

5S

**Em prédios e
áreas administrativas**

**12/ 2001
Rev. 1**

 **Braskem**

A abordagem da Gestão pela Qualidade parte do pressuposto de que a QUALIDADE dos bens e serviços desenvolvidos, produzidos e distribuídos pelas organizações é o principal fator de competitividade e sobrevivência a longo prazo. O 5S aparece neste cenário como uma ferramenta de apoio a melhoria da qualidade através de uma metodologia de combate aos desperdícios, melhorando e otimizando espaços físicos e processos de trabalho; o estado mental para realização das atividades, e criando/aprimorando a consciência de trabalho em grupo e de melhoria contínua.

1. Origem

Em 1949, o Japão pós-guerra era um país empobrecido, com praticamente todas as suas indústrias destruídas. A fome e a miséria faziam parte da vida do povo. Havia sido destruído o maior valor de uma nação, o espírito nacionalista, símbolo da cooperação e do desenvolvimento.

Observando-se que o povo utilizava de forma errônea e desordenadamente os poucos recursos disponíveis e que as empresas não dispunham de mecanismos e bases científicas para a busca da produtividade necessária para reerguer a economia, o Centro de Educação para a Qualidade Japonesa criou em maio de 1950 um modelo prático para o combate das causas da origem de perdas e desperdícios. Este modelo prático foi chamado “Regra do 5S”. e teve como base os fundamentos do Housekeeping (programa de origem norte-americana).

No Brasil o 5S foi formalmente introduzido em 1991 pela Fundação Cristiano Ottoni.

2. Significado

A sigla 5S representa 5 palavras japonesas que foram traduzidas para português como sentidos¹. Há diversas denominações para os sentidos, mas de maneira geral eles tem o mesmo objetivo. Usaremos a terminologia de cada um da seguinte maneira:

- **SEIRI**.....Senso de Utilização;
- **SEITON**.....Senso de Ordenação;
- **SEISOU**.....Senso de Limpeza;
- **SEIKETSU**.....Senso de Asseio; e
- **SEITSUKE**.....Senso de Disciplina.

Cada sentido representa uma etapa da implantação do 5S com características e atividades específicas. A forma de aplicação de cada sentido será detalhado no tópico *Implantação*.

3. Benefícios do 5S

A ausência de uma ferramenta como a do 5S normalmente ocasiona vários problemas, das quais podemos citar: obsolescência de documentos; objetos desnecessários; desperdícios de materiais; design não funcional excesso de papel; documentos em duplicatas; etc. Estes problemas tem impacto diretamente nas atividades e gera uma série de desperdícios². O trabalho efetivo é prejudicado entre outras coisas, pela perda de tempo e de material, gerando retrabalhos e ocasionando um efeito indireto e não desejado: o stress.

Podemos concluir então que através da sua implantação, conseguiremos melhorar: a qualidade e a produtividade, a segurança e saúde, a utilização dos materiais, o trabalho em grupo, e a satisfação do empregado no ambiente de trabalho.

¹ Sentido é a capacidade de aprender.

² Tudo aquilo que não agrega valor ao produto/serviço

Além dos benefícios acima referidos podemos citar alguns intangíveis como a melhoria da imagem da empresa / Instituição e o aumento da motivação.

4. Implantação

O processo de implantação do 5S deve ser iniciado por um **planejamento** das atividades a serem realizadas. Só então devemos **desenvolver** as atividades de cada senso. A cada etapa e de tempos em tempos devemos **auditar** sua implantação. Por fim devemos **reconhecer** o esforço das áreas/ pessoas que se destacaram no desenvolvimento das atividades. Nos itens a seguir veremos detalhes de cada um destes tópicos.

4.1. Planejamento

A postura do empregado é fruto da sua percepção da cultura organizacional. Se queremos implantar o 5S devemos começar por nossos atos. Planejar as atividades é uma virtude que infelizmente o brasileiro não tem como costume. Ao se iniciar uma atividade é importante refletirmos quais tarefas serão necessárias, que pessoas estarão envolvidas, quais variáveis podem influenciá-la e quais seus impactos sobre as pessoas. Um plano bem elaborado é um indicativo de sucesso da sua implementação.

