QUALITY PROGRESS

Um novo olhar do 5S

O 5S não se refere simplesmente a limpar o chão-de-fábrica, pois é uma idéia que dá uma nova forma a como você pensa o ambiente de trabalho e oferece uma base para melhorias consideráveis

James V. Patten

Há alguns anos, participei de uma conferência de praticantes de Lean - a maioria, soube, era de consultores. Como o Lean havia saído de moda - fora substituído pelo Seis Sigma -, uma boa parte da conversa no corredor era sobre a promoção do Lean e seus benefícios. Discutindo o futuro do Lean, um gerente bastante sênior de uma consultoria conhecida resumiu sua perspectiva com a seguinte declaração: "Não podemos mais esperar vender o 5S. Afinai, só estamos limpando o chão-de-fábrica de um cliente." O resto do grupo concordou, e a conversa mudou para alguns dos benefícios mais concretos do Lean,

Fiquei surpreso com a declaração de que o 5S envolve simplesmente a limpeza. O consultor não entendeu o SS - e me perguntei se muitos de seus clientes também não haviam entendido. O 5S tem potencial para oferecer tremendos benefícios, e a parte da limpeza é apenas um de seus derivados mais óbvios. No entanto, para garantir que uma campanha de 5S ofereça do que é capaz, ela precisa ser compreendida e implementada como muito mais do que limpeza.

O 5S é uma idéia que dá uma nova forma a como você pensa o ambiente de trabalho e oferece uma base para todas as melhorias.[1] A idéia do 5S, quando compreendida nesse nível, tem ampla aplicação e um grande poder.

Por exemplo, uma empresa utilizou o 5S para racionalizar sua linha de produtos, reduzindo em dois terços aqueles oferecidos e fazendo uma transição dos clientes atuais para o número de produtos restantes. O gerente-geral me contou: "Vi o que o 5S fez por nossas linhas de produção, então o utilizei para corrigir nossas linhas de produto também."

Outra empresa utilizou o 5S para organizar um armazém e, no processo, aprendeu que muito da lentidão na movimentação de produtos armazenados se devia a pedidos cancelados do distribuidor. Isso levou a uma revisão de acordos junto ao distribuidor e melhor gerenciamento de seu sistema de produção.

Uma terceira empresa utilizou o 5S como forma de desenvolver um estilo de vida organizacional de melhoria: capacitando todos os funcionários a implementar maneiras de melhorar o local de trabalho imediatamente sem precisar de muito tempo ou de aprovação da gerência. Ela utilizou o 5S como o mapa comum para aprimorar tudo, do tempo de funcionamento das máquinas à segurança, inventário, qualidade e ânimo dos funcionários.

O que fez dessas e outras organizações um sucesso foi a compreensão de que o 5S não é uma limpeza. É uma receita para mudar drasticamente como as pessoas abordam seu trabalho, o local de trabalho e as outras.

O 5S

A Tabela abaixo lista as cinco palavras com 's' originais japonesas e sua tradução livre. Embora o japonês não seja traduzido facilmente para o português, os 5S originais são mais adequadamente vistos como características de uma pessoa ou organização (por exemplo, organizada, limpa, bem-cuidada) do que como etapas num processo (como organização, arrumação, limpeza).

Como o que as pessoas vêem é afetado por como elas pensam, inspecionar os 5S de uma organização é uma forma de estimar o quanto a organização se concentra nas prioridades, reduz desperdícios e negligência e elimina as causas-raiz em tudo o que faz. Considere os 5S como algo semelhante à Lei dos Escoteiros: "Um escoteiro é confiável, leal, prestativo, amigo, cortês, bom, obediente, alegre, responsável, corajoso, limpo e respeitoso."[2] Essas são características de cada escoteiro, que devem ser representadas em tudo o que ele faz - de armar acampamentos a participar de reuniões e se comportar diariamente.

Isto é, os escoteiros devem ser confiáveis, leais, prestativos e amigos. Os escoteiros não realizam projetos nos finais de semana ou oferecem medalhas de honra ao mérito para criar confiabilidade, lealdade ou prestabilidade. Eles devem incorporar tais características diariamente

em tudo o que fazem.

O mesmo acontece com os 5S. Na cultura do 5S, os funcionários devem ser organizados, arrumados, limpos, padronizados e disciplinados em tudo o que fazem.

Ao praticar os 5S, o trabalho e o local de trabalho de urn funcionário serão continuamente melhorados ao se tornarem mais organizados, arrumados e limpos. É por isso que a prática dos 5S às vezes é chamada de estilo de vida.

