

JAIRO DE SOUZA SANTOS

**PROJETO PARA IMPLANTAÇÃO DO MODELO 5s NA
SEÇÃO DE PREPARO DE MEIOS E REAGENTES**

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

**Orientador: Prof. Dr. João Carlos da
Cunha**

**CURITIBA
2010**

AGRADECIMENTOS

A Deus pelo dom da vida,

Aos meus Pais por mostrarem o caminho do bem e do amor acima de qualquer coisa,

A uma pessoa muito especial que, com toda a sua humildade é um exemplo que me ensina sempre o que é ser forte, digno e feliz...

Aos Professores do Curso de Pós Graduação em Gestão da Qualidade da UFPR, pelo imenso conhecimento transmitido,

Em especial ao Prof. Dr. João Carlos da Cunha por transformar meros alunos em Especialistas em Gestão da Qualidade.

"Podemos escolher recuar em direção à segurança ou
avançar em direção ao crescimento.
A opção pelo crescimento tem que ser feita repetidas
vezes.
"E o medo tem que ser superado a cada momento."

Abraham Maslow.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	5
2	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	7
3	A EMPRESA	14
4	DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO	16
5	PROPOSTA	22
5.1	Estrutura de gerenciamento	22
5.1.1	Implantação	22
5.1.2	Plano de ação para aplicação dos 5 sentidos	23
6	TREINAMENTO	26
7	GERENCIAMENTO DO PROGRAMA	28
8	AVALIAÇÃO DO PROGRAMA	30
8.1	Resultados esperados do programa	32
9	CONCLUSÃO	34
	REFERÊNCIAS	36
	ANEXOS	38
	TABELAS	39
	FORMULÁRIOS	44

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho apresenta o Projeto para implantação do Modelo 5s na Seção de Preparo de Meios e Reagentes, da Unidade de Apoio Diagnóstico do Hospital de Clínicas da UFPR, como sugestão para melhorias no ambiente de trabalho, minimizar problemas de qualidade e produtividade.

O projeto objetiva a educação, treinamento e busca a qualidade através de constante aperfeiçoamento dos detalhes que compõem a rotina de trabalho sendo uma alternativa técnica para a solução.

Gerar impactos positivos na qualidade dos produtos, na utilização da área, equipamentos e produtos utilizados e na satisfação dos funcionários.

Melhorar a forma de como as coisas são feitas, dando ênfase em ambiente limpo e organizado, tendo como necessidades para o sucesso a perseverança e determinação, a capacidade de reconhecer o que é importante e prestar atenção aos detalhes. Estimular a autodisciplina visando à iniciativa com busca do conhecimento, espírito de equipe e melhoria contínua. Criar o ambiente da Qualidade, visando à qualidade nos reagentes e meios de cultura produzidos na seção, adequando ao desempenho.

Mudanças comportamentais, incorporando à cultura existente, novos hábitos, valores e costumes, melhorias na qualidade de vida dos empregados, ganhos de produtividade e de qualidade dos produtos.

O Modelo 5s será apresentado através de aulas onde valorizam a participação dos funcionários, buscando o seu envolvimento para que possam expressar suas opiniões e seus saberes de prudência, criando com isso um ambiente propício para o aprendizado coletivo.

Os efeitos dos 5s são tão abrangentes que se tornam uma prática fundamental para a obtenção e consolidação do processo educacional de

quaisquer atividades. Os conceitos fundamentais do programa devem ser entendidos, incorporados e praticados por todos os níveis hierárquicos, dos empregados à gerência, visando entre outras metas, evitar desperdícios e garantir um ambiente de trabalho cada vez mais saudável (OSADA, 1992).

A opção pelo Modelo 5s se deve ao fato de ser um programa utilizado para melhorar a organização dos ambientes de trabalho, pela mudança de atitude das pessoas ao seguirem os cinco passos recomendados pelo programa.

Sua principal contribuição é a redução do desperdício de materiais, de tempo, de espaço e é o primeiro passo para qualquer programa corporativo de gestão da qualidade, melhoria da produtividade e qualidade.

Os motivos para o projeto 5s são: Percebendo que as exigências do mercado referentes à melhoria da qualidade estão atingindo aos mais diversos segmentos. Já se podem constatar exigências cada vez maiores de clientes (internos e externos) ou mesmo entidades contratantes destes serviços, o compromisso com a qualidade.

Como justificativa para o projeto, podemos citar o fato que, nesta seção são executadas atividades que implicam num alto grau de responsabilidade, pois envolvem vidas humanas. A qualidade das atividades é fundamental para o sucesso dos resultados.

Quando isto não ocorre, geralmente observamos prejuízos, quer seja nas tomadas de decisões médicas (definição da conduta terapêutica) ou econômico-financeiros (retrabalho, perda de tempo e recurso) tendo em vista os recursos existentes, não é mais suportável essa situação num sistema público.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Histórico do modelo 5s: Este método foi concebido por Kaoru Ishikawa, em 1950, no Japão do pós-guerra, inspirado na necessidade que havia de colocar ordem na grande confusão a que ficou reduzido o país após a derrota na Segunda Guerra Mundial.

O método demonstrou ser tão eficaz enquanto reorganizador das empresas e da própria economia japonesa que, até hoje, é considerado o principal instrumento de gestão da qualidade e produtividade utilizado naquele país.



Em se tratando de perdas financeiras, JURAN comenta (3ª edição, p.1). “Os custos do baixo nível de qualidade, que inclui reclamações de clientes, problemas de responsabilidade civil, retrabalhos, refugos e etc. O total desses custos é imenso. Na maioria das companhias eles estão em torno de vinte a quarenta por cento.”.

O modelo teve início nas fábricas automobilísticas, porém tem se mostrado eficaz para preparar uma empresa, departamento, bairro, escola, cidade ou qualquer espaço físico para uma intervenção de melhoria no ambiente.

Definição do modelo 5s, o nome é devido às iniciais das cinco palavras japonesas que intitulam as cinco etapas do processo. O programa vem sendo adaptado e praticado com sucesso em todo o mundo, levando em consideração as diferenças de cultura de cada povo.

Portanto não pode ser apenas traduzido, é muito importante serem interpretados e entendidos. Cada S, no Japão, corresponde a um ideograma que é a forma japonesa de reunir várias características para exprimir uma idéia.

No Brasil, para facilitar o entendimento, essas etapas foram denominadas SENSOS.

	
Seiri	Senso de Utilização ou Descarte
Seiton	Senso de Ordenação ou Sistematização ou Classificação
Seisou	Senso de Limpeza ou Zelo
Seiketsu	Senso de Asseio ou Saúde
Shitsuke	Senso de Autodisciplina

Histórico da Qualidade, a revisão da literatura permite afirmar que praticar o 5s é praticar “bons hábitos” ou “bom senso”. Apesar da simplicidade dos conceitos e da facilidade na prática, a sua implantação efetiva não constitui uma tarefa simples. Isto porque a essência dos conceitos é a promoção de mudança de atitudes e hábitos das pessoas. Como define Goleman.

“Sempre que as pessoas tentam mudar seus hábitos de pensamentos ou de ação, precisam reverter décadas de aprendizagem que residem em circuitos nervosos intensamente utilizados e reforçados, estabelecidos ao longo de anos de repetição. (Goleman, Boyatzis e MCKEE, 2002, p.115)”.

Durante a Segunda Guerra Mundial, muitas lições a respeito da Qualidade foram difundidas. Com base em experiências pioneiras na atividade nuclear, a partir de 9 de abril 1959, o Departamento de Defesa dos EUA, passou a exigir que os fornecedores das forças armadas americanas possuíssem programas de Qualidade, por meio da adoção da “MIL-MILITARY STANDART” aumentando a confiabilidade de artefatos militares.