O planejamento deve ser iniciado pela definição da estratégia de implantação do 5S contemplando as características da empresa em questão (tamanho, número de empregados, complexidade, etc), caso contrário, sua implantação pode se tornar inviável. A estratégia deve definir pontos como responsáveis pela coordenação, treinamento do pessoal (interno ou externo), material utilizado (broches, cartazes, etc), período de realização de auditoria, prêmios de reconhecimento, etc.

Uma estratégia que vêm mostrando ser eficiente é a utilização de uma área modelo. Ou seja, aplicar a metodologia inicialmente em uma área apenas para que sirva de referência para as demais.

Definida a estratégia ela deve ser retratada em um cronograma para divulgação.

O planejamento deve contemplar:

:

- Declaração verbal do principal executivo da empresa demonstrando seu objetivo e a sua importância. Ele deve demonstrar sinais evidentes de que se interessa no resultado e está comprometido com o processo;
- Aplicação dos 5 Senso
- Auditorias; e
- Eventos de Reconhecimentos.

Importante: Todo o processo deve ser registrado, tanto informações quanto imagens. Não há como retornar no tempo para demonstrar como era a situação no passado.

4.2. Aplicando os 5 Senso

Devemos aplicar um senso de cada vez para que seu significado seja entendido e aplicado constantemente. Algumas empresas optam por realizar todas as atividades num só momento. Esta estratégia, apesar de ser mais rápida, pode implicar numa falsa realização das atividades. Pior que isso, o conceito do 5S pode não ser realmente incorporado pelas pessoas.

4.2.1. Seiri - Senso de Utilização

Este senso objetiva identificar o que é necessários, destinando corretamente aquilo que não o é. Nesta etapa devemos avaliar materiais, ferramentas, equipamentos, informações e dados que encontram-se no local, destinando corretamente o que for considerado desnecessário para execução dos trabalhos ou atividades.

★ **Palavras chaves deste senso:** Necessidade, Seleção, Arrumação, Lógica e Prática

➤ **Implementando o Senso de UTILIZAÇÃO**

Para implementar o *Senso de Utilização* devemos inicialmente distribuir tarefas determinando responsável(is) por cada equipamento e informação existentes na área.

Determinar uma área para descarte de materiais. Esta área deverá ter locais específicos para: envio/disponibilização para outras áreas, envio para recuperação; doação ou venda; e lixo.

Uma vez determinadas as áreas e seus respectivos responsáveis, eles deverão analisar os seguintes aspectos

- Necessidade do material. Caso a pessoa considere o material desnecessário deve questionar todos que o usam para que não ocorra posteriormente nenhum problema;
- Conservação do material
- Destinação do material

Se ampliarmos o conceito deste senso podemos aplicá-lo também na nossa postura, preservando-se consigo apenas os sentimentos valiosos descartando aqueles sentimentos negativos e criando atitudes positivas para fortalecer e ampliar a convivência.

☒ **Importante:** Tão importante quanto a classificação dos materiais em necessários e desnecessários é analisar a(s) causa(s) dos excessos. Desta forma poderemos adotar medidas preventivas evitando o retorno da situação anterior.

📖 **Exemplo:** Espaço(s) da casa onde colocamos tudo que não serve, os brinquedos quebrados que não usamos mais, a roupa velha que guardamos, as revistas e jornais que jamais serão lidos novamente, dentre outros exemplos que você já deve estar imaginando

🔍 **Atenção:** Devemos atentar para o fato de que o **apego é um ato natural das pessoas** e por esta razão elas tem receio de se desfazerem de objetos e informações

🔍 **Atenção:** No descarte tem de ser tomado o cuidado de não se jogar fora materiais importantes. Na busca de atender o objetivo do senso as pessoas terminam jogando o que não deviam fora.

4.2.2. Seiton - Senso de Ordenação

Este senso refere-se à disposição sistemática³ dos objetos e dados, bem como a uma excelente comunicação visual que facilite o acesso rápido aos mesmos, além de facilitar o fluxo das pessoas. O objetivo é organizar o uso e manuseio do que foi considerado necessário no Senso de utilização facilitando sua localização e guarda.

