

REVISTA

# LEAN NAS UPAS

ISSN (online): 2675-4924

ISSN (impresso): 2675-5092

Vol. 1 - Número 3 - Outubro/2020

# 5S

ORGANIZAÇÃO, QUALIDADE E EFICIÊNCIA  
DO AMBIENTE DE SAÚDE

Copyright © dos autores.  
Todos os direitos garantidos.

---

Universidade Federal Fluminense - UFF  
Coordenação do Projeto Lean nas UPAs  
Robisom Damasceno Calado

**Autores**

Aline Rangel de Oliveira  
Harvey José Santos Ribeiro Cosenza  
Maíra Nunes de Melo Oliveira  
Adalberto da Cruz Lima  
Adriana Melo Teixeira  
Olavo de Oliveira Braga Neto  
Robisom Damasceno Calado

**Revisão técnica**

Bruna Bonelli

**Editoras de Comunicação e Divulgação**

Aline Rangel de Oliveira  
Maíra Nunes de Melo Oliveira  
Stephanie D'Amato Nascimento

**Apoio:**

Ministério da Saúde  
Secretaria de Atenção Especializada à Saúde/SAES  
Departamento de Atenção Hospitalar, Domiciliar e de Urgência/DAHU

**Catálogo na fonte pela UFF / SDC / Biblioteca de Rio das Ostras.**

R454 Revista LEAN nas UPAS. 5S: organização, qualidade e eficiência do ambiente de saúde/ Universidade Federal Fluminense. LabDGE (Laboratório de Design Thinking, Gestão e Engenharia Industrial). -- v.1, n.3 (out.2020)-. -- Rio das Ostras, RJ : Universidade Federal Fluminense,2020.

Mensal

Coordenação de: Robisom Damasceno Calado

ISSN (online): 2675-4924

ISSN (impresso): 2675-5092

1. Lean seis sigma. 2. Lean Healthcare. 3. Sistema Único de Saúde. 4. Unidade Pronto Atendimento. I. Universidade Federal Fluminense. LabDGE (Laboratório de Design Thinking, Gestão e Engenharia Industrial). II. Calado, Robisom Damasceno (coord.).

CDD 22.ed. – 658.4032

---

LabDGE (Laboratório de Design Thinking, Gestão e Engenharia Industrial) da UFF  
Rua Recife, Lotes 1-7 - Jardim Bela Vista  
Rio das Ostras - Rio de Janeiro - 28895-532

# APRESENTAÇÃO

A proposta da Revista Lean nas UPAs é apresentar de forma abrangente os métodos e ferramentas da metodologia Lean para todos os participantes do Projeto Reestruturação Implementação da Humanização no Fluxo de Atendimento de pacientes em UPAs 24h. Este é um projeto realizado pelo Ministério da Saúde em parceria com a Universidade Federal Fluminense - UFF, cumprindo a função veicular, de divulgação, de instigação e estímulo a experimentações de formação em gestão e humanização, compartilhando experiências exitosas e contribuindo para a qualificação dos processos de trabalho em saúde.

## **Adriana Melo Teixeira**

Diretora do Departamento de Atenção Hospitalar,  
Domiciliar e de Urgência - DAHU

Esta edição da Revista Lean nas UPAs (Unidades de Pronto Atendimento), produto da parceria entre a Universidade Federal Fluminense e o Ministério da Saúde do Brasil, surgiu com o objetivo de compartilhar o conhecimento entre os profissionais das UPAs, buscando inteirá-los sobre os métodos e ferramentas Lean Healthcare aplicadas no Projeto Lean nas UPAs 24h. Esta edição da revista é apresentada com imagens e textos curtos, de forma a facilitar a compreensão e estimular os profissionais de saúde, para que coloquem em prática os conhecimentos adquiridos. Dessa forma, será possível promover e valorizar as melhorias que estão sendo realizadas e incentivar a criação de novas ideias, orientados pela implementação das Boas Práticas.