De forma paralela a essas atividades de defesa a tecnologia nuclear exigiu maior segurança nas suas instalações nucleares desenvolvendo normas que aumentaram a qualidade.

As duas frentes de normas (militares e nucleares) ficavam cada vez mais equivalentes. Isto é explicado porque os princípios são comuns, independentemente da natureza das atividades.

Mas partindo do pensamento que isso foi possível numa área que é a militar onde as hierarquias são respeitadas acima de tudo, também em outras áreas de atuação será possível, porém é preciso moldar o modelo para as condições deste ambiente.

“Uma das maiores dificuldades que as organizações encontram para a implantação efetiva da gestão da Qualidade é a mudança de cultura em todos os níveis hierárquicos, ponto fundamental para a busca da Excelência dos seus processos” (Silva, 2001).

Kojo e Brandalize (2006) afirmam que “é preciso que seja criado um clima adequado e condições de alavancagem desta mudança. Este rompimento precisa ser espontâneo para que tenha condições de se perpetuar, removendo de forma definitiva, velhos hábitos e atitudes e substituindo-os por outros”. Todas essas considerações nos fazem pensar que o modo escolhido para sensibilizar as pessoas pode ditar o sucesso ou o fracasso do programa.

“Sensibilizar é tornar o indivíduo integrante de um processo de mudança, é permitir o sim e o não, a crença e a descrença. É fazê-lo entender as razões e os porquês da mudança”. (Araújo, 2001).

Estes autores ainda alertam que “a prática destes conceitos de maneira forçada pode promover mudanças apenas aparentes, existentes até que cesse a força que o impediu a adotar aquela atitude de falsa mudança”.

JURAN (3ª edição, p.27). Alerta que: “A participação é a base para um bom planejamento da qualidade. Todos os membros das equipes ficavam satisfeitos em fazer parte de um projeto de planejamento que repercutia em suas próprias atividades”.

Imaginando uma pequena comunidade onde quase todos os seus habitantes eram organizados em seus afazeres, no trabalho e em casa, tinham hábitos saudáveis de limpeza e higiene, cuidavam de sua saúde e de sua educação, zelavam pela boa ordem e preservação do meio ambiente, esmeravam-se em evitar desperdícios; o ambiente era favorável para o desenvolvimento de qualquer projeto, estimulando o trabalho em equipe para melhorar o desempenho das organizações, do setor público e a qualidade de vida da população. Em pouco tempo foram notáveis as transformações ocorridas no comportamento, nas ações e nas atitudes de muitos dos membros dessa comunidade.

Em sua maioria, cada um era exemplo de cidadão responsável. Conforme define BRASIL:

“Somente quando os integrantes se sentirem orgulhosos por terem construído um local de trabalho digno e se dispuserem a melhorá-lo continuamente ter-se-á compreendido a verdadeira essência dos 5s”. (Brasil, 2007).

Essas conquistas, à primeira vista utópicas, são de extraordinária simplicidade e vêm acontecendo em organizações dos setores privado e público: são o resultado da implementação e absorção do Programa 5S. Difundido em diversas organizações, em meados da década de 90.

Devido às suas características motivacionais e alto poder de mobilização, esse programa tem como dar suporte a melhorias da gestão e desempenho dos sistemas de educação, de saúde e de segurança e melhorar a qualidade de vida.

A sua sustentação promove uma cultura forte, capaz de superar dificuldades e evoluir para a obtenção de melhorias surpreendentes.

JURAN (3ª edição, p.9) nos ensina uma lição a ser seguida quando falamos em resultados esperados:

A lição é a seguinte: dê ênfase aos resultados a serem alcançados, ou seja, às tarefas a serem feitas. A receita para a atuação deve consistir de noventa por cento de conteúdo e dez por cento de exortações, não o inverso. A fórmula para obter os resultados é:

- *Estabelecer metas específicas a serem atingidas.*
- *Estabelecer planos para atingir as metas.*
- *Atribuir responsabilidades definidas para obter os resultados.*
- *Recompensar com base nos resultados alcançados.*

Seus fundamentos são de fácil alcance, embora requeiram esforço para serem incorporados e transformados em hábitos. São os 5 “Sensos”: Utilização, Ordenação, Limpeza, Saúde e Autodisciplina.

O senso de Utilização assegura o uso racional de documentos e materiais diversos, destacando ou cedendo o desnecessário; cria novos espaços; reduz ou elimina desperdícios, tornando o ambiente mais agradável, com os itens que realmente sejam úteis.

A Ordenação reduz o tempo na procura de materiais, dados e informações, aumentando a produtividade. O cuidado com a Limpeza, no local de trabalho ou de lazer, reduz custos e riscos.

Maior atenção para a Saúde, física e mental, traz repercussão favorável para o desempenho profissional e pessoal, melhorando também a auto-estima. Estimula a promoção da saúde.

A autodisciplina assegura a persistência e o domínio sobre os primeiros Sensos e desenvolve o equilíbrio, o compromisso com resultados e o espírito de cidadania.

Todas as pessoas que praticam o Programa 5S promovem seu crescimento, aumentam sua autoconfiança, tornam-se mais responsáveis, mais exigentes, com ações, valores e atitudes que se traduzem em benefícios para sua qualidade de vida e para a organização onde trabalham. Além de contribuírem para redução do desperdício existente no País, em todas as áreas da atividade humana, e que representa valores superiores a 20% do PIB, estarão

melhorando a educação e reduzindo problemas nas áreas da saúde e da segurança.

O Programa 5S tem sido a base para assegurar o adequado ambiente para a implementação de diversos outros projetos:

- É pré-requisito e tem estreita interação com todo programa de trabalho em grupo. É exemplo o praticado em algumas organizações com as equipes de melhoria contínua, a maioria denominada Círculos de Controle da Qualidade (CCQ). São pessoas voluntárias que, em pequenos grupos, resolvem problemas para melhorar o seu ambiente de trabalho e que conduzem também a expressivos ganhos de produtividade. Contribuem para o crescimento e a satisfação de todos. Podemos chamar todos de clientes. Mas quem são os clientes? JURAN (3ª edição, p.9) define como clientes... *“todas as pessoas que são afetadas por nossos processos ou produtos. Essas pessoas incluem clientes internos e externos.”*
- Nas escolas de ensinos fundamental e médio, em especial no setor público, o Programa 5S libera espaços, reduz ou elimina desperdícios (energia, água, materiais, tempo) e torna o ambiente mais organizado, participativo, saudável e favorável à ação pedagógica, contribuindo para a melhoria do processo de ensino-aprendizagem. É a abertura para o fortalecimento da escola, com maior responsabilidade, respeito, envolvimento e satisfação de seus alunos, professores, funcionários, pais, famílias e a comunidade. Deveria tornar-se programa obrigatório no currículo escolar.
 - Na área da saúde – hospitais, clínicas, laboratórios, o 5S tem contribuído para a enorme redução de desperdícios, para melhor integração entre as equipes de médicos, enfermeiros e servidores e, principalmente, para

favorecer a implementação de um eficaz sistema de gestão.

No setor de construção civil - é de fácil percepção a contribuição do 5S para redução de desperdícios, liberação de espaços e melhoria do canteiro de obra, do ambiente de trabalho e da produtividade. No contexto das instituições públicas pode-se citar Peter Drucker (1994), que em seu livro deixa bem comentado e estruturado: *“A comunicação de uma organização sem fins lucrativos deve ser planejada, tanto para facilitar sua gestão, melhorar a produtividade do ambiente organizacional e conseguir transmitir seus ideais, seu trabalho e valores de forma consistente, quanto para evitar que sua imagem seja construída de forma negativa ou distorcida”*.

