



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA

BARBARA DAMBROZ RAMBO

**ESTUDO SOBRE A APLICAÇÃO DA FERRAMENTA 5S EM
UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA COOPERATIVA**

Bagé/RS

2017

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA

BARBARA DAMBROZ RAMBO

**ESTUDO SOBRE A APLICAÇÃO DA FERRAMENTA 5S EM
UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA COOPERATIVA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal do Pampa, como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Engenharia de Produção. Orientadora: Tatiana Nardon Noal.

Bagé/RS
2017

BARBARA DAMBROZ RAMBO

**ESTUDO SOBRE A APLICAÇÃO DA FERRAMENTA 5S EM
UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA COOPERATIVA**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de
Engenharia de Produção da
Universidade Federal do Pampa,
como requisito parcial para
obtenção do Título de Bacharel
em Engenharia de Produção.
Orientadora: Tatiana Nardon
Noal.

Trabalho de Conclusão de Curso defendido e aprovado em __/__/____.

Banca examinadora:

Prof. Ma. Tatiana Nardon Noal

Orientadora

Unipampa

Prof. Me. Victor Luiz Scherer Lutz

Unipampa

Prof. Dr. Claudio Sonaglio Albano

Unipampa

AGRADECIMENTOS

À família e a Deus, que são a base de tudo. Aos colegas, pela ajuda e paciência nas horas difíceis.

A todos os envolvidos na elaboração deste trabalho, que se tornaram verdadeiros amigos e grandes mestres, focados sempre em atingir o objetivo daqueles que buscam o conhecimento.

“Seja você quem for, seja qual for a posição social que você tenha na vida, a mais alta ou a mais baixa, tenha sempre como meta muita força, muita determinação e sempre faça tudo com muito amor e com muita fé em Deus, que um dia você chega lá”.

Ayrton Senna

RESUMO

Em um cenário de mercado cada vez mais competitivo, a melhoria contínua é um conceito que não está restrito às empresas de cultura japonesa, tão pouco ligada somente aos fabricantes do ramo automobilístico ou a grandes empresas. Historicamente foi comprovada a eficácia do método de gestão criado pela Toyota, baseado na identificação dos desperdícios para então eliminá-los, promovendo um ambiente favorável ao aprendizado organizacional. A padronização das empresas baseada na qualidade está cada vez mais sendo percebida pelos clientes, o que gera uma diferenciação de quem utiliza esta cultura para reger o dia a dia em um ambiente corporativo. A justificativa deste trabalho está baseada na aplicação dos conceitos de 5S em uma empresa não-fábrica, com processos administrativos. No decorrer da metodologia, são apresentados os padrões criados por uma Cooperativa de Crédito, para a aplicação do programa de qualidade e 5S, em uma determinada agência, bem como a maneira de auditar para manter estes padrões e a vitalidade do programa após sua implantação. Por fim, são apresentados os resultados, que foram medidos através de auditorias e comparados através do *checklist* de acompanhamento em cada setor. Concluiu-se que em relação ao comportamento da equipe, houve visível melhoria na harmonia, no clima, bem como no padrão de atendimento e organização dos setores envolvidos. Além disso, são destacados os pontos que necessitam de maior disciplina e atenção, com foco em buscar sempre a melhoria contínua na agência.

Palavras Chave: Qualidade, Melhoria Contínua; 5S's.

ABSTRACT

In an increasingly competitive market scenario, continuous improvement is a concept that is not restricted to Japanese culture companies, which is less closely linked to automotive manufacturers or large companies. Historically, the effectiveness of Toyota's management method, based on the identification of wastes, has been proven to eliminate them, promoting an environment conducive to organizational learning. Customers increasingly perceive the standardization of companies based on quality, which generates a differentiation of who uses this culture to regulate the day to day in a corporate environment. The justification for this work is based on the application of 5S concepts in a non-manufacturing company with administrative processes. In the course of the methodology, the standards created by a Credit Union for the application of the 5S and quality program in a particular agency are presented, as well as the way of auditing to maintain these standards and the vitality of the program after its implementation. Finally, the results are presented, which were measured through audits and compared through the follow-up checklist in each sector. It was concluded that in relation to the behavior of the team, there was visible improvement in harmony, in the climate, as well as in the standard of care and organization of the sectors involved. In addition, the points that need greater discipline and attention are highlighted, with a focus on always seeking continuous improvement in the agency.

