

# Haroldo Ribeiro

Autor de vários Best-Sellers sobre 5S

# 5S

整理

整頓

清掃

清潔

美化

**Os 5 PASSOS PARA UMA  
IMPLEMENTAÇÃO DE SUCESSO**



PDCA Editora

# Haroldo Ribeiro

Autor de vários Best-Sellers sobre 5S

# 5S

整理

整顿

清扫

清潔

美化

**OS 5 PASSOS PARA UMA  
IMPLEMENTAÇÃO DE SUCESSO**

A | P  
—  
C | D

PDCA Editora



PDCA Editora

Copyright © 2015 by PDCA Editora  
Rua Afonso Pena, 229 – Santa Paula  
CEP 09541-400 – São Caetano do Sul – SP – Brazil  
Telefone: 11-42271761  
Site: [www.pdca.com.br](http://www.pdca.com.br)  
E-mail: [pdca@terra.com.br](mailto:pdca@terra.com.br)  
ISBN 978-85-63402-07-3

Depósito Legal na Biblioteca Nacional, conforme Decreto nº 1.825, de 20 de dezembro de 1907.

**Direitos reservados e protegidos.** Nenhuma parte deste livro poderá ser reproduzida por qualquer meio, sem autorização prévia do autor. O Código Penal Brasileiro determina no artigo 184 pena e sanções a infratores por violação de direitos autorais.

Autor: Haroldo Ribeiro

Capa: Renata Ribeiro

Produção Técnica: PDCA Editora

Consulte o site da PDCA para mais informações sobre o 5S

#### CATALOGAÇÃO NA FONTE DO DEPARTAMENTO NACIONAL DO LIVRO

Ribeiro, Haroldo

**5S – Os 5 passos para uma implantação de sucesso**/Haroldo Ribeiro. São Caetano do Sul:

PDCA Editora, 2015

ISBN 978-85-63402-07-3

1. Administração de empresas      2. Ambiente de trabalho – Administração  
3. Controle de qualidade    4. Manutenção Industrial – Administração    I. Título

## Sobre o Autor

- ✓ Diretor da **PDCA - Consultoria em Qualidade** e Consultor especializado no Japão.
- ✓ Administrador de Empresas e Engenheiro Mecânico, Pós-Graduado em Manutenção Mecânica.
- ✓ Criador da “**Certificação 5S**” em 1996.
- ✓ Professor de Pós-Graduação da FEI - Faculdade de Engenharia Industrial, São Paulo, desde 2003.
- ✓ Engenheiro e Auditor da Qualidade Certificado pela **ASQ – Estados Unidos**, desde 1991.
- ✓ É criador dos maiores portais do mundo de 5S e TPM (desde 1996).
- ✓ Um dos primeiros examinadores do Prêmio Nacional da Qualidade (1994 e 1997).
- ✓ Tem passado a metodologia de implantação do 5S e TPM para várias empresas do Brasil, países latino-americanos (Argentina, Chile, Bolívia, Equador, Colômbia, Costa Rica e México), Índia e Europa desde 1995.
- ✓ Tem artigos publicados no Japão e em várias revistas brasileiras.
- ✓ Proferiu palestras e treinamentos de 5S e TPM para mais de 50 mil pessoas desde 1990.

## Conheça e adquira outros produtos do Autor

- ✓ Conheça todos os produtos do consultor com maior número de livros sobre 5S e TPM publicados no mundo acessando ao site [www.pdca.com.br](http://www.pdca.com.br)
- ✓ Para adquirir cursos e consultoria à distância do consultor, acesse ao nosso site: [www.pdca.com.br/shop](http://www.pdca.com.br/shop)
- ✓ Entre em contato com a **PDCA Consultoria em Qualidade** e peça uma proposta personalizada para livros, cursos e consultorias, inclusive on-line.

**PDCA Consultoria em Qualidade**  
Rua Afonso Pena, 229 – Santa Paula  
São Caetano do Sul – SP - Brasil  
[www.pdca.com.br](http://www.pdca.com.br)  
[pdca@terra.com.br](mailto:pdca@terra.com.br)  
Telefone: 11-42271761

## *SUMÁRIO*

<b>Introdução</b>	06
Passo 1 - Sensibilização adequada do Número 1 e dos gerentes.	10
Passo 2 - Escolha acertada do Gestor e do Comitê.	12
Passo 3 - Capacitação adequada dos Supervisores	14
Passo 4 - Capacitação adequada dos colaboradores	17
Passo 5 - Auditoria como parte de um processo cultural	20
<b>Conclusão</b>	23
<b>Anexos</b>	26
<b>Bibliografia</b>	30

## Introdução

Como fazer para implantar o 5S de maneira efetiva e definitiva? Este é o maior desejo das empresas que tentam implantar o programa. Por ser uma base física e comportamental para o sucesso de outros programas, normas, ferramentas e sistemas de gestão, a grande maioria das empresas enfrentam grandes dificuldades para implantar o programa. O resultado são as tentativas de revitalização e de reimplementação do 5S.

Sempre que são discutidos os fatores que levam várias empresas a fracassarem na implantação e manutenção do 5S, a falta de comprometimento das lideranças aparece na maioria deles. Porém, se estas pessoas são as que buscam resultados de alta performance para a empresa e a contribuição que o 5S dá para estes indicadores é incontestável, por que as lideranças são as principais “suspeitas” pelo fracasso do 5S? O que fazer, portanto, para comprometer-las visando o sucesso do 5S?

A justificativa de que o 5S tem sucesso apenas nas empresas no Japão em função de cultura daquele país favorecer a prática dos conceitos nos locais de trabalho não é verdade, já que existem muitas empresas no Japão que sofrem com problemas comportamentais tratados pelo 5S, como também existem várias empresas fora do Japão que conseguem formar a cultura do 5S nos ambientes de trabalho.