★ **Palavras chaves deste senso:** Sistematização, Ordem e Classificação

➤ **Implementando o Senso de ORDENACÃO**

A implementação do *Senso de Ordenação* ocorre através de princípios básicos que muitas vezes nos esquecemos. Entre eles podemos citar:

- Definição de local permanente;
- Colocar o que for mais pesado em baixo e o mais leve em cima;

³ Definir locais apropriados, critérios de guarda e disposição

- O que for maior atrás e menor na frente;
- Pensar na facilidade para estocar;
- Consumir os itens mais velhos primeiro;
- Identificar os locais, itens e seus conteúdos;
- Adotar o conceito espacial de simetria, paralelismo, verticalidade e horizontalidade;
- Usar uma ordem sequencial: numérica, alfabética ou alfanumérica;
- Entre outros.

Utilizando estes princípios devemos organizar os locais, materiais e as informações do local. Devemos também repensar o layout, buscando simplificar, facilitar e reduzir o esforço físico e o tempo para se chegar/achar as coisas.

☛ **Atenção:** Nesta etapa é comum encontrarmos materiais e informações desnecessárias que não foram observados no senso de utilização. Devemos destiná-los como o fizemos anteriormente.

📖 **Exemplo:** A correria pela manhã à procura da agenda, dos documentos, dos cadernos, das chaves do carro, dos documentos do carro. E na hora de declarar o imposto de renda? É aquela luta para encontrar os documentos, os recibos, a declaração do ano anterior

No âmbito das pessoas podemos dizer que ter Senso de Ordenação é distribuir adequadamente o seu tempo dedicado ao trabalho, ao lazer, à família, aos amigos. É ainda não misturar suas preferências profissionais com as pessoais, ter postura coerente, serenidade nas suas decisões, valorizar e elogiar os atos bons, incentivar as pessoas e não somente criticá-las.

Para facilitar a implementação deste senso podemos utilizar o controle visual e determinar padrões. Eles permitem que todos saibam aonde se encontra cada coisa, otimizando tempo e uniformizando a linguagem.

Controle Visual ⁴

O uso de Controle visual facilita a localização de pessoas e objetos. Por esta razão devemos utilizá-lo como ferramenta de apoio a realização das atividades.

Contudo, é importante frisar que o uso exagerado pode criar uma poluição visual causando um efeito contrário ao esperado.

Padrões ⁵

O uso de padrões é um forma de se criar referências únicas na organização. Ele é muito importante quando queremos uniformizar linguagens visuais/verbais. Através da aplicação de padrões, por exemplo, poderíamos encontrar um documento dentro de uma pasta em qualquer departamento da empresa.

☛ **Atenção:** Não é recomendada a determinação de padrões desde o início da implementação do programa pois seria uma forma de privar a criatividade do grupo.

4.2.3. Seisou - Senso de Limpeza

Este senso objetiva eliminar a sujeira do ambiente (parede, armários, o teto, gaveta, estante, piso) e também seus agentes causadores. Além disso, pretende manter dados e informações atuais e necessários a tomada de decisão. Nesta etapa devemos limpar os locais físicos eliminando, quando possível, sua(s) fonte(s) de sujeira. Devemos criar a consciência de "não sujar" e de atualização constante com descarte de revisões antigas.

⁴ Recurso usado para transmitir visualmente uma informação de maneira rápida e fácil.

⁵ Forma preestabelecida

★ **Palavras chaves deste senso:** Zelo, Limpeza, Fontes

➤ **Implementando o Senso de LIMPEZA**

Para implementar o *Senso de Limpeza* devemos inicialmente distribuir tarefas determinando responsável(is) por cada equipamento e informação existentes na área.

Determinar uma área para descarte de materiais. Esta área deverá ter local específicos para: envio/disponibilizar para outras áreas, envio para recuperação; doação ou venda; e lixo.

☒ **Importante:** Muitas pessoas acham que neste senso devem realizar grandes mudanças como trocar o piso ou armários. Estas mudanças podem gerar custos elevados. É importante frisar que devemos priorizar as mudanças que impactam na realização das atividades, deixando as grandes mudanças físicas para quando for possível e realmente necessário.