Key Words: Quality, Continuous Improvement; 5S.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Os sete desperdícios.....	15
Figura 2 - Os principais benefícios do 5S na organização	21
Figura 3 - Objetivo do programa "D-OLHO na Qualidade".....	22
Figura 4 - Padrão de descarte para estação de trabalho.....	23
Figura 5 - Modelos de identificação para o Senso de Organização.....	24
Figura 6 - Padrão de organização da área.....	24
Figura 7 - Padrão de orientação para limpeza.....	25
Figura 8 - Cabeçalho do formulário de auditoria.....	26
Figura 9 - 1° S - UTILIZAÇÃO (SEIRI)	27
Figura 10 - 2° S – ORDENAÇÃO (SEITON).....	27
Figura 11 - 3° S - LIMPEZA (SEISOU)	28
Figura 12 - 4° S – HIGIENE-APRESENTAÇÃO PESSOAL (SEIKETSU).	29
Figura 13 - 5° S – AUTO-DISCIPLINA (SHITSUK).	29
Figura 14 - Resultados da primeira auditoria.	31
Figura 15 - Resultados da segunda auditoria.	32

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Cronograma geral do programa	19
Tabela 2 – Pontuação Auditoria	30

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	8
LISTA DE TABELAS	9
1 INTRODUÇÃO.....	11
1.1 JUSTIFICATIVA.....	11
1.2 CONTEXTO DO TRABALHO	13
1.3 OBJETIVO GERAL	12
1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1 QUALIDADE E MELHORIA CONTÍNUA.....	14
2.2 A FERRAMENTA 5S	15
2.3 PROGRAMA D-OLHO NO 5S.....	17
3 MATERIAIS E MÉTODOS	19
3.1 PROGRAMA “D-OLHO NA QUALIDADE SICREDI”	19
3.1.1 ELABORAÇÃO DOS PADRÕES DO PROGRAMA	20
3.2 AUDITORIAS E MANUTENÇÃO DO PROGRAMA “D-OLHO NA QUALIDADE”	25
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	31
4.1 ANÁLISE DA APLICAÇÃO DO 5S NA AGÊNCIA.....	31
5 CONCLUSÕES.....	34
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	35

1 INTRODUÇÃO

Em um ambiente de atuação com altos índices de inflação e a sensação de um mercado altamente “protegido”, os bancos brasileiros por muito tempo possuíram grandes aliados, uma vez que o “*floating*”¹ sempre gerou altas receitas às instituições, encobrindo as ineficiências dos processos. (SILVA, 1999)

Frente aos grandes desafios, que diariamente se mostram maiores e mais complexos, as empresas necessitam estruturar-se no que diz respeito a máquinas, equipamentos, bem como a pessoal capacitado. A evolução em processos e gerenciamento passa pela maneira com que as empresas gerenciam as informações disponibilizam os dados e evoluem continuamente buscando melhores margens e menores custos.

É necessário que se tenha um ambiente saudável entre os indivíduos para a obtenção de melhores resultados com qualidade nas empresas. Desta forma, é possível que as pessoas mantenham a organização em pleno funcionamento, tomando decisões e gerenciamento os negócios da melhor e mais otimizada forma possível.

Com o objetivo de organizar o ambiente de trabalho e se adaptar aos níveis de gestão da qualidade, a empresa percebeu a necessidade de implantar o programa 5S, visando melhorar a qualidade de vida dos colaboradores, reduzir suas perdas e otimizar seus processos.

1.1 JUSTIFICATIVA

O presente trabalho propõe estudar as questões relacionadas ao aprimoramento e a gestão da qualidade em empresas com perfil administrativo, as quais possuem processos e estruturas desorganizadas. É estudado e implantado a ferramenta do 5’S na empresa, baseada nos estudos da eficiência de seus conceitos práticos. Fundamentadas com os conhecimentos adquiridos no curso de Engenharia de Produção, que visam aprimorar as práticas implantadas no Sicredi.

O estudo de caso a seguir serve de exemplo para futuras aplicações da ferramenta, com o passo a passo de cada etapa executada na empresa. É estruturado todo um cenário de

1 Floating: Recursos transitoriamente mantidos ou depositados em bancos, geralmente sem remuneração para o depositante/correntista, segundo o Glossário do Banco Central do Brasil.

organização, o qual traz uma grande inovação no setor, que geralmente é conhecido por ser burocrático e totalmente bagunçado.

1.2 CONTEXTO DO TRABALHO

Roesch (1996) acredita que, para exaltar a importância de um projeto, deve-se saber para quem ele contribui. Pode ser para o meio ambiente, para a população, ou ainda, para uma organização e seus colaboradores.

O Sicredi, instituição financeira cooperativa, é referência internacional pelo modelo de atuação em sistema. São 100 cooperativas de crédito filiadas, que operam com uma rede de atendimento com 1.321 pontos. A estrutura conta ainda com quatro Centrais Regionais – acionistas da Sicredi Participações S.A., uma Confederação, uma Fundação e um Banco Cooperativo e suas empresas controladas. Todas essas entidades, juntas, formam o Sicredi e adotam um padrão operacional único.

A atuação em sistema permite ganhos de escala e aumenta o potencial das cooperativas de crédito para exercer a atividade em um mercado no qual estão presentes grandes conglomerados financeiros. Tem como diferencial um modelo de gestão que valoriza a participação. Os mais de 2,9 milhões de associados votam e decidem sobre os rumos da sua cooperativa de crédito, à qual está presente em 11 estados brasileiros, com mais de 1,3 mil pontos de atendimento, e no restante do Brasil por meio da Rede Banco 24 Horas.

