



Tá no **nosso**
jeito de fazer.
Tá em tudo.

MANUAL DO PROGRAMA 5S *KILLING*

SUMÁRIO

1. O que é o Programa 5S	3
2. Responsabilidades	4
3. Áreas e Facilitadores	5
4. Avaliação do Programa	6
a. Planilhas de avaliação	8
b. Relatório de avaliação	10
5. Itens de Avaliação	10
a. Objetivos Pessoais.....	11
b. Copos/garrafas/xícaras	11
c. Identificação	12
d. Áreas Comuns.....	12
e. Equipamentos de Emergência.....	13
f. Uso de Uniforme.....	13
6. Critérios de Avaliação.....	13
7. Critérios de Desempate.....	15
8. Composição da nota e Divulgação dos Resultados.....	15
9. Reconhecimento	16
10. Dia D.....	16

1. O QUE É O PROGRAMA 5S

Iniciado na Killing matriz em 1994, o Programa 5S incentiva a busca por um ambiente mais agradável de trabalho, onde tenhamos boas condições de limpeza e organização, prezando pela qualidade e pela saúde e segurança dos colaboradores. Não se restringe apenas a manter o nosso local de trabalho de acordo com os senso, mas também de buscar melhorias que proporcionem facilidade e simplificação no trabalho.

O programa engloba os senso de utilização, organização, limpeza, saúde e autodisciplina, conforme detalhado a seguir:

Senso de Utilização	Consiste em manter somente os materiais necessários para o trabalho. Para aplicá-lo, descartamos os materiais sem utilidade para o nosso dia a dia, mantemos a organização dos equipamentos e dos demais itens e ordenamos cada ferramenta de trabalho conforme a sua frequência de uso.
Senso de Organização	Nos ajuda a otimizar o tempo com processos ordenados. Para aplicar este senso, devemos guardar cada item no seu devido lugar, garantir o fácil acesso aos materiais e documentos de uso recorrente e manter organizados todos os objetos do ambiente de trabalho.
Senso de Limpeza	Consiste em manter o local de trabalho limpo. No dia a dia, aplicamos ele mantendo os setores sem resíduos de sujeira, zelando pelas áreas de uso comum, como banheiros e copas, e realizando sempre a coleta seletiva de acordo com a identificação dos coletores de resíduos.
Senso de Saúde	Promove um ambiente de cuidado com a saúde física e mental, além de estimular boas relações interpessoais. Seguindo este senso, estimulamos o cuidado com a saúde dos colaboradores, respeitamos o uso adequado dos Equipamentos de Proteção Individual e avaliamos periodicamente os equipamentos de emergência.
Senso de Autodisciplina	O quinto senso é sobre realizar diariamente todos os outros. Para reforçá-lo, nos comprometemos com todas as atitudes anteriores, executamos os planos de ações de correções de problemas e melhorias, inserindo as práticas do Programa 5S na rotina diária e propagando a cultura 5S para os colegas.

O programa 5s tem como objetivo se tornar um hábito dos colaboradores, estando na cultura de toda a organização. Desta forma, o 5S visa:

- Melhor qualidade de vida na empresa, na comunidade e na família;
- Mudanças comportamentais e aprimoramento de atitudes;
- Diminuir desperdícios (de espaço, de tempo e material);
- Aumentar a satisfação dos colaboradores.

2. RESPONSABILIDADES

GESTÃO DA QUALIDADE

- Planejamento e organização do programa;
- Compilação e divulgação dos resultados;
- Treinamento dos facilitadores;
- Treinamento dos colaboradores.

- Apoiar na manutenção e melhoria do programa;
- Realizar o consenso das notas 5 do programa.

COMITÊ DA QUALIDADE

FACILITADOR

- Estimular os sentidos do programa 5s na equipe;
- Acompanhar as avaliações na sua área;
- Levar as sugestões apontadas para conhecimento da equipe;
- Preencher o Plano de Ação (quando forem pontuadas notas abaixo de quatro);
- Acompanhar os resultados das avaliações;
- Realizar as avaliações nas áreas definidas.

