

RESERVADO

Exemplar nº _____ de _____ cópias

P M E S P	SÃO PAULO -SP
EM/PM	101800Abr00
6ª EM/PM	PROGRAMA 5 S

NOTA DE INSTRUÇÃO Nº PM6-002/30/00

- Ref.: 1) Decreto n. 40.536, de 12Dez1995, que institui o Programa Permanente da Qualidade e Produtividade no Serviço Público;
- 2) Diretriz n. PM6-001/96, de 26Fev1996, que dispõe sobre as Normas para Implantação do Programa de Qualidade na Corporação.
- 3) Decreto n. 42.324, de 08Out1997, que institui o selo de Identificação do Programa Permanente da Qualidade e Produtividade no Serviço Público;

1. FINALIDADE

Apresentar o Programa 5S aos integrantes da Polícia Militar do Estado de São Paulo, buscando a melhoria das condições de trabalho do policial militar, possibilitando, dessa forma, o desenvolvimento de um ambiente propício à efetiva obtenção da qualidade no serviço policial-militar.

2. SITUAÇÃO

- a. o Decreto Estadual n. 40536, de 12 de dezembro de 1995, instituiu o Programa Permanente de Qualidade e Produtividade no Serviço Público do Estado de São Paulo;

RESERVADO

- b. a Polícia Militar do Estado de São Paulo busca a sedimentação da Gestão pela Qualidade como modelo e filosofia gerenciais para suas rotinas administrativas e operacionais, em cumprimento à orientação governamental, e mais, busca a excelência na prestação de seus serviços;
- c. a Gestão pela Qualidade enfatiza a motivação das pessoas pertencentes à organização, sendo que sua implantação resulta na necessidade de investimento em mudança de hábitos e comportamentos;
- d. a prática do Programa 5S nas várias organizações tem demonstrado visíveis resultados, com incremento da noção de trabalho em equipe, aumento da auto-estima, maior respeito ao semelhante, melhoria no ambiente, influenciando no crescimento pessoal dos funcionários, tanto dos setores de apoio, quanto dos operacionais;
- e. as mudanças no ambiente de trabalho contribuem significativamente para aumentar o nível de satisfação das pessoas, tornando-as orgulhosas de seu trabalho, influenciando sua visão como participantes de um grupo, onde todos são responsáveis pelos resultados;
- f. o Programa 5S sustenta-se no conhecimento que as pessoas devem ter sobre a boa conduta no trabalho, na habilidade em praticar regras simples criadas por elas próprias, e na atitude de querer o bom resultado e sua manutenção, completando, assim, o ciclo da verdadeira transformação;
- g. a transformação do ambiente de trabalho é, então, uma das primeiras marcas do compromisso na busca da excelência, imprimindo mudança de paradigmas, permitindo à organização o encontro da satisfação de seus clientes, ou seja, daqueles que têm expectativas em relação aos seus misteres.

3. OBJETIVOS

- a. difundir as práticas do Programa 5S na Polícia Militar do Estado de São Paulo, em um passo evolutivo à sedimentação da Gestão pela Qualidade;
- b. possibilitar que cada OPM se beneficie com a utilização do Programa, criando condições ambientais propícias ao desempenho das atividades policiais-militares;

- c. buscar alteração de comportamentos do policial-militar, preparando-o para a aceitação pró-ativa dos novos paradigmas profissionais a serem adotados, à medida que a Gestão pela Qualidade se sedimenta na Corporação;
- d. permitir que os diversos segmentos da hierarquia policial-militar se comprometam com o aperfeiçoamento da organização, iniciando com a melhoria no ambiente de trabalho, a ser promovida por todos os seus integrantes;
- e. incentivar o trabalho em equipe, a participação geral, e, conseqüentemente, o compromisso de todos com os resultados da organização.

4. MISSÃO

Todas as OPM da Polícia Militar do Estado de São Paulo, desde o nível Grupo PM, deverão, na primeira quinzena do mês de Junho de 2000, sob a coordenação do seu Comando de Policiamento de Área ou equivalente, se houver, implementar o Programa 5S, iniciando em data escolhida, denominada Dia “D”, as atividades correspondentes.

5. EXECUÇÃO

a. Conceito

1) o Programa 5S

Trata-se de uma técnica de gestão empresarial criada pelo Professor Kaoru Ishikawa, no Japão, responsável pela recuperação da economia japonesa no pós-guerra. A implantação do Programa leva em consideração o ambiente físico, os processos operacionais e as atitudes, o comportamento das pessoas. No ocidente tem sido amplamente utilizado nas organizações, como meio para que, a partir de uma melhoria no ambiente de trabalho, haja uma conscientização de melhoria em outros aspectos que envolvem o trabalho, como o pessoal e o profissional.

2) os 5S

a) Seiri – senso de utilização:

Descartar o que não é utilizado; identificar excessos e eliminar o desperdício, consertar os objetos e conservá-los. Em dimensão ampliada, significa utilizar

melhor o tempo, as palavras, racionalizar o uso de recursos, aplicar a melhor técnica.

b) Seiton – senso de organização:

Organizar, classificar, sistematizar, definir locais apropriados para o depósito de materiais, ou seja, manter “cada coisa em seu lugar”. Em sentido ampliado, refere-se à melhor distribuição de recursos, sistematização do trabalho e melhor distribuição do tempo dedicado ao trabalho.

c) Seisou – senso de limpeza:

Eliminação da sujeira em todos os sentidos. Refere-se ao hábito de não sujar, de manter limpo, de conservar os objetos em boas condições de uso, de efetuar manutenção preventiva, etc.

d) Seiketsu – senso de saúde:

Conscientização e estabelecimento de rotinas para a melhoria das condições de saúde no trabalho; melhora da qualidade de vida das pessoas na organização.

e) Shitsuke – senso de autodisciplina:

Cumprimento das demais etapas do Programa. Quando todos estão envolvidos com a melhoria, a boa utilização dos materiais e equipamentos, com a higiene e limpeza e com a saúde, estabelecem um novo ambiente de trabalho, mais disciplinado. Envolve também a moral e a ética nas relações profissionais.

b. Descrição dos Cinco Elementos do Programa 5S

1) Senso de Utilização

a) esse princípio recomenda que se utilize os recursos disponíveis com bom senso, equilíbrio, evitando-se a tendência “um dia pode servir”. Trata-se da capacidade de ter no ambiente somente os recursos indispensáveis à realização do trabalho.

b) são benefícios:

- (1) liberação de espaços para diversos fins;
- (2) reciclagem de recursos escassos;
- (3) maior domínio sobre o espaço de influência de cada pessoa;
- (4) diminuição dos itens de controle de materiais; e

(5) combate ao excesso de burocracia.

c) na execução deste princípio, responda as seguintes questões, e adote as providências elencadas, examinando seu ambiente de trabalho:

(1) existem recursos que há um bom tempo foram guardados e até hoje não foram utilizados?

- mantenha apenas o que estiver sendo utilizado.

(2) há materiais desnecessários em seu ambiente de trabalho?

- selecione apenas aquilo que é realmente necessário.

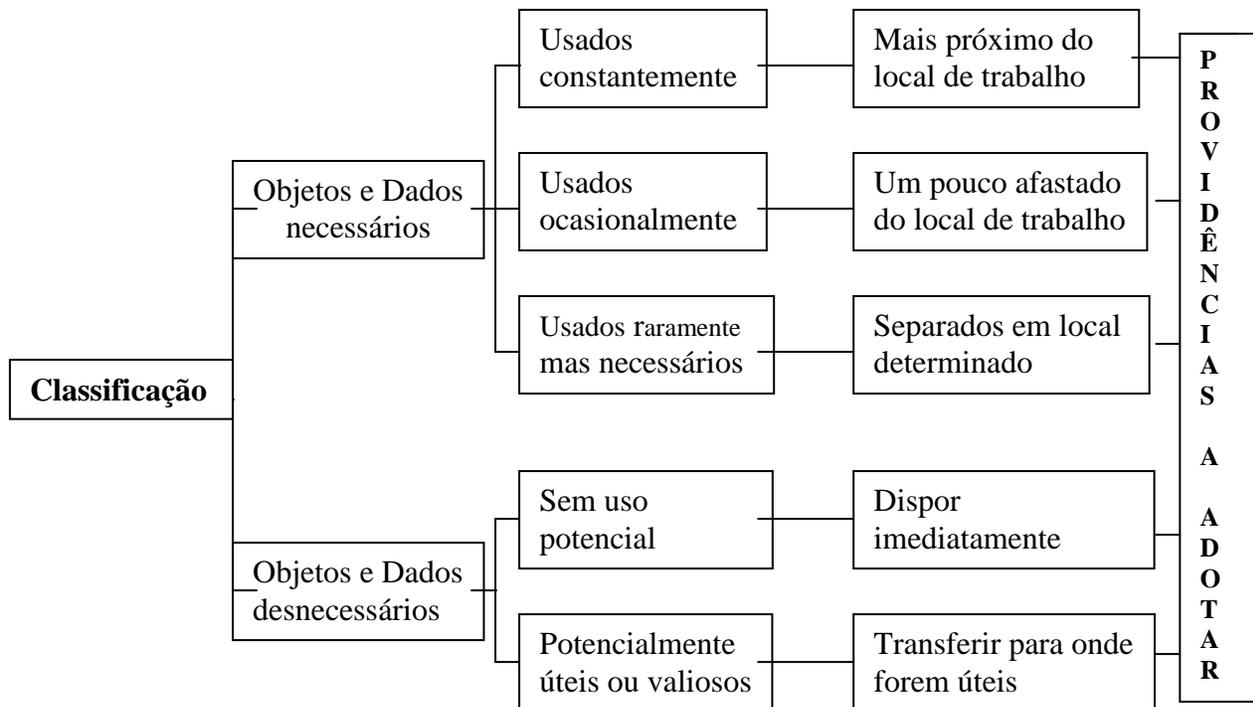
(3) todos os itens desnecessários estão separados, estocados, classificados e rotulados?

- encontre todos os materiais que não estão sendo utilizados, separe-os, classifique-os, rotule-os por categoria de material, deixe-os em estoque somente enquanto está aguardando a ação de descarte.

(4) há material a ser descartado?

- depois de classificá-lo, descarte-o.

d) classifique os materiais do seu ambiente de trabalho e adote as providências correlatas:



2) Senso de Organização

- a) esse princípio ensina a utilizar critérios na identificação, guarda e disposição dos materiais, de modo a facilitar a procura, a localização e a melhor utilização de qualquer item. Seja na viatura, seja na sede da OPM, todo o material deve estar em ordem, permitindo maior racionalidade do trabalho;
- b) com a prática do senso de organização, os recursos restantes no ambiente de trabalho serão aqueles estritamente necessários à realização das tarefas previstas;
- c) são benefícios:
 - (1) ordena os recursos, permitindo que todas as pessoas que utilizam o material saibam exatamente que existem e onde estão localizados;
 - (2) facilita a percepção do que está faltando;
 - (3) permite a racionalização na utilização dos recursos.
- d) passos para a prática do Senso de Organização:
 - (1) identifique os materiais a serem utilizados;
 - (2) evite a improvisação, utilize um padrão , configurações e cores para distinguir os objetos;
 - (3) após a identificação dos objetos, construa índices para facilitar a localização;
 - (4) adote critério lógico e único para arquivos de documentos, como: ordem cronológica, ordem por assuntos, ordem alfabética, dentre outros;
 - (5) lembre-se que o arquivo ideal é aquele que contém todas as informações necessárias, sendo que qualquer pessoa pode achá-las;
 - (6) coloque próximo ao ambiente de trabalho os objetos e equipamentos que serão utilizados ao longo do dia;
 - (7) guarde objetos semelhantes no mesmo local;
 - (8) adote medidas de prevenção de acidentes ou incidentes em seu local de trabalho: treine, ensine a operar os equipamentos, tire de exposição os fios elétricos, cuide da manutenção geral da Unidade;
 - (9) use a criatividade e deixe seu ambiente de trabalho mais agradável;

- (10) deixe os materiais e equipamentos à mão e após o uso, coloque-os no lugar a eles destinado;
- (11) defina uma disposição lógica e estética para todos os móveis e equipamentos;
- (12) atente para a preservação de áreas de corredores e passagem de pessoas;
- (13) defina quem é o responsável por todos os materiais e equipamentos;
- (14) evite a duplicidade de materiais;
- (15) não permita qualquer tipo de desperdício; sistematize a utilização dos recursos, a fim de evitar desperdícios.

3) Senso de Limpeza

As pessoas também são valorizadas pelo ambiente onde se encontram, assim, permanecer em um ambiente sujo desvaloriza o ser humano. Por outro lado, estar convivendo em um ambiente limpo e agradável, faz com que os policiais se sintam melhor e orgulhosos de pertencer à sua OPM. Além disso, há o fator segurança. Um ambiente de trabalho sujo e limitado é também um ambiente inseguro, com risco de acidentes, lesivo à saúde das pessoas, e que pode trazer conseqüências danosas tanto para o pessoal, quanto para o trabalho. Para se efetivar a realização desse senso, deve-se:

- a) evitar sujar os ambientes; manter tudo limpo; não poluir; não danificar;
- b) não se trata apenas de faxinar, mas cada um deve manter o ambiente limpo, não trazendo qualquer tipo de “sujeira e limitações para o ambiente” , como: lixo, pouca iluminação, odor desagradável, ruído intenso, pintura com cores escuras ou fluorescentes, falta de espaço, vibrações, fumaça, pó e poeira, óleos, graxas, produtos químicos, equipamentos e materiais desnecessários;
- c) essencial é primeiramente conscientizar os policiais da importância de conviver em ambientes limpos, com aparência boa, para melhoria de sua própria qualidade de vida e para a melhoria da sua organização;

- d) a preocupação do policial com seu ambiente de trabalho e com o material sob sua responsabilidade deve levá-lo à manutenção e ao cuidado constantes, sem depender que os outros o façam. Cada um tem uma parcela de responsabilidade;
- e) não apenas as instalações devem ser alvos de cuidados por parte de todos, mas também os equipamentos, materiais em geral, viaturas, armas e munições;
- f) frases que podem ser úteis na divulgação do Senso de Limpeza:
 - (1) “Jogue limpo”;
 - (2) “Mais importante do que limpar é não sujar e não permitir que outros o façam”;
 - (3) “Ser limpo é estar limpo”;
 - (4) “Limpeza é educação”.

- g) são benefícios:
 - (1) sentimento de bem-estar das pessoas;
 - (2) melhor disposição das pessoas para o trabalho;
 - (3) melhoria da qualidade transmitida aos que visitam;
 - (4) prevenção de doenças;
 - (5) prevenção de acidentes; e
 - (6) identificação das pessoas com os ambientes.

- h) o senso de Limpeza deve ser incorporado à prática diária das pessoas, criando hábitos que assegurem um alto nível de conservação, segurança e agradabilidade dos ambientes. Por isso, deve-se verificar cada local, como alojamentos, banheiros, salas, pátios, interior de viaturas (estas são o espelho da Corporação, devem estar impecáveis), interior de armários, gavetas, materiais em geral, equipamentos, enfim, onde possa haver foco de sujeiras.

4) Senso de Saúde

- a) para a Organização Mundial de Saúde (OMS), órgão vinculado à Organização das Nações Unidas (ONU), saúde não é apenas ausência de enfermidade, mas um completo equilíbrio físico, mental e social. O Senso de Saúde significa

- manter as condições de trabalho físicas e mentais, responsáveis pela manutenção da saúde;
- b) mantendo-se um ambiente agradável e seguro, obtém-se a vantagem de preservação das condições essenciais ao equilíbrio das pessoas que se relacionam com aquele ambiente;
- c) alguns pontos ajudam na reflexão sobre as condições de saúde no seu local de trabalho:
- (1) situação atual em relação aos sentidos de utilização, organização e limpeza;
 - (2) condições de manutenção do ambiente (elétrica, hidráulica, umidade, pouca iluminação, focos de fungos, insetos, falta de higiene, temperatura, etc.);
 - (3) estocagem de materiais (tóxicos, explosivos, armamento, etc.);
 - (4) condições de alojamentos, banheiros e refeitórios;
 - (5) existência de programas de educação física, descontração, sociabilidade;
 - (6) tipo de alimentação recebida;
 - (7) existência de assistência médico-odontológica; e
 - (8) condições psicológicas do pessoal.
- d) como estimular o senso de saúde na organização?
- (1) investigar e eliminar sistematicamente situações inseguras;
 - (2) promover campanhas educativas sobre higiene pessoal e ambiental e sobre saúde;
 - (3) manter excelentes as condições de higiene e limpeza dos sanitários, refeitórios, alojamentos e demais dependências;
 - (4) certificar-se e envidar esforços para que as pessoas se alimentem adequadamente;
 - (5) distribuir as tarefas de forma racional, de modo que todos as desenvolvam naturalmente, mesmo que em ritmo forte;
 - (6) desenvolver programas permanentes de medicina e odontologia preventivas;
 - (7) respeitar os limites físicos das pessoas;