Tem como missão no sistema cooperativo, valorizar o relacionamento, oferecer soluções financeiras para agregar renda e contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos associados e da sociedade. Com apoio de mais de 17,6 mil colaboradores, o Sicredi promove o desenvolvimento econômico e social dos associados e das comunidades onde atua. Atualmente, a marca Sicredi é bastante competitiva no mercado, pois oferece produtos e serviços como qualquer outra instituição financeira, porém com os diferenciais de um sistema cooperativo.

A Cooperativa Sicredi Fronteira Sul, atuante na região de Bagé/RS, possui quinze agências, entre unidades de atendimento e administrativo. O presente trabalho foi desenvolvido em uma das agências, situada na cidade de Bagé/RS, inaugurada em 02 (dois) de setembro de 2013, localizada na Rua General Osório, 735. A agência possui 12 colaboradores no momento, e possui um *layout* diferenciado das demais, pois foi a última agência aberta da Cooperativa, e já possui uma estrutura mais moderna e de alto padrão.

1.2 Objetivo geral

Este trabalho tem como objetivo geral implementar os conceitos de qualidade aplicados em uma unidade de atendimento da Cooperativa Sicredi, focado na eficiência do trabalho.

1.3 Objetivos específicos

Apresentar e implementar os métodos da ferramenta 5S, com as etapas de descarte, padronização, manutenção e auditorias do programa.

Demonstrar a importância da organização e da identidade visual dos setores da agência, com ênfase nos conceitos de qualidade.

Busca promover a mudança cultural entre os colaboradores da agência, bem como colaborar para o aperfeiçoamento do processo metodológico de implementação da melhoria contínua.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Frente ao cenário atual, é imprescindível que as pessoas se comprometam, se mobilizem e busquem sempre a excelência em seus processos.

Existe uma alta competitividade entre empresas e instituições, sejam elas públicas ou privadas, e a busca por melhoria na eficiência operacional é um ponto fundamental para as organizações, como forma de aumento de produtividade, lucratividade, ou a longo prazo, uma maneira de sobrevivência do negócio.

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

2.1 Qualidade e melhoria contínua

De acordo com Paladini (2008), avaliar a qualidade é um papel importante no gerenciamento de uma organização, pois a partir dela, é possível desenvolver estratégias e elementos competitivos com as necessidades do mercado.

Além disso, é um processo abrangente que, para ser útil e válido, deve ser contínuo, e exige uma ampla visão sobre o todo.

O sucesso de muitas empresas japonesas de acordo com Kotler (2009), decorre da qualidade excepcional dos seus produtos, onde grande parte de seus consumidores não admitirá um desempenho de qualidade mediano; sendo necessário adotar a administração de qualidade total para permanecer competindo.

Segundo Ferraz e Florino (2011), o Sistema Toyota de Produção foi criado e implantado pelos sócios Taiichi Ohno e Eiji Toyota após observar sua avó trabalhando em um tear manual e relacionar a operação da máquina com a necessidade de automatizar os processos, dando ao operador condições de controlar a qualidade ao longo do processo. O sistema de gerenciamento baseado na melhoria contínua teve sua eficácia reconhecida e comprovada mundialmente, tornando a Toyota a maior fabricante global de automóveis.

O Sistema Toyota de Produção combina diversos fatores, como a excelência em gerenciamento, estratégias e incentivo à melhoria contínua e tecnologia para otimização da produtividade. Para tal, a principal estratégia é tornar os problemas visíveis para então eliminá-los, eliminando os desperdícios: tempo de espera, produção além do necessário, tempo de máquinas em manutenção, e tantos outros (SHINGO,1989).

A figura 1 ilustra os sete desperdícios indicados pelo Sistema Toyota.

Figura 1 - Os sete desperdícios



Fonte: Silva, 2008.

Segundo Silveira (2016) uma das ferramentas para otimizar os processos é o 5S, uma abreviação de palavras japonesas, todas iniciadas em inglês e que em português foi incluída a palavra Senso de... , a fim de adaptar o conceito:

- *Seiri*: Senso de Descarte;
- *Seiton*: Senso de Organização;
- *Seiso*: Senso de Limpeza;
- *Seiketsu*: Senso de Padronização;
- *Shitsuke*: Senso de Autodisciplina.

2.2 A ferramenta 5S

De acordo com Silveira (2016), a prática do 5S proporciona a melhoria no ambiente, organização e qualidade de vida pessoal e profissional. Porém, esta melhoria somente pode ser percebida quando os indivíduos mudam culturalmente os conceitos de arrumação e organização, uma vez que a aplicação da ferramenta deixa de ser um dever e torna-se um comportamento normal.