- Nas empresas, a manutenção do Programa 5S tem sido exemplo e modelo para melhorar a operação, o controle, o ambiente para a inovação, o melhor relacionamento e para maior eficiência do sistema de gestão, com ganhos extraordinários para o aumento da produtividade e competitividade. Em pequenas comunidades, como, por exemplo, em cooperativas, monitora e otimiza a aplicação de recursos sempre escassos e estimula o voluntariado.

3 A EMPRESA

Laboratório de Análises Clínicas do Hospital de Clínicas da UFPR.

O Laboratório de Análises Clínicas do Hospital de Clínicas nos últimos anos, representado pelos seus 270 funcionários ativos, está revendo e melhorando os processos internos para buscar “o diferencial” no atendimento, revendo e fortalecendo o que é humano na relação entre as pessoas.

GERÊNCIA DA UAD

- GERENTE:
- Dra. Mônica Evelise Silveira.
- SUPERVISÃO ADMINISTRATIVA:
- Patrícia Rodrigues do Couto.
- SUPERVISÃO TÉCNICA:
- Ana Cristina Matheus Medeiros.
- SUPERVISÃO DE ENSINO PESQUISA E EXTENSÃO:
- Dra. Raquel Wal Brasileiro.
- Colegiado Interno que participa diretamente na tomada das decisões.

CAPACIDADE FÍSICA



Instalado no prédio do Setor de Ciências da Saúde do Hospital de Clínicas da UFPR. Constituído por 1309,82 metros quadrados ocupando o térreo, primeiro e segundo andar. Neste trabalho foi citado apenas a Seção de Preparo de Meios e Reagentes. Esta seção dá suporte a todas as demais seções, preparando e diluindo reagentes e meios de cultivo artificiais, que são utilizados no desenvolvimento das técnicas diagnósticas específicas de cada seção, assim como o controle de qualidade de seus produtos. É composta por duas salas totalizando 35m² e tendo quatro funcionários trabalhando seis horas/dia nos três períodos.

4 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO

Esta seção dá suporte a todas as demais seções, preparando e diluindo reagentes e meios de cultivo artificiais, que são utilizados no desenvolvimento das técnicas diagnósticas específicas de cada seção, assim como o controle de qualidade de seus produtos.

A qualidade das atividades é fundamental para o sucesso dos resultados. Quando isto não ocorre, geralmente observamos prejuízos, quer seja nas tomadas de decisões médicas (definição da conduta terapêutica) ou econômico-financeiros (retrabalho, perda de tempo e recurso) tendo em vista os recursos existentes, não é mais suportável essa situação num sistema público.

O ambiente de trabalho não é adequado ao proposto para este tipo de rotina, podendo causar alguns males em curto prazo, desperdiçando os escassos recursos aplicados pelas fontes pagadoras, o gerenciamento não está acompanhando o rápido avanço da ciência médica, a incorporação de novas tecnologias e nem promovendo a qualificação do quadro de funcionários (ver fotos 1, 2, 3, 4, 5, 6, e 7).

A prioridade nesta situação é melhorar a forma de como as coisas são feitas, dando ênfase em ambiente limpo e organizado, tendo como necessidades para o sucesso a perseverança e determinação, a capacidade de reconhecer o que é importante e prestar atenção aos detalhes. Estimular a autodisciplina visando à iniciativa com busca do conhecimento, espírito de equipe e melhoria contínua. Criar o ambiente da Qualidade, visando à qualidade nos reagentes e meios de cultura produzidos na seção, adequando ao desempenho.

Mudanças comportamentais, incorporando à cultura existente, novos hábitos, valores e costumes, melhorias na qualidade de vida dos empregados, ganhos de produtividade e de qualidade dos produtos.

FOTO 1 – Mostra objetos em caixa de papelão diretamente no chão e também o piso não é o ideal (sem revestimento) para a área de preparo de meios.

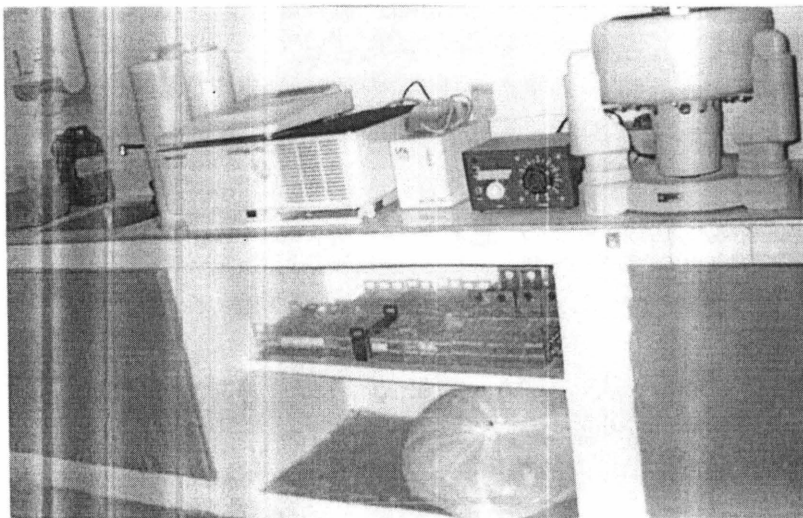
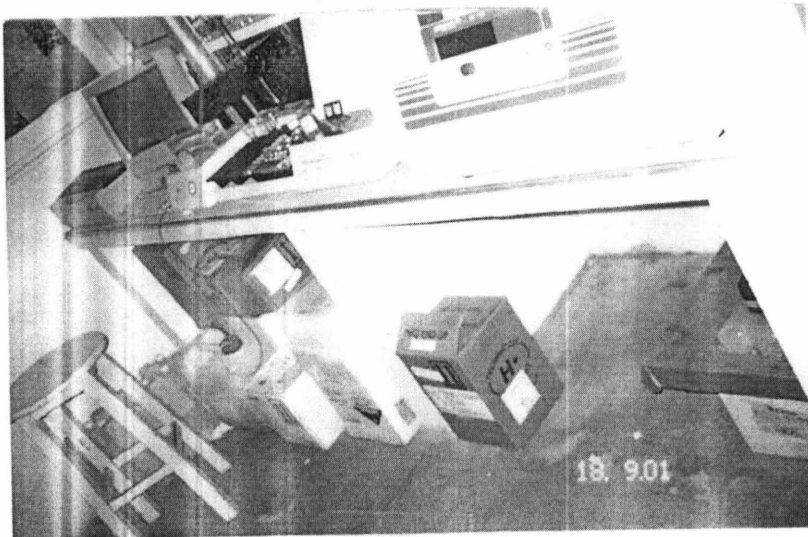


FOTO 2 – Mostra o excesso de materiais sobre a bancada, o que pode causar acidente de trabalho, devido a falta de espaço e organização para o desenvolvimento da rotina.

