

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA
CAROLINE MAESTRI NOBRE ALBINI

IMPLANTAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DO PROGRAMA 5S NO NÚCLEO
ESTADUAL DO MINISTÉRIO DA SAÚDE DO PARANÁ.

CURITIBA
2011

CAROLINE MAESTRI NOBRE ALBINI

IMPLANTAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DO PROGRAMA 5S NO NÚCLEO
ESTADUAL DO MINISTÉRIO DA SAÚDE DO PARANÁ.

Projeto apresentado como requisito parcial à obtenção do grau de Pós Graduada em Gestão Pública, do Departamento de Administração, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: José Simão de Paula Pinto

CURITIBA

2011

TERMO DE APROVAÇÃO

CAROLINE MAESTRI NOBRE ALBINI

IMPLANTAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DO PROGRAMA 5S NO NÚCLEO
ESTADUAL DO MINISTÉRIO DA SAÚDE DO PARANÁ.

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de especialista no Curso de Pós - Graduação em Gestão Pública, Setor de Ciências Sociais e Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, pela seguinte banca examinadora:

Prof. Dr. José Simão de Paula Pinto
Orientador – Departamento de Ciências Sociais e Aplicadas

Curitiba, 30 de setembro de 2011.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela vida, benção e proteção.

A minha mãe e ao meu pai pelo incentivo e ajuda.

Aos meus amigos do trabalho pelo apoio, colaboração e torcida.

Ao meu orientador Professor José Simão de Paula Pinto, pela orientação, paciência, incentivo e confiança.

FICHA DE IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO

Título: Implantação e desenvolvimento do programa 5s no Núcleo Estadual do Ministério da Saúde do Paraná.

Autora: Caroline Maestri Nobre Albini.

Tutor à distância: Regina Nakayama

Tutor Presencial: Martinho Martins Botelho

Orientador: José Simão de Paula Pinto

Organização objeto do projeto: Núcleo Estadual do Ministério da Saúde do Paraná.

Tema: qualidade; Programa 5S; produtividade; melhoria contínua.

Resumo: aborda estudo acerca da implantação e desenvolvimento do programa 5s no Núcleo Estadual do Ministério da Saúde do Paraná, bem como objetiva melhorar o ambiente de trabalho e a condição de vida em geral, partindo de conceitos básicos de utilização, organização, limpeza, saúde e disciplina.

Abstract: The study focuses on the implementation and development of 5s program at the Center of the State Ministry of Health of Paraná, and aims to improve the working environment and living conditions in general, from the basics of use, organization, cleanliness, health and discipline.

Instituição: Universidade Federal do Paraná.

Local: Curitiba – PR.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Logotipo sugerido para o Programa 5S.....	20
Figura 2 - Selo sugerido para o Programa 5S	24
Figura 3 – Sinalização sugerida para as salas.	25
Figura 4 – Etiqueta sugerida para as estações de trabalho.....	26
Figura 5 – Etiqueta sugerida para os armários.....	26
Figura 6 – Etiqueta sugerida para o armário de material.....	27
Figura 7 – Sinalização sugerida para as copas.	30

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	06
1. INTRODUÇÃO.....	08
1.1. APRESENTAÇÃO.....	08
1.2. OBJETIVOS DO TRABALHO.....	09
1.2.1 Objetivo Geral	09
1.2.2 Objetivos Específicos	09
1.3. JUSTIFICATIVA.....	10
2. REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	10
3. METODOLOGIA.....	14
4. O MINISTÉRIO DA SAÚDE.....	15
4.1. DESCRIÇÃO GERAL.....	15
4.2. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	16
5. PROPOSTA.....	17
5.1. DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA E PLANO DE IMPLANTAÇÃO	17
5.1.1 Etapas de implantação.....	17
5.1.2 Atividades envolvidas.....	19
5.2. METODOLOGIA DE IMPLANTAÇÃO	21
5.2.1 Avaliação Pré-5S	21
5.2.2 Mapeamento dos setores	22
5.2.3 Controle dos repasses dos conceitos.....	23
5.2.4 Critérios para o senso de utilização.....	23
5.2.5 Critérios para o senso de organização	25
5.2.6 Critérios para o senso de limpeza	28
5.2.7 Critérios para o senso de saúde.....	29
5.2.8 Critérios para o senso de disciplina.....	32
5.3. AVALIAÇÃO E AUDITORIA (INSPETORES DE QUALIDADE).....	33
5.4. RECURSOS E PÚBLICO-ALVO	33
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	34
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	35
8. APÊNDICES	36
8.1 APÊNDICE I – Proposta para Cartilha	36
8.2 APÊNDICE II – Roteiro Dia do Lançamento do Programa	41
8.3 APÊNDICE III – Apresentação do Programa para o Dia D.....	44
8.4 APÊNDICE IV – Manual para os Facilitadores	49
8.5 APÊNDICE V – Check-list Pré-avaliação	56
8.6 APÊNDICE VI – Check-list Avaliação.....	58
8.7 APÊNDICE VII – Proposta-modelo de Cronograma de Implantação	68

1. INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO

O Programa 5S foi concebido por Kaoru Ishikawa, no Japão, na década de 1950 e foi aplicado com a finalidade de reorganizar o país após a Segunda Guerra Mundial, quando vivia-se a chamada crise da competitividade. Este foi um dos fatores da recuperação das empresas e da implantação da Qualidade Total no país. Até hoje o 5S é considerado o principal instrumento de gestão da qualidade e da produtividade utilizado no Japão devido a sua eficácia.

O Programa recebeu esse nome devido às iniciais das cinco palavras japonesas que sintetizam as cinco etapas do programa: Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu e Shitsuke. Para adequação à língua portuguesa de forma a manter-se o conceito original adotou-se o substantivo “senso” como prefixo das expressões “de utilização”, “de ordenação”, “de limpeza”, “de saúde” e “de disciplina”.

O 5S foi disseminado no mundo todo, sendo adotado em inúmeras organizações e, com a prática diária de seus princípios, conseguiram criar ou desenvolver as condições básicas para o desenvolvimento de outros programas de melhoria voltados para o aumento da produtividade e da competitividade.

As empresas brasileiras começaram a adotar as práticas da Qualidade Total na década de 70 e, em 1977, foi realizada em São Paulo a primeira edição do Prêmio Qualidade Brasil (PQB), com o objetivo de incentivar a qualidade em todos os níveis, premiando empresas com destaque na Gestão de Qualidade e seus resultados junto ao mercado consumidor. Em 2006 o referido prêmio passou a ser promovido pela Associação Prêmio Qualidade Brasil (APQB).

A década dos 90 foi decisiva para a difusão das práticas da qualidade no Brasil. Neste período o Governo Federal criou o Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade (PBQP e o Subcomitê Setorial da Administração

Pública para difundir os princípios e conceitos da gestão pela qualidade no setor público federal).

1.2. OBJETIVO DO TRABALHO

1.2.1 Objetivo Geral:

Desenvolver material para a implantação do Programa 5S no Núcleo Estadual do Ministério da Saúde no Paraná visando à melhoria contínua da qualidade e da produtividade no órgão.

1.2.2 Objetivos Específicos:

- pesquisar material relativo a 5S;
- estudar mudança organizacional e seus desafios;
- propor modelos e listas de conferência para a implantação do 5S;
- estudar o ambiente de implantação e suas necessidades;
- estabelecer os critérios para implantação dos 5S;
- elaborar uma cartilha para disseminação do programa;
- elaborar um roteiro para o dia do lançamento do programa;
- elaborar uma apresentação para divulgação das informações relativas ao programa;
- criar ferramentas para a avaliação do desenvolvimento do programa.

1.3. JUSTIFICATIVA

Justifica-se o projeto pelo fato de que este visa melhorar o ambiente de trabalho e a condição de vida em geral, partindo de conceitos básicos de organização, arrumação, limpeza, padronização e disciplina. É um projeto para melhorar a organização dos ambientes de trabalho, graças à mudança de atitude das pessoas ao seguirem os cinco passos recomendados pelo programa. Este é o primeiro e o principal passo para qualquer programa de gestão da qualidade (ISO 9001 e ISO 14001).

A implantação do Programa 5S no Núcleo Estadual do Paraná do Ministério da Saúde surgiu da necessidade de criação de um ambiente de trabalho que obedecesse aos critérios básicos para um Programa de Qualidade e Produtividade na Instituição.

Com a apresentação do Programa 5S através de cursos patrocinados pelo Ministério da Saúde, quase todos os servidores do Núcleo conheceram o modelo e foram estimulados a implantá-lo nos seus setores, porém a iniciativa não foi continuada devido a outros assuntos diversos.

Porém, a necessidade é visível e a organização visualiza a real importância da implantação desse programa no órgão e fornece a autorização para a realização de tal por parte da aluna do curso de Gestão Pública da Universidade Federal do Paraná e atual administradora da Seção de Fomento e Cooperação Técnica do Núcleo Estadual do Ministério da Saúde do Paraná.

2. REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

“Certa vez, perguntaram ao Dr. Kaoru Ishikawa de que forma poderiam iniciar a implantação da Qualidade Total em uma fábrica e ele respondeu: “Sugiro começar varrendo“. “E ele quis dizer varrer no sentido literal, com o pessoal guarnecendo a vassoura e limpando o local de trabalho” (CALEGARE, 1999, p. 89).

O Programa 5S foi concebido por Kaoru Ishikawa, no Japão na década de 1950 e foi aplicado com a finalidade de reorganizar o país após a Segunda Guerra Mundial, quando vivia a chamada crise da competitividade. Este foi um dos fatores da recuperação das empresas e da implantação da Qualidade Total no país. Até hoje o 5S é considerado o principal instrumento de gestão da qualidade e da produtividade utilizado no Japão devido a sua eficácia.

O 5S foi disseminado no mundo todo, sendo adotado em inúmeras organizações e, com a prática diária de seus princípios, conseguiram criar ou desenvolver as condições básicas para o desenvolvimento de outros programas de melhoria voltados para o aumento da produtividade e da competitividade.

No Brasil, esse programa vem sendo desenvolvido há alguns anos nas organizações brasileiras que almejam competitividade e sobrevivência, aliadas a melhoria da qualidade de vida de seus profissionais, muitas empresas brasileiras vem desenvolvendo a prática do 5S com bons resultados como por exemplo: CEMAN, FORD, PETROBRAS, BRAHMA, CARAIBA METAIS, MARCOPOLO, AZALEIA, FIAT, SESI, etc. A responsabilidade pela gestão varia de acordo com cada empresa. (RIBEIRO, 1994)

Segundo Takashi Osada (1992), ao se referir à importância do Programa 5S, diz que: “O primeiro passo deve ser o movimento dos 5S e sua ênfase em um ambiente de trabalho limpo e bem-organizado. Sem isso é impossível diagnosticar os problemas. Sem procedimentos operacionais bem definidos é impossível dizer o que está errado. Sem o movimento dos 5S de nada valerão as outras campanhas e inovações inventadas para melhorar as condições de trabalho e criar produtos superiores”.