Ainda de acordo com o autor, os recursos disponíveis nem sempre são escassos, mas é necessário saber o que tem necessidade de uso constante, o que não é usado com tanta frequência e até aquelas ferramentas e recursos que são esporadicamente usados. Saber classificar e até descartar o que não é necessário é ponto chave da ferramenta, e tornar essa análise parte da rotina é a mudança cultural proposta pelo princípio da melhoria contínua. A partir destes conceitos, temos a descrição de cada um dos Sentos:

a) Senso de utilização ou descarte

Para Calliari e Fabris (2011), basicamente este senso traduz-se em saber utilizar sem desperdiçar os recursos. Primeiramente, é necessário fazer uma classificação entre os materiais disponíveis no local de trabalho, como sendo necessários ou desnecessários, em seguida, faz-se a destinação deste material para o seu local correto, seja para uma bancada onde será usado, para reparos e manutenção, ou mesmo o seu descarte.

b) Senso de organização/ordenação

Segundo Silva (1999), após o descarte do que não será usado, pode-se planejar a maneira de organização e armazenamento dos equipamentos, matéria-prima, ou recursos, da forma que seu acesso seja o mais facilitado possível.

O conceito que norteia este senso é a simplificação, pois o objetivo é armazenar os objetos de maneira ordenada e sistematizada a fim de facilitar o uso, o manuseio, a limpeza e a guarda deste recurso.

c) Senso de limpeza

Segundo Vieira (2012), as pessoas devem se preocupar em não deixar qualquer objeto estranho sobre a mesa, por exemplo, assim o ambiente de trabalho fica mais agradável. Eliminar desperdícios, estabelecer os horários de limpeza e inspecionar as condições de uso são disciplinas fundamentais.

O senso de limpeza é o responsável, como indica o próprio nome, pela limpeza e manutenção do local de trabalho, equipamentos e ferramentas, e demais recursos. As rotinas de limpeza são elaboradas nessa etapa, e deve ser observada a responsabilidade de cada um em zelar pela limpeza do seu ambiente.

Limpar é eliminar a sujeira, inspecionando para descobrir e atacar as fontes de problemas. A limpeza deve ser encarada como uma oportunidade de inspeção e de reconhecimento do ambiente. Para tanto, é de fundamental

importância que a limpeza seja feita pelo próprio usuário do ambiente.
(RIBEIRO,1994, p.18)

d) Senso de higiene

Criar condições favoráveis à higiene pessoal, física e mental, promover um ambiente agradável e melhoria da qualidade de vida são os objetivos principais deste senso. Aparentemente, quem não cuida bem de si mesmo, dificilmente vende produtos e serviços de qualidade.

Um dos benefícios deste senso é mostrar que a imagem interna da empresa melhora quando observada por seus funcionários, e conseqüentemente, este aspecto também é observado pelo ambiente externo, ou seja, pelos clientes.

De acordo com Carvalho (2011) as atividades deste senso merecem uma atenção especial, pois além de exigir paciência e perseverança da equipe, trabalha com o comportamento e com a mentalidade dos colaboradores.

e) Senso de autodisciplina/manutenção

Basicamente, esta etapa do processo visa garantir que as pessoas seguirão o que foi feito nos outros quatro sentidos anteriores. Nesta mudança de cultura está a base da implantação da ferramenta. A partir do momento em que os colaboradores se sentem orgulhosos pelo ambiente de trabalho que construíram e se dispõem a melhorá-lo continuamente, eles entenderão a verdadeira essência do 5S.

Segundo Silva (1999) os programas de 5S foram inicialmente criados para aplicação em ambientes fabris, muitas vezes denominados como um faxinão do chão de fábrica, porém como vimos, o programa tem a finalidade de mudar a forma com que a organização entende o que é limpeza e organização, mudando a cultura dos colaboradores.

Além de explicar uma atitude de respeito à equipe que está trabalhando neste projeto, é uma fase de rotina da melhoria, onde nota-se a consolidação do grupo em prol do desenvolvimento da autodisciplina. A manutenção garante o bom funcionamento da organização e gera motivação para os funcionários.

Baseado na filosofia até aqui descrita, a metodologia escolhida para implantar o 5S na instituição foi a D-OLHO, que será apresentada a seguir.

2.3 Programa d-olho no 5s

De acordo com o material disponibilizado pelo SEBRAE, e melhor descrito em seus cursos sobre o assunto, o programa D-olho apresenta nas letras que compõe a sigla a seguinte relação com os cinco Sentos do programa 5S:

- D: Descarte – Senso de Descarte;
- O: Organização – Senso de Organização;
- L: Limpeza – Senso de Limpeza;
- H: Higiene – Senso de Padronização;
- O: Ordem Mantida – Senso de Autodisciplina.

Apesar da diferença na nomenclatura, os cursos oferecidos utilizando esta metodologia são baseados nos conceitos da ferramenta, e tem como objetivo a mudança de hábitos das empresas, buscando o desenvolvimento das pessoas e a melhoria do ambiente de trabalho.

3 MATERIAIS E MÉTODOS

Este item tem por finalidade apresentar os procedimentos metodológicos utilizados na presente pesquisa descritiva. Busca aplicar os conceitos de melhoria contínua apresentados anteriormente com a aplicação da ferramenta 5S, apropriando-se de um estudo de caso na implantação da ferramenta e na gestão da qualidade.

