

ROSELY RIKI MATSUBARA

**5S & CLÍNICA DE HEMODIÁLISE:
FORMANDO UM AMBIENTE PROPÍCIO PARA QUALIDADE**

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Gestão de Qualidade, da Universidade Federal do Paraná, como requisito à conclusão de curso.

Orientador: Prof. João Carlos da Cunha

Guarapuava

2003

A
Rossana, minha irmã,
que me incentivou à realização do Curso
e que me apoiou durante todo o tempo,
especialmente nas partes técnicas.

Orlando, meu esposo,
companheiro de curso, trabalho, e
da minha vida.

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS	iv
RESUMO	v
CAPÍTULO I	1
1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Objetivos gerais.....	1
1.2 Objetivos específicos.....	1
1.3 Justificativas do projeto.....	1
1.4 Metodologia.....	2
CAPÍTULO II	3
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	3
2.1 Histórico.....	3
2.2 Descrição.....	3
2.3 Benefícios do 5S.....	4
2.4 Apresentação dos 5 sentidos.....	5
2.4.1 Seiri.....	5
2.4.2 Seiton.....	6
2.4.3 Seisou.....	7
2.4.4 Seiketsu.....	8
2.4.5 Shitsuke.....	9
2.5 Diagnóstico para o 5S.....	10
2.5.1 Comunicação interna.....	10
2.5.2 Ambiente de trabalho.....	10
2.5.3 Sujeira aparente.....	11
2.5.4 Escadas, corredores e passagens.....	11
2.5.5 Código de cores.....	11
2.5.6 Comportamentos e atitudes.....	11
2.6 Principais ações para implantação do 5S.....	12
2.6.1 Comprometimento da alta administração.....	13
2.6.2 Estrutura de apoio à implantação.....	13
2.6.3 Registro da situação atual.....	16
2.6.4 Programa de treinamento e educação.....	17
2.6.4.1 Primeira etapa.....	17
2.6.4.2 Segunda etapa.....	17
2.6.4.3 Terceira etapa.....	18
2.6.5 Ferramentas para implementação e manutenção do 5S.....	18
2.6.5.1 Brainstorming.....	18
2.6.5.2 Plano de ação 5W2H.....	18
2.6.5.3 Jogos, narrativas e humor.....	19
2.6.5.4 Ferramentas visuais.....	19
2.6.5.5 Diagrama de causa e efeito.....	20
2.6.5.6 Torneios, prêmios 5S.....	20
2.6.5.7 Visitas.....	21
2.6.5.8 Encontros 5S e campanhas em ondas.....	21
2.7 Barreiras ao início do programa.....	21
2.8 Dificuldades para execução dos 5S.....	22
2.9 Manutenção do programa.....	23
2.9.1 Educação e treinamento.....	24

2.9.2	Motivação.....	25
2.9.3	Estabelecimento de metas.....	25
2.9.4	Sistemática de avaliações.....	26
2.9.4.1	Formulários de avaliação.....	26
2.9.4.2	Pontuação.....	27
2.9.4.3	Sistemática de aplicação.....	27
2.9.4.4	Divulgação dos resultados.....	28
2.9.4.5	Reconhecimento de não-conformidades.....	28
2.9.5	Ciclo de melhoria contínua.....	28
CAPÍTULO III.....		29
3	A EMPRESA.....	29
3.1	Organograma da empresa.....	30
3.2	Diagnóstico da situação atual.....	31
3.3	Análise da situação da empresa.....	31
3.4	Descrição da situação dos sistemas de qualidade da empresa.....	35
3.5	Barreiras ao início do programa.....	34
3.6	Fatores indutores do programa.....	34
CAPÍTULO IV.....		35
4	PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA 5S.....	35
4.1	Primeira etapa: sensibilização e comprometimento da alta direção e responsáveis pelos departamentos.....	35
4.2	Segunda etapa: criação da equipe do 5S.....	36
4.2.1	Coordenador geral.....	36
4.2.2	Comitê interdepartamental.....	37
4.2.3	Facilitadores.....	33
4.2.4	Organograma da equipe do 5S.....	33
4.3	Terceira etapa: anúncio oficial.....	39
4.4	Quarta etapa: treinamento.....	39
4.5	Elaboração do plano-diretor.....	40
4.6	Sexta etapa: registro da situação atual.....	41
4.7	Sétima etapa: preparativos para o lançamento do 5S – dia da grande limpeza.....	42
4.7.1	Definição do dia do lançamento e horário.....	42
4.8	Oitava etapa: treinamento de todos os funcionários para o dia da grande limpeza.....	43
4.9	Nona etapa: dia da grande limpeza.....	44
4.10	Décima etapa: manutenção do 5S.....	44
4.10.1	Educação, treinamento e motivação.....	44
4.10.2	Estabelecimento de metas e padrões.....	45
4.10.3	Formulários de avaliação.....	46
4.10.4	Sistemática de aplicação da avaliação.....	43
4.10.5	Ciclo de melhoria contínua.....	47
CAPÍTULO V.....		48
5	DISCUSSÃO.....	48
CAPÍTULO VI.....		50
6	CONCLUSÃO.....	50
REFERÊNCIAS.....		51
ANEXOS.....		52

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – *SEIRI* – PROCEDIMENTOS SUGERIDOS

QUADRO 2 – *SEITON* – PROCEDIMENTOS SUGERIDOS

QUADRO 3 – *SEISOU* – PROCEDIMENTOS SUGERIDOS

QUADRO 4 – *SEIKETSU* – PROCEDIMENTOS SUGERIDOS

QUADRO 5 – *SHITSUKE* – PROCEDIMENTOS SUGERIDOS

QUADRO 6 – HUMOR NEGRO SOBRE O 5S

QUADRO 7 – MODELOS DE CARTAZES SOBRE 5S

QUADRO 8 - PROGRAMAÇÃO DAS ATIVIDADES DE IMPLANTAÇÃO DO 5S

QUADRO 9 – PLANO GERAL DE IMPLANTAÇÃO

QUADRO 10 - DESTINO DE MATERIAL SUGERIDO

QUADRO 11 – ESTABELECIMENTO DE METAS

RESUMO

Projeto de implantação dos conceitos da filosofia 5S na CLIRE Clínica de Doenças Renais em Guarapuava – Paraná, iniciado em dezembro de 2002, como plano inicial, simplificado, para dar suporte posterior à implantação da Qualidade Total. Apresenta a Empresa e atividades nela realizadas, os conceitos dos 5S, e discorre sobre as etapas preconizadas para o programa 5S, visando criar um ambiente de trabalho agradável e eficiente.

Palavras-chave: 5S; Hemodiálise.

CAPÍTULO I

1 INTRODUÇÃO

Este projeto técnico destina-se à proposta de implantação do 5S na CLIRE – Clínica de Doenças Renais Ltda., por iniciativa de seus diretores.

1.1 OBJETIVOS GERAIS

Implantar os conceitos do 5S num setor que necessita monitorização contínua dos pacientes, com grau de relacionamento intenso, objetivando melhoria das condições de trabalho, da qualidade de vida, mudança de cultura e atitude dos funcionários, com ênfase no trabalho de equipe e aumento da responsabilidade de cada um.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- qualidade do serviço realizado;
- senso de responsabilidade e disciplina;
- bem-estar dos funcionários.

1.3 JUSTIFICATIVAS DO PROJETO

As pressões que a área da saúde constantemente sofre, seja da imprensa, da população, das empresas de convênio médico, associada à falta de recurso para o setor público e a relevância deste atendimento, fazem com que a qualidade nesta área sofra, penalizando principalmente o paciente. Para CUNNINGHAM (1991, p. 13), “ embora os pacientes considerem qualidade clínica importante, quando eles definem qualidade, estão tipicamente referindo-se aos serviços componentes da qualidade dos cuidados de saúde”, principalmente no que se refere ao quesito limpeza. Neste contexto, a implantação de um projeto inicial menos complexo, com ênfase na geração de um ambiente sadio, de bons hábitos e bom-senso, através da

prática de ações consideradas óbvias (simples), estimulando trabalho em grupo e disciplina, contribui para uma posterior conquista da qualidade total.

1.4 METODOLOGIA

Após definição do escopo e dos objetivos do trabalho, foi realizada revisão bibliográfica, buscando literatura que enfocasse de forma prática e objetiva a implantação de um programa de qualidade baseado nos sentidos de qualidade, procurando responder às seguintes questões:

- o que é modelo 5S e quais seus componentes;
- como deve ser implantado;
- que problemas podem surgir na implantação e que cuidados devem ser tomados;
- como fazer o diagnóstico inicial prévio da empresa.

Concluída a revisão bibliográfica, adotou-se metodologia de levantamento de informações da situação atual da empresa, sendo realizado através de entrevistas com a Diretoria, e com o Departamento Administrativo. Foram utilizados também documentos já existentes da Empresa, com efetuadas algumas modificações voltadas para o objetivo do projeto.

CAPÍTULO II

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 HISTÓRICO

A filosofia 5S leva este nome por representar 5 palavras japonesas que começam com a letra S, sendo uma prática desenvolvida no Japão, no final da década de 40 e início da década de 50, após a Segunda Guerra Mundial, "...servindo para iniciar o processo de reconstrução do país e da população sofrida com as consequências do horror da guerra..." (OLIVEIRA, 1996, p. 10), onde os pais ensinavam seus filhos princípios educacionais que os acompanham até a fase adulta. O professor Kaoru Ishikawa citou no início do programa "...vamos começar varrendo...", sendo esta a indicação concreta do início da prática sistematizada dos 5 S no Japão. Depois de ocidentalizada, ficou conhecida também como *Housekeeping*. Veio para o Brasil com os conceitos relacionados com a chamada "Qualidade Total".

2.2 DESCRIÇÃO

Os cinco sentidos, comumente chamados de 5S, são o estágio inicial para um Programa de Qualidade Total, devido aos resultados rápidos e visíveis.

A filosofia do 5S foca em uma organização do trabalho, simplificação do ambiente de trabalho, reduzindo desperdício enquanto melhora qualidade e segurança. Não há espaço para eficiência em ambientes poluídos, desleixados, desorganizados.

A filosofia do 5S é uma espécie de ponte que liga a educação para a vida com o necessário treinamento para o trabalho. Segundo SAMPAIO (1994, p. 9), "esta filosofia não é só educação, pois pode ser direcionada e orientada para um fim específico, e **tampouco é apenas treinamento** (sem grifo no original), já que prepara o indivíduo para algo maior do que simplesmente executar tarefas."

A busca constante de excelência nos processos de uma empresa esbarra nos valores culturais e educacionais dos seus colaboradores. No Brasil, isto se torna

ainda mais grave, devido às deficiências básicas da população, refletindo também na área da saúde, onde a dedicação, respeito ao paciente são tão importantes quanto o conhecimento técnico. Desta forma, a filosofia 5S, através das transformações dos hábitos, atitudes e valores, busca a dignificação do homem através da humanização do ambiente de trabalho (RIBEIRO, 1994, p.11).

O programa, porém, deve ser descentralizado, não o limitando apenas à corporação, mas estimulando e apoiando a sua adoção em outros níveis, incorporando-o à vida familiar, à vida em comunidade. Para BITTENCOURT, PEREIRA e ALMEIDA (2003), “ o programa consiste no trabalho conjunto de conceitos e vivências que ao serem desenvolvidos contribuem para a criação de ambientes capazes de motivar e impulsionar resultados, combinando o bem-estar das pessoas com a realização profissional.”

Para OLIVEIRA, “ a limpeza interior que permite a manifestação de atitudes e comportamentos é a principal limpeza que constatamos em nossos ambientes. Muitas pessoas estão com dificuldades de superar conflitos e medos das mudanças porque não desenvolveram a capacidade de mudar e adequar suas vidas às novas realidades.” (OLIVEIRA, 1997, p. 3). Desta forma, se conseguirmos tornar nossas atividades mais simples, organizadas, eficazes, tanto em casa como no trabalho, estaremos também melhorando nossa auto-estima, nossa produtividade, nosso bem-estar.

Importante também o alerta de CUNHA, de que “ o programa 5S pode ser uma das ações dentro de um plano de implantação da qualidade total, podendo coexistir com outros modelos tais como o das normas ISSO 9000.” (CUNHA, 2001, p. 7 e 8).

2.3 BENEFÍCIOS DO 5S

- eficiência no trabalho – facilidade de execução, qualidade do resultado, segurança nas ações, redução de falhas
- padronização de tarefas
- evita desperdício (tempo, ações, materiais, equipamentos)
- organização e melhoria do ambiente de trabalho
- estímulo do asseio pessoal e da corporação

- melhoria da qualidade da manutenção
- prevenção de falhas, defeitos e acidentes de trabalho
- manutenção da saúde e integridade pessoal
- melhoria da moral dos colaboradores
- conscientização em relação ao meio ambiente e cidadania

2.4 APRESENTAÇÃO DOS 5 SENSOS

No Brasil, na falta de cinco palavras que começassem com a letra “S” com o mesmo sentido, foi adotada a terminologia de “Cinco Sentos”, sendo acrescentado o termo “Senso” antes de cada palavra em português que mais se aproximava do significado atual.

A tradução mais difundida para os cinco sentos é aquela adotada pela Fundação Christiano Ottoni (MARTINS, 1994), que define os 5S como:

<i>SEIRI</i>	Senso de Utilização
<i>SEITON</i>	Senso de Ordenação
<i>SEISOU</i>	Senso de Limpeza
<i>SEIKETSU</i>	Senso de Saúde
<i>SHITSUKE</i>	Senso de Autodisciplina

2.4.1 *SEIRI* – Senso de Utilização

Classificação, seleção de utensílios, materiais e equipamentos adequados para cada trabalho ou atividade. Seleção de informações e dados necessários para o trabalho.

QUADRO 1 – *SEIRI* – PROCEDIMENTOS SUGERIDOS

O que fazer	Como fazer	Novos comportamentos
- Separar somente o que é necessário no local de trabalho (útil do inútil), dando a cada um deles o	Classificação do item: - pode ser utilizado (perfeitas condições de uso, quantia adequada,	- “ <i>Você não precisa...Não adquira</i> ” - “ <i>A pessoa não precisa...Não forneça</i> ”

destino adequado - Liberar o espaço físico - Separar, classificar, estocar e rotular os itens desnecessários - Adequar estoques às necessidades - Reduzir e evitar desperdício - Remoção da sujeira pesada	frequência de utilização adequada) - não pode ser utilizado (sem condições de uso, quantidade inadequada, frequência de utilização inadequada) - utilização improvável (parece desnecessário, preferivelmente não utilizar	- <i>“Antes de falar...Pense e resuma”</i> - <i>“Está ruim...Não aceite”</i>
---	--	---

FONTE: HIRANO (1995) e EQUIPE GRIFO (1998, p. 27,28)

2.4.2 SEITON – Senso de Ordenação

Local certo para guardar todos os objetos, organização do local de trabalho, organização dos sistemas de armazenamento e recuperação de informações, de forma que haja a facilidade de acessá-los, em função do tempo e do desgaste físico para tal.

