



Cultura e Liderança

James Womack nos dá algumas dicas sobre como sustentar os 5S

JAMES WOMACK – 31/01/2018



YOKOTEN DE WOMACK - Os 5S significam coisas diferentes para pessoas diferentes. O que é comum, no entanto, é a dificuldade de sustentá-lo. O autor oferece algumas dicas.

Recentemente visitei uma empresa com o programa 5S mais abrangente que já vi. Tudo estava em seu lugar bem marcado, até os grampeadores em mesas de escritório cercados por fita azul para indicar a localização certa. E as auditorias lean da empresa começam com 5S. Isso é ótimo. Mas qual é o propósito? O que está sendo realizado com esse esforço considerável? E isso pode ser sustentado?

Para pensar sobre isso, vamos voltar às origens dos 5S, às práticas nomeadas a partir de cinco termos japoneses começando com o som de "s", traduzidas para o português como *separação*, *organização*, *limpeza*, *padronização* e *disciplina*. Essas práticas foram aplicadas como um sistema em empresas de manufatura no Japão na década de 1950, em uma época em que se lutava para produzir com qualidade perfeita em longos processos com trabalho padronizado e tempos de ciclo precisos e repetitivos dentro do tempo *takt*. O objetivo dos 5S era garantir que nada impedisse que o trabalho fosse feito dentro do tempo *takt* e que tudo o que fosse necessário para fazer o trabalho estivesse no lugar certo sem a necessidade de "caçar o tesouro" - mesmo que fosse por um segundo ou dois - por qualquer colaborador no processo. **Como**



sempre, os desenvolvedores de uma ferramenta lean - neste caso, os 5S - começaram com o trabalho a ser feito e trabalharam de trás para frente a fim de desenvolver práticas para torná-lo mais fácil, melhor, mais seguro e mais barato.

No entanto, o que muitas pessoas ouviam muitas vezes mudava à medida que o 5S se espalhava de seu ponto de origem na fabricação no Japão. Muitas vezes, escuto os 5S sendo defendido como uma espécie de campanha de "limpeza e reparação", uma "maneira fácil de começar com o lean", aumentar a moral, impressionar os investidores, impressionar os clientes e, em geral, criar a aparência de "primeiro mundo" (seja lá o que for uma empresa de "primeiro mundo"). Isso não é um problema, desde que os 5S também atinjam seu objetivo principal: tornar o trabalho possível e sustentável.

Se houver confusão sobre o propósito dos 5S em operações repetitivas, eles perdem o sentido à medida que saímos da fábrica e entramos no trabalho intelectual em escritórios (e, cada vez mais, em trabalhos sem escritórios). Precisamos realmente colocar fita azul em torno de nossos grampeadores? Precisamos limpar tudo de nossas mesas todos os dias? Precisamos ordenar a sala de suprimentos todas as semanas? Ou simplesmente nos faz sentir melhor limpar nossos quartos como nossas mães sempre nos mandavam?

A forma de responder essas perguntas é começando pelo trabalho a ser feito. Qual é o trabalho a ser feito? Quais são as etapas do processo? Qual é a melhor forma atualmente conhecida de executar cada etapa sem interrupções e sem perder tempo caçando o tesouro? Quais materiais e equipamentos são necessários para cada etapa e qual é sua posição padrão? Como os 5S podem ajudar, de que forma podem ajudar e com qual rigor precisamos auditá-los? Acho que é muito mais difícil definir o trabalho fora da fábrica do que criar os 5S em ambientes de escritório. Mas os 5S no escritório - não importa quão esteticamente agradável - não têm muito valor sem um design de trabalho rigoroso. Então, novamente, precisamos começar com o trabalho e ir de trás para frente.

