ dado adquirido”, em termos de performance e fiabilidade (CONFORMIDADE E SEGURANÇA) de um determinado serviço, quer sobretudo no domínio da inovação, em relação a novas funções que lhe podem ser prestadas pelo produto, ou na melhoria das existentes (QUALIDADE) e em relação à qual ele está disposto a pagar um PREÇO.

RECLAMAÇÕES

CONTACTOS COMERCIAIS

SAV

QUESTIONÁRIOS

GRUPOS DE EXPRESSÃO

SUGESTÕES-CAIXAS DE IDEIAS

ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA

ESTUDOS DE MERCADO

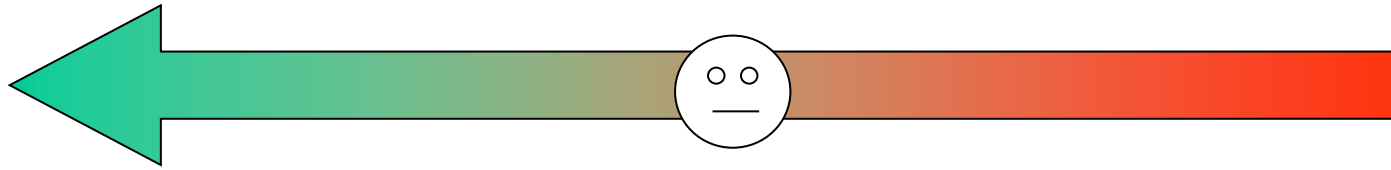
“BENCHMARKING”

ESTUDOS CLIENTES PERDIDOS

INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS

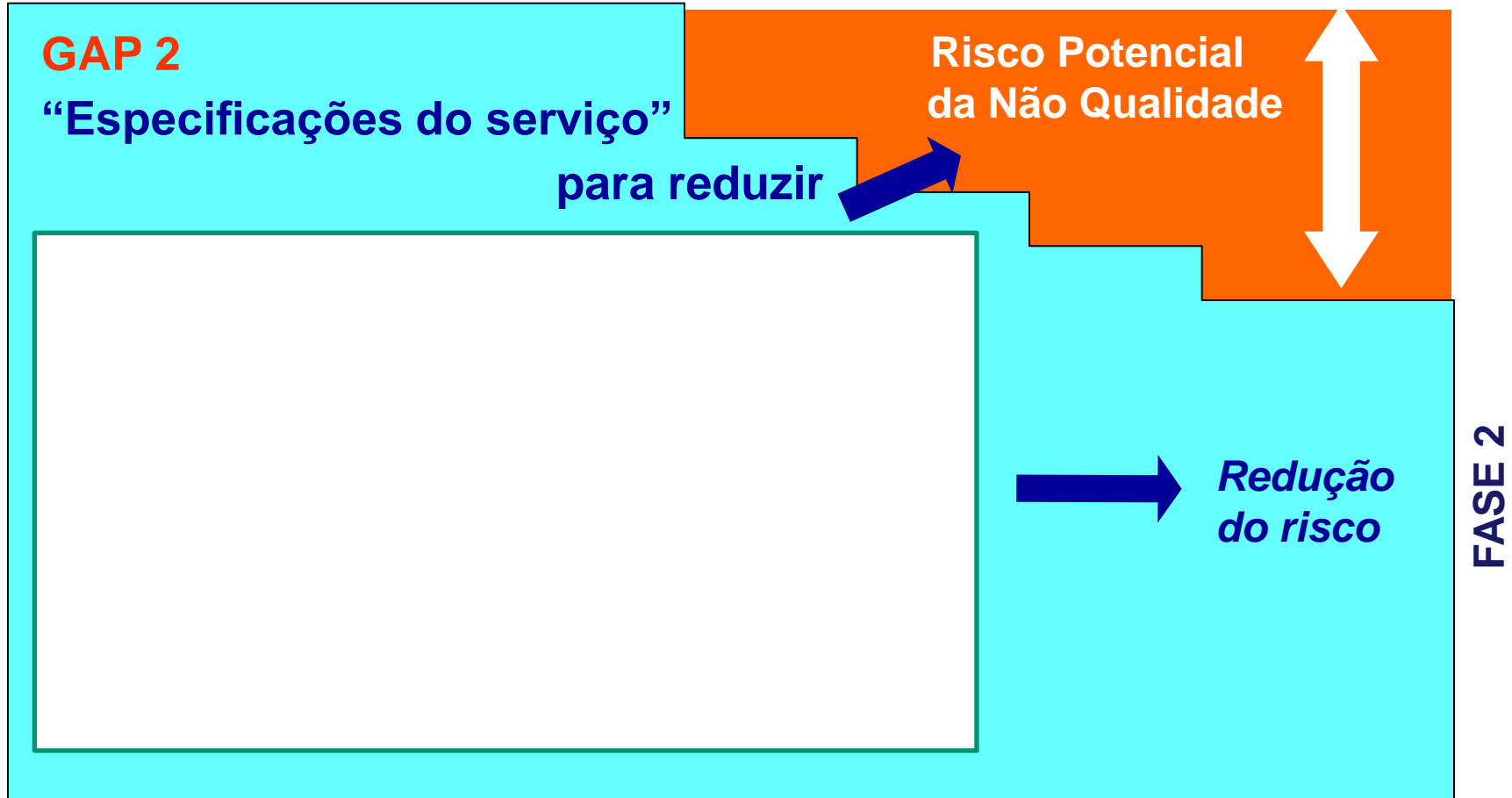
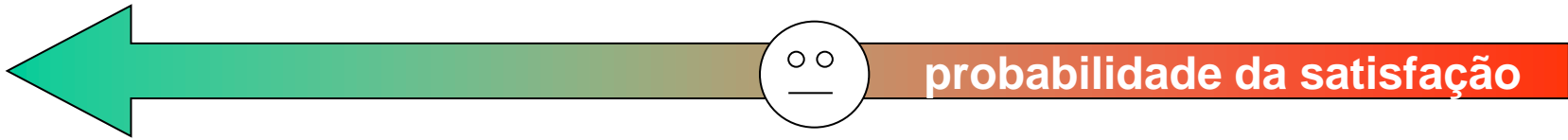
REUNIÕES B2B

# Prevenir os GAP, o que fazer para evitar desvios

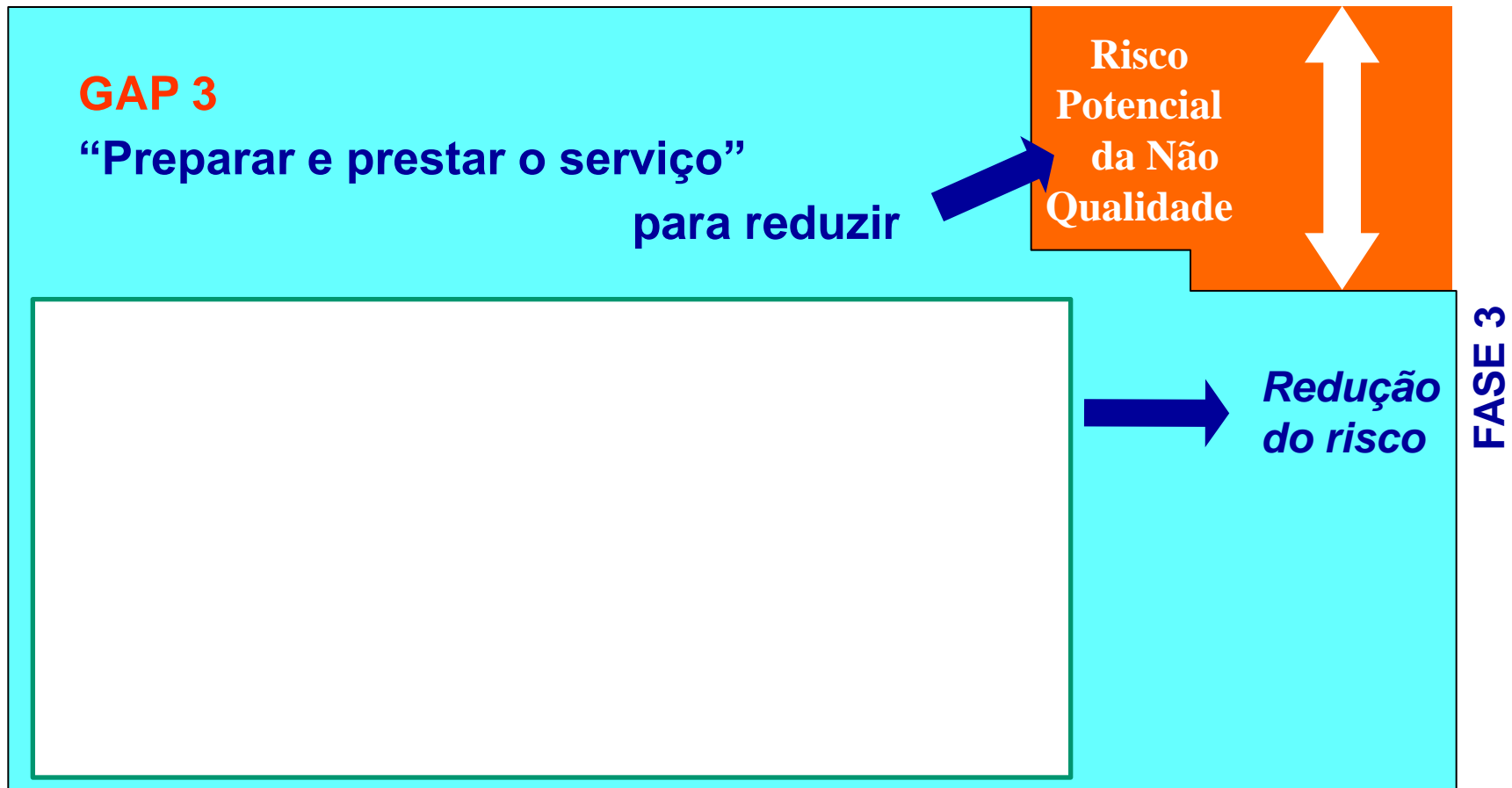




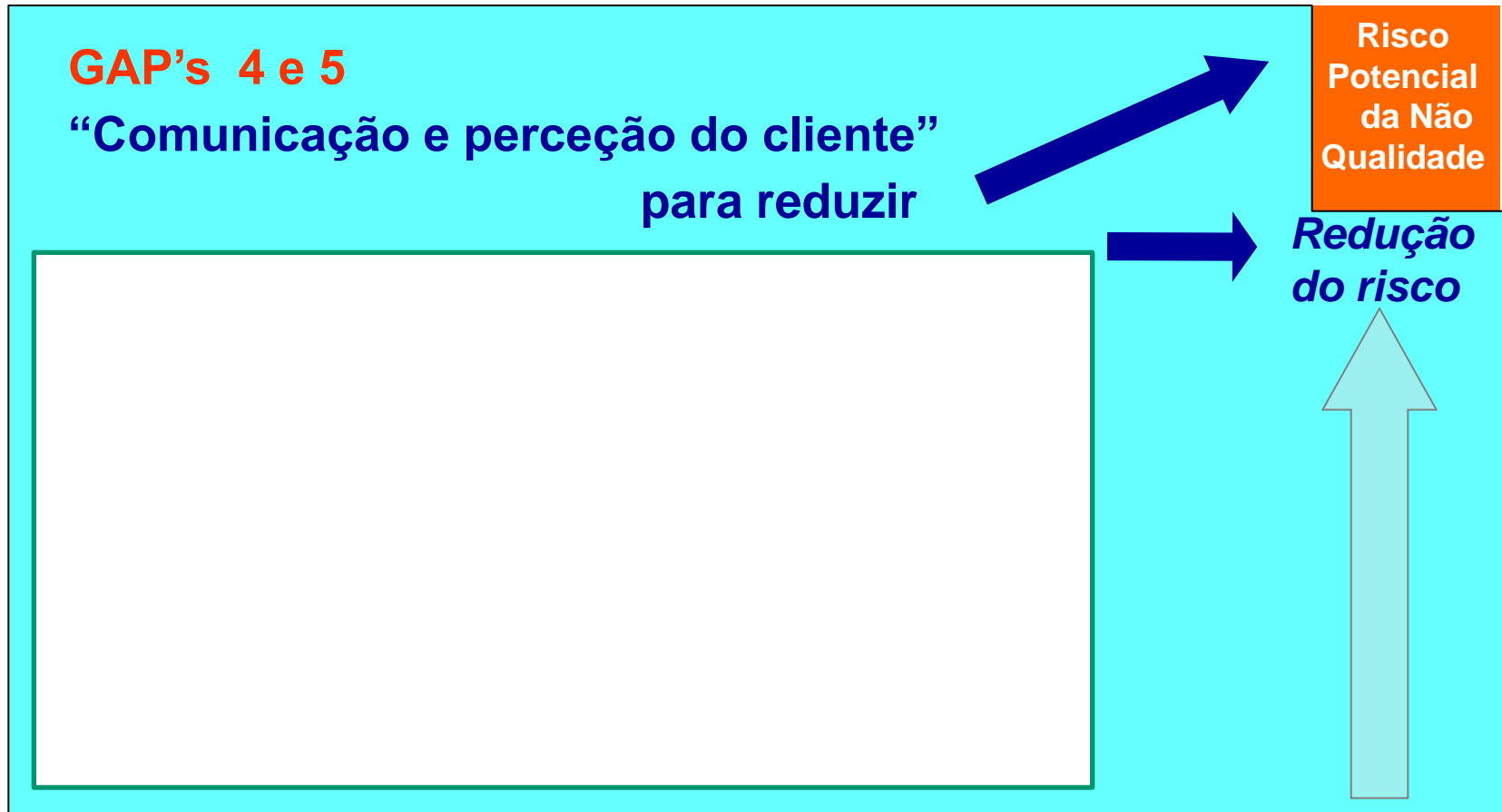
# Prevenir os GAP, o que fazer para evitar desvios



# Prevenir os GAP, o que fazer para evitar desvios



# Prevenir os GAP, o que fazer para evitar desvios



# A construção da qualidade nos serviços



## ☐ Qualidade no sector dos Serviços:

### ■ Intangibilidade

- Serviços são processamentos e não objectos físicos
- A maioria dos serviços não são numeráveis, mensuráveis ou passíveis de inventariação
- Dependência acrescida da percepção do consumidor

### ■ Heterogeneidade

- Dificuldade de manter/”oferecer” um nível uniforme e consistente
- Desvios significativos entre o que é “oferecido” e o que a empresa pretendia de facto “oferecer”

### ■ Inseparabilidade

- A qualidade “constrói-se na altura da prestação/”oferta” do serviço

### ■ Perecibilidade

- Os serviços não são armazenáveis

# A qualidade esperada pelos clientes nos serviços



## □ Exemplo 1 ( serviço de reparação automóvel)

- **Confiança** –Avaria corrigida à primeira e carro disponível no prazo previsto
- **Capacidade de Resposta** –Acessibilidade, sem esperas e resposta pronta aos pedidos
- **Segurança** – Competência técnicas dos mecânicos
- **Empatia** – Tratamento do cliente pelo nome: conhecimento dos problemas anteriores e das preferências dos clientes
- **Elementos tangíveis** – Oficina, sala de espera, uniformes, equipamento, organização do estacionamento

# A qualidade esperada pelos clientes nos serviços



## ❑ Exemplo 2 ( serviços médicos)

- **Confiança** – Consultas a horas, diagnósticos acertados, terapias e profilaxias adequadas
- **Capacidade de Resposta** – Acessibilidade, sem espera, disponibilidade para ouvir
- **Segurança** – Competência técnica, conhecimentos demonstrados, credenciais, reputação
- **Empatia** – Tratamento humanizado, conhecer problemas anteriores, capacidade ouvir, paciência
- **Elementos tangíveis** – Sala de espera, consultório, luminosidade, cores, sinaléticas

**A qualidade esperada pelos clientes nos serviços**



**A qualidade de um serviço é medida, não tanto pela conformidade com especificações técnicas, mas pela sua capacidade efectiva de ir ao encontro das expectativas dos consumidores.**

**Entregar um serviço de qualidade significa manter um concordância com as expectativas dos consumidores, de forma consistente.**

# A qualidade esperada pelos clientes:

## ❑ Num Hospital Veterinário?



■ **Confiança**

■ **Capacidade de Resposta**

■ **Segurança**

■ **Empatia**

■ **Elementos tangíveis**



# Factores de Competitividade da Empresa/Organização



## A GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL

Promove a capacidade da Empresa para se manter competitiva



**O PROCESSO DE MELHORIA CONTÍNUA, ESTIMULADO PELA GESTÃO DA QUALIDADE, SÓ RESULTA COM O ESFORÇO DE TODOS**

# Os 8 princípios de Gestão da Qualidade (ISO 9000:2005)



1. Focalização no cliente
2. Liderança
3. Envolvimento das pessoas
4. Abordagem por processos
5. Abordagem da gestão como um sistema
6. Melhoria contínua
7. Abordagem à tomada de decisões baseada em factos
8. Relações mutuamente benéficas com fornecedores



# 1. Focalização no Cliente



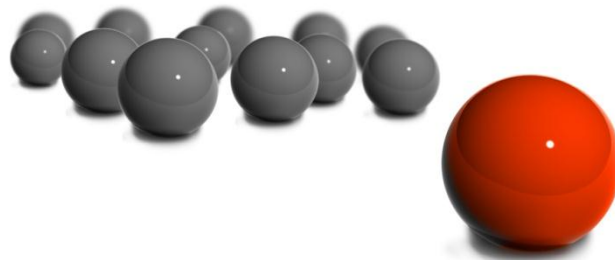
**A Organização depende dos seus clientes e, por isso, deve entender as suas necessidades actuais e futuras. Deve também satisfazer os requisitos dos clientes e procurar exceder as expectativas dos mesmos.**



## 2. Liderança




**A gestão de topo estabelece a finalidade, as orientações, a unidade de propósitos e os objectivos para a Organização. Deve criar e manter um ambiente interno que permita e estimule a participação de todos os colaboradores na obtenção dos objectivos da organização.**



### 3. Envolvimento das pessoas



 As pessoas, a todos os níveis, são a essência da Organização e o seu total envolvimento permite a utilização de todas as suas competências em benefício da Organização.