QUADRO 2 – SEITON – PROCEDIMENTOS SUGERIDOS

O que fazer	Como fazer	Novos comportamentos
- organizar e armazenar objetos e ferramentas de forma sistemática - padronizar nomes - guardar objetos semelhantes no mesmo lugar - definir o <i>lay-out</i> para permitir melhor utilização do espaço, tornar o trabalho menos desgastante e com maior segurança - otimizar recursos disponíveis - identificar o conteúdo de estantes e armários	Classificação da utilização: - todo dia – manter junto à estação de trabalho - toda semana – de fácil acesso, próximo à estação de trabalho - todo mês – onde possa ser compartilhado com os demais	- <i>“Abriu...Feche”</i> - <i>“Acendeu...Apague”</i> - <i>“Ligou...Desligue”</i> - <i>“Desarrumou...Arrume”</i> - <i>“Usou...Procure deixar como estava antes do uso”</i> - <i>“Precisou...Deixe fácil de acessar”</i>

<ul style="list-style-type: none"> - identificar documentos apropriadamente, evitando amontoá-los no sentido horizontal - usar etiquetas e cores para identificação - organizar quadros de aviso - praticar o sistema FIFO para estocagem de produtos (o primeiro que entra é o primeiro a sair) 		
--	--	--

FONTE: EQUIPE GRIFO (1998, p. 29,30)

2.4.3 SEISOU – Senso de Limpeza

Manutenção da área de trabalho sempre limpa, em condições adequadas para pronto uso. Descobrir e eliminar as fontes de sujeira. Manter dados e informações atualizados para garantir a correta tomada de decisões. Agregar valor ao homem combatendo várias formas de sujeira e suas consequências, como pouca iluminação, odor desagradável, ruídos, vibração, pó e poeira (RIBEIRO, 1994, p. 74). Limpeza é a parte mais importante da filosofia 5S.

QUADRO 3 – SEISOU – PROCEDIMENTOS SUGERIDOS

O que fazer	Como fazer	Novos comportamentos
<ul style="list-style-type: none"> - não sujar - descobrir e eliminar as fontes de sujeira - manter limpos mesas, armários, gavetas, equipamentos, ferramentas, mobiliários, verificando seu estado de uso enquanto se faz a limpeza - deixar paredes livres de desenhos e/ou cartazes desnecessários - verificar pontos de difícil acesso e estabelecer uma 	<p>Diga não a todo tipo de poluição:</p> <ul style="list-style-type: none"> - sonora: ruídos, gritos - Visual: bagunça, sujeira, pouca iluminação - Ambiental: intrigas, fofocas, discussões 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>“Atenção à detalhes”</i> - <i>“Não sabe consertar...Chame quem o saiba”</i> - <i>“Sujou...Crie formas de não sujar”</i> - <i>“Limpendo...Escute o barulho, sinta a temperatura”</i>

frequência para limpeza - Limpeza e clareza na comunicação - Dedicar 5 minutos diários para limpeza		
---	--	--

FONTE: EQUIPE GRIFO (1998, p. 31,32)

2.4.4 SEIKETSU – Senso de Saúde

Criar condições favoráveis à saúde física, mental e emocional, e garantir ambiente não agressivo. Estabelecimento de rotinas diárias, simplificadas, fáceis de serem seguidas do 5S. Padronização e melhoria constante de tudo e de todos.

QUADRO 4 – SEIKETSU – PROCEDIMENTOS SUGERIDOS

O que fazer	Como fazer	Novos comportamentos
<ul style="list-style-type: none"> - manter limpos e higienizados locais de uso comum - observar as práticas de segurança no trabalho - elaborar normas visando regulamentar o raciocínio do 5S, a organização estrutural, a organização das diversas atividades. - pensar e agir positivamente - evitar todas as formas de poluição - cuidar para que as informações e comunicados sejam claros, de fácil leitura e compreensão - realização de programas de manutenção de equipamento - sistemática de sinalização - cuidar da saúde dos colaboradores, incentivando 	<ul style="list-style-type: none"> - Com a prática diária dos sentidos de utilização, organização e limpeza - Com a integração do homem e o meio 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>“Antes das refeições...Lavar as mãos”</i> - <i>“Consertos provisórios...Evitar”</i> - <i>“Não sabe como funciona...Não mexa”</i> - <i>“É prejudicial...Não faça”</i> - <i>“Não está de acordo...Esclareça”</i> - <i>“Quem suja...Limpa”</i> - <i>“Melhor do que limpar é não sujar”</i> - <i>“Da minha máquina, cuido eu”</i>

a realização de exames periódicos, cuidados com a alimentação e importância dos exercícios físicos		
--	--	--

FONTE: EQUIPE GRIFO (1998, p. 33,34)

2.4.5 SHITSUKE – Senso de Autodisciplina

Hábito de observar preceitos e normas, exercício do autocontrole e persistência na busca de sonhos, anseios e aspirações. Respeitar o espaço e a vontade alheias. Uma vez estabelecidas as normas e preceitos, que, incorporados ao dia-a-dia, permitirão que a filosofia 5S expanda além dos limites iniciais.

QUADRO 5 – SHITSUKE – PROCEDIMENTOS SUGERIDOS

O que fazer	Como fazer	Novos comportamentos
<ul style="list-style-type: none"> - compartilhar visão e valores - treinar com empenho e persistência - construir uma consciência de como o 5S é importante - reconhecer a importância da existência e do cumprimento de regras - elaborar normas e procedimentos de maneira clara e concisa - atribuir responsabilidades - não ser tolerante com erros, porém, ser paciente - ser rigoroso com cumprimento de horários - utilizar equipamentos de proteção individual - saber criticar e receber críticas - saber elogiar - saber colocar-se no lugar do 	<ul style="list-style-type: none"> - Respeito a si próprio e aos outros 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>“Só hoje vou fazer diferente”</i> - <i>“Prometeu...Assuma”</i> - <i>“Conte sempre até dez”</i>

outro		
- transformar o 5S em rotina diária		

FONTE: EQUIPE GRIFO (1998, p. 34,35)

Pontos importantes do 5S:

- O princípio do 5S é gradual e necessariamente nesta ordem;
- 5S é para todos;
- 5S mostra eficiência com o tempo, transformando o ambiente físico da área de trabalho e moral em todos os níveis.

2.5 DIAGNÓSTICO PARA O 5S

Iniciar o programa sem conhecer a realidade, é correr o risco de desestimular o grupo, ou tornar o plano desacreditado. O diagnóstico é uma auditoria informal que pode ser feita por pessoas que conheçam relativamente bem os conceitos de ordem, limpeza, asseio e disciplina.

Os indícios ou sinais nos ambientes para implantação dos sentidos podem ser observados tanto no ambiente físico como no ambiente mental. Alguns indicadores estão listados a seguir¹:

2.5.1 Comunicação interna:

- falta eficácia e clareza;
- existe comportamento individualista das pessoas, com pouco coleguismo e muita competição entre os funcionários.

2.5.2 Ambiente de trabalho:

- apresentação irregular dos móveis, equipamentos e materiais, causando dificuldades para execução das atividades diárias;
- espaço insuficiente para colocação de mesas, cadeiras, armários, arquivos, prateleiras e estantes;

¹ OLIVEIRA (1997, p. 43-45) e CUNHA (2001, p. 7).

- iluminação deficiente, com ofuscamento e dificuldade para leitura de informações;
- ruídos incômodos ou estranhos ao ambiente;
- temperatura demasiado alta ou baixa, causando desconforto às pessoas e danificando equipamentos (informática, por exemplo) na presença do calor forte;
- materiais tóxicos e explosivos não identificados e em local não-apropriado.

2.5.3 Sujeira aparente:

- existe evidente falta de organização, ordem, limpeza, nos locais de trabalho, o que está afetando o desempenho;
- forte odor em áreas comuns;
- vazamento de material químico ou substâncias tóxicas prejudiciais à saúde;
- pó e poeira constantes ou ocasionais, dificultando a permanência das pessoas no ambiente.

2.5.4 Escadas, corredores e passagens:

- inexistência de sinalização;
- os pisos não são antiderrapantes;
- estão bloqueados.

2.5.5 Código de cores:

- não são usados para identificar equipamentos ou áreas de segurança.

2.5.6 Comportamentos e atitudes:

- os conceitos básicos de disciplina, ordem, utilitarismo, trabalho em grupo não são conhecidos ou praticados;
- nota-se certo desleixo das pessoas consigo próprias, com sua saúde e bem-estar, segurança e saúde emocional;
- os relacionamentos interpessoais não se estabelecem harmonicamente e de forma evolutiva;
- preponderância de pessoas com baixo nível de escolaridade;

- as pessoas não se apresentam de forma adequada quanto às suas roupas e procedimentos;
- as pessoas apresentam atitudes inadequadas nas áreas de segurança.

O diagnóstico é encerrado com uma reunião para consolidar as conclusões dos avaliadores, e o próprio responsável pelo processo avaliado.

Nesta fase, é importante também fazer uma lista de problemas específicos, referentes às **barreiras ao início do programa** (ver 2.7), através de entrevistas informais com os funcionários. CUNHA (2001, p. 25) sugere realizar:

Uma análise criteriosa para descobrir o grau em que está generalizado na empresa, o grau de intensidade, o impacto que poderá causar nas mudanças pretendidas e as possibilidades de contornar ou reduzir o efeito do problema para a implantação do programa. Essa análise é necessária para decidir se será necessário primeiro corrigir alguns desses problemas antes de implantar o programa de qualidade ou se os problemas podem ir sendo corrigidos concomitantemente à implantação.

Este autor sugere ainda que estes problemas sejam analisados e tratados com o apoio de pessoas especializadas no tipo de dificuldade que se está tratando, como especialistas em recursos humanos, psicólogos organizacionais, especialistas em administração.

2.6 PRINCIPAIS AÇÕES PARA IMPLANTAÇÃO DO 5S

Para uma implantação bem-sucedida do programa dos cinco sentidos, torna-se fundamental o desenvolvimento de práticas e ações voltadas para a valorização do ser humano, no seu ambiente de trabalho e domiciliar.

Segundo OLIVEIRA (1997, p. 23), “ o foco principal da implantação está no homem e como tornar a implementação das ações uma experiência rica, motivadora e, principalmente, transformadora de comportamentos e atitudes para melhorar cada vez mais a convivência e o bem-estar ao frequentarmos os diversos ambientes.”

Para tal, a vontade de mudar, de transformar hábitos ruins, considerando sempre as diferenças individuais, a cultura local da empresa, são passos iniciais que irão transformar estas mudanças comportamentais em benefícios duradouros para todos os envolvidos.

2.6.1 COMPROMETIMENTO DA ALTA ADMINISTRAÇÃO

A participação da alta direção é muito importante na liderança das atividades, demonstrando o comprometimento oficial da organização para conduzir o 5S. O Presidente ou o principal dirigente da organização deve estar sinceramente comprometido com a prática e o êxito do programa manifestando seu apoio publicamente, através de palestras, reuniões específicas ou comunicado escrito enviado a todos e que explique clara e sucintamente quais os objetivos pretendidos. O objetivo do envolvimento da alta administração é dar credibilidade ao processo e disponibilização de recursos para material didático, liberação de funcionários para palestras, tempo dos gerentes para análise dos projetos de melhoria, auditorias internas, etc.

2.6.2 ESTRUTURA DE APOIO À IMPLANTAÇÃO

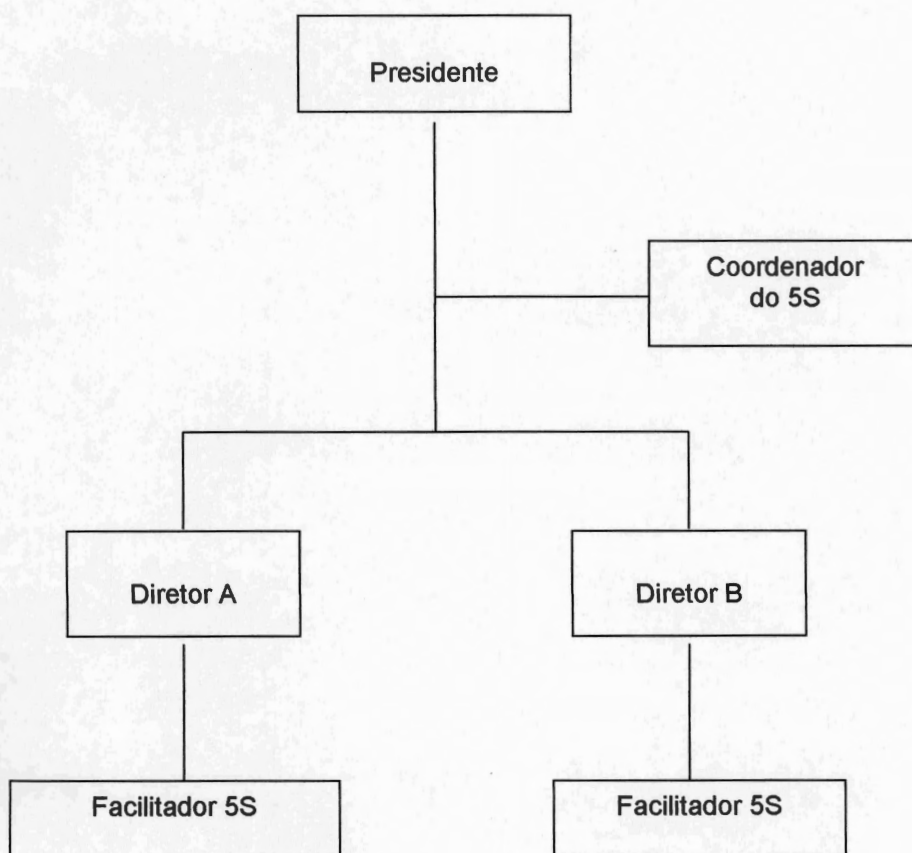
Após a sensibilização da alta administração e a decisão de implantar o programa 5S, a direção deverá montar uma estrutura para a implantação com os seguintes objetivos:

- Estabelecer a equipe do 5S, seu coordenador e facilitadores;
- documentar a situação atual da organização;
- elaborar o plano diretor, incluindo objetivos e metas a serem alcançados;
- dar apoio ao que for necessário.

É interessante que os membros do time pertençam a áreas diferentes da empresa para refletir melhor as necessidades de cada setor, além de promover a integração entre os mesmos. Para RIBEIRO (1994, p. 33), “o importante é escolher pessoas que tenham potencial de multiplicação, de credibilidade, e que realmente acreditem no 5S.”

A implantação e manutenção deste programa requer uma estrutura simples, porém eficaz para a coordenação e execução das atividades.

A seguir apresentamos um modelo sugerido em diversas organizações:



Responsabilidades do Coordenador Geral:

- criação da estrutura para implantação;
- elaborar o plano de implantação;
- escolha dos facilitadores;
- alocação de recursos;
- auditoria.

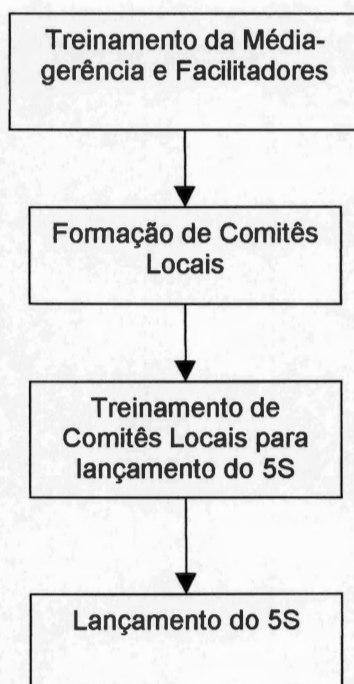
Responsabilidades dos Facilitadores:

- difundir os conceitos do 5S para os demais funcionários;
- auxiliar as gerências e demais pessoas na prática de ações referentes aos 5S;
- orientar sobre as etapas do processo de implantação do programa;
- trazer ao restante da equipe os problemas encontrados pelos funcionários;

- representar sua unidade em reuniões para acompanhamento do programa e multiplicar internamente os conceitos e definições dos sentidos;
- regularmente, promover participação do coordenador em reuniões, debates, com os funcionários de seu setor, para aumentar a eficiência e credibilidade do programa;
- buscar persistentemente a prática motivada dos sentidos, dando exemplos pessoais dos benefícios alcançados no seu dia-a-dia.

Haroldo Ribeiro (1994, p. 30) apresentou um diagrama esquemático para representar as etapas de implantação de um programa 5S, que deve ser adaptada de acordo com o porte e características de cada organização, destacando que a princípio não há necessidade de nenhum programa oficial para a prática da essência do 5S.