- (8) certificar-se de que as condições de segurança para o trabalho estão sendo seguidas à risca, e que os equipamentos de proteção individual estão sendo utilizados e adequadamente;
- (9) instituir programas regulares de educação física, de interação, de equilíbrio mental e emocional e de sociabilidade;
- (10) estimular um clima de confiança, amizade e solidariedade; e
- (11) fixar horários-padrão, de forma a preservar o “relógio biológico”.

5) Senso de Autodisciplina

- a) entende-se como autodisciplina o controle de si mesmo, estando o princípio associado ao mais elevado grau do desenvolvimento humano, que capacita as pessoas à coexistência pacífica e participativa com seus semelhantes;
- b) faz parte desse princípio a disposição para aprender sempre, o caminhar para a justiça, para a honestidade, para a perseverança, para a humildade, para o orgulho pelo trabalho. Portanto, não é possível implantar a autodisciplina com um método formal. A autodisciplina é a consolidação das demais fases do Programa 5S;
- c) ao tempo que se fala em Senso de Utilização, de Organização, de Limpeza e Higiene e da Saúde, busca-se a internalização dos conceitos, visando ao desenvolvimento do ser humano até à autodisciplina;
- d) frases de incentivo:
 - (1) “Tome a iniciativa”;
 - (2) “Conheça os valores organizacionais e se oriente por eles”;
 - (3) “Cumpra as ordens. Seja ético. Respeite o ser humano. Cuide daquilo que é de sua responsabilidade. Participe dos objetivos da organização”;
 - (4) “Observe, pense e aja!”;
 - (5) “Pratique os 4S”;
 - (6) “Aperfeiçoe a cada dia o seu trabalho”;
 - (7) “Coloque-se no lugar daquele que depende do seu trabalho, o seu cliente”;

- (8) “Aprenda mais, pratique e compartilhe o conhecimento”;
- (9) “Seja criativo”;
- (10) “Exercite a sua autoridade com responsabilidade e respeito pelo ser humano”;
- (11) “Faça amigos e cultive um clima de confiança e solidariedade”;
- (12) “Seja paciente e persevere na educação e no treinamento profissional”;
- (13) “Procure fazer o melhor no seu trabalho. Seja o melhor possível”.

e) a autodisciplina advém da inexistência de motivos interiores de resistência, assim, as normas do trabalho devem ser consensuais, claras, desprovidas de pessoalismos, dirigidas para a consecução de objetivos profissionais e ligados à melhoria da qualidade dos serviços.

f) são benefícios:

- (1) leva à busca do alcance dos objetivos organizacionais;
- (2) leva à garantia da qualidade, ou seja, o que foi planejado será executado;
- (3) leva ao cumprimento dos padrões estabelecidos;
- (4) promoção de um ambiente de trabalho realizador e estimulante;
- (5) desenvolvimento da auto-estima do pessoal;
- (6) preocupação com a qualidade em todos os aspectos: pessoal, ambiental, profissional;
- (7) desenvolvimento da confiança mútua entre as pessoas; e
- (8) possibilidade de atingimento de elevados graus de produtividade.

g) a autodisciplina não é utópica, não anula a natureza humana. Ao contrário, busca os melhores sentidos da natureza humana, assegurando a aceitação e a prática, pelos indivíduos, das regras convencionadas pela organização.

h) no quadro abaixo, podemos observar os benefícios advindos da aplicação de cada um dos sentidos:

BENEFÍCIOS	SEIRI	SEITON	SEISOU	SEIKETSU	SHITSUKE
Eliminação do desperdício	X	X	X	X	X
Otimização do espaço	X	X	0	0	0
Racionalização do tempo	0	X	0	X	X
Redução de stress	0	X	0	X	X
Redução de condições Inseguras	0	0	X	0	X
Prevenção de quebras	0	0	X	0	X
Aumento de vida útil	0	0	X	0	X
Padronização		0		X	0
Prevenção de Poluição			X	0	X
Melhoria da qualidade	0	0	0	X	X
Melhoria de relações humanas	0	0	X	0	X
Aumento de eficiência	X	X	X	X	X
Confiabilidade de dados			0	0	X
Redução de acidentes	0	0	X	0	X
Incentivo à criatividade	X	X	X	X	X
Autodisciplina			0	0	X
Dignificação do ser humano	0	0	0	X	X
Base para a Qualidade	0	0	0	X	X

0 – Boa contribuição

X- Ótima contribuição

c. Plano de Implantação do Programa 5S

O Plano de Implantação é a forma de planejar e efetivar o Programa 5S de maneira sistemática e dentro de uma diretriz gerencial. Deve descrever as fases sucessivas a serem vencidas, além de um cronograma e a descrição das atividades a serem desenvolvidas.

