

METODOLOGIA

BENEFÍCIOS DA SUA APLICAÇÃO NUM SERVIÇO DE SAÚDE



Os 5S são uma prática de qualidade idealizada no Japão no princípio da década de 70. O seu nome corresponde às iniciais de cinco palavras japonesas: SEIRI, SEITON, SEISO, SEIKETSU, SHITSUKE. A filosofia dos 5S centra-se sobre a organização do local de trabalho e a padronização dos processos de trabalho, de maneira a torná-los efectivos. O objectivo deste texto, adaptado a partir do documento **“Guia para a auto-implementação da metodologia 5S nas organizações de Saúde”**, editado pelo **Serviço de Saúde Basco**, é introduzir a filosofia dos 5S e suscitar o seu interesse nos responsáveis dos serviços de saúde portugueses, com vista a promover e facilitar a sua aplicação no âmbito das instituições de saúde nacionais.



A filosofia dos 5S tem como alvo a simplificação do ambiente de trabalho, a redução do desperdício, a eliminação de actividades que não acrescentam valor, o aumento da segurança e a obtenção de um maior nível de eficiência da qualidade. É uma filosofia profunda mas de práticas simples, que promove o crescimento contínuo das pessoas e portanto a melhoria das organizações. Impulsiona o trabalho de equipa e promove uma cultura em que se valoriza o que de positivo têm as diferentes opiniões dos profissionais, na medida em que encara a equipa como um conjunto de pessoas com aptidões complementares, que estão comprometidas com um propósito comum por cujos resultados são mutuamente responsáveis, utilizando parâmetros de desempenho e métodos estruturados.

A filosofia dos 5S é um compromisso de melhoria integral do ambiente e das condições de trabalho e não apenas uma simples “campanha de limpeza”, como pode parecer aos menos avisados. A aplicação dos 5S requer a nossa dedicação e compromisso para que as práticas daí resultantes perdurem a longo prazo e acabem por se tornar num “estilo de vida” no trabalho, apreciado

por todos os profissionais que trabalham nesse ambiente, pelos seus clientes e fornecedores e pelos novos colegas que se vão integrando. Não só os trabalhadores se sentem melhor no seu local de trabalho, como toda a organização se torna mais produtiva e competitiva. Todos os que praticam esta filosofia, que vem sendo aplicada no mundo inteiro, são unânimes em salientar os excelentes resultados obtidos e a sua grande utilidade.

Qualquer serviço de saúde poderá encontrar benefícios decorrentes da aplicação dos princípios da filosofia dos 5S (ou filosofia 5S), porque um local sujo e desorganizado não é adequado para trabalhar, conduz à dispersão e à não valorização da informação e é propício à ocorrência de acidentes. Utilizando a filosofia 5S e aplicando os seus princípios práticos obtém-se uma melhor definição do espaço, um ambiente mais ordenado, uma redução significativa do tempo de execução das actividades e um acesso mais fácil aos materiais e equipamentos.

Significado, definição e propósito dos 5S

Esta metodologia é constituída por 5 etapas (fases), cada uma correspondente a uma das cinco palavras japonesas que lhe dão o nome e que a seguir se transcrevem:

SEIRI: **Separar o que é necessário do que não é necessário**

Separar os materiais que têm utilidade dos que não têm. Os materiais que têm utilidade serão aqueles que se mantêm no âmbito do local de trabalho e os inúteis podem ser eliminados, armazenados ou disponibilizados a outras unidades.

O propósito deste S é “ter somente o que é útil e na quantidade correcta”.

SEITON: **Situar cada coisa no seu lugar**

Identificar todos os materiais que se tenha decidido armazenar, tanto os que se estão a usar como os outros. Desta forma, qualquer pessoa que venha a utilizar um material determinado poderá encontrá-lo facilmente, usá-lo e repô-lo no mesmo local de forma eficaz e rápida.

O propósito deste S é ter “um lugar para cada coisa e cada coisa no seu lugar”.

SEISO: **Suprimir as fontes de sujidade**

Manter o local de trabalho limpo, identificando as fontes de sujidade e fazendo o reconhecimento dos pontos difíceis de limpar, segregando os materiais danificados e encontrando as soluções para eliminar as causas que criam estas situações.

O propósito é “conseguir um ambiente e um local de trabalho agradáveis”.

SEIKETSU: **Sinalizar anomalias**

Discernir um funcionamento normal de outro que é irregular.

O propósito é “descobrir funcionamentos defeituosos por simples observação directa”.

SHITSUKE: **Seguir melhorando**

Criar a vontade de fazer as coisas como se supõe que se devem fazer. Desenvolver bons hábitos para manter um bom ambiente de trabalho.