A EQUIPE GRIFO (1998, p. 39) e OLIVEIRA (1997, p. 57) sugerem a consolidação inicial dos 3 primeiros sentidos, sendo que os dois restantes, como são decorrentes dos três primeiros, ficam por conta da estratégia de manutenção do programa.

2.6.3 REGISTRO DA SITUAÇÃO ATUAL

A equipe do 5S deve fazer registros de como a empresa se encontra com relação ao acúmulo de materiais desnecessários para a realização das tarefas, organização e limpeza dos setores antes do início da implementação dos 5S, com o objetivo de comparar a situação atual com a alcançada após a implementação dos sentidos e medir os resultados obtidos. Este registro pode ser realizado através de fotografias dos locais, vídeos para complementação dos registros, questionários específicos.

2.6.4 PROGRAMA DE TREINAMENTO E EDUCAÇÃO

Considerando o 5S um processo educacional, antes de cobrar determinada postura, é necessário que seja mostrado de que maneira a empresa espera que eles se comportem. Todas as pessoas da organização deverão ser treinadas nos conceitos e prática dos 5S.

É importante que este treinamento prepare-as devidamente para não apenas entenderem o que está acontecendo mas, principalmente, para participarem do processo ativamente, no levantamento das não-conformidades existentes nos ambientes, execução de ações corretivas e preventivas para a sua solução, incentivo da cultura e estímulo à persistência.

2.6.4.1 PRIMEIRA ETAPA: Gerentes e Coordenadores

Nesta etapa informa-se os conceitos, elaboração de plano para implantação, ressaltando a importância estratégica do programa para a sobrevivência da organização e considerando como sendo o primeiro passo para a implantação do Programa de Qualidade Total. Ferramentas : leitura de literatura específica, participação em cursos de 5S, visita às organizações que estejam em estágio mais avançado do 5S

2.6.4.2 SEGUNDA ETAPA: Facilitadores, multiplicadores e promotores

Este treinamento deverá ser o mais completo possível, visto que este grupo será o responsável pela consultoria interna do programa, em cada unidade, pela difusão dos conceitos do 5S, assessorando as gerências na implantação dos 5S e prática das ações recomendadas. Deverá ser dada ênfase à aplicação da metodologia de solução de não-conformidades e ações para a prática permanente e motivada do programa. Ferramentas: reuniões, palestras, cursos específicos, debates, aplicação de jogos e vivências. Como os facilitadores devem ter um conhecimento mais aprofundado de 5S, é importante que os mesmos consultem literatura específica, não se limitando aos conhecimentos assimilados em cursos.

2.6.4.3 TERCEIRA ETAPA: Todas as pessoas da organização

Devem ser informados os conceitos, objetivos e ações práticas e fáceis para todos participarem não apenas nos ambientes organizacionais, mas também na vida doméstica e social das pessoas. Ferramentas: reuniões, palestras, cursos.

2.6.5 FERRAMENTAS PARA IMPLEMENTAÇÃO E MANUTENÇÃO DO 5S

As ferramentas utilizadas no 5S são simples, de fácil entendimento e aplicação. A equipe do 5S deve estar familiarizada com estes métodos e empregá-los na prática diária do 5S.

2.6.5.1 *Brainstorming*

Método aplicado para geração de idéias, onde o assunto é definido para os membros do time, estabelecido um período de tempo (de 5 a 10 minutos) e após, cada participante conta a sua idéia. As idéias são registradas num quadro ou *flip-chart*. No final do processo, todas as idéias são analisadas pela equipe e selecionadas as mais adequadas aos objetivos a serem alcançados. Pode-se utilizar esta ferramenta para: listagem de atividades no processo de implementação do 5S, identificação de resistências ao processo, identificação de possíveis projetos de melhoria, etc.

2.6.5.2 Plano de Ação 5W2H

Para orientar as diversas etapas que deverão ser implementadas em um projeto e acompanhar seu desenvolvimento. O plano de ação é estruturado por meio dos elementos abaixo:

- **what** – o que será feito;
- **why** – por que será feito;
- **who** – quem será o responsável pela realização das tarefas;
- **when** – quando cada uma das tarefas será realizadas;
- **where** – onde cada uma das tarefas será executada;
- **how** – como será realizada cada tarefa;
- **how much** – quanto custará e quais serão os benefícios.

2.6.5.3 Jogos, narrativas e humor

Ajudam a revelar atitudes e enfatizar de forma divertida o que é esperado das pessoas. Fortalecem o processo de mudança, o espírito de cooperação criando um realidade compreensível. Além disso, facilitam a aprendizagem, possibilitando que qualquer pessoa, independente de seu nível cultural, torne-se um comunicador da mudança desejada. Exemplos: peças de teatro, vídeos, livros, histórias pessoais, textos jornalísticos, histórias em quadrinhos, analogias.

QUADRO 6 – HUMOR NEGRO SOBRE O 5S

Receita de como desaparecer com
Aquele maldito documento:

Coloque o documento sobre a mesa de um dos fanáticos
Pelo programa 5S. Imediatamente ele será classificado
Como sem importância e vai para o lixo, **descartado !**

FONTE: EQUIPE GRIFO (1998, p. 51)

2.6.5.4 Ferramentas Visuais:

Cartazes devem ser afixados para cada fase do 5S, para mostrar quais atividades estão ocorrendo e quais avanços foram obtidos. Registros através de fotografias de ambientes antes e após o início do programa também servem como estímulo.

QUADRO 7 – MODELOS DE CARTAZES SOBRE 5S

LISTA DOS NOVOS HÁBITOS PARA A FASE DE DISCIPLINA

Prometeu...cumpra.

Falou...assuma.

Mudar um hábito é difícil?

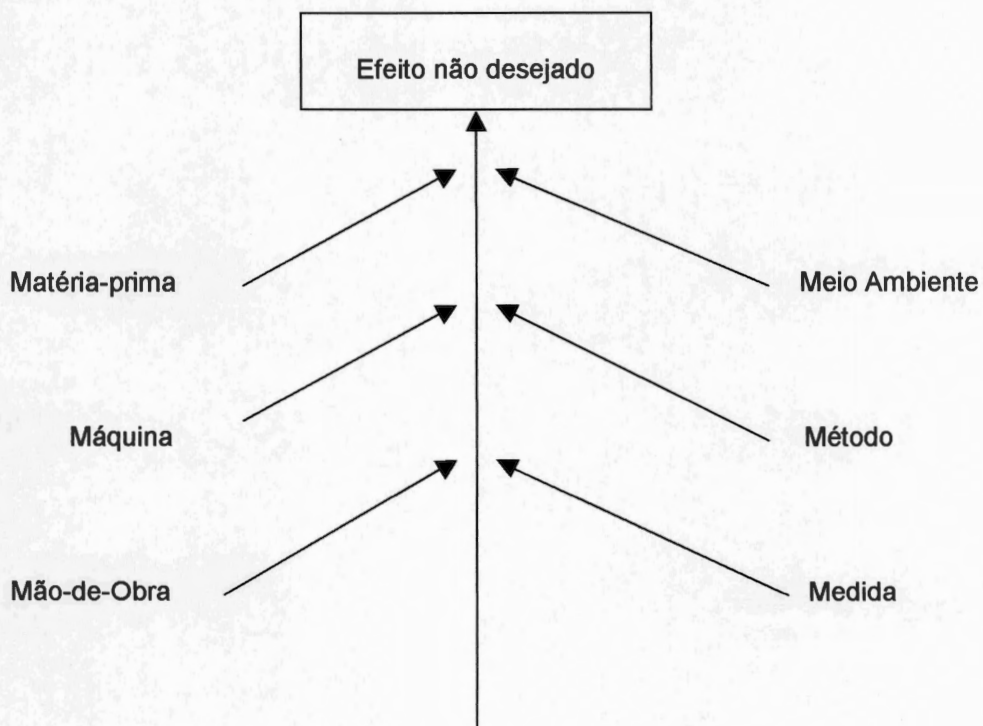
Viva um dia de cada vez...

Prometa a si mesmo: hoje vou fazer diferente.

FONTE: EQUIPE GRIFO (1998, p. 55)

2.6.5.5 Diagrama de Causa e Efeito (Prof. Kaoru Ishikawa)

Utilizado quando se deseja fazer uma reflexão sobre as possíveis causas de um problema, pois ajuda a separar as idéias em categorias pré-determinadas, facilitando assim a identificação e resolução da questão.



2.6.5.6 Torneios, Prêmios 5S:

É interessante organizar eventos esportivos e festivos nos quais os participantes possam ter a sensação de engajamento e vitória. Os diversos setores poderiam candidatar-se, sem competição, a não ser consigo mesmos, com critérios baseados no esforço do setor principalmente, e não só nos resultados alcançados.

2.6.5.7 Certificados 5S:

Poderiam ser dados a qualquer setor, independente de qualquer premiação, que demonstrasse esforço especial de melhoria no 5S. Desta forma, as pessoas sentiriam que os seus esforços foram reconhecidos e continuariam a se empenhar.

2.6.5.8 Visitas:

Visitas em geral e de familiares, em particular, são promovidas por várias organizações com o objetivo de valorizar os esforços para a criação de um local digno de se viver e trabalhar.

2.6.5.9 Encontros 5S e Campanhas em ondas:

Encontros poderiam ser promovidos anualmente por toda a organização, de forma que os diversos setores pudessem expor suas conquistas. Campanhas em onda, sempre destacando um tema relevante para o 5S são importantes para manter a essência do programa.

2.7 BARREIRAS AO INÍCIO DO PROGRAMA

Não é fácil iniciar qualquer mudança numa organização. A seguir foram listados uma série de motivos que as pessoas alegam constituírem-se em barreiras à implantação de programas de qualidade:

- falta de tempo;
- as pessoas estão mal informadas sobre o assunto, o pessoal está despreparado, desmotivado;
- vai aumentar a burocracia;
- nossa qualidade já é boa e a empresa já tem bastante lucro;
- falta credibilidade ao assunto, o tema já está desgastado, banalizado;
- as pessoas têm medo das mudanças;
- a decisão está sendo imposta;
- promessas não cumpridas no passado;
- não há reconhecimento ao esforço das pessoas;
- isso é apenas "fogo de palha";
- morosidade na tomada de decisões e implementação;
- histórias de insucesso com programas da qualidade;
- resistência ao trabalho em equipe;
- receio da exposição da situação real das unidades;
- as pessoas não desejam fazer esforço adicional, comodismo;
- salário baixo;
- os mesmos que trabalham; outros recebem benefícios sem fazer nada;

- algumas chefias são resistentes, indiferentes, ou fazem “corpo mole” com maus funcionários.

Outras barreiras internas que podem surgir no decorrer da implantação do Programa:

- falta de constância de propósito por parte da alta direção;
- falta de cuidados com a avaliação do clima organizacional vigente na empresa: é preciso escolher o momento certo para que o programa tenha boa receptividade e não ir de encontro à cultura local da empresa;
- a expectativa de resultados financeiros imediatos;
- excesso de teorização, perdendo a característica de simplicidade e praticidade do 5S;
- não observar as reais condições de trabalho de cada caso específico;
- falta de comprometimento da chefia, falta de liderança dos gerentes;
- falta responsável pela organização do programa, ou a pessoa não é adequada ou sobrecarregada por outras ocupações;
- falta de compreensão dos conceitos básicos, face ao treinamento inadequado ou insuficiente;
- a organização não demonstra preocupação real com as condições de vida dos seus empregados;
- falta de avaliação e reconhecimento;
- falta de acompanhamento.

2.8 DIFICULDADES PARA EXECUÇÃO DOS 5S

2.8.1 SEIRI (Utilização): O descarte de materiais nesta fase deve ser feito com a participação direta dos supervisores. Porém, algumas pessoas podem ficar tentadas a guardarem coisas que “um dia podem servir”. RIBEIRO (1994, p. 71) dá alguns exemplos para vencer esta resistência:

- retirar todos os objetos do ambiente, classificá-los e retornar somente aqueles realmente necessários, armazenando-os de acordo com sua frequência de uso;

- fazer a seguinte pergunta: “desde que você guarda este objeto, quantas vezes o utilizou?” Se a resposta for “poucas vezes”, considere uma utilização maior se estiver num local mais acessível para outros usuários.
- Verificar se os documentos adquiridos ainda têm alguma utilidade. Em caso afirmativo, eles poderão ser reconduzidos para o órgão que os emitiu?

2.8.2 SEITON (Ordenação): Sua maior dificuldade é a obtenção do melhor “*lay-out*” exigido para facilitar o acesso ao material quando necessário. Requer trabalho em equipe para discussões e sugestões.

2.8.3 SEISO (Limpeza): A dificuldade desta prática é convencer os usuários do ambiente de que é deles a responsabilidade da limpeza, isto é, a limpeza deve fazer parte da própria atividade de trabalho, sem considerá-la perda de tempo, sem preconceitos nem sentimentos de humilhação. Pode-se sugerir visitas a outras empresas que praticam o 5S, depoimentos de pessoas que já agem desta forma, exemplos de superiores, para que possa agregar valor à esta atividade. Os pontos de difícil acesso geralmente são esquecidos, trazendo como consequência o acúmulo de sujeira. Isto pode ser evitado, fazendo-se uma lista de todos estes pontos, e estabelecendo uma frequência para a limpeza deles.

2.8.4 SEIKETSU (Saúde): As atividades deste senso merecem atenção especial, pois exigem perseverança. Há necessidade de uma promoção permanente do próprio 5S, através das ferramentas citadas no item 2.6.5.

2.8.5 SHITSUKE (Autodisciplina): A impontualidade é o sinal mais freqüente da falta de disciplina; logo, deve ser o primeiro problema a ser atacado. Segundo RIBEIRO (1994, p. 80), “o cumprimento de normas e procedimentos acontecerá naturalmente, à medida em que as pessoas percebam as vantagens da prática, principalmente, porque paralelamente amadurecerá o espírito da equipe.”

2.9 MANUTENÇÃO DO PROGRAMA

Por ser uma atividade ligada ao homem e seu comportamento, o 5S necessita ser permanentemente promovido, procurando evitar posturas e atitudes (vide 2.7) que possam comprometer o processo de implantação. A falta de

comprometimento, de liderança, empenho pessoal da alta administração, e uma base bem estruturada fundamentada pela educação, tem sido uma das causas principais do fracasso dos programas 5S.

Os principais componentes de um bom programa de manutenção envolvem os seguintes elementos:

- educação e treinamento;
- motivação;
- estabelecimento de metas;
- definição de sistemática de avaliações;
- política de divulgação de resultados e de reconhecimento;
- identificação e solução de não-conformidades;
- introdução de ciclo de melhoria contínua dentro do Programa.

2.9.1 Educação e Treinamento

Para RIBEIRO (1994, p. 93):

Atualmente, as empresas no Brasil se vêem obrigadas a desenvolver um papel educador em busca da qualidade total, e o 5S, adaptado à cultura de cada uma, é um método que se mostra bastante apropriada para este fim. O ponto de partida é a liderança da direção, através da constância de propósitos para o desenvolvimento do 5S, entendendo que o investimento na educação do homem é o princípio básico para a busca da excelência.

Peter Senge (1996), chefe do Centre for Organizational Learning do Massachusetts Institute of Technology acredita que as empresas de hoje devem sua vantagem competitiva à sua capacidade de aprender e de continuar aprendendo. Senge argumenta que as pessoas que aprendem com facilidade deveriam adotar cinco disciplinas: devem colocar de lado antigos “modelos mentais”, aprender a ser receptivas aos outros (“estabelecer relações pessoais”), entender como sua organização realmente funciona (“ pensamento estratégico”), concordar quanto a uma “visão compartilhada” e em seguida trabalhar juntas para alcançar um objetivo comum (“aprendizado em equipe”).