## 4. Abordagem por processos

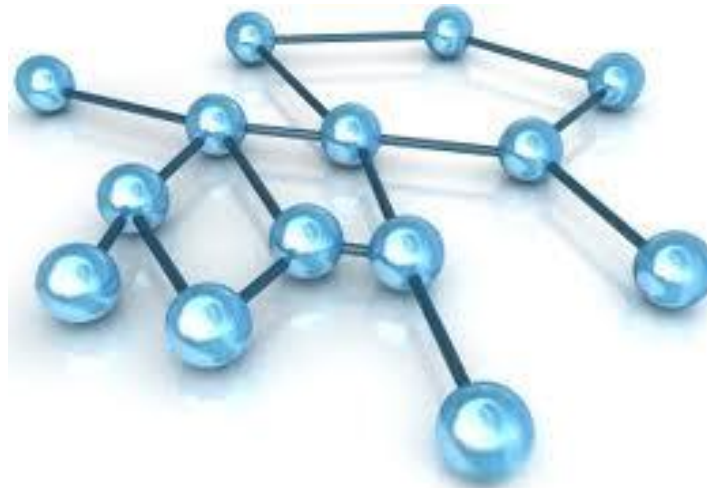


- Um resultado desejado é atingido com maior eficiência quando as actividades e os recursos associados são geridos como um processo.
- Toda a actividade que transforma os elementos de entrada em elementos de saída pode ser considerada como um processo.
- Para que uma Organização funcione eficazmente, deve identificar e gerir os numerosos processos inter-ligados entre si.
- Os elementos de saída de um processo formam muitos dos elementos de entrada do processo seguinte.
- A identificação metódica dos processos utilizados no seio da organização, as suas interacções, a sua gestão, podem ser qualificados de **“Abordagem por Processos”**.




## 5. Abordagem da gestão como um sistema

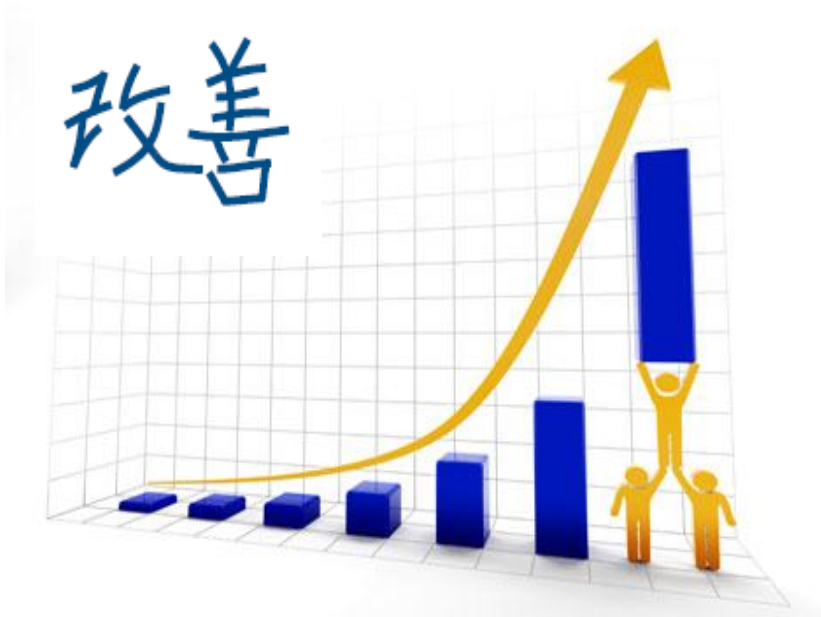
- Identificar, compreender e gerir um sistema de processos inter-relacionados com objectivos estabelecidos, contribui para a melhoria da eficácia e eficiência de uma Organização.



## 6 Melhoria contínua



 A melhoria contínua do desempenho global da Organização deve ser uma prática permanente e assumida por todos os actores da Organização.




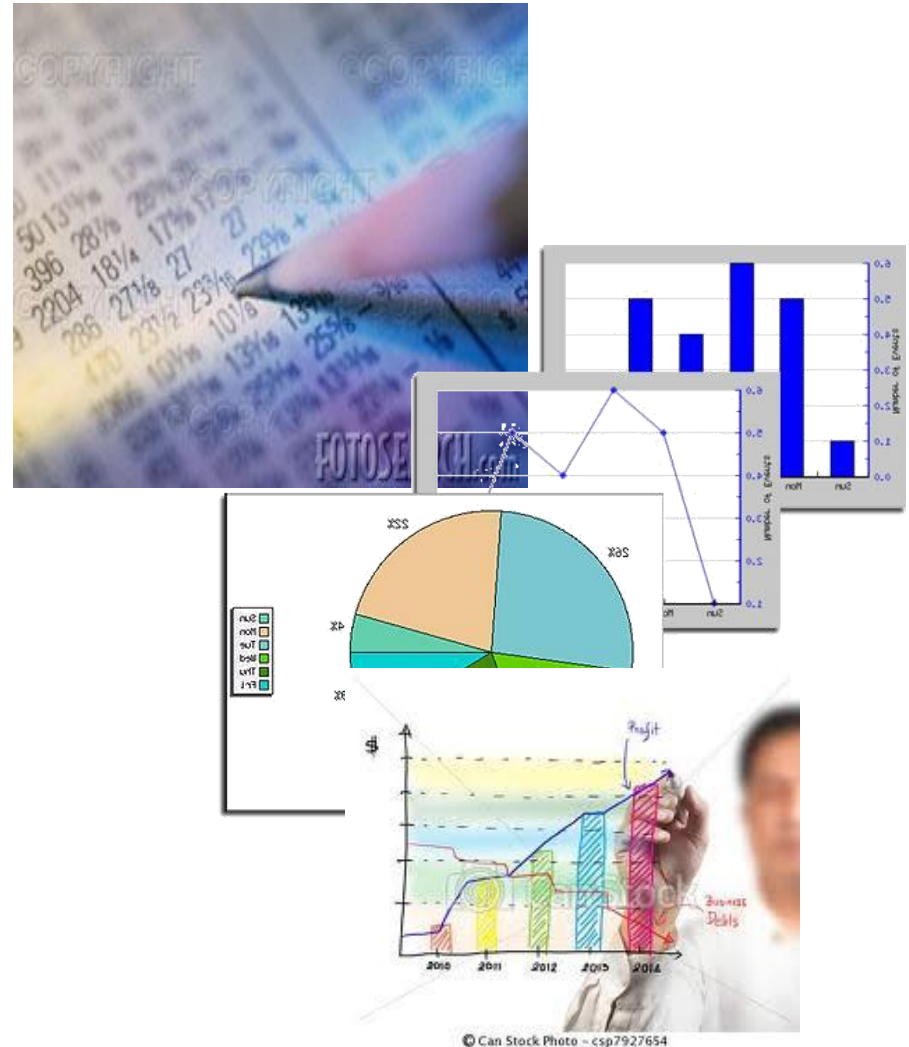
Melhoria Contínua é um processo centrado sobre o crescimento contínuo da eficácia e ou da eficiência de uma organização, na concretização da sua política e da obtenção dos objectivos estabelecidos aos vários níveis.



# 7 Abordagem à tomada de decisões baseada em factos




 **Decisões eficazes são baseadas na análise de dados e de informações.**



© Can Stock Photo - csp7927654



## 8 Relações mutuamente benéficas com fornecedores

 Uma Organização e os seus Fornecedores são interdependentes e, uma relação com benefícios mútuos, aumenta a capacidade de ambas criarem valor.





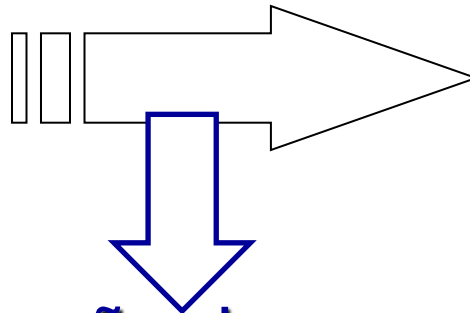
***“Se não consegue descrever o que está a fazer como um processo, então não sabe o que está a fazer!”***



# Processo

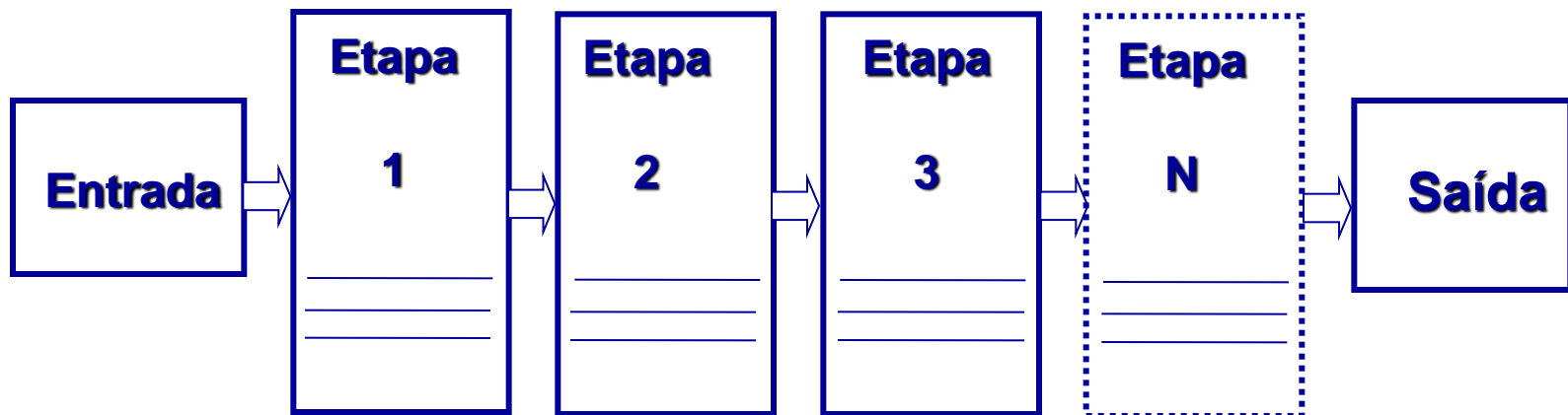
- **Define-se por dois limites!**

**ENTRADA**  
Necessidades do  
mercado ou do  
cliente interno



**SAÍDA**  
Satisfação do  
mercado ou do  
cliente interno

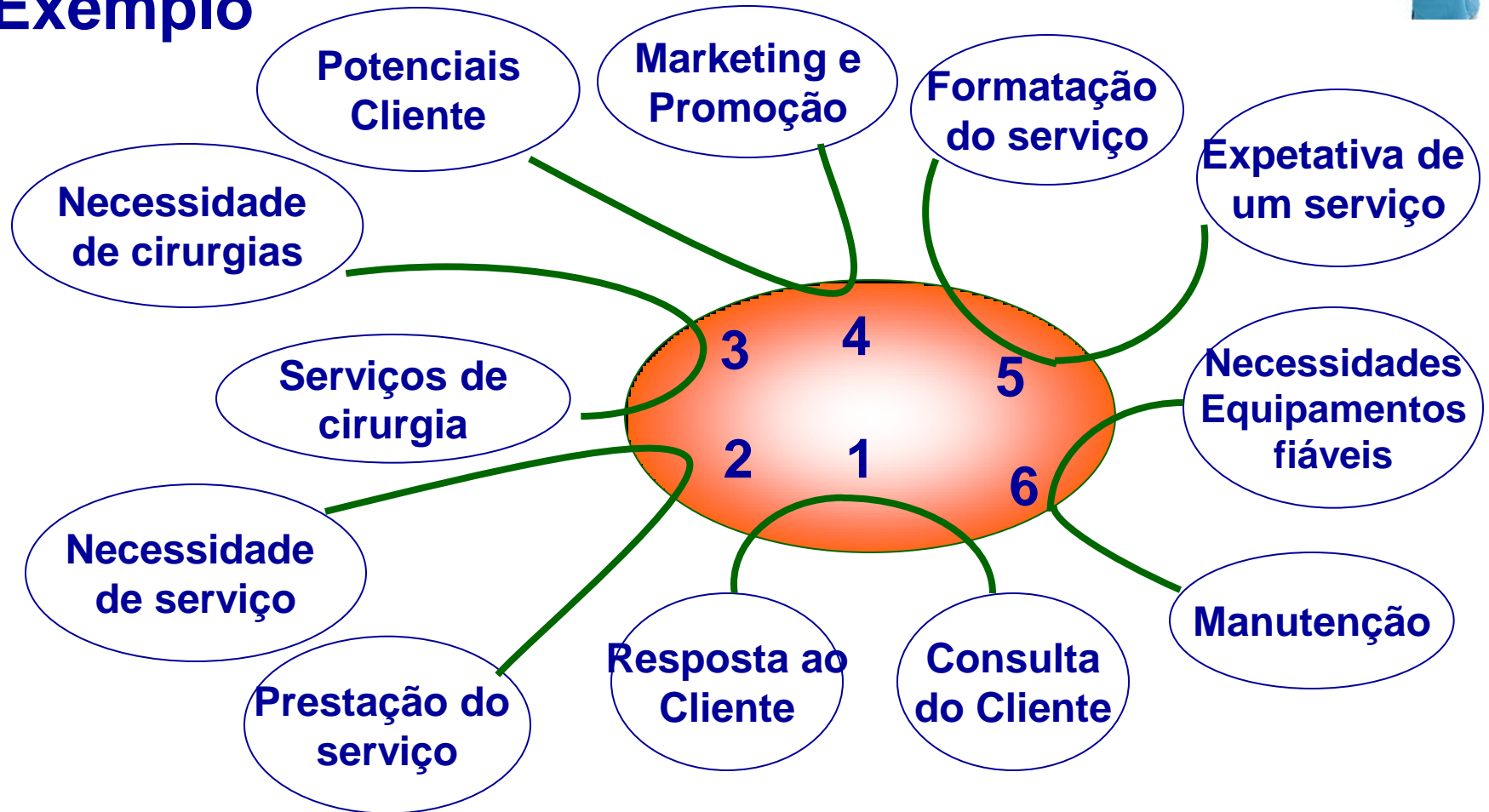
- **Por uma sucessão de operações entre estes dois limites**



# “O polvo” dos processos



## Exemplo



1 Processo de consulta do cliente.

4 Processo de marketing.

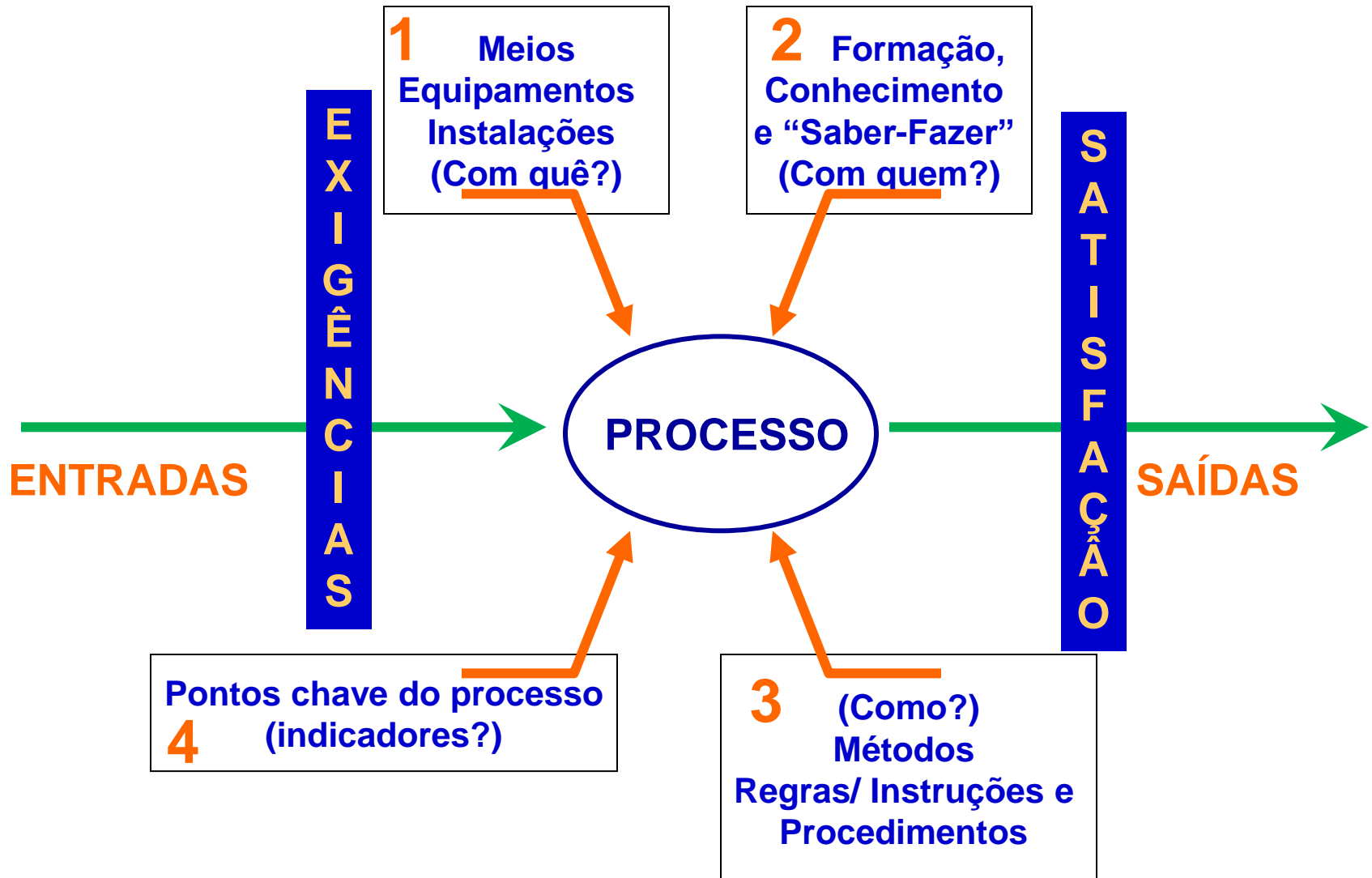
2 Processo de prestação do serviço.