3.1 Programa D-olho na Qualidade Sicredi

O programa de implantação da ferramenta 5S na agência foi iniciado pela identificação da necessidade de melhoria nos processos internos, padronização e organização para aumento da eficiência de atendimentos aos clientes/cooperados, e também na melhoria dos processos operacionais.

Desta forma, foi elaborada uma tabela simples de responsabilidades entre os colaboradores, conforme mostra a tabela 1, onde cada etapa foi atribuída à um ou mais responsáveis com a data estimada de conclusão, para melhor acompanhamento da evolução do projeto.

Tabela 1 - Cronograma geral do programa

Fases	Quem?	Quando ?
Fotografar situação atual	Gerente Administrativo	18/08/2016
Criar material do programa	Gerente Administrativo	Até 12/09/2016
Criar mascote e nome	Gerente Administrativo	Até 12/09/2016
Definir data do descarte	Gerente da Agência	13/09/2016
Definir equipe de apoio	Gerente Administrativo	15/09/2016
Definir responsáveis/setor	Gerente da Agência	22/09/2016
Definir auditores	Negocial e Administrativo	22/09/2016
Definir data de auditoria	Gerente da Agência	03/10/2016
Criar painel acompanhamento	Auditores	03/10/2016
Criar etiquetas padrão	Gerente Administrativo	03/10/2016
Reunião de lançamento	Administrativo	31/10/2016
Responsáveis pelo programa	Toda equipe	Após lançamento

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Com o cronograma elaborado, as atividades foram distribuídas e a implantação iniciou com o estudo da situação atual, através do registro fotográfico do ambiente de trabalho, das áreas comuns, o qual foi de suma importância para a comparação dos ganhos obtidos.


3.1.1 Elaboração dos padrões do programa

Em paralelo com os registros, foi elaborada uma apresentação de *slides*, com os conceitos dos sensores, a proposta da mudança de cultura, as necessidades que motivaram a implantação do projeto, entre outras informações que influenciaram na ambientação da equipe para o desenvolvimento do programa.

Este material foi apresentado pelos representantes da gerência da agência, dando abertura ao ciclo de implantação do programa “D-OLHO na Qualidade – Excelência em Gestão”.

A motivação da equipe foi constantemente estimulada, apresentando aos colaboradores os benefícios obtidos no ambiente de trabalho, as possibilidades de ganhos de produtividade e a melhoria na qualidade de vida para cada um. Estes benefícios foram apresentados como ilustra a figura 2.


Figura 2 - Os principais benefícios do 5S na organização.



D'OLHO NA QUALIDADE


Quais são os principais benefícios?

- ✓ Foco no **NEGÓCIO** pela redução da perda de tempo procurando por objetos e documentos.
- ✓ Redução de despesas e melhor aproveitamento de materiais;
- ✓ Melhoria da qualidade de produtos e serviços;
- ✓ Maior satisfação das pessoas com o trabalho;
- ✓ Maior foco no associado;
- ✓ Eficiência da cooperativa;
- ✓ Associado percebe a organização e limpeza.



Seremos CAÇADORES DE DESPÉRDÍCIO!

Classificação da Informação: Uso Irrestrito




PROGRAMA
QUALIDADE
Cooperativa Agrícola

Fonte: Sicredi (2017)

Os objetivos almejados pela organização com a execução deste projeto foram também divulgados durante esta apresentação preliminar, reforçando que a qualidade deve ser percebida pelo associado, e isto só é possível em um ambiente organizado e limpo. A figura 3 representa estas informações, da maneira que foram compartilhadas com a equipe.

Figura 3 - Objetivo do programa "D-OLHO na Qualidade"



D'OLHO NA QUALIDADE

Objetivo

O programa tem como objetivo mobilizar, motivar e conscientizar todos os colaboradores para a Qualidade, através da organização e da disciplina no local de trabalho, mudando as atitudes dos colaboradores melhorando o ambiente e a qualidade de vida de todos, através de uma rotina mais saudável, com menos desperdício, mais limpa e transparente, propiciando a geração de resultados, desenvolvimento das pessoas e principalmente a **geração de NEGÓCIOS!**

- **Quando há qualidade, o ASSOCIADO percebe a diferença!**

Classificação da Informação: Uso Irrestrito

PROGRAMA QUALIDADE
Excelência no trabalho


Fonte: Sicredi (2017)

A partir desta reunião de apresentação, com o cronograma e com as atividades distribuídas, a execução do projeto pôde ter início, e então as atividades de aplicação foram definidas por áreas dentro da agência.

Cada área definiu o que é importante para a sua atividade diária, quais ferramentas devem ficar o tempo todo disponíveis e quais documentos devem ser guardados. Os gestores ficaram responsáveis pela administração e gerenciamento do projeto, enquanto os demais membros da equipe foram responsáveis pela execução e acompanhamento, inclusive a autora deste trabalho.

Desta forma, fica claro que tudo o que não se enquadra nesta classificação, deve ser descartado. A figura 4 ilustra um padrão para descarte da área de trabalho de um dos colaboradores.

