

**FACULDADE CATÓLICA DE ANÁPOLIS**  
**BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

**LETÍCIA RODRIGUES PEREIRA**  
**LUANNA SIQUEIRA BRAGA**

**ESTUDO DE CASO SOBRE A APLICAÇÃO DA METODOLOGIA 5S EM UMA  
COOPERATIVA DE CRÉDITO**

**ANÁPOLIS**  
**2019**

**LETÍCIA RODRIGUES PEREIRA  
LUANNA SIQUEIRA BRAGA**

**ESTUDO DE CASO SOBRE A APLICAÇÃO DA METODOLOGIA 5S EM UMA  
COOPERATIVA DE CRÉDITO**

Monografia apresentado ao curso de Administração de Empresas da Faculdade Católica de Anápolis, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração de Empresas, sob orientação do Professor Raoni Luis Olmos Lotti.

**ANÁPOLIS  
2019**

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente agradeço a Deus, por nos dar o privilégio da vida, traçou o nosso caminho e abençoou a nossa caminhada. Possibilitou que nós chegássemos até o fim, mesmo querendo desistir.

Aos nossos pais, pois durante essa trajetória eles foram nosso alicerce, base, força, inspiração e incentivo, durante esses anos foram eles que estavam na torcida.

Agradeço aos meus amigos pela ajuda e pelo companheirismo, porque sem eles essa conquista seria mais difícil, cada momento de provas, trabalhos e dificuldades.

Agradeço aos meus colegas de trabalho que contribuíram para conclusão deste trabalho.

## RESUMO

A busca pela excelência, melhoria contínua e qualidade vêm aumentando nitidamente ao decorrer dos anos. As empresas procuram o aprimoramento de agregar valores aos produtos e serviços, preocupando com as pessoas que nelas trabalham. Historicamente o método de gestão criado pela Toyota, baseado na identificação dos desperdícios para então eliminá-los, demonstra de forma eficaz que um ambiente de trabalho pode ser favorável e que podemos ter um aprendizado organizacional contínuo. O presente trabalho tem como objetivo demonstrar a metodologia de aplicação do programa 5S em uma empresa não fabril, através de um estudo de caso descritivo; apresentando um manual programático com definições de cada etapa e os benefícios que o programa pode trazer. Realizando uma análise qualitativa das atividades de implantação do programa, visando à melhoria contínua e qualidade do ambiente de trabalho. A proposta irá reeducar as pessoas no seu ambiente de trabalho, visando à melhoria de uma forma que mobilize todos os colaboradores, para mudarem de cultura e se adaptarem a um ambiente de trabalho, organizado e harmonioso.

**Palavras-chave:** Qualidade, Programa 5S, Melhoria Contínua.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Benefícios do 5S Plus na organização .....	22
<b>Figura 2:</b> Objetivo do programa 5S Plus .....	22
<b>Figura 3:</b> Padrão de Descarte/Utilização .....	23
<b>Figura 4:</b> Identificações do Senso de Organização .....	24
<b>Figura 5:</b> Padrão de Organização .....	24
<b>Figura 6:</b> Padrão de Limpeza .....	25
<b>Figura 7:</b> Bullseye Motivacional .....	26
<b>Figura 8:</b> Road Map de Auditoria.....	27
<b>Figura 9:</b> Modelo do Quadro de Resultados da Auditoria.....	27

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1:</b> Resultados Evolução dos Sensos .....	28
<b>Gráfico 2:</b> Resultados das Áreas.....	29

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>08</b>
<b>1.1 PROBLEMA DE PESQUISA</b> .....	<b>08</b>
<b>1.2 JUSTIFICATIVA</b> .....	<b>09</b>
<b>1.3 OBJETIVOS GERAL</b> .....	<b>09</b>
<b>1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b> .....	<b>09</b>
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>10</b>
<b>2.1 CONCEITO DE QUALIDADE</b> .....	<b>10</b>
<b>2.2 FERRAMENTA 5S</b> .....	<b>10</b>
<b>2.3 SIGNIFICADO DOS SENSOS</b> .....	<b>11</b>
<b>2.4 MÉTODO DE IMPLANTAÇÃO DO 5S</b> .....	<b>13</b>
<b>3. METODOLOGIA</b> .....	<b>17</b>
<b>3.1 ESTUDO DE CASO: PLANEJAMENTO E MÉTODOS</b> .....	<b>17</b>
<b>3.2 COMPARAÇÃO DO ESTUDO DE CASO COM OUTRAS ESTRATÉGIAS DE PESQUISA</b> .....	<b>17</b>
<b>3.3 DEFINIÇÃO DO ESTUDO DE CASO COMO ESTRATÉGIA DE PESQUISA</b> .....	<b>18</b>
<b>4. DESENVOLVIMENTO DO ESTUDO</b> .....	<b>20</b>
<b>4.1 APLICAÇÃO DO 5S PLUS</b> .....	<b>20</b>
<b>4.2 AUDITORIA DO PROGRAMA 5S PLUS</b> .....	<b>26</b>
<b>5. ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>28</b>
<b>5.1 ANÁLISE DO PROGRAMA 5S PLUS</b> .....	<b>28</b>
<b>6. CONCLUSÃO</b> .....	<b>30</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>31</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Quando falamos em implantação geramos o questionamento entre pessoas, pelos quais tem o pensamento “do por que mudar”. A maior dificuldade que as empresas têm encontrado hoje é a mudança de cultura, trazer melhorias nas quais vão gerar qualidade não somente para empresa, mas também para o próprio colaborador, produto, serviço e cliente.

Existe uma deficiência muito grande em nosso país em relação à educação da população, as pessoas tendem a ser resistentes no que diz respeito a mudanças; não pensando no benefício que a mudança irá gerar, mas sim na dificuldade em que a mudança irá trazer.

De forma geral as empresas começaram a se adaptarem na atualização da globalização, buscando se inovarem e evoluírem para acompanhar as exigências do mercado de trabalho garantindo assim a continuação da organização no mercado.

O programa 5S conhecido pela sua conduta de eliminar desperdícios e perdas no ambiente de trabalho e mudar a atividade das pessoas com o intuito de melhorar a qualidade de vida e aumentar a produtividade veio se tornando parte essencial nas organizações. A busca pela qualidade implica em estabelecer metas e objetivos para o melhoramento, ou seja, “mudar aquilo que está bom para algo que seja ótimo”.

### 1.1. PROBLEMA DE PESQUISA

Pela incansável busca pela qualidade as empresas buscam alcançar a satisfação ao cliente, esquecendo-se na satisfação do colaborador e qualidade de vida do mesmo. O desempenho do colaborador em uma empresa pode fazer com que a mesma cresça entre as outras concorrentes ou feche por não exercer os princípios básicos da qualidade. Assim considera-se a necessidade de implantar um programa pelo qual irá auxiliar, a controlar aspectos importantes para alcançar a qualidade de vida dos colaboradores, otimização dos processos e redução das perdas.

O estudo em questão visa relatar o momento de implantação do programa 5S, analisando cada etapa dos cinco sentidos e demonstrando os benefícios trazidos; visando a busca da qualidade de vida dos colaboradores.

## 1.2. JUSTIFICATIVA

O presente trabalho irá demonstrar assuntos relacionados ao aprimoramento e a gestão da qualidade em empresas com perfil administrativo, das quais possuem processos e estruturas desorganizadas. O programa 5S será implantado na cooperativa, baseando - se na eficiência de seus conceitos práticos.