O nível de fracasso na implantação do programa 5S em empresas no Ocidente é estarrecedor. De cada 100 empresas, a maioria de médio e grande portes, apenas 20 conseguem manter o programa funcionando três anos após a implantação. Somente duas delas conseguem implantar todos os 5S. Os fatores comuns de fracasso são detalhados ao longo deste livro. Porém, algumas falhas cometidas pelas empresas são fáceis de apresentar: as lideranças não conhecem realmente os conceitos, a metodologia e os benefícios do 5S; as lideranças tratam o 5S como um “Programa de Embelezamento” com resultados em curto prazo e em forma de campanhas; as lideranças são induzidas a praticar o 5S em vésperas de auditorias ou visitas de clientes e alta administração; as lideranças não associam o 5S aos indicadores de performance; os auditores são os “policiais” do 5S.

De maneira geral, a metodologia usada pelas empresas que fracassam é:

**Escolha errada do Gestor do Programa** - às vezes o critério de escolha ou o perfil não é o mais adequado.

**Gerentes e Supervisores não “compram” o 5S** – Por não enxergar o 5S como uma ferramenta de apoio a melhoria da rotina e dos indicadores de performance,

Gerentes e Supervisores não dão a devida prioridade ao programa, enfatizando a prática apenas para efeito de auditorias.

**Treinamento inadequado para os funcionários** – Carga horária pequena; treinamento em salas com grande quantidade de participantes; qualidade insatisfatória.

**Auditorias mal feitas** – Muitas vezes os auditores não são devidamente qualificados. Utilizam check-list sem entender os conceitos do 5S e os objetivos da auditoria; os auditores se limitam a auditar o formato e não a funcionalidade das atividades; os auditados têm uma postura defensiva e fazem maquiagens em vésperas de auditorias, o que obriga algumas empresas adotar, indevidamente, auditorias surpresas.

Se eu tivesse que classificar (fazer um ranking), dos responsáveis pelo sucesso ou pelo fracasso da implantação do 5S em uma empresa, colocaria na seguinte ordem:

1. Supervisores – São aqueles que realmente definem no dia a dia as prioridades da equipe.
2. Gerentes – São aqueles que devem apoiar aos supervisores, oferecendo os recursos que não dependem deles, compatibilizando a cobrança das rotinas com o avanço do 5S, monitorando a evolução, reconhecendo e dando feedback, não patrocinando nem sendo coniventes com “maquiagens” em vésperas de auditorias.
3. Número 1 – É o patrocinador do 5S. Apesar da decisão da implantação ser do número 1, é impossível fazer o 5S acontecer enquanto gerentes e supervisores não “comprarem o 5S”.
4. Gestor – Se o gestor não se identifica com o 5S, se não tem capacidade de articulação e não entende a metodologia, o programa fica concentrado em saí figura e/ou “morre” gradativamente.
5. Comitê e Facilitadores – Se os participantes não se identificam com o 5S, porque foram escolhidos ou indicados sem o devido critério, não são incentivados ou cobrados pelo Gestor de cumprir as responsabilidades específicas (capacitação, marketing, auditorias, manual do 5S, etc.), os trabalhos ficam concentrados no Gestor.
6. Auditores – Se não são devidamente qualificados, se não cumprem os procedimentos e/ou prazos das auditorias e se não usam o bom senso durante as visitas, promovem uma imagem distorcida do 5S para os colaboradores das áreas auditadas (supervisores).
7. Colaboradores – A maioria do pessoal de nível operacional “dança a música tocada” pelos supervisores. No inicio uma pequena parte é proativa, outra pequena parte é reativa e a grande maioria é passiva. Isto significa que esta maior parte tende a fazer aquilo que o supervisor prioriza no dia a dia.

Se a sua empresa tem um programa de 5S que se assemelha com as questões citadas é um bom momento para revisá-lo a partir da leitura e estudo deste livro. A metodologia apresenta os pontos comuns que levaram algumas empresas do Brasil, Argentina, Chile, Colômbia, Equador e México a atingirem a excelência do 5S.

Tive a oportunidade de trabalhar na primeira empresa brasileira que conseguiu implantar o 5S da maneira genuinamente brasileira. Era uma empresa de manutenção industrial localizada no polo petroquímico de Camaçari, na Bahia. Tinha 3.600 colaboradores e em 1989 resolveu implantar o sistema de qualidade total, baseado no estilo japonês, com o apoio da JUSE (União Japonesa de Cientistas e Engenheiros) e da Fundação Christiano Ottoni, de Minas Gerais. Tínhamos como orientadores deste projeto o professor Vicente Falconi e o consultor japonês Miyauchi. Ao visitar empresas vencedoras do Prêmio Deming, nossa Direção chegou à conclusão que trataria o 5S como base para este sistema. Como não havia naquela época empresas no Brasil para fazermos benchmarking, não havia consultorias nem literatura específicas sobre o tema, traduzimos um livro do japonês para o português e contratamos o Nishitai, consultor japonês especializado no tema. Formamos um grupo de estudo para entender os fundamentos e a metodologia do 5S e adequamos à nossa realidade. Depois de altos e baixos, conseguimos chegar a excelência, o que propiciou à empresa receber por duas vezes consecutivas o reconhecimento da Petrobrás como o seu melhor fornecedor de serviços. Como engenheiro de manutenção e facilitador da qualidade e posteriormente como gerente de uma das unidades de negócio, tive a oportunidade de participar e vicenciar grande parte desta experiência, vencendo as dificuldades, mas usufruindo posteriormente das vantagens desta transformação cultural. Os exemplos que destaco são: redução de custos de materiais de consumo e apoio em torno de 20%; ferramentarias e almoxarifados passaram a ser *self-service*; convertemos 2/3 de nossos supervisores em técnicos de processos já que as equipes passaram a ser autogerenciadas; as 320 pessoas de minha gerência foram isentas de “bater cartão”, resultando em um aproveitamento de tempo diário em torno de 50 minutos por pessoa; nossos banheiros eram mantidos limpos por mais tempo e o papel higiênico, toalha e sabão eram supridos pelos próprios colaboradores; eu conseguia dedicar 70% de meu tempo para melhorias de processos e visitas a clientes; por dois anos consecutivos os colaboradores ganharam 1,5 a mais de seus salários por cumprir as metas de produtividade; zeramos acidentes com e sem afastamento durante 2 anos; aumentamos o número de sugestões de 1 para 5. Das sugestões apresentadas 60% foram implementadas (aproximadamente 950 sugestões/ano).

