

Programa 5S's

Capítulo I – 1o S - Seiri

O Programa 5S's é um projeto constituído de cinco etapas, seqüenciais e cíclicas com atividades bem definidas, mas complementares. Cada fase é denominada por uma palavra japonesa que inicia pela letra "S", por isso, ele é conhecido no Brasil, por Programa 5 S's. As fases são denominadas, em japonês, por Seiri, Seiton, Seisou, Seiketsu e Shitisuke.

Em cada etapa do Programa 5S's atuaremos, num primeiro estágio, de forma curativa e depois preventiva, pois precisamos reverter o "status quo" e após agir para que este não retorne ao patamar anterior.

No 1oS - Seiri (utilização, separação, descarte), assim como nos outros S's, atuaremos em três dimensões: ambiente físico, processual e pessoal/idéias. Muitas vezes, ouvimos nas organizações, que este ou aquele precisa fazer o "5S's na cabeça", embora falando de forma alegórica isto é uma realidade. O Seiri, traz no seu âmago, o lema: "fique só com o essencial",

sendo que num primeiro momento atuaremos no nosso ambiente físico, depois nos processos e conseqüentemente em nossas idéias e relacionamentos. O Seiri, quando atuando na dimensão pessoal, irá descartar maus pensamentos, sentimentos negativos (ódio, raiva, fúria), relacionamentos perde-perde, objetivando que nos detenhamos no essencial, que é a busca de nossa qualidade de vida e felicidade.

Como vamos executar o Seiri? É muito fácil, num primeiro momento iremos identificar os itens necessários e os desnecessários para efetuarmos com eficácia nosso trabalho ou objetivo. Num segundo momento iremos colocar numa estação ou área de descarte todos os itens desnecessários que serão contabilizados, mensurados, reaproveitados internamente, doados, vendidos ou dado o destino oportuno pela organização. Após esta etapa, iremos nos concentrar nos itens necessários onde faremos um repensar de todo o nosso trabalho e identificaremos tudo o que precisamos para executá-lo. Neste repensar iremos criar uma lista dos materiais/itens necessários faltantes que serão providenciados, conforme a disponibilidade e o custo-benefício para organização.

Neste S ainda trataremos de aplicar as seguintes regras:

- a) Frequência de uso. Colocar no operador ou o mais próximo de seu local de trabalho os itens usados freqüentemente. Os usados ocasionalmente (1 vez por semana ou mês) colocar no ambiente, mas não próximo ao operador. Os usados raramente não deixar no ambiente de trabalho.
- b) Regra do 1 é melhor. Ficar com apenas um item, por exemplo, 1 cópia xerox de documentos, 1 caneta, 1 grampeador.
- c) Estoque mínimo e máximo. Num primeiro momento iremos identificar quais as oportunidades de uso deste regra e após implantar, caso for necessário.

Capítulo II - 2oS - Seiton

O Programa 5S's é um instrumento administrativo que visa a melhoria contínua - kaisen - da equipe e conseqüentemente da empresa, da família e da sociedade.

Após termos aplicado os conhecimentos do 1oS, nosso enfoque volta-se ao 2oS. É importante ressaltar que não é necessariamente obrigatório que o 1oS esteja completamente consolidado para lançarmos o 2oS, pois o programa é cíclico e poderemos utilizar os conceitos aprendidos nas etapas anteriores para ganhos reais no presente. Outro fator importante a ressaltar é a importância do gerenciamento das pendências e que estas continuem na pauta das reuniões das equipes.

No 2o S - Seiton (Organização, Arrumação) o enfoque será a Beleza, Comunicação Eficaz e a Agilidade de Tempo. O objetivo, deste S, é facilitar o desempenho dos funcionários em suas atividades e ajudá-los a melhorar a sua qualidade de vida no ambiente de trabalho. O Seiton tem como lema: "Um lugar para cada coisa e colocar cada coisa no seu lugar", sendo que com isto ele visa eliminar a desorganização, facilitar o controle, diminuir o desperdício de tempo, melhorar a comunicação e a integração da equipe, propiciar o aproveitamento dos talentos internos, através da criatividade.