Marshall Junior *et al* (2006) ressalta ao afirmar que a “[...] qualidade é um termo que passou a fazer parte do jargão das organizações, independentemente do ramo de atividade e abrangência de atuação pública ou privada”.

O Programa 5S recebeu esse nome devido às iniciais das cinco palavras japonesas que sintetizam as cinco etapas do programa: *Seiri*, *Seiton*, *Seiso*, *Seiketsu* e *Shitsuke*.

Adequando à língua portuguesa são utilizados os cinco Sensos:

- de utilização
- de organização

- de limpeza
- de saúde
- de disciplina

O termo 5S é derivado de cinco palavras japonesas, todas iniciadas com a letra S. Na interpretação dos ideogramas que representam essas palavras, do japonês para o inglês, conseguiu-se encontrar palavras que iniciavam com a letra S e que tinham um significado aproximado do original em japonês. Porém, o mesmo não ocorreu com a tradução para o português. A melhor forma encontrada para expressar a abrangência e profundidade do significado desses ideogramas foi acrescentar o termo "Senso de" antes de cada palavra em português que mais se aproximava do significado original. Assim, o termo original 5S ficou mantido, mesmo na língua portuguesa. (LAPA, 1998, p.2)

O 5S é uma ferramenta básica e deve preceder qualquer iniciativa de melhoria em uma organização. Chiavenato (2005, p. 63) afirma que “todo o programa de qualidade começa com a mudança de hábitos das pessoas com relação à limpeza, asseio, organização e ordem no local de trabalho”, é com este objetivo que muitas organizações optam por implantar a filosofia 5S como programa de melhoria. Deve ser aplicada continuamente, independente da existência ou não de qualquer outra ferramenta de melhoria, pois promove mudanças positivas de comportamento no ambiente de trabalho, enfatiza o respeito ao próximo e ao local de trabalho, e por outro lado, demonstra também que a instituição se preocupa com seus colaboradores. “O objetivo de 5S é ter uma empresa com ambiente que facilite o trabalho, que seja segura e cuja produtividade seja a mais alta possível.” (MARANHÃO, p. 97, 1996)

Praticar os 5S significa:

- Seiri (senso de utilização): separar as coisas necessárias das desnecessárias. Chiavenato (2005, p. 63) afirma que “[...] guardar ou armazenar qualquer coisa desnecessária significa estoques que ocupam espaço físico e custa dinheiro”.
- Seiton (senso de organização): ordenar e identificar as coisas, facilitando encontrá-las quando desejado. Kalkmann (2002, p. 49) enfatiza que “[...] ordenar é idealizar uma disposição adequada para o material de trabalho, que possibilite localizar facilmente as coisas e informações necessárias com rapidez e segurança a qualquer momento”.

- Seiso (senso de limpeza): criar e manter um ambiente físico agradável. Lapa (1998, p. 5) afirma que, “[...] além de limpar e preciso identificar a fonte de sujeira e as respectivas causas, de modo a podermos evitar que isso ocorra”.
- Seiketsu (senso de saúde): cuidar da saúde física, mental e emocional de forma preventiva. Em relação a esse senso, Lapa (1998, p. 6) ressalta que, “[...] ter um comportamento ético, promover um ambiente saudável nas relações interpessoais, sejam sociais familiares ou profissionais, cultivando um clima de respeito mútuo nas diversas relações”.
- Shitsuke (senso de disciplina): manter os resultados obtidos através da repetição e da prática. Kalkmann (2002, p. 51) conclui que este senso “[...] é o momento de conscientização para execução das tarefas como hábito, sem, contudo achar que já está tudo funcionando perfeitamente ou que não há em que se envolver”.

Por falta de conhecimento, alguns entendem que o Programa 5S é somente uma forma de organizar e limpar um escritório ou setor de fábrica. Várias pessoas e mesmo organizações acreditam que a implantação do 5S, limita-se a descartar alguns utensílios, organizar e limpar o que sobrou, pintar paredes e fachadas, entre outras ações.

O Programa 5S é muito mais do que isso, trata-se de uma mudança de cultura dentro da instituição e por isso é fundamental a participação da alta gerência nesse projeto.

Os três primeiros S são os mais simples de serem executados e impressionam em um primeiro momento, mas na prática, não trazem resultados efetivos e duradouros. O quarto e o quinto S são os mais importantes, pois nas organizações que realmente praticam o 5S, todos combatem o desperdício de tempo e de recursos em geral.

De acordo com Francischini (2007), os principais objetivos da utilização do 5S são:

- Melhorar o ambiente de trabalho;
- melhorar o moral dos funcionários;
- apontar coisas erradas apenas olhando;
- fazer juntos;
- evitar acidentes;
- reduzir custos;

- melhorar a produtividade.

COSTA & ROSA (1999), salientam também o papel essencial da alta administração e acrescentam que o programa destina-se a educação contínua, dessa forma, os colaboradores da empresa poderão incorporar novos hábitos e atitudes em seu ambiente de trabalho.

O Programa 5S é um possível instrumento para promover melhorias no ambiente de trabalho do Núcleo Estadual do MS no PR, e o bem-estar dos servidores, aumentando sua autoestima, racionalizando o uso de documentos, materiais, equipamentos e os processos de trabalho, aprimorando a segurança e reduzindo custos.

Este trabalho visa garantir as condições necessárias para desenvolver o programa de com o padrão, promovendo ambientes de trabalho organizados, funcionais e seguros, despertando a consciência de todos para a necessidade de eliminar desperdícios.

3. METODOLOGIA

Para a realização deste estudo, três foram as etapas desenvolvidas ao longo do trabalho: revisão da literatura pertinente, elaboração de proposta de implantação incluindo planilhas de acompanhamento e elaboração de cartilha.

A revisão da literatura é etapa básica do trabalho técnico e científico e visa embasar as decisões e ampliar o domínio do assunto, permitindo conhecer outras aplicações de características similares, ou lacunas a serem preenchidas. Para este trabalho o estudo não foi exploratório, foi dirigido às técnicas e processos necessários à implantação de 5s.

Considerando-se que uma das maiores dificuldades para a implantação efetiva da técnica do 5S é a obtenção da mudança de cultura em todos os níveis hierárquicos, ponto fundamental para a busca da excelência dos seus processos, o trabalho visa o emprego dos conceitos e ferramentas do Programa 5S e a capacitação dos servidores dos diversos setores para a efetiva Implantação do Programa 5S no Núcleo Estadual do Ministério da Saúde no Paraná, cujos passos são:

- entender o significado e importância da aplicação do 5S;
- entender a importância do seu próprio papel no processo do 5S;
- entender como o 5S pode melhorar o seu próprio trabalho, os resultados da organização como um todo e quais são os possíveis desafios à frente;
- ser capaz de identificar os desperdícios rapidamente;
- criar um ambiente favorável para as atividades de melhoria contínua;
- desenvolver o Projeto do Programa 5S coordenando a execução das atividades previstas, tendo como objetivos específicos:
 - facilitar o trabalho dos servidores, explorando as sinergias resultantes das atividades do treinamento, para viabilizar a concepção e implantação do Programa 5S;
 - acompanhar o desenvolvimento dos Subprojetos Sensibilização, Comunicação e Infra estrutura, visando o cumprimento das metas estabelecidas e o sincronismo das propostas;
 - acompanhar o desenvolvimento das fases nos diversos setores;
 - apoiar as iniciativas dos setores e dar oportunidades para que se realizem;
 - fornecer suporte técnico e operacional aos seus subordinados para o desenvolvimento e implantação da Ferramenta 5S.

4. O MINISTÉRIO DA SAÚDE

4.1. DESCRIÇÃO GERAL

O Ministério da Saúde é o órgão do Poder Executivo Federal responsável pela organização e elaboração de planos e políticas públicas voltados para a promoção, prevenção e assistência à saúde dos brasileiros. É função do Ministério dispor de condições para a proteção e recuperação da saúde da população, reduzindo as enfermidades, controlando as doenças

endêmicas e parasitárias e melhorando a vigilância à saúde, dando, assim, mais qualidade de vida ao brasileiro.

Tem como missão: “Promover a saúde da população mediante a integração e a construção de parcerias com os órgãos federais, as unidades da Federação, os municípios, a iniciativa privada e a sociedade, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida e para o exercício da cidadania”.

Muito embora a história da Saúde Pública Brasileira tenha início em 1808, o Ministério da Saúde só veio a ser instituído no dia 25 de julho de 1953, com a Lei nº 1.920, que desdobrou o então Ministério da Educação e Saúde em dois ministérios: Saúde e Educação e Cultura. A partir da sua criação, o Ministério passou a encarregar-se, especificamente, das atividades até então de responsabilidade do Departamento Nacional de Saúde (DNS), mantendo a mesma estrutura que, na época, não era suficiente para dar ao órgão governamental o perfil de Secretaria de Estado, apropriado para atender aos importantes problemas da saúde pública existentes. Com a implantação da Reforma Administrativa Federal, em 25 de fevereiro de 1967, ficou estabelecido que o Ministério da Saúde seria o responsável pela formulação e coordenação da Política Nacional de Saúde, que até então não havia saído do papel. Ficaram as seguintes áreas de competência: política nacional de saúde; atividades médicas e paramédicas; ação preventiva em geral, vigilância sanitária de fronteiras e de portos marítimos, fluviais e aéreos; controle de drogas, medicamentos e alimentos e pesquisa médico-sanitária.

4.2. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Em 2005 foi instituído o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA, por meio do Decreto nº 5.378, com a finalidade de contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e para o aumento da competitividade do Brasil.

O Programa tem como princípio descentralizar decisões, conter o exagero regulatório, eliminar exigências e controles inúteis e atribuir validade às declarações das pessoas, até prova em contrário. Propõe uma ampla

mobilização em âmbito nacional, articulando ações de desburocratização prioritariamente voltadas para os órgãos públicos federais, estaduais e municipais visando promover maior impacto social, aumentar a competitividade sistêmica do País e melhorar a qualidade gerencial do setor público.

A preocupação com a qualidade sempre esteve presente em várias iniciativas adotadas na área de saúde pública nas representações federais no Paraná ao longo da história. Algumas foram responsáveis pela melhoria no atendimento nas unidades de saúde, outras pela racionalização nas ações administrativas. Nos anos 90, inovações desenvolvidas na representação federal do Ministério da Saúde no Paraná serviram como modelo no processo de construção do SUS e na implantação de vários serviços visando oferecer maior conforto e segurança aos usuários do sistema.

Em 2000, foi implantado no Núcleo Estadual do Ministério da Saúde/PR um Comitê Interno de Melhoria da Gestão da DICON, vinculado ao Comitê de Qualidade do Fundo Nacional de Saúde o qual foi instituído para atender o Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública do FNS/SEMS. Esta experiência, embora tivesse recebido apoio na fase inicial, teve seu desenvolvimento comprometido por falhas de gestão e pela descontinuidade do Programa no plano institucional.