- Incentivar o 5s na equipe;
- Apoiar o facilitador nas suas atribuições;
- Dar suporte às ações de melhoria necessárias.

Importante reforçar que o gestor e a equipe têm fundamental responsabilidade de apoiar e incentivar o 5s na área, não sendo o facilitador, em nenhuma hipótese, o único responsável na área.

3. ÁREAS E FACILITADORES

As áreas do 5s são definidas juntamente com os gestores, considerando tamanho físico ou afinidades. Portanto, há a possibilidade de unir setores, considerando uma área só para o programa 5s. Por exemplo: áreas pequenas com mesmo gestor, ou áreas pequenas próximas fisicamente.

O programa considera dois grandes grupos de áreas, considerando que a criticidade da manutenção do 5s nestas áreas é diferente. São elas:

- **Áreas administrativas:** são as áreas com predominância de escritório como posto de trabalho.
- **Áreas industriais:** são as áreas dedicadas ao processamento, desde a matéria prima até o armazém, incluindo os laboratórios de desenvolvimento de produtos e manutenção geral.

Com relação aos facilitadores, a definição da pessoa responsável deve ser do gestor em conjunto com a pessoa indicada, preferencialmente priorizando algumas competências:

- ☒ **Habilidade de comunicação**, para repassar as sugestões recebidas nas avaliações aos demais colegas do setor;
- ☒ **Liderança e motivação**, para inspirar a equipe a adotar e manter as práticas do 5S no setor
- ☒ **Organização e planejamento**, para acompanhar as ações de melhoria e ser responsável pelas solicitações de notas 5;
- ☒ **Resolução de problemas**, para pensar em soluções para as observações realizadas pelos facilitadores na área;
- ☒ **Capacidade de trabalho em equipe**, para envolver o setor no mantimento e melhorias na área, exaltando o pertencimento de todos da equipe;
- ☒ **Comprometimento**, para realizar as avaliações no prazo.

A cada ano, os facilitadores são revisados, podendo ser mantido ou alterado, conforme avaliação da área. O programa 5s sugere a permanência do mesmo facilitador por 2 anos.

4. AVALIAÇÃO DO PROGRAMA

As avaliações do programa 5s são estruturadas de forma a serem realizadas sempre em duplas de facilitadores, avaliando de 2 a 3 áreas, respeitando, claro, alguns critérios:

- Um facilitador nunca fará avaliação na sua própria área;
- Na medida do possível, evitamos que facilitadores das áreas administrativas avaliem áreas industriais, para evitar a exposição aos produtos químicos;
- Damos preferência para que o facilitador que avalia uma área não seja o mesmo a ser avaliado por esta área, podendo gerar conflito;

- Sempre que possível, alteramos as áreas avaliadas e facilitadores de modo a não repetir durante o ano.

O planejamento das duplas de avaliações e prazos é realizado pela Gestão da Qualidade, sendo 5 avaliações no decorrer do ano (a cada 2 meses), normalmente iniciando em março e encerrando em novembro, tendo duas trocas de facilitadores e áreas. Desta forma, os facilitadores avaliam as mesmas áreas com as mesmas duplas no máximo duas avaliações consecutivas.

Espera-se que o facilitador seja crítico nas avaliações, para de fato contribuir para a melhoria da área, mas que tenha bom senso, estando aberto a entender o processo ou rotina da área. Da mesma forma, que respeite as normas internas e de segurança, como o uso de EPIs onde necessário.

As avaliações são realizadas em dia surpresa, dentro do prazo preestabelecido. Ou seja, a dupla de facilitadores combina um dia/ horário para realizar a avaliação e não informa o facilitador da área avaliada. Esta definição existe para que, de fato, tenhamos avaliações reais e justas.

Na prática, a avaliação consiste em observar toda a área definida, inclusive abrindo armários e gavetas, a fim de avaliar se está de acordo com os senso do programa e com as regras estabelecidas neste manual. Após a avaliação, as notas (conforme item 6) são registradas na planilha de avaliação e se houver pontos falhos, estes são registrados no Relatório de avaliação (item b). Deve ser feita uma cópia deste Relatório de avaliação e anexar à planilha de avaliação, e a cópia original deve permanecer na área avaliada. A planilha de avaliação deve ser devolvida à Gestão da Qualidade.