A partir de 1995, quando criei a **PDCA Consultoria em Qualidade**, venho apoiando empresas da América Latina na implantação do 5S, trabalhando em todas as etapas de implantação e em todos os níveis de hierarquia (não tenho consultores

associados). A maioria das empresas que me procura está implantando o 5S pela segunda ou terceira vez. O resultado, após os trabalhos de consultoria, tem sido a implantação definitiva, passando a ser considerada benchmark dentro de seu ramos de atividade e dentro do Grupo em nível mundial.

Após escrever vários livros sobre o tema desde 1994, resolvi escrever este detalhando os cinco principais passos para uma implantação efetiva e definitiva o 5S:

**Passo 1 – Sensibilização adequada do Número 1 e dos gerentes.**

**Passo 2 – Escolha acertada do Gestor e do Comitê.**

**Passo 3 – Capacitação adequada dos Supervisores**

**Passo 4 – Capacitação adequada dos colaboradores**

**Passo 5 – Auditoria como parte de um processo cultural.**

Portanto, convido você leitor a seguir na leitura, estudo e aplicação das dicas deste livro para que, finalmente, o 5S tenha o sucesso que a empresa busca e precisa e que você, deixe de ficar entre altos e baixos, correndo o risco de ter a sua imagem prejudicada, e seja reconhecido por levar a empresa a um nível de excelência autossustentável. Vamos lá?

**Haroldo Ribeiro**

[www.pdca.com.br](http://www.pdca.com.br)

[www.harib5s.blogspot.com](http://www.harib5s.blogspot.com)

[pdca@terra.com.br](mailto:pdca@terra.com.br)

## **Os cinco passos para uma implantação de Sucesso**

Como normalmente o motivo para a implantação do 5S é para servir de base física e comportamental para outros programas, as empresas têm dificuldade de avançar em algumas ferramentas de gestão devida a falta ou falha de implantação do 5S. Boa parte dos gestores que são escolhidos para coordenar o programa não são especialistas no tema e não têm experiência vivenciada em outras empresas. Por não terem uma dedicação integral para o 5S é importante conhecer os passos essenciais para a implantação definitiva do 5S.

### **Passo 1 – Sensibilização adequada do Número 1 e dos gerentes**

Normalmente não há a devida sensibilização das pessoas estratégicas da empresa para que eles “comprem” o 5S e passem a tratá-lo como uma ferramenta para obtenção de resultados. A tabela 1 apresenta a diferença da visão que geralmente Diretores e Gerentes têm do 5S, e qual a visão que deveriam ter:

<b>Visão que a maioria tem</b>	<b>Visão que deveriam ter</b>
1. Programa exigido pela matriz	1. Processo necessário para a sobrevivência da empresa
2. Programa que visa tornar a área limpa e organizada	2. Processo educacional que torna a empresa mais produtiva e segura
3. Programa de curto prazo	3. Processo com resultados concretos à médio e longo prazos
4. Programa que “roda sozinho no piso de fábrica”	4. Processo que necessita ser liderado pela estrutura oficial da empresa (sentido Top-Down)
5. Programa adequado apenas para áreas operacionais	5. Processo necessário à todas as áreas, inclusive administrativa
6. Resultados das auditorias devem ser usados para julgar a performance dos liderados	6. Resultados das auditorias devem servir também para definir maior apoio às áreas mais carentes
7. 5S é apenas para os outros	7. Cada líder deve dar o exemplo em seu próprio posto de trabalho e em sua postura

**Tabela 1 – Comparação entre a visão que as pessoas estratégicas têm do 5S com a visão que deveriam ter**

**Fonte:** PDCA – Consultoria em Qualidade

### **Dicas para sensibilizar as pessoas estratégicas:**

- Relacione o 5S a alguns problemas de alguns fatores da empresa: Desperdício, desgaste prematuro de equipamentos, recursos e instalações, acidentes, refugo, retrabalho, imponcialidade, etc.
- Levante resultados tangíveis entrevistando gerentes e supervisores e perguntando quais são as perdas financeiras, de tempo, de qualidade e de prazo provocados por problemas comportamentais. Compile e apresente os dados.

- Apresente resultados de outras empresas, de preferência do mesmo ramo de atividade, do mesmo grupo (se for o caso) e até de concorrentes.
- Faça registros fotográficos destes problemas: desordem, descaso, fontes de sujeira, sujeira provocada pelas pessoas, condições inseguras, problemas de conservação, equipamentos e recursos obsoletos mantidos no ambiente, etc. Selecione e apresente os mais impactantes.
- Elabore um plano de Implantação: Consulte livros, sites, outras empresas e, se necessário, consultoria especializada.

Sempre que tenho a oportunidade falar com o número 1 e os Gerentes das empresas que dou consultoria, mesmo porque eu já fui gerente antes de ser consultor, procuro dar três conselhos:

**➤ *Use as perdas que ocorrem em sua empresa como justificativa para implantar o 5S***

Em vez de se preocupar sobre resultados tangíveis do 5S, observe os problemas atuais de sua empresa, relembrando o quanto você tem se preocupado com as deficiências comportamentais. Em uma simples visita com o olhar crítico em sua área ou empresa, fica muito clara a relação dos problemas de conservação, desordem, sujeira, condições e atos inseguros com os resultados obtidos.