5 Processo de conceção.

3 Processo de intervenção cirúrgica.

6 Processo de gestão de equipamentos.

# Como vou dominar os meus processos?

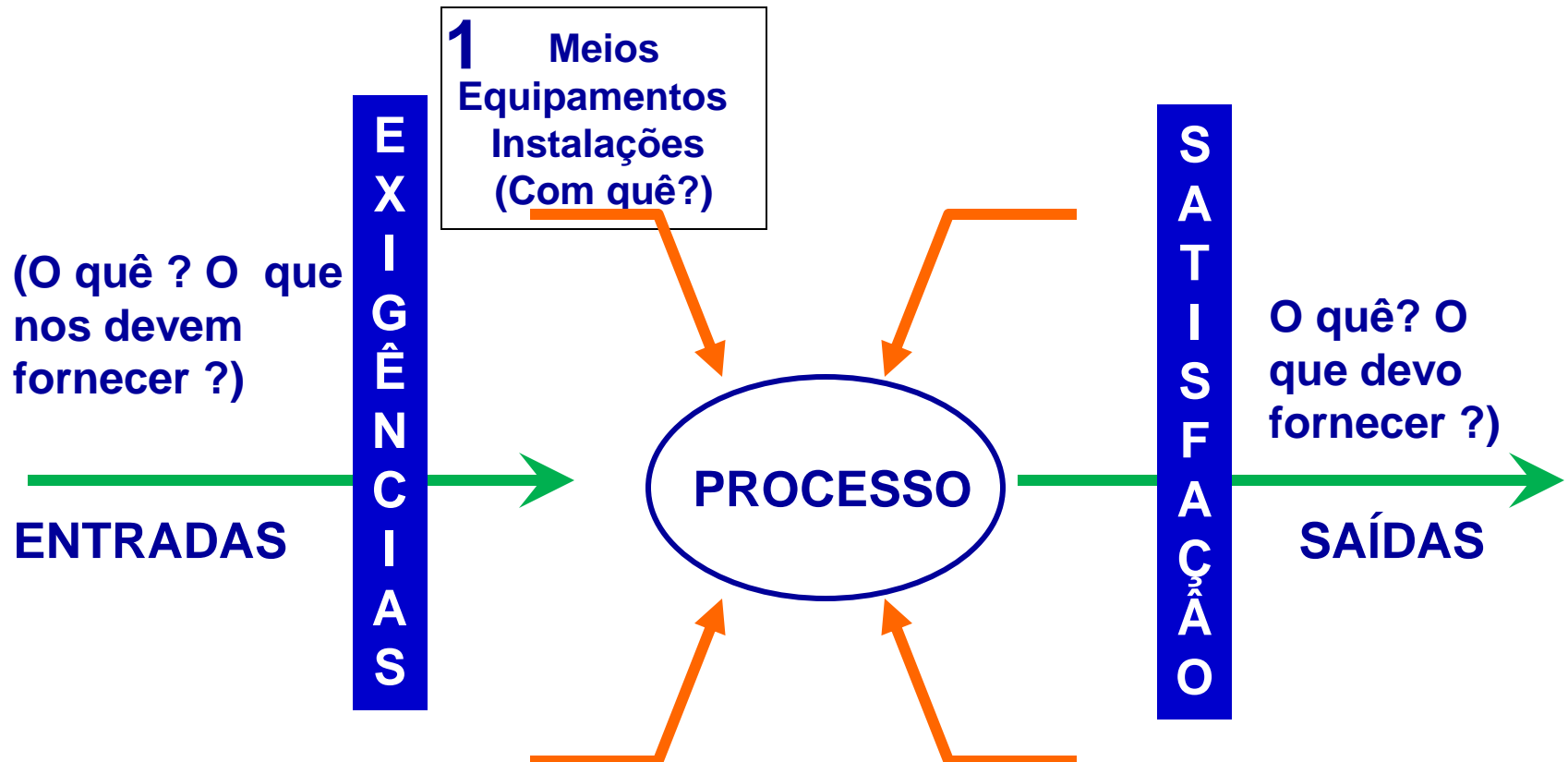


# As 4 perguntas a fazer sobre o processo

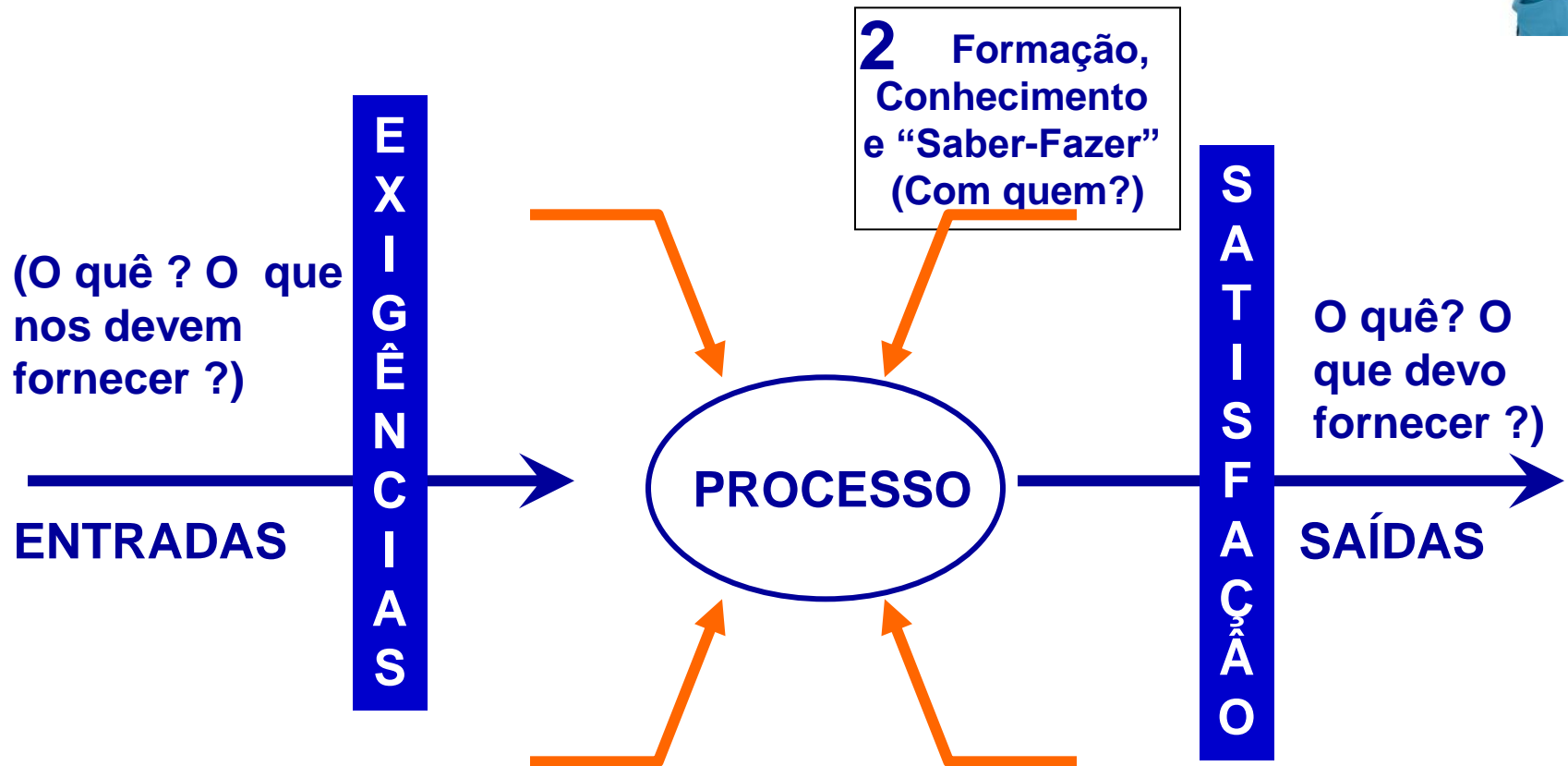


De Que ferramentas ou dispositivos? equipamentos?  
informática? instalações? bancadas? etc...

meios de medição, devo dispor em função das minhas  
Entradas para obter uma Saída conforme a sua definição?



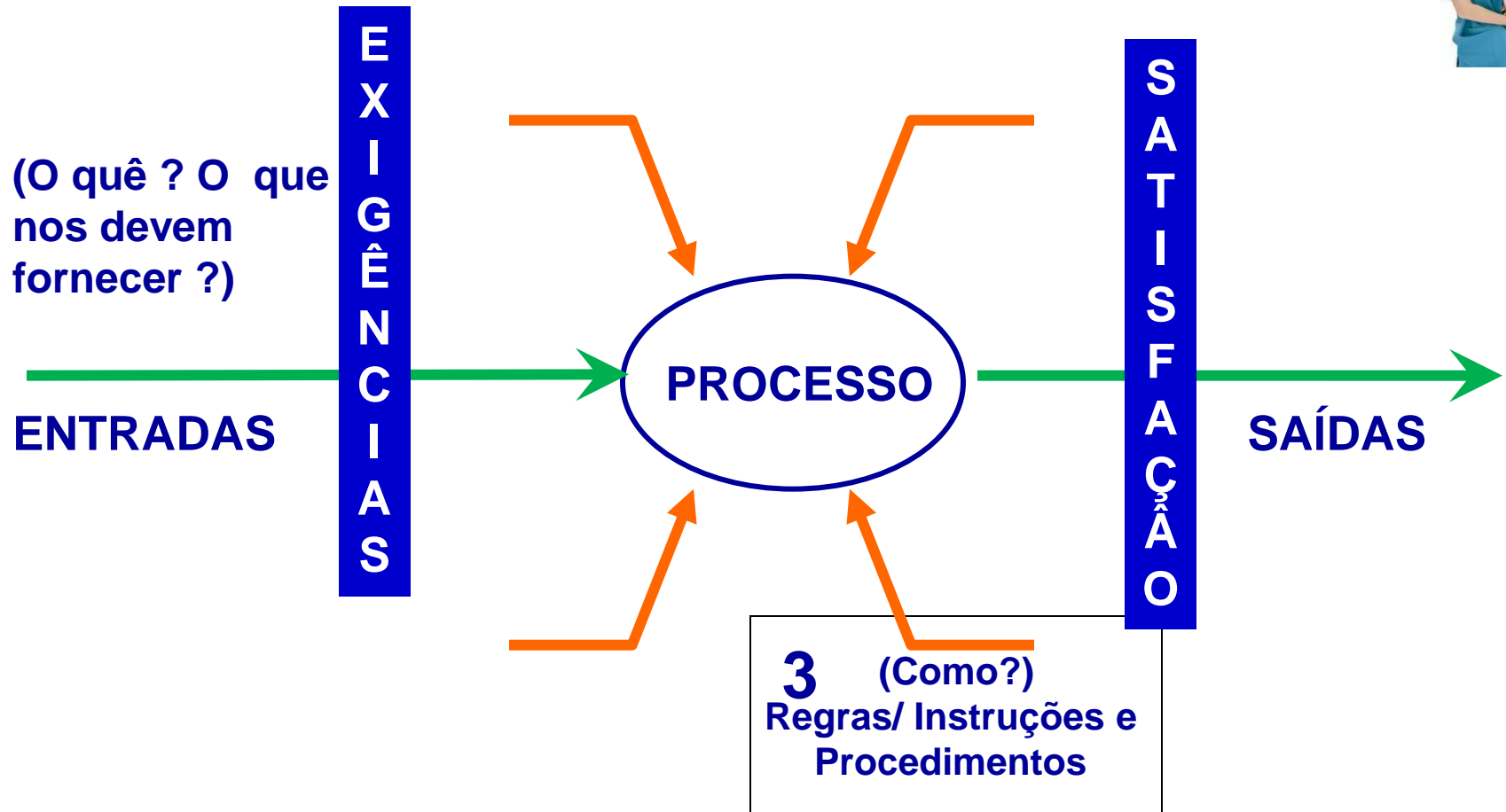
# As 4 perguntas a fazer sobre o processo



Quais as formações, conhecimentos competências, saber, saber estar e/ou “saber-fazer”, que deve ter o Pessoal que “conduz” o processo utilizado as Entradas sobre o equipamento definido para obter as Saídas exigidas?



# As 4 perguntas a fazer sobre o processo

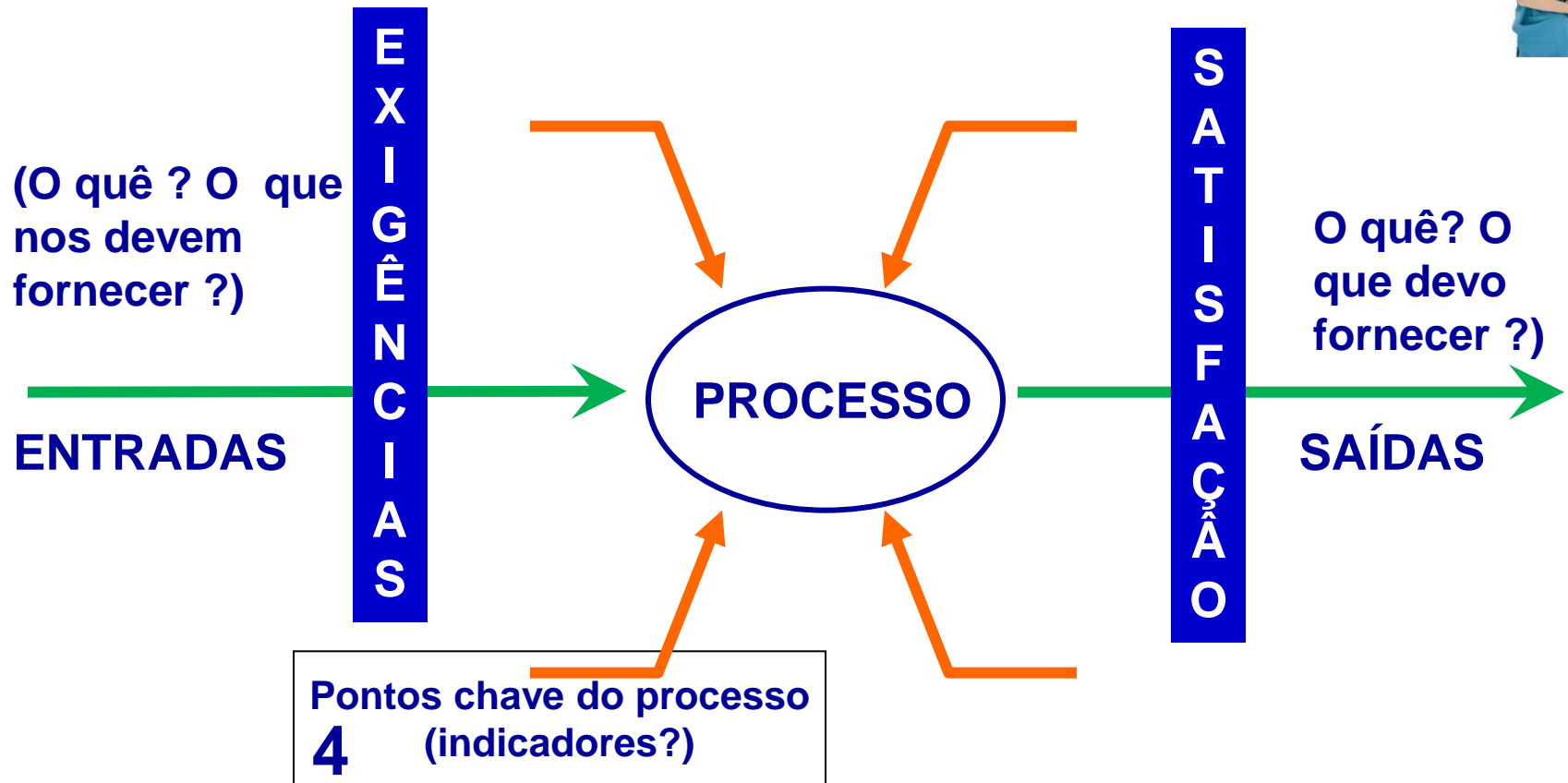


Qual vai ser a melhor forma de fazer?