O estudo servirá de exemplo para aplicações futuras da ferramenta, com o passo a passo de cada etapa, de uma forma simples e objetiva para adequar uma cooperativa de crédito em um ambiente saudável, prezando a mudança de cultura e o bom senso. Mediante ações planejadas, estimulando o trabalho organizado com o intuito de realizar um trabalho em equipe, para corrigir ações rotineiras e implantar ações corretivas para melhorar a qualidade no ambiente trabalhado.

## 1.3. OBJETIVO GERAL

Descrever a implantação do programa 5S para estabelecer um ambiente ordenado, despoluído, seguro, agradável e funcional para equipe.

## 1.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Visando atingir o objetivo principal, alguns objetivos específicos são requeridos, entre eles:

- Fazer uma análise de estudo de caso do programa a ser implantado;
- Avaliar a necessidade da instituição na situação atual;
- Analisar as etapas, o desenvolvimento e os benefícios do programa.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Durante anos as organizações têm encontrado dificuldades para obter eficiência em seus processos; da mesma forma após a segunda guerra mundial o Japão encontrou dificuldades industriais para se posicionar no cenário mundial. No entanto os japoneses buscaram uma forma de superar essas dificuldades, investindo em programas de qualidade.

[...] uma das maneiras para conseguir uma melhor qualidade e produtividade é através da organização do trabalho, ou melhor, como serão os ambientes e como as pessoas efetuarão as tarefas. (ABRANTES, 2009, p. 172).

### 2.1 CONCEITO DE QUALIDADE

A qualidade traz uma percepção rápida e satisfaz as necessidades do mercado, traz também adequação ao uso e igualdade dos resultados do processo. Com qualidade é possível criar, projetar, produzir e vender um produto mais econômico, mais útil e mais satisfatório para o consumidor (ISHIKAWA, 1993).

Para Deming (2003), qualidade é definida conforme as exigências e necessidades dos consumidores. Como as exigências e necessidades dos consumidores sempre mudam, na maioria das vezes aumentam as especificações de qualidade devem sempre ser alteradas para seguir essas mudanças.

Segundo Paladini (2008), a qualidade tem um papel importante no gerenciamento de uma empresa, pois a contar dela, é possível realizar estratégias e elementos competitivos conforme as necessidades do mercado.

### 2.2 FERRAMENTA 5S

O programa 5S é um tipo de ferramenta de trabalho pelo qual busca um ambiente saudável, limpo, organizado, seguro e agradável, sendo desenvolvida em equipe com fundamentação voltada para qualidade.

[...] o programa foi desenvolvido pela equipe do professor Kaoru Ishikawa, como uma conduta de combate aos desperdícios e eliminação de perdas, visando otimizar os poucos recursos existentes em um país destruído pela guerra (CARVALHO, 2011, p. 2).

Com o surgimento no Japão, após a Segunda Guerra Mundial por volta das décadas de 1950 e 1960, o 5S teve início quando o país começou a viver uma crise chamada de competitividade. Além disso, havia muita sujeira nas fábricas japonesas, sendo necessária uma reestruturação e uma limpeza. O país precisava reestruturar-se, organizar as indústrias e melhorar a produção para ser compatível com o mercado mundial (SILVA, 1999).

No Japão, algumas empresas utilizam o 5S como ferramenta indispensável para a implantação e a consolidação da Gestão da Qualidade Total (GQT). Os efeitos do 5S são tão abrangentes que os tornam uma prática fundamental para a formação de um ambiente adequado às atividades da qualidade total (RIBEIRO, 1994).

O 5S começou a ser conhecido mundialmente em países como Inglaterra e Espanha, que começaram a adotar tais técnicas, mas com metodologias e nomes diferentes, mais com o mesmo objetivo e pensamentos prezando sempre buscar um sistema de qualidade. No Brasil o 5S começou a ser utilizado por volta da década de 90 pela Fundação Cristiano Ottoni e vêm se desenvolvendo em muitas empresas como, por exemplo: Ford, Petrobrás, Brahma, Fiat, etc.

A denominação 5S é devida às cinco atividades sequenciais e cíclicas iniciadas pela letra “S”, quando nomeadas em japonês. São elas: SEIRI, SEITON, SEISO, SEIKETSU e SHITSUKE. Apesar disso, com a utilização do 5S no Brasil as cinco atividades foram adaptadas para a língua portuguesa, sendo nomeadas como: Senso de Organização, Senso de Ordenação, Senso de Limpeza, Senso de Padronização e Senso de Autodisciplina (RIBEIRO, 1994).

### 2.3 SIGNIFICADO DOS SENSOS

- **Senso de Organização (SEIRI):** Um dos primeiros passos para se começar o programa, é organizar o ambiente de trabalho. Separar as coisas que não estão sendo utilizadas das que estão sendo utilizadas; descartar, arrumar ou até mesmo reciclar as coisas que não são mais úteis, ou seja, tornar o espaço de trabalho mais limpo com espaço físico mais abrangente, organizado e receptivo.

Para Ribeiro (1994) organizar é separar as coisas necessárias das que são desnecessárias, dando um destino para aquelas que deixaram de ser úteis, para tal ambiente.

Em outra visão os autores Calliari e Fabris (2011), relatam que este senso consiste em utilizar sem desperdiçar os recursos, fazendo-se necessário realizar uma classificação de materiais úteis com os que não são úteis.

- **Senso de Ordenação (SEITON):** O segundo passo do programa é um complemento do primeiro, pois depois de separado tudo aquilo que era desnecessário do necessário; coloca-se em prática a ordenação, colocar no lugar tudo aquilo que sobrou. Agrupar e identificar as coisas úteis para ter acesso facilitado, tendo em mente a frequência em que se utiliza determinado material.

Ordenar é agrupar as coisas necessárias, de acordo com a facilidade de acessá-las. Quando se tenta ordenar as coisas, necessariamente o ambiente fica mais arrumado, mais agradável para o trabalho e conseqüentemente, mais produtivo (RIBEIRO, 1994).

- **Senso de Limpeza (SEISO):** Depois de organizado e arrumado o ambiente; chegamos à parte da limpeza. Limpeza não é simplesmente limpar o chão, paredes, teto; claro que devemos levar em consideração estes itens citados, mais de uma forma clara trata-se de eliminar do ambiente de trabalho o lixo; tudo aquilo que é indevido, identificando o ponto de sujeira do local a ser limpo. Trata-se de um trabalho em equipe, pois são de responsabilidade de cada pessoa deixar seus objetos, equipamentos, utensílios em boas condições de uso e asseio aprendendo a não sujar, mas sim limpar aquilo que está sujo.

Limpeza deve ser encarada como uma oportunidade de inspeção e de reconhecimento do ambiente (RIBEIRO, 1994).

- **Senso de Padronização (SEIKETSU):** Essa fase é a parte onde já foram introduzidos os 3S, ou seja, assegura a manutenção dos sentidos anteriores de uma forma contínua, de forma que não retroceda o trabalho já realizado. É melhorar o ambiente de trabalho através do bom relacionamento pessoal, manter um asseio através da higiene pessoal e mental. “Manter um ambiente de trabalho sempre favorável à saúde e higiene” (SILVA, 1999).

**Senso de Autodisciplina (SHITSUKE):** Último passo do programa é manter o estado do ambiente de trabalho disciplinado, conservando todos os passos anteriores; buscando sempre cumprir as normas da empresa. Procurando sempre observar o local de trabalho se está sendo cumpridas todas as normas

determinadas, zelar pelo material de uso próprio, manter-se uniformizado seguindo os padrões da empresa.

