



FERRAMENTA: 5S PARA EMPREENDEDORES

OPERAÇÕES E TECNOLOGIA

INDICADO PARA negócios de todos os tamanhos, mas esta ferramenta foi desenvolvida considerando os de menor porte.

SERVE PARA o empreendedor e seus colaboradores desenvolverem uma disciplina voltada para a ordem e a organização do local de trabalho.

É ÚTIL PORQUE permite que o empreendedor introduza a disciplina dos 5S em sua empresa de forma simples.

SOBRE A FERRAMENTA: Os 5S são uma das técnicas mais populares de gestão da qualidade no mundo. Desenvolvidos no Japão por Hiroyuki Hirano¹, os 5S são usados por empresas de todos os portes e até por pessoas físicas em sua vida pessoal. Mais do que uma técnica, é uma filosofia para manter o local de trabalho, a empresa como um todo e até a vida de forma organizada, limpa e eficiente. Por ser de fácil entendimento, apesar de exigir muita disciplina em sua implantação, pode ser muito útil para empreendedores que querem criar organizações eficientes. Esta ferramenta traduz o conceito dos 5S em um formulário simples, que pode ser usado pelo empreendedor e também por seus colaboradores. Assim como algumas palavras que usamos do inglês², os 5S são as letras iniciais das palavras em japonês (Seiri, Seiton, Seisô, Seiketsu e Shitsuke) e sua tradução literal para o português (Classificar, Organizar, Limpar, Padronizar e Manter) impediria o uso da mesma sigla.

Como usar: Esta ferramenta trata dos 5S por meio de uma lista de coisas que devem ser mantidas ou descartadas (etapa Seiri) e um formulário de avaliação para as demais fases.

1) Seiri: Analise sua área de trabalho, classifique o que é relevante e supérfluo e mantenha somente o necessário para a execução da atividade. Esta etapa começa no local de trabalho de cada colaborador se expande para todas as instalações físicas da empresa. Pode chegar, inclusive, às políticas e aos procedimentos da organização. O Seiri é importante para manter a empresa operacionalmente enxuta e eficiente. Com o passar do tempo, os colaboradores começam a juntar itens (físicos e virtuais/digitais) em seus locais de trabalho que não têm utilidade para a execução de sua função. Isso pode atrapalhar suas atividades, reduzir sua eficiência e/ou desviar sua atenção. O mesmo vale para a empresa como um todo, seja em suas instalações físicas ou políticas, procedimentos ou instruções. Muitos acreditam que os 5S se resumem só à atividade de eliminar coisas, mas esse é só o começo de algo que deve se consolidar na forma da empresa funcionar.

2) Seiton: Depois de eliminar o que é desnecessário, agora é o momento de organizar os itens necessários. É comum ver negócios nascentes bagunçados, já que o empreendedor e seus colaboradores estão “apagando incêndios” o tempo todo. Daí a dificuldade dos empreendedores adotarem o Seiton em suas empresas. Mas a falta de tempo não deve ser uma desculpa para manter a empresa organizada com cada coisa (sempre) em seu lugar.

3) Seisô: As coisas precisam estar organizadas, em seus lugares e sempre limpas (e em ótimas condições de uso). De todos os 5S, o Seisô é mais fácil de ser adotado pelo empreendedor. A maioria pode até admitir que a sua empresa está “bagunçada”, mas poucos admitem que estão sujas. A grande meta é que todas as coisas da empresa estejam limpas.

4) Seiketsu: É o momento de padronizar a aplicação dos 3S anteriores. Muitas pessoas que afirmam usar os 5S costumam adotar apenas os três primeiros conceitos de forma esporádica, normalmente uma vez ano (quase sempre no início ou no final). O Seiketsu é a adoção dos 3S iniciais como práticas rotineiras da empresa. Para isso é preciso definir os padrões e procedimentos para que os primeiros 3S ocorram de forma constante na empresa. Muitos empreendedores podem defender que o período inicial de vida da empresa não é o momento para criar regras sobre como ela deve funcionar. E ele(a) pode estar certo(a). Mas é importante que ele(a) tente aplicar os primeiros 3S seguindo um certo padrão de planejamento. Assim, no futuro, quando a empresa estiver maior (e mais complexa), todos aceitarão as regras de limpeza e organização.

5) Shitsuke: É o estágio em que os 4S anteriores se tornam uma disciplina e uma cultura da organização. Nessa situação, os colaboradores praticam os 4S iniciais de forma automática. Isso passa a fazer parte da rotina da empresa e dos funcionários.

¹ ALGUNS AUTORES DEFENDEM QUE O CONCEITO DOS 5S SURTIU NA DÉCADA DE 1960, A PARTIR DAS IDEIAS DE KAORU ISHIKAWA.

² COMO MARKETING, DESIGN, VALUATION... MANTER O SIGNIFICADO ORIGINAL USANDO APENAS UM ÚNICO TERMO EM PORTUGUÊS É UM GRANDE DESAFIO NESSES CASOS.