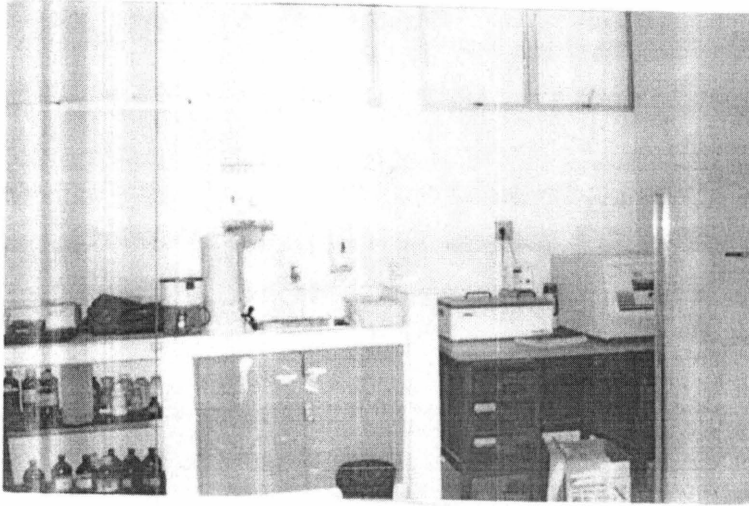


FOTO 3 – Mostra Produtos químicos (corantes e reagentes acondicionados próximo ao chão sem proteção (porta, móveis em estado precário com equipamentos pesados em cima

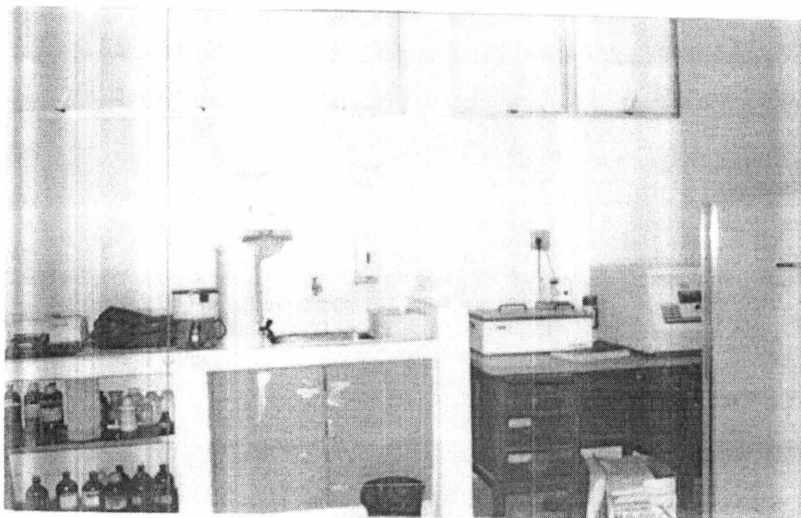


FOTO 4 – Mostra caixas de papelão diretamente no chão, junco materiais (vidrarias) que não se pode definir se estão prontos para uso ou não.

FOTO 5 – Mostra materiais de limpeza junto com equipamentos.



FOTO 6 – Mostra pertences pessoais, arquivo de documentos e caixas de papelão diretamente no chão, sem ventilação.

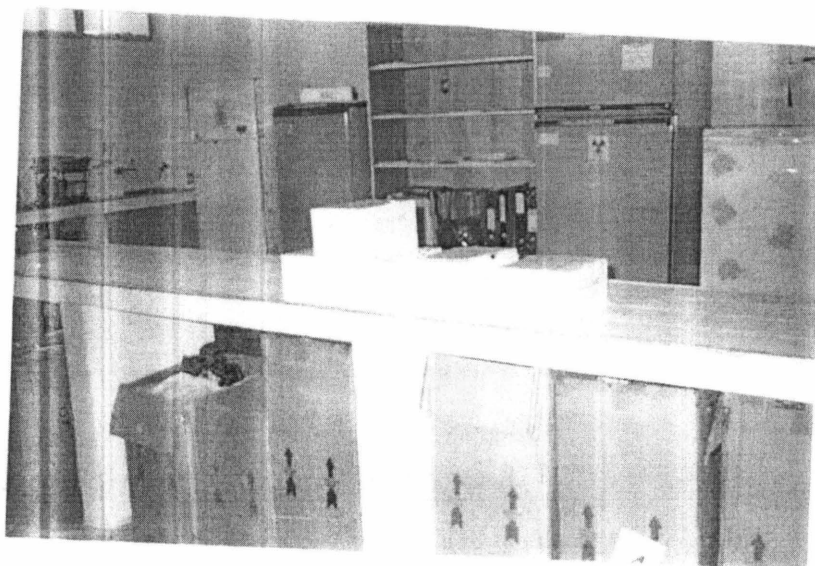
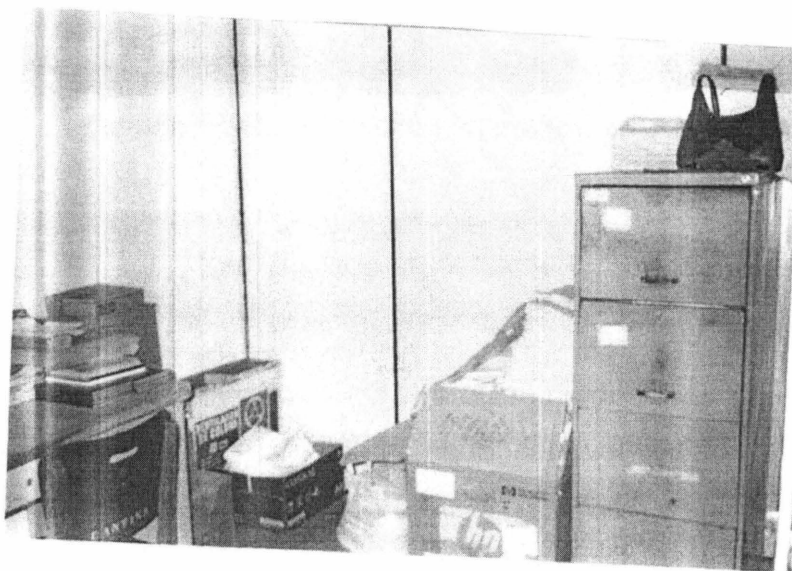


Foto 7 – Mostra caixas de papelão armazenadas em baixo da bancada de trabalho, dificultando a rotina.

5 PROPOSTA

Este projeto está baseado na Resolução da Diretoria Colegiada - RDC Nº 302 de 13 de outubro de 2005, que dispõem sobre Regulamento Técnico para Funcionamento de Laboratórios Clínicos e apresenta propostas para implementação do Modelo 5s em todas as suas fases (ver anexos tabela 1).

No ambiente funcional, repleto de informações disponibilizadas pelas inovações tecnológicas e pelo desenvolvimento dos meios de comunicação, valoriza-se, cada vez mais, o conhecimento. A quantidade de dados disponíveis para a pessoa que toma decisões nas organizações é, muitas vezes, tão grande que impossibilita sua análise e, em consequência, seu aproveitamento adequado.

Ao mesmo tempo, surgem canais de distribuição, que fazem com que dados importantes estejam ao alcance de pessoas comuns, o que leva à quebra de hierarquia, pois tanto colaboradores quanto chefes podem ter a mesma informação. Otimizando processos colaborando para a Economia e Qualidade.

5.1 Estrutura de gerenciamento

5.1.1 Implantação

Criar um plano de ação para por em prática o 5s criando um comitê do 5s, neste programa o comitê será formado pela Gerência da Unidade, a

Chefia da Seção e o colegiado interno, gerenciando a elaboração do plano, avaliação do ambiente, e acompanhamento das melhorias (ver anexos tabela 2).

5.1.2 Plano de ação para aplicação dos 5 sentidos

O Modelo 5s será apresentado aos funcionários da Seção através de sete aulas presenciais. Na primeira aula será apresentado o Modelo 5s e sua essência na seqüência será apresentado um senso (1s) por aula, em cada aula será proposto a sua continuidade através da prática durante a semana. Na última aula será apresentada uma Palestra de motivação e sensibilização. Para garantir a continuidade do programa à presença nas aulas deve ser controlada (ver anexos tabela 3).

No início da implantação deve-se explicar o programa aos envolvidos, seus objetivos e os benefícios da mudança, o suporte prestado pelo coordenador e gerência durante a implantação do programa pode proporcionar muita economia em termos de qualidade, prevenção de acidentes e produtividade no futuro.