Como vamos executar o Seiton? Nosso primeiro passo é fazer um levantamento de todas as oportunidades de melhorias, em nosso setor, que estão sintonizadas com as premissas do 2oS e depois elaborar um plano de ação para gerenciar a execução e viabilidade destas.

Neste S iremos nos preocupar em criar padrões de armazenagem funcional que vise facilitar a guarda, a retirada, a reposição e controle dos materiais e dos documentos.

As regras utilizadas são:

- a) Gerenciamento visual. É feito através de etiquetas, fotos, desenhos, silhuetas, gráficos.
- b) Cores. As cores serão utilizadas como um código, isto é, com um significado para facilitar o gerenciamento dos processos.
- c) Poka-Yoke. Dispositivo que ajuda as pessoas a acertarem.
- d) Estoque Aberto. Deixar a vista, por exemplo, os armários com portas de acrílico ou vidro.
- e) Lay-out. A equipe deve questionar se o lay-out atual é o mais adequado e, se necessário, buscar ajuda de profissionais técnicos desta área.
- f) Altura Ergonômica. Adaptar as máquinas e utensílios para facilitar o trabalho do funcionário e que este utilize a altura entre seu ombro e sua meia coxa para a guarda e manuseio de itens de uso freqüente. Esta é a altura ergonômica, onde despendemos o menor esforço físico.
- g) Controle de acesso e retirada de materiais.

É importante que a equipe, após ter levantado os pontos de melhorias, trabalhe na busca de soluções, utilizando os conhecimentos adquiridos e que isto seja feito de forma participativa. A participação gera o comprometimento. É também importante salientar que todos devem ser treinados nos novos padrões estabelecidos e que os novatos não sejam esquecidos no decorrer da implantação do programa. Como, dissemos no início deste capítulo, o programa é kaisen, sendo assim todo o padrão estabelecido deve ser revisto e melhorado, no mínimo de seis em seis meses.

Capítulo III - 3oS - Seisou

É importante que o lançamento de cada "S" do programa 5S's seja um marco, isto é, que aconteça um evento participativo e formal. Estes eventos, além de serem um marco, servem como referência e estímulo a continuidade do programa.

Nestes eventos, também, é importante estimular a criatividade e a participação efetiva dos públicos envolvidos. Muitas empresas lançam mão de concursos de frases, mascotes, trovas, poesias, músicas, dentre outros, para estimular a participação e reconhecer o potencial humano e suas habilidades, escondidas no dia - a - dia .

No lançamento do Seisou, em uma empresa que presto consultoria, eles organizaram um teatro - comédia, com os próprios colaboradores, sobre a importância do 3oS. Eles transmitiram, muito bem, os dois focos básicos do Seisou, isto é, a importância da responsabilidade individual e da equipe e a busca constante das causas dos problemas.

No final da peça teatral eles colocaram o lema do Seisou : "lugar mais limpo, não é o que mais se limpa e sim o que menos se suja". O lema do 3o S espelha muito bem a sua filosofia, que é atuar de forma preventiva conservando em nosso ambiente apenas o essencial para se fazer um trabalho de forma organizada, limpa e bem cuidada.

No 3o S, o enfoque voltar-se-á a limpeza, manutenção e conservação do ambiente de trabalho buscando aumentar segurança e o bem estar de todos os colaboradores. Como, nos outros S's, ele atuará, num primeiro momento, de forma corretiva e depois de forma preventiva.

Como iremos executar o Seisou? Devemos fazer um levantamento de todas as oportunidades de melhorias, em nosso setor, que estão sintonizadas com as premissas do 3oS e depois elaborar um plano de ação para gerenciar a execução e viabilidade destas. É de suma importância a participação dos gestores, nesta fase, por que eles darão apoio, viabilidade e feed back os colaboradores sobre as melhorias pretendidas e as decisões estratégicas da empresa, em andamento.