Um estilo de vida se torna um projeto

O efeito da substituição de uma lista de cinco expressões em português pelos originais em japonês é sutil, mas profundo. Ele muda o foco do 5S de um conjunto de características a serem incorporadas para um conjunto de atividades a serem concluídas. Isto é, o 5S mudou de uni esforço contínuo para praticar um novo estilo de vida para um projeto de limpeza definido por cinco etapas, todas começando com a letra S.

Como um projeto, o 5S agora tem começo e fim. Ficou possível "fazer um 5S" em vez de "praticar os 5S". E como se nossos escoteiros decidissem "ser confiáveis, leais, prestativos e amigos" nesta semana e fazer algo diferente na próxima.

No entanto, praticar os 5S exige atividade; em outras palavras, não é possível ser limpo sem limpar ou ser organizado sem se livrar de algumas coisas.

Organizações bem-sucedidas integram as atividades do 5S em suas rotinas diárias em vez de separá-las em projetos ou eventos. Elas praticam os 5S em tudo o que fazem.

Lançamento do estilo de vida 5S

Em algum momento, a maioria das organizações decide tentar o 5S. Algumas começam integrando as atividades do 5S ao trabalho rotineiro, mas isso exige muita compreensão e experiência em 5S - não uma circunstâncianormal.

A maioria das empresas, portanto, começa conduzindo alguns projetos 5S iniciais. A dificuldade é: como o estilo de vida 5S pode ser lançado com sucesso como um projeto?

Lançar o estilo de vida 5S é semelhante a lançar qualquer outra mudança num estilo de vida (como perder peso, entrar em forma ou mudar para outro país) no sentido de que exige o aprendizado de novas coisas, esforço persistente e comportamento em novas maneiras. Uma atividade inicial (como começar uma dieta no fim de semana, comprar um novo par de tênis ou ouvir a um CD de francês) pode ser um começo em direção a um novo estilo de vida, mas não ó suficiente. Tudo exige persistência e uma nova atitude.

Um projeto inicial 5S também é um bom começo para implementar o estilo de vida 5S, mas não é suficiente. Apenas quando todos na organização entendem o 5S como uma nova forma de trabalhar, o novo estilo de vida poderá criar raízes. Isso significa que o projeto 5S deve ser posicionado como a primeira etapa - o lançamento - de uma nova maneira de trabalhar, não corno um projeto em si. Cada etapa no projeto 5S também deve ser discutida como o componente de um novo estilo de vida, não como uma etapa num projeto.

Veja algumas dicas que ajudam a facultar os projetos 5S iniciais e garantem que eles sejam vistos como o lançamento de um estilo de vida em vez de urna etapa num projeto.

Atividade 1 – Separar

O desafio é diferenciar entre o que é essencial e o que não é em vez de abordar a questão como você faria ao limpar a garagem.

A primeira etapa num lançamento de 5S é decidir o que é essencial no local de Trabalho. Para isso, a equipe discute brevemente o trabalho realizado: O que fazemos aqui? Quem são nossos clientes (internos e externos)? Quais são as exigências de nossos clientes (qualidade e quantidade)?

Os membros da equipe vão para o local de trabalho e movem itens que acham desnecessários, não utilizam muito ou não conseguem identificar com o que é chamado de "área de etiqueta vermelha". A finalidade dessa atividade é fazer com que a equipe discuta o valor dos itens na área de trabalho.

Com a equipe formando um círculo em volta da área de etiqueta vermelha, os membros discutem questões como "Para que isto seja utilizado? Quem usa isto? Quando e onde usamos isto? Quantas vezes utilizamos isto? Todos usam isto?"

• Por meio dessa discussão, os membros da equipe entendem mais sobre seu trabalho e como podem trabalhar de forma diferente. Como essa freqüentemente é a primeira vez em que os funcionários discutem esses itens e como eles são utilizados, muitas vezes melhorias significativas no processo de trabalho são geradas. Provavelmente eles ouvirão "Não sabia que era possível fazer isso dessa forma."

Atividade 2 – Arrumar

O desafio é colocar as coisas onde elas melhor atendem seu propósito funcional em vez de colocar o local de trabalho em ordem.