## **Robisom Damasceno Calado**

Coordenador do Projeto Lean nas UPAs 24h

## **Unidades de Pronto Atendimento (UPA) 24h que foram beneficiadas e fazem parte do Projeto Lean nas UPAs:**

UPA 24h Paulista - Guarulhos - SP  
UPA 24h Cajamar - Cajamar - SP  
UPA 24h Luiz Atilho Losi Viana - Ribeirão Preto - SP  
UPA 24h Demarchi Batistini - São Bernardo do Campo - SP  
UPA 24h São João - Guarulhos - SP  
UPA 24h Fazendinha - Santana de Parnaíba - SP  
UPA 24h Eugênio de Melo - São José dos Campos - SP  
UPA 24h Rudge Ramos - São Bernardo do Campo - SP  
UPA 24h Atalaia Dra. Rita de Cassia Sorio - Cotia - SP  
UPA 24h Barão de Mauá - Mauá - SP  
UPA 24h Novo Horizonte - São José dos Campos - SP  
UPA 24h Ver. Jose da Rocha Gonçalves - Rio Grande da Serra - SP  
UPA 24h Il Oropó - Mogi das Cruzes - SP  
UPA 24h Magini - Mauá - SP  
UPA 24h Cumbica - Guarulhos - SP  
UPA 24h Dr. Alair Mafra - Anápolis - GO  
UPA 24h Trindade - Trindade - GO  
UPA 24h Sobradinho - Brasília - DF  
UPA 24h São Sebastião - Brasília - DF  
UPA 24h Recanto das Emas - Brasília - DF  
UPA 24h Valmir Hespagnol - Rio das Ostras - RJ  
UPA 24h Ceilândia - Brasília - DF  
UPA 24h Samambaia - Brasília - DF  
UPA 24h Franco da Rocha - Franco da Rocha - SP  
UPA 24h Sérgio Arouca (Campo Grande) - Campinas - SP  
UPA 24h São José - Campinas - SP  
UPA 24h Autran Nunes - Fortaleza - CE  
UPA 24h Messejana- Fortaleza - CE  
UPA 24h Praia do Futuro- Fortaleza - CE  
UPA 24h Canindezinho - Fortaleza - CE  
UPA 24h Edson Queiroz - Fortaleza - CE  
UPA 24h Dr. Juraci Magalhães - Bom Jardim - Fortaleza - CE  
UPA 24h Vila Velha - Fortaleza - CE  
UPA 24h Itaperi - Fortaleza - CE  
UPA 24h Jangurussu - Fortaleza - CE

UPA 24h Cristo Redentor - Fortaleza - CE  
UPA 24h José Walter - Fortaleza - CE  
UPA 24h Conjunto Ceará - Fortaleza - CE  
UPA 24h Itaquí Bacanga - São Luís - MA  
UPA 24h Parque Vitória - São Luís - MA  
UPA 24h Vinhais - São Luís - MA  
UPA 24h Cidade Operária - São Luís - MA  
UPA 24h Bandeirante - Brasília - DF  
UPA 24h Senador Canedo - Senador Canedo - GO  
UPA 24h Continente - Florianópolis - SC  
UPA 24h Sul da Ilha - Florianópolis - SC  
UPA 24h Norte da Ilha - Florianópolis - SC  
UPA 24h José de Souza Dourado / Osvaldo Pinto (Norte) - Palmas - TO  
UPA 24h Sul - Palmas - TO  
UPA 24h Marcelo M. P. Lemes - Barra do Garças - MT

Projeto de Reestruturação e Implantação da Humanização no Fluxo de atendimento de Pacientes em UPAS - 24 horas, um projeto do Ministério da Saúde / SAES / DAHU executado em parceria com a Universidade Federal Fluminense/RJ. TED 125/2019. Contato: labdgeuff@gmail.com - (19) 99120-5528 (Robisom Calado - Coordenação do projeto).

# SUMÁRIO

5S .....	06
Definição .....	06
Utilidades .....	07
Procedimentos .....	07
Situação alvo e Área de aplicação .....	13
Referências .....	14

# 5S



## DEFINIÇÃO

O 5S é uma ferramenta que visa o aperfeiçoamento constante no ambiente de trabalho. Ela é fundamental pois auxilia na mudança de comportamentos que não agregam valor e na melhoria contínua em todos os níveis hierárquicos, trazendo assim responsabilidade, disciplina e consciência para todos no ambiente de trabalho. Muitas vezes é utilizada como um balizador para implantações de programas que visam a qualidade.