Considerando a educação como base do desenvolvimento de qualquer atividade, e considerando o 5S um programa estruturado em mudanças comportamentais, o treinamento e processo educacional contribuem decisivamente para melhorar a competência do trabalhador e do processo produtivo como um todo.

Para MARTINS (2001, p. 10), “a educação é portanto um processo de formação das qualidades humanas físicas, morais, intelectuais, estéticas, tendo em vista a orientação da atividade humana na sua relação com o meio social, em determinados contextos sociais.”

2.9.2 Motivação

Segundo OLIVEIRA (1997, p. 24), “as campanhas motivacionais visam criar um estado ambiental favorável para ocorrerem melhorias no relacionamento das pessoas através de mudanças de atitudes e manifestações comportamentais favoráveis ao bem-estar de todos.”

Muitas organizações acreditam que o lançamento do 5S é suficiente para a consolidação dos três primeiros S. Esta postura provoca uma certa acomodação na prática do 5S, trazendo como consequência um retorno à antiga situação ao longo do tempo, após o ímpeto inicial. Após este passo inicial, a motivação fica muitas vezes esquecida, concentrando-se apenas nas auditorias e competições entre os setores, que com o tempo torna-se rotina e não motiva mais. É comum observar que o local que melhora rápido também piora rápido. Por isto, quanto mais sólida for a execução das três atividades iniciais do 5S, mais sólida será a sistemática de implantação.

A empresa deve periodicamente promover palestras de reforço para novos funcionários, demonstrar sempre o interesse da alta administração através da participação ativa durante competições, reuniões, entre outras atividades (vide 2.6.5), mantendo o programa na mente das pessoas e tornando a sua prática um processo rotineiro.

2.9.3 Estabelecimento de metas

O estabelecimento de metas que sejam simultaneamente desafiantes e atingíveis, é um fator de motivação das pessoas em busca de resultados.

No estabelecimento dessas normas, devemos levar em consideração alguns aspectos básico:

- devemos estabelecer quais atividades serão realizadas e como;
- devemos estabelecer que é o responsável pelo quê, e delimitar que atividades e áreas são de responsabilidade de cada um;

- devemos estabelecer quando as atividades deverão ser executadas – a não definição dos horários faz com que tais atividades sejam encaradas como não-obrigatórias, não sendo incorporadas na rotina de trabalho;
- prazo de tempo para finalização da atividade.

As metas também podem ser definidas:

- para cada um dos sentidos, numericamente. É importante ressaltar que a pontuação máxima não significa a perfeição. Deve ser compatível com a realidade, e com o passar do tempo, o paradigma vai mudando, e a pontuação passa a ser mais rigorosa;
- em função da proporção dos ambientes existentes, através da atribuição de pesos a estes setores, de acordo com a importância que eles representam, e pela relativa complexidade para sofrerem alterações.

2.9.4 Sistemática de avaliações

Um passo imprescindível para o sucesso é a adoção de um sistema de manutenção, avaliação e acompanhamento, antes mesmo do término das etapas de implantação.

Após o estabelecimento de metas, a equipe 5S elaboram formulários de avaliação, critérios de pontuação, sistemática de aplicação. Este procedimento tem a seguinte finalidade:

- promover a integração e a comunicação entre as pessoas;
- gerar um clima de ajuda mútua;
- servem de termômetro para verificar o estado de organização, limpeza e motivação;
- identificar possibilidades de melhoria;
- divulgar as realizações das pessoas;
- gerar um ambiente de competição sadia;
- reconhecer uma não-conformidade;
- dar sustentação ao sistema.

2.9.4.1 Formulários de avaliação

Indicam ao avaliador o que deve ser visto e como cada item deve ser avaliado, de maneira simples e objetiva, deixando pouca margem a dúvidas e

discussões. Pode-se ter um formulário para cada senso, um formulário que aborde senso por senso, e/ou um formulário que aborde o 5S de maneira genérica. Devem também permitir que haja uma utilização comum a toda empresa.

Conteúdo: identificação do ambiente e seu responsável;
 data da avaliação;
 Ítems que são avaliados;
 espaço para pontuação do ítem (e o peso do ítem quando necessário);
 um total de pontos possíveis, o obtido e o desejado;
 identificação dos avaliadores.

SILVA (1996, p. 153) alerta para os cuidados quanto à imparcialidade da avaliação, para não criar insatisfação entre os funcionários, devendo estar atento para modificações nos formulários tantas vezes quantas sejam necessárias. Afirma ainda que um bom critério de avaliação não é aquele centrado no certo e errado; péssimo e excelente, mas aquele que abre espaço para pontuar as pequenas mas significativas realizações.

2.9.4.2 Pontuação

Devem ser estabelecidos critérios de pontuação (por exemplo, comparando o ambiente com um modelo) e atribuídos pesos para cada ítem constante no formulário, de acordo com o grau de dificuldade de obtenção da máxima pontuação. Ítems mais fáceis de ser trabalhados devem Ter peso menor que os de maior complexidade.

Geralmente a pontuação resultante da avaliação determina um conceito final do setor em relação à prática do programa. Este conceito, assim como a pontuação, variam de empresa para empresa. Auxiliam, contudo, para o estabelecimento de metas para os ciclos seguintes e servem de referência para uma política de reconhecimento.

2.9.4.3 Sistemática de aplicação:

a) tipo de auditoria:

- auto-avaliação: os setores poderiam ser auto-avaliados com ou sem acompanhamento, se solicitado, de auditores qualificados. Só então os

interessados submeter-se-iam a uma avaliação formal, de preferência mediante solicitação. Esta prática é bastante útil para o exercício da autodisciplina;

- Avaliação externa: durante as avaliações, o auditor de 5S deve ser acompanhado por um representante do setor que está sendo auditado, e por um membro da equipe 5S. O auditor deve ter liberdade para responder o formulário de avaliação e lavrar as não-conformidades, livre de pressões por parte do setor auditado. O representante da equipe 5S serve então como testemunham, sendo que ele não deve influenciar na auditoria;
- b) periodicidade: no início as avaliações podem ser bimestrais, passando para uma frequência menor à medida que o processo for se consolidando;

2.9.4.4 Divulgação dos resultados

Deve ocorrer sempre, mostrando os pontos positivos, e destacando as áreas que avançaram no processo. Fotos que demonstrem uma evolução do ambiente provocam uma sensação de conquista para a equipe daquela área.

2.9.4.5 Reconhecimento de não-conformidades

Deve ser planejado o acompanhamento destas não-conformidades e implantação de ações corretivas, definindo-se responsável, prazo e recursos.

2.9.5 Ciclo de melhoria contínua

Como em qualquer programa de qualidade, deve haver uma preocupação constante com o aperfeiçoamento contínuo, sem perder a característica de simplicidade do 5S. Esta decisão de manter ativo o conceito e a prática dos senso em toda a organização depende bastante de quão sério a direção da empresa está envolvida com os seus objetivos.

Para a melhoria contínua do programa, é imprescindível valorizar o ser humano, integrá-lo ao seu ambiente, fornecendo condições dignas de trabalho. Somente desta forma, os cinco senso poderão ser completamente entendidos para todos que o executam, levando à excelência e qualidade total.

CAPÍTULO III

3 A EMPRESA

A empresa CLIRE, Clínica de Doenças Renais LTDA, empresa de caráter privado, localizada no terceiro andar do Hospital Santa Tereza de Guarapuava, fornece serviços de nefrologia clínica e terapia renal substitutiva (hemodiálise e diálise peritoneal) para pacientes portadores de insuficiência renal de Guarapuava e área de abrangência da 5ª Regional de Saúde.

Terapia renal substitutiva consiste em um conjunto de procedimentos para depuração sanguínea através de equipamento específico de circulação extra-corpórea (hemodiálise) ou através do peritônio do paciente (diálise peritoneal), indicados na falência aguda ou crônica dos rins.

Atende atualmente 122 pacientes (114 pacientes em hemodiálise e 11 pacientes em diálise peritoneal), destes, 98,1% financiados pelo Sistema Único de Saúde. Horário de funcionamento: segunda a sábado das 7 às 22 horas. Plantão constante médico e de equipe de enfermagem.

Com seis anos de atividades, é composta por quatro sócios (anexo um). Seu quadro de profissionais compreende: 3 médicos nefrologistas; 1 cirurgião vascular; 1 administradora; duas enfermeiras especialistas em nefrologia; 3 técnicos de enfermagem; 11 auxiliares de enfermagem; 1 nutricionista; 1 terapeuta ocupacional; 1 assistente social; 1 psicóloga; 2 auxiliares de limpeza; 1 auxiliar de serviços gerais; 1 digitadora; 1 jardineiro.

Missão: fornecer terapia renal substitutiva para melhorar a sobrevida e a qualidade de vida dos pacientes renais crônicos atendidos na CLIRE, utilizando-se da melhor tecnologia possível e de profissionais qualificados.

Visão: visualizamos que com as atividades desenvolvidas, associado a uma equipe interdisciplinar, melhoraremos o conceito negativo que as terapias renais substitutivas possuem e habilitaremos o paciente renal crônico fisicamente, psicologicamente e tecnicamente a se integrar de maneira mais produtiva na sociedade resgatando-lhe a cidadania plena.

A doença renal crônica é uma doença grave, parcialmente incapacitante, onde os pacientes são submetidos à tratamento contínuo três vezes por semana, durante 4 horas, muitas vezes pelo resto da vida. A dependência crônica da hemodiálise faz nascer uma relação de convivência intensa e algumas vezes desgastante entre os pacientes e a equipe de saúde que os atende.

A rotina de trabalho na Empresa consiste em, dentre outros:

- procedimentos médicos e de enfermagem para hemodiálise e diálise peritoneal. São 3 turnos diários de hemodiálise, cada turno com duração de 4 horas. Número de máquinas disponíveis: 23;
- Diagnóstico e indicação de tratamento dialítico;
- Acompanhamento médico, de enfermagem, e nutricional diários;
- Acompanhamento dos serviços de apoio – psicologia, assistência social, terapia ocupacional;
- Realização de exames complementares (pacientes, funcionários, e da água tratada)
- Prescrição de medicamentos;
- Atendimento de intercorrências durante diálise;
- Manutenção de máquinas dialisadoras, equipamentos de emergência, tratamento de água;
- Internamentos;
- Aquisição de materiais, medicamentos, equipamentos para o procedimento dialítico;
- Realização de relatórios e fatura mensal para o Sistema Único de Saúde e Convênios Médicos;
- Acompanhamento de estagiários no Serviço;
- Qualificação dos profissionais integrantes da Empresa, através de palestras, reuniões, cursos e congressos;
- Realização de eventos de confraternização (pacientes, funcionários).

3.1 ORGANOGRAMA DA EMPRESA

Anexo 1

3.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO ATUAL

Para levantamento dos problemas da empresa, foram consultadas as seguintes fontes:

- a) dados das reuniões realizadas semanalmente entre a diretoria e os departamentos, onde ocorrem discussões sobre pacientes em seus aspectos clínicos, sociais, emocionais, apresentação de temas sobre nefrologia, sendo utilizada a ferramenta 5W2H e diagrama de Ishikawa para levantamento e solução de problemas;
- b) dados de conversas informais com o Departamento Administrativo e Diretoria;
- c) problemas levantados pelos funcionários em reuniões dos setores e através de conversas informais;
- d) dados de questionários específicos para os pacientes (clientes externos) e funcionários (clientes internos), para avaliação geral da empresa. Não foi necessária a identificação destes questionários para que houvesse maior honestidade nas respostas. Algumas perguntas do questionário dos colaboradores já são relacionadas com os cinco sentidos, e são semelhantes às da auditoria, para fins de comparação antes e após a implantação do 5S.
Objetivos dos questionários:

- identificar o nível presente e tendências da satisfação do paciente e funcionário com a Clínica, visando também a antecipação de certas necessidades;
- identificar as causas de eventuais problemas com o nível de satisfação;
- comparar a empresa com padrões anteriores em relação ao nível da satisfação;
- avaliar o clima e nível de aceitação das pessoas para as mudanças para a qualidade.

- e) observações feitas por mim como médica nefrologista da empresa.

3.3 ANÁLISE DA SITUAÇÃO DA EMPRESA

A empresa vem acompanhando os avanços tecnológicos na área nefrológica, tendo sido a primeira no interior do Estado do Paraná a substituir todo o

seu equipamento por máquinas proporcionadoras de hemodiálise (alemãs e americanas) e sistema de filtração de água através de osmose reversa. Esta aquisição melhorou sobremaneira a qualidade de diálise oferecida aos pacientes, e a segurança do procedimento. Em contrapartida, houve aumento nos custos de manutenção do equipamento, e também da sessão de diálise, visto que são utilizados materiais importados, com preços atrelados ao dólar.

A empresa não possui concorrentes na região de abrangência da 5ª Regional de Saúde, porém, observa-se uma preocupação com a melhoria dos serviços prestados, observados através de:

- reuniões semanais interdisciplinares;
- reuniões trimestrais com todo o corpo de enfermagem;
- realização de simpósio anual para educação continuada dos funcionários, com palestrantes convidados, procurando abranger aspectos psicológicos, sociais, clínicos da doença renal e seus tratamentos;
- envio dos colaboradores (médicos, auxiliares e técnicos de enfermagem, enfermeiras, nutricionista, terapeuta ocupacional, psicóloga, assistente social) à congressos, cursos, com temas voltados à área nefrológica, e posterior reunião para exposição dos temas;
- abertura da empresa para estágios em nutrição, assistência social, enfermagem;
- disponibilização aos pacientes de serviços além do tratamento dialítico, não exigidos e não remunerados pelo Sistema Único de Saúde , como refeições na clínica, medicamentos, encaminhamentos para outras especialidades, psicóloga, terapeuta ocupacional, assistente social, projetos sociais como horta, apoio à escola, realização de concursos culinários e premiações, publicações bimestrais internas, ensino do alfabeto braile para deficientes visuais (estagiária voluntária);

O diferencial da empresa na opinião dos clientes externos - algumas vezes comparando tratamento realizado em outra cidade - é a atenção, dedicação dos funcionários e proximidade com o corpo clínico, bem como as facilidades disponibilizadas. Na opinião dos clientes internos, a empresa se diferencia pelo estímulo dado à educação continuada dos funcionários das várias áreas, e a boa relação com a direção.

A diretoria é nova e tem consciência das necessidades da empresa e seus colaboradores. Em consequência disto, foi iniciado em fevereiro de 2003 um programa de remuneração especial, onde cada funcionário escolhe um bônus (auxílio moradia, cesta básica, cursos de línguas, academias, plano de saúde, odontológico, etc.) que mais se adapte às suas necessidades.

3.4 DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO DOS SISTEMAS DE QUALIDADE DA EMPRESA

A empresa não tem nenhum programa de qualidade formalmente implantado. Durante as reuniões mensais, são utilizadas algumas ferramentas para resolução de problemas, como 5W2H, *brainstorming*.

No passado, durante as reuniões trimestrais, foi sucintamente exposto os conceitos do 5S, porém, sem tentativa de iniciar o programa, devido ao pouco conhecimento sobre o assunto.

Existem protocolos para todos os procedimentos realizados na empresa, inclusive um Manual de Produção para o departamento administrativo. Estes manuais são utilizado quando da contratação de novos funcionários, para treinamento em relação aos processos.

Uma dificuldade é conseguir que os funcionários sigam os procedimentos na execução de suas tarefas, especialmente quanto ao uso do equipamento de proteção individual, apesar de cientes dos riscos de exposição à doenças e intoxicação com produtos químicos. Todos são vacinados contra tétano e hepatite B, e submetidos à exames anuais de rotina. Outra falha é quanto ao correto e completo preenchimento de relatórios das sessões de diálise, com documentação melhor das intercorrências e evolução dos pacientes. Estes dados são importantes, pois geram informações para o sistema "Nefrodata" utilizado pela empresa, e que possibilita a realização de gráficos, relatórios sobre morbi-mortalidade dos pacientes e consequentemente, o acompanhamento da qualidade do tratamento oferecido.