FERRAMENTA: FLUXO DE CAIXA BÁSICO

OPERAÇÕES E TECNOLOGIA

| | | | |
|----------------|---|--|--|
| 5S | Questões para cada colaborador da empresa | | |
| Seiri 整理 | Senso de organização, utilização, liberação da área. (jogue fora ³ o que não tem mais serventia!) Lema: <i>É útil hoje? Conserve! Não é útil? Descarte!</i> | | |
| | O que deve ser jogado fora? | Sua lista | |
| | O que deve ser guardado em um depósito? | Sua lista | |
| | O que pode ser útil para outra pessoa? | Sua lista | |
| | O que deve ser consertado? | Sua lista | |
| | O que deve ser vendido? | Sua lista | |
| Seiton 整頓 | Senso de ordem, arrumação e organização (mantenha as coisas em seu lugar e os espaços organizados). Lema: <i>Organizar traz mais espaço, mais conforto e mais tranquilidade!</i> | | |
| | Há um lugar para cada coisa? | <input type="checkbox"/> Sim! (Meta) <input type="checkbox"/> Maioria das vezes... <input type="checkbox"/> Algumas vezes... <input type="checkbox"/> Não... | |
| | Cada coisa está sem seu lugar? | <input type="checkbox"/> Sim! (Meta) <input type="checkbox"/> Maioria das vezes... <input type="checkbox"/> Algumas vezes... <input type="checkbox"/> Não... | |
| | Cada coisa, após o uso, está em seu devido lugar? | <input type="checkbox"/> Sim! (Meta) <input type="checkbox"/> Maioria das vezes... <input type="checkbox"/> Algumas vezes... <input type="checkbox"/> Não... | |
| | Temos o necessário, na quantidade certa e na hora certa? | <input type="checkbox"/> Sim! (Meta) <input type="checkbox"/> Maioria das vezes... <input type="checkbox"/> Algumas vezes... <input type="checkbox"/> Não... | |
| Seisô 清掃 | Senso de limpeza (mantenha limpo o ambiente onde trabalha e as coisas que estão nele) Lema: <i>Limpe a sujeira e encontre um destino certo para o lixo!</i> | | |
| | Cada um da equipe está sendo responsável pelo seu espaço? | <input type="checkbox"/> Sim, todos! (Meta) <input type="checkbox"/> Maioria das pessoas... <input type="checkbox"/> Algumas pessoas... <input type="checkbox"/> Ninguém... | |
| | Todos limpam o que usam antes de guardá-los? | <input type="checkbox"/> Sim, todos! (Meta) <input type="checkbox"/> Maioria das pessoas... <input type="checkbox"/> Algumas pessoas... <input type="checkbox"/> Ninguém... | |
| | As coisas da empresa estão limpas? | <input type="checkbox"/> Sim, todas as coisas! (Meta) <input type="checkbox"/> Maioria das coisas... <input type="checkbox"/> Algumas coisas... <input type="checkbox"/> Não... | |
| | Há coisas jogadas no chão? ⁴ | <input type="checkbox"/> Não, nada! (Meta) <input type="checkbox"/> Poucas coisas... <input type="checkbox"/> Muitas coisas... | |
| Seiketsu 清潔 | Senso de padronização, saúde e higiene Lema: <i>Quem não cuida bem de si mesmo, não merece credibilidade!</i> | | |
| | A empresa tem padrões para a aplicação dos 3S acima? | <input type="checkbox"/> Tenho certeza de que sim (Meta) <input type="checkbox"/> Acho que sim... <input type="checkbox"/> Não tenho certeza... <input type="checkbox"/> Não... | |
| | Em um ambiente limpo, a segurança está sendo maior? | <input type="checkbox"/> Tenho certeza de que sim (Meta) <input type="checkbox"/> Acho que sim... <input type="checkbox"/> Não tenho certeza... <input type="checkbox"/> Não... | |
| | Em um ambiente limpo, gasta-se menos com produtos de limpeza? | <input type="checkbox"/> Tenho certeza de que sim (Meta) <input type="checkbox"/> Acho que sim... <input type="checkbox"/> Não tenho certeza... <input type="checkbox"/> Não... | |
| Shitsuke 躰 | Senso de disciplina e autodisciplina (mantenha a ordem conquistada a duras penas) Lema: <i>Faça o que tem que ser feito mesmo que ninguém veja!</i> | | |
| | Há disciplina para manter a ordem, a rotina e o constante aperfeiçoamento? | <input type="checkbox"/> Tenho certeza de que sim (Meta) <input type="checkbox"/> Acho que sim... <input type="checkbox"/> Não tenho certeza... <input type="checkbox"/> Não... | |
| | Os 5S estão na rotina das pessoas? | <input type="checkbox"/> Tenho certeza de que sim (Meta) <input type="checkbox"/> Acho que sim... <input type="checkbox"/> Não tenho certeza... <input type="checkbox"/> Não... | |
| | As pessoas seguem fielmente as diretrizes dos 5S? | <input type="checkbox"/> Tenho certeza de que sim (Meta) <input type="checkbox"/> Acho que sim... <input type="checkbox"/> Não tenho certeza... <input type="checkbox"/> Não... | |

Fonte: Adaptado de Almeida, M. G. **Pedagogia empresarial: saberes, práticas e referências**. Rio de Janeiro: Brasport, 2006. P. 98

³ SEMPRE CONSIDERE O DESCARTE CORRETO E AS ALTERNATIVAS PARA AUMENTAR A VIDA ÚTIL DO ITEM OU SUA RECICLAGEM.