Ser disciplinado é cumprir rigorosamente as normas e tudo o que for estabelecido pelo grupo. A disciplina é um sinal de respeito ao próximo (RIBEIRO, 1994).

Segundo Silva (1999), o programa 5S foi á princípio criado para ser utilizado em ambientes fabris, identificado como um faxinão do chão de fábrica, porém como pode ser observado, o programa tem o intuito de mudar a visão mudando a cultura dos colaboradores. Além de desenvolver uma atitude de respeito à equipe que está trabalhando, é uma fase de criação de novos hábitos, onde nota-se a consolidação do grupo em prol do desenvolvimento da autodisciplina.

## 2.4 MÉTODO DE IMPLANTAÇÃO DO 5S

Para se implantar o 5S é necessário fazer um plano estratégico ou cronograma, para que ao longo do processo de implantação, tais estratégias possam ser incorporadas na rotina da equipe.

[...] O 5S está longe de ser uma panacéia (remédio para todos os males), sendo desaconselhável a sua implantação com a expectativa de solucionar problemas em ambientes de conflitos. É um processo simples, com resultados imediatos e duradouros para o homem (dentro e fora da empresa), para a empresa, para os clientes e pra o meio-ambiente. (RIBEIRO, 1994; p.25).

Para se implantar algo é necessário ter conhecimento do “porque” de se implantar. O programa 5S é uma ferramenta voltada mais para execução do que a teorização, pois quando é colocado em prática aquilo que estamos sendo treinados concretizamos o que se tem falado na teoria. A proposta de se implantar o 5s vem por meio de quatro palavrinhas usadas no dia-a-dia:

- a) O que fazer: Quais etapas para definição de cada ação;
- b) Quem fazer: Quem são os responsáveis por executar as atividades;
- c) Por que fazer: Motivo ou necessidade de implantação;
- d) Como fazer: Como serão feitas cada ação proposta.

O ponto de partida é a liderança da direção, através da constância de propósitos para o desenvolvimento do 5S, entendendo que o investimento na educação do homem é o princípio básico para a busca da excelência (RIBEIRO, 1994).

Para obtenção do sucesso da implantação do 5S é necessário seguir nove passos, no qual serão citados logo abaixo como princípio de uma boa implantação:

- **Sensibilização:** Em grandes e médias organizações, a iniciativa em implantar o 5S parte da alta cúpula. Normalmente a ideia é de algum componente da média-gerência ou de alguns processos da organização. A participação da alta direção (o número 1) é muito importante na liderança das atividades. Não ter uma liderança ou alguém para orientar a respeito de reais problemas de rotina pode ser uma questão de falta de discernimento ou conhecimento da prática do 5S (RIBEIRO, 1994).

Ribeiro (1994) fala de algumas sugestões que servem para sensibilizar, não só a falta de direção, mas toda a gerência da organização:

- a) Convidar profissionais que tenham prática nos conceitos do 5S, para dar palestras e reuniões;
- b) Participar de eventos (cursos, seminários, palestras que abordem o respectivo tema);
- c) Visitar empresas pelas quais o 5S já esteja implantado;
- d) Desenvolver o 5S em algum local de trabalho e mostrar a gerência os seus respectivos efeitos.

Com essa regra geral, não se deve implementar o 5S em um nível da organização se o nível imediatamente superior não tiver conhecimento sobre o assunto (RIBEIRO, 1994).

- **Definição do Gestor ou Comitê Central:** Após a definição de se implantar o 5S a alta gerência tem que definir quem será o responsável por mover o 5S por todo o ambiente de trabalho. A função básica do gestor do programa, ou de um comitê central, é fomentar as atividades do 5S por toda empresa, ou seja, suas responsabilidades é detalhar a estrutura de implantação elaborando um plano-diretor. Segundo Ribeiro (1994), o plano- diretor do 5S tem como objetivo orientar o seu desenvolvimento por toda a organização, ou seja, relatar as metas, estratégias e objetivos.

• **Anúncio Oficial:** O anúncio oficial é feito logo após a definição do responsável por implantar o 5S, assim sendo em forma de palestras ou reuniões, onde os líderes responsáveis relatam a importância de como deve ser feito, o comprometimento de se cumprir todas as etapas, e as responsabilidades de da equipe. Pode-se ser feito o anúncio também por meio de confraternizações e apresentações de teatro, como forma de motivação da equipe para dar-se início a implementação.

• **Treinamento do Gestor ou Comitê Central:** Segundo Ribeiro (1994) existe formas de como treinar o gestor ou o comitê; sendo através de leituras de literaturas relacionados ao 5S, visitas em organizações onde já foi implantado o 5S, ou estejam em um estágio avançado da implantação, em participações de cursos voltado para o 5S e apoiar consultorias ou até mesmo acompanhar, por que assim o gestor ou comitê saberá a necessidade de contratar algum tipo de consultoria externa. Através do treinamento aprofundado do 5S o gestor ou comitê, poderá aprofundar-se e conhecer mais sobre o assunto, pois assim ao implantar o 5S poderão passar aos colaboradores ou empregos segurança da simplicidade do programa.

• **Elaboração do Plano-Diretor:** O plano-diretor tem como objetivo orientar o seu desenvolvimento por toda a organização, de forma coordenada, definindo a política, os objetivos, as metas e a estratégia. Ribeiro (1994) cita algumas características para elaboração do plano-diretor de uma forma bem simples:

- a) Abordagem de execução antes da teorização;
- b) Todos os tipos de órgão e níveis hierárquicos podem participar;
- c) Respeito por órgãos e por pessoas no qual estão envolvidos no programa;
- d) Flexibilidade;
- e) Generalização;
- f) Zelo pela disciplina;
- g) Desenvolvimento das atividades;
- h) Medição de resultados;
- i) Reconhecimento.

• **Treinamento da média-gerência e facilitadores:** O treinamento para a média-gerência tem como objetivo principal comprometê-la com a execução do 5S. Já os

facilitadores devem ter um conhecimento mais aprofundado de 5S, pois são responsáveis por difundir os conceitos do 5S para os comitês locais e demais funcionários da organização (RIBEIRO, 1994).

- **Formação de Comitês Locais:** A formação do comitê fica a critério do gestor da área, pois é importante que cada área tenha um responsável para executar o 5S, isso dependerá do porte de organização ou até mesmo da empresa, (ser for de pequeno, médio ou grande porte).

- **Treinamento de comitês locais para o lançamento do 5S:** Para os treinamentos nesta etapa, serão aprofundados os fundamentos da aplicação do 5S, as etapas básicas de lançamento do 5S e apresentação do plano-diretor. Com este treinamento, os comitês estarão aptos a promover o lançamento do 5S com suas respectivas etapas.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 ESTUDO DE CASO: PLANEJAMENTO E MÉTODOS

O estudo de caso é apenas uma de muitas maneiras de fazer uma pesquisa, sejam através de experimentos, levantamentos, pesquisas histórias e análise de informações (YIN, 2005).

Um dos objetivos do estudo de caso é forçar o pesquisador, introduzir o emprego de procedimentos metodológicos, como por exemplo: protocolo do estudo, preparação para o estudo de campo, base para coleta de dados e entre outros.

[...] Os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real (YIN, 2005, p.19).