O nome "5S" deve-se a letra inicial de cada uma das palavras japonesas a seguir: SEIRI (senso de utilização), SEITON (senso de organização), SEISO (senso de limpeza), SEIKETSU (senso de saúde e padronização) e SHITSUKE (senso de autodisciplina).

## UTILIDADES

- Tornar o ambiente de trabalho mais organizado, limpo e agradável;
- Reduzir condições inseguras e melhorar acesso aos materiais;
- Motivar os funcionários e assim incentivar o funcionamento das UPAs.

## PROCEDIMENTOS

### 1. **SEIRI** (Senso de Utilização)

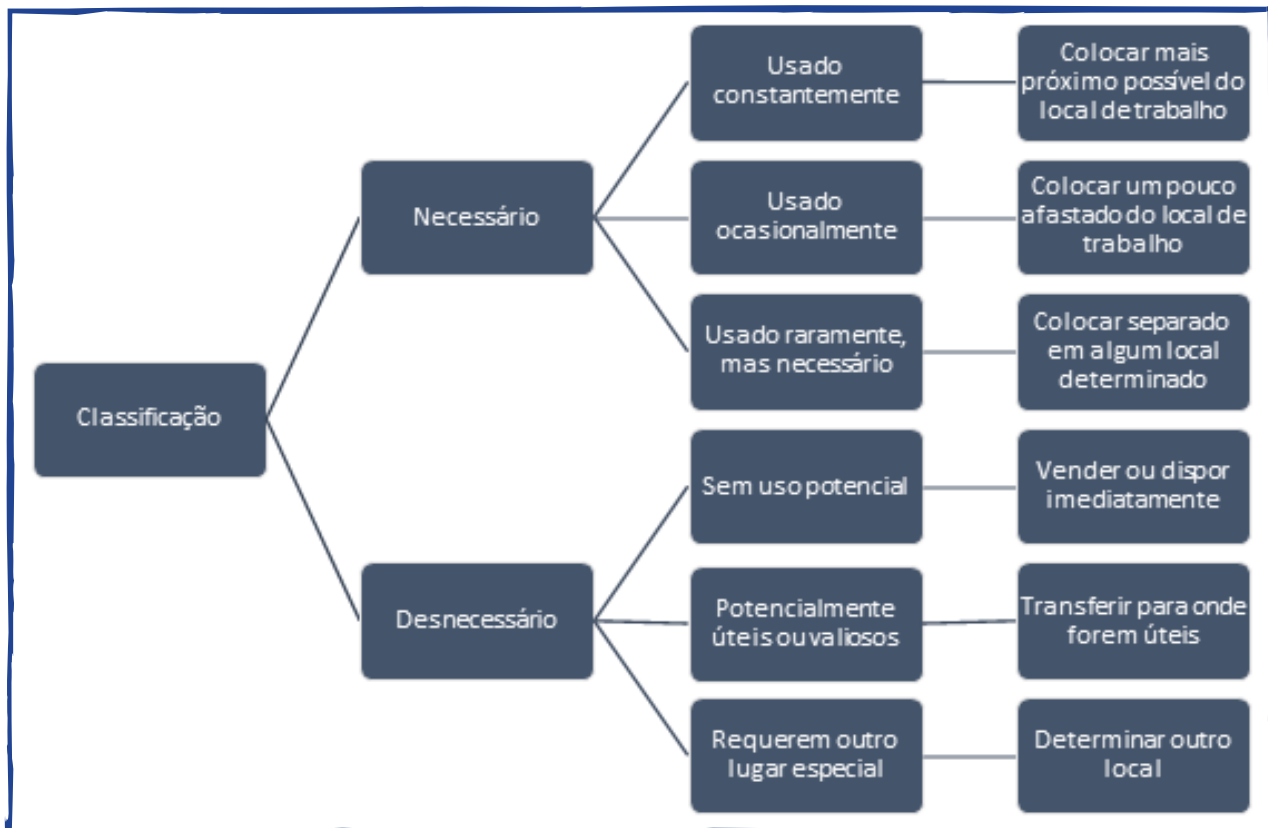
Também chamado de senso de descarte, trata-se de separar os itens de acordo com seu grau de utilização e importância, selecionando o que deve ser descartado, ir para manutenção e/ou ser reaproveitado.