Outro problema observado é relacionado ao fluxo grande de pessoas (paciente, funcionários, fornecedores, em ordem decrescente) na clínica. Como a doença renal incide especialmente nas camadas mais desfavorecidas, é freqüente pacientes com baixo conhecimento sobre aspectos higiênicos. Isto mais o fato do

procedimento de hemodiálise relacionar-se com circulação extra-corpórea (contato direto com a corrente sanguínea), faz com que a limpeza na clínica seja conseguida com muito esforço, apesar de palestras frequentes dadas aos pacientes sobre o tema.

Todas as Clínicas de Diálise sofrem auditorias regulares do Ministério da Saúde, com Resoluções bem estabelecidas e rigorosas para o setor, incluindo exames a serem solicitados para o paciente e para a água de diálise, estrutura física, número de funcionários e sua qualificação, registro e documentação das sessões de diálise, qualidade dos equipamentos, exames a serem solicitados, etc.

A diretoria já revelou o desejo de iniciar um programa de qualidade, implantando o programa 5S, pelas suas características simples, porém, com grande impacto no ambiente de trabalho e na qualidade de vida das pessoas, conscientizando os funcionários (e indiretamente os pacientes devido ao contato próximo) sobre os conceitos básicos de disciplina, ordem, utilitarismo, limpeza e trabalho em grupo.

3.5 BARREIRAS AO INÍCIO DO PROGRAMA:

- falta de profissionais familiarizados com o programa;
- falta de integração entre áreas e pessoas;
- falta do trabalho em equipe;
- ambiente físico inadequado em algumas unidades.

3.6 FATORES INDUTORES DO PROGRAMA:

- apoio da alta direção;
- há recursos financeiros disponíveis;
- o clima na organização é estimulador e as pessoas estão motivadas;
- existe confiança na direção;
- organização tem cultura favorável a mudanças, evolução e excelência;
- vontade de melhorar por parte dos funcionários;
- 5S tem a vantagem de se iniciar por ações mecânicas simples e praticáveis imediatamente, sem teorias.

CAPÍTULO IV

4 PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA 5S

Com base na revisão da literatura, nos pontos levantados no diagnóstico, foi estruturada a proposta de implantação do programa 5S.

Período programado: 8 meses e meio

QUADRO 8 – PROGRAMAÇÃO DAS ATIVIDADES DE IMPLANTAÇÃO DO 5S

	MÊS 01	MÊS 02	MÊS 03	MÊS 04	MÊS 05
1. Sensibilização e comprometimento					
2. Criação da Equipe 5S					
3. Anúncio Oficial					
4. Treinamento gestor e Comitê					
5. Elaboração do Plano-Diretor					
6. Registro da situação atual					
7. Preparativos para o dia da limpeza					
	MÊS 06	MÊS 07	MÊS 08	MÊS 09	
7. Preparativos para o dia da limpeza					
8. Treinamento para o dia da limpeza					
9. Manutenção do 5S					

4.1 PRIMEIRA ETAPA: SENSIBILIZAÇÃO E COMPROMETIMENTO DA ALTA DIREÇÃO E RESPONSÁVEIS PELOS DEPARTAMENTOS (15 dias)

Como a iniciativa de implementação da filosofia 5S partiu da Diretoria, outras ações podem ser realizadas para sensibilizar os outros componentes dos Departamentos da CLIRE (Administrativo, Médico, de Enfermagem e Assistencial):

- convidar profissional com experiência na prática dos conceitos, para apresentá-lo à Equipe, através de palestras, reuniões;
- visitas às organizações que estejam implementando ou que já implementaram a filosofia 5S.

Objetivos: dar credibilidade ao processo de mudança
disponibilizar tempo e recursos
liberação de funcionários para palestras
liberação de tempo dos gerentes para análise dos projetos de melhoria, e auditorias internas

4.2 SEGUNDA ETAPA: CRIAÇÃO DA EQUIPE DO 5S (15 dias)

4.2.1 Coordenador geral

O coordenador deve ter o apoio e confiança da diretoria, o respeito dos funcionários e estar integrado com a política de qualidade da empresa. São suas funções:

- criação da estrutura para implantação;
- elaborar o plano de implantação;
- escolha dos facilitadores;
- alocação de recursos;
- formar e treinar a equipe;
- dar suporte técnico à implantação;
- solicitar ou propor melhorias;
- receber sugestões por escrito;
- passar informações à Direção da empresa sobre o andamento do projeto;
- incentivar e cobrar a participação dos colaboradores;
- resolver conflitos;
- cobrar e dar apoio ao andamento das ações corretivas apontadas pelos colaboradores e nas auditorias;
- avaliar desempenho dos setores.

Devido à natureza de trabalho na empresa, uma consultoria externa específica deverá ser contratada para auxiliar diretamente o Coordenador. Esta consultoria deverá auxiliar na realização do(a):

- a) diagnóstico da organização;
- b) elaboração e operacionalização do plano-diretor;

- c) treinamento de facilitadores que irão liderar o processo de implantação nos diversos ambientes;
- d) dia de lançamento do 5S;
- e) avaliação do lançamento do 5S e definir as próximas etapas;
- f) realização do material didático;
- g) promoção de reuniões para verificar a execução do planejado, analisar as dificuldades e propor ações corretivas;
- h) identificação de resistências internas ao programa e definir ações visando superar estas resistências e melhorar a participação das pessoas.

4.2.2 Comitê Interdepartamental

Formado pelos responsáveis pelos 4 setores da empresa, ficando assim a sua composição:

- 1 Responsável pelo Departamento Administrativo;
- 1 Responsável pelo Departamento de Enfermagem;
- 1 Responsável pelo Departamento Assistencial;
- 1 Responsável pelo Departamento Médico.

São funções do Comitê:

- a) solicitar ou propor melhorias;
- b) passar informações à Coordenação geral e Consultoria sobre o andamento do projeto e incentivar a participação dos colaboradores;
- c) cobrar e dar apoio ao andamento das ações corretivas apontadas pelos colaboradores e nas auditorias;
- d) orientar e dar suporte à equipe de apoio e aos colaboradores;
- e) distribuir as tarefas;
- f) relatar os problemas ocorridos no setor;
- g) resolver conflitos que venham a surgir;
- h) supervisionar a identificação dos objetos e materiais descartados.

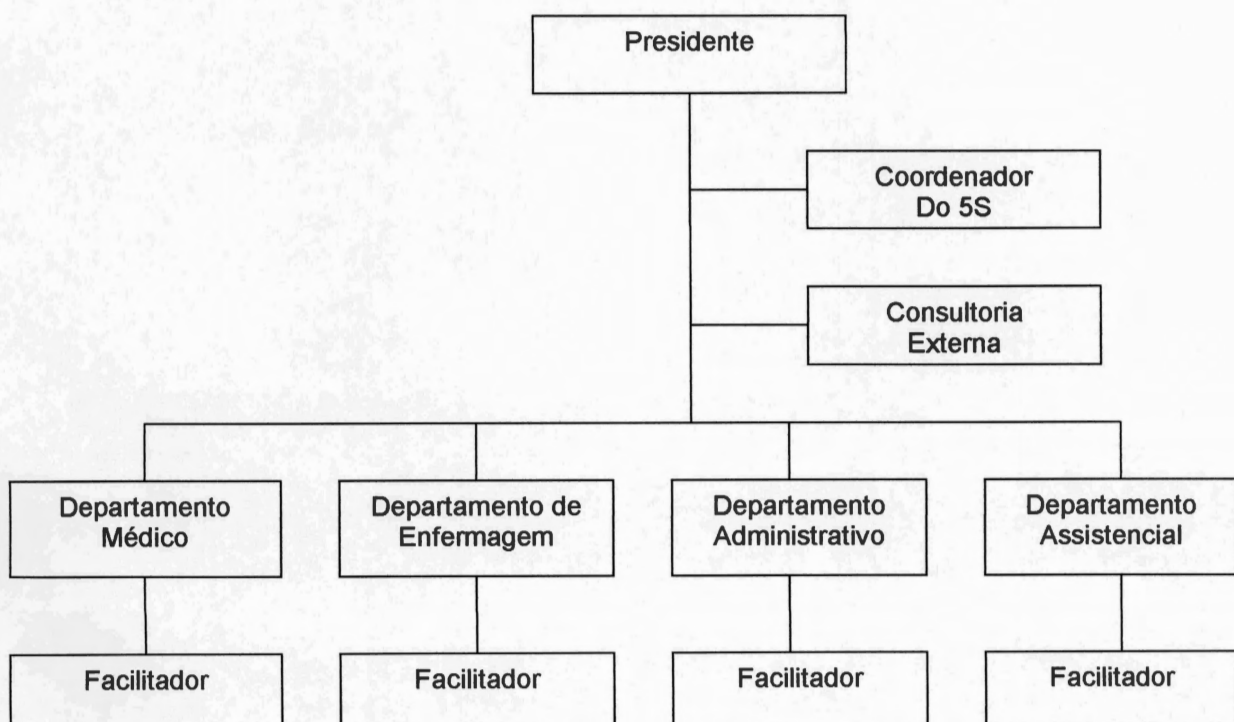
4.2.3 Facilitadores

Formado por colaboradores da empresa, de preferência 1 de cada departamento, que tenham as seguintes qualidades: senso de organização, bom relacionamento com os colegas, vontade, facilidade de comunicação.

Objetivos:

- a) difundir os conceitos do 5S para os demais funcionários;
- b) auxiliar as gerências e demais pessoas na prática de ações referentes aos sentidos;
- c) orientar sobre as etapas do processo de implantação do programa;
- d) trazer ao restante da equipe os problemas encontrados pelos funcionários;
- e) representar sua unidade em reuniões para acompanhamento do programa e multiplicar internamente os conceitos e definições dos sentidos;
- f) regularmente, promover participação do Comitê em reuniões, debates, com os funcionários de seu setor, para aumentar a eficiência e credibilidade do programa;
- g) buscar persistentemente a prática motivada dos sentidos, dando exemplos pessoais dos benefícios alcançados no seu dia-a-dia.

4.2.4 Organograma da Equipe do 5S



4.3 TERCEIRA ETAPA: ANÚNCIO OFICIAL (15 dias)

Após a formação da Equipe do 5S, a direção da empresa deve anunciar oficialmente a decisão da implantação do programa, através de:

- elaboração de documento formal que atinja todos os colaboradores e explique clara e sucintamente os objetivos pretendidos, para demonstrar apoio da empresa, evidenciando a importância do programa;
- cerimônia com a participação de convidados, podendo incluir palestra dada pela consultoria externa citando princípios básicos da filosofia 5S. experiências de sucesso de outras empresas, benefícios advindos com a prática do programa, tanto a nível profissional como pessoal. Nesta cerimônia inclui também a apresentação do Coordenador Geral do programa, do consultor externo, do comitê interdepartamental, facilitadores e confraternização com os participantes.

Neste dia lança-se um concurso para definição do slogan da campanha. O criador do slogan aprovado receberá um prêmio.

4.4 QUARTA ETAPA: TREINAMENTO (30 dias)

O treinamento será realizado em duas etapas. Na primeira etapa, serão treinado o coordenador geral e o comitê interdepartamental. Na segunda etapa, serão treinados os facilitadores.

O treinamento se dará através de:

- a) leitura de literatura específica, podendo suscitar posteriormente palestras e debates entre a equipe, com auxílio do consultor;
- b) participação de cursos, reuniões, palestras sobre 5S;
- c) visita às organizações que estão implantando ou já implantaram o programa;
- d) fitas de vídeo;
- e) aplicação de jogos e vivências.

O coordenador e a consultoria externa juntos definirão o plano setorial para o treinamento de todos os funcionários. Neste plano deve conter:

- local de treinamento;
- carga horária;
- material de treinamento (apostilas, vídeos, transparências, manuais, etc.);
- equipamento de treinamento (TV, vídeo, retroprojektor, *datashow*, etc.);
- cronograma de treinamento (setores, data, horário, tempo de treinamento, etc.);
- certificados de conclusão do treinamento.

Objetivos:

a) para coordenadores e comitê:

- repassar os conceitos do 5S;
- treinamento sobre sistemática de implantação de um programa 5S;
- importância do programa para a qualidade total da empresa

b) para facilitadores:

- o treinamento deverá ser mais completo possível, pois os facilitadores serão os responsáveis pela difusão dos conceitos do 5S em cada unidade, assessoramento da gerência, aplicação da metodologia de solução de não-conformidades, auditoria interna e prática permanente e motivada do programa.

O treinamento poderá ser repetido regularmente se for observado que os objetivos não foram alcançados, ou para estimular a persistência dos colaboradores.

4.5 QUINTA ETAPA: ELABORAÇÃO DO PLANO-DIRETOR (45 dias)

Deve conter:

- a) objetivos do 5S;
- b) definição do coordenador, do comitê interdepartamental e escolha dos facilitadores;
- c) sequência de implantação, inclusive prazos – devem ser flexíveis, por se tratar de mudanças comportamentais e levando-se em consideração as características de cada indivíduo;
- d) definição das responsabilidades;

- e) ferramentas de promoção;
- f) elaboração do Plano de Execução;
- g) programação das auditorias;
- h) acompanhamento da evolução do 5S.

O Plano-diretor é elaborado pelo consultor , em conjunto com o coordenador do programa, e discutido com todo o restante da equipe do 5S para aprovação.

QUADRO 9 – PLANO GERAL DE IMPLANTAÇÃO

O QUE FAZER	RESPONSÁVEL
Sensibilizar a alta direção	Direção da empresa
Anuncia a campanha	Presidente da empresa e Coordenador
Formar a Equipe	Coordenador
Treinar a Equipe	Coordenador e Consultor
Preparar o Plano de Implantação	Equipe e Consultor
Analisar o Plano de Implantação	Coordenador e Consultor
Diagnóstico	Equipe e Consultor
Treinar os funcionários	Equipe e Consultor
A grande Limpeza	Todos
Realização do Senso de Utilização	Todos
Realização do Senso de Ordenação	Todos
Realização do Senso de Limpeza	Todos
Realização do Senso de Saúde	Todos
Realização do Senso de Autodisciplina	Todos
Avaliação e acompanhamento do Programa	Equipe e Consultor

4.6 SEXTA ETAPA: REGISTRO DA SITUAÇÃO ATUAL (15 dias)

A Equipe do 5S deverá fazer registro prévio através de fotografias de vários setores da empresa, para posterior comparação durante as fases de implantação e evolução do programa, servindo também como estímulo para a melhoria contínua e incentivo para áreas que ainda não iniciaram o processo. Serão utilizados também resultados dos questionários dos cliente internos e externos (vide anexos 5 e 6) já realizados.

4.7 SÉTIMA ETAPA: PREPARATIVOS PARA O LANÇAMENTO DO 5S – DIA DA GRANDE LIMPEZA (60 dias)

4.7.1 Definição do dia do lançamento e horário: devido às características da empresa e tipo de serviço que presta, serão utilizados os seguintes horários: 8h30 – 10h30; 14 – 15h30; e 17 – 18 horas. Atividades:

- a) organizar ferramentas de promoção: faixas, cartazes, brindes, camisetas, bonés, adesivos, concursos, fotografias, divulgação em murais, jornais internos, etc. para criar expectativa em torno do dia.
- b) organizar atividades do Dia da Grande Limpeza:
 - palestra inicial;
 - regulamento de concursos e gincanas para ver quem apresentou maior volume de material descartado e o melhor saldo (volume descartado menos o volume apresentado);
 - comes e bebes;
 - fotografias.
- c) definição e organização das áreas de descarte:
 - disponibilizar áreas para colocação dos itens descartados, separadas e etiquetadas de acordo com o destino que o material terá;
 - confecção de etiquetas contendo: identificação e descrição do item;
 - estado de conservação (em condições de uso, necessita reparos, sem condições de uso);
 - destino (almoxarifado, manutenção, liberado para troca ou venda, sucata, lixo);
 - departamento responsável pelo item.
- d) prever aumento de trabalho para o departamento de manutenção e almoxarifado;
- e) prever transporte diário dos itens para o destino estabelecido, sendo que os itens liberados para troca ou venda podem permanecer nas áreas de descarte por um período maior;
- f) se houverem dúvidas sobre material a ser descartado, o funcionário deverá ser orientado para procurar seu supervisor direto ou a equipe do 5S.