Caso haja dúvidas ou discordâncias das áreas avaliadas, durante as avaliações, podem ser esclarecidas com a Gestão da Qualidade, antes do fechamento da avaliação (rubrica na planilha de avaliação).

Quando for identificada alguma melhoria relevante (nota 5, conforme item 6 deste manual), o facilitador deve avaliar e definir se considera, ficando o Comitê da Qualidade responsável apenas por consensar (ou não) com base nos critérios.

Com relação a fatos que envolvem abrir uma ordem de serviço para a Manutenção, a primeira avaliação é realizada utilizando o bom senso, sem o desconto da nota, considerando que não depende somente da área. Na avaliação seguinte, se ainda não foi resolvido, então desconta-se a pontuação, e assim nas próximas avaliações, para incentivar a área a cobrar que seja resolvido.

É obrigatória a participação/ acompanhamento do facilitador da área avaliada durante o período da avaliação. Isto porque as dúvidas no decorrer da avaliação podem ser esclarecidas e deve haver um consenso das notas e dos itens apontados ao final da avaliação.

Para que as avaliações sejam realizadas sem maiores transtornos, são definidas e divulgadas aos facilitadores restrições de dias e horários para a realização das avaliações, se houver. Por exemplo: Almoxarifado não deve ser avaliado nos primeiros dias do mês em função do grande volume de recebimento. Desta forma, espera-se que o facilitador esteja disponível para receber a avaliação nos demais dias/ horários.

É obrigatório respeitar as normas de saúde e segurança quando realizada avaliação na área industrial, entre elas a vestimenta (calçado fechado, calça comprida, camiseta/ blusa cobrindo o ombro, cabelo preso para as que possuem cabelo comprido) e o uso de EPI, além de não portar telefone celular.

Com relação às áreas com muitas gavetas e armários, não é obrigatório que todos os compartimentos sejam avaliados. O facilitador pode usar o bom senso e realizar uma amostragem aleatória, desde que seja representativa.

O mesmo se aplica à adequação do que está descrito na etiqueta de identificação com o que consta dentro do armário ou gaveta. Se a maior parte dos itens que constam naquele local correspondem, podemos considerar correto.

a. Planilha de avaliação

A avaliação do programa 5s se baseia na planilha de avaliação, definida para cada área. A maioria dos itens da planilha são comuns às áreas, mas pode haver perguntas específicas referente àquela área.

Segue uma planilha como exemplo:

Planilha de Avaliação 2025

Programa 5s

PROGRAMA



Área: Laboratórios

Facilitador:

	1ª aval.	2ª aval.	3ª aval.	4ª aval.
Data avaliação				
Existe material/ mobiliário/ ferramentas desnecessárias/ sem uso na área? - Ferramentas, materiais no estoque, e todos demais materiais na área				
Os arquivos/ gavetas/ armários estão identificados com etiqueta padrão 5s? A etiqueta de identificação coincide com o conteúdo?				
Os materiais/ ferramentas estão organizados nos armários, bancadas e área de trabalho como um todo? - sem acúmulo de materiais no chão (latas, amostras), organização dos almoxarifados dos laboratórios, área de descarte e todos demais pontos da área.				
Como está o estado das tomadas, fiações elétricas e fios dos computadores? - Fiação exposta, fios dos computadores desorganizados, entre outros				
As instalações prediais (paredes, forro, portas, janelas, ...) encontram-se em bom estado? - Pintura, vazamento, móveis ou equipamentos danificados ou quebrados, etc				
Como está sendo tratada a coleta seletiva? (conforme padrão definido pelo SESMT) - Separação dos resíduos, coletores com cor padrão, identificação dos coletores, área limpa.				
A área encontra-se limpa? - pisos, paredes, janelas, vidros, móveis, cadeiras, e todos demais pontos da área				
Os funcionários utilizam o cartão de identificação funcional (crachá)? - com exceção do funcionário da área operacional que manipula o produto ou que apresenta risco do cracha provocar um acidente.				
Os funcionários utilizam todos os EPIs necessários, incluindo uniformes? - Com base no treinamento de integração e da entrega de EPIs, dependendo da atividade desempenhada.				
O acesso a equipamentos de emergência* está desobstruído? Placas de saída de emergência estão quebradas? - *Extintores, lava olhos, botoeira de emergência.				
A biblioteca está organizada?				
O local onde ficam as impressoras está organizado? - sem folhas desorganizadas, sem material em excesso, entre outros.				
Os murais da área estão organizados e atualizados?				
As salas de reuniões e de projetos estão organizadas?				
Os banheiros dos funcionários estão em bom estado? (feminino e masculino) - Sem papel no chão, sem excesso de água na pia, limpa e bem cuidada				
A sala climatizada está em bom estado? - organizada, limpa, e demais itens.				
A copa está em bom estado? - Local do café limpo, sem copos sem uso ou restos de alimentos, entre outros.				
DISCIPLINA: Os fatos registrados na última avaliação foram melhorados? - As avaliação iguais ou inferiores a "3" apontadas na últimas avaliação foram avaliadas e/ ou realizada alguma ação? Melhorou?				
1 – Não atende os sensores 2 – Atende os sensores parcialmente, precisando melhorar 3 – Atende os sensores parcialmente, podendo melhorar 4 – Atende os sensores plenamente 5 – Excelente, supera as expectativas				
Feito registro no relatório? (sim ou não)				
Visto da área				

Além dos critérios e avaliação (item 6), deve ser preenchida a data da avaliação, se foi feito algum registro no Relatório de avaliação (sim ou não) e solicitar uma rubrica do facilitador que acompanhou a avaliação. Esta rubrica representa um consenso dos resultados registrados.

Os Relatórios de avaliação ficam disponíveis junto à planilha de avaliação, e segue o modelo abaixo.

b. Relatório de avaliação

O Relatório de Avaliação é o local onde serão registrados os pontos observados durante a avaliação pelos facilitadores e onde a área avaliada define ações corretivas para resolver o ponto registrado.

Relatório de Avaliação - Programa 5s

Área avaliada: _____ Avaliação referente ao mês de _____

Facilitador: _____

Pontos observados: (preenchimento pelo facilitador)

Preenchido no momento da avaliação

Plano de ação: (preenchimento pela área avaliada)

O que	Porque	Onde	Quando	Quem	Como	Status

Preenchimento pelo facilitador:
Plano de ação selecionou o ponto observado? ☐ Sim ☐ Não

Facilitador: _____

5. ITENS DE AVALIAÇÃO

Os itens a serem avaliados constam nas planilhas de avaliação de cada setor. Todos os itens definidos são baseados nos 5 sentidos do programa, podendo diferir de uma área para outra a fim de considerar situações/ necessidades específicas da área. Esses itens podem ser revisados, sempre que verificada a necessidade de adequação.

Todas as áreas industriais e todas as áreas administrativas devem ter o mesmo número de questões na planilha de avaliação, para que não seja favorecido ou prejudicado frente às demais áreas.

Os locais específicos a serem avaliados em cada área são definidos junto com a área e descritos na parte superior da planilha de avaliação, com o intuito de lembrar de avaliar todos os pontos.

Abaixo seguem alguns dos itens avaliados e detalhamentos a respeito.

a. Objetos pessoais

É permitido o uso de objetos pessoais como fotos e objetos decorativos na área de trabalho desde que organizados, limpos e que não interfiram na rotina de trabalho.

No momento da avaliação do programa, é proibido abrir gavetas/ armários de uso particular dos colaboradores.

O número de gavetas de uso particular deve ser em quantidade suficiente para armazenar estes itens, e o número excessivo destes deve ser avaliado e questionado. Preferencialmente, deve ser adicionado o nome do colaborador na identificação de uso particular, para facilitar a identificação. Não pode ser utilizada esta identificação em armários na área de trabalho (com exceção de armários dos banheiros).

b. Copos/ garrafas/ xícaras

É permitido que se utilize garrafas e xícaras sobre a mesa, desde que não seja considerado em excesso. Por exemplo: posso ter sobre a mesa uma garrafa para água, uma xícara para café e uma xícara para chá, sem prejudicar a nota deste item.