5. PROPOSTA

5.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA E PLANO DE IMPLANTAÇÃO

5.1.1 Etapas de implantação

Cumpra-se a questão de implantação de forma prática desenvolvendo-se oito etapas principais:

1. Sensibilização – Elaborar e promover procedimentos de sensibilização de modo a mobilizar as pessoas para a mudança organizacional

planejada, através da implantação do programa 5S. Esta etapa integrará três Sub-Áreas: Sensibilização, Comunicação e Infraestrutura.

2. Utilização – Os gestores e suas respectivas Unidades aplicarão o Senso de Utilização em suas áreas físicas, observando as instruções fornecidas, os procedimentos estabelecidos e utilizando as áreas físicas e virtuais - Sistema Patrimônio – de acolhimento dos materiais descartados e os disponibilizados para redirecionamento de descarte.
3. Organização – Nesta etapa os gestores e suas equipes consolidarão o Senso de Utilização e aplicarão o Senso de Organização em suas áreas físicas, observando as instruções fornecidas.
4. Avaliação das Etapas de Utilização e Organização – Será efetuada sob a coordenação do Comitê 5S e visa quantificar e avaliar os resultados obtidos e, se necessário, tomar as medidas corretivas, visando garantir um desempenho satisfatório e a implantação dos Sensos Utilização e Organização.
5. Limpeza - Nesta etapa os gestores e equipes consolidarão os Sensos anteriores e aplicarão o Senso de Limpeza em suas áreas físicas, observando as instruções fornecidas.
6. Padronização/Higiene - Nesta etapa os gestores e equipes consolidarão os Sensos anteriores e aplicarão o Senso Padronização / Higiene (Saúde) em suas áreas físicas, observando as instruções fornecidas.
7. Avaliação das Etapas Limpeza e Padronização – A ser efetuada sob a coordenação do Comitê 5S e inspetores de Qualidade visa quantificar e avaliar os resultados obtidos que servirão de subsídios para tomar as medidas corretivas, visando garantir um desempenho satisfatório e consequentemente o sucesso da implantação do Programa 5S.
8. Disciplina – Esta etapa garantirá a manutenção e aprimoramento dos resultados obtidos nas etapas anteriores, estimulando o hábito consciente e voluntário das práticas apreendidas, devendo ser estabelecidos:
 - Procedimentos operacionais “Ordem Mantida”;
 - Folhas de verificação e de auditoria;
 - Equipes de verificadores e de auditores;
 - Periodicidade das verificações e auditorias.

Com apoio das planilhas de acompanhamento pré e pós implantação (apêndices V e VI), propõe-se acompanhar a execução do projeto ainda por meio de uma série de critérios para cada um dos sentidos (a serem detalhados na seção 5 - proposta).

O principal material de divulgação e conscientização dos usuários foi reunido na forma de uma cartilha didática (apêndice I), de forma a possibilitar rápida assimilação e aplicação dos conceitos.

5.1.2 Atividades envolvidas

Dentro das etapas podemos dividir a implantação do programa por intermédio de três áreas principais que servirão de base para a organização dos envolvidos e melhor desenvolvimento do mesmo:

1. Sensibilização

Planejar ações para sensibilizar a todos os servidores do Núcleo para a efetiva implantação do Programa 5S. Esta etapa ficaria encarregada de:

- Elaborar Instruções Técnicas (orientações) de como proceder para descartar e como adquirir materiais e equipamentos colocados à disposição, obedecendo às normas já estabelecidas para movimentação de patrimônio;
- Definir como os servidores do Núcleo serão sensibilizados para aderir ao Programa 5S;
- Detalhar as atividades a serem executadas.

2. Comunicação

Elaborar o formato da divulgação do Programa 5S em consonância com o proposto na etapa de Sensibilização, ficando estabelecidas as seguintes ações:

- Planejar o registro através de fotos do ANTES e do DEPOIS de todos os setores tomando o cuidado de fotografar o ambiente do mesmo ângulo e sem pessoas;
- criar a logomarca do Programa 5S, visando estabelecer a identidade visual do Programa (Figura 1);



FIGURA 1: Logotipo sugerido para o Programa 5S.
FONTE: Elaboração própria.

- divulgar o Programa em conformidade com o estabelecido na etapa de Sensibilização, utilizando os Sites, mala direta e demais ferramentas da comunicação;
- sinalizar as áreas físicas de descarte e divulgar os procedimentos estabelecidos obedecendo aos critérios do descarte alertando para a necessidade de se registrar tudo para posterior avaliação dos resultados obtidos;
- definir a arte final dos objetos/instrumentos definidos pela etapa Sensibilização e que serão utilizados em todas as fases do Programa, tais como: camisetas/aventais, flanelinhas; cartazes, kit 5S, material didático, etc.

3. Infraestrutura

Dar suporte operacional para os setores de forma a atingir as metas estabelecidas, viabilizando a execução das ações prevista no tempo estabelecido. Para tanto, esta área tratará de:

- Estabelecer parcerias internas com a Comunicação, Logística e Informática e outros setores que forem necessários;
- Determinar a área física de acolhimento dos materiais descartados e os disponibilizados para redirecionamento;
- Desenvolver um Sistema, que poderá ser denominado de “Área Virtual de Acolhimento” que permita o controle dos bens - equipamentos e mobiliários - disponibilizados para redirecionamento ou descarte, obedecendo às normas já estabelecidas. Sugestão dos seguintes campos: (Sala / Quantidade / Tipo do bem / Número do patrimônio / Descrição / Condição: Péssima, para conserto, boas condições e baixa de patrimônio).
- Providenciar a compra dos produtos necessários para a execução das ações definidas nos Subprojetos Sensibilização, Comunicação.

5.2 METODOLOGIA DE IMPLANTAÇÃO

A metodologia será desenvolvida da seguinte forma:

5.2.1. Avaliação Pré-5S

Inicialmente deverá ser feita uma Avaliação Pré 5S com objetivo de efetuar o diagnóstico prévio para servir de subsídio na elaboração do Projeto do Programa 5S e evitar surpresas desagradáveis na fase de implantação.

Deverá ser elaborada uma Planilha Excel com os itens a serem observados, e cada gestor ficará responsável por coordenar a avaliação nas salas dos seus respectivos setores (Apêndice V).

Para cada área física deverá ser preenchida a planilha contendo os dezesseis aspectos, elencados abaixo, considerados importantes para elaboração do diagnóstico para nortear a elaboração do projeto e implantação do Programa:

- Utilização dos Recursos Materiais Disponíveis;
- Otimização de Recursos e Materiais Existentes;

- Locais Adequados para guarda recursos de materiais;
- Objetos de uso pessoal com padrão /rotina ou guarda definido;
- Identificação sistemática de materiais;
- Facilidade de acesso: Organização;
- Sistema de Sinalização do Ambiente;
- Leitura;
- Nível de Limpeza – Recursos;
- Nível de Limpeza – Ambientes;
- Fontes de Sujeira;
- Meio Ambiente;
- Realização de Eventos, Reuniões voltadas para a Saúde do Trabalhador;
- Condições de Segurança;
- Área para Fumantes.

Esta planilha possibilitará que cada setor relacione durante a Avaliação Pré 5S, os materiais permanentes que serão disponibilizados para redirecionamento (movimentação) ou baixa/alienação. Prevê também que se registrem os materiais de consumo que serão disponibilizados durante a implantação do Programa.

A planilha de Avaliação Pré 5S deverá ser elaborada de forma a possibilitar a exportação dos dados referentes aos Bens e Materiais para o Sistema de Patrimônio, que tem como principal objetivo automatizar os procedimentos internos de transferência, disponibilização ou baixa de bens (materiais permanentes). O sistema também deverá relacionar os materiais de consumo, que não possuem número de patrimônio.

5.2.2 Mapeamento dos setores

É importante elaborar organogramas funcionais do Núcleo os quais servirão de base para o mapeamento dos processos e fluxo das informações,

fatores imprescindíveis para a melhoria da comunicação institucional e da qualidade dos produtos e serviços.

5.2.3 Controle dos repasses dos conceitos

Os repasses dos Conceitos e Dinâmicas para a implantação da ferramenta 5S deverão ser repassados às respectivas equipes pelos gestores/multiplicadores, através de reuniões documentadas. A forma para que isso seja bem entendido por parte de todos será através de um documento denominado “Critérios”, que servirá de base para as dúvidas quanto à implantação do programa, ou seja, os funcionários deverão seguir o determinado nessa padronização para que o desenvolvimento do programa seja feito da maneira correta e alcançado seu objetivo com êxito.

Portanto, elaborou-se uma sequência de procedimentos e critérios de acordo com as particularidades do Núcleo Estadual do Ministério da Saúde referentes a cada senso. Todos os critérios serão analisados na segunda etapa através do seu check list correspondente.

5.2.4. Critérios para o senso de utilização

- 1 – O servidor deve conhecer o significado do senso da utilização, contido na frase: “Tenha só o necessário, na quantidade certa”.
- 2 – As estações de trabalho devem conter apenas objetos e materiais necessários para a execução do trabalho.
- 3 – Os armários devem ser utilizados conforme destinação institucional (material de expediente, documentos e equipamentos).
- 4 – A sala de trabalho deve conter apenas mobiliário e equipamentos em condições de uso.

5 – Mobiliário (mesas, cadeiras, armários) e equipamentos (monitores, CPU, eletrônicos ou similares) danificados devem ser identificados com o selo vermelho indicativo de recolhimento e/ou disponibilizados na área de descarte.



FIGURA 2: Selo vermelho sugerido para o Programa 5S.
FONTE: Elaboração própria.

6 – Devem ser mantidos no setor apenas os documentos necessários para a execução do serviço.

7 – Os documentos utilizados pelo setor devem estar atualizados e disponíveis para consulta em arquivo próprio.

8 – Deve ser utilizado apenas um local para a guarda de material de expediente em cada setor.

9 – O setor deve manter quantidade de material de expediente necessário à demanda do trabalho.

10 - A quantidade de armários, prateleiras, mesas, cadeiras e coletores de lixo devem estar adequados ao número de servidores e a demanda do serviço.

11 – O uso dos armários, prateleiras, mesas, cadeiras e coletores de lixo deve seguir a recomendação institucional de uso.

12 – Deve ser utilizado apenas um local e/ou armário para a guarda de objetos pessoais (bolsas, guarda-chuva, material de higiene) dos servidores.

13 – O setor deve manter e/ou encaminhar os documentos oficiais para arquivo central de acordo com a orientação e normatização técnica.

14 – O setor deve evitar o desperdício de papel, utilizando quando possível, a impressão nos dois lados da folha.

15 – Evitar deixar papel impresso nas impressoras ou sobre as mesas.

16 – O setor deve desfazer-se de listas desatualizadas e em desuso de acordo com as orientações oficiais.