Quais os modos operatórios, instruções e procedimentos....

O que deverá utilizar o Pessoal para utilizar bem os equipamentos ?

# As 4 perguntas a fazer sobre o processo



Como vou eu, assegurar-me que internamente tudo o que faço para conduzir o meu processo:

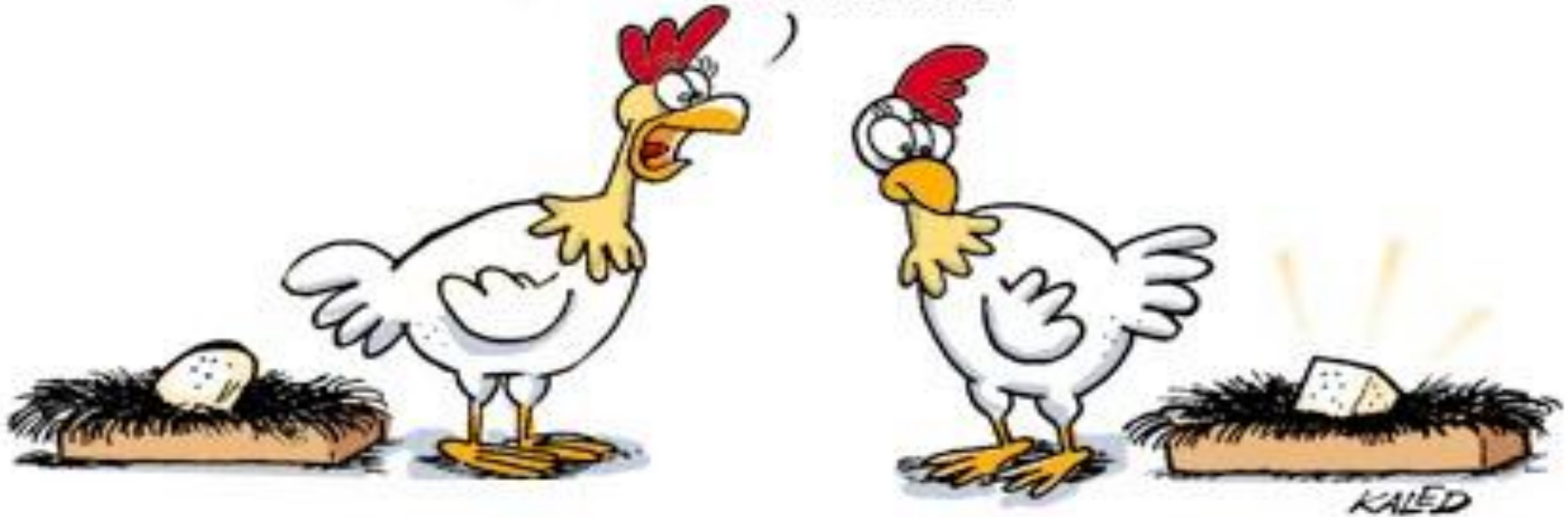
- Responde às exigências de saída?
- Não está em risco de variação?

Como vou eu medir a conformidade?





OLHE, EU NÃO SEI COMO  
DIZER ISSO... MAS VOCÊ JÁ  
OUVIU FALAR EM  
NÃO-CONFORMIDADE?





# 5S

***Organizar os  
Postos de  
Trabalho***

***para eliminar o  
desperdício***



É no **posto de trabalho** que tudo se concretiza, através:



**5S**

- dos equipamentos;
- dos dispositivos
- dos instrumentos;
- das ferramentas
- das bancadas
- dos materiais;
- das estantes;
- computadores
- dos documentos e informações;
- das pessoas
- da gestão do tempo;
- do cumprimento de regras;
- do rigor na execução das tarefas



# 5S



Como posso então  
melhorar o meu **posto  
de trabalho**, mantê-lo  
em condições para ?:

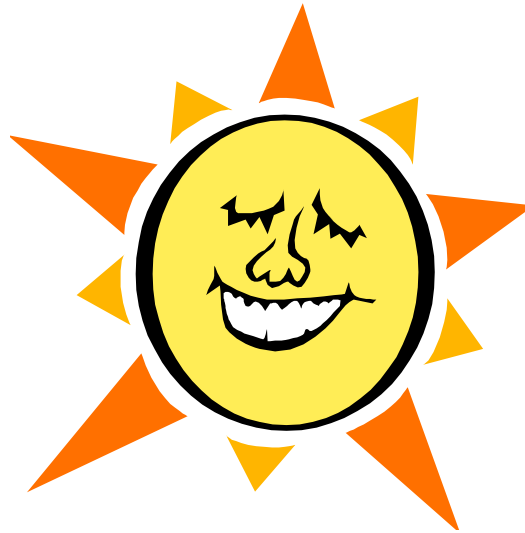
- executar bem e à primeira:  
ser eficaz ?
- realizar as tarefas  
esperadas com eficiência?
- em segurança ?
- respeitando o ambiente?





Tornando as coisas **bem visíveis**, isto é, identificar tudo quanto é desperdício e que prejudica a minha eficiência,

5S



garantir **VISIBILIDADE** no meu posto de trabalho e nas instalações, aplicando os



# 5S

5 ideias que devemos ter sempre presentes e que vão todas no mesmo sentido:



- Seiri** 1
- Seiton** 2
- Seiso** 3
- Seiketsu** 4
- Shitsuke** 5



**E**liminar e simplificar

**A**rrumar e organizar/ordenar

**L**impar e melhorar aspeto

**P**adronizar com regras intuitivas

**R**espeitar, rigor manter, verificar, auditar

Arrumação, organização e limpeza: condições para realizar sempre as tarefas, bem, à primeira e com eficiência

*“um lugar para cada coisa, cada coisa no seu lugar”*



# Como é que os 5S nos podem ajudar ? exemplos:



<b>Tipo de ação</b>	<b>Intenção</b>	<b>Áreas envolvidas</b>	<b>Motivação</b>
1- Manutenção preventiva	Minimizar paragens e maximizar tempos produtivos	Limpar áreas e instrumentos ( quando necessário repintar) utilizados nas tarefas	Visibilidade (eliminar rachadelas, falta de botões de comando, sujidades, etc)
2-Otimização do “set up”	Minimizar o tempo necessário para mudanças de série	Ter as ferramentas e dispositivos necessários, limpos e arrumados e acessíveis: atuar de forma standard	Minimizar tempo perdido, eliminar movimentos e desperdício de energia das pessoas
3.Qualidade	Eliminar os defeitos, na raíz!	Ambiente de trabalho ( postos, acessos, equipam,entos, ferramentas, etc ) limpo e ordenado.	Eliminar riscos de tarefas mal realizadas: trocas de referências, objetos desnecéssários, confusão, stress



# *Princípios e lógica para implementar e manter os 5S*



**A-Pensar, observar, ser crítico, em relação aos desperdícios!**

**B-Não começar sem primeiro definir objetivos e metas a atingir (\*)**

**C-Manter espírito “kaizen” ( mudar para melhor é sempre possível, desejável...aliás, não há outro caminho).**

**(\*) E depois MEDIR: 5S não é moda, é básico !: não se faz 5S para agradar a ninguém, mas sim para se ser eficiente e cumprir a ambição de fazer sempre melhor!  
Mas é preciso MEDIR!**



**C-Manter espírito “kaizen” ( mudar para melhor é sempre possível, desejável...aliás, não há outro caminho).**

**B-Não começar sem primeiro definir objetivos e metas a atingir (\*)**

**A-Pensar, observar, ser crítico, em relação aos desperdícios!**

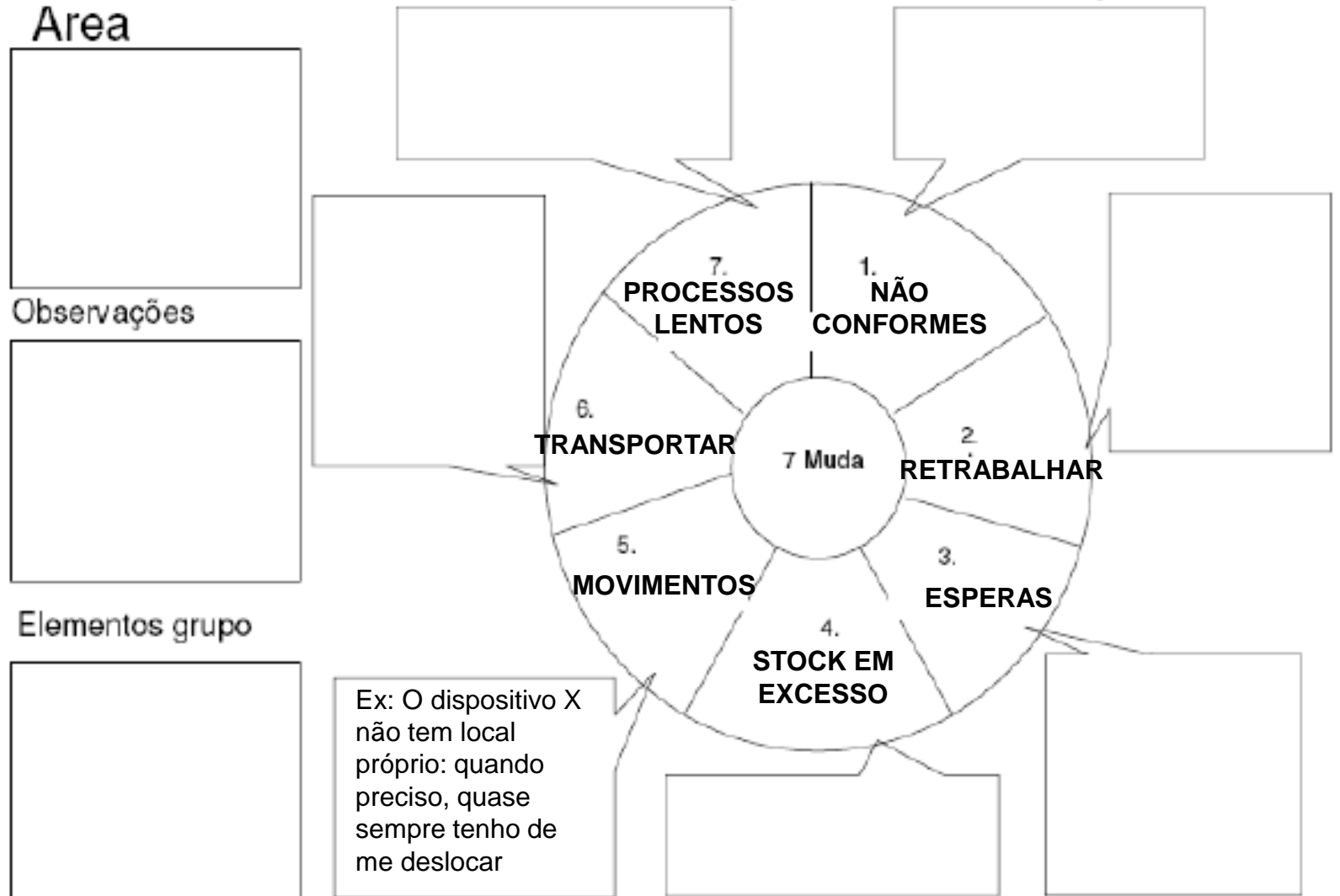
**TODOS !**

# A-OBSERVE, SEJA CRÍTICO



## DESPERDÍCIOS

**EXERCÍCIO PRÁTICO: exemplos na minha empresa**

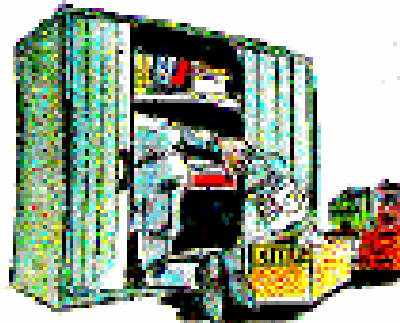




***A-OBSERVE, SEJA CRÍTICO***

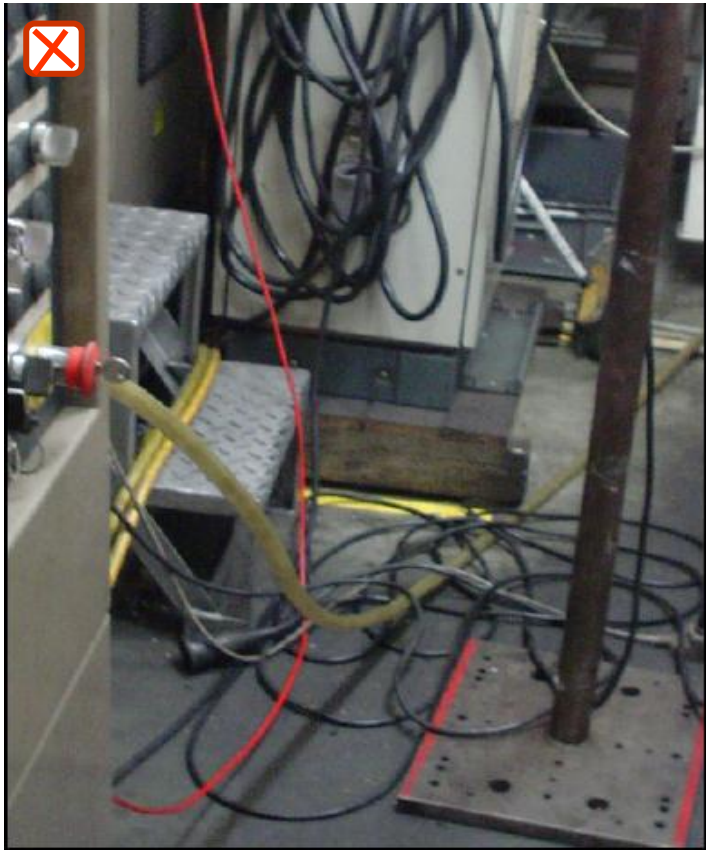
# **Avalie tudo como suspeito !**

- Stock
- Ferramentas
- Caixas
- Armários
- Gavetas
- ?

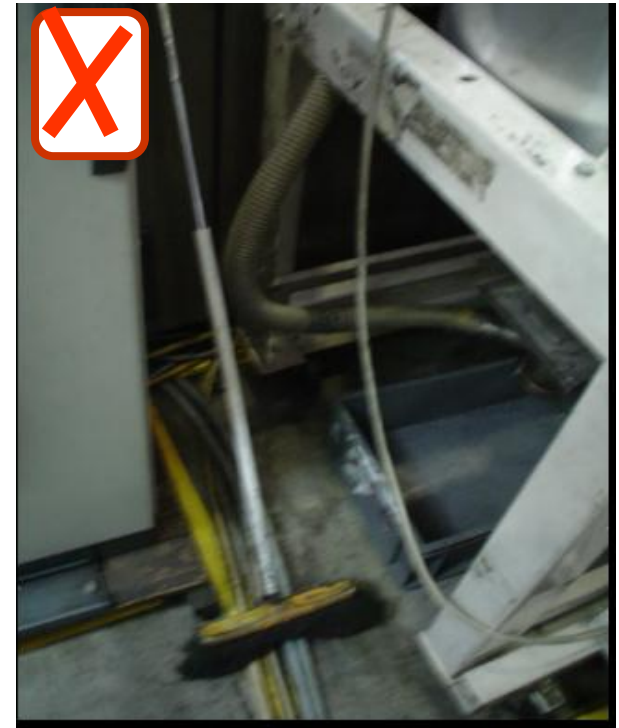


- Máquinas
- Dispositivos
- Acessórios
- Mesas
- Documentos
- ?

# A-OBSERVE, SEJA CRÍTICO



# A-OBSERVE, SEJA CRÍTICO





## **A-OBSERVE, SEJA CRÍTICO**



- ✓ **Demora para encontrar o dispositivo necessário para continuar o trabalho**
- ✓ **Andar uma distância maior, com frequência, para ir buscar um documento**
- ✓ **Funcionário tropeçou em caixas espalhadas no chão ( nesse dia não deu para continuar o trabalho).**
- ✓ **Não se encontra um documento porque está sem identificação.**
- ✓ **Documento danificado ( copo de café derramado)**
- ✓ **.....**

# A-OBSERVE, SEJA CRÍTICO



- ✓ **Sobre a mesa, caneca ou copo com:**
- ✓ **Canetas que não escrevem,**
- ✓ **Lapiseiras sem grafite,**
- ✓ **Clipes enferrujados,**
- ✓ **Borrachas ressequidas**
- ✓ **Elásticos**
- ✓ **Pedaços de papel com recados antigos mas que não tenho a certeza se anotei no telefone na agenda ??**
- ✓ **Relatórios desatualizados à espera de um “tempinho” para serem arquivados**
- ✓ **Revistas antigas com um tema superinteressante à espera de serem lidas**



# A-OBSERVE, SEJA CRÍTICO



- ✓ Papeis que devem ser úteis, mas não sei explicar para quê
- ✓ Chaves que devem abrir alguma porta, gaveta ou armário, mas não sei bem de aqui na empresa ou na minha casa
- ✓ Formulários antigos sujos, amassados e/ou rasgados que podem dar um bom papel de rascunho para emergências
- ✓ Disco externo com arquivos que não me recordo quais são, mas não sei se estão no HD, mas podem ser úteis se, algum dia, o HD der problema.
- ✓ Agendas usadas nos últimos 4 anos mas que tem telefones, nomes e e-mails que preciso de passar a agenda nova ou para o Outlook
- ✓ Pastas com documentos de um serviço que não sei porque parou mas que pode ser retomado algum dia

# A-OBSERVE, SEJA CRÍTICO



# A-OBSERVE, SEJA CRÍTICO



- ✓ Caixas de arquivo morto com papeis que utilizei num serviço que fiz no ano passado
- ✓ Pacote com documentos que pedi para a Contabilidade: não usei, nem devolvi.
- ✓ Pilhas de jornais velhos, amarelados, empoeirados e rasgados
- ✓ Calendários, intactos e intocados nos últimos 5 anos, dados por fornecedores, clientes, amigos e colegas de trabalho como prova de consideração e amizade.
- ✓ Calculadora de fita que emperrou, mas que é muito boa e merece ser consertada, um dia...