1) Fase da Preparação

a) definição dos coordenadores do Programa;

O Comandante é sempre o responsável direto pela implantação, acompanhamento e manutenção do Programa 5S, porém é importante que nomeie coordenador ou coordenadores, dependendo de sua área de atuação, que se responsabilizará (ão) pela consultoria, fomentação das atividades e estruturação dos projetos.

b) sensibilização do efetivo;

O comprometimento da liderança é premissa principal do Programa e deve-se estender a todo o efetivo. O Plano de Implantação deve ser elaborado em

conformidade com as intenções políticas organizacionais. O efetivo precisa sentir que o Programa não é somente apoiado, como praticado em todos os escalões. Atos ostensivos de apoio e a participação efetiva da liderança em todos os eventos são imprescindíveis ao sucesso e à manutenção do Programa.

c) definição de um dia para o lançamento do Programa;

O dia do lançamento, chamado de Dia “D”, deve ser planejado como um dia festivo, em que as pessoas se congregam, a fim de buscar melhorias ambientais para a Unidade. Juntos, em esforço coletivo, a ordem geral deve ser melhorar, aperfeiçoar, adequar os ambientes e os materiais às necessidades das pessoas.

d) provisão dos recursos necessários à iniciação do Programa;

A preparação deve conter, ainda, a verificação de recursos a serem conseguidos para a efetivação do Programa.

e) treinamento dos coordenadores;

O treinamento específico para o Programa é essencial, pois o entendimento dos conceitos e dos objetivos devem ser amplamente difundidos.

f) divulgação interna e externa do evento;

A divulgação interna se inicia com uma Nota do Comandante e inclui a afixação de cartazes, a projeção de filmes, a elaboração de textos, publicações em resenha interna, etc.. A divulgação externa é também de grande importância, para que a população conheça as intenções da Polícia em aperfeiçoar e estabelecer cada vez mais qualidade em seus serviços. A imprensa local e os representantes das comunidades (CONSEG, Associações, Paróquias, etc.) devem ser chamados a conhecerem o Programa e a participarem dos eventos.

g) registro dos ambientes, por meio de fotos/vídeo, antes, durante e depois dos eventos;

O registro fotográfico ou por filmagens é muito importante, pois dá a oportunidade às pessoas de verem valorizadas as atividades por elas desenvolvidas, além de mostrar as melhorias conseguidas, as transformações notadas. Deve ser feito antes dos eventos, durante o dia “D” e após.

h) divulgação de Nota, pelo Comandante, instituindo o dia “D”.

O Comandante, Diretor ou Chefe deve divulgar o dia “D” em Nota, demonstrando sua própria intenção quanto às atividades previstas.

2) Fase da Implantação

a) o Dia “D”

Trata-se de um dia escolhido pelo Comandante para o início do Programa. Esse dia deve ter um caráter festivo, e pode se desdobrar da seguinte forma:

(1) atividades a serem desenvolvidas:

- (a) revisão de todo o material da Unidade, quanto aos procedimentos de inclusão em carga, localização e identificação;
- (b) mutirão organizado para descarte de materiais inservíveis e inúteis;
- (c) limpeza geral da Unidade;
- (d) limpeza de viaturas e equipamentos;
- (e) organização de arquivos, atualização, etiquetagem;
- (f) rotulação e identificação de materiais;
- (g) mudança de “lay out” de ambientes;
- (h) identificação e sinalização de salas e setores da Unidade;
- (i) identificação dos responsáveis pela Unidade no Serviço-de-Dia/Recepção;
- (j) outras atividades, com participação da comunidade, como:
 - café matinal antes do início das atividades;
 - apresentação de grupos culturais;
 - missa ou culto de ação de graças ao final;
 - outras, a critério do Comandante.

(2) divisão da Unidade em Setores;

(3) definição de equipes responsáveis pelas atividades em cada setor;

(4) estabelecimento de roteiro para as atividades, na seguinte ordem:

- (a) descarte;
- (b) organização;
- (c) limpeza;

- (5) definição de como será efetuado o descarte, de acordo com as normas estabelecidas pela Diretoria de Apoio Logístico;
 - (6) providências quanto ao transporte do material descartado;
 - (7) definição de local para o material reservado para o descarte, até que seja destinado;
 - (8) elaboração de formulário para material descartado, conforme modelo (Anexos “B” e “C”);
 - (9) verificação do material de combate a incêndio das instalações e viaturas;
 - (10) verificação dos “kits” obrigatórios das viaturas;
 - (11) outras, a critério do Comandante e de acordo com as peculiaridades locais.
- b) condições de execução
- (1) reunião do efetivo, dividido em equipes de trabalho;
 - (2) redistribuição das missões às equipes, conforme previsto no Plano de Ação;
 - (3) início das atividades de descarte;
 - (4) procedimentos para o descarte:
 - (a) **o que descartar?**
 - material obsoleto;
 - material deteriorado;
 - material danificado, com perda total;
 - material em excesso;
 - sucata;
 - documentos com data vencida para descarte;
 - arquivos e programas que ocupam espaço na memória do computador, sem utilidade para a OPM;
 - lixo.
 - (b) **para onde descartar?**
 - em primeiro momento, no local reservado para descarte, na própria OPM;
 - seguir as normas para descarte de material, expedida pelos órgãos técnicos responsáveis, ou seja: mobiliário e materiais permanentes – DAL; material de

informática – DSist; armamento e munição - CSM/AM; viaturas - CSM/MM; documentação – DP.

(c) como descartar?

- o descarte deve ser acompanhado pelo coordenador local e supervisionado pelo Comandante da Unidade;
- sinalizar um local como “ÁREA DE DESCARTE”;
- identificar o material com etiquetas “DESCARTE”;
- preencher formulários de descarte, conforme modelo dos anexos “B” e “C”;
- encaminhar o material para a área reservada ou para o transporte;
- seguir as normas expedidas pelos órgãos técnicos responsáveis;
- se houver interessados em material disponibilizado entre os setores da Unidade, o Comandante poderá movimentar o material, segundo as normas vigentes.