A segunda etapa num lançamento de 5S é pegar os itens da primeira c colocá-los onde eles apoiam melhor a função que fornecem. A equipe

Definições de 5S e traduções para o português

Termo em japonês	Definição	Termo em português	Definição típica
Seiri	Organizado: Diferencia entre o menos essencial e o necessário	Senso de utilização	Livrar-se de tudo o que não é necessário
Seiton	Arrumado: Coloca as coisas onde melhor atendem a seus propósitos funcionais	Senso de arrumação	Guardar coisas.
Seiso	Limpo: Inspeciona e elimina desperdício, sujeira e danos	Senso de limpeza	Limpar e pintar.
Seiketsu	Padronizado: Manter conhecido, conforme as condições.	Senso de padronização	Desenvolver regras para manter tudo limpo e organizado.
Shitsuke	Disciplinado: Pratica o hábito de fazer o necessário, mesmo que seja difícil	Senso de disciplina.	Audita o local de trabalho para garantir que as regras sejam seguidas.

Fonte: *Takashi Osada: The 5S's: Five keys to a total quality environment (Os 5S: As Cinco Chaves para um Ambiente de Qualidade Total), Asian Productivity Organization, 1991*

deve colocá-los em seu ponto de uso e melhorar o gerenciamento visual do local de trabalho.

A arrumação c freqüentemente confundida com o ato de colocar o local de trabalho em ordem ao guardar tudo em armários ou gavetas. Isso pode fazer com que seja difícil encontrar os itens e várias vezes desacelera o trabalho. A arrumação bem-sucedida melhora o fluxo, disponibilizando tudo em seu ponto de uso. A arrumação também inclui o layout de equipamentos e máquinas, pois afeta o fluxo tranqüilo de materiais.

Para ilustrar, imagine a diferença entre a cozinha de uma casa e a de um restaurante. B difícil até preparar uma xícara de café na cozinha de outra pessoa, porque está tão arrumada! Tudo é colocado em gavetas, armários e gabinetes, então você deve procurar tudo.

No entanto, na cozinha de um restaurante, tudo precisa estar disponível de forma aberta, bem onde se usa. Precisa de uma frigideira? Está sobre o fogão. Precisa de uma faca? Está num bloco, prateleira ou até mesmo pendurada em seu cinto. Os refrigeradores, forno, fogão, bancadas e áreas de preparação são organizados para promover o fluxo tranqüilo de preparo de refeições, dos produtos crus aos pratos prontos para serem servidos.

Atividade 3: Limpar

O desafio é identificar e eliminar as causas-raiz do desperdício, sujeira e danos em vez de simplesmente limpar.

A terceira etapa num lançamento de 5S é inspecionar, limpar e consertar tudo no local de trabalho para identificar e eliminar as causas básicas de sujeira e danos. A principal atividade dessa etapa é inspecionar e remover todas as causas básicas de desperdício, sujeira c danos.

Limpar, apesar do nome, não se refere à limpeza. Na verdade, é um processo de coleta de dados que serão utilizados na análise das causas-raiz.

Alguns projetos 5S são quase totalmente focados em limpar e pintar e, como resultado, eliminam todas as informações valiosas que podem ser obtidas com uma inspeção minuciosa, E útil pensar na etapa de limpeza como arqueologia industrial, onde a meta da equipe de projeto é coletar dados sobre o local de trabalho da mesma forma que arqueólogos coletam dados: bem de perto, com ferramentas manuais e farrapos.

Os arqueólogos não apenas removem toda a sujeira e entulho que cobre uma cidade perdida, mas também aprendem muito sobre a cidade no processo. Como esses arqueólogos, a etapa de limpeza no 5S se relaciona mais com a coleta de informações do que com ter um local de trabalho limpo.

Algumas organizações utilizam lavadoras e empreiteiras para limpar uma área de trabalho como parte de um projeto 5S. E praticamente igual a fazer arqueologia com uma escavadora a vapor. Pode ser necessário remover muita sujeira, mas muitas informações são perdidas no processo.

Durante a atividade de limpeza, é importante manter a equipe concentrada nas informações que está coletando ao fazer periodicamente três perguntas:

1. O que vocês estão encontrando?
2. Como isso chegou até aí?
3. Como vocês evitam que isso volte?

Atividade 4: Padronizar

O desafio é manter conhecido visualmente, conforme as condições em vez de escrever instruções de trabalho.

A quarta etapa de um lançamento de 5S é trabalhar com a equipe para que os membros entrem em acordo sobre e implementem a nova forma normal de trabalhar. Isto é, a equipe discute uma nova maneira de trabalhar que mantém o local de trabalho limpo, organizado e funcional com base no que aprendeu sobre os seguintes itens:

• As prioridades e usos das ferramentas, equipamentos, informações e outros objetos encontrados no local de trabalho.

• Melhores locais para esses itens para apoiar o fluxo de trabalho valioso.

• Fontes de desperdício, sujeira e danos e como evitar que se repitam.