Neste S iremos trabalhar, num primeiro momento, no desenvolvimento da responsabilidade individual e da equipe, para isto, utilizaremos os instrumentos de mapa de responsabilidade, escala de tarefas e regras de passagem de turnos, caso a empresa trabalhe neste regime.

Num segundo momento, nossa atenção irá fixar-se na busca das causas dos problemas sendo incentivado os G.S.P (grupos de soluções de problemas), a utilização da cores a limpeza e ferramentas de priorização , pesquisa e tratamento de soluções.

O êxito do Seisou levará a equipe a um novo patamar dentro do programa, onde se busca estimular a maturidade crítica e analítica, dando a oportunidade a todos de terem uma nova postura, mais pro-ativa, geradora de ganhos tanto pessoais quanto organizacionais.

Capítulo IV - 4oS - Seiketsu

Uma pergunta a ser respondida, neste momento, é por que o Seiketsu é quarto S e não o primeiro, pois a saúde é "coisa séria" e primordial. Na verdade, nós desenvolvemos todos os S's de forma conjunta, pois não existe um indício de não conformidade puro. Nosso enfoque volta-se a cada S dependendo do estágio de nossa equipe e organização,

sendo que o quarto S exige uma maturidade e uma busca de soluções conjunta e não podemos mais conviver com a crítica fútil. Como os três primeiros S's são mais direcionados ao ambiente físico, sua implantação é mais rápida e com ganhos muito significativos, preparando a equipe e a organização para atuar nos problemas mais delicados, que afetam a saúde do trabalhador. Outro aspecto, a salientar, é que a empresa precisará disponibilizar de uma forma mais consistente, principalmente, recursos financeiros e humanos para efetivar os ganhos do 4o S.

O Seiketsu tem como lema, "Viva a Saúde", sendo que este espelha muito bem que sua atuação voltar-se-á a atuação preventiva e promocional, embora, num primeiro momento, atuará de maneira corretiva.

O Seiketsu tem uma visão ampla de saúde, entendendo o ser humano de forma holística respeitando-o como um ser físico, emocional, social e espiritual .

Para desenvolvermos o Seiketsu, devemos buscar ajuda e acompanhamento dos técnicos de saúde disponíveis, assim como, das entidades existentes na sociedade e organização para um trabalho em parceria. Neste trabalho podemos incluir a CIPA, os bombeiros, brigada militar, os médicos, enfermeiros, psicólogos e engenheiros de segurança, dentre outros profissionais.

O Seiketsu, visa eliminar toda e qualquer situação que ameace a saúde do colaborador, sendo que este terá um papel ativo na sua promoção.

Como iremos executar o Seiketsu? Num primeiro momento, a equipe deve levantar os indícios de não conformidade do quarto S e registrá-los. A segunda tarefa é utilizar instrumentos de priorização e análise para buscar as causas destes problemas. A terceira etapa é elaborar um plano de ação para monitorar o desenvolvimento destas pendências.

O comitê e os multiplicadores internos deverão promover campanhas e palestras internas, com pessoas especializadas, sobre assuntos de interesse ou que necessitam de sensibilização e comprometimento para o desenvolvimento de um trabalho específico da área ou da empresa como um todo.

Muitas empresas, neste momento, traçam um perfil da sua saúde, isto é, analisam em seu quadro funcional o percentual de colaboradores com diabetes, que são fumantes, hipertensos, dentre outros. Após traçar o perfil global, enviam para cada colaborador seu perfil individual e disponibilizam tratamento adequado a todos os que necessitarem. Neste momento, também, é incentivado a criação de grupos de ajuda para alcoólatras, diabetes e outros.

O Seiketsu estará implantado no momento que a empresa e seus colaboradores tiverem atuação maior na parte preventiva e promocional do que na corretiva. Os ganhos do 4o S são notados pelo aumento da produtividade, do número das sugestões e da diminuição de atestados, absenteísmo, afastamento por doenças do trabalho, dentre outros. Esta é a maneira de gerenciar a efetivação do Seiketsu dentro de nossa empresa, isto é, se estes e outros índices desenvolvidos estão em um patamar excelente o 4o S estará realmente efetivado e garantiremos o futuro organizacional e pessoal.