Utiliza-se como estratégia de pesquisa o estudo de caso em muitas situações, para contribuir com o conhecimento que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo, além de outros fenômenos relacionados. Em todas essas situações, a clara necessidade pelo estudo de caso surge do desejo de se compreender fenômenos sociais complexos. Em resumo, o estudo de caso concede uma análise para se preservar as características holísticas e relevantes dos acontecimentos da vida real tais como: ciclos de vida individuais, processos administrativos e organizacionais, relações internacionais, mudanças ocorridas em regiões urbanas e maturação de setores econômicos (YIN, 2005).

#### 3.2 COMPARAÇÃO DO ESTUDO DE CASO COM OUTRAS ESTRATÉGIAS DE PESQUISA

Porque devo fazer um estudo de caso? Será que é viável fazer um levantamento ou experimento, em vez de um estudo de caso? Fazer uma pesquisa histórica? Essas e outros tipos de pensamentos representam estrategicamente métodos de pesquisa diferentes, pelo qual coleta e analisa provas empíricas, de forma a seguir sua própria lógica.

Segundo Yin (2005), o estudo de caso pode ser tratado como importante estratégia metodológica para a pesquisa, pois permite ao investigador um aprofundamento em relação ao fenômeno estudado. Pode-se utilizar cada estratégia para três propósitos:

- a) **Casual/exploratório:** trata-se de um modelo de estudo de caso que, embora não se resuma à exploração, permite ao pesquisador listar ou colocar em ordem elementos que lhe permitam diagnosticar um caso com perspectivas de generalização naturalística;
- b) **Descritivo:** possibilita ao pesquisador, a descrição de fenômenos contemporâneos dentro de seu contexto real.

O diferencial destas estratégias não é uma hierarquia, mas três outras condições pelas quais, não implicam que os limites entre as estratégias ou as ocasiões em que cada uma seja usada de forma clara e bem delimitada. O objetivo é evitar desajustes exagerados isto é, quando planejarmos utilizarmos tipos de estratégias diferentes. As três condições consistem:

- No tipo de questão de pesquisa proposta;
- Na extensão de controle que o pesquisador tem sobre eventos comportamentais atuais;
- No grau de enfoque em acontecimentos contemporâneos em oposição a acontecimentos históricos.

### 3.3 DEFINIÇÃO DO ESTUDO DE CASO COMO ESTRATÉGIA DE PESQUISA

As definições encontradas com mais frequência, dos estudos de caso apenas repetem os tipos de tópicos aos quais os estudos foram aplicados. Tal definição cita o tópico das “decisões” como foco principal dos estudos de caso.

A definição técnica começa com o escopo de um estudo de caso sendo uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (YIN, 2005).

Em outras palavras usa-se o método de estudo de caso quando lidamos com condições contextuais acreditando que, pode ser altamente pertinente ao seu fenômeno de estudo.

Em segundo lugar, uma vez que o fenômeno e contexto não são sempre discerníveis em situações da vida real, um conjunto inteiro de outras características técnicas, como a coleta de dados e as estratégias de análise de dados, torna-se, no momento a segunda parte da definição técnica enfrentando uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e como resultado baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo e como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados (YIN, 2005).

Em outras palavras, o estudo de caso como estratégia de pesquisa compreende um método que abrange tudo, tratando da lógica de planejamento, das técnicas de coleta de dados e das abordagens específicas à análise dos mesmos.

Para YIN (2005) o estudo de caso vai além dos procedimentos metodológicos. Mesmo que o pesquisador ou investigador de estudo de caso tenha seguido a maioria das técnicas básicas; usado o protocolo do estudo de caso, mantido o encadeamento de evidências, estabelecido um banco de dados do estudo de caso e assim por diante, pode ainda não ter produzido um estudo de caso exemplar. Em resumo relatar um estudo de caso significa trazer seus resultados e constatações ao encerramento. Independentemente da forma do relatório, passos similares são subjacentes à composição do estudo de caso: a identificação do público para o relatório, o desenvolvimento de sua estrutura composicional e a revisão dos rascunhos por outros.

## 4 DESENVOLVIMENTO DO ESTUDO

Este tópico tem o propósito de apresentar os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa descritiva. Buscando aplicar os conceitos de melhoria contínua apresentados anteriormente com a aplicação da ferramenta 5S.

### 4.1 APLICAÇÃO DO 5S PLUS

O nome 5S Plus foi definido com base na sustentação do programa, no qual integram os pilares de zero desperdício, zero quebra, zero defeito, zero acidentes e zero poluição com demais iniciativas de melhoria. Com o intuito de realizar auditorias frequentes, reduzir subjetividades e realizar análise crítica de pontos levantados.

No começo e como função do curso de treinamento o gerente reuniu os colaboradores para elaborar uma proposta para aplicação do 5S especificando cada atribuição e colocando observações para maior interação dos colaboradores para implantação. A implantação da ferramenta 5S Plus na cooperativa de crédito foi iniciada pela necessidade de melhoria nos processos internos, organização para eficiência nos atendimentos e padronização.

O corpo da cooperativa de crédito na cidade de Anápolis é caracterizado por 19 pessoas; mas ela está presente em mais de 11 estados brasileiros com a missão de valorizar o relacionamento, oferecendo soluções financeiras para agregar renda e contribuir para melhorar a qualidade de vida dos associados e da sociedade.

Por ser uma cooperativa com estrutura moderna e de alto padrão foi observado que para conseguir a qualidade de vida dos colaboradores a cooperativa deveria trabalhar em cima de programas no qual deixasse a equipe motivada e que houvesse o engajamento de todos.

Desta forma foi criado um cronograma representativo para implantação do programa com data estimada de conclusão, para acompanhamento da evolução do projeto. Conforme tabela abaixo segue o cronograma:

**Tabela 1 - Cronograma de Implementação**

CRONOGRAMA DE IMPLEMENTAÇÃO									
ATIVIDADE / PERÍODO	JUN/19	JUL/19	AGO/19	SET/19	OUT/19				
Planejamento 5S Plus	☐	☐							
Definição do Comitê		☐							
Apresentação Gerencial			☐						
Apresentação e Treinamento dos Auditores				☐					
Lançamento nas Áreas (Dia D)				☐	☐				
Manutenção do Programa						☐	☐		
Auditorias								☐	☐

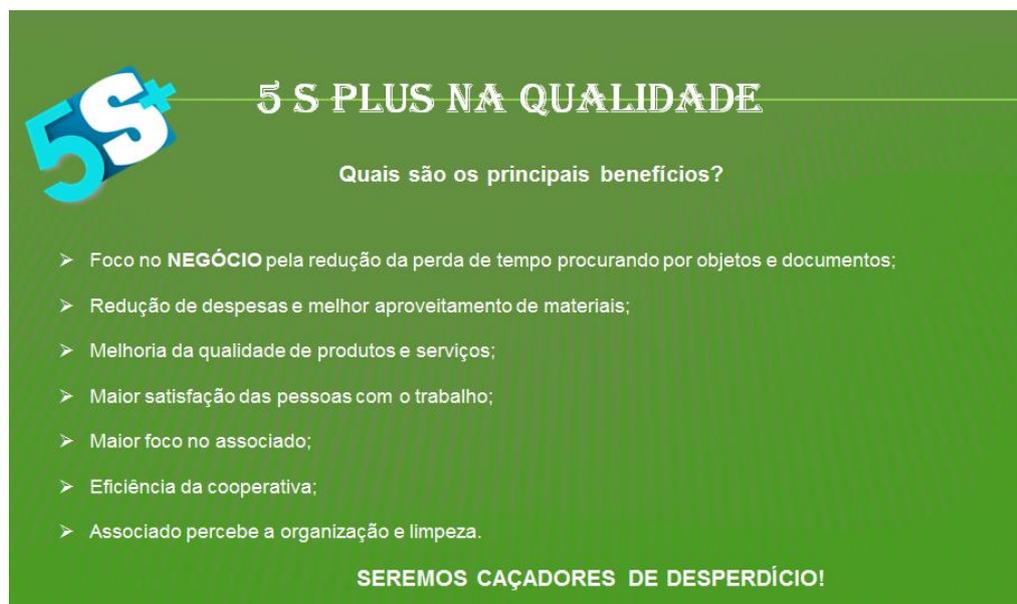
**Fonte:** Dados Institucionais (2019).