**➤ *Se for para implantar o 5S que seja feita de maneira definitiva e em alto nível***

Não se satisfaça com resultados medíocres. Tenha sempre associada à excelência ao seu nome. Não busque apenas um local de trabalho limpo e organizado de acordo com o humor da empresa. Forme a cultura do 5S e tenha um ambiente de excelência.

**➤ *Deixe a sua marca com o 5S***

Apesar dos resultados financeiros demonstrarem a sua competência, os resultados do 5S são visíveis por qualquer pessoa que frequente os ambientes de sua área ou empresa. Com o passar do tempo, é a marca do 5S que fica na lembrança das pessoas.



## Passo 2 – Escolha acertada do Gestor e do Comitê

É importante que o 5S tenha um dono (uma pessoa ou um comitê), responsável pela sua coordenação na empresa. A necessidade de uma dedicação integral depende de cada empresa. Na grande maioria, não existe uma dedicação “full-time” deste profissional para o 5S e não existe uma relação direta sobre o sucesso ou o fracasso com este nível de dedicação. A tabela 2 apresenta as formas mais frequentes de coordenação do 5S, apresentando as vantagens e desvantagens de cada uma.

#	Gestor	Principais vantagens	Principais desvantagens
1º.	Pessoa estrategicamente selecionada	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dedica tempo suficiente ao 5S</li> <li>O acompanhamento por parte da direção fica mais fácil (sistema centralizado)</li> </ul>	<p>Todos ficam aguardando iniciativas do responsável</p> <p>Maior probabilidade de rejeição prática (embora haja concordância na teoria).</p>
2º.	Órgão da Qualidade, Gestão Estratégica, Lean, Secretaria TPM	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vincula o 5S à Gestão da Qualidade Total ou ao Sistema de Gestão adotado pela empresa</li> </ul>	<p>Quando a empresa ainda não tem o Órgão da Qualidade, Gestão Estratégica, Lean, TPM.</p>
3º.	Comitê interdepartamental	<ul style="list-style-type: none"> <li>Envolve pessoas de vários processos da empresa, descentralizando a sistemática</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dificuldade de compatibilizar horários de reunião</li> <li>Em geral, apenas alguns se comprometem efetivamente</li> <li>Alguns componentes envolvem-se totalmente com a rotina, não dedicando tempo à promoção do 5S.</li> </ul>
4º.	Órgão de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enfatiza o homem</li> <li>Possui profissionais especializados em seres humanos (psicólogo, assistente social, Segurança e Saúde)</li> <li>Possibilita aperfeiçoamento da política de Recursos Humanos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tende a teorizar muito o assunto</li> <li>Nem sempre as ações do Órgão conseguem comprometimento efetivo de outros órgãos.</li> </ul>
5º.	Órgão Segurança Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>Concilia o 5S com outras ferramentas de ordem e limpeza já existentes</li> <li>Intensifica ações do 5S para redução de acidentes de trabalho</li> <li>Os profissionais de segurança normalmente têm habilidade de instrutoria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tende a limitar o 5S às atividades de ordem e limpeza, restringindo as ações aos ambientes industriais.</li> </ul>

**Tabela 2 - Formas mais frequentes de definição do responsável pelo 5S**

**Fonte:** PDCA – Consultoria em Qualidade

## Dicas para a escolha do Gestor:

- Profissional que acredite na força do 5S e dá exemplo com suas próprias atitudes
- Profissional que tenha capacidade de penetração em todos os níveis
- Profissional tenha uma liderança natural
- Profissional seja sistemático
- Profissional seja crítico, perseverante e com um bom “jogo-de-cintura”
- Profissional que acredite na força do 5S e que dê exemplo com suas próprias atitudes

## Dicas para a escolha do Comitê:

- Selecione seis a oito pessoas proativas e que se identifiquem com o 5S. Dê preferências aos profissionais de Desenvolvimento de Pessoas, Segurança do Trabalho, Sistema de Gestão, Produção e áreas puramente administrativas.

Quando estou em contato com gestores de 5S nas empresas que dou consultoria, procuro dar três conselhos:

- *Não inicie o 5S sem que haja uma efetiva compreensão e adesão do Número 1*

Lembre-se que a visão que a maioria dos dirigentes das empresas tem sobre o 5S é de um Programa de Ordem e Limpeza (Housekeeping) e com resultados imediatos.

- *Utilize a estrutura oficial da empresa para a condução do 5S*

Não transfira para o Comitê, os Multiplicadores e os Auditores do 5S a condução das melhorias estruturais e comportamentais. Portanto, as lideranças oficiais devem entender os conceitos, associá-los às melhorias de suas rotinas, disseminá-los no dia a dia e ser exemplo de transformação.

- *Não planeje auditorias surpresas*

Ao instituir auditorias surpresas a empresa reconhece que as lideranças não estão comprometidas com o 5S, uma vez que possíveis maquiagens em vésperas de auditorias programadas contam com o patrocínio ou o consentimento dos responsáveis pelas áreas. SE a liderança não está comprometida após todo o trabalho de conscientização, programa visitas surpresas pelos chefes dos líderes, e não pelos auditores.

### **Passo 3 – Capacitação adequada dos Supervisores**

À cada dia cresce o nível de responsabilidade dos Supervisores. Além da preocupação de cumprir a sua rotina primária, são conferidas várias atribuições àqueles que têm uma liderança direta sobre a equipe operacional. Para tal, é exigido um verdadeiro arsenal de qualidades de um verdadeiro SUPERvisor para dar conta de diversas ferramentas gerenciais que visam tornar as empresas mais competitivas. Como esta é uma tendência irreversível, a recomendação é que os supervisores façam “do limão uma limonada”. Ou seja, tirem proveito desta situação para demonstrar seu talento, entregando os resultados desejados, destacando-se dos demais, possibilitando seu crescimento horizontal e vertical e ganhando maior empregabilidade.