Para isso, é aconselhável seguir alguns passos, tais como:





Na etapa da análise, é importante classificar cada material de acordo com sua funcionalidade e frequência de uso. Uma dica é usar post-its para facilitar a separação dos materiais, pois permite uma visualização mais rápida da classificação realizada.




### Classificação dos materiais

Todos os materiais que forem marcados como desnecessários devem ser realocados para uma área de desuso (chamada de área de descarte ou de SEIRI), onde serão avaliados, podendo ser reaproveitados ou encaminhados à manutenção. O que for avaliado como reaproveitável deverá ser encaminhado para onde for útil e o que não tiver mais utilidade deverá ser descartado (ir para o lixo, ser doado ou vendido).



Área de desuso

Boas Práticas nas UPAs 24 h			UPA24h UNIDADE DE PRONTO ATENDIMENTO	
No. 04	Título da Melhoria Solicitação de Manutenção	Date: Junho/2020	Nome da UPA/ Cidade / UF UPA Demarchi – SBC – SP	Categoria de Desperdícios Mov. Desnec. / Defeito
Equipe de Melhoria na UPA: Márcia, Ana, Fagner, Eliana, Natália, Angela				
Situação Inicial (antes da melhoria)		Descrição do Problema (Oportunidade de melhoria)		
Não existia visibilidade da necessidade de manutenção		Antes, não havia documento para solicitação de manutenção, dificultando a visibilidade da necessidade de manutenção em equipamentos.		
Situação Atual (depois da melhoria)		Objetivo / Meta da Equipe		
		Agora, existe um documento que deve ser preenchido e apresentado à equipe administrativa, que direcionará as equipes de manutenção conforme a demanda.		
		Know-how Desenvolvido		
		5S na Prática		
		Custo / Benefícios		
		Redução de desperdícios, melhoria de qualidade		
		Contato na UPA		
		Márcia		

UPA Demarchi – São Bernardo do Campo – SP

## 2. SEITON (Senso de Organização)

Trata-se de definir o lugar certo para cada material de modo que este seja acessado com facilidade. Deve-se escolher um critério de ordenação, sendo por data de chegada, importância, ordem alfabética, etc. Para tal, deve-se planejar um layout adequado para o ambiente levando em consideração o posicionamento e temperatura ideais para os equipamentos e materiais, atentando-se ao transporte e movimentação da equipe de saúde.



Inicialmente, é necessário:



- Avaliar facilidade de acesso x frequência de uso;
- Verificar se tem padronização atual;
- Solicitar ao usuário a avaliação do local atual;
- Consolidar nota do local atual (estabelecer escala 1 a 5 ou 1 a 10);
- Registrar avaliação do local atual.

É recomendável solicitar sugestões ao usuário quanto ao local para depositar o material.

A próxima etapa trata-se de analisar a movimentação da equipe de saúde, levando em conta a facilidade, agilidade e os riscos envolvidos no processo. Nesta etapa pode ser usada a ferramenta de layout.

É imprescindível conferir as normas NR's (Normas Regulamentadoras de Segurança e Saúde no Trabalho), verificar os riscos do uso inadequado de cada objeto, além de estar atento às normas de armazenamento.

Uma vez realizadas essas ações, é importante implementar as sugestões dadas e fazer simulações das movimentações para verificar se estão satisfatórias. Em caso positivo, é recomendável que seja delimitado, através de marcações, o espaço onde cada material e instrumento devem permanecer.