17 – O setor deve utilizar quadros de avisos para a afixação de orientações e informações.

18 – O setor deve depositar os papéis descartáveis em coletores apropriados sem rasgos ou amasso.

19 – A destruição de papéis por razões de sigilo ou segurança deve ser feita por equipamento adequado e o papel picotado resultante deve ser armazenado em caixa separado para descarte de acordo com a legislação vigente.

5.2.5 Critérios para o senso de organização

1- Os servidores do setor devem ter amplo conhecimento do significado deste senso que está contido na frase “UM LUGAR PARA CADA COISA, CADA COISA EM SEU LUGAR”;

2- O setor deve estar devidamente sinalizado com o número da sala, a sigla departamental e o significado por extenso, conforme exemplo abaixo;



FIGURA 3: Sinalização sugerida para as salas.
FONTE: Elaboração própria.

3- Placas de sinalização e avisos de segurança devem estar em local visível;

4- Quadros elétrico e disjuntores devem estar sinalizados indicando área de cobertura e fatores de risco;

5- Extintores de incêndio/mangueiras devem estar sinalizados indicando data de vencimento e orientações claras de uso;

6- A estação de trabalho deve estar devidamente identificada, com o número do patrimônio do microcomputador, da cadeira, do gaveteiro, do suporte de

CPU (se for o caso), telefone, (Ficha padronizada está disponível no anexo XX na página do 5S);

ESTAÇÃO DE TRABALHO Nº	
EQUIPAMENTO	PATRIMÔNIO Nº
Cadeira estofada com rodinhas	XXXXXXXXXXXX
Gaveteiro	XXXXXXXXXXXX
Monitor	XXXXXXXXXXXX
CPU	XXXXXXXXXXXX

FIGURA 4: Etiqueta sugerida para as estações de trabalho.
FONTE: Elaboração própria.

- 7- As normas e instruções de trabalho devem estar atualizadas, identificadas e arquivadas em armário de fácil acesso e de conhecimento dos servidores;
- 8- Os armários, bem como as chaves, devem estar identificados com etiquetas colocadas no canto superior direito da porta externa; (disponível no anexo XX na página do 5S);



FIGURA 5: Etiqueta sugerida para os armários.
FONTE: Elaboração própria.

- 9- Os documentos devem estar arquivados em pastas suspensas e/ou pastas A-Z, ordenados por assunto;
- 10- Objetos de uso pessoal devem estar guardados em gaveta ou armário destinado para esse fim devidamente identificado;
- 11- O setor deve ter um armário, em local de fácil acesso a todos os servidores, com chave e prateleiras para a guarda de material de expediente (lápiz, canetas, borrachas, clips, grampeador etc.) devidamente identificado na porta externa e nas chaves correspondentes; (modelo da etiqueta disponível no anexo XX na página do 5S);



FIGURA 6: Etiqueta sugerida para o armário de material.
FONTE: Elaboração própria.

- 12- Produtos perecíveis devem estar armazenados nas copas, em armários ou geladeira com chave e devidamente identificados;
- 13- Utensílios de cozinha devem estar armazenados nas copas, em armários com chave e devidamente identificados;
- 14- O café, chá e/ou a água de uso dos servidores deve estar em local onde se evite a circulação de público externo;
- 15- Equipamentos de uso coletivo e frequente (impressora, guilhotina, grampeador, aparelho de fax, telefone, scanner) devem estar em local acessível a todos os servidores do setor;
- 16- Equipamentos de uso eventual (máquina fotográfica (cabos, carregador de bateria), filmadora (cabos, carregador de bateria), multimídia, notebook (cabos, carregador de bateria, modem)) devem estar em armário, identificado, com chave, com conhecimento de todos os servidores;
- 17- A área de circulação deve estar livre e desimpedida de caixas, cadeiras, documentos ou objetos que constituam obstáculos;
- 18- Avisos, escalas e orientações devem estar afixados em quadros de aviso localizados em área de fácil acesso aos servidores do setor;
- 19- Avisos, lembretes, orientações e bilhetes de caráter individual devem ser colocados sobre a mesa do servidor de forma a evitar a afixação em paredes ou em equipamentos;
- 20- Processos e documentos devem ser armazenados em arquivos, armários ou prateleiras, com exceção daqueles que estiverem sendo analisados durante o expediente;

5.2.6 Critérios para o senso de limpeza

1. Os trabalhadores devem conhecer e vivenciar o significado deste senso: Melhor do que limpar é não sujar;
2. As salas devem ser limpas diariamente;
3. Todos devem colaborar para manter limpo o ambiente de trabalho;
4. Os trabalhadores devem ser estimulados a manter limpos os ambientes de trabalho;
5. Os trabalhadores devem ser estimulados a não gerar lixo excessivo;
6. O mobiliário do setor deve estar limpo, sem poeira ou papéis sem uso;
7. As mesas de trabalho devem conter apenas material de uso frequente;
8. O consumo de produtos que gere resíduo orgânico deve ser feito exclusivamente nas copas;
9. As lixeiras devem ser padronizadas para a separação dos resíduos conforme legislação ambiental;
10. As salas devem conter lixeiras apenas para resíduos plásticos e de papéis;
11. As copas devem ter lixeiras plásticas padronizadas para separação do lixo orgânico, papel, plástico e metal;
12. As lixeiras utilizadas nos banheiros devem seguir a determinação da legislação ambiental;
13. Os equipamentos do setor (micros, impressoras, scanners, aparelhos de fax, ventiladores, aparelhos de ar condicionados) devem estar limpos;
14. Os equipamentos do setor (micros, impressoras, scanners, aparelhos de fax, aparelhos de ar condicionados) devem estar protegidos;
15. O ambiente de trabalho (piso, luminárias, paredes, divisórias, portas, janelas e cortinas) deve estar limpo;
16. Os recipientes para lixo e coletores de descarte (depósitos para papéis recicláveis) devem ser limpos regularmente;
17. Os banheiros devem estar meticulosamente limpos, evitar objetos fora da lixeira ou pia (papel, fio dental, cabelo e outros);
18. Os vasos sanitários devem ser usados adequadamente (devem existir regras sobre seu uso afixadas no local);

19. Os equipamentos, objetos, utensílios ou talheres da copa devem ser mantidos limpos após o uso (fogão, geladeira, micro e armários);
20. Não devem ser deixados objetos, talheres ou utensílios sujos sobre a pia e fogão (pratos, copos, canecas, talheres, panelas e outros);
21. Nas paredes do setor somente podem ser fixados relógios, quadros de aviso, murais e sinalizações padronizadas;
22. As paredes devem estar livres de pregos, buracos, fitas adesivas, cartazes ou informativos, avisos e sinalização não padronizados;
23. Os quadros de aviso devem conter informações atualizadas e objetivas;
24. Os espaços de circulação nas salas devem estar desimpedidos e limpos;
25. Os espaços de circulação nas salas devem estar limpos;
26. Os corredores de acesso ao setor devem estar desimpedidos e limpos;
27. Os corredores de acesso ao setor devem estar limpos;
28. As instalações hidráulicas devem estar em perfeito estado de conservação e em conformidade com as normas;
29. As instalações elétricas, lógicas e telefônicas devem estar em conformidade com as normas;

5.2.7 Critérios para o senso de saúde

1. Os servidores do setor devem ter amplo entendimento do significado deste senso que está contido na frase: “Ambiente seguro é ambiente saudável”.
2. A copa deve ter sinalização afixada acima do interruptor de luz orientando o usuário a manter o local limpo, verificar se o gás está desligado e apagar a luz ao sair, conforme modelo disponível no anexo xx da página do 5 S;

Ao sair verifique se:
- O gás está desligado;
- A luz está apagada;
- O local está limpo.

FIGURA 7: Sinalização sugerida para as copas.

FONTE: Elaboração própria.

3. A instalação de gás na copa deve atender o previsto na legislação;
4. É proibido o consumo de tabaco nas dependências do Ministério da Saúde.
5. As salas, banheiros, copas e áreas de uso comum devem estar sinalizadas com as placas informando “ambiente livre de tabaco”;
6. Os bebedouros devem ser higienizados antes da substituição do galão de água;
7. Os banheiros devem conter saboneteiras ou recipientes para sabonete líquido;
8. Os banheiros devem conter recipientes para álcool gel 70%;
9. O piso das salas e corredores deve estar íntegro, com manutenção adequada, em conformidade com as normas de segurança;
10. A fiação elétrica, telefônica ou de lógica deve estar instalada em conformidade com as normas de segurança;
11. Os rodapés devem estar adequadamente afixados à parede das salas e corredores;
12. As tomadas devem estar identificadas quanto à voltagem e seguir o disposto na legislação em vigor;
13. Equipamentos devem conter instruções de uso e alertas de risco na sua utilização;
14. As escadas devem conter faixa antiderrapante nos degraus;
15. As escadas devem estar bem iluminadas e limpas;
16. As escadas devem ter corrimão para segurança do usuário;
17. A iluminação das salas deve estar em conformidade com as necessidades do trabalho;

18. O nível de ruído nas salas não deve afetar a necessidade de concentração nas atividades do trabalho;
19. O ambiente de trabalho deve oferecer condições térmicas de conforto;
20. Os aparelhos de ar condicionado devem estar funcionando adequadamente e com baixo nível de ruído;
21. Deve existir programa permanente de limpeza e troca dos filtros dos aparelhos de ar condicionado;
22. Deve existir manutenção preventiva nos elevadores;
23. Deve existir um manual para orientar a realização de obras no prédio;
24. Consertos provisórios devem ser evitados;
25. Pessoas não devem executar atividades para as quais não estejam habilitadas;
26. Deve existir um código de conduta a ser seguido pelas empresas contratadas para fornecer transporte e veículos;
27. Os sanitários devem ser utilizados adequadamente;
28. Deve existir atividade formal e continuada para prevenir doenças ocupacionais e preservar a saúde dos trabalhadores;
29. Os trabalhadores devem seguir as orientações sobre a postura ergonômica adequada durante o trabalho;
30. Os focos de sujeira devem ser identificados e eliminados;
31. Deve ser difundido material educativo sobre saúde e higiene;
32. Deve ser realizada avaliação clínica dos trabalhadores;
33. Todos os trabalhadores devem ser motivados a usar linguagem polida;
34. Devem ser realizadas ações visando estimular o bom relacionamento no trabalho;
35. Devem existir protocolos para situações de emergência;
36. Os trabalhadores devem ser capacitados a agir ou intervir nas situações de emergência;
37. Devem ser estimulados valores como respeito e tolerância no ambiente de trabalho;
38. Todos os ambientes do prédio devem atender às normas de acessibilidade;
39. Todos devem conhecer o Código de Ética do Servidor Público;
40. Todos devem conhecer as normas contra os tipos de assédio;

5.2.8 Critérios para o senso de disciplina

1. Todo trabalhador deve conhecer e vivenciar o lema deste senso contido na frase: “Fazer o que é comum sempre bem feito mantendo e praticando de forma correta e contínua tudo aquilo que está determinado.”;
2. O setor deve cumprir os procedimentos definidos nos sentidos;
3. Todos devem conhecer todos os sentidos e fases do programa;
4. Todos devem manter o hábito de descartar os excessos de forma adequada;
5. Todos devem manter a motivação para o cumprimento das metas do programa.
6. Todos devem contribuir para que o ambiente de trabalho seja mantido limpo;
7. Todos devem contribuir para que o ambiente de trabalho seja mantido organizado;
8. O setor deve desenvolver o hábito de avaliar continuamente a aplicação dos sentidos;
9. Devem existir reuniões para se discutir de forma contínua a busca da melhoria no ambiente de trabalho.
10. O setor deve estar adequado às normas de segurança e higiene;
11. Todos devem reconhecer a importância da existência e do conhecimento das regras e normas;
12. Todos devem os seus cumprir prazos;
13. Todos devem tomar as providências a seu cargo no menor prazo possível;
14. O setor deve incorporar o hábito da delegação;
15. O setor deve evitar a centralização de funções e informações;
16. Todos devem incorporar o hábito de comunicação clara e objetiva;
17. Todos devem incorporar o hábito de estar informados sobre os temas institucionais;
18. Todos devem incorporar o hábito do cuidado com a sua saúde (qualidade de vida).