No âmbito das pessoas podemos dizer que ter *Senso de Limpeza* é procurar ser honesto ao se expressar, ser transparente, sem segundas intenções com os amigos, com a família, com os subordinados, com os vizinhos, etc.

4.2.4. Seiketsu - Senso de Asseio

Este senso objetiva criar condições favoráveis à saúde física e mental, garantir ambiente não agressivo e livre de agentes poluentes, manter boas condições sanitárias nas áreas comuns (lavatórios, banheiros, cozinha, restaurante, etc.), zelar pela higiene pessoal e cuidar para que as informações e comunicados sejam claros, de fácil leitura e compreensão. Significa ainda ter comportamento ético, promover um ambiente saudável nas relações interpessoais, sejam sociais, familiares ou profissionais, cultivando um clima de respeito mútuo nas diversas relações.

★ **Palavras chaves deste senso:** Aperfeiçoamento, Higiene, Pureza e Integridade

➤ **Implementando o Senso de ASSEIO**

Para implementar o *Senso de Asseio* devemos:

- ✓ Rever o ambiente físico observando as condições de higiene e sanitárias, verificando itens tais como: iluminação, ruído, temperatura do ambiente, etc.
- ✓ Manter uma boa apresentação de dados para fácil assimilação e compreensão revisando os padrões de documentos.
- ✓ Provocar a avaliação da forma como as pessoas tem se comportado quanto as outras pessoas, a ética e sobretudo, com elas mesmos.
- ✓ Criar um clima propício a comunicação, incluindo o aspecto interpessoal.
- ✓ Incentivar que as pessoas perguntem a opinião dos outros na realização das atividades do dia a dia.

☒ **Importante:** Os aspectos físicos/comportamentais devem ser iniciados por nós mesmos, avaliando-os e melhorando-os sempre que possível.

4.2.5. Shitsuke - Senso de Disciplina

Este senso objetiva desenvolver o hábito de observar e seguir normas, regras, procedimentos, atender especificações, sejam elas escritas ou informais. Este hábito é o resultado do exercício da força mental, moral e física.

★ **Palavras chaves deste senso:** Harmonia, Disciplina, Comprometimento e Educação

➤ **Implementando o Senso de DISCIPLINA**

O *Senso de Disciplina*, diferente dos demais, não é constituído por ações determinadas. Ele permeia todos os outros. Ao falarmos de disciplina estamos falando de verificar se os padrões, as normas, os procedimentos estão sendo cumprido por todos. Caso não estejam devemos revê-los conjuntamente com o grupo identificando os pontos de dificuldade e seus obstáculos.

Uma ação de disciplina é o hábito de iniciarmos as reuniões no horário acordado e cumprir o que for prometido.

☒ **Importante:** Este senso não é caracterizado por uma etapa e permeia todos os outros

☼ **Atenção:** Quando estamos falando de disciplina não estamos falando de obediência submissa. É importante que seu desenvolvimento seja resultante do exercício da disciplina inteligente⁶, caso contrário estaremos criando obstáculos a melhoria contínua.

📖 **Exemplo:** Perda de tempo por reuniões que se iniciam depois do horário pois as pessoas não chegam no horário programado.

5. Avaliação

Para medir o estágio de avanço e identificar oportunidades de melhorias é necessário se estabelecer um critério para avaliação. É através destes critérios que iremos realizar auditorias e acompanhar o andamento das atividades.

A auditoria pode ser realizada de duas formas:

- **Auto-auditoria**

A auto-auditoria ou seja, a auditoria realizada pelo próprio grupo, deve ser incentivada uma vez que o objetivo do 5S é a apropriação das pessoas do espírito de qualidade. Devemos incentivar ao máximo sua realização.

- **Auditoria formal.**

Independentemente da realização da auto-auditoria devemos realizar periodicamente a auditoria formal. Vale ressaltar que o sistema de avaliação não tem um caráter punitivo e sim educacional. Assim sendo, o auditor tem dois papéis muito importantes: instruir e incentivar. A auditoria formal não representa apenas uma chance para verificar se as atividades estão sendo realizadas corretamente, mas sobretudo uma oportunidade de ensinar e identificar pontos de melhoria.