Figura 4 - Padrão de descarte para estação de trabalho.



D'OLHO NA QUALIDADE


DESCARTE/UTILIZAÇÃO

O quê fazer? Realizar o descarte

Estação de Trabalho

- Há documentos importantes extraviados?
- Cada pessoa deve saber diferenciar o útil do inútil;
- Só o que tem utilidade imediata deve estar na mesa de trabalho;
- Somente a quantidade certa deve estar disponível;
- Exemplos de descarte: calendários vencidos, agendas muito antigas, muitas canetas, materiais desatualizados, materiais quebrados...
- **Separar o material e colocar no local indicado: Doações ou Descarte**

Classificação da Informação: **Uso Irrestrito**



Fonte: Sicredi (2017)

Ao identificar e classificar os itens, o material descartado também foi classificado em “Doações” ou “Descarte”, onde a primeira classe indicava que o material não é utilizado naquela estação de trabalho, porém, tem condições de ser reaproveitado em outras áreas sem necessidade de reparos. A segunda classe destina-se a itens quebrados, com mau funcionamento, fora da data de validade ou obsoletos, que não podem ser reaproveitados por nenhuma outra área.

Após a fase de descarte dos materiais não necessários, o processo de organização foi iniciado. Com ele foram criadas as etiquetas de identificação para localização dos itens e todas as áreas da empresa trabalharam para padronizar a identificação dos seus utensílios. A figura 5 ilustra algumas dessas identificações.

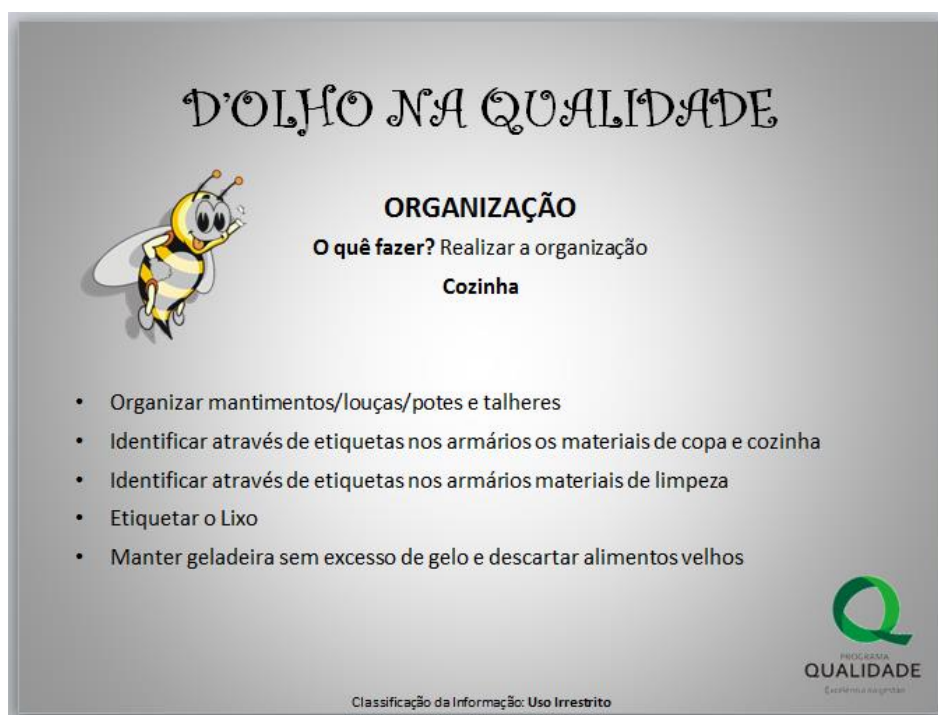
Figura 5 - Modelos de identificação para o Senso de Organização



Fonte: Scredí (2017)

O processo de organização também foi padronizado, e cada área criou um procedimento para identificação e manutenção destes padrões. Este material auxilia a absorção da cultura voltada para a organização, pois torna o senso comum, como foi feita a definição de padrão, e a revisão diária deste padrão pode ser feita por todos os colaboradores. A figura 6 representa o padrão para a área da cozinha, onde foram aplicadas as etiquetas apresentadas na figura anterior.