Além de melhorias no aspecto motivacional dos funcionários da Seção.

Etapa	Período
APRESENTAÇÃO	PRIMEIRA SEMANA
1º SENSO – UTILIZAÇÃO - SEIRI	SEGUNDA SEMANA
2º SENSO – ORGANIZAÇÃO - SEITON	TERCEIRA SEMANA

3º SENSO – LIMPEZA - SEISO	QUARTA SEMANA
4º SENSO – SAÚDE - SEIKETSU	QUINTA SEMANA
5º SENSO – DISCIPLINA - SHITSUKE	SEXTA SEMANA
ENCERRAMENTO	SÉTIMA SEMANA

ETAPA INICIAL - Classificação de objetos necessários como usados constantemente, usados ocasionalmente, usados raramente, mas necessário e os objetos desnecessários como sem uso potencial e potencialmente útil, desta maneira atentar para o local a serem guardados de acordo com a classificação facilitando o acesso no momento do uso.

SENSO DE UTILIZAÇÃO – SEIRI – Com o significado de distinguir o necessário do desnecessário e eliminar o desnecessário, tendo como objetivo estabelecer critérios para eliminar o desnecessário, definir as prioridades pela sua ordem de importância, tratar as causas das sujeiras, oferecendo como benefício à liberação de espaços para diversos fins, a reciclagem de recursos que não estejam sendo bem utilizados e o combate ao excesso de burocracia.

SENSO DE ORGANIZAÇÃO – SEITON – Com o significado de obter apenas o que precisa, quando precisa, tendo como objetivo o ambiente de trabalho arrumado, utilização racional dos espaços, aumento da produtividade e padronização de identificação dos materiais. Oferecendo como benefícios à economia de tempo, diminuição de esforço físico, a melhoria do fluxo de pessoas e materiais e a diminuição do estresse.

SENSO DE LIMPEZA – SEISO – Com o significado de eliminar o lixo, praticar a limpeza de maneira habitual e rotineira e, sobretudo não sujar, tendo como objetivo o grau de limpeza compatível com as necessidades, a

eliminação total do lixo e da sujeira, oferecendo os benefícios do bem estar dos funcionários, a prevenção de acidentes e a manutenção de equipamentos.

SENSO DE SAÚDE – SEIKETSU - Com o significado de manter as condições de trabalho, físicas e mentais, favoráveis à saúde, oferecendo os benefícios evidentes por si mesmos, manter a organização, arrumação e a limpeza, incluindo os aspectos pessoais, higiene e asseio, mantendo alta a saúde física e emocional, bem como a qualidade de vida no trabalho.

SENSO DE DISCIPLINA – SHITSUKE – Com o significado de fazer naturalmente a coisa certa, tendo como objetivos todos comprometidos com o cumprimento dos padrões técnicos, éticos e com a melhoria contínua em nível pessoal e organizacional, ampliando o significado do senso de diversos problemas comuns.

O modelo de qualidade 5s serve para estimular as pessoas a transformar seus potenciais em realizações de forma a melhorar como as coisas são feitas dando ênfase em ambiente limpo e organizado, capacitando os profissionais para melhorar as condições de trabalho criando um ambiente para a qualidade.

Para se obter os resultados da qualidade é preciso haver qualidade no ambiente de trabalho, respeito ao ser humano, clareza na definição dos papéis, atenção às opiniões emitidas, honestidade e lisura nas relações.

Os cinco sentidos “S” da qualidade:

SEQÜÊNCIA	NOME NO JAPÃO	NOME NO BRASIL
<i>1º S</i>	<i>SEIRI</i>	<i>UTILIZAÇÃO</i>
<i>2º S</i>	<i>SEITON</i>	<i>ORGANIZAÇÃO</i>
<i>3º S</i>	<i>SEISO</i>	<i>LIMPEZA</i>
<i>4º S</i>	<i>SEIKETSU</i>	<i>SAÚDE</i>
<i>5º S</i>	<i>SHITSUKE</i>	<i>DISCIPLINA</i>

6 TREINAMENTO

Orçamento: Os custos da Implantação serão todos por conta da Entidade, não sendo necessária a compra de equipamentos e materiais, mas apenas a disponibilização para o uso dos mesmos.

Estrutura e Organização: As aulas serão semanais no horário das 12:00h as 13:00h atendendo assim aos dois turnos de trabalho, apresentadas pelo aluno Proponente, com a participação dos Funcionários e Chefia da Seção e Gerência maior da Unidade, estando aberto ao Colegiado interno caso haja interesse, em uma sala de aula contendo quadro, giz, equipamento de multimídia e material para anotações pois, durante o curso será necessário a participação de todos em atividades, como exemplo: Responder um questionário educativo (ver anexos tabela 4)

Cronograma: O Modelo 5s será apresentado aos funcionários da Seção através de sete aulas presenciais. Na primeira aula será apresentado o Modelo 5s e sua essência, na seqüência será apresentado um senso (1s) por aula, em cada aula será proposto a sua continuidade através da prática durante a semana (ver anexos formulários padrão). Na última aula será apresentada uma Palestra de motivação e sensibilização. Para garantir a continuidade do programa à presença nas aulas deve ser controlada (ver anexos tabela 3). O Projeto sugere que o treinamento prático seja dado a todos os funcionários da seção supervisionado pela Chefia da Seção.

Tema	Data	Instrutor	Participação	Carga horária
APRESENTAÇÃO	1ªSemana	Proponente	Todos os envolvidos	2 horas
1ºSENSE – UTILIZAÇÃO	2ªSemana	Proponente	Todos os envolvidos	2 horas
2ºSENSE – ORGANIZAÇÃO	3ªSemana	Proponente	Todos os envolvidos	2 horas
3ºSENSE – LIMPEZA	4ªSemana	Proponente	Todos os envolvidos	2 horas
4ºSENSE – SAÚDE	5ªSemana	Proponente	Todos os envolvidos	2 horas
5ºSENSE – DISCIPLINA	6ªSemana	Proponente	Todos os envolvidos	2 horas
ENCERRAMENTO	7ªSemana	Proponente	Todos os envolvidos	2 horas

A implantação está autorizada pela Gerência da Unidade, Colegiado interno e Chefia da Seção bem como o fornecimento das informações necessárias para a conclusão do projeto.

O Colegiado da Unidade dará suporte para: Elaboração das folhas de verificação, definição das equipes de verificadores e auditores, definição da periodicidade das verificações e auditorias e estabelecer metas.

7 GERENCIAMENTO DO PROGRAMA

É interessante a formação de grupos para trocas de conhecimentos e experiências. O acesso a experiências e idéias de profissionais que exercem outras funções dentro da mesma Seção é extremamente enriquecedor para o desenvolvimento profissional, na medida em que o funcionário compreende melhor o processo de seu próprio trabalho e as relações com as outras atividades. O compartilhamento dessas experiências por meio do diálogo nos grupos possibilita cada pessoa se tornar hábil em avaliar e identificar suas limitações e falhas no ambiente de trabalho. Por meio destes procedimentos simples, os funcionários passam a assumir uma visão crítica dos problemas e procuram mudar suas atitudes.

Documentando o antes e o depois da implantação, o trabalho consiste em fotografar os locais - salas, mesas, gavetas, armários, etc. - alvo da ação, sempre com a concordância das pessoas que ali trabalham. É importante lembrar que se deve sempre evitar fotografar funcionários ou objetos que os identifiquem a fim de evitar constrangimentos. Este trabalho poderá ser feito por qualquer um dos participantes que tenha alguma experiência com o equipamento fotográfico disponível e habilidade para tratar com as pessoas.