A nova forma de pensar normalmente é mencionada como um padrão de trabalho e se refere a tudo sobre o local c o trabalho realizado ali. Uma maneira de ajudar a equipe a desenvolver seus padrões é utilizar os 5Ms, emprestados do diagrama espinha de peixe de Kaoru Ishikawa:[3]

• Mão-de-obra: O que deve mudar na forma como as pessoas são contratadas, treinadas, recebem metas, alocadas e recompensadas?

• Métodos: O que deve mudar na forma como ou quando o trabalho é realizado?

• Materiais: O que deve mudar nas especificações, quantidades, locais ou entregas de materiais *e* informações utilizadas no local de trabalho?

• Máquinas: O que deve mudar no projeto, instalação, layouí, manutenção, configuração c operação das máquinas e ferramentas necessárias?

• Medições: O que deve mudar na fonte, natureza, detalhe, precisão e escopo das informações coletadas e relatadas sobre o local de trabalho?

Depois dessa discussão e da criação de novos padrões, os membros da equipe podem querer reconsiderar a forma como priorizaram e organizaram sua área de trabalho nas atividades anteriores de lançamento do 5S. Uma organização consegue a padronização quando os funcionários valorizam o trabalho num padrão comum mais do que trabalhar de forma aleatória ou como pensam que uma tarefa deve ser realizada.

Atividade 5: Sistematizar

O desafio é fazer o que você sabe ser necessário mesmo que seja difícil, em vez de auditar periodicamente quanto à limpeza e organização.

A quinta atividade de um lançamento de 5S é garantir a disciplina pessoal para seguir os padrões acordados e praticar os atributos pessoais de organização, arrumação c limpeza.

E onde muitas organizações faíham, porque não apoiam adequadamente suas equipes enquanto constróem os hábitos do 5S. Isto é, uma equipe 5S irá concluir com sucesso as primeiras quatro atividades, mas como a organização não mudou nada para apoiar esse esforço, é impossível para ela seguir seu novo estilo de vida de organização, arrumação e limpeza.

As equipes precisam de tempo, apoio e reconhecimento para demonstrar a autodisciplina necessária para desenvolver o novo hábito do estilo de vida 5S. Algumas pessoas podem ser suficientemente automotívadas a atingir o estilo de vida 5S com pouca ajuda, mas a maioria precisa de apoio da organização. Esse suporte freqüentemente garante

Autorização para este artigo é exclusiva para fins educacionais

conformidade mecânica, na qual os membros devem ser organizados e arrumados c manter o local de trabalho limpo até que isso se torne um hábito.

Imagine tentar perder peso enquanto faz as mesmas refeições na mesma lanchonete. É função da gerência encontrar e implementar formas de as equipes seguirem mais facilmente os novos padrões e serem reconhecidas por sua organização, arrumação e limpeza.

Muito mais do que limpeza

O 5S pode ser muitas coisas. Pode ser uma técnica poderosa para desenvolver uma organização e implementar um novo estilo de vida. Pode ajudar a melhorar a comunicação entre o chão de fábrica e os departamentos de apoio. Pode ajudar a desenvolver as características de que os funcionários precisam para fazer parte de uma organização de classe mundial. Pode reduzir ferimentos, tempo ocioso, defeitos, tempos de execução, inventários e custos de produção associados. Ou então, limpar o local de trabalho por um mês ou dois. Depende de você.

Agradecimentos

O autor agradece a assistência de Drew Dillon na tradução das palavras do 5S em japonês para o inglês e, mais importante, na tradução de seu significado. O autor também agradece a conversa e colaboração ao longo dos anos com consultores do Instituto Kaizen, especialmente Masaaki Imai, Stu Chalmers, Richard Crowley, Lou English e Derek Kotze.

REFERENCIAS

1. Yashuhiro Monden, Toyota Production System: An IntegratedApproach to Just-in-Time, terceira edição, ***Engineeríng*** *& Management Press, 1998, capitulo 13, "5S: Foundation for Improvements."*

2. Para a Lei dos Escoteiros, visite o site www.scouting.org/factsheets.

3. Kaoru hhikawa, Guide to Quality Control, segunda edição revisada, Asian Productivity Organization, 1986.

Observação

Para uma discussão mais profunda sobre o 5S, veja Takashi Osada, *The 5S's: Five keys to a total qualily environment* (Os 5S: As Cinco Chaves para um Ambiente de Qualidade Total), Asian Productivity Organization, 1991.

© Tradução autorizada

Fonte: *Quality Progress, october 2006, páginas 55 a 59, www.asq.org*

Tradução: *ali tasks traduções técnicas*

Anúncio