QUADRO 10 - DESTINO DE MATERIAL SUGERIDO

MATERIAL	PROVIDÊNCIAS
Necessário e de uso freqüente	Mantê-lo o mais próximo possível do usuário
Necessário e de uso esporádico	Mantê-lo em local central que permita o acesso de todos
Necessário, porém precisa de recuperação	Encaminhar para o setor responsável (chefia de enfermagem, administração, manutenção)
Desnecessário, porém útil para outras pessoas	Oferecê-lo a interessados
Desnecessário, porém útil para outros fins	Adaptá-lo ou aliená-lo
Desnecessário e inútil	Descartá-lo

FONTE: RIBEIRO (1994 p. 58)

4.8 OITAVA ETAPA: TREINAMENTO DE TODOS OS FUNCIONÁRIOS PARA O DIA DA GRANDE LIMPEZA – 3S INICIAIS (30 dias)

Objetivos:

- a) familiarizar todos os funcionários com os conceitos do 5S, mostrando seus objetivos e ações práticas e fáceis, e seus benefícios tanto na parte profissional como pessoal quanto à transmissão de bons hábitos e educação;
- b) orientar sobre a programação de atividades e eventos do dia da grande limpeza e sistemática do descarte de materiais;
- c) orientar sobre a observação de condições irregulares tanto nas instalações quanto no material e equipamento para providências futuras;
- d) divulgação de gincanas e concursos.

Utilizar: palestras

fotografias do ambiente atual da empresa

informações sobre alguns fatores negativos da falta de organização (desperdício, falta de respeito, acidentes, doenças, maus hábitos, falta de responsabilidade, etc.)

exemplos de empresas que tiveram êxito no programa 5S

Este treinamento será dado pela equipe do 5S ou pelo consultor externo.

4.9 NONA ETAPA: DIA DA GRANDE LIMPEZA

Neste dia serão realizadas atividades referentes aos 3 primeiros sentidos. Estes três sentidos iniciais são operacionais e os dois demais são de sustentação, que dependem diretamente da manutenção do programa e conscientização de cada praticante.

Atividades:

- a) a equipe do 5S deve percorrer todos os setores da empresa, tirando dúvidas e orientando também na arrumação e limpeza das áreas de trabalho;
- b) a equipe do 5S deverá ajustar as áreas de descarte se houver falta de espaço físico devido à grande demanda de itens descartados;
- c) a equipe do 5S deverá estar continuamente incentivando e cobrando a participação de todos;
- d) no fechamento do dia, programar as seguintes atividades:
 - premiação de concursos e gincanas;
 - considerações da direção da empresa;
 - comes e bebes.

4.10 DÉCIMA ETAPA: MANUTENÇÃO DO 5S (30 dias)

Para consolidação do 5S e a incorporação dos conceitos na prática diária, serão instituídos procedimentos elaborados pela equipe 5S.

4.10.1 Educação, treinamento e motivação

Treinamento e processo educacional contribuem decisivamente para melhorar a competência do trabalhador e do processo produtivo como um todo. Deverão ser implementadas as seguintes ações, sendo que algumas já fazem parte do processo de educação continuada da empresa:

- envio dos colaboradores à Congressos, cursos, para atualização dos conhecimentos na área de atuação;
- exemplo constante de bons hábitos da alta administração;

- programação de reuniões, palestras internas, com convidados ou próprio funcionário sobre temas tanto da área de atuação quanto ligados ao programa 5S, especialmente quando houver funcionário novo;
- promoção de jogos, narrativas, campanhas, gincanas, cartazes, prêmios, testemunhos individuais, publicações regulares, certificados ligados ao 5S;
- programar visitas em geral e de familiares com objetivo de valorizar os esforços para criação de um local digno de se viver e trabalhar;
- programar visitas à empresas que estão em fase mais avançada de implantação do 5S, para discussão de idéias, experiências, dificuldades encontradas.
- programar encontros e campanhas em ondas, destacando um tema relevante para o 5S.

4.10.2 Estabelecimento de metas e padrões

Serão definidas metas numéricas para os três primeiros senso, nos vários ambientes da empresa, com prazo definido e o responsável. Como os dois últimos S são decorrentes dos três primeiro, seria redundância avaliá-los sem a consolidação do SEIRI, SEITON e SEISO. As metas são estabelecidas pelos responsáveis e funcionários dos setores, e divulgadas para a equipe 5S, para posterior avaliação.

QUADRO 11 – ESTABELECIMENTO DE METAS

SETOR	RESPONSÁVEL	ATIVIDADE	PRAZO	META

RIBEIRO (1994, p. 69) sugere que os três primeiros S estão consolidados se permanecerem por mais de três meses consecutivos, acima da pontuação:

- SEIRI – 90%
- SEITON – 85%
- SEISO – 90%

4.10.3 Formulários de avaliação

Vide anexo 7 e 8

4.10.4 Sistemática de aplicação da avaliação:

- a) frequência: quinzenal para os primeiros 2 meses após o término da semana da grande limpeza, mensal até consolidação dos 3S iniciais e posteriormente, semestral;
- b) avaliadores: será realizado rodízio entre os membros da equipe 5S, sendo utilizados 2 avaliadores por vez, para melhorar a acurácia das avaliações. Durante as avaliações, a equipe será acompanhada por um representante do setor que está sendo auditado. Funções dos auditores:
 - orientar e dar suporte à coordenação setorial;
 - cobrar as metas estipuladas previamente;
 - verificar a eficácia das ações e o estado da implantação do 5S;
 - verificar o nível de comprometimento dos colaboradores;
 - supervisionar a identificação dos objetos e materiais;
 - fiscalizar o atendimento aos quesitos: segurança, ordem e limpeza;
 - observar ações não conformes ao padrão adotado e planejar ações de correção;
 - comparação cronológica das melhorias alcançadas;
 - solicitar ou propor melhorias.
- c) Após o término de cada avaliação, a equipe do 5S deverá reunir-se para análise dos resultados encontrados, avaliação de metas alcançadas ou não (se não, devem ser reavaliadas e estipulado novo prazo e responsável);

- d) Divulgação dos resultados: programar apresentações em mural, com fotografias mostrando evolução positiva dos ambientes, e pontuações.

4.10.5 Ciclo de melhoria contínua

A estabilidade dos procedimentos devem ser asseguradas nessa etapa, através da padronização e melhoria constante de tudo e de todos – SEIKETSU .

Conforme resultado apresentado pela auditoria, devem-se elaborar normas e procedimentos com a colaboração de todos, visando regulamentar o raciocínio do 5S, a organização estrutural e das diversas atividades, alcançadas pela prática dos três primeiros S, para que o ambiente seja mantido limpo e organizado.

O SHITSUKE é o cumprimento rigoroso daquilo que ficou estabelecido entre as pessoas, bem como das normas vigentes, sendo uma atitude de respeito ao próximo. É a consolidação final do 5S.

Como ferramenta auxiliar na manutenção da melhoria contínua, pode-se utilizar o PDCA – vide anexo 9.

CAPÍTULO V

5 DISCUSSÃO

Qualidade na área da saúde deve ser perseguida constantemente, e deve ter o apoio de todos envolvidos no processo, afim de aumentar as chances de sucesso.

Na área de diálise, onde o tratamento é crônico e parcialmente incapacitante, a maioria dos paciente já estão fragilizados, tanto social, moral e economicamente, já que a incidência de doença renal crônica é maior em populações de baixa renda (BRENNER, 1996). Desta forma, é importante que o ambiente onde são tratados apresente-se adequado, do ponto de vista de limpeza, organização e eficiência, podendo inclusive favorecer mudanças positivas em suas vidas domiciliares.

Neste contexto, a filosofia 5S por ser mais simples do que programas de qualidade total, seria mais viável de ser implantada, evitando burocracias excessivas, perda de tempo com procedimentos complexos, preenchimento de relatórios, que não combinam com o perfil do profissional da área da saúde.

Como todo aprendizado, no início a prática é quase que mecânica, quase como um cumprimento de ordens. Porém, com o passar do tempo, espera-se que haja uma melhora na prática, no aprendizado e na aceitação dos colaboradores, para que possam vislumbrar uma melhoria também em suas vidas particulares. Uma outra dificuldade que pode vir a acontecer é o quadro enxuto de funcionários, o que em alguns momentos pode dificultar as reuniões e o desenvolvimento das atividades, já que existem horários esperados de sobrecarga de trabalho (horários de trocas de turnos de pacientes). Pode haver também acomodação das pessoas após o “Dia da grande Limpeza”, e acharem que não há mais a fazer.

Para evitar a ocorrência desses problemas ou para lidar com eles caso ocorram, algumas atitudes são necessárias:

- forte liderança e apoio incondicional da alta administração, e do coordenador geral para enfrentar resistências e dar exemplo de perseverança aos funcionários;

- distribuição equitativa de horário para que todos os colaboradores possam participar efetivamente das atividades, sem sobrecarregar alguns, nem deteriorar o espírito de trabalho em equipe;
- motivação constante para a qualidade, com o reconhecimento de todos, especialmente da direção, e a caracterização do benefício coletivo.

CAPÍTULO VI

6 CONCLUSÃO

Através do empenho de todos, especialmente da determinação da Diretoria, programas de qualidade são implantados com sucesso.

Na área de saúde, têm-se debatido cada vez mais a implantação de programas de qualidade que possam espelhar os bons serviços ofertados aos pacientes. Apesar de sofrer constantes auditorias do Ministério da Saúde, e controle rigoroso do fluxo de pacientes, na diálise as variáveis controladas eram a sobrevida, morbidade, número de hospitalizações, transfusões, dentre outras. Outros aspectos igualmente importantes e que não eram observados, como respeito, organização, agregação de bons hábitos e valor ao ser humano e ao meio ambiente, podem auxiliar na reabilitação e reintegração do paciente com a sociedade, e melhorar a qualidade de vida dos funcionários. Com seu aspecto simples (porém eficaz), ele teoriza e organiza ações do cotidiano do ser humano. Entretanto, alguns autores, justamente por este argumento, criticam o programa por acharem óbvio demais, enquanto outros o tornam burocrático demais.

Acredito que os conceitos do 5S devam ser adaptados para todas as formas de trabalho, de acordo com as atividades da organização, considerando também o perfil do profissional de cada área.

Na área de diálise, considerada um setor crítico, com procedimentos complexos e pacientes graves, a implantação inicial de um programa mais simples, porém praticável por todos, ajuda a caminhar para novas metas, como a Qualidade Total.

REFERÊNCIAS

CUNNINGHAM, L. **The quality connection in health care: Integrating patient satisfaction and risk management.** San Francisco, California. 1991.

RIBEIRO, H. **5S: A Base para Qualidade Total.** Salvador, BA: Casa da Qualidade, 1994.

SILVA, J.M. **O ambiente da qualidade na prática – 5S.** Belo Horizonte/MG. Fundação Christiano Ottoni.

BRENNER, B.M. **Brenner and Rector's The Kidney.** Fifth Edition. Boston, Massachusetts: Saunders, 1996.

OLIVEIRA, J. R. C. **Aspectos Humanos dos 5 Sentidos: uma experiência prática.** 2ª Edição – Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1997.

EQUIPE GRIFO. **Aplicando 5S na gestão da qualidade total.** São Paulo: Pioneira, 1998.

ROSSATO I.F. **O que é 5S?** Tese de Doutorado UFSC Lapa. Editora Qualymark RJ 1998.

CUNHA, J.C. da. **Modelos de Gestão da Qualidade I.** Curitiba. Editora UFPR/CNI/SENAI, 2001.

MARTINS, O. B. **Cultura e Administração Participativa.** Curitiba. Editora UFPR/CNI/SENAI, 2001.

STEINER NETO, P.J. **Análise de Problemas e Decisão Gerencial.** Curitiba. Editora UFPR/CNI/SENAI, 2001.

BITTENCOURT L.; PEREIRA L.C.; ALMEIDA T.M.Z. de. **Artigo 5S.** 2002.

MAÇAO, L.B. **Proposta da implantação de 5S na Quimidrol.** Curitiba, 2003. 46 f. Monografia (Especialização em Gestão da Qualidade) – Universidade Federal do Paraná.

HOHMANN C. **Principles of 5S.** Disponível em:<http://members.lycos.fr/hconline/fives.htm#top>. Acesso em: 03 de junho 2003.

ROEMERMANN S. **Tarefas Domésticas 5S.** Disponível em:<http://svc376.bne076u.server-web.com/service.asp?service=14>. Acesso em: 03 de junho 2003.

ANEXOS

ANEXO 1 – ORGANOGRAMA DA EMPRESA

ANEXO 2 – PLANO DE IMPLANTAÇÃO DO 5S

ANEXO 3 – QUESTIONÁRIO PARA O CLIENTE EXTERNO

ANEXO 4 – QUESTIONÁRIO PARA O CLIENTE INTERNO

ANEXO 5 – RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO PARA CLIENTE EXTERNO

ANEXO 6 – RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO PARA CLIENTE INTERNO

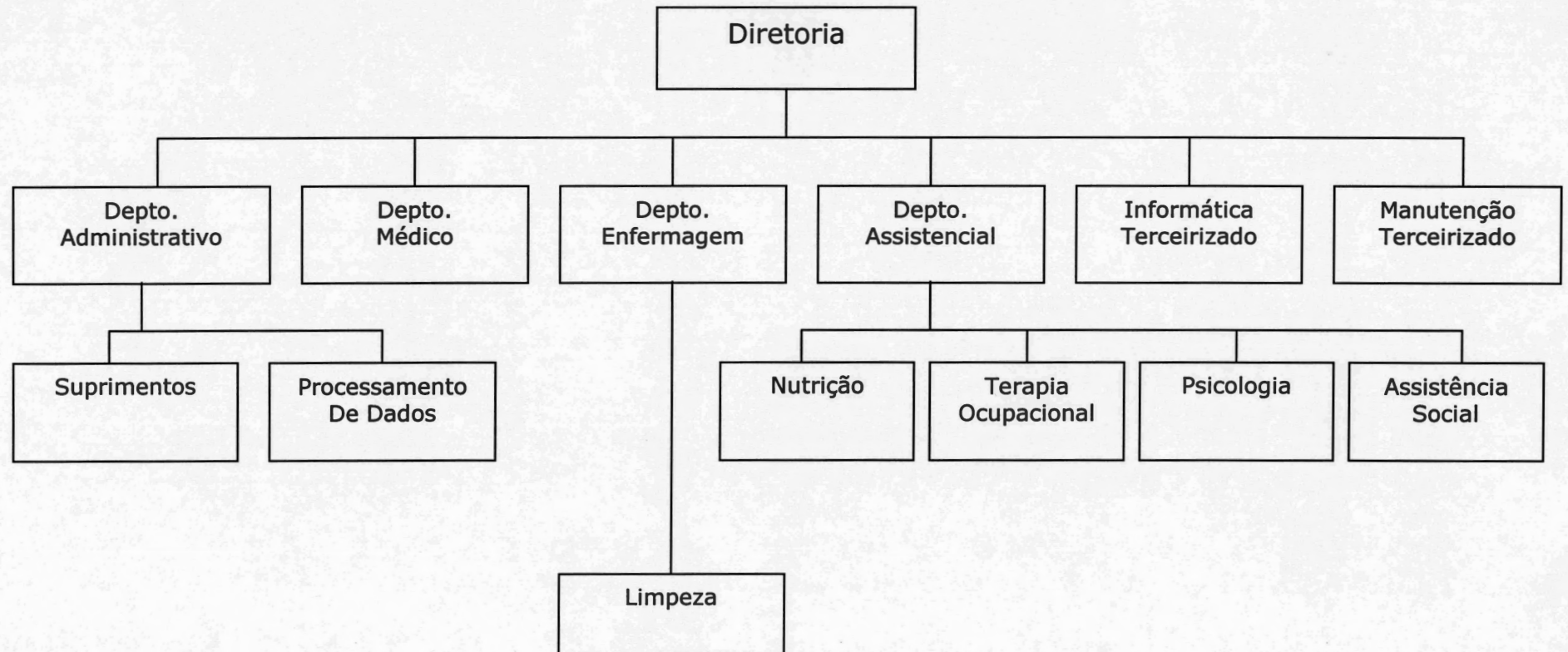
ANEXO 7 – FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DOS 3S