⁴ NÃO HÁ EXCEÇÃO QUANDO SE TRATA DE LIMPEZA.



FERRAMENTA: 5S PARA EMPREENDEDORES

OPERAÇÕES E TECNOLOGIA

..DICAS DE USO DA FERRAMENTA

• **Antes e depois:** O pai dos 5S, Hiroyuki Hirano, recomenda: fotografe os locais antes e depois da aplicação dos 5S. Na maioria dos casos, a imagem vale, literalmente, mais do que mil palavras. Estoques desorganizados, fábricas sujas e mesas bagunçadas se transformam e deixam o responsável pela área orgulhoso.

• **Um lugar para cada coisa e todas as coisas em seus lugares:** Os defensores dos 5S defendem que a empresa use slogans como o deste tópico para disseminar as práticas da ferramenta.

• **5S não vêm depois do Natal:** É comum ver empresas incentivarem seus colaboradores a praticar os 5S no final ou no início do ano, quando a empresa para de funcionar. É uma prática saudável, mas os 5S não devem ser vistos como uma prática periódica. Eles devem fazer parte da rotina do dia a dia. Não é inteligente ter uma empresa organizada, limpa e eficiente só uma vez por ano.

• **O exemplo vem cima:** Como os 5S é mais do que uma técnica, mas um comportamento, os melhores exemplos devem vir dos gestores da empresa. Não é legítimo para um empreendedor bagunçado exigir que sua empresa seja organizada.

• **5S na descrição do cargo de cada colaborador:** As práticas sugeridas pelos 5S tendem a parecer óbvias para os colaboradores mais inteligentes. Assim, nada mais natural que incluir esses critérios na descrição do cargo e nos processos de avaliação de desempenho do colaborador.

• **E o plano de ação?** A etapa inicial (Seiri) exige a classificação das coisas desnecessárias. Para garantir o descarte correto, inclusive para reúso e reciclagem, é preciso que responsável da área estruture um plano de ação.

• **5S também nos itens digitais:** Apesar de ter sido desenvolvido para coisas tangíveis, os 5S também passaram a ser aplicados em itens intangíveis, como software instalados no computador, arquivos grandes e desnecessários armazenados na memória do PC ou em servidores e mensagens antigas e sem valor mantidas no correio eletrônico.

• **Mantenha as coisas em seu lugar:** Neste item vale questionar se o local anteriormente designado para o item é, de fato, o melhor. Em boa parte dos casos, há lugares melhores e mais inteligentes. Quando Steve Jobs pediu para eliminar o manual (em papel) dos aparelhos da Apple, eliminou peso e espaço desnecessários. Quem tivesse interesse pelo manual, podia acessá-lo pela internet.

• **5S, Kanban, Kaizen e Arigatô:** Se ainda não decorou os 5S em japonês, não se preocupe. Com o uso, você vai se lembrar deles, assim como ocorreu com outros termos que já são populares nas empresas, como Kanban e Kaizen. Por coincidência, as duas abordagens podem ser adotadas junto com os 5S. O Kanban é uma excelente técnica de gestão de estoques e o Kaizen, uma filosofia de melhoria contínua da empresa.

• **Hum?** É provável que boa parte dos empreendedores que tiveram formação acadêmica em escolas de negócios e engenharia tenham uma noção do que sejam os 5S. São raros, porém, os que a colocam em prática. Eles estão sempre “apagando outros incêndios” ou se acostumaram à “bagunça” de sua empresa e sua vida. Todos os empreendedores, até de negócios nascentes, podem se beneficiar da aplicação dos 5S em seus negócios, mesmo que a ela seja parcial e concentrada nos primeiros 3S, ou até mesmo conduzida anualmente.

MATERIAL ADICIONAL RECOMENDADO:

• ALMEIDA, M. G. **PEDAGOGIA EMPRESARIAL: SABERES, PRÁTICAS E REFERÊNCIAS.** RIO DE JANEIRO: BRASPORT, 2006.

• CARVALHO, P.C. **O PROGRAMA 5S E A QUALIDADE TOTAL.** SÃO PAULO: ALINEA, 2011.

• HIRANO, H. **5S NA PRÁTICA.** SÃO PAULO: IMAN, 1992.

• HIRANO, H. **5S FOR OPERATORS – 5 PILLARS OF THE VISUAL WORKPLACE.** PRODUCTIVITY PRESS, 1996.



ELABORADO POR MARCELO NAKAGAWA (PROFESSOR E COORDENADOR DO CENTRO DE EMPREENDEDORISMO DO INSPIER)

Realização



Patrocínio



Parceiro Educacional