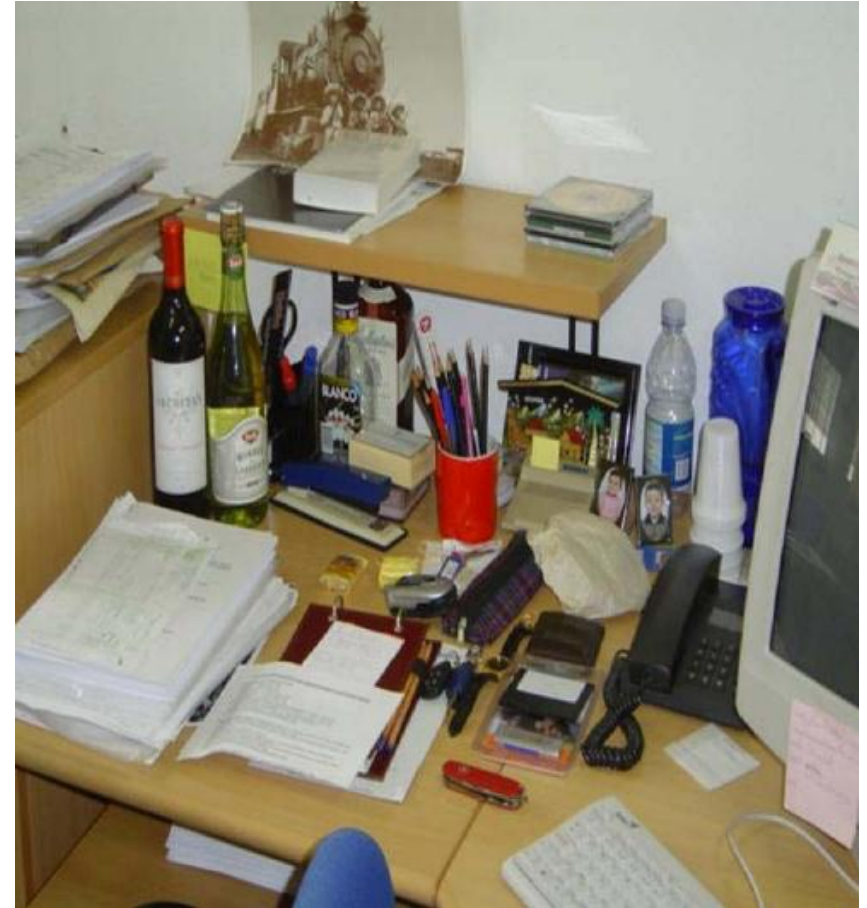


# A-OBSERVE, SEJA CRÍTICO



## Sinais de comportamento inadequado para um local de trabalho

- ✓ Objetos pessoais em lugares impróprios
- ✓ Café, restos de lanches, panos sujos em lugares visíveis
- ✓ Papeis desordenados sobre mesas e armários



## **A-OBSERVE, SEJA CRÍTICO**



- ✓ Teclados e “ratos” quebrados e fora de uso
- ✓ Cabos de equipamentos de informática sem uso conhecido
- ✓ Cabos de equipamentos de informática desarrumados e entrançados
- ✓ Manuais de instalação de placas de rede do micro anteriores à que está em uso agora
- ✓ CD´s de instalação de softwares de cálculo de Seguro Pessoal, Casa e Automóvel



# A-OBSERVE, SEJA CRÍTICO



✓ Quadros Informativos onde “cabe tudo”, onde se afixa não importa o quê, útil ou inútil, sem critério.













# A-OBSERVE, SEJA CRÍTICO

## NO COMPUTADOR

- ✓ Ambiente de trabalho com aplicações para trabalho misturadas com pessoais , atalhos, música, fotos, vídeos pessoais, enchendo por completo o monitor, sem critério.
- ✓ Ficheiros arrumados nos mesmos níveis de Diretórios e subdiretórios
- ✓ Ficheiros pessoais junto com ficheiros de trabalho
- ✓ Ficheiros sem versões ou sem identificação quando impressos
- ✓ Diretórios e sub-diretórios sem codificação
- ✓ Desorganização de e-mails



	Memorandos
	Comissões
	P2420pro Prova P1 2002
	P2420pro Prova P1 2003
	P2420cro Cronograma 2002
	P2420cro Cronograma 2003
	P2420gru Lista de Grupos
	P2420not Notas Finais 2002

**Errado**

# B-DEFINA OBJETIVOS E METAS



<b>Objetivos 5S</b>	<b>Indicador -Meta e Medição</b>
Organização física do espaço de trabalho	<ul style="list-style-type: none"><li>-Redução da área necessária</li><li>-Redução do tempo gasto a procurar : documentos, Informação ; equipamentos, dispositivos, acessórios , etc.</li></ul>
Fluxo de Trabalho Eficiente	<ul style="list-style-type: none"><li>-Redução na distância a percorrer</li><li>-Reduzir energias dispendidas para uma mesma tarefa</li><li>-Reduzir tempo de espera do trabalho dos outros</li><li>- Redução no tempo de fazer as minha(s ) tarefa(s)</li><li>- Redução no tempo das reuniões</li></ul>
Qualidade na execução do trabalho e/ou do serviço prestado	<ul style="list-style-type: none"><li>- Redução do nº de erros</li><li>- Redução do nº de reclamações</li></ul>
Garantir a Fiabilidade dos equipamentos	<ul style="list-style-type: none"><li>- Redução do nº de avarias( tempo de indisponibilidade )</li><li>- Aumentar a produtividade</li></ul>
Usar de forma eficiente os equipamentos	<ul style="list-style-type: none"><li>-Reduzir custos de utilização</li><li>-Reduzir área necessária para utilização</li></ul>
Garantir a qualidade do ambiente de trabalho	<ul style="list-style-type: none"><li>- Reduzir absentismo</li></ul>

## B-DEFINA OBJETIVOS E METAS



# Defina medições para o projeto 5S

- Devemos dirigir os 5S para melhorar ao máximo
- A qualidade do trabalho produtivo a realizar
- A organização física dos postos de trabalho e zonas afins
- Um fluxo de trabalho ( dos materiais e produtos) eficiente
- O aproveitamento ( rendimento e fiabilidade) dos equipamentos
- O uso eficiente e eficaz de dispositivos, equip.tos, ferramentas, etc)
- O ambiente de trabalho de qualidade, incluindo , a segurança de pessoas e bens

## B-DEFINA OBJETIVOS E METAS



Para se salvaguardar de que não está a medir o que não interessa ( isto é, que é secundário e não tem grande significado para o objetivo e meta) coloque sempre as seguintes questões:

- Qual** o desperdício que estou a tentar eliminar?
- Qual** é o comportamento que estou a tentar assegurar?
- Como** posso medir se há desvios?
- Quem** está envolvido em potenciais desvios?
- Quanto** é o significado do desvio ? ( em tempo, em espaço, em ..?)

# C-MUDAR PARA MELHOR “kaizen”

## 1ºS ELIMINAR/SIMPLIFICAR

### OBJETIVOS



- ❑ Remover itens não necessários/não requeridos para o trabalho do dia a dia ou que o sendo, não estejam no local próprio. Analisar todos os itens, separá-los e removê-los da área de trabalho.
- ❑ Perceber as causas da “confusão” de materiais e objetos inúteis e eliminá-las
- ❑ Estabelecer regras (simples, visuais, mas eficazes)

Estimular um comportamento humano de forma que todos deixem o hábito de acumular e guardar no local de trabalho toda uma “confusão” de materiais e objetos que não são utilizados regularmente.

# C-MUDAR PARA MELHOR “kaizen”



## 1ºS ELIMINAR/SIMPLIFICAR

### Passo 1

Preparar um local, **Área de “quarentena”**, de “espera” ou “aguarda decisão” para colocar provisoriamente todos os items inúteis e a retirar, até lhe ser dado destino final

### Regras

- 1-A(s) área(s) de “quarentena”, são **TEMPORÁRIAS**.
- 2-devem estar bem **VISÍVEIS** ( para não cairem no esquecimento)
- 3-Deve haver regras de utilização, de preferência, visuais
- 4-Devem ter um responsável nomeado

# C-MUDAR PARA MELHOR “kaizen”



## 1ºS ELIMINAR/SIMPLIFICAR

### Passo 2

Separar todos os items inúteis para a **Área de “quarentena”**,



- ✓ “Se o item lhe suscita dúvidas, assinale-o (\*) e retire-o de imediato”
- ✓ se a situação é “estranha” (confusa, pouca visibilidade ou, induz ideia de desorganização) assinale-a ( ou fotografe-a, para depois analisar”
- ✓ Lembre-se: o propósito do 1ºS (SIMPLIFICAR) é eliminar o que não faz falta o que é desperdício e só atrapalha: desperdiça-se espaço e tempo e...dinheiro

(\*) Use o método da Etiqueta Vermelha

LPS LEONI  
5S  
Red Card Action  
nº \_\_\_\_\_  
Departamento ou  
Setor

# C-MUDAR PARA MELHOR “kaizen”



## **1ºS** ELIMINAR/SIMPLIFICAR

### **PROCURE NOS SEGUINTE ESPAÇOS**

Pisos, Corredores, Tampos de mesas e extensões, Escadas, cantos por detrás de secretárias e equipamentos, interior de armários e gavetas

### **IDENTIFIQUE EQUIPAMENTOS NÃO NECESSÁRIOS**

Computadores, impressoras, telefones, plotters, faxes, cabos de ligação, dispositivos elétricos, etc

### **IDENTIFIQUE MOBILIÁRIO NÃO NECESSÁRIO**

Secretárias, cadeiras, bancos, mesas, armários

### **VERIFIQUE AS PAREDES OS QUADROS DE AFIXAÇÃO, etc**

Informações afixadas sem utilidade para o trabalho, informações desatualizadas, documentos degradados, estatísticas e gráficos já sem utilidade , etc



# C-MUDAR PARA MELHOR “kaizen”



**1ºS**

**ELIMINAR/SIMPLIFICAR**

**VEJA O MATERIAL DE ECONOMATO DESNECESSÁRIO (DUPLICADO, EM DEMASIA)**

Papel e dossiers, canetas, marcadores, agrafadores, clips, tesouras, fita-cola, post-its, etc

**VERIFIQUE OS LOCAIS DE ARMAZENAMENTO/ARRUMAÇÃO/ARQUIVO**

- Prateleiras para livros com livros não necessários e revistas desatualizadas ou desnecessárias, armários de arquivo sem arquivos ou desaproveitados, com ficheiros não identificados, gavetas com artigos pessoais misturados com utensílios e dispositivos de trabalho

**VERIFIQUE NOUTROS SÍTIOS DE ARRUMAÇÃO A EXISTÊNCIA DE OUTROS ITEMS NÃO NECESSÁRIOS OU QUE NÃO DEVIAM ALI ESTAR**

Ferramentas , desenhos, roupas, latas, sacos, comida, bebidas, etc

# C-MUDAR PARA MELHOR “kaizen”



**1ºS**

**ELIMINAR/SIMPLIFICAR**

Exemplo  
de ficha  
de registo

5S	
Simplificar	
	Data:
	Validação:
O quê ?	
Quem?	
Quando?	
Como ?	
Onde ?	
Quanto?	

Item ou objeto a tratar

**IDENTIFICADO COM  
ETIQUETA VERMELHA**

Quem utiliza este item?

Quando são necessários  
(frequência)

Como o vou re-utilizar, arrumar  
reciclar e/ou eliminar ?

Onde o vou arrumar, re-  
utilizar,reciclar e/ou eliminar ?

Que volume ou que  
quantidades estão em causa?

# C-MUDAR PARA MELHOR “kaizen”



**1ºS**

**ELIMINAR/SIMPLIFICAR**

## Checklist 5S para os Items a eliminar/simplificar Produtivos ( ajuda à decisão do que fazer com cada item assinalado)

Categoria	Ação possível
<i>Obsoleto</i>	- <b>Vender</b> ou Depreciar ou Dar/Dispensar ou enviar para o Lixo ou Reciclar
<i>Defeituoso</i>	- <b>Devolver ao fornecedor</b> - Lixo ou Reciclar
<i>Lixo</i>	- <b>Reciclar</b> - Recipiente de lixo
<i>Desnecessário nesta área</i>	- <b>Mover item</b> para onde é necessário ( local próprio)
<i>Usado pelo menos uma vez/dia</i>	- <b>Mantenha-o consigo</b> - Arrume no local próprio , visível, acessível <dois passos
<i>Usado +/-1 vez/semana</i>	- <b>Arrume-o</b> no local próprio , à vista e feche esse local
<i>Usado menos que 1vez/mês</i>	- <b>Arrume-o</b> em local acessível e fácil de encontrar

# C-MUDAR PARA MELHOR “kaizen”

**2ºS** ORDENAR/ARRUMAR

A collage of images including a red compass, a lightbulb, a group of people in a meeting, and a map with a compass.

- Estado Corrênte
- Estado Ideal
- Estado Futuro

# C-MUDAR PARA MELHOR “kaizen”



## 2ºS ORDENAR/ARRUMAR

### em 8 Passos-Desenhe o Estado Atual

**Passo 1** Faça o mapeamento da sua área de trabalho ( desenhe numa folha de flip-chart)

**Passo 2** Marque os contornos de paredes, portas e corredores

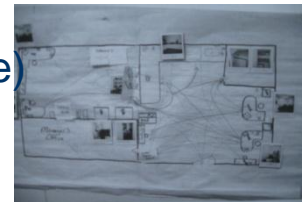
**Passo 3** Desenhe grandes contornos de mesas, secretárias,

**Passo 4** Desenhe pequenos contornos de cadeiras, computadores, impressoras,

**Passo 5** Desenhe onde as pessoas normalmente trabalham

**Passo 6** Trace os principais percursos (mais frequentes, com maior volume)

**Passo 7** Identifique outros itens , pilhas de amostras, blocos,

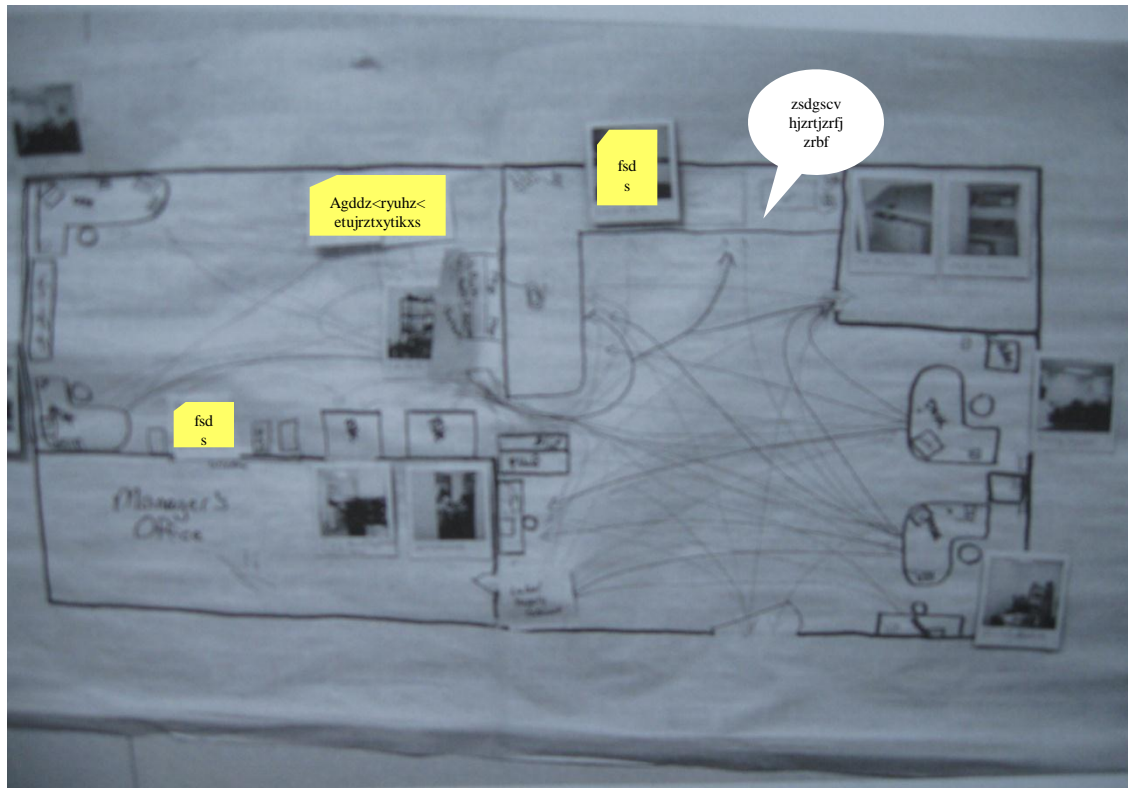


# C-MUDAR PARA MELHOR “kaizen”



## 2ºS ORDENAR/ARRUMAR

**Passo 8** Identifique problemas, contra-fluxos, restrições de espaço, pontos onde se gera mais lixo ( embalagens), plásticos, onde há mais cabos elétricos, etc,