O propósito é “institucionalizar e manter bons hábitos”.

Fases do programa de auto-implementação da metodologia 5S

Como o seu próprio nome indica, a metodologia dos 5S tem cinco fases. Todas elas no conjunto constituem um todo, na medida em que uma fase não é nada sem as outras. Há que abordá-las de forma continuada, uma após a outra, possibilitando uma visão global de melhoria sistemática no ambiente de trabalho e desenvolvendo cada fase em três etapas: operativa, de normalização e de manutenção e melhoria.

PRIMEIRA FASE – S1

Separar o que é necessário do que não é necessário
“ter somente o que é útil e na quantidade correcta”

INTRODUÇÃO

O hábito de guardar, armazenar e acumular aquilo que de momento não nos serve, com a ideia de que “um dia pode ser necessário”, é uma atitude comum em muitos locais de trabalho. No início, o que se vai acumulando pode ser em pequena quantidade e pode parecer que não nos perturba o trabalho, mas a longo prazo esta situação vai-se agravando e acaba por afectar de facto o trabalho do dia-a-dia. O acumular de papéis e/ou materiais atinge proporções tais que, em certas ocasiões, não encontramos aquilo que necessitamos, ou quando o encontramos não está em condições de ser utilizado.

Esta fase ajudar-nos-á a reflectir sobre quais os elementos que realmente usamos, a identificar os que são úteis e necessários, que vamos manter, e a identificar e separar os que não nos servem e que vamos eliminar, armazenar temporariamente ou dar.

JUSTIFICAÇÃO

O benefício principal que se obtém quando se implementa esta primeira fase (S1) é a preparação dos ambientes de trabalho para que sejam mais seguros e produtivos.

- Favorece um maior sentido de classificação, um menor cansaço físico e uma maior facilidade operativa;
- Evita a compra de materiais e componentes em duplicado;
- Previne que se possam danificar os materiais e produtos armazenados.

Os elementos inúteis que se vão acumulando criam dificuldade acrescida no trabalho diário: entorpecem o desenrolar dos processos, dificultam as actividades quotidianas, dificultam a identificação dos materiais necessários, criam situações que favorecem acidentes, ocupam muito espaço... É de assinalar também

o impacte que a sua aplicação tem relativamente ao ambiente e à responsabilidade social que temos na sua conservação.

PERGUNTAS-CHAVE

- O que é o material que nos é necessário?
- O que é o material inútil, que não serve?
- O que podemos eliminar?
- O que deve ser armazenado?
- O que pode ser útil para outra pessoa ou departamento?

PROCEDIMENTO

- Separar dentro do local de trabalho as coisas que realmente servem das que não servem, criando dois tipos de materiais: os necessários e os não necessários.
- O material necessário é aquele que se vai manter no local de trabalho diário.
- Colocar os materiais necessários devidamente identificados e arrumados em local onde não estorvem (caixotes, caixas, gavetas, etc).
- Classificar o material desnecessário. Identificar o destino que se vai dar a cada material considerado desnecessário: eliminá-lo, armazená-lo ou dá-lo.

SEGUNDA FASE – S2

Situar cada coisa no seu lugar

“Um lugar para cada coisa e cada coisa no seu lugar”

INTRODUÇÃO

Após separar e eliminar o material inútil, centrar-nos-emos no material que é realmente útil e necessário. Devem ser estabelecidos critérios de arrumação destes materiais, definidos procedimentos para fazer uso deles mais facilmente e criada uma metodologia de recolocação do dito material no seu lugar de origem.

Organizar consiste na procura contínua da eficácia. É uma questão de quão rápido podemos obter aquilo de que necessitamos



e quão rápido podemos recolocá-lo (devolvê-lo) novamente no seu lugar próprio. Para poder realizar uma boa arrumação dos materiais de trabalho deve ser criado previamente um sistema de identificação, para que todos chamem as coisas pelo mesmo nome e para que cada coisa tenha um lugar designado.

JUSTIFICAÇÃO

Ter o que é necessário na quantidade certa, com a qualidade requerida e no momento e lugar adequado proporciona-nos uma série de vantagens, tais como:

- Facilita-se o acesso rápido a todos os materiais e elementos necessários para a realização dos diferentes processos de trabalho;
- Melhora-se a informação no local de trabalho de modo a evitar erros e acções potencialmente perigosas;
- Facilita-se o asseio e a limpeza que podem realizar-se com maior facilidade e segurança;
- Liberta-se espaço;
- Proporciona-se um ambiente de trabalho mais agradável;
- Através duma apresentação estética mais cuidada do ambiente de trabalho transmite-se uma ideia de ordem, de sentido de responsabilidade e de compromisso com a qualidade do trabalho;
- Devido a uma clara demarcação de todos as zonas, aumenta-se a segurança no local de trabalho.