Copos de papel também são permitidos, na falta destes.

c. Identificação

○ Identificação padrão:

Há modelos de etiquetas padrões a serem utilizados na identificação de gavetas/armários, e estão disponíveis na página Comunica Killing/ Documentos.

○ Identificação “diversos”:

A identificação “diversos” não é permitida, uma vez que não traduz o que há na gaveta/armário.

É necessário especificar mais o conteúdo.

○ Identificação de local vazio:

Não é necessário identificar gavetas, armários ou locais vazios.

d. Áreas de uso comum

Quanto aos locais de uso comum, compartilhadas por mais de uma área (como banheiros, salas de reuniões, sala de descanso, entre outros), estas são avaliadas separadamente por um integrante do Sistema de Gestão da Qualidade junto com algum facilitador das áreas que fazem uso dos locais. O objetivo é adotar a mesma nota para todas as áreas que utilizam aquela determinada área de uso comum, para não favorecer ou prejudicar nenhuma delas.

Na planilha de avaliação, estas áreas estão identificadas com a cor cinza:

Áreas de uso comum (NÃO AVALIAR)				
A sala de descanso está sendo mantida em ordem? - organizada, sem sujeira no chão, copos devidamente descartados, e demais itens.				
A sala SPK está em ordem? - Cadeiras organizadas, material de trabalho organizado, entre outros.				
O banheiro dos funcionários está em bom estado? - Sem papel no chão, sem excesso de água na pia, limpa e bem cuidada (considera avaliação dos banheiros da Produção Alquílica e Base água)				
Como é a participação dos funcionários na Ginástica laboral?				

e. Equipamentos de emergência

Inclui extintores, lava-olhos e boteira de emergência. Envolve avaliar se o acesso está desobstruído e se há identificação. Não é obrigatória a demarcação no chão nas áreas.

f. Uso de uniformes

Por definição da empresa, todos os colaboradores da área industrial que trabalham a maior parte do tempo na operação, necessitam utilizar uniforme, que contempla calça e camisa. Não é considerado como uniforme outras camisas como, por exemplo, comemorativas da empresa. Isto porque é necessário o controle da lavagem dos uniformes, não sendo autorizado fazê-la em sua própria casa.

Na área de laboratório de desenvolvimento, é obrigatório o uso de jaleco na área de bancadas para os colaboradores que estão manipulando produto. No caso dos colaboradores que estão apenas acompanhando não é necessário o uso. Da mesma forma a Manutenção, que necessita usar o uniforme enquanto estiver executando o serviço nas áreas ou na sua bancada.

6. CRITÉRIOS PARA AVALIAÇÃO

No momento do fechamento da avaliação, os facilitadores devem atribuir notas para cada item avaliado, na planilha de avaliação. São eles:

- **Nota 1 (vermelho):** Não atende os sensores
- **Nota 2 (laranja):** Atende os sensores parcialmente, precisando melhorar
- **Nota 3 (amarelo):** Atende os sensores parcialmente, podendo melhorar
- **Nota 4 (verde):** Atende os sensores plenamente
- **Nota 5 (azul):** Excelente, supera as expectativas



Quando for atribuída nota 3 ou menor que 3, deve ser registrado no Relatório de avaliação a situação identificada, para que seja mantido o histórico e para que a área possa realizar ações.

a. Notas 5

A nota 5 tem a finalidade de valorizar melhorias relevantes e esforços da área com relação ao tema 5s, ao invés de somente manter os sensores, colocando a área em posição de diferencial frente às demais.