ANEXO 8 – FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DO 5S

ANEXO 9 - PDCA

ANEXO 1

ORGANOGRAMA



ANEXO 2

PLANO DE IMPLANTAÇÃO DO 5S – CLIRE

Folha 1/5

	O que fazer	Quem fazer	Por que fazer	Como fazer	O que observar
PREPARAÇÃO	Sensibilizar a alta administração	Direção	Para implantação e sustentação do programa	Através de reuniões, visitas à outras empresas, eventos, literatura específica	Informações sobre o 5S com o compromisso da alta direção
	Formar a equipe 5S (Coordenador, Comitê Interdisciplinar e Facilitadores)	Coordenador	Para elaboração do plano-diretor, implantação e manutenção do programa	Do comitê participarão os responsáveis de cada setor e mais uma pessoa escolhida pelo coordenador e encarregados	Características como senso de organização, bom relacionamento com os colegas, vontade, facilidade de comunicação
	Anunciar a campanha	Direção e coordenador	Oficializar o plano de implantação	Emitir anúncio oficial aos colaboradores ou reunião com presença da direção para demonstrar o apoio ao programa	Lançamento de concurso para definição do slogan da campanha. O criador do slogan aprovado receberá um prêmio
	Treinar a equipe	Coordenador e consultoria externa	Para capacitar a equipe sobre conceitos dos 5 sentidos, objetivos, sistemática de implantação e manutenção e aplicar aos demais funcionários.	Através de reuniões, palestras, visitas à outras empresas, conforme um cronograma de treinamento	O treinamento poderá ser repetido regularmente se for observado que os objetivos não foram alcançados, ou para estimular a persistência dos colaboradores.

ANEXO 2

PLANO DE IMPLANTAÇÃO DO 5S – CLIRE Folha 2/5

Fase	O que fazer	Quem fazer	Por que fazer	Como fazer	O que observar
PREPARAÇÃO	Elaboração do plano-diretor para implantação do programa	Equipe e consultoria externa	Para definir as metas e etapas do programa	Devem basear-se na revisão bibliográfica, no diagnóstico e na experiência prévia	O plano deve ser avaliado posteriormente para verificar o cumprimento das metas
	Análise do plano-diretor	Coordenador	Para verificar se o plano é coerente com as metas da empresa	Discutir com a equipe, tendo em mente os objetivos e a realidade da empresa	Se necessário, consultar a consultoria externa
	Registro da situação atual	Equipe e consultoria externa	Para identificar a realidade da empresa, antes de iniciar o 5S	Através de fotografias de vários setores da empresa	Comparar a evolução do programa
	Treinar os funcionários	Equipe e consultoria externa	Familiarizar todos com os conceitos dos sentidos, mostrando seus benefícios e ações práticas, e preparativos para o dia da grande limpeza	Utilizar palestras, exemplos de empresas, fotografias	Repetir o treinamento se houver necessidade. Divulgar também gincanas, concursos, premiações
EXECUÇÃO	Dia da grande limpeza	Todos	Para marcar o início efetivo do programa	Realizar os três primeiros sentidos, em toda a empresa, por um dia nos horários previamente estipulados.	Programar as seguintes atividades no fechamento do dia: premiações, considerações da direção, comes e bebes

ANEXO 2

PLANO DE IMPLANTAÇÃO DO 5S – CLIRE

Folha 3/5

Fase	O que fazer	Quem fazer	Por que fazer	Como fazer	O que observar
EXECUÇÃO	Senso de Utilização	Todos	Para organizar o ambiente de trabalho e aumentar a eficiência dos processos	Eliminar todo material desnecessário. Vide quadro 1 para classificação dos itens	Área reservada para o descarte
	Avaliar o Senso de Utilização	Coordenador e consultoria externa	Para avaliar a eficiência deste senso e para executar as pendências mais complexas	Aplicar a folha de verificação dos 3S – vide anexo 7	Se houver dúvidas quanto ao descarte, o responsável pelo setor ou coordenador devem ser consultados
	Senso de Ordenação	Todos	Para possibilitar o acesso rápido e seguro aos materiais, equipamentos e instalações	Ordenar e dispor os objetos de acordo com a sua forma e frequência de utilização. Vide quadro 2	Providenciar materiais de identificação, como adesivos, etiquetas, placas, tinta, etc.
	Avaliar o Senso de Ordenação	Coordenador e consultoria externa	Para avaliar a eficiência deste senso e para executar as pendências mais complexas	Aplicar a folha de verificação dos 3S – vide anexo 7	Organização e armazenamento sistemático de objetos e ferramentas
	Senso de Limpeza	Todos	Para agregar valor ao homem combatendo várias formas de sujeira e suas consequências	Dizendo não a todo tipo de poluição: sonora, visual, ambiental	Manter a área de trabalho sempre em condições adequadas de uso
	Avaliar o Senso de Limpeza	Coordenador e consultoria externa	Para avaliar a eficiência deste senso e para executar as pendências mais complexas	Aplicar a folha de verificação dos 3S – vide anexo 7	Limpeza é a parte mais importante da filosofia 5S

ANEXO 2

PLANO DE IMPLANTAÇÃO DO 5S – CLIRE

Folha 4/5

Fase	O que fazer	Quem fazer	Por que fazer	Como fazer	O que observar
EXECUÇÃO	Senso de Saúde	Todos	Para padronizar e manter as melhorias atingidas	Com a prática diária dos sentidos de utilização, organização e limpeza	Distribuir material informativo sobre saúde ou promover alguma palestra sobre o tema
	Avaliar o Senso de Saúde	Coordenador e consultoria externa	Para avaliar a eficiência deste senso e para executar as pendências mais complexas	Aplicar a folha de verificação dos 5S – vide anexo 8	Padronização e melhoria constante de tudo e de todos
	Senso de Autodisciplina	Todos	Cumprir o que foi estabelecido pela empresa, equipe, setor	Cumprir horários, normas de segurança, procedimentos operacionais. Saber colocar-se no lugar do outro	Respeito a si próprio e aos outros
	Avaliar o Senso de Autodisciplina	Coordenador e consultoria externa	Para avaliar a eficiência deste senso e para executar as pendências mais complexas	Aplicar a folha de verificação dos 5S – vide anexo 8	Transformar o 5S em rotina diária
MANUTENÇÃO	Avaliar o ambiente	Equipe e consultor externo	Para constatar a evolução do 5S em cada área e o cumprimento das metas	Aplicar a folha de verificação dos 5S – vide anexo 8	Observar a frequência – vide 4.10.4.
	Divulgar a avaliação	Equipe	Para mostrar a situação do ambiente de forma clara e acessível a todos	Apresentar resultados em forma de nota, fotografias, gráficos	Fazer na semana seguinte à avaliação
	Reconhecimento	Equipe	Para estimular a prática do 5S	Marcar um dia solene para o reconhecimento do melhor ambiente	Criar prêmio de reconhecimento

ANEXO 2

PLANO DE IMPLANTAÇÃO DO 5S – CLIRE

Folha 5/5

Fase	O que fazer	Quem fazer	Por que fazer	Como fazer	O que observar
MANUTENÇÃO	Educação, treinamento e motivação	Equipe e consultoria externa	Para manter sempre aceso os conceitos 5S	Através de reuniões periódicas, congressos, gincanas, jogos, visitas em outras empresas, etc.	Sempre Ter em mente a importância do exemplo da alta direção
	Estabelecimento de metas e padrões	Equipe	Metas e padrões acessíveis e desafiantes servem como estímulo para a busca de resultados	Definir metas numéricas, os responsáveis e prazo	Levar em consideração a relativa complexidade dos ambientes para sofrerem alterações
	Executar melhorias	Todos	Para melhorar permanentemente o ambiente de trabalho	Realizar reuniões para busca de soluções. Utilizar ferramentas – vide 2.6.5, e PDCA – vide anexo 9	Organização estrutural das diversas atividades, através da padronização

FONTE: MAÇAO (2003, anexo VII)

CLIRE

AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DO SERVIÇO PRESTADO

VISÃO GERAL DA SATISFAÇÃO DOS PACIENTES

DATA:.....

Prezado Paciente:

Gostaríamos muito da sua opinião. Por favor, deixe-nos saber como anda o nosso Serviço. Cheque, na relação que se segue, o que melhor expressa o seu grau de contentamento. Nós queremos continuar melhorando a nossa qualidade de atendimento. Agradecemos pelas suas respostas.

INDICADORES	VERDADEIRO	FALSO
1) DOENÇA E TRATAMENTO		
• Você recebeu orientações adequadas sobre a sua doença no início do tratamento		
• Estas orientações incluíam explicações sobre os vários tipos de tratamento disponíveis		
• Você é mantido informado sobre a evolução de sua condição clínica		
• Estas informações são esclarecedoras e permitem que você possa ajudar no seu tratamento		
2) UNIDADE DE DIÁLISE		
• A Unidade é limpa e confortável		
• A temperatura na sala de diálise é agradável		
• O ambiente é tranquilo e acolhedor		
• Você consegue chegar sem atrasos na Unidade		
• Você consegue voltar para casa sem atrasos		
• Refeições durante sua permanência na unidade são adequadas		
3) EQUIPE		
• É atenciosa e cuidadosa		
• A equipe trata você com respeito e cortesia		
• Você está confiante de que a equipe é técnica e clinicamente bem preparada		
• A equipe é capaz de prestar atendimento em qualquer tipo de situação de emergência		
• Qualquer membro da equipe responde prontamente a um chamado seu		
• A equipe deixa você expressar suas idéias		
• Quando há necessidade de algum medicamento e/ou procedimento fora da rotina, a enfermagem/médico orienta você sobre isto		
• A nutricionista da unidade responde às suas		

ANEXO 3

solicitações, orientando de forma adequada		
INDICADORES	VERDADEIRO	FALSO
• Estas informações são úteis para que você mesmo possa responder por seus cuidados		
• O médico da Unidade está sempre disponível caso você precise dele		
• Ele costuma falar com você sobre seu tratamento e a sua condição clínica atual		
• Os problemas com transporte, declarações, atestados, justificativas, tem sido resolvidos de forma adequada por um dos membros da equipe		
• 4) GERAL		
• Você sabe a quem recorrer dentro da unidade para tratar das questões que envolvem os seus cuidados		
• Você está satisfeito da forma como é tratado nesta unidade		
• Você sente-se seguro em relação ao seu tratamento		

Nota Geral da Clínica

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
 mínimo máximo

Sugestões e comentários que você julga serem importantes para melhorar a qualidade do nosso atendimento:

.....

Nome do paciente (opcional):.....

CLIRE

AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DO SERVIÇO VISÃO GERAL DA SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS

SETOR:.....DATA.....

Prezado Colaborador:

Gostaríamos muito que você expressasse aqui a sua opinião sincera sobre o nosso Serviço. Cheque, na lista, o que melhor exprime o seu grau de satisfação. Poderemos, desta forma, tentar melhorar o nosso nível de qualidade. Grato.

A Direção

A = Bom

B = Razoável

C = Ruim

D = Não aplicável

INDICADORES

A) LOCAL DE TRABALHO

- Ambiente
- Limpeza
- Conforto
- Individualidade
- Local para deixar seus pertences
- Local para refeições e/ou lanches
- Local para higiene pessoal
- Segurança

B) RELACIONAMENTO (respeito, amizade, individualidade, autonomia, confiança, harmonia, valorização)

- Com outros funcionários da Unidade:
- Com a coordenação da enfermagem
- Com a equipe médica
- Com o setor administrativo
- Com a direção do Serviço
- Com outros membros da Equipe (limpeza, nutrição, Ter. ocupacional, ass. social, psicóloga, etc.)
- Com os pacientes
- Com os familiares dos paciente

C) REMUNERAÇÃO/ADICIONAIS (tendo em vista outros locais de trabalho, da mesma categoria profissional)

- Horas extras
- Férias
- Folgas
- 13o salário
- Insalubridade

A	B	C	D	COMENTÁRIOS

ANEXO 4

- Vale-transporte
 - D) ALIMENTAÇÃO
 - Qualidade
 - Quantidade
 - Local apropriado
 - E) SETOR PROFISSIONAL
 - Aprendizagem continuada
 - Orientação
 - Estímulo
 - Progresso
 - Participação (reuniões, congressos)
- COMO VOCÊ VÊ O SERVIÇO COMO UM TODO

INDICADORES	SEMPRE	ÀS VEZES	RARAMENTE	NUNCA
• Consegue encontrar medicação ou material de emergência quando necessário, em menos de 30 segundos?				
• Precisa deslocar-se de uma sala à outra para encontrar material rotineiro na diálise?				
• Produto.....				
• Precisa deslocar-se de uma sala à outra para encontrar material de emergência, exceto os do carrinho de emergência? Material:.....				
• Consegue saber de antemão o que se encontra nas gavetas e armários?				
• Armários, gavetas e prateleiras estão identificados				
• Pode-se pegar e guardar objetos rapidamente				
• Existe material em excesso na bancada de trabalho?				
• O material de diálise de cada paciente está devidamente identificado, com informações incluindo nome, situação de hepatite, tipo sanguíneo?				
• Sabe a quem recorrer quando existe algum problema na Clínica?				
• Sabe onde se encontram os manuais de procedimentos (diálise, reuso, tratamento de água)?				
• Passagem de plantão				
• As latas de lixo e recipientes para descarte de material perfuro-cortante estão em condições de uso e bem identificados?				
• Medicamentos e materiais dentro do prazo de validade				
• Os relatórios de enfermagem são preenchidos adequadamente? Se não:				

ANEXO 4

() ausência de relatórios				
() muito papel para preencher				
() não sabe onde são colocados				
() pouco tempo para preencher				
() outro.....				
• Existe ociosidade das máquinas de diálise?				
• Acidentes no local de trabalho				
• Existe disponibilidade de equipamento de proteção individual?				

Qual a sua opinião sobre implantação de projeto para melhoria de Qualidade dentro da Clínica?.....

.....

Estaria interessado em participar? () sim () não

Pontos positivos da Clínica.....

.....

Pontos negativos:.....

.....

.....

Tem conhecimento de algum outro idioma? () sim. Qual?.....

() não

Tem noção de informática? () sim () não

Tem noção de datilografia? () sim () não

Sugestões para melhoria:

.....

.....