O 5S pode ser considerado consolidado quando a área obtiver pontos iguais ou superior a 90% dos pontos possíveis em 3 auditorias formais consecutivas..

Abaixo algumas sugestões quanto a realização de auditorias:

- ✓ As auto-avaliações devem ser feitas por duplas de avaliadores e revezamento entre o auditor líder;
- ✓ A avaliação formal deve ser realizada com o acompanhamento de uma pessoa da área que deve replicar posteriormente para todo o time.
- ✓ As não conformidades deverão ser informadas no final da avaliação para todos presentes.

Na COPENE a avaliação ocorre através de Auto-auditoria. A avaliação original deve permanecer com o grupo e uma cópia deve ser enviado à GEQUAM. O formulário de auditoria se encontra no drive i:\gerais\tpm\melh-adm.

⁶ Demonstração de respeito a si próprio e aos outros

6. Premiação

Para facilitar/incentivar a implantação do 5S é recomendável a criação de uma premiação para áreas/pessoas. Reconhecer o esforço através de algum prêmio gerar uma competição sadia entre os times.

- **Trimestralmente** – O time que obtiver a maior pontuação consolidada no trimestre.
- **Anualmente** – O setor que obtiver a maior pontuação consolidada no ano.

São várias os recurso que as empresas utilizam como forma de premiação: placas de reconhecimento, folgas, almoço com o time, dinheiro, viagens, brindes, etc.

☒ **Importante:** Não é recomendável o pagamento de dinheiro como prêmio. Está constatado que este representa um fraco fator motivante.

Na COPENE a premiação do 5S ocorre eventualmente no evento de reconhecimento e incentivo.

7. Dificuldades

Desde a fase de planejamento do programa até a sua implementação, surgem diversas dúvidas e questionamentos. Alguns fatores podem ser decisivos no sucesso da implantação do programa. Estes fatores também podem gerar resistência à mudança. Como exemplo podemos citar: a falta de entendimento dos conceitos e benefícios, falta de comprometimento da chefia, falta de continuidade do trabalho, clima organizacional, apego material, comodidade, custos.

Para evitá-los é necessário: criar um ambiente favorável, conscientizar as pessoas, demonstrar de maneira clara os objetivos e motivos da opção pelo 5S e, sobretudo, envolver a todos. Este é o principal fator de sucesso da implantação do programa.

Normalmente, buscando atingir um determinado resultado, esquecemos de pensar na atividade como um todo. Por conta disso, uma vez atingido um estágio de excelência no 5S, uma questão pode surgir: **como garantir que não teremos retrocesso?** Para que isso não ocorra, tão importante quanto o resultado alcançado, é transmitir o esforço do time para atingir este estágio. Desta forma seremos capaz de demonstrar os problemas que existiam antes da implantação do 5S. Não temos como voltar no tempo para fazermos este registro. Como dito anteriormente, não se esqueça de registrar o evento (fotos, filmagem); e de quantificar o material retirado. Outro fato importante é treinar as pessoas novas e reciclar os antigos de tempos em tempos. Um prazo sugerido para reciclar o pessoal seria a cada dois anos.

8. Considerações finais

É importante observar que a implantação do 5S é realizada por pessoas e quando falamos de pessoas estamos falando de sentimentos (apego, valor sentimental, etc). Como abordamos determinados assuntos pode aumentar ou reduzir a resistência à sua implantação, leia-se mudança.

Uma vez consolidado o 5S, manter a organização é difícil mas só depende da consciência e ação de todos. A realização esporádica ao invés da real consciência dos 5S's não caracterizaria o programa como legítimo e criaria o que podemos denominar como "efeito serrote". Ou seja, fazendo e desmanchando.

É importante não ser complacente com a situação, por isso, comece a mudança do comportamento por você mesmo.

Apesar de ser constituída por etapas bem definidas, **mas do que um programa, o 5S é uma cultura.**

ANOTAÇÕES

TRANSPARÊNCIAS