PERGUNTAS-CHAVE

- É possível reduzir uma determinada quantidade dos materiais?
- É necessário que tudo o que existe num determinado local esteja à mão?
- Será que todos usam o mesmo nome para designar os diferentes materiais?
- Qual é de facto o melhor lugar para cada coisa?

PROCEDIMENTO

- Dar a todos os artigos e materiais uma designação concreta que todos devem conhecer.
- Dispor de um lugar apropriado, indicado com exactidão e conhecido por todos para cada elemento utilizado no local de trabalho de rotina, para facilitar o seu acesso e recolocação ou devolução ao lugar de origem.
- Dispor de lugares identificados para armazenar o material ou elementos que se utilizam com pouca frequência ou que não se utilizarão no futuro próximo.

- Facilitar a identificação visual dos diferentes elementos e do seu estado (por exemplo: material disponível, carrinho de materiais, protocolos, etc).
- Identificar e marcar todos os sistemas de suporte ou auxiliares dos processos principais (por exemplo: tubos de ar comprimido, sala de roupa-ria...etc).
- Aumentar o conhecimento sobre os equipamentos e materiais por parte dos trabalhadores que os usam.

TERCEIRA FASE – S3

Suprimir as fontes de sujidade

“Procura não sujar e assim não terá que limpar”

INTRODUÇÃO

Esta fase não se limita à simples supressão da sujidade para manter uma estética agradável. O objectivo desta fase não é impressionar visualmente, mas sim obter um ambiente ideal onde se possa trabalhar com gosto. Está além disso relacionada com o bom funcionamento dos equipamentos, instrumentos e materiais e com a capacidade de prestar serviços de qualidade. Exige que seja feita uma avaliação e identificação das fontes de sujidade e contaminação, um recenseamento dos pontos difíceis de limpar e do material danificado para que posteriormente se possam tomar medidas correctivas no sentido de os eliminar, bem como no sentido de se manter o local de trabalho limpo e em bom estado. O esforço para suprimir as fontes de sujidade e contaminação aumenta o conhecimento sobre o ambiente de trabalho, sobre os materiais que nos rodeiam e sobre os instrumentos que temos de usar...

Todo este processo requer um certo investimento em tempo e dinheiro e, por outro lado, criam-se novas necessidades: novos arranjos e arrumos, novos recursos (incluindo os de limpeza), um incremento da manutenção... A supressão das fontes de sujidade tem de ser integrada no trabalho quotidiano, por forma a que os materiais e o ambiente que o rodeiam estejam sempre preparados para o seu uso adequado. Há que assumir a limpeza como uma tarefa de todos, sem criar distinções entre o pessoal, sem a delegar em funções ou pessoas com menor qualificação. Todos devem limpar ou guardar o material quando acabam de o usar. No entanto, na área da saúde, algumas destas actividades estarão

atribuídas a pessoal específico (pessoal de limpeza).

JUSTIFICAÇÃO

O propósito desta terceira fase (S3) é transformar o ambiente de trabalho num lugar limpo e agradável, onde todo o pessoal aprecie trabalhar. Manter o ambiente de trabalho limpo, em condições óptimas:

- Favorece que algo específico que se necessite em dado instante esteja pronto a ser usado;
- Diminui a tensão e o stress e elimina a sujidade;
- Diminui o risco de acidentes;
- Facilita a identificação de falhas e imperfeições;
- Aumenta a eficiência da equipa;
- Diminui o desperdício de materiais e de energia;
- Desenvolve no pessoal um bom sentido de propriedade;
- Melhora a qualidade do serviço.

PERGUNTAS-CHAVE

- Acha que o seu local de trabalho se pode considerar realmente limpo?
- Como pensa que poderia mantê-lo sempre limpo?
- Que utensílios, tempo ou recursos necessitaria para tal?
- Que pensa que melhoraria se aumentasse o grau de limpeza?

PROCEDIMENTO

- Identificar as fontes de sujidade, pontos difíceis de limpar, materiais danificados e soluções que poderemos ter no nosso ambiente de trabalho.
- Identificar quais as causas que produzem estas situações.
- Tratar de procurar uma solução que elimine, isole ou diminua estas causas.
- Aplicar essas soluções.
- Avaliar se são as soluções adequadas. No caso de se verificar que não são, reavaliar, analisar, procurar uma nova solução para melhorar a situação. Aplicar e avaliar novamente.