5.3. AVALIAÇÃO E AUDITORIA (INSPETORES DE QUALIDADE)

Deverá ser criado um modelo de avaliação e auditoria que servirá para nortear a elaboração das folhas de verificação (Apêndice VI). São indicadas as folhas de verificação sejam reavaliadas sempre que a meta estabelecida tenha sido atingida por um período mínimo de X meses consecutivos, de forma a promover a melhoria contínua nos procedimentos.

5.4 RECURSOS E PÚBLICO-ALVO

Dessa forma, serão envolvidas no total do Programa 5S 145 pessoas, que são constituídas pelos servidores ativos do Núcleo do Ministério da Saúde do Paraná, assim como os terceirizados que atuam no prédio.

O sindicato atuante no órgão doará flanelas para entrega no dia do lançamento e todo o material impresso para distribuição nas pastas será fornecido pelos setores da Logística e de Assessoria de Relações Institucionais. O local do evento será o Auditório do NEMS/PR. O modelo de cronograma para a implantação do Programa pode ser visualizado no Apêndice VII.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A implantação do Programa 5S em diversas organizações tem possibilitado uma melhoria no ambiente e nas relações humanas e nas condições de trabalho para todos, contribuindo, dessa forma, para o aumento da produtividade, redução dos desperdícios dos recursos disponíveis e atingimento dos resultados propostos.

Propôs-se com esse projeto técnico elaborar uma gama rica de material sobre a implantação, desenvolvimento e avaliação do Programa 5S no Ministério da Saúde do Paraná, levando em conta suas características como órgão público federal e dificuldades em relação à disponibilização de recursos e mudanças organizacionais. Espera-se, portanto, que os materiais de apoio possam auxiliar no desenvolvimento e na implantação desse programa de qualidade, já que seus benefícios tendem a proporcionar melhoria da qualidade do trabalho diário na organização e, do mesmo modo, motivar todos os trabalhadores do mesmo.

Por fim, a fase da manutenção do programa é a mais difícil, porém, as organizações que estão com um gerenciamento aberto às mudanças e com colaboradores comprometidos conseguem excelentes resultados. É necessário determinação e colaboração de todos os envolvidos para que os benefícios do Programa 5S sejam alcançados.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CALEGARE, A. J. de A. **Os mandamentos da qualidade total**. 3. ed. Barueri: Inter-Qual International Quality Systems, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Produção: uma abordagem introdutória**. Rio de Janeiro. Elsevier, 2005.

COSTA, M. L. da S. & ROSA, V. L. do N. **Primeiros passos da Qualidade no canteiro de obras 5S no canteiro**. 2. ed. São Paulo: O Nome da Rosa; 1999. P. 95.

FRANCISCHINI, P. G. **Programa 5S. São Paulo**: Departamento de engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 2007. Apostila para disciplina de graduação do Departamento de Engenharia de Produção, PRO-2421.

KALKAMANN, Geraldo Luiz. **Qualidade necessária para empresas de serviços contábeis: como conquistar um selo de qualidade**. Itajaí: Editora e Gráfica Berger, 2002.

LAPA, Reginaldo Pedreira. **Praticando os 5 sentidos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

LAPA, Reginaldo Pedreira. **Programa 5s**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

MARANHÃO, Mauriti. **Série ISO 9000: Manual de implementação**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

MARSHALL JR., Isnard; CIERCO, Agliberto Alves; ROCHA, Alexandre Varanda; MOTA, Edmarson Bacelar. **Gestão da Qualidade**. 3 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

OSADA, Takashi. **Housekeeping, 5S's: seiri, seiton, seiso, seiketsu, shitsuke**. São Paulo, Instituto IMAN, 1992.

RIBEIRO, Haroldo: **5S: a base para qualidade total**. Salvador, BA: Casa da Qualidade, 1994.

_____. Sistema de Bibliotecas. **Teses, dissertações, monografias e outros trabalhos acadêmicos**. Curitiba: Ed. UFPR, 2007f.

ZANELLA, L. C. H.; **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina. CAPES, UAB, 2009. Disponível em: <<http://www.cursos.nead.ufpr.br/mod/resource/view.php?id=103597>>. Acesso em 14/09/2011.

8. APÊNDICES

8.1 APÊNDICE I: Proposta para Cartilha

CARTILHA DO PROGRAMA 5S

1º SENSO

UTILIZAÇÃO (SEIRI)

“Tenha só o necessário, na quantidade certa”



Objetivo:

- Eliminar informações, papéis, objetos desnecessários e dados de controle ultrapassados existentes no local de trabalho, evitando os desperdícios e promovendo a utilização adequada de recursos e espaço físico, de acordo com as normas vigentes;
- Separar o útil do inútil;
- Evitar excessos e desperdícios de qualquer natureza;
- Utilizar os recursos de acordo com a necessidade, especificação e adequação;
- Manter, no local de trabalho, somente objetos e dados necessários.

Ação:

Seleção, descarte. Classificar todos os objetos e recursos **Necessários** e **Desnecessários** para o seu trabalho.

Benefícios:

- Redução da necessidade de espaços;
- Reaproveitamento e/ou melhor aproveitamento de recursos;
- Combate ao excesso de burocracia;
- Diminuição de custos;
- Aumento da produtividade, propiciando menor cansaço físico e maior capacidade operacional.

**O SENSO DE UTILIZAÇÃO NÃO SE APLICA SÓ PARA AS COISAS.
PODEMOS USÁ-LO TAMBÉM PARA MELHORAR NOSSO JEITO DE VIVER.**

2° SENSO ORGANIZAÇÃO (SEITON)



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

Objetivo:

- Ter um sistema para guardar e localizar rapidamente aquilo que se utiliza, isto é, um lugar bem definido para cada coisa;
- O ambiente deve ter *layout* funcional e prático;
- Utilizar comunicação visual, organizar por cores, tamanhos ou outro critério mais adequado.

Ação:

Ordenação, arrumação.

Benefícios:

- Economia de tempo;
- Melhoria do ambiente;
- Diminuição do cansaço físico e mental;
- Aumento da produtividade;
- Maior facilidade para encontrar objetos, informações e documentos.

O QUE SE PRECISA A TODA HORA DEVE FICAR MAIS PERTO DA GENTE.

3° SENSO LIMPEZA (SEISO)

“O ambiente faz a gente”.



Objetivo:

Eliminar todo e qualquer traço de sujeira, manter limpos cada objeto e cada equipamento. É de fundamental importância que a limpeza seja feita pelo próprio usuário do ambiente ou pelo operador do equipamento.

Ação:

Limpeza, zelo.

Benefícios:

- Maior produtividade;
- Melhoria na imagem das Áreas/Seções e do Núcleo;

- Bem estar pessoal;
- Conservação de equipamentos;
- Prevenção de acidentes,
- Sentimento de excelência transmitido aos clientes / visitantes.

LIMPAR É BOM, MELHOR AINDA É EVITAR SUJAR.

4° SENSO SAÚDE (SEIKETSU)

“O compromisso de cada um é com todos”.

Objetivo:



- Manter os 3S anteriores;
- Aplicação de normas de segurança;
- Identificar e eliminar fontes de risco e de insalubridade;
- Manter excelentes condições de higiene nas áreas comuns;
- Manter condições de trabalho favoráveis à saúde proporcionando o equilíbrio físico e mental;
- Estimular um clima de confiança, amizade e solidariedade;
- Cuidar do corpo e da mente;
- Higiene e boa aparência pessoal;
- Embelezar o local de trabalho.

Ação:

Higiene, padronização, aperfeiçoamento.

Benefícios:

Evita danos à saúde do trabalhador reduz acidentes e doenças, melhora a imagem da empresa para o trabalhador e vice-versa, propicia um ambiente de trabalho agradável e eleva os níveis de satisfação, motivação, segurança e produtividade.

**O AMBIENTE DE TRABALHO DEVE SER MELHORADO
CONTINUAMENTE.**

5° SENSO DISCIPLINA (SHITSUKE)

Senso de Disciplina

“Água que corre não cria lodo”.



Objetivo:

Manter o compromisso com o cumprimento dos padrões éticos, morais e técnicos definidos pelo Programa 5S, melhoria contínua e previsibilidade, sem necessidade de cobrança.

A disciplina é um sinal de respeito ao próximo.

Ação:

Autocontrole, educação, harmonia.

Benefícios:

- Reduz a necessidade de controle;
- Evita perdas decorrentes da falta de padrão;
- Aumenta a previsibilidade;
- Melhora o clima organizacional devido à redução de pressões - melhoria das relações humanas;
- Auto inspeção e autocontrole;
- Melhoria contínua pessoal e organizacional;
- Favorecimento do trabalho em equipe;
- Confiabilidade e credibilidade das informações;
- Eliminação do desperdício;
- Dignificação do ser humano;
- Facilidade de execução de todas as tarefas;
- Cumprimento dos requisitos de qualidade.

SENSO DE DISCIPLINA É LEMBRAR E MANTER SEMPRE O PROGRAMA 5S.

MENSAGEM FINAL

Podemos entender a prática do 5s como incorporar “**bons hábitos**”.

Apesar da simplicidade dos conceitos e da facilidade de aplicação na prática, a sua implantação efetiva é profunda e exige esforço e persistência.

O Programa 5S pode ser aplicado no trabalho, em casa ou na própria vida pessoal, dependendo exclusivamente da decisão de cada um e da vontade de mudar!

Para manter as conquistas é necessário disciplina. Disciplina é fruto de um processo de amadurecimento e não de ameaças ou castigos.

É a busca constante do hábito de melhoria, da educação, da disciplina.