(d) procedimentos de segurança:

- todos devem adotar procedimentos de segurança durante as atividades de descarte. Por exemplo:
 - manter livre áreas de passagem, circulação e acesso a equipamentos de combate a incêndio;
 - adotar os cuidados relativos a material tóxico, inflamáveis e corrosivos, que devem ser devidamente rotulados e acondicionados em local específico;
 - outros, conforme as peculiaridades da Unidade.

(5) procedimentos para a organização:

(a) o que ordenar?

- todos os materiais que não foram descartados;

(b) como ordenar?

- definir um local para cada objeto;
- padronizar nomes pelos quais os objetos serão identificados;
- definir o melhor “lay out” para os móveis e objetos;
- eliminar estoques desnecessários;

- reaproveitar espaços conseguidos;
- sinalizar as áreas;
- melhorar a segurança das pessoas e dos equipamentos;
- guardar objetos semelhantes no mesmo local;
- verificar a validade dos materiais;
- utilizar comunicação visual (cores, rótulos, símbolos), o que facilita a identificação;
- orientar o pessoal a recolocar os objetos em seu devido lugar após o uso.

(6) procedimentos para a limpeza:

(a) **como efetuar a limpeza?**

- obtendo consenso do grupo sobre a importância da limpeza para o ambiente de trabalho;
- limpeza geral do ambiente;
- limpeza de objetos e equipamentos;
- pintura de ambientes;
- verificação de pontos de infiltrações, locais mofados, deteriorados e quais as causas;
- verificação quanto a vazamentos de água;
- verificação da iluminação do local;
- verificação de focos de odor desagradável e eliminação das causas;
- verificação de ruídos excessivos e vibrações danosas ao ambiente;
- verificação e orientação quanto às normas para utilização e operação dos equipamentos;
- participação de todos os integrantes da OPM.

(7) registro das atividades do dia “D” e depois, o resultado do trabalho conjunto (fotografias, filmes, entrevistas, etc.);

(8) dependendo do universo da Unidade, pode-se promover dias distintos para a realização das atividades específicas, ou seja:

- Dia Geral da Utilização;
- Dia Geral da Organização;

- Dia Geral da Limpeza;
- Dia Geral da Saúde;
- Dia Geral da Conscientização para a Autodisciplina.

c) Fase da Manutenção:

(1) com as práticas do Programa 5S não se deseja apenas mudar o ambiente de trabalho ou o comportamento das pessoas no trabalho. O objetivo maior da implantação do Programa é o estabelecimento de uma mudança de atitudes, de hábitos e de valores. Portanto, estratégias devem ser adotadas para a consolidação efetiva dos 5S, ou seja:

(a) planejamento da Avaliação das atividades desenvolvidas e seus efeitos:

- Cada Comandante deve criar um sistema de avaliação periódica (durante visitas programadas às Unidades, etc.). Pode ser efetuada por meio de registros em formulários simples, que demonstrem as condições ambientais das Unidades e quais as possibilidades de melhoria.

(b) estabelecimento de rotinas:

- As atividades do Programa 5S devem ser incorporadas na rotina da Unidade, tornando-se essenciais para o desenvolvimento do trabalho. Assim, dentro das peculiaridades de cada OPM, devem ser estabelecidas rotinas, como exemplo: reserva de um período para limpeza e manutenção de viaturas e local do trabalho; sistematização de atividades; utilização de métodos para realização de tarefas; treinamento das técnicas para utilização de materiais e equipamentos; atendimento de telefones; etc.

(c) estabelecimento de metas para a melhoria contínua:

- O estabelecimento dos 5S demanda metas cada vez mais desafiadoras ao crescimento individual e da organização, por isso todos os integrantes devem estar buscando o próprio

aperfeiçoamento e a melhoria da prestação de serviço da Corporação.

(d) reforço do Programa:

- Para a constância dos resultados, é importante motivar o efetivo, enfatizando o valor das atividades por todos realizadas e estabelecendo o 5S como propósito contínuo da Unidade.
- Ações podem ser desenvolvidas nesse sentido, por exemplo: visitas dos Comandos superiores às Unidades, observando a progressão do Programa; eventos comemorativos de bons resultados da Unidade (nesses eventos deve ser enfatizada a valorização do trabalho realizado); divulgação dos bons resultados na imprensa local, reuniões do CONSEG, etc.; apresentação de filmes; exposições das fotos e dos registros de antes, durante e depois das atividades; e outros, a critério do Comandante.

d. Atribuições Particulares

1) Subcomandante PM

Coordenar as ações de implementação do Programa 5S em toda a Corporação, atribuindo missões particulares aos órgãos do EM/PM e demais OPM.

2) 5ª EM/PM

Divulgar a implantação do Programa 5S de forma maciça, com o objetivo de demonstrar à população a busca incessante da melhoria na qualidade do atendimento da Polícia Militar e as transformações internas orientadas para esse intento.

3) 6ª EM/PM

- a) prover o apoio técnico às OPM na implantação do Programa;
- b) controlar o calendário de efetivação do “Dia D” de todas as OPM;
- c) realizar o balanço das atividades das OPM;

- d) realizar o treinamento de Coordenadores;
- e) disponibilizar material gráfico promocional do Programa; e
- f) acompanhar os eventos e divulgar resultados.

4) Diretoria de Apoio Logístico

- a) orientar as OPM quanto às normas vigentes para que se planeje o descarte e movimentação de materiais; e
- b) elaborar instruções dirigidas e publicá-las em Boletim Geral, **até 12 de maio de 2000**, estabelecendo:
 - (1) tipo de material a ser descartado;
 - (2) para onde deverão ser encaminhados os inservíveis;
 - (3) como deverá ser efetivada a disponibilização ou descarga do material;
 - (4) orientações quanto à descarga de viaturas, armamento e munições;
 - (5) normas para o intercâmbio de material entre as OPM;
 - (6) outras orientações que julgar pertinentes em relação ao descarte.