Um dos grandes empecilhos que os supervisores enfrentam para dar conta das diversidades de atribuições é administrar seu tempo e as prioridades. O problema é que parte de seu tempo é dedicado para resolver problemas comportamentais da própria equipe, e os provocados por outras. Este tempo despendido para solucionar problemas básicos, poderiam ser canalizados para melhorar os seus processos, atacando as causas raízes relacionadas à aspectos técnicos.

O 5S é a ferramenta mais eficiente e reconhecida mundialmente para tratar da grande maioria dos problemas comportamentais que roubam o tempo dos supervisores e que prejudicam os próprios indicadores de performance da área e da empresa. É pena, que a maioria dos supervisores, com uma visão limitada e cercada de inúmeras prioridades, trata o 5S como uma atividade de estética que rouba tempo de suas obrigações do dia a dia. Como é exigido pela Direção da empresa, esta maioria passa a priorizar o 5S apenas em vésperas de auditorias, fazendo maquiagens para obtenção de boas notas e atingimento de metas. O resultado é que o 5S tratado desta forma não é capaz de mudar os hábitos das pessoas e a equipe e a empresa deixa de usufruir dos potenciais ganhos promovidos pelo 5S.

#### **Dicas para “vender” o 5S para os Supervisores:**

- Relacione o 5S a alguns problemas enfrentados pelos Supervisores no dia a dia: Pressão dos gerentes para obtenção de resultados, falta de proatividade da equipe, problemas básicos provocados por questões comportamentais, stress, necessidade de trabalhar além do horário previsto, problemas provocados por outras áreas.
- Convença os supervisores mais proativos e que se identifiquem com o 5S e proponha fazer um piloto em sua área. Assim, além dos ganhos eles serão reconhecidos.

- Apresente resultados das áreas que mais avançaram para os gerentes e para outros supervisores, incentivando a participação dos demais (ganhos, fotos do Antes e do Depois, resultados das auditorias, depoimentos, etc.).
- Promova visitas surpresas com o número 1 e os Gerentes às áreas que ainda não estão “comprando” o 5S.

### Dicas para o Supervisor formar a cultura do 5S na sua equipe:

- Libere a equipe para os treinamentos de 5S e se interesse pelo resultado
- Divida a área em subáreas, fazendo “rodízios” de responsáveis. Comece pelos proativos
- Faça ou aproveite diálogos de segurança ou reuniões relâmpagos para discutir problemas do dia a dia relacionados ao 5S
- Reúna com a equipe para análise dos resultados das auditorias
- Elabore o plano de ação após cada ciclo de auditoria e divulgue-o com a equipe
- Trate adequadamente as pendências: comportamentais (conscientização), conservação (ordem de serviço), melhorias que dependem do tempo (definir responsável e prazo), melhorias que dependem de verba (discutir com o gerente)
- Faça autoavaliação de cada subárea quinzenalmente. Se achar conveniente, elabore ou use um check-list. Aproveite e faça a inspeção de segurança.
- Reconheça publicamente os bons resultados e dê o feedback, em particular, para aqueles que não se mostram interessados e/ou proativos para o 5S.

Quando estou em contato com Supervisores de 5S nas empresas que dou consultoria, mesmo porque eu já fui ocupi esta função por quase dez anos, procuro dar três conselhos:

#### ➤ *Não trate o 5S como um fardo*

Veja quantos problemas você tem que resolver no dia a dia por conta de problemas relacionados ao 5S. Use o 5S como um aliado. Além do mais, se a empresa valoriza o 5S, você também será valorizado.

#### ➤ *Seja um exemplo*

Lembre-se que as pessoas ligadas a você lhe observam. Se você prega e pratica o 5S no dia a dia não há outro resultado senão a tendência de sua equipe praticar. Se você prioriza o 5S apenas em vésperas de auditorias, a sua equipe vai tratar o 5S apenas como algo para atender às necessidades dos outros.

➤ ***Seja perseverante***

Aja com perseverança junto à sua equipe. Há pessoas que levam mais tempo para se transformarem. Dê a estas pessoas responsabilidades, apoio e reconhecimento. Mas ao mesmo tempo, seja exigente e trate as pessoas como adultas. Não abra mãos de exigir o que as pessoas têm condições de fazer.

#### **Passo 4 – Capacitação adequada dos colaboradores**

Uma das falhas elementares cometidas pelas empresas nos treinamentos de 5S é ignorar os diferentes perfis dos participantes, e se limitar a cumprir uma programação que garanta o máximo de participação, independente da qualidade do treinamento e da assimilação do aprendizado.

O Comitê deve definir de que forma serão realizados os treinamentos, bem como elaborar ou analisar os materiais apropriados para cada tipo de participante (líderes, facilitadores, funcionários, auditores).

A tabela 3 sugere o tempo dedicado a cada tópico relacionado ao 5S de acordo com o perfil dos participantes:

Tópicos relacionados ao 5S	Perfil dos participantes e tempo (em minutos)			
	Supervisor	Colaborador	Facilitador	Auditor
Objetivo da implantação	5	15	20	5
Fundamentos	15	120	360	120
Benefícios	5	10	30	10
“Cases” de outras Empresas	5	0	10	5
Fatores de Sucesso e de Fracasso	20	0	20	10
Exemplos fotográficos	5	20	30	30
Como praticar	10	40	40	40
Como liderar a implantação	15	0	10	10
Critérios de Avaliação	15	15	30	240
Metodologia da Auditoria	10	5	10	480
Metodologia da Multiplicação	0	0	360	0
Plano de Implantação	10	5	20	10
Sistematica de descarte	5	10	20	0
<b>Total</b>	<b>2h</b>	<b>4h</b>	<b>16h</b>	<b>16h</b>

**Tabela 3 – Estimativa de tempo (em minutos) para cada tópico a ser abordado em função do perfil dos participantes**

Seria interessante que seja treinado separadamente o pessoal de áreas puramente administrativa dos demais colaboradores, já que a linguagem e os benefícios a serem usados para a “venda” do 5S devem ser diferentes para cada perfil.