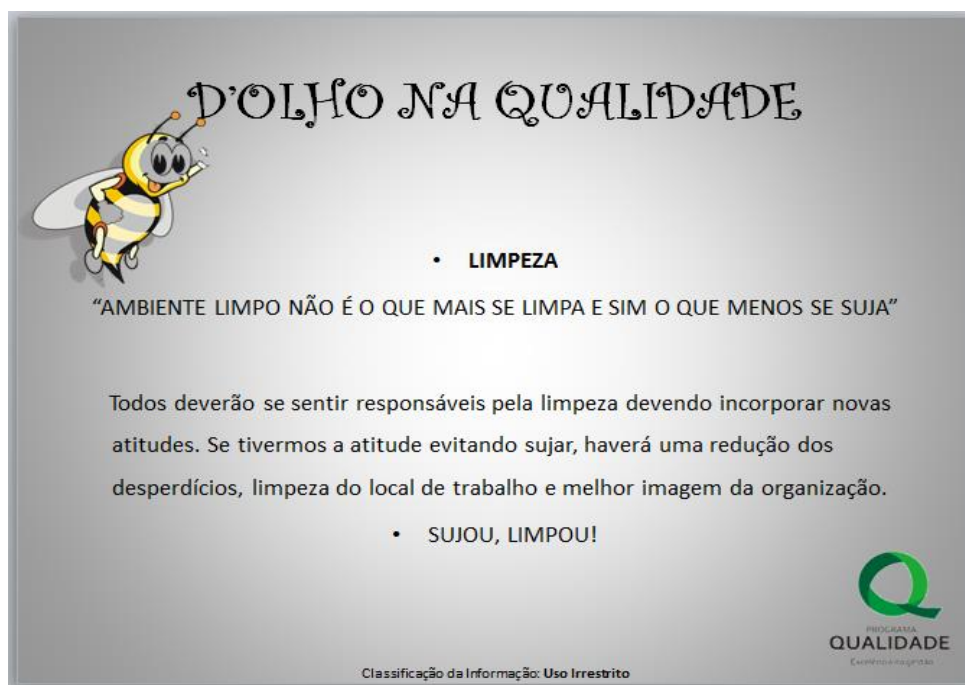
Figura 6 - Padrão de organização da área



Fonte: Scredí (2017)

O senso de limpeza foi padronizado de maneira geral, visto que o objetivo desejado é a melhoria do ambiente de trabalho como um todo, melhorando a qualidade de vida dos colaboradores e a percepção de qualidade pelos associados. Para tal, foi criado o padrão representado pela figura 7, que orienta a todos qual a expectativa de limpeza.

Figura 7 - Padrão de orientação para limpeza



Fonte: Sicredi (2017)

Com base nestes padrões criados e apresentados, o próximo passo para a implantação do programa foi elaborar os métodos de auditoria, que visam garantir a mudança cultural efetiva, e os detalhes deste documento serão apresentados a seguir.

3.2 Auditorias e manutenção do programa "D-Olho na Qualidade"

A manutenção do programa depende exclusivamente de quão profunda é a mudança cultural dos colaboradores, e quão motivados eles estão em seguir com os processos de Descarte, Organização e Limpeza que foram executados e depois padronizados.

Portanto, é de suma importância que os padrões criados sejam amplamente divulgados, e o cumprimento das atividades de manutenção da cultura implantada passe pela auditoria desta execução.





Auditar é basicamente comparar a situação encontrada no momento de sua execução, evidenciando os desvios a fim de corrigi-los. É muito importante entender este objetivo, pois é dele que depende a perpetuação do programa.

A seguir estão descritos os blocos que compõem o formulário padrão de auditoria do programa, e a descrição de cada um dos seus pontos:

- **Cabeçalho e identificação:**

Campo destinado à definição da área que será auditada, quem será o auditor, e uma breve legenda da pontuação aplicada. A figura 8 representa esta parte do formulário.

Figura 8 - Cabeçalho do formulário de auditoria




	CHECKLIST DE AUDITORIA - PROGRAMA 5S - SICREDI UA 13			
Setor Auditado:		Setor Auditado:		
Auditor (es):				
Pontuação:	1 ponto - RUIM 	2 pontos - REGULAR 	3 pontos - BOM 	0 pontos - Não aplicável

Fonte: Sicredi (2017)

- **1° S – Utilização ou descarte (seiri):**

A figura 9 representa a parte do relatório que é responsável pela verificação do cumprimento dos padrões estabelecidos para o Senso de Descarte, questionando se há material excedente no posto de trabalho, no estoque intermediário deste posto, e nota-se que é reservado um local para armazenamento de itens pessoais, desde que a identificação deste local esteja correta.

Figura 9 - 1º S - UTILIZAÇÃO (SEIRI) - Pontos de Avaliação

1º S – UTILIZAÇÃO (SEIRI) - PONTOS DE AVALIAÇÃO				N/A	OBSERVAÇÕES
1- Existem materiais e/ou equipamentos ou papeis que não estão sendo utilizados e não foram descartados ?					
2- Existem excesso de material no almoxarifado?					
3- Verificar se existem, objetos além do determinado no Guia D` Olho na Qualidade nas mesas. Cada pessoa deve ter somente uma gaveta para guardar objetos pessoais. As gavetas e/ou armários pessoais não serão inspecionados se estiverem identificadas, caso não estejam identificados devem ser inspecionadas.					
Pontuação = Soma das notas dividido pela quantidade de itens aplicáveis.					

Fonte: Sicredi (2017)

- **2º S – Ordenação (seiton):**

O segundo senso é auditado por meio de várias perguntas, as quatro primeiras relacionadas à organização dos materiais disponíveis no posto de trabalho, identificação do local correto destes materiais, e se não há materiais em excesso, seguidas de mais três perguntas sobre a organização dos arquivos e materiais impressos que podem ficar sobre as mesas de trabalho. As últimas perguntas estão relacionadas à observação do padrão criado para este senso. A figura 10 representa esta parte da auditoria.