5) Diretoria de Pessoal

Estabelecer, da mesma forma que a DAL e no mesmo prazo, orientações com relação aos documentos existentes na Corporação, exceto os ligados à área de finanças.

6) Diretoria de Finanças

- a) Publicar, dentro do mesmo prazo estabelecido para a DP e DAL, normas para descarte de documentos relativos às finanças; e
- b) Providenciar os recursos necessários para a aquisição de materiais necessários à efetivação das atividades previstas para o ‘Dia D’, nas OPM, até o nível Cia PM ou equivalente.

7) Diretoria de Sistemas

Publicar, dentro do prazo anteriormente definido, normas para a limpeza, descarte e organização do material de informática.

8) Diretoria de Saúde

Realizar, por meio de seu corpo clínico, palestras sobre higiene e saúde preventiva às OPM que solicitarem, no período mediato e imediato à consecução do Programa 5S na Corporação .

9) Comandos do nível igual ou superior a CPA

Elaborar Nota de Serviço disciplinando o assunto em sua área de atuação.

e. Prescrições Diversas

- 1) na primeira quinzena do mês de junho do ano corrente, todas as OPM constantes do Anexo “A” estabelecerão um dia da sua conveniência, para que a OPM e suas unidades subordinadas, se houver, até o nível grupo PM, simultânea e autonomamente, realizem o “Dia D” do Programa 5S;
- 2) todas as OPM da Corporação deverão executar tal tarefa, dentro do período estabelecido, ou seja, **primeira quinzena de junho de 2000**, devendo até **22Mai00**, cientificar a 6ª EM/PM, diretamente, qual o dia designado para as atividades do “Dia D”;
- 3) os policiais militares em situação de folga no dia “D” deverão ser sensibilizados a participar, sendo a convocação facultativa, e deverá ser compensada, obrigatoriamente, nos 15 (quinze) dias consecutivos ao evento;
- 4) os integrantes da OPM deverão estar usando o mesmo uniforme, sendo recomendado o uniforme de educação física;
- 5) cada OPM deverá providenciar ampla divulgação do evento local, utilizando-se dos veículos de comunicação de forma irrestrita;
- 6) as OPM constantes do Anexo “A” deverão apresentar um oficial, com Curso de Gestão Contemporânea pela Qualidade e um graduado, de preferência com formação na área da Qualidade, a fim de receberem treinamento para atuarem como coordenadores do Programa 5S nas respectivas OPM;
- 7) os oficiais e graduados treinados serão os responsáveis pelo treinamento dos coordenadores das OPM subordinadas, assessorando os respectivos Comandos no acompanhamento da programação, responsabilizando-se, ainda, pela distribuição de

material de apoio em sua OPM e subordinadas, conforme planejamento e execução próprios;

- 8) os Comandantes, Chefes e Diretores deverão receber os relatórios das OPM subordinadas (anexo “D”), consolidar os dados (anexo “E”) e remetê-los ao Subcomandante PM, via 6ª EM/PM, até **21Jun00**;
- 9) no Quartel do Comando Geral as atividades serão realizadas entre as Seções do EM/PM e a Ajudância Geral, sendo que Nota de Serviço disciplinará o assunto;
- 10) no dia “D”, deverão ser colocados em locais visíveis ao efetivo, em todas as OPM, quadros emoldurados enunciando a **Missão** da Polícia Militar do Estado de São Paulo, a **Visão de Futuro** da organização e os **Valores** organizacionais;
- 11) todos os Comandantes, Chefes e Diretores estão concitados, não apenas a participar, mas a incentivar todos os seus comandados no sentido de estabelecerem o dia “D” como um marco, proporcionando um ambiente de trabalho adequado para a realização profissional e humana de cada policial militar, nosso maior patrimônio.

RUI CESAR MELO

Coronel PM Comandante Geral

Anexos

- “A”- Calendário de Convocação das OPM para treinamento de Coordenadores do Programa 5S
- “B”- Relação de Materiais Descartados (materiais permanentes)
- “C”- Relação de Materiais Descartados (materiais de consumo)
- “D”- Relatório das Atividades do Dia “D”
- “E” - Relatório Geral das Atividades do Dia “D”

Distribuição:

Gab Cmdo G, Seções EM/PM, Diretorias, Correg PM, AG, CMus, CPC, CPM, CCB, CBC, CPA/M, CPI, CPTran, CPRv, CPFM, CPChq, GRPAe.

RESERVADO

ANEXO “A” à Nota de Instrução N° PM6-002/30/00, de 10Abr00.

**CALENDÁRIO DE CONVOCAÇÃO DAS OPM PARA TREINAMENTO
DE COORDENADORES DO PROGRAMA 5S**

DATA/HORA DA APRESENTAÇÃO: **090900Mai00**

LOCAL DA APRESENTAÇÃO: 6ª EM/PM

EFETIVO A APRESENTAR: 01 (um) Oficial, com o Curso de Gestão Contemporânea pela Qualidade; e
01 (um) Sargento ou Subtenente PM, de preferência com formação na área de Qualidade.