## **Dicas para convencer os colaboradores de áreas operacionais a praticarem o 5S no dia a dia:**

- Melhoria das condições de trabalho (recursos, equipamentos, segurança, conforto)
- Redução de problemas entre os turnos
- Oportunidade para demonstrar o potencial PPR meio de melhorias do ambiente de trabalho de sua iniciativa

## **Dicas para convencer os colaboradores de áreas administrativas a praticarem o 5S no dia a dia:**

- Otimização de tempo, eliminando e/ou reduzindo horas-extras
- Facilidade para acessar arquivos eletrônicos
- Redução de stress
- Melhoria das áreas de uso comum (copa, banheiro, impressora, sala de reunião, etc.)
- Pontualidade em reuniões e cumprimento de prazos de outras pessoas e áreas sem necessidade de cobrança.

Quando estou em contato com os colaboradores de níveis operacionais nas empresas que dou consultoria, procuro dar três conselhos:

- *Encare o 5S como uma grande oportunidade de melhorar as suas condições de trabalho*

Provavelmente vocês tem problemas do dia a dia provocados pela desordem, pelo desperdício, pela sujeira, pro problemas de conservação de equipamentos, dispositivos, ferramentas, recursos de apoio, que prejudicam o seu trabalho, tornando as atividades mais desgastantes, física e mentalmente, e por vezes mais inseguras. Nas possíveis trocas de turno nem sempre você encontra o ambiente de trabalho nas condições adequadas. O 5S é uma boa oportunidade para eliminar estes problemas.

- *Pratique o use o 5S como um diferencial de seu trabalho junto à sua liderança e seus clientes internos*

Sendo proativo para o 5S, você melhora a sua rotina e tende a ser reconhecido pelo seu líder. Se você é um Terceiro, é uma oportunidade de mostrar o seu talento para seu cliente e/ou ser convidado para levar este conhecimento para outros contratos da empresa.

- *Não se limite a praticar o 5S na empresa*

Utilize os conceitos de 5S como cidadão e na educação de seus filhos. Seja persistente, mesmo com as dificuldades na pregação dos bons hábitos. Com o

tempo seus filhos praticarão o 5S ou até mesmo terão uma “referência” das boas práticas a partir do testemunho de seus exemplos.

## Passo 5 – Auditoria como parte de um processo cultural.

Geralmente as empresas têm utilizado *indevidamente* as auditorias para alavancarem o 5S, em vez de utilizarem os próprios responsáveis pelas áreas para “puxarem” o 5S. As causas desta inversão de responsabilidade são:

- A carga maior de treinamento em 5S é na formação de auditores, quando deveria ser na dos responsáveis pelas áreas;
- Há sempre a desconfiança de que os responsáveis pelas áreas auditadas fazem maquiagens em vésperas de auditorias, ocultam informações e resistem em aceitar possíveis desvios verificados pelos auditores. Ou seja, para eles o mais importante são as notas e não as oportunidades de melhorias. Sendo assim, muitas pessoas acreditam que o correto seria programar auditorias surpresas;
- Sempre que as notas das auditorias não condizem com o que as áreas são no dia a dia, a desconfiança é que os auditores não estão sendo críticos, quando na verdade esta distorção é provocada pelos próprios auditados que tendem a ter a postura citada no item anterior. Gerentes, Diretores e o Gestor de 5S devem estar atentos a estas posturas inadequadas dos auditados.

### Dicas para uma excelente auditoria de 5S:

- Defina os critérios de avaliação ou check-lists que serão aplicados nas auditorias.
- Faça o mapeamento das áreas auditadas. Garanta que 100% das áreas físicas serão auditadas. Evite agrupar áreas com características ou níveis de 5S muito diferentes.
- Defina os responsáveis por cada área (auditado)
- Defina a frequência das auditorias. Normalmente mensal para pequenas empresas e bimestral para média e grandes.
- Defina a quantidade necessária de auditores de acordo com a quantidade de áreas e com a carga horária que cada auditor pode suportar. Calcule em média duas horas para cada auditoria.
- Sugira o perfil de auditores e solicite a cada área indicar os auditores. Procure fazer com que a quantidade de auditores cedidos seja proporcional ao tamanho da área. Tente utilizar também quem já faz outros tipos de auditorias e os profissionais de Segurança do Trabalho.
- Capacite adequadamente os auditores, incluindo atividades práticas.