É fazer do 5S uma filosofia de vida, um Programa de Qualidade de Vida no Trabalho.

8.2 APÊNDICE II: Roteiro Dia do Lançamento do Programa

DIA “D” LANÇAMENTO DO PROGRAMA 5S

Lançamento acontecerá no dia 05/10/2011

Período matutino: 10 horas até 11h30

Período vespertino: 15horas até 16h30

Programação

1) Filme: Subcomissão de comunicação

2) Atividade de Sensibilização (20 minutos)

Dinâmica do Extraterrestre

Os participantes serão divididos em seis grupos com no máximo 10 componentes. A tarefa solicitada ao cada subgrupo será de através de gestos ensinar um extraterrestre a amarrar o cadarço do tênis ou sapato. Os participantes podem falar, todavia, o extraterrestre só irá imitar os gestos dos participantes, caberá ao grupo decidir se haverá um representante que fará os gestos enquanto os demais orientam, ou várias pessoas tentam mostrar ao extraterrestre como amarrar o cadarço.

Orientação: Vocês terão que ensinar este extraterrestre a amarrar o cadarço do tênis, vocês podem conversar entre si, pois ele não entende o que vocês falam, o Et só irá copiá-los nos gestos. Não vale amarrar o tênis por ele. Vocês podem usar o calçado de vocês para demonstrar como faz.

Material: 6 anteninhas de extraterrestes; 6 tênis/sapato com cadarços.

Será necessário 6 pessoas do comitê do 5S para representarem os Et's.

Reflexão: (Primeiro voltar para um grande círculo)

→ Sentimentos eliciados nos subgrupos e nas pessoas que representaram os Et's

- Discutir importância das padronizações, da ordenação das ações, do papel de cada um.

Os Et's aqui representam qualquer um de nós que precisa fazer uma tarefa para a qual não está completamente preparado e necessita de auxílio, uma tarefa aparentemente simples como amarrar o cadarço, mas que necessita de determinadas habilidades e de ordenação e padrões. No dia-a-dia do nosso trabalho muitas vezes nos sentimos et's ou pessoas "fora do ninho", o conhecimento sobre o processo de trabalho do começo ao fim deve ser prática corrente em todos os ambientes de trabalho, assim diminuimos conflitos interpessoais, estimulamos o trabalho coletivo, aumentamos a eficiência do setor e ultrapassamos barreiras de alienação.

3) Lançamento Oficial do Programa 5S (10 minutos)

O Chefe da Divisão de Convênios e Gestão do Ministério da Saúde do Estado do Paraná, Senhor Ivan Darro Pereira, fará o lançamento Oficial do Programa 5S que está sendo implantado no Núcleo Estadual do Ministério da Saúde do Estado do PR.

Ressaltar:

- Pontualidade
- Organização
- Padronização
- Ordenação

4) Apresentação do Programa 5S (15 minutos)

Breve apresentação dos principais pontos do Programa 5S: O Histórico de Programas de qualidade ocorridos no NEMS/PR; A Definição dos 5S; (...).

5) Dinâmica de Encerramento (20 minutos)

Dinâmica "Muita coisa ao mesmo tempo"

É percebendo que tomamos consciência do grupo e passamos a ser parte dos demais fatos de natureza social, por isso também responsáveis por eles. Esta dinâmica sugere um laboratório com esses princípios.

Disponha o grupo sentado ou de pé, em círculo, e solicite que se apresente um voluntário. Para ele, entregue um objeto pequeno, como uma bolsinha para guardar lápis, pedindo para que inicie a passagem de tal objeto de mão em mão, e que essa passagem tenha sequência do modo mais rápido que os participantes puderem. Oriente-os para que não arremessem o objeto, mas sim o entregue nas mãos do próximo colega, não vale pular colega. Após passar a primeira peça, e enquanto ela estiver circulando entre os participantes, o voluntário deverá entregar outra e mais outra.

O grupo deverá continuar a fazer os objetos circularem, sem interrupção. Caso alguém deixe cair algum deles, deverá apanhá-lo e recolocar no jogo.

8.3 APÊNDICE III: Apresentação do Programa para o Dia D

Programa 5S



Os cinco sentidos da qualidade



O QUE É 5S?

O **5S** é um método simples, originário do Japão, nos anos 50, composto de cinco conceitos que visam transformar o ambiente de trabalho, a atitude das pessoas com relação a este ambiente, aos seus colegas e a si mesmas.

É uma proposta de **reeducação**, pois exige:

- ➔ Novos hábitos
- ➔ Novos comportamentos
- ➔ Novas atitudes



POR QUE 5S?

O método é denominado “5S” porque, em japonês, cada uma das cinco fases de implantação, inicia com a letra “S”.

“**Senso**” significa exercitar a capacidade de apreciar, julgar e entender. Significa ainda a aplicação correta da razão para julgar ou raciocinar em cada caso particular.



1. SEIRI – SENSO DE UTILIZAÇÃO

Tenha só o necessário, na quantidade certa.

Ao separar o que é realmente necessário ao trabalho daquilo que é supérfluo, conseguimos melhorar a arrumação e dar lugar ao novo.

O que for desnecessário deve ser descartado ou disponibilizado para alguém que esteja precisando.



“COLOCAR FORA COISAS INÚTEIS”.



2. SEITON: SENSO DE ORGANIZAÇÃO

Um lugar para cada coisa, cada coisa em seu lugar

Agora que o desnecessário foi descartado, deve-se organizar o que é importante.

Significa deixar tudo em ordem.

Os materiais devem ter seu lugar específico.

Os usados a todo momento devem ficar mais próximos dos que são usados esporadicamente.

Assim, evita-se o desperdício de tempo e energia.

“CADA COISA EM SEU LUGAR”



3. SEISO – SENSO DE LIMPEZA

Melhor do que limpar é não sujar.

Agora que você já tirou tudo que era desnecessário e deixou em ordem, é preciso manter a limpeza do ambiente, dos materiais e dos equipamentos.

“TIRAR O PÓ”.





4. SEIKETSU - SENSO DE SAÚDE

Ambiente seguro é ambiente saudável

Zelar pela saúde e higiene.

Além de manter limpo o local de trabalho devemos cuidar da nossa higiene pessoal.

O bem estar e o bom relacionamento entre os funcionários e colaboradores também é um indicativo de saúde. Melhorando a qualidade de vida do trabalhador, melhora-se também a qualidade do trabalho.



**“MANTER EM ESTADO DE LIMPEZA
COM ASSEIO,
HIGIENE E CONSERVAÇÃO”**



5. SHITSUKE – SENSO DE DISCIPLINA

Faça das boas atitudes um hábito.

Significa mais do que apenas seguir com disciplina as normas estabelecidas.

É um estágio avançado no qual o comprometimento das pessoas é de fundamental importância.

Com autodisciplina o cumprimento do programa fica mais fácil, e o 5'S, em si, mais eficiente e otimizado.



**“FAZER AS COISAS CERTAS
NATURALMENTE’ COM DISCIPLINA”.**



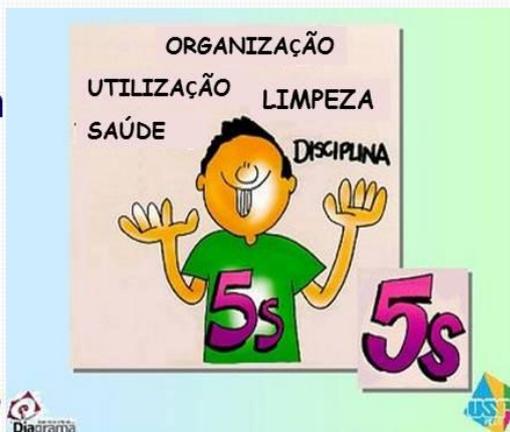
BENEFÍCIOS DO PROGRAMA 5S

1. Maior produtividade pela redução da perda de tempo procurando por objetos. Só ficam no ambiente os objetos necessários e ao alcance da mão;
2. Redução de despesas e melhor aproveitamento de materiais. O acúmulo excessivo de materiais tende à degeneração;
3. Melhoria da qualidade de produtos e serviços
4. Menos acidentes do trabalho;
5. Maior satisfação das pessoas com o trabalho.



BENEFÍCIOS DO PROGRAMA 5S

Para que o 5S tenha **sucesso**, é necessário que as pessoas mudem adotem nova atitude, conscientizando-se da **importância** dos conceitos e de como eles devem ser aplicados



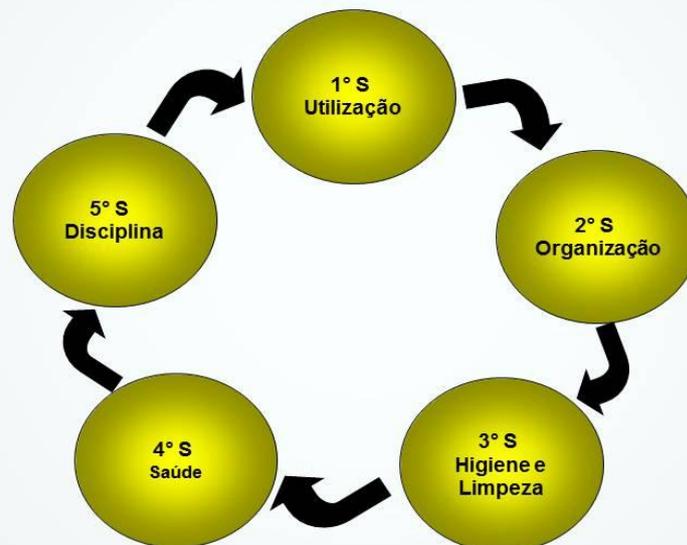
8.4 APÊNDICE IV : Manual para os Facilitadores



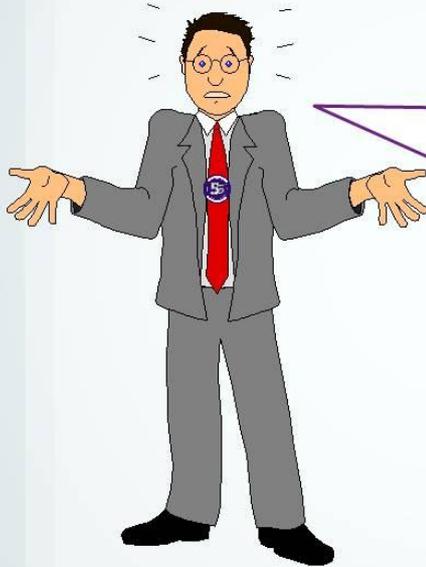
Uma dose de BOM 5senso em tudo o que a gente faz!

Manual dos Facilitadores
Julho/2011

PRATICANDO O 5S



POR QUE ESTAMOS AQUI?