Para a realização das fotos deve-se proceder sempre da mesma forma. Em salas com porta à esquerda, apoiar a câmera no batente direito (referente à pessoa que estaria entrando na sala). Em salas com porta à direita, apoiar a câmera no batente esquerdo. Salas com portas centrais, padronizar o procedimento sempre apoiando a câmera no batente direito.

É importante salientar que os locais fotografados, bem como as angulações de câmera, sejam anotados para que se possam repetir as fotos, nas mesmas posições.

A melhor maneira de obter a necessária permissão para fotografar é explicar ao funcionário durante o treinamento, a importância de documentar e comparar os resultados do trabalho que ele mesmo irá realizar, e que este material será utilizado posteriormente na documentação do Programa.

Documentando o depois, fotografar os mesmos locais, nos mesmos ângulos, para demonstrar as melhorias obtidas com o Programa 5S. Para a realização das fotos deve-se proceder sempre da mesma forma. Em salas com porta à esquerda, apoiar a câmera no batente direito (referente à pessoa que estaria entrando na sala). Em salas com porta à direita, apoiar a câmera no batente esquerdo. Salas com portas centrais, padronizar o procedimento sempre apoiando a câmera no batente direito.

É importante salientar que os locais fotografados, bem como as angulações de câmera, sejam anotados para que se possam repetir as fotos, nas mesmas posições.

A melhor maneira de obter a necessária permissão para fotografar é explicar ao funcionário durante o treinamento, a importância de documentar e comparar os resultados do trabalho que ele mesmo irá realizar, e que este material será utilizado posteriormente na documentação do Programa.

8 AVALIAÇÃO DO PROGRAMA

Após a implantação do programa o ideal é que sejam feitas avaliações/auditorias semanais ou mensais, ficando a critério da equipe funcional, que poderão ser executadas tanto pela chefia da Seção quanto pela equipe interna em forma de rodízio. Para realizar a avaliação dos ambientes, devem-se criar formulários de avaliação. Pode-se ter um formulário para cada "S", um formulário que aborde "S" por "S" e/ou um formulário que aborde o 5S de maneira genérica. Nestes formulários deve-se constar a identificação do ambiente avaliado; o seu respectivo responsável; a data da avaliação; os itens que são avaliados; um espaço para pontuação do item (e o peso do item quando necessário); um total de pontos possíveis, o obtido e o desejado; e a identificação do(s) avaliado(s) e do(s) acompanhante(s).

Estes formulários devem ser simples, mas precisa extrair a situação real do 5S e também, (ver anexos formulários padrão). Os critérios de pontuação devem ser estabelecidos podendo atribuir pesos para cada item constante no formulário, de acordo com o grau de dificuldade de obtenção da máxima pontuação. Itens mais fáceis de serem trabalhados devem ter um peso menor que os de maior complexidade.

A gerência da Unidade de Apoio Diagnóstico poderá utilizar o formulário para avaliar a evolução do 5S na Seção.

O formulário é uma ferramenta fundamental para a definição dos rumos da atividade do 5S que no momento se desenvolve.

A pontuação poderá ser dada comparando-se o ambiente com um modelo, com uma norma que defina o padrão do 5S desejado, ou por pessoas que tenham um conceito de organização e de limpeza reconhecido pelos colegas de trabalho.

A pontuação, tomando-se como referência um ambiente modelo, é a mais eficiente, desde que os ambientes possam realmente ser comparados. Uma norma que tente definir o padrão do 5S corre dois riscos: se a norma for superficial, deixa margens para diversas interpretações, tornando-a subjetiva. Se a norma for detalhista, passa a ser complexa e elitista, tornando-a chata.

A gerência da Unidade de Apoio Diagnóstico e o Colegiado podem ter uma frequência estabelecida, para participarem desta avaliação. A independência entre os avaliadores e o ambiente é importante, mas não é uma condição obrigatória. Apenas para efeito de concurso entre áreas, é imprescindível que isto ocorra.

Deve ser definido um período de avaliação que permita um tempo de transformação do ambiente. No início, o período pode ser menor, tendendo a ser aumentado com o decorrer do tempo. Isto porque, na medida em que o 5S se desenvolve mais difíceis são as mudanças dos ambientes. O registro fotográfico também é muito importante para auxiliar posteriormente na melhoria do ambiente.

O acompanhamento do responsável pelo ambiente ou pelas pessoas que nele trabalham no momento da avaliação permite uma melhor elucidação dos problemas encontrados, e evita surpresa quando do conhecimento da avaliação.

O estabelecimento de metas que sejam simultaneamente desafiantes e atingíveis é um fator de motivação das pessoas em busca de resultados. Para efeito de desenvolvimento global do 5S na empresa, a meta pode ser definida em função da proporção dos ambientes existentes, que estejam dentro do padrão desejado, os quais podem ser assim considerados quando atingirem uma pontuação mínima prevista. Para isto, todos os compartimentos da Seção devem ser identificados. Pode-se atribuir pesos a estes ambientes, de acordo com a importância que eles representam, e pela respectiva complexidade em sofrerem alterações.

Para a prática do 5S nos locais de trabalho, a meta pode ser acordada para cada "S", à medida que a atividade vai se desenvolvendo. Após

atingir-se uma pontuação desejada, passa-se para o “S” seguinte. Antes de iniciar cada “S”, o colegiado define o plano específico daquele “S”, incluindo o prazo para a obtenção do padrão desejado.

É importante ressaltar que a pontuação máxima não significa a perfeição. Deve ser compatível com a realidade. Porém, com a prática do 5S, o paradigma vai mudando, e a pontuação passa a ser cada vez mais rigorosa.

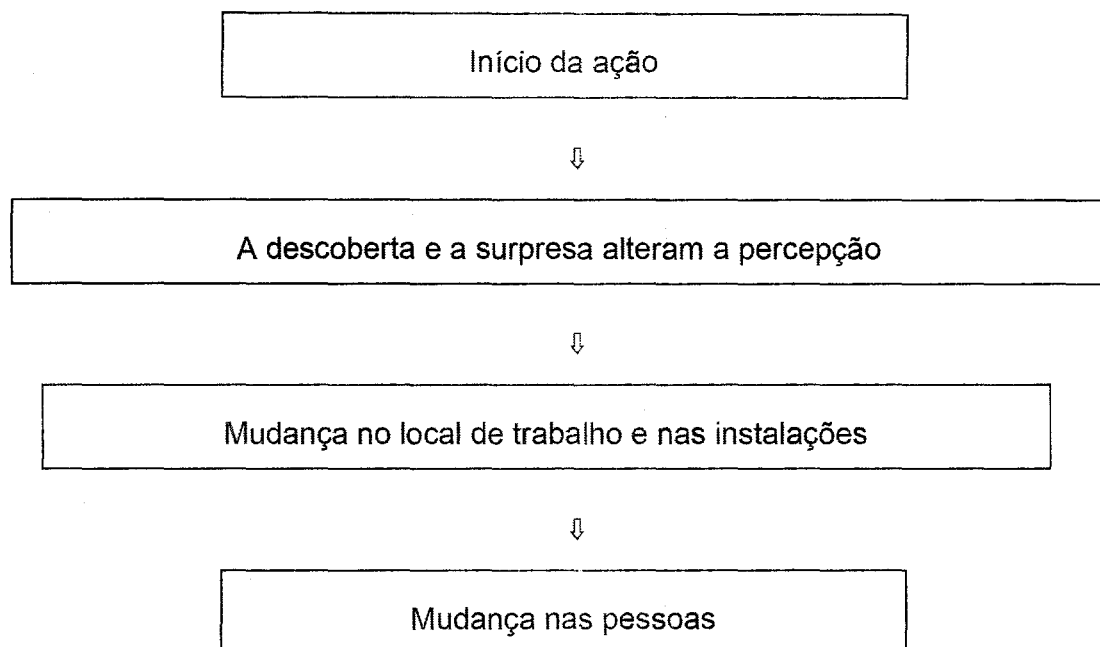
A divulgação do progresso do 5S deve ocorrer sempre, mostrando-se os pontos positivos e para os pontos negativos apresentar oportunidades de melhorias. O modelo de avaliação e controle utilizado servirá para nortear a elaboração das folhas de verificação (*Check-List*) para a Seção.