Com relação à sua última avaliação, seu grau de satisfação com a Clínica:

() melhorou

() piorou

() permaneceu igual

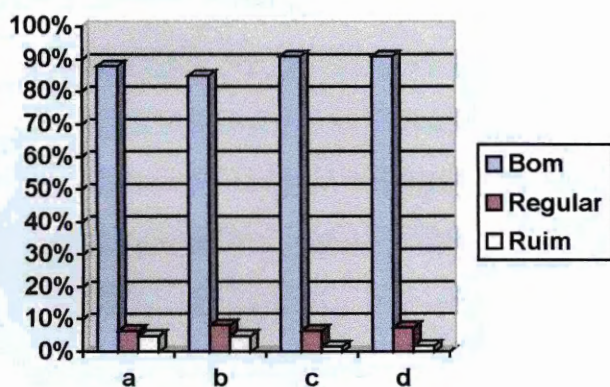
ANEXO 5

RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO PARA CLIENTE EXTERNO DA CLIRE

Março/2002

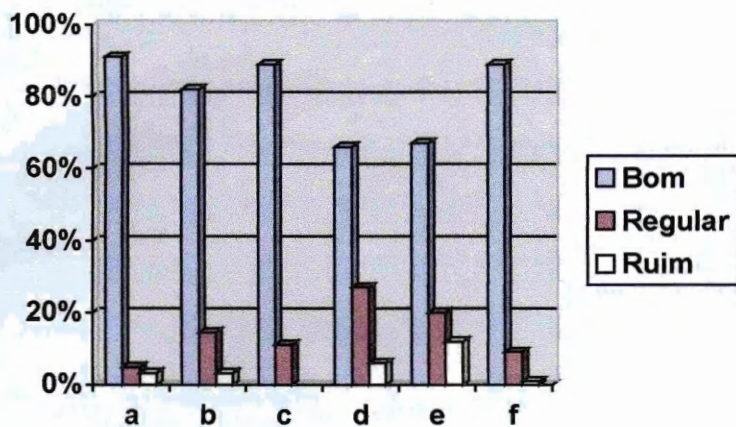
1. DOENÇA E TRATAMENTO:

- Orientações adequadas sobre a doença no início do tratamento;
- Estas orientações incluíam explicações sobre os vários tipos de tratamento?
- Você é mantido informado sobre a evolução de sua condição clínica?
- Estas informações são esclarecedoras e permitem que você possa ajudar no seu tratamento?



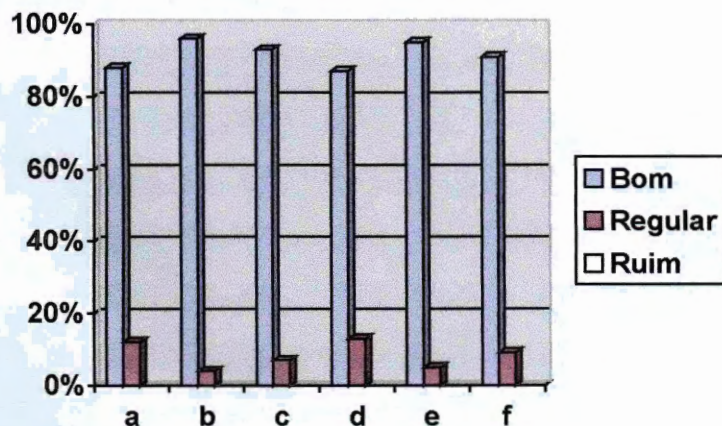
2. UNIDADE DE DIÁLISE:

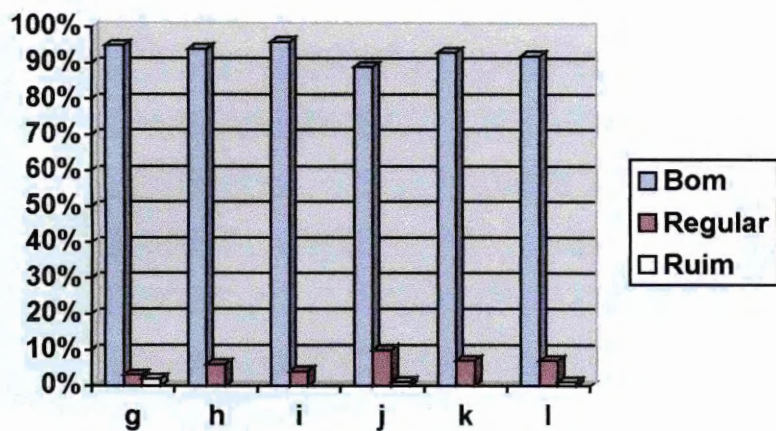
- Limpeza e conforto;
- Temperatura na sala de diálise;
- Ambiente é tranquilo e acolhedor;
- Você consegue chegar sem atrasos na Unidade?
- Você consegue retornar sem atrasos na volta para casa nos dias de diálise?
- Refeições durante sua permanência na Unidade.



3. EQUIPE

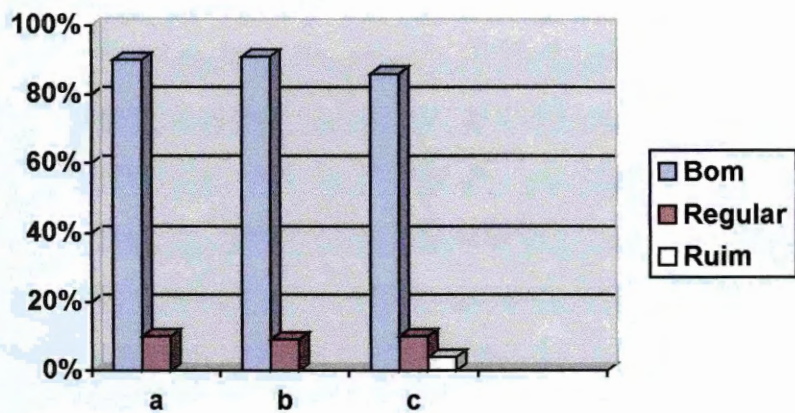
- a) Atenção e cuidado da equipe;
- b) A equipe trata você com respeito e cortesia;
- c) Você está confiante de que a equipe é técnica e clinicamente bem preparada;
- d) A equipe é capaz de prestar atendimento em qualquer tipo de situação de emergência.
- e) Qualquer membro da equipe responde prontamente a um chamado seu;
- f) A equipe deixa você expressar suas idéias;
- g) Quando há necessidade de algum medicamento e/ou procedimento fora de rotina, a enfermagem/médico orienta você sobre isto;
- h) A nutricionista da unidade responde às suas solicitações, orientando de forma adequada;
- i) Estas informações são úteis para que você mesmo possa responder por seus cuidados;
- j) O médico da Unidade está sempre disponível caso você precise dele;
- k) Ele costuma falar com você sobre seu tratamento e a sua condição clínica atual;
- l) Os problemas com transporte, declarações, atestados, justificativas, tem sido resolvidos de forma adequada por um dos membros da equipe.





4. GERAL:

- a) Você sabe a quem recorrer dentro da unidade para tratar das questões que envolvem os seus cuidados;
- b) Você está satisfeito da forma como é tratado nesta unidade;
- c) Você sente-se seguro em relação ao seu tratamento.



ANEXO 6

RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO PARA CLIENTE INTERNO DA CLIRE Abril./2003

TABELA 1 - LOCAL DE TRABALHO

	A	B	C	D
AMBIENTE	100%	0	0	0
LIMPEZA	85%	15%	0	0
CONFORTO	100%	0	0	0
INDIVIDUALIDADE	70%	30%	0	0
PERTENCES	80%	20%	0	0
REFEIÇÕES	95%	5%	0	0
HIGIENE PESSOAL	85%	10%	5%	0
SEGURANÇA	75%	25%	0	0

TABELA 2 - ALIMENTAÇÃO OFERECIDA

	A	B	C	D
QUALIDADE	90%	0	0	10%
QUANTIDADE	85%	5%	0	10%
LOCAL	95%	0	0	5%

TABELA 3 - CONDIÇÃO PROFISSIONAL

	A	B	C	D
APRENDIZAGEM	80%	20%	0	0
ORIENTAÇÃO	90%	10%	0	0
ESTÍMULO	90%	10%	0	0
PROGRESSO	80%	10%	0	10%
PARTICIPAÇÃO	80%	10%	0	10%
TODO	94%	6%	0	0

TABELA 4 - RELACIONAMENTO PESSOAL

	A	B	C	D
FUNCIÓNÁRIOS	69,1%	38,1%	0	0
ENFERMAGEM	100%	0	0	0
MÉDICOS	100%	0	0	0
ADMINISTRAÇÃO	100%	0	0	0
DIREÇÃO	100%	0	0	0
OUTROS MEMBROS	85%	15%	0	0
PACIENTES	85%	15%	0	0
FAMILIARES	85%	15%	0	0

TABELA 5 - REMUNERAÇÃO

	A	B	C	D
HORAS EXTRAS	85%	5%	0	10%
FÉRIAS	100%	0	0	0
FOLGAS	79%	5%	0	16%
13° SALÁRIO	100%	0	0	0
INSALUBRIDADE	90%	10%	0	0
VALE TRANSPORTE	76%	5%	0	19%

A = BOM B = RAZOÁVEL C = RUIM D = NÃO APLICÁVEL

ANEXO 6

RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO PARA CLIENTE INTERNO DA CLIRE Abril./2003

INDICADORES	SEMPRE	ÀS VEZES	RARO	NUNCA
a) Consegue encontrar medicação ou material de emergência em menos de 30 segundos?	46,4%	53,3%		
b) Precisa deslocar-se de uma sala à outra para encontrar material rotineiro na diálise?	12,5%	50%	25%	12,5%
c) Precisa deslocar-se de uma sala à outra para encontrar material de emergência?		40%	40%	20%
d) Consegue saber de antemão o que se encontra nas gavetas e armários?	88,2%	11,7%		
e) Armários, gavetas e prateleiras estão identificados?	93,7%	6,2%		
f) Pode-se pegar e guardar objetos rapidamente.	88,2%	5,8%	5,8%	
g) Existe material em excesso na bancada de trabalho?		60%	13,3%	26,6%
h) O material de diálise de cada paciente está devidamente identificado?	93,7%	6,25%		
i) Sabe a quem recorrer quando existe algum problema na Clínica?	94,1%	5,8%		
j) Sabe onde se encontram os manuais de procedimentos?	85,7%	14,2%		
k) Passagem de plantão.	64,2%	35,7%		
l) As latas de lixo e recipientes para descarte de material perfuro-cortante estão em condições de uso e bem identificados?	82,3%	17,6%		
m) Materiais e medicamentos dentro do prazo de validade?	76,4%	23,5%		
n) Relatórios de enfermagem são preenchidos adequadamente?	50%	50%		
o) Existe ociosidade das máquinas de diálise?		27,2%	9%	63,6%
p) Acidentes no local de trabalho?		12,5%	62,5%	25%
q) Existe disponibilidade de equipamento de proteção individual?	88,2%	11,7%		

OBS: retirado dados referentes a “não-aplicável” e não preenchidos

ANEXO 7

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DOS 3S				
Local Avaliado	Responsável pelo local	Avaliadores	Assinaturas	Data
SEIRI – UTILIZAÇÃO Objeto da Avaliação		Como verificar	Nota (1 a 5)	OBS.
Materiais necessários e desnecessários se confundem		Acúmulo de materiais nas mesas e em superfícies horizontais		
Recursos são tratados sem a devida importância		Materiais largados em cima de bancadas, armários, mesas		
Não há otimização no uso de recursos		Objetos similares em um mesmo local		
Recursos disponíveis não são utilizados		Materiais sem utilização		
Espaço físico ocupado com material desnecessário		Falta de espaço nas bancadas de trabalho, armários, gavetas com material desnecessário		
Estoques maiores que necessidades		Excesso de materiais e medicamentos as salas de diálise		
Falta de material necessário em cada sala de diálise		Ausência de material diário de diálise em cada sala		
Ocorre desperdício		Materiais descartados por motivos evitáveis (erro de punção, falha no <i>priming</i> , vazamento de banhos, etc.)		
SEITON – ORDENAÇÃO Objeto da Avaliação		Como verificar	Nota (1 a 5)	OBS.
Guarda de materiais dificulta acesso e promove desordem		Empilhamento de materiais sobre outros		
Guarda de materiais aumenta tempo de acesso		Falta de identificação de materiais		
Localização com dificuldade		Falta de sinalização à distância		
Disposição de compartimentos e objetos prejudica o acesso a eles		<i>Lay-out</i> inadequado		
Identificação de material de diálise falha		Material de diálise de cada paciente identificado com nome, situação de hepatite, tipo sanguíneo		
Local de guarda de material é desconhecido do funcionário do setor		Os funcionários sabem onde encontrar os materiais, manuais, medicamentos		
Quadro de avisos desorganizado		Quadro de avisos cheio de papéis desatualizados, cartazes desnecessários		

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DOS 3S

SEISOU – LIMPEZA Objeto da Avaliação	Como verificar	Nota (1 a 5)	OBS.
Relaxamento com a higiene	Sujeira acumulada		
Baixa preocupação com a saúde	Níveis de poluição ambiental elevados (sujeira, pouca iluminação, odor desagradável, ruídos, vibração, pó, poeira)		
Ambiente físico desagradável	Paredes e pisos sujos		
Falta de limpeza sistemática	Latas de lixo e recipientes para descarte de material perfuro-cortante cheios e/ou em quantia insuficiente		
Falta de clareza na comunicação	Atualização de dados, informações, fichas de sala de diálise, controle de transfusões, intercorrências de enfermagem, assinatura dos pacientes		
Limpeza sistemática do equipamento de diálise	Limpeza da máquina de diálise e poltronas após cada uso		
Relaxamento com meio ambiente e desperdício de material	Geração desnecessária de lixo		
PADRÃO ATUAL (Somar o total de pontos)		PADRÃO ANTERIOR	
.....		

Observação: a nota 5 espelha a melhor situação

FONTE: Adaptado de: RIBEIRO (1994, p. 97)

ANEXO 8

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DOS 5S				
Local Avaliado	Responsável pelo local	Avaliadores	Assinaturas	Data
PROGRAMA 5S Objeto da avaliação		Como verificar	Nota (1 a 5)	OBS.
Estrutura de suporte ao 5S		Formação e atuação dos comitês		
Treinamento e Educação em 5S		Quantidade relativa de pessoas treinadas nos conceitos do 5S		
Início do 5S		Eficácia de lançamento do 5S		
Sistematização do 5S		Plano de ação com metas estabelecidas		
Delegação de responsabilidades		Locais de trabalho delimitados com respectivos responsáveis		
Manutenção do 5S		Existência de avaliações periódicas e programas de estímulo ao 5S		
SEIKETSU – HIGIENE E PADRONIZAÇÃO Objeto da Avaliação		Como verificar	Nota (1 a 5)	OBS.
Práticas sistemáticas de 5S		Elaboração de rotinas do 5S e sistemática de reconhecimento		
Preocupação com a saúde mental		Realização de reuniões, confraternizações, palestras e outros eventos		
Preocupação com a saúde física		Disponibilidade de equipamento de proteção individual		
Eliminação de fontes de sujeira		Elaboração de planos e listas de pendências e de locais de difícil acesso para limpeza		
Ambiente agradável		Locais ventilados, iluminados e sem poluição		
Equipamentos sempre prontos para uso		Programação de manutenção de equipamentos (corretiva e preventiva)		

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DOS 5S

SHITSUKE Objeto da Avaliação	Como verificar	Nota (1 a 5)	OBS.
Cumprimento do que foi estabelecido	Consciência da rotina do 5S		
	Pontualidade		
	Guarda de objetos em locais definidos		
	Redução de recursos para manutenção da limpeza		
	Roupas limpas e pessoas asseadas		
	Moral alta, satisfação do colaborador		
	Envolvimento da Diretoria		
PADRÃO ATUAL (Somar o total de pontos)		PADRÃO ANTERIOR	
.....		

Observação: a nota 5 espelha a melhor situação

FONTE: Adaptado de: RIBEIRO (1994, p. 97)

ANEXO 9
PDCA EM 8 PASSOS