*Porque somos
Facilitadores
do Programa 5S ?*

MISSÃO DO FACILITADOR

Certificar a prática real do 5S;

Persuadir sobre as vantagens do 5S;

Orientar sobre as ações do 5S;

HABILIDADES DO FACILITADOR

•Duplo compromisso

•Conhecer o Programa 5 S e as atividades exercidas pela área a ser avaliada;

•Capacidade de coordenação

•Dispor da dinâmica necessária à condução do grupo na execução da avaliação;

•Atualização

•Atualizar-se permanentemente;

•Organização

•Ter disciplina na coleta de informação registrando os aspectos observados;

•Objetividade

•Ser atento, concentrado e observador evitando comentários sobre sua organização ou de terceiros;

•Capacidade de comunicação

•Falada: usar linguagem simples. Procurar fazer-se entender utilizando as perguntas: "O que? - Quando? - Quem? - Onde? e Por que?"

Escrita: buscar relatos simples e objetivos;

HABILIDADES DO FACILITADOR

•Capacidade de análise

•Saber separar o trivial do importante. Julgar os problemas com discernimento. Ser imparcial;

•Chegar à conclusões aceitáveis, baseadas nas observações da avaliação;

•Manter fidelidade às conclusões baseadas nas evidências objetivas;

•Paciência

•Saber ouvir e esclarecer dúvidas sempre que necessário. Evitando uma postura inquisidora que cause constrangimento;

•Sutileza

•Evitar atitudes bruscas e não amistosas. Compreender as reações das pessoas;

•Portar-se de maneira ética e cortês, durante e após a avaliação;

•Persistência

•Dar-se por satisfeito somente após a constatação da evidência objetiva;

HABILIDADES DO FACILITADOR

•Pontualidade
•Cumprir os horários e prazos estabelecidos para o início e término da avaliação;
•Motivação
•Acreditar na importância do trabalho de avaliação engajando-se efetivamente;
•Humildade
•Observar o aspecto que sempre há algo a aprender, e que os avaliados são pessoas que trabalham no dia a dia das atividades que estão sendo avaliadas;
•Flexibilidade
•Saber retroceder, reconhecer seus próprios erros;
•Praticar a diplomacia, o bom senso de julgamento, o poder de análise, a honestidade e a disciplina além de demonstrar interesse e mente aberta para compreender o que está sendo avaliado;

RESPONSABILIDADES DO GESTOR

AÇÕES	COMO
Realizar a pré-avaliação	Com o apoio dos facilitadores
Atuar como praticante 5 S	Manter a prática contínua dos conceitos 5S
Diagnosticar, apontar e propor ações corretivas e/ou preventivas para solucionar não conformidades	Utilização do selo vermelho para marcar materiais e/ou equipamentos que devam ser recolhidos. As soluções devem ser propostas juntamente com os servidores responsáveis/interessados da área.
Controlar os materiais e/ou equipamentos disponibilizados para a área de descarte.	Utilizar planilha de materiais descartados.

NÃO CONFORMIDADE

- Não conformidade acontece nas coisas e não com as pessoas;
- Não devemos ficar preocupados se alguma coisa for apontada como não conformidade;
- Ela aponta que existe uma possibilidade de melhorar a aplicação do programa;
- Não conformidade é uma oportunidade de melhoria, e não o “fim do mundo”;

SELO VERMELHO

- É uma técnica para iniciar e manter o 5S total;
- Em tudo o que julgar **desnecessário** ou **não conforme**, afixar o Selo Vermelho;
- Não há problema como excesso de Selo Vermelho;

O USO DO SELO VERMELHO

AÇÕES	QUEM
Afixar o selo vermelho em todos os itens inúteis/desnecessários	Todos
Controlar os selos vermelhos e providenciar as soluções para as não conformidades	Chefias
Afixar o cartão vermelho em todas as não conformidades de cada senso	Chefias

PLANEJAMENTO DA AVALIAÇÃO

- Sorteio das duplas;
- Sorteio do local;
- Definição das datas e horários;
- Comunicar o responsável pela área a ser visitada;
- Cópia da planta baixa que servirá de roteiro;
- Check list;



METODOLOGIA

- As avaliações iniciam com uma auto-avaliação;
- As auto-avaliações serão em data marcada pelo Comitê e divulgada previamente ao setor;
- Cada setor será auto-avaliado pelos gestores com o apoio dos facilitadores. A auto-avaliação só terá validade se realizada nesta condição. **Sem a presença do gestor a visita dos facilitadores será cancelada;**
- Cada sala será avaliada pela dupla de facilitadores;
- Todas as áreas de uso comum serão avaliadas;
- O roteiro a ser seguido será por ordem numérica das salas;
- Ao final das visitas, as duplas de facilitadores devem reunir-se para o fechamento do relatório de cada setor;
- Os relatórios devem ser avaliados em reunião do Grupo de Facilitadores. Sendo aprovados, devem ser encaminhados para o Comitê;
- Após as avaliações, o setor deve conhecer o resultado e adotar as providências necessárias;

ANÁLISE DA AVALIAÇÃO

- Os facilitadores devem colher a avaliação dos setores visitados. Isto contribuirá para o aperfeiçoamento do processo de facilitação e ajudará a estreitar as relações entre facilitador e avaliado;
- Ao final das visitas cada dupla de facilitadores deve fazer um relatório para avaliar a condução dos trabalhos, que será encaminhado às respectivas chefias e ao comitê;
- As dificuldades ou discordâncias observadas durante as avaliações devem ser sempre analisadas visando à adoção de ações corretivas;



8.5. APÊNDICE V: Check List Pré-avaliação

Modelo de Check List - Pré - Avaliação								
SETOR:	SALA Nº:							
Item	Descrição				SIM	NÃO	OBS.	
Espaço Físico / Layout	Existem móveis dificultando a circulação/fluxo dentro do setor?							
	Existem documentos, processos ou papéis no chão?							
	Existem documentos, processos ou papéis em cima dos armários?							
	Os materiais de uso frequente estão próximos dos usuários?							
	Os materiais coletivos estão identificados, organizados e em local de fácil acesso?							
	A quantidade de cadeiras e lixeiras está adequada ao número de funcionários?							
Estoques	Existem espaço determinado para materiais inservíveis / aguardando recolhimento?							
	Existem diversos pontos com estoque de materiais espalhados pelo setor?							
	A quantidade de materiais e ferramentas de trabalho é ideal para a execução do trabalho?							
	Existem móveis sem serventia mantidos no local de trabalho?							
Acúmulo	Existem caixas / papéis / plantas desnecessárias para o trabalho dispostos pelo setor?							
	Os objetos localizados em cima das mesas estão organizados conforme a necessidade do trabalho?							
	Nas estações de trabalho contém apenas o material necessário para o desempenho das atividades?							
	Existem alimentos perecíveis no ambiente de trabalho?							
Armários	Existem armários em número suficiente para a necessidade do trabalho?							
	A distribuição de móveis (armários, mesas, cadeiras) e equipamentos atende as necessidades do setor?							
	Os armários estão com excesso de materiais?							
	Os materiais dentro dos armários estão organizados conforme as suas características (ex:							

	escritório / café)?			
Máquinas	Estão com proteção de segurança?			
	Estão em bom estado de conservação (limpos, quebrados)?			
	Existem equipamentos (computadores, mesas, cadeiras, armários) sem uso que devam ser recolhidos?			
	Existem equipamentos defeituosos aguardando reparo?			
Paredes	Existem Relógios / Quadros / Murais / Mapas / Calendários não utilizados?			
	Os murais, quadros de aviso, mapas estão identificados, conservados e limpos?			
	Os quadros de avisos estão em locais adequados, de fácil visualização e com informações claras e atualizados?			
	As persianas estão limpas e bem conservadas?			
Objetos Pessoais	Existe local designado no setor para guardar pertences pessoais?			
	Armários e gaveteiros pessoais estão identificados?			
Corredores	As portas estão identificadas e desobstruídas?			
	Os extintores estão em local de fácil acesso?			
	Fiação elétrica, tomadas, instalação de máquinas oferece risco?			
	A área comum (corredores, escadas) está limpa?			
Manutenção	Existem tacos soltos?			
	Lâmpadas queimadas?			
	Vidros quebrados?			
	Existem rodapés danificados?			
	Os azulejos dos banheiros estão em boas condições?			
	Os azulejos da copa estão em boas condições?			
	O ar condicionado está em bom estado de conservação e limpo?			
Limpeza	O chão e os rodapés estão empoeirados e/ou com sujeira?			
	As lixeiras dos banheiros estão em boas condições e limpas?			
	Lixeiros e bebedouros estão em bom estado de conservação e limpos?			
	Existem impressões abandonadas nas impressoras ou sobre as mesas?			
	Existem lixeiras para a separação do lixo nas salas e copas?			

6.6 APÊNDICE VI: Check List Avaliação

1º SEIRI – UTILIZAÇÃO: “TENHA SÓ O NECESSÁRIO, NA QUANTIDADE CERTA”				
SALA				
Item	Descrição	SIM	NÃO	
	1. Os funcionários conhecem o significado deste senso?			
Documentos	1. Existem no setor documentos desnecessários para a execução do trabalho?			
	2. Os documentos utilizados estão atualizados?			
	3. Os documentos utilizados estão disponíveis e em local de fácil acesso dos servidores?			
	4. Documentos oficiais estão arquivados de acordo com as orientações e normatizações técnicas?			
	5. Os documentos oficiais estão sendo encaminhados para arquivamento (arquivo central) de acordo com as orientações e normatizações técnicas?			
Estoques	1. Existe no setor um armário destinado para a guarda de material de expediente?			
	2. A quantidade de material de expediente está adequada ao número de servidores do setor e/ou à demanda de trabalho?			
Acúmulo de Materiais	1. As estações de trabalho contêm apenas objetos e materiais necessários para a execução do trabalho?			

	2. Existem listas desatualizadas em arquivos ou nas estações de trabalho?		
	3. Existem impressões abandonadas nas impressoras ou sobre as mesas?		
	4. Os papéis descartados estão sendo depositados em coletores destinados para esse fim?		
Armários	1. Existe no setor um armário, em local de fácil acesso dos servidores, para a guarda de material de expediente (lápiz, canetas, borrachas, clips, grampeador, etc.)?		
	2. Os armários existentes no setor estão sendo utilizados adequadamente?		
	3. Existem no setor armários em número suficiente para a guarda de documentos?		
	4. Existem no setor armários em número suficiente para a guarda de equipamentos?		
Mobiliário/ Equipamentos	1. Existem no setor mesas em número suficiente?		
	2. Existem no setor cadeiras em número suficiente?		
	3. Existem no setor lixeiras seletivas em número suficiente?		
	4. Existe no setor equipamento apropriado para a destruição de papéis?		
Paredes	1. Os quadros de aviso estão sendo utilizados?		
	2. Existem papéis afixados na parede?		
Objetos Pessoais	1. Existe no setor um armário destinado para a guarda de objetos pessoais (bolsas, guarda-		

	chuva, material de higiene e/ou similares) dos servidores?		
Manutenção	1. Existem na sala mobiliários em condições precárias de uso?		
	2. Existem na sala equipamentos em condições precárias de uso?		
	3. Existem na sala mobiliários (mesas, cadeiras, armários) danificados para serem recolhidos?		
	4. Existem na sala equipamentos (monitores, CPU, eletrônicos ou similares) danificados para serem recolhidos?		
2º SEITON – ORGANIZAÇÃO: “UM LUGAR PARA CADA COISA E CADA COISA EM SEU LUGAR”			
SALA			
Item	Descrição	SIM	NÃO
	1. Os funcionários conhecem o significado deste senso?		
Sinalização	1. O setor está sinalizado de acordo com os critérios?		
	2. Placas de sinalização e avisos de segurança estão em local visível?		
	3. Quadros elétrico e disjuntores localizados nas áreas comuns estão sinalizados?		
	4. Extintores de incêndio/mangueiras estão sinalizados, indicando data de vencimento e orientações de uso?		
Identificação	1. As estações de trabalho estão identificadas de acordo com a ficha padronizada?		