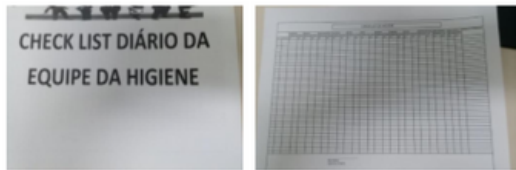
Boas Práticas nas UPAs 24 h		UPA24h UNIDADE DE PRONTO ATENDIMENTO		
No.	Título da Melhoria	Date:	Nome da UPA/ Cidade / UF	Categoria de Desperdícios
22	Caixas organizadas p/ IOT e Traqueostomia	Junho/2020	UPA Barão – Mauá – SP	Defeito/ Utilização
Equipe de Melhoria na UPA:				
Jussara Viviane, Thaina, Dayara, Rosângela e Ana Paula				
Situação Inicial (antes da melhoria)		Descrição do Problema (Oportunidade de melhoria)		
		<p>Antes, os materiais para Intubação Orotraqueal(IOT) e de Traqueostomia/ Cricotomia ficavam em caixas de papelão de forma desordenada e sem identificação, dificultando o acesso em situações de emergência.</p>		
Situação Atual (depois da melhoria)		Objetivo / Meta da Equipe		
		<p>Agora, os materiais foram separados em caixas organizadoras e com identificação por tamanho do tubo e por cânulas de Guedel, assim melhorando o fluxo e agilidade para o acesso a esses materiais.</p>		
		Know-how Desenvolvido		
		5S – Organização e Utilização.		
		Custo / Benefícios		
		Compra de caixas organizadoras. Melhora na rapidez no procedimento de IOT.		
		Contato na UPA		
		Jussara – UPA Barão		

UPA Barão – Mauá – SP

### 3. SEISO (Senso de Limpeza)

É essencial fazer uma limpeza geral, tanto do espaço quanto dos equipamentos utilizados, retirando todos os resíduos que possam oferecer riscos de infecção ao paciente e dificultando as tarefas (arquivos desnecessários em HDs de computadores). Além disso, é preciso criar uma rotina de limpeza.

**Dica:** fotografe o ambiente após a limpeza e exponha no local para que sirva como um modelo a ser seguido.

Boas Práticas nas UPAs 24 h		UPA24h UNIDADE DE PRONTO ATENDIMENTO		
No.	Título da Melhoria	Date:	Nome da UPA/ Cidade / UF	Categoria de Desperdícios
18	Elaboração do check list da equipe de Higiene	Junho/2020 /2020	UPA Atalaia 24h – Cotia – SP	padronização/ Segurança
<b>Equipe de Melhoria na UPA:</b> Rosa Teixeira, Edson Silvano, Paula Perotti, Priscila Faluzino, Miria Pinheiro, Sidmar dos Santos				
<b>Situação anterior</b>		<b>Descrição do Problema (Oportunidade de melhoria)</b> Não ter um check list atualizado para uso da higiene		
		<b>Objetivo / Meta da Equipe</b> Padronizar um instrumento para uso e controle da limpeza através do check list que contemplar todos os setores da unidade.		
<b>Situação Atual</b>		<b>Know-how Desenvolvido</b>		
		5s Segurança do paciente Padronização		
		<b>Custo / Benefícios</b>		
		Segurança do paciente. Reduzir desperdícios e retrabalho		
		<b>Contato na UPA</b>		
		Rosa Teixeira – UPA Atalaia		
MINISTÉRIO DA SAÚDE / UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE		Projeto Lean nas UPAs 24 h – Boas Práticas na UPA 01.06.2020   Slide: 1		