Capítulo V - 5o S - Shitsuke

O Shitsuke faz um chamamento à organização para o resgate dos valores éticos e morais, em busca disciplinada do profissionalismo e da melhoria contínua do ser humano.

O 5o S trabalha em cima de ações de educação e treinamento que capacitem os colaboradores da organização tanto na área comportamental como técnica.

Neste momento é importante que as lideranças estejam sensibilizadas e muito firmes nos princípios do programa 5S's, pois deverão dar o exemplo em ações, ter maturidade para gerenciar as crises que certamente apresentar-se-ão, pois a implantação deste programa é um processo de mudança.

A consolidação do 5S's é muito calcada em cima das ações do 5o S , que consideramos o "S" rei , o qual deve ter especial atenção desde o momento em que decide-se pela implantação do programa.

É importante que o discurso e a prática se alinhem, que estimule-se um gerenciamento transparente, a discussão de todos os problemas em busca de soluções criativas e úteis para a empresa e para os colaboradores.

A ênfase clara deve ser dada ao fato de que sempre haverá abertura para o questionamento, mas após o consenso, todos deverão cumprir o acordo feito em equipe.

A comunicação fluida, tanto horizontal quanto vertical, é uma prática comum de uma empresa que tem ações efetivas de 5o S , bem como o estímulo elogioso aos colaboradores por suas ações alinhadas com a filosofia do programa.

Autoras:

Cátia Bolson - consultora e instrutora do Programa 5S's - Fundatec
Raquel Michels da Rosa - consultora e instrutora do Programa 5S's – Fundatec

Intenet: www.fundatec.com.br

CASOS DE FRACASSO DO PROGRAMA 5S

Revista BQ-Qualidade – Março/99

Texto de: Haroldo Ribeiro – Diretor da PDCA Consultora em Qualidade, consultor e engenheiro da qualidade certificado pela ASQC (EUA)

[06/04/99]

Apesar do movimento 5S no Brasil ter se iniciado na década de 80, foi a partir de 1990 que ganhou maior adesão, impulsionado pela filosofia da Qualidade Total. Por conta da simplicidade dos conceitos, baixo custo de implementação e promoção de resultados de curto, médio e longo prazos, o 5S passou a ser uma ferramenta fundamental para a introdução da Qualidade Total e da verdadeira administração participativa nas organizações. Porém, ao longo de sua difusão, muitas dessas organizações não obtiveram os resultados desejados, limitando-se às atividades de descarte e limpeza temporária das instalações, sem que isto se tornasse uma hábito das pessoas. Evidentemente, inúmeros são os fatores de fracasso. A seguir, os mais comuns:

Falta de entendimento dos conceitos

O 5S é visto como um programa de ordem e limpeza e não como um processo educacional.

Falta de plano estratégico

Pela sua simplicidade, a organização acredita que o programa dispensa a liderança do número 1, e as atividades são desenvolvidas de forma aleatória, sem sistematização, sem meta, de forma voluntária e dissociada do processo de sobrevivência e competitividade da organização. O plano limita-se a até o dia de lançamento (Dia D ou Dia da Grande Limpeza)

A maioria das organizações consegue chegar com sucesso até o dia do lançamento. Passado este dia, o programa esfria até ser esquecido (ou lembrado que esqueceram dele!). A organização não tem plano para a manutenção do programa.

Encarar o 5S como um “enlatado”

Não existe “receita de bolo” para o 5S. Cada organização tem suas características e sua cultura. Implantar o 5S da mesma forma que foi visto em uma outra organização é um grande erro.

Achar que o 5S é uma “panacéia”

O 5S está longe de ser um remédio para todos os males. Política de RH ineficaz, baixo grau de instrução, tecnologia obsoleta, gestão intuitiva, excesso de níveis hierárquicos e baixos níveis salariais são exemplos de problemas complexos e o máximo que o 5S pode fazer é trazê-los à tona.