É indicado que a equipe de auditoria seja modificada periodicamente e que as folhas de verificação sejam reavaliadas sempre que a meta estabelecida tenha sido atingida por no mínimo 3 meses consecutivos de forma a promover a melhoria contínua nos procedimentos adotados relativos ao 5S.

O Colegiado da Unidade fará as avaliações previstas no cronograma do Programa 5S distribuir e atualizar o “Termômetro do 5S”, indicando a etapa do programa em que estão, isto é, quais os S's já foram executados.

8.1 Resultados esperados do programa

Melhoria da moral dos funcionários, redução do número de acidentes, melhoria da qualidade e produtividade, aumento da auto-estima, respeito ao semelhante, respeito ao meio ambiente e crescimento pessoal (conforme fluxograma 1).



FLUXOGRAMA 1 - Etapas da mudança durante a implantação do programa

9 CONCLUSÃO

Observando os métodos de gestão e o potencial das pessoas em variados ambientes, sentimos que, devidamente entendido e apresentado, o 5s pode ser praticado por qualquer pessoa, em qualquer circunstância.

O modelo 5s é o bom-senso que pode ser ensinado, aperfeiçoado, praticado para o crescimento humano e profissional. Convém se tornar hábito, costume e cultura.

O termo "Senso de" significa "exercitar a capacidade de apreciar, julgar e entender".

Em âmbito contextual o 5s é: Um processo educacional, um termômetro do gerenciamento, a base para a Qualidade Total e a prática visual de se mostrar qualidade.

O 5s vem sendo cada vez mais utilizado como uma ferramenta para educar as pessoas de uma forma prática, dentro de suas próprias atividades, através do desenvolvimento de todos tendo, portanto, caráter eminentemente participativo.

É bom salientar que é desaconselhável a sua implantação no afã de solucionar problemas em ambientes de conflitos, pois o 5s nada mais é que um processo simples com resultados imediatos e duradouros para o homem, dentro e fora do local de trabalho, para a organização, para os clientes e para o meio-ambiente.

Por intermédio do trabalho de implantação do programa, poderá se observar uma mudança cultural na Seção, que demonstra uma crescente valorização ao aprendizado e ao desenvolvimento humano.

Essa mudança aponta para uma postura organizacional de maior respeito às técnicas dos funcionários que se tornam mais criativos, demonstra ainda a tentativa de se adaptar a um mercado cada vez mais exigente, por meio do aumento da eficácia e eficiência, do seu capital humano.

Para a implantação do projeto é fundamental que as pessoas estejam motivadas para as mudanças, uma vez que elas não ocorrem de um momento para outro, deixar claro a todos quais são os objetivos com relação ao projeto sendo muito importante, que a comunicação seja eficiente, pois é por meio das informações sobre o projeto, através da abertura de espaços para que todos participem e exponham suas idéias, sem importar o nível de escolaridade, que poderá haver mudanças verdadeiras no processo produtivo.

O Modelo 5s contribui verdadeiramente com a qualidade de vida das pessoas na empresa e é um importante instrumento no início dos processos de mudanças e na introdução de novos conceitos de gestão da qualidade.

Este trabalho quebra um paradigma existente de que, em ambientes públicos não é possível atingir padrões de excelência com modernas ferramentas gerenciais.

Os resultados alcançados mostram sim que é possível, desde que o ambiente seja preparado e as pessoas estejam motivadas para as mudanças advindas da implementação desta ferramenta.

REFERÊNCIAS

BARROS, Aidil Jesus Paes de. **Um guia para a inicialização científica**. São Paulo: McGraw-Hill, 1986.

BRASIL. Estado-Maior do Exército. **Histórico da Qualidade**. Disponível em: [HTTP://www.exercito.gov.br/NE/ne9673/omhhist673.htm](http://www.exercito.gov.br/NE/ne9673/omhhist673.htm). Acesso em: 03, 05, 08/04/2010

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: Controle da Qualidade Total**. Belo Horizonte: Fundação Cristiano Ottoni, 1992.

CUNHA, J.C. **Modelos de Gestão da Qualidade I**. (apostila). Curitiba: UFPR, 2009

DEMO, Gisela. **Implantação do Programa de Qualidade 5s no PET da Engenharia de Produção**, Florianópolis, 1997.

DEMO, Pedro. **Pesquisa: princípio científico e educativo**. São Paulo: Cortez: Autores Associados, 1990.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. 3ª Ed. – São Paulo: Saraiva 2001.

GOLEMAN, D; BOYATZIZ, R; MCKEE, A. **O poder da inteligência emocional**. Tradução Cristina Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

HAROLDO, Ribeiro. **5s: A Base para a Qualidade Total**, Salvador: Casa da Qualidade, 1994.

HAROLDO, Ribeiro. **Um Roteiro Para Uma Implantação Bem Sucedida**, Salvador, Casa da Qualidade. ano ou s/d.

JURAN, J.M., **Planejando para a qualidade**. 3ª edição. Cidade: editora, 1995.

KOJO, Rogério H; Brandalize, Adalberto. **Implantação do Programa 5s.**

Disponível em:

[HTTP://www.unifil.br/adm/artigos/implantação do programa 5s.pdf](http://www.unifil.br/adm/artigos/implantação_do_programa_5s.pdf) Acesso em: 03, 05 e 08/04/2010

OSADA, T. Housekeeping, **5s: seiri, seiton, seiso, seiketsu, shitsuke.** São Paulo: IMAM; 1992

QUEIROGA, João Márcio. **Gerenciamento da Qualidade Total** - CVRD.cidade:editora, ano

RDC Nº 302 de 13 de outubro de 2005, **que dispõem sobre Regulamento Técnico para Funcionamento de Laboratórios Clínicos.** Disponível em: [HTTP:// e-legis.anvisa.gov.br/leisref/public/show](http://e-legis.anvisa.gov.br/leisref/public/show) Acesso em: 02, 03, 04, 05/03/2010.

SEBRAE. **O GQT nas empresas de serviço.** Brasília: SEBRAE, 2000

SILVA, C.E.S. **Um programa passageiro ou permanente.** 2001

SILVA, João Martins da. **5s: O Ambiente para a Qualidade,** Belo Horizonte: Fundação Cristiano Ottoni, 1994

Titulo [HTTP://www.personeconsultoria.com.br](http://www.personeconsultoria.com.br) Acesso em: 14,15 e 16/05/2010

ANEXOS

TABELAS

TABELA 1: IMPLANTANDO O MODELO 5S

HOSPITAL DE CLÍNICAS DA UFPR – UNIDADE DE APOIO DIAGNÓSTICO.						
Frentes de Trabalho	O que é?	Para que?	Quem participa?	Quando?	Onde?	Como?
5s	Filosofia de trabalho dos 5 sentidos: -Utilização, -Ordenação -Limpeza -Padronização -Disciplina	Desenvolver a filosofia de melhoria contínua. Educar para a prática de bons hábitos e disciplinar mais o ambiente de trabalho.	Gerência da Unidade, Colegiado, Chefe e funcionários da Seção.	Em 2010	Seção de Preparo de Meios e Reagentes da Unidade de Apoio Diagnóstico.	Apresentar o modelo a todas as pessoas envolvidas, Aplicar metodologia na Seção Ação contínua de controle e auditoria para manutenção do programa.