Com o cronograma elaborado, as atividades foram distribuídas e a implantação iniciou com o mapeamento da área e definição dos responsáveis pelo o comitê do programa.

Foi elaborada uma apresentação com o intuito de demonstrar o objetivo do programa, quais os benefícios que seriam trazidos, a proposta da mudança de cultura, as necessidades que motivaram a implantação, entre outras informações para o desenvolvimento do programa. O material foi apresentado para a gerência da cooperativa, dando abertura ao ciclo de implementação do programa “5S Plus”.

A motivação da equipe foi incessantemente estimulada, apresentando aos colaboradores a melhoria na qualidade de vida para cada um, os benefícios obtidos no ambiente de trabalho, as possibilidades de ganhos de produtividade. Estes benefícios foram apresentados conforme figura abaixo:

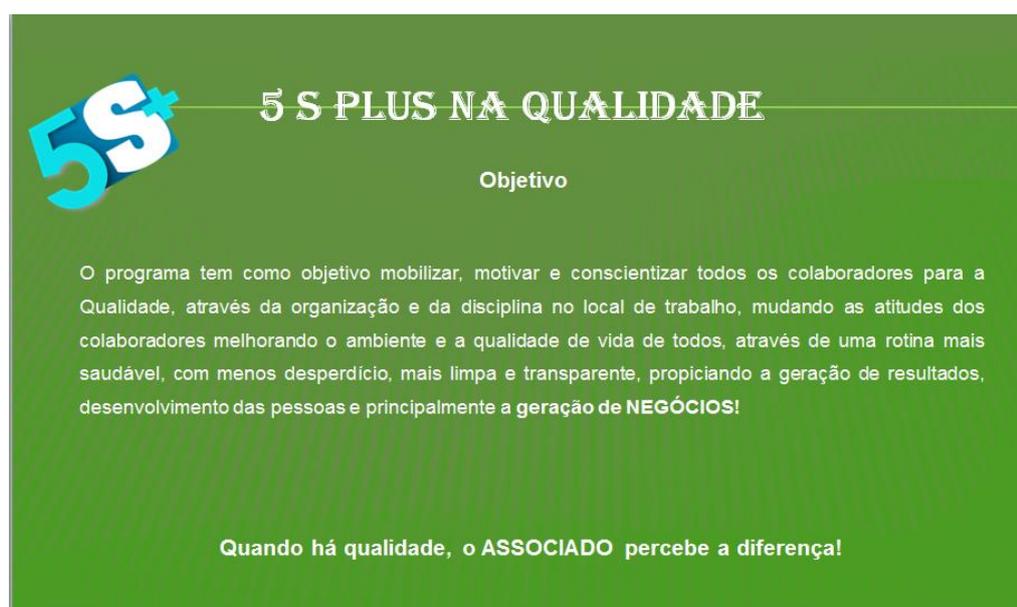
**Figura 1 - Benefícios do 5S Plus na organização**



**Fonte:** Dados Institucionais (2019).

Os objetivos esperados pela agência com a execução deste projeto foram também divulgados durante a apresentação, enfatizando que a qualidade deve ser notada pelo associado, e isto só é possível em um ambiente organizado e limpo. A figura 2 representa estas informações, da maneira que foram compartilhadas com a equipe.

**Figura 2 – Objetivo do programa 5S Plus**



**Fonte:** Dados Institucionais (2019).

As atividades de aplicação foram acordadas por áreas dentro da agência. Foram definidas por cada área quais atividades diárias eram importantes, quais ferramentas deviam ficar o tempo todo disponíveis e quais documentos deveriam ser guardados.

Os gestores ficaram responsáveis pelo comitê e gerenciamento do projeto, enquanto os demais membros da equipe foram responsáveis pela execução, acompanhamento e auditorias, inclusive as autoras deste trabalho. A figura 3 mostra o padrão para descarte da área de trabalho.

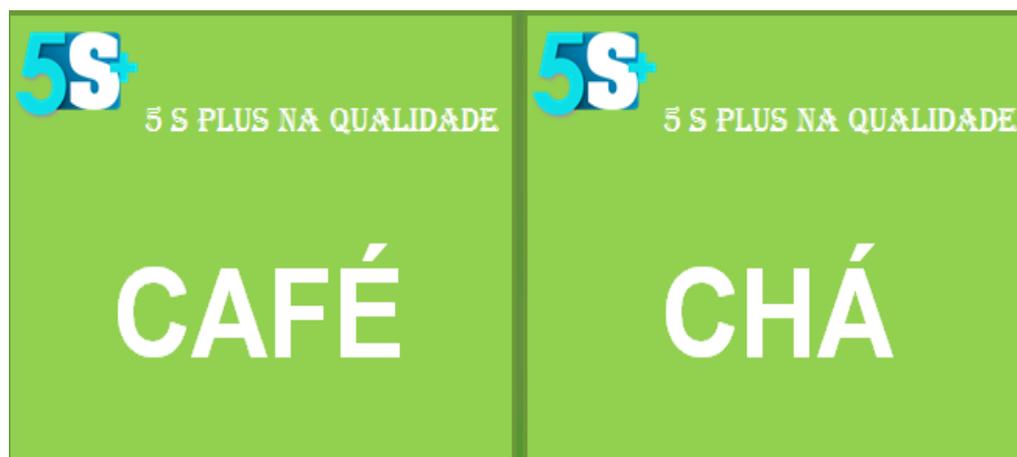
**Figura 3 – Padrão de Descarte/Utilização**



**Fonte:** Dados Institucionais (2019).

Os materiais foram identificados e classificados entre (doações ou descarte), onde a primeira classe indicava que o material não é utilizado naquela estação de trabalho, porém, tinha condições de ser reaproveitado em outras áreas sem necessidade de reparos. A segunda classe destinava-se a itens quebrados, com mau funcionamento, fora da data de validade ou obsoletos, que não poderiam ser reaproveitados por nenhuma outra área. Após a fase de descarte dos materiais não necessários, o senso de organização foi iniciado. Com ele foram criadas etiquetas de identificação para localização dos itens e todas as áreas da cooperativa trabalharam para padronizar a identificação dos seus objetos ou utensílios. A figura 4 ilustra algumas dessas identificações.