Ter pressão na execução

Querer mudar drasticamente a cultura da organização e das pessoas é uma tentativa que não obtém efeitos duradouros. Portanto, acreditar que em três ou quatro meses o 5S estará implantado é não reconhecer as particularidades e limitações das pessoas. Hábitos resultantes de vários anos de vida não são rapidamente modificados.

Fazer o 5S para os outros

Esta é uma prática freqüente nas organizações. Fazer 5S para uma visita do presidente, autoridade ou profissionais de outras organizações; fazer 5S para o chefe, comitê e avaliadores; fazer 5S para o cliente é o mesmo que “jogar o lixo em baixo do tapete”.

Limitar o 5S às instalações e ambiente de trabalho

Dar uma conotação estritamente técnica, usando uma linguagem restrita às instalações e ao local de trabalho, faz com que o 5S seja visto como um programa que traz benefícios apenas para a organização, desmotivando as pessoas ao longo do processo de implantação.

As organizações que têm obtido sucesso na implantação do 5S apresentam em comum os seguintes fatores, além dos citados acima.

Liderança do número 1

Mesmo o processo iniciando-se em algumas instalações da organização, o número 1 lidera o programa dando o apoio necessário, tendo uma preocupação permanente com o avanço do padrão e cobrando da média gerência uma atuação firme na manutenção e na melhoria.

Extensão do 5S para toda a organização

A organização não restringe o 5S para às instalações industriais, mas o estende às atividades de apoio.

Promoção contínua

A programação de atividades promocionais e intrínsecas do 5S são fundamentais para sua consolidação. Reuniões relâmpago; auto-avaliação; auditorias; planos de ação com metas estabelecidas; desenvolvimento de padrões de referência; delimitação das áreas dos respectivos responsáveis; divulgação dos padrões de cada instalação em placares; exposição de fotografias em locais de grande acesso e em jornais internos; realização de eventos como gincanas; seminários e concursos; visitas internas e externas; palestras de reciclagem; e até atividades envolvendo a família são práticas que levam ao sucesso do programa. Tudo isso feito ao longo do tempo, sem “afogar” a rotina das pessoas.

Processo estratégico

Vínculo do 5S a outros programas estratégicos para a sobrevivência da organização. A mensuração dos efeitos que o 5S tem no aumento da produtividade, na melhoria da qualidade, na segurança do trabalho, na qualificação profissional, na redução do desperdício etc.

Escolha da estratégia correta

Normalmente, estas organizações pesquisam literatura sobre o assunto. Fazem visita às outras que estão em estágio mais avançado e até contratam consultores com experiência prática. Elaboram o seu plano e fazem o devido monitoramento.

O homem como fim. O ambiente como meio.

A utilização das instalações da organização é apenas um meio para que as pessoas possam usar como “laboratório” para sua (re)educação. O contato físico é uma excelente forma de aprendizagem, pois permite ao homem a utilização dos cinco sentidos. O resultado é a melhoria do ambiente de trabalho e a conseqüente dignificação do ser humano.

Em empresas nas quais o 5S não vingou e se pretende reinvestir na sua aplicação, deve-se fazer a seguinte análise:

O 5S não vingou devido a outras contingências da empresa

Neste caso, a retomada não é difícil, pois o 5S não está desacreditado. É compreensível que a falta de continuidade foi devido aos problemas ou mudanças que a empresa vivenciou. Cursos, palestras e materiais de divulgação são utilizados para a retomada do programa.

O 5S não vingou por falha na condução do processo

Este caso é mais difícil de ser solucionado pois o 5S deve estar desgastado diante dos empregados. Não cabe aqui descobrir os culpados pelo fracasso, mas admitir que faltou comprometimento da alta gerência e, por conseqüência, da média gerência. Desta forma, o mais recomendado é revisar a estratégia de implantação e manutenção e fazer um workshop com toda a liderança da empresa, fazendo-se um nivelamento conceitual do 5S; expondo os prováveis fatores que levaram o 5S à situação atual; apresentando um novo plano. No final do workshop, deve ficar claro que o 5S só será retomado se houver um interesse muito grande dos participantes.