TABELA 2: PLANEJANDO O PROGRAMA 5S



 HOSPITAL DE CLÍNICAS DA UFPR – UNIDADE DE APOIO DIAGNÓSTICO.		Principais Problemas encontrados	Proposta para solução dos problemas	Plano de implementação	Resultados esperados	Recursos financeiros necessários à implementação e manutenção do programa	Pessoas envolvidas
SEGURANÇA	Projeto 5s	Implementação e gerenciamento do projeto 5s.	Redução de risco de acidente em função da organização e padronização	Não são necessários recursos financeiros.	Apoio da Gerência, colegiado interno e envolvimento de todos os funcionários		
ESPAÇO	Projeto 5s	Implementação e gerenciamento do projeto 5s.	Espaço maior com aproveitamento e melhoria do <i>layout interno</i>	Não são necessários recursos financeiros.	Apoio da Gerência, colegiado interno e envolvimento de todos os funcionários		
PRODUTIVIDADE	Projeto 5s	Implementação e gerenciamento do projeto 5s.	Aumento de produtividade interna na Seção é percebido pelos clientes	Não são necessários recursos financeiros.	Apoio da Gerência, colegiado interno e envolvimento de todos os funcionários		
MORAL DA EQUIPE	Projeto 5s	Implementação e gerenciamento do projeto 5s.	O moral é percebido com a melhoria pelo envolvimento e comprometimento	Não são necessários recursos financeiros.	Apoio da Gerência, colegiado interno e envolvimento de todos os funcionários		
MOVIMENTAÇÃO	Projeto 5s	Implementação e gerenciamento do projeto 5s.	A movimentação excessiva é eliminada com a organização e padronização	Não são necessários recursos financeiros.	Apoio da Gerência, colegiado interno e envolvimento de todos os funcionários		
MELHORIAS	Projeto 5s	Implementação e gerenciamento do projeto 5s.	A disciplina é o ponto máximo para a busca de novas melhorias resultando um alto número de sugestões nas tomadas de decisões	Não são necessários recursos financeiros.	Apoio da Gerência, colegiado interno e envolvimento de todos os funcionários		

TABELA 4 – QUESTIONÁRIO

	HOSPITAL DE CLÍNICAS DA UFPR – UNIDADE DE APOIO DIAGNÓSTICO. CONTROLE DE PRESENÇA
---	--

VOCÊ PRÁTICA O 5'Ss ?

Leia, reflita e responda: Com que frequência pratica? Use os seguintes critérios:

Quase nunca (1); às vezes (2); quase sempre (3); sempre (4).

- | | |
|--|-----|
| 1. Mantenho uma lista atualizada de coisas a fazer dando prioridades | () |
| 2. Comparo o planejado com o executado e planejo o dia seguinte | () |
| 3. Estou consciente dos hábitos pessoais que gostaria de mudar | () |
| 4. Utilizo plenamente todos os recursos antes de solicitar novos | () |
| 5. Tenho o hábito de anotar todas as boas idéias que tenho | () |
| 6. Procuro identificar e padronizar todas as atividades repetidas | () |
| 7. Uso rotineiramente boas técnicas de planejamento | () |
| 8. Não mantenho coisas em excesso em meu local de trabalho | () |
| 9. Meu sistema de arquivo permite armazenar e recuperar dados | () |
| 10. Trabalho com o conceito de gerenciamento visual | () |
| 11. Periodicamente avalio se atingi meus objetivos e tomo ações corretivas | () |
| 12. Informo-me sobre hábitos saudáveis para minha saúde física e mental | () |
| 13. Pratico, hábitos saudáveis para manter a minha saúde física e mental. | () |
| 14. Questiono se a tarefa que estou realizando agrega valor ao serviço | () |
| 15. Sou um indivíduo paciente e persistente em tudo o que faço | () |
| 16. Sou praticante da melhoria contínua | () |
| 17. Gosto de trabalhar em equipe | () |
| 18. Mantenho minha mesa limpa e organizada | () |
| 19. Procuro convencer pelo bom exemplo | () |
| 20. Sou capaz de ensinar assuntos complexos de maneira simples | () |
| 21. Sou bom ouvinte | () |
| 22. Sou capaz de perdoar um erro | () |
| 23. Critico em particular e elogio publicamente | () |
| 24. Coloco-me no lugar do outro | () |
| 25. Sou, enfim, um criador da qualidade de vida. | () |

Avaliação.

Acima de 90 pontos. Você pode melhorar sozinho, pois é um agente consciente da própria história.

Entre 75 e 89 pontos. Você está no caminho certo, mas pode melhorar.

Entre 60 e 74 pontos. Você precisa se esforçar um pouco mais.

Abaixo de 60 pontos. Você precisa de um 5'Ss radical.

FORMULÁRIOS



MAPA ETAPA INICIAL

Sector: _____

Data: _____

Auditor: _____

Tipo de Material	NECESSÁRIO	DESNECESSÁRIO	Observação
Papel			
Kits e reagentes vencidos			
Material de Informática			
Documentos			
Mobiliário			
Equipamentos			



HOSPITAL DE CLÍNICAS
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

HOSPITAL DE CLÍNICAS DA UFPR – UNIDADE DE APOIO DIAGNÓSTICO.

MAPA 1º S - SENSO DE UTILIZAÇÃO - SEIRI

Setor: _____

Data: _____

Auditor: _____

Tipo de Material	APLICADO	NÃO APLICADO	Observação
Papel			
Kits e reagentes vencidos			
Material de Informática			
Documentos			
Mobiliário			
Equipamentos			



HOSPITAL DE CLÍNICAS
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

HOSPITAL DE CLÍNICAS DA UFPR – UNIDADE DE APOIO DIAGNÓSTICO.

MAPA 2º S - SENSO DE ORGANIZAÇÃO

Setor: _____

Data: _____

Auditor: _____

Tipo de Material	APLICADO	NÃO APLICADO	Observação
Papel			
Kits e reagentes vencidos			
Material de Informática			
Documentos			
Mobiliário			
Equipamentos			



HOSPITAL DE CLÍNICAS
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

HOSPITAL DE CLÍNICAS DA UFPR – UNIDADE DE APOIO DIAGNÓSTICO.

MAPA 3º S - SENSO DE LIMPEZA

Setor: _____

Data: _____

Auditor: _____

Tipo de Material	APLICADO	NÃO APLICADO	Observação
Papel			
Kits e reagentes vencidos			
Material de Informática			
Documentos			
Mobiliário			
Equipamentos			



HOSPITAL DE CLÍNICAS
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

HOSPITAL DE CLÍNICAS DA UFPR – UNIDADE DE APOIO DIAGNÓSTICO.

MAPA 2º S - SENSO DE SAÚDE

Setor: _____

Data: _____

Auditor: _____

Tipo de Material	APLICADO	NÃO APLICADO	Observação
Papel			
Kits e reagentes vencidos			
Material de Informática			
Documentos			
Mobiliário			
Equipamentos			
EPI's			
Treinamento em PPRA/PPMSO			
Ergonomia			



HOSPITAL DE CLÍNICAS
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

HOSPITAL DE CLÍNICAS DA UFPR – UNIDADE DE APOIO DIAGNÓSTICO.

MAPA 5º S - SENSO DE DISCIPLINA

Setor: _____

Data: _____

Auditor: _____

Tipo de Material	APLICADO	NÃO APLICADO	Observação
Papel			
Kits e reagentes vencidos			
Material de Informática			
Documentos			
Mobiliário			
Equipamentos			
Comprometimento			
Realização da rotina pós 5s			
Implantação de controles			