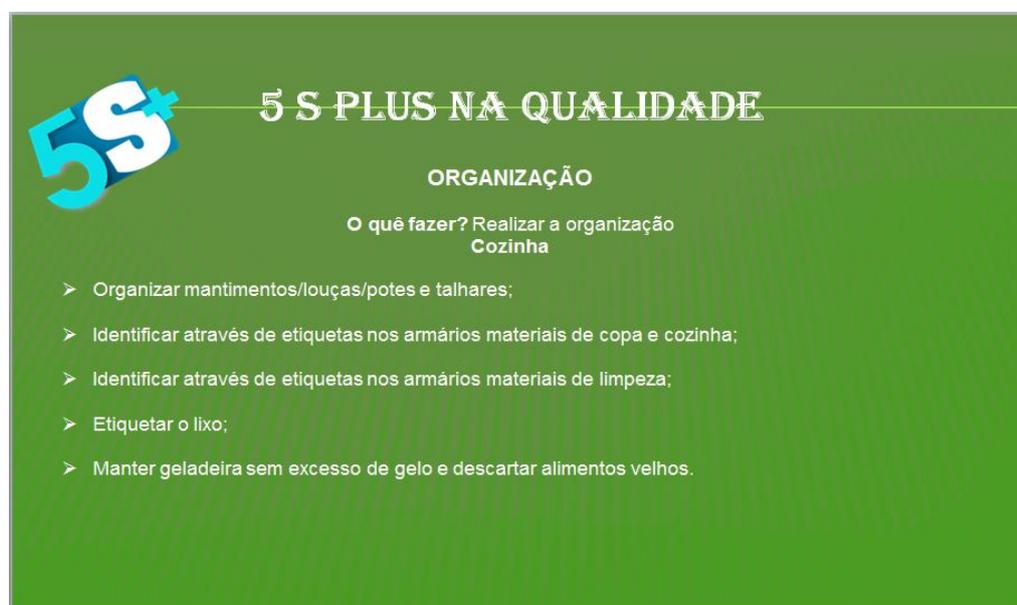
**Figura 4 – Identificações do Senso de Organização**



**Fonte:** Dados Institucionais (2019).

O senso de organização foi padronizado, e cada área criou um procedimento para identificação e manutenção desses padrões. O material auxiliou na absorção da cultura voltada para a organização, pois se torna o senso comum a todos os envolvidos. A figura 5 representa o padrão para a área da cozinha, onde foram aplicadas as etiquetas apresentadas na figura anterior.

**Figura 5 – Padrão de Organização**

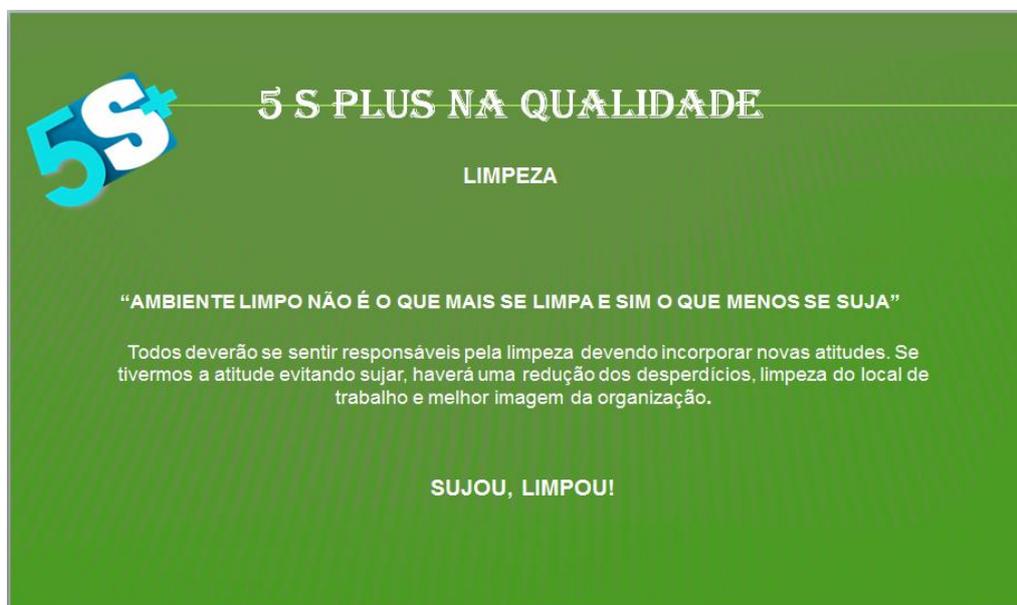


**Fonte:** Dados Institucionais (2019).

O senso de limpeza foi padronizado de modo geral, uma vez o objetivo almejado é a melhoria do ambiente de trabalho como um todo, melhorando a

qualidade de vida dos colaboradores e a consciência de qualidade pelos associados. A figura 6 orienta a todos qual a expectativa de limpeza.

**Figura 6 – Padrão de Limpeza**



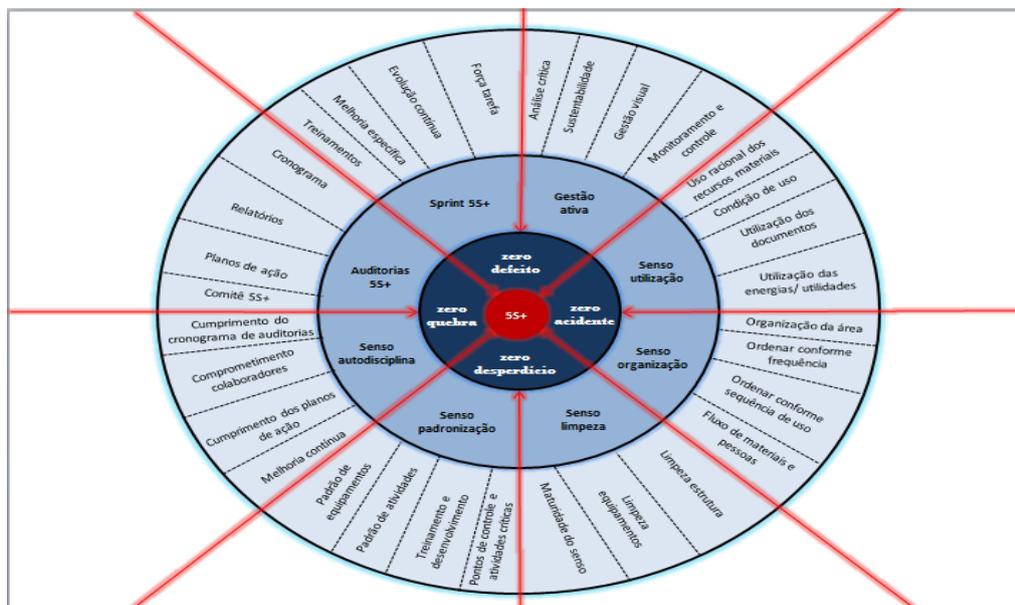
**Fonte:** Dados Institucionais (2019).

Com base nos padrões criados e implementados, o próximo passo do programa foi engajar os colaboradores em relação ao senso de autodisciplina. A manutenção do programa depende unicamente da mudança cultural dos colaboradores, e o quanto estão engajados para cumprir todos os sentidos que foram executados e depois padronizados.

Nessa etapa de manutenção do programa o senso de autodisciplina é fortemente divulgado e falado, pois é através dele que desenvolve o hábito de observar e seguir normas, regras, procedimentos, atender especificações, sejam elas formais ou informais. Esse hábito é o resultado do exercício da força mental, moral e física; podendo ser traduzido como desenvolver o “querer de fato”, “ter vontade”, “se predispor a”.

A figura 7 demonstra um bullseye como forma de lembrete a todos os envolvidos do programa, como forma motivacional demonstrando todos os princípios da implementação do programa.

Figura 7 – Bullseye Motivacional



Fonte: Dados Institucionais (2019).