QUARTA FASE – S4

Sinalizar anomalias

“Discernir um funcionamento normal de outro que é irregular”

INTRODUÇÃO

S4 é a metodologia que nos permite manter os ganhos alcançados com as três primeiras S. Se não existe um processo para preservar os ganhos, é possível que o ambiente de trabalho volte a ter novamente elementos inúteis e se perca a limpeza alcançada com as nossas acções anteriores. A sinalização (no sentido de assinalar) trata de discernir um funcionamento regular e sem falhas de outro irregular.

A eficácia desta fase é conseguida quando todos conhecemos os critérios daquilo que é regular (conforme) e os critérios pelos quais podemos afirmar que algo é irregular, bem como quando sabemos o que fazer e como levar a cabo as várias acções para solucionar tal irregularidade. Com esta fase distingue-se à vista desarmada se existe algum material sem serventia, se cada coisa está ou não no seu lugar e se conseguimos eliminar ou diminuir as fontes de sujidade.

JUSTIFICAÇÃO

- O bem-estar do pessoal aumenta quando se cria o hábito de manter impecável o local de trabalho e de forma permanente.
- Ao fazê-lo, adquire-se um melhor conhecimento e interacção na equipa.
- Os tempos de realização das actividades melhoram e aumenta-se assim a produtividade.
- Facilita-se o desempenho dos trabalhadores e aumenta-se assim a sua segurança.
- Evitam-se danos para a saúde dos trabalhadores e riscos para os consumidores ou clientes.
- Melhora-se a imagem da organização, tanto interna como externamente.
- Eleva-se o nível de satisfação e motivação do pessoal em relação ao trabalho.

PERGUNTAS-CHAVE

- Que tipo de cartazes, avisos, advertências, procedimentos pensa que faltam?
- Os que existem são adequados? Proporcionam segurança?
- Qualificaria o seu ambiente de trabalho como motivador e confortável?

PROCEDIMENTO

Ao estabelecer um sistema que assegure que a quarta S é cumprida na organização, são úteis alguns recursos visuais, tais como:

- Avisos que ajudem as pessoas a evitar erros nas actividades do seu local de trabalho;
- Sinais de perigo, advertências, limitações de velocidade, etc. (por exemplo zonas de não-fumador, *stocks*, etc.);
- Informações ou instruções sobre equipamentos e máquinas (aparelho de electrocardiograma, fax, fotocopiadora, carrinho de materiais e até as regras sobre o funcionamento de unidades hospitalares...);
- Avisos de manutenção preventiva;
- Avisos sobre requisitos de limpeza;
- Instruções e procedimentos de trabalho.

QUINTA FASE – S5

Seguir melhorando

“Institucionalizar e manter bons hábitos”

INTRODUÇÃO

A S5 será a fase mais difícil de alcançar e implementar. O ser humano resiste por natureza à mudança e muitas organizações acabam por se voltar a encontrar num ambiente de trabalho “sujo” poucos meses após ter tentado implementar as 5S. Por outro lado, os líderes não empregam por vezes os métodos mais adequados para desenvolver os bons hábitos nas pessoas ou falham a dar o exemplo necessário.

Trata-se de converter em rotina, numa parte integrante dos nossos afazeres, as melhorias alcançadas com as anteriores quatro S. Fazê-lo converte-se em crescimento a nível humano e a nível da auto-satisfação. Esta quinta S é o melhor exemplo de compromisso com a Melhoria Contínua. Todos devemos assumi-la, porque todos sairemos beneficiados.

JUSTIFICAÇÃO

- Cria-se uma cultura de sensibilidade, respeito e cuidado pelos recursos da organização.
- Os bons costumes são uma forma de conseguir mudanças de hábitos nocivos.
- Seguem-se padrões estabelecidos e existe uma maior sensibilização e respeito entre as pessoas.
- Aumenta-se a motivação para trabalhar.
- O cliente sente-se mais satisfeito já que os níveis de qualidade serão superiores devido a respeitarem-se integralmente os procedimentos e normas estabelecidos.
- O local de trabalho torna-se mais atractivo.

PERGUNTAS-CHAVE

- Estamos a seguir as normas?
- Conseguimos adquirir bons hábitos?
- Quais são os maiores obstáculos que devemos abordar?
- Poderemos ser considerados um exemplo?

PROCEDIMENTO

- Respeitar as normas e padrões estabelecidos para conservar o local de trabalho impecável.
- Realizar o auto-controlo a nível pessoal e respeitar as normas que regulamentam o funcionamento da organização.
- Compreender a importância do respeito pelos demais e pelas normas em cuja elaboração se participou directa ou indirectamente.

Adaptado do "Guia para a auto-implementação da metodologia 5S nas organizações de saúde", do País Basco por **Filipa Homem Christo** filipa_hc@yahoo.com