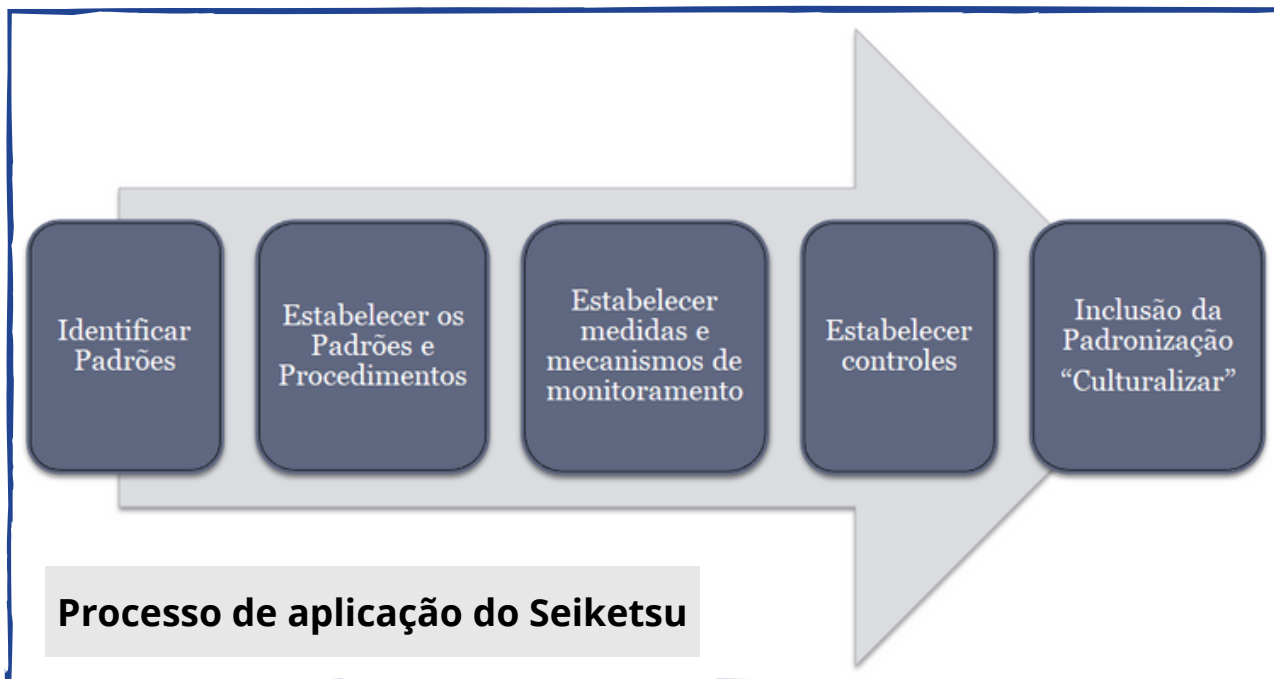
## UPA Atalaia 24h - Cotia - SP

### 4. **SEIKETSU** (Senso de Saúde e Padronização)

Para que os 3S iniciais sejam desenvolvidos é preciso ter o senso de saúde. Este se baseia em:

- Ter uma boa saúde;
- Transformar os padrões dos 3S iniciais em padrões de conduta;
- Criar uma padronização em busca de um ambiente saudável;
- Estabelecer mecanismos de controle e monitoramento para garantir que as ações de melhoria continuem sendo tomadas. Exemplo: checklist de limpeza.





## 5. **SHITSUKE** (Senso de Autodisciplina)

Trata-se de executar os 4S anteriores buscando sempre a melhoria contínua e a implementação de melhores ideias. Além disso, esse senso visa seguir normas e procedimentos estabelecidos, sendo interna ou externamente. Esse senso é observado quando há flexibilização dos mecanismos de padronização e, mesmo assim, mantém-se a organização adequada sem intervenções específicas.

É indicado ao final dos 4S estabelecer uma pontuação para cada senso. Após a execução do 5º S, recomenda-se fazer uma nova avaliação e verificar se a nota evoluiu ou foi mantida.

## **SITUAÇÃO ALVO E ÁREAS DE APLICAÇÃO**

O objetivo final é buscar a melhoria contínua e, assim, oferecer um serviço com maior qualidade e segurança para os pacientes.

É recomendado que a ferramenta seja aplicada em todas as áreas das UPAS, incluindo todos os níveis de hierarquia.

## REFERÊNCIAS

DELISLE, D. R. Executing Lean Improvements: A Practical Guide Real-World Healthcare Case Studies. Milwaukee: American Society for Quality, 2015.

ARAUJO, J. J. et al. Aplicação do lean healthcare em um hospital público em Petrolina-PE: Melhoria de eficiência a partir da eliminação de desperdícios. XXXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção: Enegep. 2017. Disponível em: [http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN\\_STP\\_238\\_384\\_33794.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STP_238_384_33794.pdf). Acesso em: 29 jun. 2020.

COSTA, J; BERIDIANA, F; LUZ, A da. Implantação do programa de qualidade 5s em um hospital público infantil na região dos campos gerais. VIII Congresso Brasileiro de Engenharia de Produção: ConBRepro, 2018. Disponível em: <http://aprepro.org.br/conbrepro/2018/down.php?id=4193&q=1>. Acesso em: 29 jun. 2020.