#### 4.2 AUDITORIA DO PROGRAMA 5S PLUS

Auditar é basicamente uma comparação da situação encontrada no momento de sua execução, evidenciando os desvios a fim de corrigi-los.

As auditorias foram feitas por auditores internos e realizada de forma cruzada, de modo que nenhum auditor avaliasse sua própria área. Foi elaborado um Road Map com perguntas e respostas já definidas e notas padronizadas, com o intuito de verificar o grau de adequação das áreas ao programa.

O Road Map 5S Plus é um guia de avaliação utilizado para facilitar a auditoria, identificar oportunidades e reduzir a subjetividade nas respostas. É composto por:

- Cinco (5) perguntas por Senso Plus;
- Cada pergunta tem uma nota: 1, 2, 3 ou 4 pontos;
- A nota por SENSO varia de 4 (min) a 20 pontos (máx);
- A pontuação da área = Soma da nota dos sentidos;
- Pontuação da cooperativa = Média das áreas.

Segue figura 8 demonstrando o modelo do Roap Map utilizado para realização das auditorias:

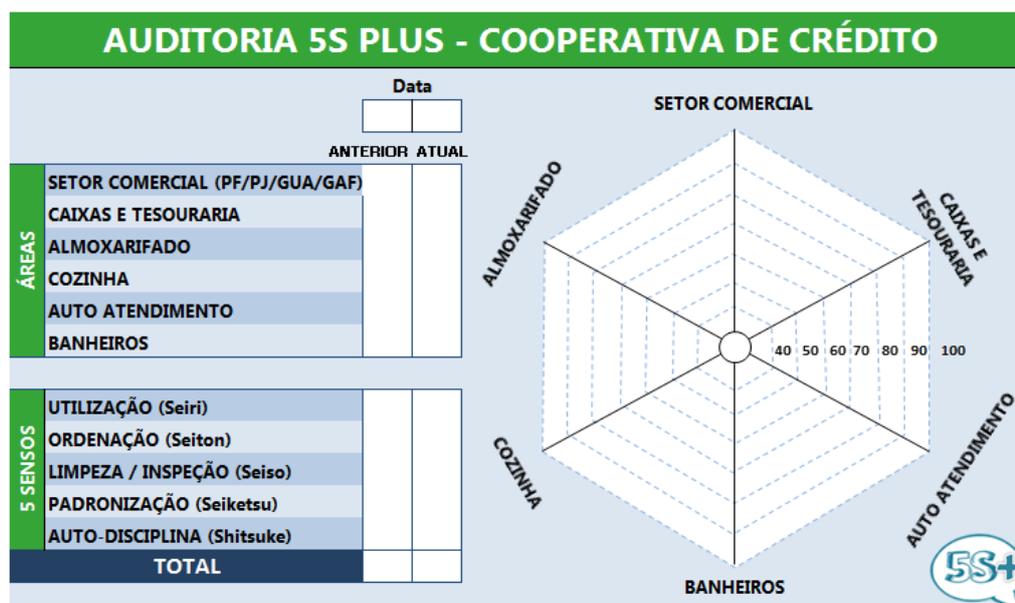
Figura 8 – Road Map de Auditoria

ROAD MAP AUDITORIA 5S PLUS				ESCRITÓRIOS
ESCRITÓRIOS - 1ª QUINZENA				
Nota MÍNIMA = 1 (pior resultado)   Nota MÁXIMA = 4 (melhor resultado)				
1. UTILIZAÇÃO - Remover e Segregar todos os itens que não são necessários.				
No.	Atividades	Pontos	Check List de Auditoria	NOTA
1.1	Todos o equipamentos eletrônicos presentes no local são necessários, estão em boas condições de uso e no local adequado?  (ex.: impressoras, telefones, computadores, monitores, controles remoto, DVDs, cabeamento, etc.)	1	A área possui vários itens que não são utilizados e alguns itens ESTÃO SEM CONDIÇÕES DE USO (danificados, etc)	
		2	A área possui poucos itens que não são utilizados, mas, TODOS ESTÃO EM CONDIÇÕES DE USO	
		3	A MAIORIA dos itens verificados estão em quantidade adequada e em boas condições de uso.	
		4	TODOS os itens verificados SEM EXCESSÃO estão em quantidade adequada e em boas condições de uso.	
1.2	Todos o layout do mobiliário presente no local está adequado às atividades, à circulação de pessoas, são necessários e estão em boas condições de uso?  (ex.: mesas, cadeiras, armários, quadros, coletores de lixo, etc.)	1	O layout e mobiliário NÃO SÃO ADEQUADOS às atividades e à circulação de pessoas.	
		2	O layout e mobiliário SÃO ADEQUADOS às atividades e à circulação de pessoas, MAS existem itens DANIFICADOS (sem condição de uso) no local	
		3	O layout e mobiliário SÃO ADEQUADOS às atividades e à circulação de pessoas. Não existem itens DANIFICADOS no local, MAS existem itens em quantidade inadequada.	
		4	O layout e mobiliário SÃO ADEQUADOS às atividades e à circulação de pessoas. TODOS os itens verificados SEM EXCESSÃO estão em quantidade adequada e em boas condições de uso.	

Fonte: Dados Institucionais (2019).

Os resultados das auditorias eram divulgados via e-mail de acordo com suas respectivas áreas e o resultado geral da cooperativa era exposto na sala de reunião no quadro de gestão à vista, segue figura 9 como modelo demonstrativo.

Figura 9 – Modelo do Quadro de Resultados da Auditoria



Fonte: Dados Institucionais (2019).

## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

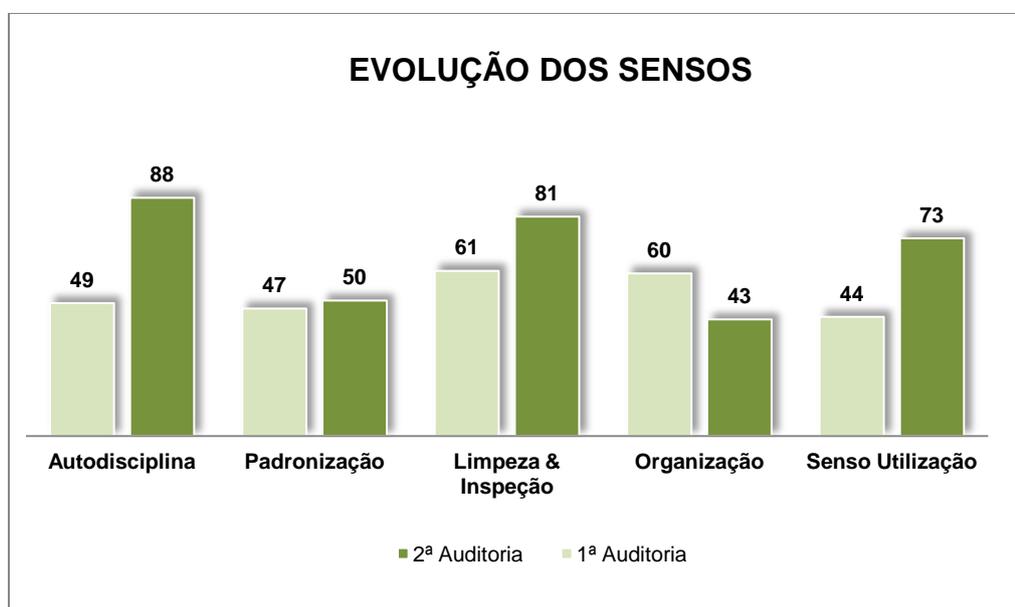
### 5.1 ANÁLISE DO PROGRAMA 5S PLUS

As atividades desenvolvidas durante o projeto rendeu uma documentação, como treinamentos, apresentações para a equipe, pesquisa de boas práticas de mercado, e a execução propriamente dita da implementação dos cinco sentidos.