# C-MUDAR PARA MELHOR “kaizen”

**2ºS** ORDENAR/ARRUMAR



Desenhe o estado FUTURO,

## Regras Gerais

**Focalize-se sobre a clareza dos ritmos e fluxos de trabalho**

**Quanto menos items melhor**

**Torne fácil aceder aos items que precisa no imediato**

**Torne evidente onde arrumar os items quando já não precisa deles**

**Torne claro como se desfazer de items que já não são necessários**

**Não tenha gavetas , armários ou prateleiras desnecessárias**

**Não tenha filas duplas de dossiers ou outros documentos**

**Evite empilhar**

**Evite posicionar items pesados no chão**

**Ordene os seus ficheiros em directórios e sub-directórios  
codificados**

# C-MUDAR PARA MELHOR “kaizen”

## 2ºS ORDENAR/ARRUMAR



Desenhe o estado Futuro,

## Regras Gerais

- ✓ **Uso imediato** (neste momento)
  - sobre a mesa de trabalho
- ✓ **Uso freqüente** (1 vez por dia/semana)
  - Locais de fácil acesso
  - Gavetas
  - Pastas suspensas
- ✓ **Uso esporádico** (1 vez por mês)
  - Armários próximos
- ✓ **Uso eventual** (1 vez por ano)
  - Arquivo centralizado



**Crítérios e ideias de arrumação de itens úteis de acordo com a frequência de utilização**



# C-MUDAR PARA MELHOR “kaizen”

**2ºS** ORDENAR/ARRUMAR



Desenhe o estado Futuro,      **Regras Específicas**

## Dê prioridade aos Controlos Visuais



# C-MUDAR PARA MELHOR “kaizen”

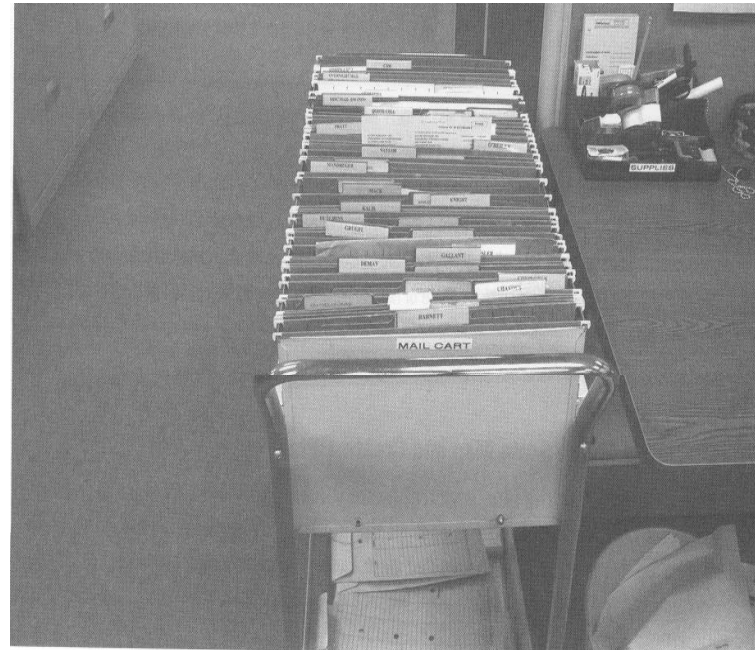
**2ºS** ORDENAR/ARRUMAR



Desenhe o estado Futuro,

## Regras Específicas

**“Gabinete  
sobre  
rodas”:  
diminua as  
deslocações**



# C-MUDAR PARA MELHOR “kaizen”

## 2ºS ORDENAR/ARRUMAR



Desenhe o estado Futuro, Regras Específicas

# “Elimine gavetas e portas”:



# C-MUDAR PARA MELHOR “kaizen”

## 2ºS ORDENAR/ARRUMAR



Desenhe o estado Futuro, Regras Específicas

“Ao arrumar crie logo sinais e controlos visuais”:



# C-MUDAR PARA MELHOR “kaizen”

## 2ºS ORDENAR/ARRUMAR



Desenhe o estado Futuro,

**Regras Específicas**

**“Ações Relâmpago” na sua secretária,  
no computador, na sua área de  
trabalho:**

- 1-Retire tudo
- 2-Limpe a secretária
- 3-Separe os itens
- 4-Agrupe-os em categorias lógicas
- 5-Reponha só os que precisa
- 6-Identifique a posição de cada um
- 7-Use controlos visuais
- 8-Ordene ficheiros, atualize versões



# C-MUDAR PARA MELHOR “kaizen”



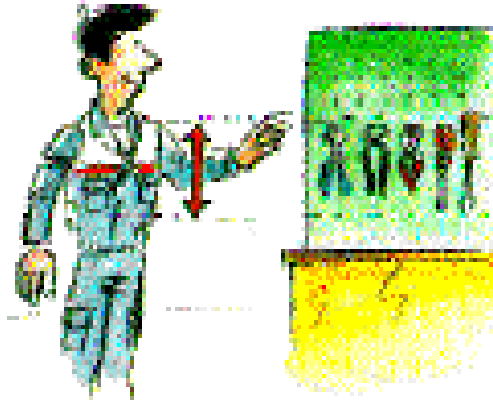
## 2ºS ORDENAR/ARRUMAR



Desenhe o estado FUTURO,

## Regras Gerais

**Colocar os objectos utilizados frequentemente a uma altura compreendida entre o ombro e o cotovelo**



# C-MUDAR PARA MELHOR “kaizen”

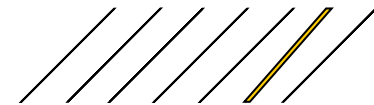
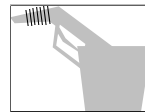
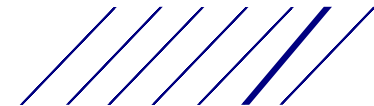
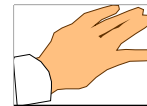
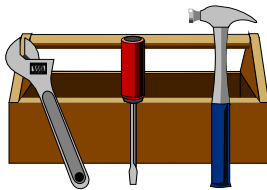
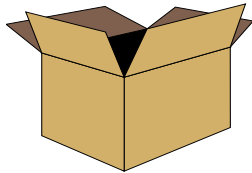


## 2ºS ORDENAR/ARRUMAR

Desenhe o estado FUTURO,

## Regras Gerais

Use códigos visuais, de cores ou símbolos



# C-MUDAR PARA MELHOR “kaizen”



## 2ºS ORDENAR/ARRUMAR

Desenhe o estado FUTURO, Regras Específicas





# C-MUDAR PARA MELHOR “kaizen”



## 2ºS ORDENAR/ARRUMAR

Desenhe o estado Futuro, Regras Específicas

# “Elimine gavetas e portas”:



# C-MUDAR PARA MELHOR “kaizen”



## 2ºS ORDENAR/ARRUMAR

Desenhe o estado Futuro, Regras Específicas

“Ao arrumar crie logo sinais e controlos visuais-cores, símbolos”:



# C-MUDAR PARA MELHOR “kaizen”

**2ºS** ORDENAR/ARRUMAR



Desenhe o estado Futuro,      **Regras Específicas**

## Dê prioridade aos Controlos Visuais



# C-MUDAR PARA MELHOR “kaizen”

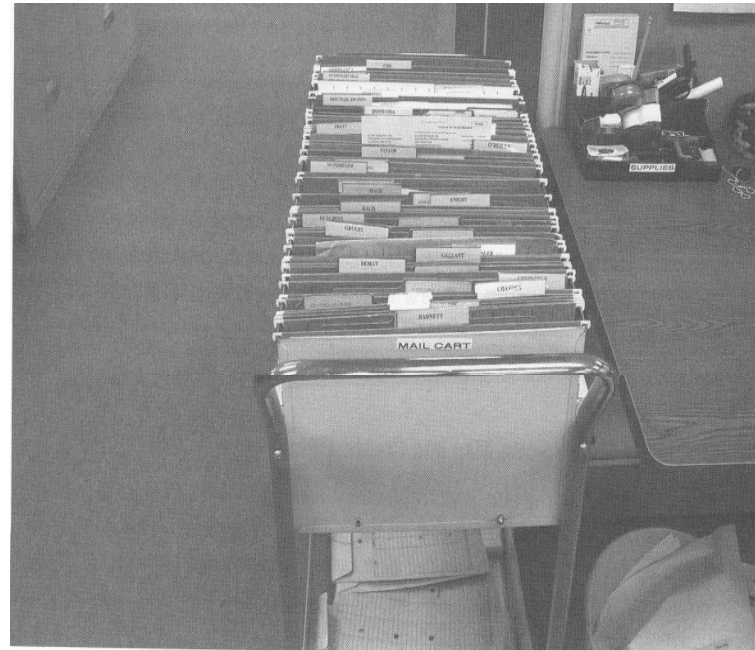
**2ºS** ORDENAR/ARRUMAR



Desenhe o estado Futuro,

## Regras Específicas

**“Gabinete  
sobre  
rodas”:  
diminua as  
deslocações**



# C-MUDAR PARA MELHOR “kaizen”

## 2ºS ORDENAR/ARRUMAR



Desenhe o estado Futuro, Regras Específicas

# “Elimine gavetas e portas”:



# C-MUDAR PARA MELHOR “kaizen”

## 2ºS ORDENAR/ARRUMAR



Desenhe o estado Futuro, Regras Específicas

“Ao arrumar crie logo sinais e controlos visuais”:



# C-MUDAR PARA MELHOR “kaizen”

## 2ºS ORDENAR/ARRUMAR



Desenhe o estado Futuro, Regras Específicas

# “Ações Relâmpago” na sua secretária e no computador:

- 1-Retire tudo
- 2-Limpe a secretária
- 3-Separe os itens
- 4-Agrupe-os em categorias lógicas
- 5-Reponha só os que precisa
- 6-Identifique a posição de cada um
- 7-Use controlos visuais
- 8-Ordene ficheiros, atualize versões



# C-MUDAR PARA MELHOR “kaizen”

## 3ºS LIMPAR

### Como?

- Em 1º lugar, **NÃO SUJAR!**
- Gerir bem os tempos de limpeza e não deixar acumular
- Utilizar as ferramentas de limpeza Próprias
- Respeitar a frequência de limpeza
- Ter método para ser mais eficiente



Limpar as partes sujas, **localizar as zonas difíceis e encontrar as soluções para as tornar limpas!**





# C-MUDAR PARA MELHOR “kaizen”

**3ºS** LIMPAR



O sentido de LIMPAR é:

**A-Limpar tudo, rigorosamente**

**B-Inspeccionar enquanto limpa**

**C-Eliminar as sujidades, poeiras e tudo quanto possa contaminar**

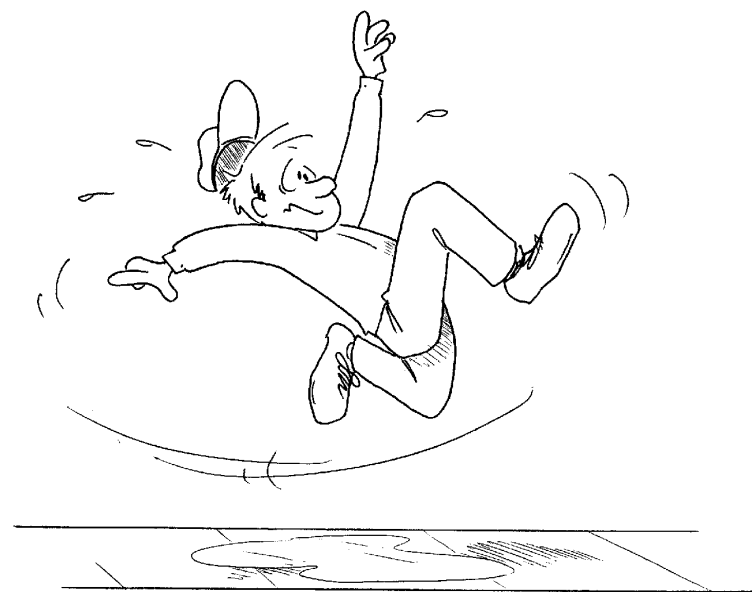
**D-Determinar/identificar/caraterizar focos geradores de sujidade, para prevenir**





# O Campeonato da limpeza

**LIGA DOS ÚLTIMOS : o lixo é deitado para o chão e ninguém limpa**





# O Campeonato da limpeza

**2ª DIVISÃO: o lixo é deixado para o chão e alguém limpa**





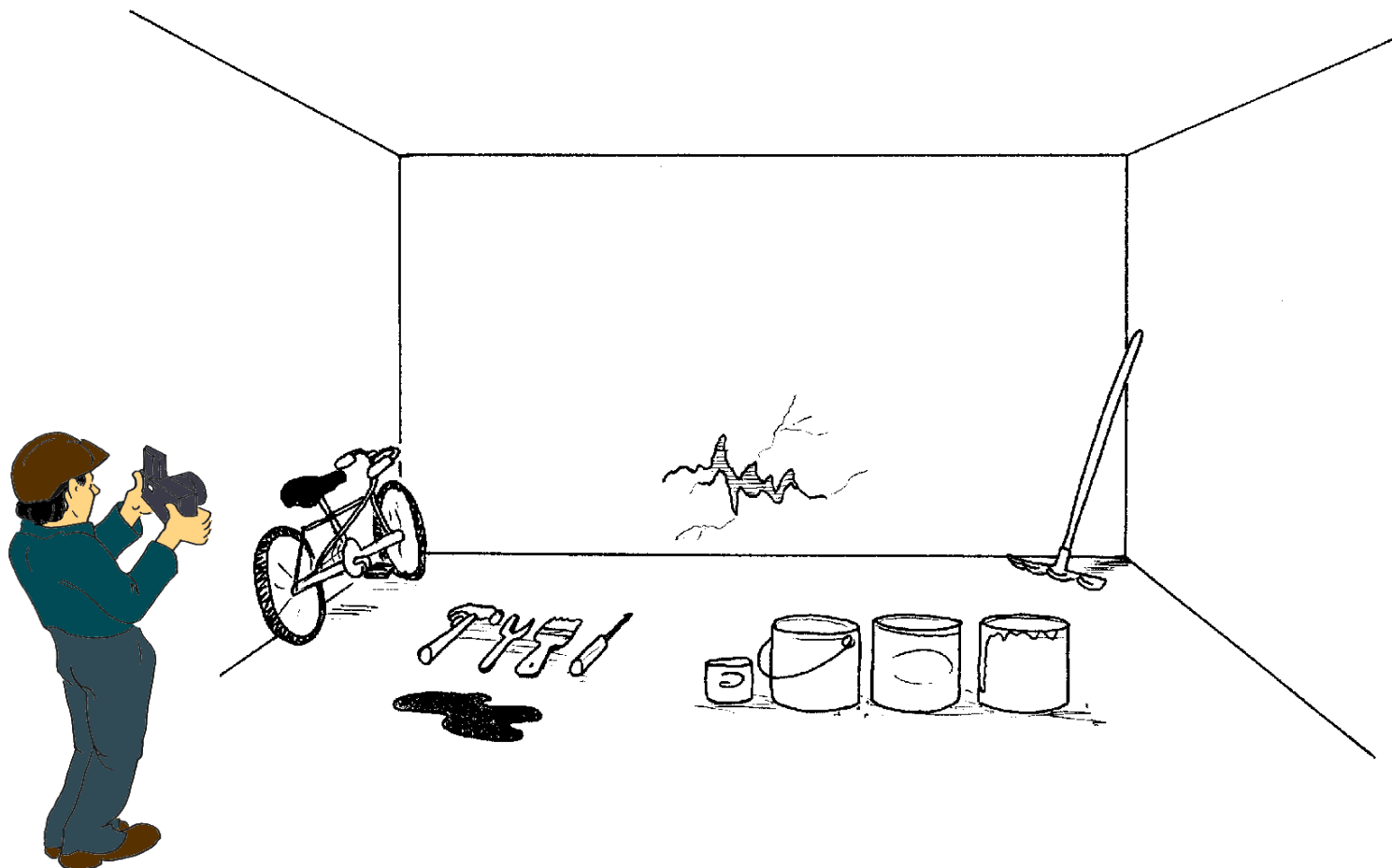
# O Campeonato da limpeza

## LIGA DE HONRA

ninguém deita lixo para o chão e  
todos mantêm o local limpo









## *Gestão da limpeza*

- Efectuar regularmente
- Determinar as áreas a limpar e atribuir tarefas específicas às pessoas
- Necessário limpar ferramentas e materiais para ficarem disponíveis no ponto de utilização
- Especificar horários de limpeza específicos (últimos cinco minutos do turno, etc...)