- Programe a semana das auditorias e escale os auditores para cada área. Inicialmente por dupla. Tente garantir que pelo menos um auditor tenha familiaridade com a área auditada, embora seja independente.
- Procure fazer auditorias com datas e horas marcadas com os auditados para garantir a participação deles durante a visita. Evite fazer auditorias surpresas. Se há desconfiança de que a maioria dos auditados estão “maquiando” a área para as auditorias reveja recicle o treinamento. Se for a minoria, converse com cada um, individualmente. Se persistir, leve o problema para a Gerência e até para a Diretoria.
- Oriente os auditores para executar a auditoria conforme a capacitação, visitando todas as áreas mapeadas e buscando sempre a concordância do auditado para os possíveis problemas identificados.
- Analise a qualidade das auditorias e dê feedback aos auditores. Para tal, analise o relatório, compare os resultados com as características e evolução da área e entreviste os auditados.
- Evite que o foco das discussões com os auditados sejam as pontuações, mas sim as oportunidades de melhorias.
- Envie o relatório para os auditados o mais rápido possível
- Na próxima auditoria, os auditores devem fazer a revisão do relatório anterior atualizando as pendências e acrescentando outros possíveis problemas. É importante trocar os auditores para evitar “vista viciada”
- Quando entrevistar o auditado sobre a autodisciplina oriente-o a ser criterioso avaliando individualmente a equipe levando em consideração o histórico, e não os últimos dias. Lembre-o de não incluir na avaliação pessoas que trabalham na área há menos de três meses e os terceiros temporários. Os terceiros residentes devem ser avaliados pelos prepostos em conjunto com o responsável da empresa pelo contrato (fiscal).
- Para as informações sobre autodisciplina dadas pelos auditados que pareçam “inflacionadas”, entreviste outras fontes, tais como: pessoal da limpeza, auditor e facilitador da própria área, responsável pelo turno posterior, representante da Segurança do Trabalho”, algumas pessoas da própria área (amostragem). Confronte as informações e em caso de divergências, volte a discutir com o auditado para convencê-lo a revisar a opinião.

Quando estou em contato com os auditores nas empresas que dou consultoria, procuro dar dois conselhos:

➤ ***Não busque reconhecimento pelo seu trabalho***

Faça as auditorias sabendo que você está prestando um serviço à empresa. Segundo, tire proveito das auditorias para conhecer processos e pessoas e para ganhar mais uma habilidade que pode se converter em aumento de suas

habilidades. Não espere reconhecimento de seu chefe nem se intimide de possíveis pressões de auditados. Tenha personalidade.

➤ *Não seja preconceituoso nas auditorias*

Sempre consulte o auditado antes de formar sua opinião. Leve em consideração o processo que está auditando e as circunstâncias do momento. Seja correto.

秉公正直  
秉公正直

清廉正直  
清廉正直

清廉正直  
清廉正直

身美才高  
身美才高

整 理

整 处 頂

**CONCLUSÃO**

清 打 布

清 洗 刀

角 美

## Conclusão

Apesar do movimento 5S no Brasil ter início na década de 80, foi a partir de 1990 que ganhou maior adesão, impulsionado pela filosofia da Qualidade Total. Devido a simplicidade dos conceitos, baixo custo de implantação 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 empresas. Porém ao longo de sua difusão, **tenho sido convidado para apoiar várias empresas que não obtiveram os resultados desejados**, limitando-se às atividades de descarte e limpeza temporária das instalações, sem que isto se tornasse um hábito das pessoas.

**Vivencio o sofrimento dos gestores do 5S que não conseguem criar a cultura do 5S nas empresas.** Quando faço um diagnóstico do 5S nestas empresas não é difícil encontrar as causas raízes. A minha maior motivação para estar desde 1995 dedicado exclusivamente ao tema é vivenciar a transformação positiva destas empresas após comprar e seguir as minhas recomendações e a **satisfação dos gestores, das lideranças e dos colaboradores após experimentarem a prática espontânea do 5S promovendo resultados em todos os sentidos e para todos os níveis.**

**Este livro resume parte deste conhecimento e experiência.** Os demais livros de minha autoria tratam de maneira mais abrangente e detalhada cada etapa de implantação.

## O que fazer após a leitura deste livro

Uma vez apresentados os 5 passos para uma implantação de sucesso, a minha recomendação é que o leitor execute as três atividades a seguir para dar um salto na implantação, revitalização ou reimplantação do 5S na empresa:

- 1.Faça um **Diagnóstico da situação atual**. Dê uma nota de 1 (mais baixa) a 5 (mais alta) para cada atividade da tabela 4:

Atividade	Situação Atual	Nota
Sensibilização das Pessoas Estratégicas	1.Qualidade (carga horária e consistência da apresentação)	
	2.Amplitude (% atual sensibilizado)	
	3.Resultado (nível de adesão)	
Gestor e Comitê	1.Perfil do Gestor (identidade com o 5S e capacidade de coordenação)	
	2.Apoio recebido da Direção	
	3.Resultado (efetividade como gestor)	
Capacitação dos Supervisores	1.Qualidade (carga horária e consistência da apresentação)	
	2.Amplitude (% atual sensibilizado)	
	3.Resultado (nível de adesão)	
Capacitação dos Colaboradores	1.Qualidade (carga horária e consistência da apresentação)	
	2.Amplitude (% atual sensibilizado)	
	3.Resultado (nível de adesão)	
Auditorias	1.Planejamento (critérios de avaliação, programação)	
	2.Qualidade (capacitação dos auditores, qualidade das auditorias)	
	3.Resultados das auditorias (aceitação pelos auditados, evolução)	

**Tabela 4 – Diagnóstico simplificado do 5S na empresa**

- 2.Faça um **Plano de Melhorias** e apresente-o às pessoas estratégicas. Se necessário, conte com apoio de uma consultoria especializada. Lembre-se que “Santo de Casa não faz Milagres”.
- 3.Entre no site abaixo e conheça os produtos e serviços resultados de minha experiência acumulada desde 1990. Lembre-se que é seu nome que está em jogo em um possível fracasso ou sucesso do 5S na empresa. **Exija dela o apoio que você precisa para fazer o que ela exige de você!**

# Conheça e adquira os produtos do Consultor Haroldo Ribeiro

## 5S e TPM

- ✓ Livros e e-books sobre 5S e TPM
  - ✓ Cursos, palestras e coachings on-line
  - ✓ Diagnósticos, cursos, palestras e consultorias presenciais
- 
- ✓ Auditorias de Certificação 3S e 5S

## TPM

- ✓ Diagnóstico da Manutenção (antes da implantação)
- ✓ Diagnóstico do TPM (após a implantação)

*Entre no site agora, accese aos maiores postais de 5S e TPM do mundo e adquira os produtos do autor*

**[www.pdca.com.br](http://www.pdca.com.br)**

整理  
正夕束

頭屯電夕束

Anexo  
帝帶主指清

染主刀清

美角身

## Anexo - Fundamentos do 5S

### 1. Origem do 5S

O 5S foi criado no Japão com o objetivo de possibilitar um ambiente de trabalho adequado para uma maior produtividade. Isto ocorreu no início da década de 50, momento em que o Japão tentava se reerguer da derrota sofrida na Segunda Grande Guerra e as indústrias japonesas necessitavam colocar no mercado, produtos com preço e qualidade capazes de competir com a Europa e com os Estados Unidos.