Decerto que o projeto afetou a cultura organizacional, porém, o resultado esperado é a evolução dos índices de satisfação dos colaboradores e melhoria contínua do desempenho, devido à melhoria no ambiente de trabalho.

Os resultados obtidos podem ser medidos avaliando as auditorias, a primeira logo após o primeiro ciclo de vida do programa, onde foi realizado o Dia D, e a segunda após 15 dias de implementação do programa. O gráfico 1 apresenta os resultados da evolução dos sentidos em relação à primeira e a segunda auditoria.

**Gráfico 1 – Resultados Evolução dos Sentos**

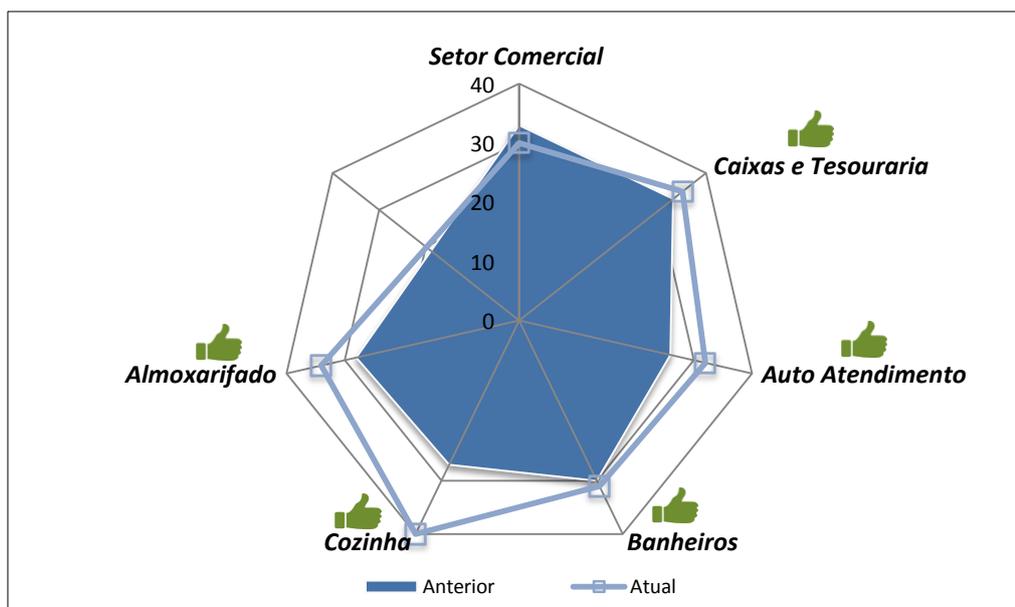


Fonte: Dados Institucionais (2019).

Nota-se que a aplicabilidade dos sentidos nas áreas foi de grande aprendizado e engajamento de todos para que os resultados da primeira em relação à segunda auditoria fossem satisfatórios.

Os resultados da área em geral foram satisfatórios, deixando evidenciado que o planejamento estratégico elaborado foi fomentado por todos e que o cronograma atendeu as expectativas esperadas. O gráfico 2 representa a pontuação das áreas.

**Gráfico 2 – Resultados das Áreas**



**Fonte:** Dados Institucionais (2019).

As auditorias são feitas quinzenalmente e apenas os auditores sabem a data prevista de auditorias e onde irão auditar.

O caminho para a melhoria contínua é árduo e longo, mas é visível que quando buscamos essa melhoria podemos ter grandes resultados. O “setor comercial” segue em alerta mediante aos resultados apresentados, sendo um ponto de atenção para todos do setor. É fundamental o comprometimento do gestor da área para o engajamento da equipe, pois o facilitador é o impulsionador da replicação horizontal de boas práticas.

O gestor da área precisa ter clareza do que é necessário para que sua área atinja o 100% da pontuação e planeje sua evolução.

Nota-se que, a metodologia do programa atinge todos de uma maneira ampla e, quando existe um colaborador que não se engloba às novas práticas, sejam elas de aplicação da ferramenta ou de melhoria, fica inviável sua permanência no ambiente de trabalho.

## 6 CONCLUSÃO

O estudo proposto teve como objetivo demonstrar a aplicação e os benefícios alcançados do programa 5S Plus em uma cooperativa de crédito, visando à qualidade e o bem estar dos colaboradores.

Teve como importância a aplicação do programa a verificação das deficiências da cooperativa, identificando e aplicando as atividades propostas. Pode-se ser observado que apesar da mudança de cultura, os colaboradores puderam ter o entendimento do porque melhorar algo que está bom para algo que seja melhor.

Dentre os principais benefícios alcançados, o programa 5S Plus pode trazer uma melhora de espaço virtual e físico, podendo assim diminuir o acúmulo de serviços e documentos, diminuição de tempo na procura de materiais e objetos e melhora do relacionamento entre colegas de trabalho. Através do programa a equipe da cooperadora de crédito começou a ter uma visão, de como o trabalho pode ser duradoura, mas que no final sempre é alcançado o sucesso.

Muitas pessoas tenderam a ser resistentes, mas como todos tiveram desde o início o foco de trabalharem para chegarem a um objetivo, essa resistência acabou sendo quebrada no decorrer da aplicação do programa.

Ao analisar a implantação do programa 5S Plus, comparando com o estudo de caso do presente trabalho; pode-se concluir que todas as etapas puderam ser aplicadas e completadas no tempo proposto pelo cronograma. Ressaltando que o importante de se implantar algo em uma empresa ou setor é manter sua sustentabilidade e preservação. Por tanto como citado no estudo seria realizado auto inspeções para a prática no dia a dia do programa, com intuito de garantir a sustentabilidade do programa 5S Plus.

Neste contexto é possível sim implantar e implementar um programa pelo qual tem o intuito, de melhorar a qualidade de vida não somente das pessoas, mas também do local de trabalho. Possibilitando a preservação da garantia de qualidade da cooperativa e melhora da produtividade.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRANTES, Jose. Gestão da Qualidade. Rio de Janeiro: Interciência, 2009;

CALLIARI, E. P.; FABRIS, I. A importância do 5S na Organização. Disponível em: <<http://www.uniedu.sed.sc.gov.br/wp-content/uploads/2014/01/Ediany-Patricia-Calliari.pdf>>. Acesso em: 20/08/2019;

CARVALHO, Pedro Carlos. O Programa 5S e a Qualidade Total. 5°. ed. Campinas. SP, 2011;

DEMING, William Edwards. Saia da crise. São Paulo: Futura, 2003.

ISHIKAWA, Kaoru, Controle da Qualidade a Maneira Japonesa. Rio de Janeiro: Campos, 1993;

PALADINI, P. Edson. Avaliação Estratégica da Qualidade. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

RIBEIRO, H. 5S A base para a Qualidade Total: um roteiro para uma implantação bem sucedida. Salvador: Casa da Qualidade, 1994;

SILVA, D. A. Uma metodologia de 5s para o Setor de Serviços: ação em grupo promovendo a mudança cultural orientada a resultados. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/81200>>. Acesso em: 22/09/2019;

YIN, R. K. Estudo de Caso – Planejamento e Método. Porto Alegre, Bookman 2005.