Suponhamos que uma organização esteja implementando os 5S pelos motivos corretos das formas corretas de melhorar o trabalho. Isso deveria ser fácil, já que o trabalho está corretamente especificado. Basta separar, organizar, limpar, padronizar e ter disciplina no processo! Mas a parte de ter disciplina é realmente muito difícil. Em minha experiência, como um arqueólogo industrial e organizacional, muitas vezes observei os restos das implementações 5S (por exemplo, a fita azul esfarrapada em torno do espaço vazio onde as ferramentas ou os suprimentos deveriam estar e, provavelmente, já estiveram). Esses esforços parecem ter uma meia-vida curta. Na verdade, "meia-vida" é o termo errado, porque esse termo assume que a degradação acontece após um evento de limpeza, mas com uma trajetória longa antes de todos os 5S desaparecerem no caos. Na prática, observo que os 5S tem uma curva diferente, com os benefícios desaparecendo completamente em duas meia-vidas curtas, uma acentuada e outra em queda livre. Então, como podemos ter disciplina com os 5S com o propósito correto?

Aqui estão os problemas e as possíveis contramedidas:

Os 5S exigem um investimento focalizado de nosso tempo (quando estamos com pressa depois de completar uma tarefa de trabalho ou cansado após um longo dia) para fornecer uma recompensa difusa em algum momento posterior, talvez muito mais tarde. Assim, os 5S devem ser construídos



diretamente no trabalho padronizado até um ponto em que não realizar o ciclo 5S no momento certo parece tão estranho como não instalar uma peça em um produto de uma linha de montagem ou ignorar uma etapa de codificação no desenvolvimento de software.

A implementação dos 5S, como a implementação de qualquer ferramenta lean, exige a limpeza do sistema de gestão também. É o sistema de gestão que suporta os 5S, com auditorias frequentes e correção rápida de quaisquer deficiências descobertas, que determinam o destino dos 5S ao longo do tempo. Portanto, o local de trabalho e a limpeza da gestão devem ser abordados em conjunto (a consequência é que os 5S sustentáveis nunca podem ser uma "maneira fácil de começar", mas podem ser uma parte crítica de uma longa jornada para alcançar um objetivo importante).

As ferramentas lean funcionam melhor em conjunto, mas os 5S é frequentemente aplicado isoladamente. Seus métodos complementares de gerenciamento diário e gestão visual precisam ser aplicados em conjunto para obter e sustentar os benefícios de todos os três.

Os 5S e as práticas complementares de gestão visual e gerenciamento diário precisam ser projetados em todos os processos de criação de valor durante o projeto do sistema de produção em vez de serem posteriormente adaptados. O que quase sempre vejo é que os programas 5S estão sendo adaptados em processos que são quase invisíveis devido à quantidade de lixo que se acumulou. Essa retrabalho pode ser evitada ampliando a tarefa da equipe que projeta cada sistema de produção (que, é claro, gostaria de evitar o esforço focalizado agora e deixar alguém se preocupar mais tarde sobre as consequências quando surgirem problemas).

Se pudermos aplicar todas essas contramedidas a todos esses problemas, os 5S para o propósito certo podem ter uma vida inteira que dura indefinidamente. Espero que nós, enquanto comunidade lean, abordemos progressivamente esse desafio.

Deixe-me adicionar uma nota final sobre 5S pessoal: não estou ficando mais jovem, tenho muita coisa em minha mente e me esqueço das coisas. Então, meu 5S pessoal após cada interação - quando levanto da cadeira, saio de uma sala, de um prédio ou mesmo do avião quando desembarco em um novo país - é uma parte crítica de minha vida. Se algum dia você me ver vagando por seu *gemba* enquanto verifico periodicamente os locais padronizados onde guardo óculos de leitura, chaves, iPhone, carteira, passaporte, caderno, PC, carregadores, jaqueta e maleta, entenda que isso não é um problema neurológico ou um ritual lean vazio. Só estou tentando me certificar de que tudo esteja no lugar certo para que eu possa realizar o próximo ciclo de meu trabalho sem a necessidade de ter o retrabalho de caçar o tesouro ou substituir os itens perdidos. Acho que você pode precisar de alguns 5S pessoais também. Então, em futuras caminhadas pelo *gemba* talvez possamos fazer nosso 5S pessoal em uníssono.

Fonte: [Planet Lean](http://PlanetLean.com)