Para que esta nota seja atribuída, é obrigatório que as áreas considerem os seguintes critérios/observações:

É CONSIDERADO NOTA 5	NÃO É CONSIDERADO NOTA 5
Iniciativa de melhoria da própria área. - Se a iniciativa for da empresa ou, por exemplo, da CIPA, não se encaixa aqui.	Melhoria já realizada pela área que foi estendida a outras atividades/ locais da mesma área.
Melhorias feitas em outras áreas que são replicadas para a sua área. - É permitido, pois a essência do 5s está em promover melhorias em todas as áreas, acima mesmo da competição.	Ações que já deveriam ser realizadas no dia a dia para a manutenção dos sensores.
Melhoria relacionada a algum dos sensores (organização, utilização, limpeza, saúde) ou ainda trazer melhorias relevantes para a execução do processo que tenha reflexo na melhoria dos sensores. - Vale pensar, por exemplo, em melhorias na organização que afete a execução do trabalho, melhorias que afetem o bem-estar, redução de desperdícios, etc.	Alguma iniciativa/ projeto/ grande investimento por iniciativa da empresa

Demais regras/ observações:

- Todas as notas 5 devem ser validadas por algum membro do Comitê da Qualidade, após consenso entre os facilitadores;
- Prazo máximo de implantação da melhoria é desde a última avaliação do 5s realizada;

- Deve haver registro do antes e depois.

Obs.: na área industrial, os registros de fotos devem ser feitos somente com acompanhamento/ avaliação do SESMT

- Ressalta-se que, se a área recebeu nota 3 para algum dos itens da planilha durante a avaliação, ao realizar os devidos ajustes, na próxima avaliação esses ajustes não são considerados como melhoria (nota 5), visto que não atendiam aos sensores anteriormente e foram apenas adequados às conformidades, resultando em nota 4.

7. CRITÉRIOS PARA DESEMPATE

Caso haja empate de áreas para a premiação, adota-se o seguinte critério, impreterivelmente nesta ordem:

1. Considera como vantagem a área que teve nota 5;
2. Considera área que não possui avaliação menor que 3, ou o menor número possível de notas menores ou iguais a 3;
3. Melhor média das últimas duas avaliações;
4. Área com nota 3 mais crítica ou nota 5 mais relevante (critério subjetivo avaliado pelo Comitê da Qualidade).

8. COMPOSIÇÃO DA NOTA E DIVULGAÇÃO DOS RESULTADOS

A nota da avaliação considera a média das notas atribuídas, sendo:

- Peso de 90% referente ao resultado da avaliação;
- Peso de 10% referente a avaliação no prazo por parte do facilitador.

Quanto à avaliação no prazo por parte do facilitador, tem o objetivo de incentivar a disciplina do facilitador. As notas atribuídas devem atender os seguintes critérios:

- **Avaliações realizadas dentro do prazo: nota 4**
- **Uma das avaliações foi feita atrasada: nota 3**
- **As avaliações foram feitas fora do prazo: nota 2**
- **Não foram feitas as avaliações: nota 1**



Os resultados são divulgados oficialmente a todos no Bom dia Killing, com a entrega dos troféus pelo Diretor Presidente, conforme item 9.

A divulgação das notas é realizada por e-mail ou whatsapp aos facilitadores, que podem repassar a informação aos demais da equipe. Para os casos em que o facilitador não acessa e-mail ou whatsapp, as informações são repassadas ao líder/ gestor.

9. RECONHECIMENTO

Como forma de reconhecimento ao esforço das áreas em prol do 5s, são premiadas as áreas que tiveram o melhor resultado a cada avaliação, com a entrega de troféus (área administrativa e área industrial), que rodará pelos setores ganhadores durante o ano. A premiação é entregue durante o Bom dia Killing ao facilitador e gestor da área.

Ao final do ano, as equipes com os melhores resultados do ano são contempladas com um almoço ou janta para toda a equipe, além de receber o troféu de forma permanente.

10. DIA D

O DIA D é um momento dedicado aos 5 sentidos do programa. Normalmente é realizado uma vez ao ano, por todas as áreas. Envolve atividades voltadas principalmente ao senso de limpeza e organização, que resultam na otimização de materiais nas áreas. É agendada conforme calendário da empresa.

Histórico de revisões:

Revisão	Data	Alteração
00	11/03/2025	Criação do Manual do Programa 5s Killing