## C-MUDAR PARA MELHOR “kaizen”



**3ºS** LIMPAR



O sentido de LIMPAR é:

**D-Determinar/identificar/caraterizar:**

**D1-o que terá de ser limpo e quando?**

**D2-com que método, com quê e por quem?**

e preveja o uso DE PELO MENOS

**3 dos 5 sentidos:**

**-VISTA;**

**-OUVIDO;**

**-TACTO.**

Rotation Schedule	Swe
Monday	Diego
Tuesday	Lando
Wednesday	Edwin
Thursday	Rick
Friday	Ron





# Oração do Seiso

**Não sujarei as coisas**

**Não derramarei líquidos**

**Não espalharei as coisas**

**Limparei tudo imediatamente**

**Recolocarei as coisas no lugar**



## C-MUDAR PARA MELHOR “kaizen”



**4ºS**

**PADRONIZAR/STANDARDIZAR**



**Standardize as condições e dissemine a informação**

**POTENCIE E ESTIMULE COMPORTAMENTOS 5S**

**1-Determine e implemente Regras/Standards para manter a(s) área(s) no ESTADO IDEAL**

**1.1-Criando um referencial 5S e afixando-o para todos verem (lay-out da área com items localizados e previligando Regras/Controlos Visuais)**

**1.2-Defina Responsabilidades 5S**

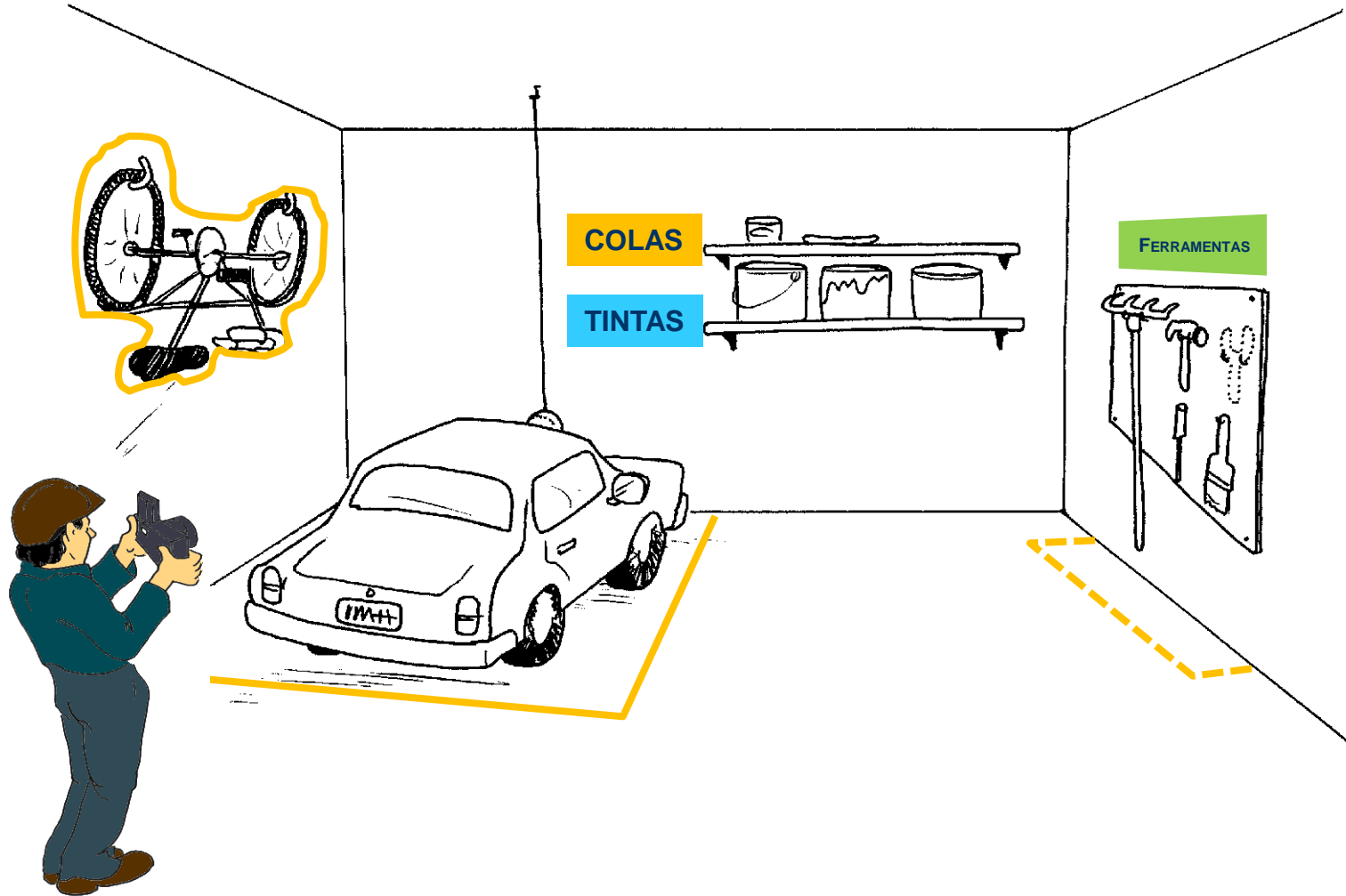
**1.3-Integre ações 5S no dia a dia, todos os dias.**

**1.4-Promova a Manutenção Autónoma**





# 4ºS PADRONIZAR/STANDARDIZAR



# C-MUDAR PARA MELHOR “kaizen”



**PADRONIZAR/STANDARDIZAR**



## 5-Minute 5S Checklist

Area Alvo : X

Nome:

Data:

### Atividades 5S

### Tarefas

#### SIMPLIFICAR

1. Remover itens inúteis para área de quarentena
2. Retirar lixo, papéis, embalagens
3. Assinalar com etiqueta vermelha itens em dúvida

#### ARRUMAR

4. Verificar/Comparar com referencial do lay-out
5. Colocar cada item no seu local

#### LIMPAR

6. Limpar secretária/mesa e equipamentos aí instalados
7. Apagar quaisquer papéis ou detritos do chão

#### STANDARDIZAR

8. Verificar Folha de Manut. Autônoma e executar tarefas
9. Verificar linhas de marcação, e símbolos. Repor ou reparar

#### MANTER

10. Ler , interpretar e manter presente resultados das audits 5S da sua área: empenhar-se nas ações corretivas e preventivas relacionadas

# C-MUDAR PARA MELHOR “kaizen”



## **4ºS** PADRONIZAR/STANDARDIZAR TAREFAS STANDARD DIÁRIAS

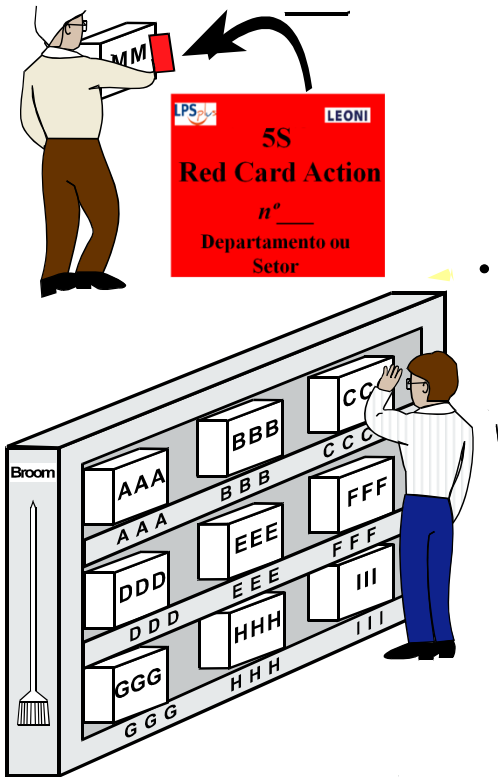
### 5S PARA OS GABINETES

*Qualquer pessoa, Todo o Tempo e durante os 5 minutos 5S*

- 1 Ter sempre etiquetas vermelhas disponíveis
- 2 Inspeccionar os items da área
- 3 Remover items inúteis para área de quarentenha
- 4 Retirar lixo
- 5 Limpar conforme gama de limpeza
- 6 Arrumar items nos seus lugares
- 7 etc

### **O Supervisor da Área**

- 1 Às 14:30 gere e organiza área de quarentena
- 2 Agrupa por familias items inúteis
- 3 Decide .....



# C-MUDAR PARA MELHOR “kaizen”

**4ºS**

**PADRONIZAR/STANDARDIZAR  
TAREFAS STANDARD DIÁRIAS**



**5S PARA OS GABINETES** (*um local para cada coisa, cada coisa no seu local*)  
**Todas as pessoas devem seguir “standards” enquanto trabalham**

1	Arrumar os items após o seu uso “
2	Um item sem um local-colocar etiqueta vermelha”
3	Ter mais perto e arrumados, os items que mais usa
4	Tornar fácil usar esse item e arrumá-lo no fim
5	Não usar gavetas e prateleiras para arrumar o “vazio”
6	Ter uma única “camada” de items nas gavetas/prateleiras
7	Evitar empilhar items,
8	Evitar arrumar items no chão
9	Dar a máxima clareza e visibilidade ao seu posto, items que usa no trabalho
10	Evitar coleções de items impressos ou digitais, ou objetos privados
11	Não esconda items inúteis

**C-MUDAR PARA MELHOR “kaizen”**

**4ºS** PADRONIZAR/STANDARDIZAR



**Implemente controlos  
visuais”:**



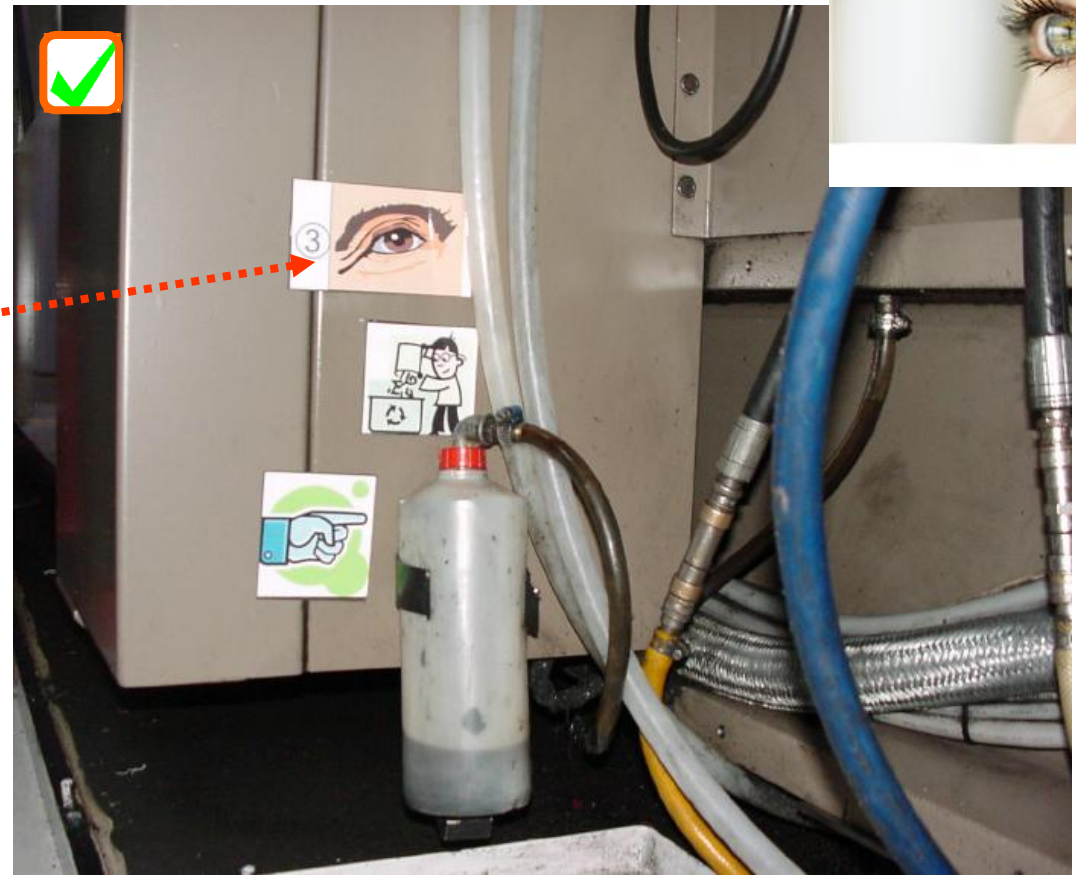
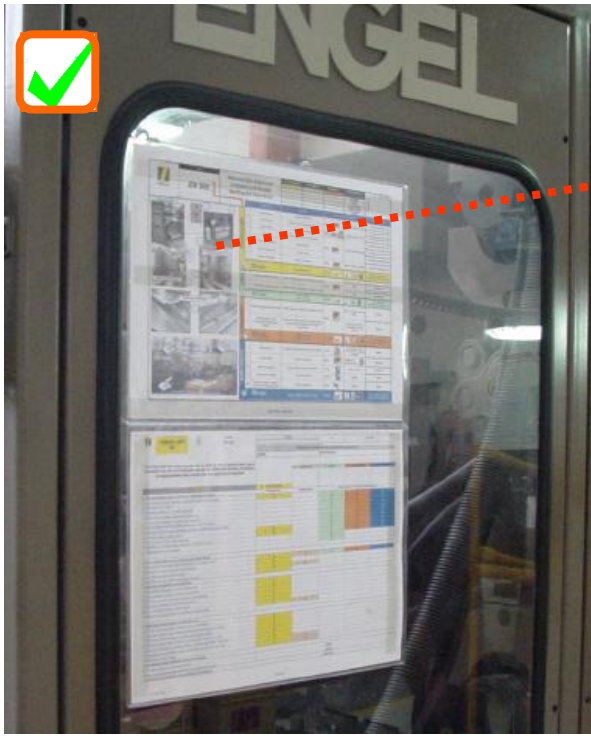
**Estimule todos e cada um,  
com base na linguagem  
visual**

**uma imagem , vale mais que  
mil palavras**



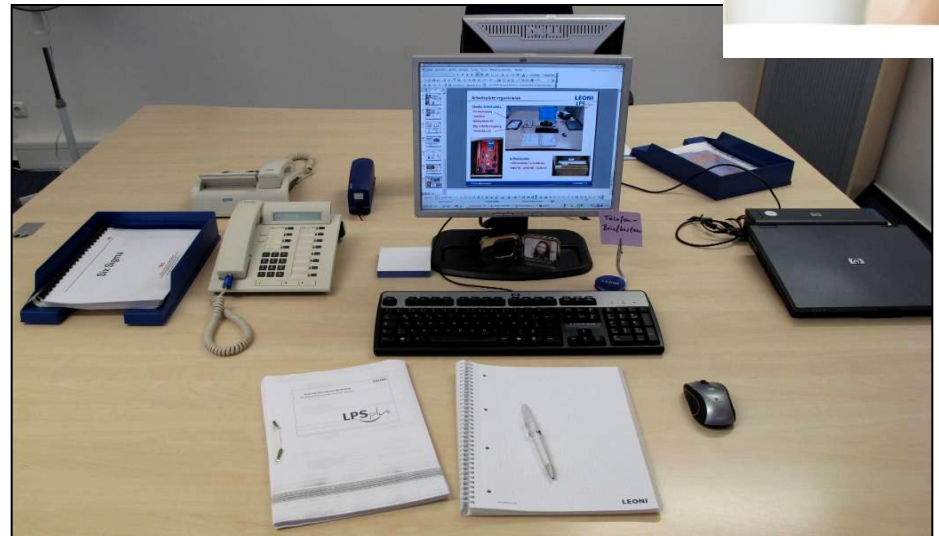
# C-MUDAR PARA MELHOR “kaizen”

## 4ºS PADRONIZAR/STANDARDIZAR





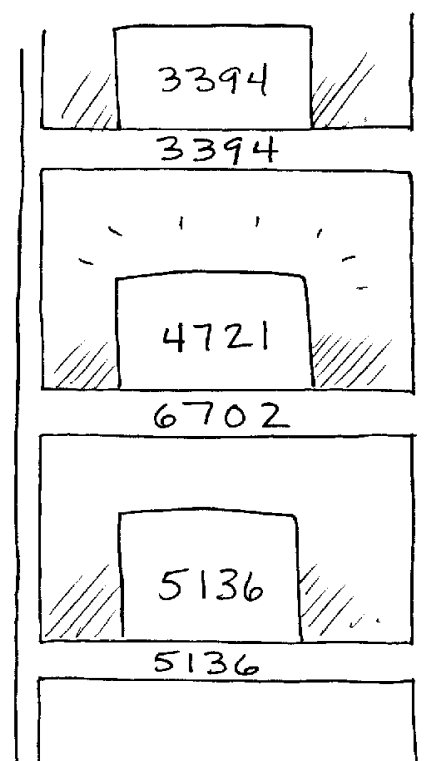
# 4ºS PADRONIZAR/STANDARDIZAR



# 4ºS PADRONIZAR/STANDARDIZAR



Um lugar para cada coisa, cada coisa no seu lugar: **NÃO DESPERDIÇAR O TEMPO**



# 4ºS PADRONIZAR/STANDARDIZAR



**A organização responde de forma rápida às necessidades do cliente ?**



# C-MUDAR PARA MELHOR “kaizen”

**4ºS** PADRONIZAR/STANDARDIZAR



# C-MUDAR PARA MELHOR “kaizen”

**4ºS**

**PADRONIZAR/STANDARDIZAR**



1-Identifique pontos de controlo visuais

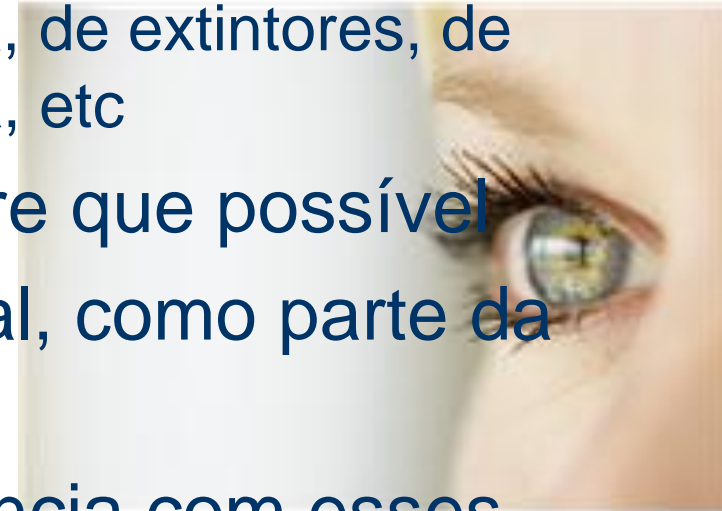
1.1-dos standards usados ( sinal de caixa de lixo, de corredores, de portas de emergência, de extintores, de local para roupa, material de limpeza, etc