CPC(Sede)	CPM(Sede)	CPA M/1	CPA M/2	CPA M/3	CPA M/4	CPA M/5	CPA M/6	CPA M/7	CPA/M/8
CPA M/9	CPA M/10	CPTTran	CPFM	CPRv	CPChq	GRPAe	CORREG PM	CCB	CBC

DATA/HORA DA APRESENTAÇÃO: **110900Mai00**

LOCAL DA APRESENTAÇÃO: 6ª EM/PM

EFETIVO A APRESENTAR: 01 (um) Oficial com o Curso de Gestão Contemporânea pela Qualidade; e
01 (um) Sargento ou Subtenente PM, de preferência com formação na área de Qualidade.

GAB CMDO GERAL	1ª EM/PM	2ª EM/PM	3ª EM/PM	4ª EM/PM	5ª EM/PM	AJUDÂNCIA GERAL	DEI	DP
DAL	DAMCO	DF	DS	DSist	CPI/1	CPI/2	CPI/3	CPI/4
CPI/5	CPI/6	CPI/7	CMus					

JOÃO FRANCISCO GIURNI DA ROCHA
Coronel PM Subcomandante PM

ANEXO “B” à Nota de Instrução N° PM6-001/30/2000, de 10Abr00.

RELAÇÃO DOS MATERIAIS DESCARTADOS
(MATERIAIS PERMANENTES)

ÍTEM	DESCRIÇÃO DO MATERIAL	N° DE PATRIMÔNIO	ESTADO DE CONSERVAÇÃO (ver legenda)	FOI REALOCADO?	
				SIM	NÃO
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					

Legenda

01 – Em condições de uso

02 – Sem condições de uso

assinaturas:

OFICIAL P/4

CMT/CHEFE/DIRETOR

JOÃO FRANCISCO GIURNI DA ROCHA
Coronel PM Subcomandante PM

ANEXO “C” à Nota de Instrução N° PM6-002/30/00, de 10Abr00.

RELAÇÃO DOS MATERIAIS DESCARTADOS
(MATERIAIS DE CONSUMO)

ÍTEM	DESCRIÇÃO DO MATERIAL	QUANTIDADE	FOI REALOCADO?	
			SIM	NÃO
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				

Assinaturas:

OFICIAL P4

CMT/CHEFE/DIRETOR

JOÃO FRANCISCO GIURNI DA ROCHA
Coronel PM Subcomandante PM

ANEXO “D” à Nota de Instrução N° PM6-002/30/00, de 10Abr00.

RELATÓRIO DAS ATIVIDADES DO DIA D

“PROGRAMA 5S”

OPM RELATORA: _____

OPM DESTINATÁRIA: _____

DIA DO EVENTO: ___/___/2000.

RESULTADOS

1	Número de Policiais Militares participantes	
2	Tempo de realização	
3	Houve divulgação na Imprensa? Sim/Não esclarecer	
4	Quantidade de material descartado (Kg)	
5	Espaço (m/2) disponibilizado	
6	Quantidade de equipamentos reparados	
7	Espaço beneficiado com limpeza pesada (m/2)	
8	Espaço (m/2) pintado	
9	Espaço que recebeu corte de grama (m/2)	
10	Quantidade de lixo desprezado (Kg)	
11	Quantidade de placas de identificação de ambientes afixadas	
12	Quantidade de arquivos reorganizados	

Assinale com (x):

- a) Nível de preparo dos organizadores para a realização do evento: () ótimo () bom () ruim
- b) Nível de satisfação da tropa com o evento: () ótimo () bom () ruim
- c) Nível de envolvimento da liderança: () ótimo () bom () ruim
- d) Nível de divulgação (interna e externa) do evento: () ótimo () bom () ruim
- e) Nível de participação da comunidade: () ótimo () bom () ruim
- f) Resultados obtidos: () ótimo () bom () ruim
- g) Na sua opinião, o evento foi: () muito benéfico () apenas ajudou () atrapalhou

Cmt / Chefe / Diretor

JOÃO FRANCISCO GIURNI DA ROCHA
Coronel PM Subcomandante PM

ANEXO “E” à Nota de Instrução N° PM6-002/30/00, de 10Abr00.

RELATÓRIO GERAL DAS ATIVIDADES DO DIA D “PROGRAMA 5S”

OPM: _____

DIA DO EVENTO: ___/___/2000.

RESULTADOS

	OPM SUBORDINADAS ENVOLVIDAS NO PROGRAMA 5S	OPM 1	OPM 2	OPM 3	OPM 4	OPM 5	OPM 6	OPM 7	OPM 8	TOTAL
1	Número de Policiais Militares participantes									
2	Tempo de realização									
3	Houve divulgação na Imprensa? Sim/Não esclarecer									
4	Quantidade de material descartado (Kg)									
5	Espaço (m/2) disponibilizado									
6	Quantidade de equipamentos reparados									
7	Espaço beneficiado com limpeza pesada (m/2)									
8	Espaço (m/2) pintado									
9	Espaço que recebeu corte de grama (m/2)									
10	Quantidade de lixo desprezado (Kg)									
11	Quantidade de placas de identificação de ambientes afixadas									
12	Quantidade de arquivos reorganizados									

Assinale com (x):

- a) Nível de preparo dos organizadores para a realização do evento: () ótimo () bom () ruim
- b) Nível de satisfação da tropa com o evento: () ótimo () bom () ruim
- c) Nível de envolvimento da liderança: () ótimo () bom () ruim
- d) Nível de divulgação do evento: () ótimo () bom () ruim
- e) Nível de participação da comunidade: () ótimo () bom () ruim
- f) Resultados obtidos: () ótimo () bom () ruim
- g) Na sua opinião, o evento foi: () muito benéfico () apenas ajudou () atrapalhou

Cmt/ Chefe / Diretor

JOÃO FRANCISCO GIURNI DA ROCHA
Coronel PM Subcomandante PM