	2. As normas e instruções de trabalho usadas na execução das tarefas estão atualizadas, identificadas e arquivadas em local de fácil acesso?		
Layout/ Aspecto Visual	1. Existem processos e/ou documentos guardados sobre os armários, cadeiras e/ou mesas?		
	2. A área de circulação está livre e desimpedida de caixas, cadeiras, documentos ou outros objetos?		
	3. Existe no setor um local de acesso exclusivo para os servidores destinado para o café, chá e/ou água?		
Armários	1. Os armários, bem como as chaves, estão identificados de acordo com os critérios?		
	2. Os documentos estão arquivados por assunto em pastas suspensas, pastas de A-Z e/ou caixas de arquivos?		
	3. Existe no setor armários devidamente identificados e destinados para a guarda de objetos pessoais dos servidores?		
	4. Existe no setor um armário, em local de fácil acesso dos servidores, para a guarda de material de expediente (lápiz, canetas, borrachas, clips, grampeador, etc.)?		
Mobiliário/ Equipamentos	1. Os equipamentos de uso coletivo e frequente estão em local de fácil acesso a todos os servidores? (impressora, guilhotina, grampeador, aparelho de fax, telefone, scanner).		

	2. Os equipamentos de uso eventual estão guardados em armários com chave e devidamente identificados? (máquina fotográfica, filmadora, multimídia, notebook).		
Paredes	1. Existem no setor quadros de aviso em locais de fácil acesso?		
	2. Os avisos, escalas e/ou orientações estão afixados nos quadros de aviso?		
Diversos	1. Existem produtos perecíveis no setor?		
	2. Existem utensílios de cozinha no setor?		
3º SEISO – LIMPEZA: “MELHOR DO QUE LIMPAR É NÃO SUJAR”			
SALA			
Item	Descrição	SIM	NÃO
	1. Os funcionários conhecem o significado deste senso?		
Mobiliário/ Equipamentos	1. As estações de trabalho estão limpas?		
	2. Os equipamentos do setor estão limpos?		
	3. Móveis, pisos, paredes, cortinas, janelas, vidros, portas, prateleiras e os armários estão limpos?		
	4. Os equipamentos do setor estão protegidos?		
Banheiros	1. Os banheiros estão limpos?		
	2. Há material de limpeza e higiene disponível no local?		
Copa	1. A copa (armários, fogão, geladeira, mesas) está limpa?		
	2. Os equipamentos, objetos e utensílios da		

	copa estão limpos?'		
	3. Existem utensílios e/ou equipamentos sujos sobre a pia e o fogão?		
Lixeiras	1. As lixeiras dos banheiros seguem a determinação ambiental para descarte?		
	2. Existem lixeiras para separação de lixos nas copas?		
	3. Há consumo de resíduo orgânico nas salas?		
	4. Há lixeiras padronizadas para separação de plástico e de papel nas salas?		
Circulação	1. Os corredores de acesso/ passagem ao setor estão limpos e desimpedidos?		
	2. Os espaços de circulação no setor estão limpos e desimpedidos?		
Diversos	1. Há pregos, buracos, fitas adesivas, cartazes, informativos não padronizados nas paredes do setor?		
	2. Há quadros de aviso, murais ou sinalizações desatualizadas nas paredes do setor?		
	3. As instalações hidráulicas estão conservadas e em conforme com as normas?		
4º SEIKETSU – SAÚDE: “AMBIENTE SEGURO É AMBIENTE SAUDÁVEL”			
SALA			
Item	Descrição	SIM	NÃO
	1. Os funcionários conhecem o significado deste senso?		
Mobiliário/ Equipamentos	2. Os bebedouros são higienizados antes da substituição do galão de água?		
	3. Os equipamentos contêm instruções de uso e		

	alertas de risco na sua utilização?		
	4. Os aparelhos de ar condicionado estão funcionando adequadamente com baixo nível de ruído?		
	5. Existe um programa permanente de limpeza e troca dos filtros dos aparelhos de ar condicionado?		
	6. Os trabalhadores seguem a orientação sobre a postura ergonômica adequada para o trabalho?		
Banheiros	1. Os banheiros contém sinalização de proibido fumar?		
	2. Os banheiros contém saboneteiras ou recipiente para sabonete líquido?		
	3. Os banheiros contém recipiente com álcool gel 70%?		
	4. Os sanitários são usados adequadamente?		
	5. As válvulas de descarga estão em bom estado e funcionando adequadamente?		
Copa	1. A copa contém sinalização informando o usuário a manter o local limpo, apagar a luz e verificar se o gás está desligado?		
	2. A copa contém sinalização de proibido fumar?		
	3. A instalação de gás atende o contido na legislação?		
Elevadores	1. Existe manutenção preventiva nos elevadores?		
	2. Os elevadores são limpos com frequência?		
Circulação	1. O piso das áreas comuns está em bom		

	estado de conservação e de acordo com as normas de segurança?		
	2. Os rodapés estão afixados à parede nos corredores?		
	3. As tomadas estão identificadas quanto à voltagem e seguem o disposto na legislação em vigor?		
	4. As escadas contém faixa antiderrapante nos degraus?		
	5. As escadas são bem iluminadas e limpas?		
	6. As escadas contém corrimão para a segurança do usuário?		
	7. As escadas contém sinalização de proibido fumar?		
Salas	1. As salas contém sinalização de proibido fumar?		
	2. Os rodapés estão afixados à parede nas salas?		
	3. As tomadas estão identificadas quanto à voltagem e seguem o disposto na legislação em vigor?		
	4. A iluminação das salas é adequada para o trabalho?		
	5. As fiações elétricas, telefônicas e lógicas estão instaladas em conformidade com as normas de segurança?		
	6. O nível de ruído afeta a concentração nas atividades de trabalho?		
	7. Há indícios de consertos provisórios?		
	8. São executados serviços de manutenção por		

	<p>9. O ambiente de trabalho oferece condições térmicas de conforto?</p>		
Diversos	1. Existe manual e/ou normas que oriente a realização de obras no prédio?		
	2. Existe um código de conduta a ser seguido pelas empresas contratadas que fornecem transporte e veículos?		
	3. Existe atividade formal e continuada de prevenção às doenças ocupacionais?		
	4. Há difusão de material educativo e higiene?		
	5. É realizada avaliação clínica periódica dos trabalhadores?		
	6. Os trabalhadores são estimulados a manter um bom relacionamento no trabalho?		
	7. O ambiente institucional propicia o estímulo ao respeito e à tolerância no ambiente de trabalho?		
	8. Os trabalhadores são estimulados a fazer uso de língua polida no dia-a-dia?		
	9. Os trabalhadores são capacitados a agir em situações de emergência?		
	10. Existem protocolos para situações de emergência?		
	11. Os acessos e instalações do prédio atendem as normas de acessibilidade?		
	12. Os trabalhadores conhecem as normas contra os tipos de assédio?		
	13. Os trabalhadores conhecem o código de ética do servidor público?		

5º SHITSUKE – DISCIPLINA: “FAZER O QUE É COMUM SEMPRE BEM FEITO MANTENDO E PRATICANDO DE FORMA CORRETA E CONTÍNUA TUDO AQUILO QUE ESTÁ DETERMINADO”					
SALA					
Item	Descrição	SIM		NÃO	
	1. Os funcionários conhecem o significado deste senso?				
Utilização	1. Existe o hábito de descartar excessos do local de trabalho de maneira adequada?				
Organização	1. Existe o hábito de manter o local de trabalho organizado?				
Limpeza	1. Existe o hábito de manter o local de trabalho limpo?				
Saúde	1. O setor está adequado às normas de segurança e higiene?				
	2. Existe o hábito de cuidado com a saúde (qualidade de vida)?				
Disciplina	1. Estão sendo mantidos diálogos para a contínua melhoria do ambiente de trabalho?				
	2. O setor cumpre os procedimentos definidos nos sentidos?				
	3. Há conhecimento por parte dos trabalhadores em relação aos sentidos e fases do programa?				
	4. Há motivação visível por parte dos trabalhadores para o cumprimento das metas do programa?				

8.7. APÊNDICE VII: Proposta- modelo de Cronograma de Implantação

MINISTÉRIO DA SAÚDE
NÚCLEO ESTADUAL DO PARANÁ

ETAPAS	1	2 - DIA "D"	3
FASES	SENSIBILIZAÇÃO	APRESENTAÇÃO PROGRAMA	PRÉ-AVALIAÇÃO
PERÍODO DATA	26 A 30 SETEMBRO	05 OUTUBRO	10 A 14 OUTUBRO

ETAPAS	3										4
FASES	1º SENSO UTILIZAÇÃO	AVALIAÇÃO 1º SENSO	2º SENSO ORDENAÇÃO	AVALIAÇÃO 2º SENSO	3º SENSO LIMPEZA	AVALIAÇÃO 3º SENSO	4º SENSO PADRONIZAÇÃO E HIGIENE	AVALIAÇÃO 4º SENSO	5º SENSO DISCIPLINA	AVALIAÇÃO 5º SENSO	
PERÍODO DATA	17 A 21 OUTUBRO	24 A 28 OUTUBRO	31 OUTUBRO A 04 NOVEMBRO	07 A 11 NOVEMBRO	14 A 18 NOVEMBRO	21 A 25 NOVEMBRO	28 NOVEMBRO A 02 DEZEMBRO	05 A 09 DEZEMBRO	12 A 16 DEZEMBRO	19 A 23 DEZEMBRO	

- SENSIBILIZAÇÃO
- APRESENTAÇÃO DO PROGRAMA
- PRÉ-AVALIAÇÃO/AUTO-AVALIAÇÃO
- IMPLANTAÇÃO DO SENSO
- AVALIAÇÃO DO SENSO

- FOTOS ANTES
- IMPLANTAÇÃO PROGRAMA
- AVALIAÇÕES FACILITADORES
- AVALIAÇÃO DO COMITÊ
- FOTOS DEPOIS