### 2. Significado de cada “S”

Vemos que a denominação 5S é devida às cinco atividades que fazem parte da metodologia, iniciadas pela letra “S”, quando pronunciadas em japonês:

**SEIRI** – *Utilização, Seleção, Classificação* – É usar os recursos de maneira racional, sem desperdiçar.

**SEITON** – *Ordenação, empresa, Arrumação* – É organizar os recursos para facilitar o acesso e a reposição.

**SEISO** – *Limpeza* – É manter o ambiente limpo no dia a dia, inspecionando o ambiente e eliminando as fontes de sujeira.

**SEIKETSU** – *Higiene, Asseio, Saúde, Padronização* – É cuidar higiene e da saúde no local de trabalho e estabelecer regras de convivência e de manutenção dos 3 primeiros “S”.

**SHITSUKE** – *Autodisciplina, Auto-Controle* – É cumprir rigorosamente as normas, regras e procedimentos.



### 3.Benefícios de cada “S”

A tabela 5 apresenta os principais benefícios de cada “S”:

<b>Os 5S</b>	<b>Traduções mais comuns</b>	<b>Principais benefícios</b>
SEIRI	Utilização, Seleção	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Combate ao desperdício</li> <li>✓ Redução de custos</li> <li>✓ Liberação de espaço</li> <li>✓ Economia de tempo</li> <li>✓ Ambiente mais seguro (recursos adequados e em boas condições)</li> <li>✓ Redução de consumo de água, energia e recursos naturais (economia e redução de impactos ambientais)</li> </ul>
SEITON	Organização, Ordenação	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Agilidade para localizar e acessar ao que se procura</li> <li>✓ Ambiente mais seguro (ordem dos recursos)</li> <li>✓ Melhor planejamento</li> <li>✓ Maior produtividade</li> <li>✓ Menos estresse</li> <li>✓ Melhor Gestão Visual</li> </ul>
SEISO	Limpeza	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ambiente mais seguro e mais agradável</li> <li>✓ Redução de impactos ambientais</li> <li>✓ Detecção precoce de anormalidade durante a limpeza</li> </ul>
SEIKETSU	Padronização, Saúde, Higiene	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ambiente mais seguro e saudável</li> <li>✓ Autoestima mais elevada</li> <li>✓ Prevenção de doenças</li> <li>✓ Combate a poluição</li> <li>✓ Bons hábitos</li> <li>✓ Consenso na definição de regras de convivência</li> </ul>
SHITSUKE	Autodisciplina, Manutenção	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Hábito para a prática dos “S” anteriores</li> <li>✓ Cumprimento de normas, regras e procedimentos sem necessidade de cobrança</li> <li>✓ Pontualidade e cumprimento de prazos</li> <li>✓ Proatividade.</li> </ul>

**Tabela 5 – Traduções mais comuns e principais benefícios de cada “S”**

## Referências

### Referências

ABRANTES, José. **Programa 8S**. Rio de Janeiro: Interciência, 2001.

GLASER, Rogério. **A Revolução dos 100 dias**. São Caetano do Sul, 2000.

HABU, Naoshi; KOIZUMI, Yoichi; OHMORI, Yoshifumi. **Implementação do 5S na Prática**. Salvador: CEMAN, 1992

HIRANO, Hiroyuki. **5S na Prática**. São Paulo: IMAM, 1994

OSADA, Takashi. **5S Housekeeping**. São Paulo: IMAM, 1992.

RIBEIRO, Haroldo. **A Certificação 5S**. São Caetano do Sul: PDCA Editora, 2013

RIBEIRO, Haroldo. **Guia de Implantação do 5S**. Como Formar a Cultura do 5S na empresa. São Caetano do Sul: PDCA Editora, 2010

RIBEIRO, Haroldo. **Como fazer excelentes auditorias de 5S**. São Caetano do Sul: PDCA Editora, 2015

RIBEIRO, Haroldo. **Como Formar a Cultura do 5S na empresa**. São Caetano do Sul: PDCA Editora, 2015

RIBEIRO, Haroldo. **Você sabe o que é 5S, ou pensa que sabe?**. São Caetano do Sul: PDCA Editora, 2015

RIBEIRO, Haroldo. **5S para Supervisores**, – Como fazer do 5S uma ferramenta para alavancar resultados (e a sua própria carreira). São Caetano do Sul: PDCA Editora, 2015

RIBEIRO, Haroldo. **Manual do Facilitador de 5S** - Como potencializar o seu talento profissional sendo um Facilitador de 5S. São Caetano do Sul: PDCA Editora, 2015

RIBEIRO, Haroldo. **Quick 5S** – Guia rápido para implantação do 5S. São Caetano do Sul: PDCA Editora, 2015

RIBEIRO, Haroldo. **5S Office** – Como maximizar a produtividade no ambiente administrativo. São Caetano do Sul: PDCA Editora, 2015

SILVA, João Martins da. **5S - O Ambiente da Qualidade**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1994.

UMEDA, Masao. **As sete chaves para o sucesso do 5S**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1997.