1.2-use displays luminosos sempre que possível

1.3-transforme a informação visual, como parte da área de trabalho

1.4-atualize os lay-out's de referência com esses novos elementos

1.5-crie e aplique Poka-yokes 5S



# C-MUDAR PARA MELHOR “kaizen”

## 4ºS PADRONIZAR/STANDARDIZAR



Uma lista de pontos de Controlo pode incluir:

- Stocks-armazenamento
- Equipamento
- Mobiliário
- Postos operativos/secretárias
- Salas de reunião ou de formação
- Laboratórios
- Quartos de banho
- Quadros de Afixação
- Corredores, escadas, portas, janelas, bancos
- Arquivo documental
- Cozinhas, zonas de café e de descanso



## C-MUDAR PARA MELHOR “kaizen”

**4ºS** PADRONIZAR/STANDARDIZAR



**TODOS** devem participar na definição de  
**Regras/Standard VISUAIS**

**Analisar sempre a RAÍZ  
dos PROBLEMAS  
( cuidado com análise  
superficiais: seja objetivo)**



**As CHEFIAS têm de se envolver e dar O  
EXEMPLO !**

# C-MUDAR PARA MELHOR “kaizen”

## 4ºS PADRONIZAR/STANDARDIZAR



Categoria	Ponto e critério de Controlo	Standard de controlo
<b>Material de consumo e dispositivos correntes usados nos gabinetes</b>	1. Rápido a detetar	Detetado em 10 segundos
	3. Min/max stock	Manter sempre entre o mínimo e o máximo
<b>Equipamento de segurança</b>	1 Fácil de ver	Visto em 5 segundos de qualquer ponto
	2. Fácil de aceder e A funcionar	Qualquer pessoa acede em 10 segundos. Registos de verificações atualizados
	4. Treino	Qualque um sabe usar, e regularmente faz reciclagem formativa
<b>Equipamento Informático</b>	1. Rapidez de acesso a ficheiro	Última versão do Ficheiro encontrada em ?? segundos



# C-MUDAR PARA MELHOR “kaizen”

## 4ºS PADRONIZAR/STANDARDIZAR



### 5S – Procedimentos Standard-Eliminar-Simplificar

*Qualquer pessoa, Todo o Tempo e durante os 5 minutos 5S*

- |   |   |
|---|---|
| 1 | Ter sempre etiquetas vermelhas disponíveis    |
| 2 | Inspecionar os items da área                  |
| 3 | Remover items inúteis para área de quarentena |
| 4 | Retirar lixo                                  |
| 5 | Limpar conforme gama de limpeza               |
| 6 | Arrumar items nos seus lugares                |
| 7 | etc   |

#### **O Supervisor da Área**

- |   |   |
|---|---|
| 1 | Às 14:30 gere e organiza área de quarentena |
| 2 | Agrupar por famílias items inúteis          |
| 3 | Decide .....                                |



# C-MUDAR PARA MELHOR “kaizen”

## 4ºS PADRONIZAR/STANDARDIZAR



**5S Procedimentos Standard-Arrumar** (*um local para cada coisa, cada coisa no seu local*)

**Todas as pessoas devem seguir “standards” enquanto trabalham**

1	Arrumar os itens após o seu uso “
2	Um item sem um local próprio -colocar etiqueta vermelha”
3	Ter mais perto e arrumados, os itens que mais usa
4	Tornar fácil usar esse item e arrumá-lo no fim
5	Não usar gavetas e prateleiras para arrumar o “vazio”
6	Ter uma única “camada” de itens nas gavetas/prateleiras
7	Evitar empilhar itens,
8	Evitar arrumar itens no chão
9	Dar a máxima clareza e visibilidade ao seu posto, itens que usa no trabalho
10	Evitar coleções de itens impressos ou digitais, ou objetos privados
11	Não esconda itens inúteis

# C-MUDAR PARA MELHOR “kaizen”

## 4<sup>º</sup>S PADRONIZAR/STANDARDIZAR



# C-MUDAR PARA MELHOR “kaizen”

**4ºS** PADRONIZAR/STANDARDIZAR



# C-MUDAR PARA MELHOR “kaizen”

**4ºS** PADRONIZAR/STANDARDIZAR



# C-MUDAR PARA MELHOR “kaizen”

**4ºS** PADRONIZAR/STANDARDIZAR



# C-MUDAR PARA MELHOR “kaizen”

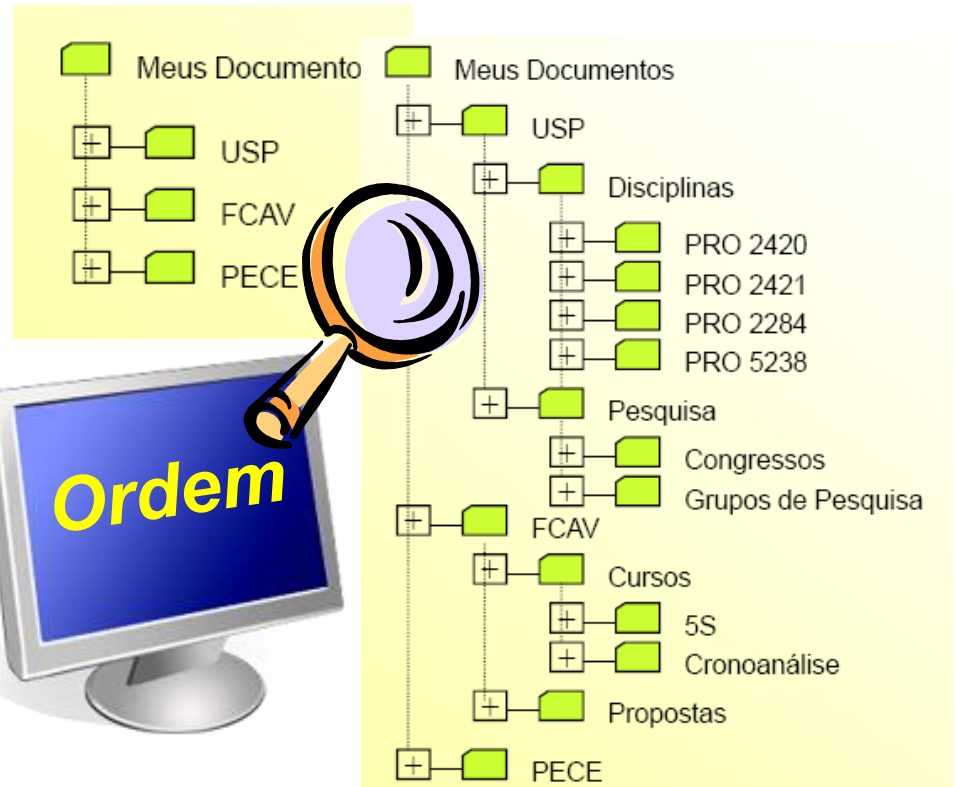
**4ºS** PADRONIZAR/STANDARDIZAR



# C-MUDAR PARA MELHOR “kaizen”

4ºS

PADRONIZAR/STANDARDIZAR

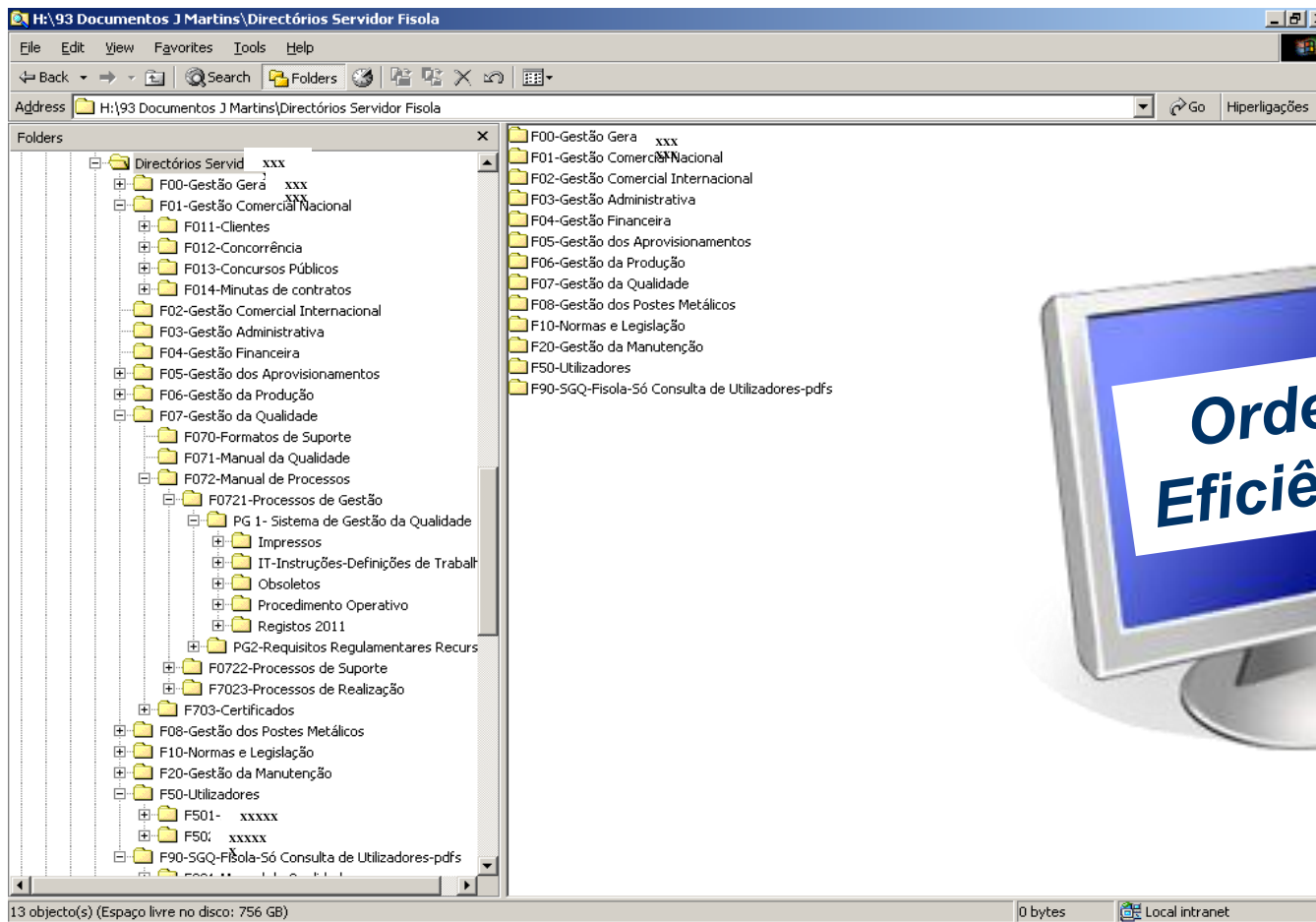




# C-MUDAR PARA MELHOR “kaizen”

**4ºS**

**PADRONIZAR/STANDARDIZAR**



## C-MUDAR PARA MELHOR “kaizen”



**5ºS**

**RIGOR/RESPEITAR/MANTER**

**MANTER os PROGRESSOS/GANHOS**

com **Auto-Disciplina**

- Formação
- Tornar os 5S um hábito
- Continuar com espírito “kaizen”
- Verificar/Medir/Auditar



## C-MUDAR PARA MELHOR “kaizen”



**5ºS**

**RIGOR/RESPEITAR/MANTER**

## **PROMOVER E COMUNICAR OS 5S**

News letters

Quadros informativos

Gráficos evidenciando medições

Fotos Antes –Depois

Folhetos

Rferência no Manual de Acolhimento

Abordagem no espaço DOJO

Visitas guiadas

Pilotos 5S rotativos

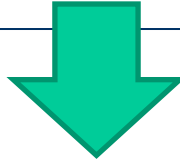
# C-MUDAR PARA MELHOR "kaizen"



## 5ºS

## RIGOR/RESPEITAR/MANTER

# (EVIDÊNCIAS)



## 5S AUDIT

Portuguese

Critério de Avaliação: 0 = Não OK, 5="Bom".

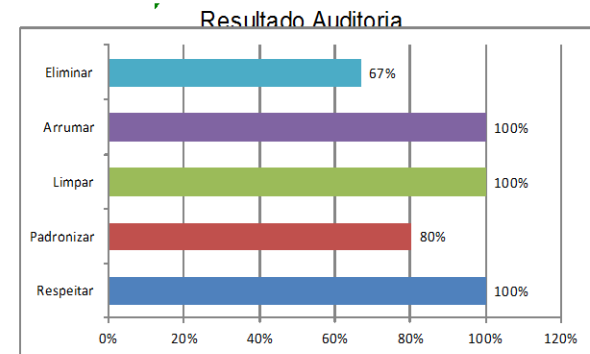
Área:	A02 - SEG2 + Linha CAVE
Período:	1st Quarter / 1º trimestre
Responsável Área	Bela Nereu / Rosa Couto

Escala de avaliação	
>94,5%	5S Premium
80,25% to 93,75%	5S Classe A
75% to 79,5%	Objectivo
<71,25%	Fraco 5S



# 89%

5s	Crítérios	SN	Pontuação	
	Existe equipamento ou documentação danificado ou sem uso na área?	111	0	67%
	Estão as áreas identificadas e preenchidas apenas com o equipamento devido?	112	0	
	Estão as marcações no chão definidas, respeitadas e corredores desimpedidos?	113	5	
	As áreas e armários estão livres de objectos estranhos ao serviço/processo?	114	5	
	Os postos de trabalho estão limpos, arrumados e a iluminação da área em ordem?	115	5	
	São as estantes ou armários usados para guardar/esconder sucata/desperdícios?	116	5	
	Os documentos de trabalho estão no local pré-definido?	121	5	100%
	Todas as ferramentas de trabalho estão arrumados no local definido?	122	5	
	O material perigoso está devidamente armazenado, identificado e com ficha de segurança?	123	5	
	Os aparelhos de medição são mantidos limpos e funcionais?	124	5	
	Os dispositivos de segurança estão em local identificado, acessíveis e disponíveis?	125	5	
	Todo o equipamento ou material móvel tem identificada área de armazenamento?	126	5	
	O posto de trabalho tem plano de manutenção actualizado, está limpo e funcional?	131	5	100%
	O material e equipamento de limpeza está em bom estado e facilmente acessível?	132	5	
	Todo o lixo é separado em recipientes adequados e recolhido atempadamente?	133	5	
	As regras de segurança estão definidas e são respeitadas?	134	5	
	Todas as caixas possuem um cartão SAEC?	135	5	
	As caixas SAEC estão na localização mencionada no cartão?	136	5	
	O material e equipamento está identificado com etiquetas standard?	141	0	80%
	São disponibilizados e usados os equipamentos de protecção?	142	5	
	Os equipamentos estão aprovados, com documentação junto?		5	
	Estão todos os procedimentos enquadrados no sistema QM documentados? Existe um layout actualizado?		5	
	São os fios devidamente manuseados sem ser arrastados pelo chão?		5	100%
	As IT, IC, IP estão afixados, são compreendidas e respeitadas?		5	
	Os quadros de visualização estão actualizados?		5	
	Existe matriz de competências actualizada?		5	
	O sistema de cores LPMCS para fios estantes e caixas na estantes é cumprido?		5	
	O PDCA para os resultados de desempenho está atualizado		5	



## C-MUDAR PARA MELHOR “kaizen”



**5ºS** RIGOR/RESPEITAR/MANTER

## PROMOVER E COMUNICAR OS 5S

News letters

Quadros informativos

Gráficos evidenciando medições

Fotos Antes –Depois

Folhetos

Referência no Manual de Acolhimento

Pilotos 5S rotativos



# 5

## RIGOR/RESPEITAR



....em **R**esumo, ser-se  
**R**igoroso,  
**R**esponsável,  
**R**espeitar as  
**R**egras,  
**R**epor as condições,  
.....





# Fazer da CLINICÃO , uma equipa vencedora