Figura 10 - 2º S – ORDENAÇÃO (SEITON) - Pontos de Avaliação

2º S – ORDENAÇÃO (SEITON) - PONTOS DE AVALIAÇÃO				N/A	OBSERVAÇÕES
1- Os materiais/objetos/equipamentos estão em locais adequados e organizados?					
2- Os locais onde os materiais são guardados/alocados estão identificados corretamente?					
3- Há desperdício de papel nas impressoras?					
4- há caixas ou materiais espalhados fora do seu devido lugar?					
5- As demandas em aberto estão nos escaninhos?					
6- As caixas ou pastas que estão dentro de armários encontram-se etiquetadas?					
7- Há documentos espalhados em cima de armários?					
8- As gavetas estão adequadas conforme Guia D` Olho na Qualidade?					
9- No final do expediente ficam papeis espalhados nas mesas, armários e impressora?					
10- Nas mesas estão os materiais de uso constante conforme Guia D` Olho na Qualidade?					
11- De modo geral o setor, encontra-se organizado?					
Pontuação					

Fonte: Sicredi (2017)

- **3º S – Limpeza (seisou):**

A validação do terceiro senso tem o objetivo de apurar o estado de limpeza e conservação da área, móveis, equipamentos e ambiente de trabalho, bem como uma questão relacionada ao cuidado da área do café, que é de uso comum. Este ponto da auditoria é representado pela figura 11.

Figura 11 - 3º S - LIMPEZA (SEISOU) - Pontos de Avaliação.



3º S – LIMPEZA (SEISOU) - PONTOS DE AVALIAÇÃO				N/A	OBSERVAÇÕES
1- Os móveis e materiais estão em boas condições de limpeza?					
2- Computadores, teclados e mouses estão em boas condições de limpeza?					
3- Há comida nas mesas?					
4- O chão está limpo? Há papéis ou outros materiais jogados no chão?					
5- As paredes, portas, cortinas e vidros estão limpos?					
6- A área de café encontra-se limpa e organizada?					
Pontuação					

Fonte: Sicredi (2017)

- **4º S – Higiene e apresentação pessoal (*seiketsu*):**

Durante a auditoria, é neste ponto onde são observados os bons costumes, conforme definidos pelas equipes, tratando também da apresentação dos colaboradores perante os associados. É uma forma de aumentar a qualidade percebida, além de motivar a equipe a manter e melhorar constantemente seus resultados. Esta parte da auditoria é apresentada na figura 12.

Figura 12 - 4º S – HIGIENE-APRESENTAÇÃO PESSOAL (SEIKETSU)

4º S – HIGIENE-APRESENTAÇÃO PESSOAL (SEIKETSU) - PONTOS DE AVALIAÇÃO				N/A	OBSERVAÇÕES
1- A apresentação pessoal (cabelo, barba, mãos, unhas) estão bem apresentadas?					
2- Os colaboradores estão usando o uniforme de segunda à quinta?					
3- Os colaboradores zelam pela limpeza do seu ambiente de trabalho?					
Pontuação					


Fonte: Sicredi (2017)

- **5º S – Auto-disciplina (*shitsuke*):**

Este é o último ponto a ser auditado, e corresponde às boas práticas e sua manutenção pelos colaboradores. As perguntas estão relacionadas ao comportamento dos funcionários, tais como o uso do crachá de identificação, manutenção de portas e

A figura 13 apresenta este último quesito da auditoria.

Figura 13 - 5º S – AUTO-DISCIPLINA (SHITSUK) - Pontos de Avaliação.

5º S – AUTO-DISCIPLINA (SHITSUK) - PONTOS DE AVALIAÇÃO				N/A	OBSERVAÇÕES
1- Os computadores são bloqueados na ausência dos colaboradores?					
2- São deixadas portas de armários e gavetas abertas?					
3- Os materiais de uso comum, quando não estão sendo mais utilizados, são colocados nos locais determinados?					
4- Todos estão utilizando crachá?					
5- Os colaboradores demonstram se importar com o cumprimento dos requisitos do programa 5S?					
Pontuação					

Fonte: Sicredi

- **Pontuação final e legenda dos critérios de avaliação:**

A pontuação final da área avaliada é composta pela soma dos pontos, dividida pela quantidade de itens aplicáveis. Desta forma, é possível criar um *ranking* e

comparar os resultados de cada uma das áreas, sendo que quanto maior a pontuação final obtida, mais avançado nos conceitos estará a área avaliada.

Segue abaixo a descrição dos itens para a geração do resultado de cada setor, com sua respectiva pontuação.

Tabela 2 – Pontuação Auditoria

PONTOS	DESCRIÇÃO
0	Item que não se aplica ao departamento
1	Corresponde a inexistência, desconhecimento, ou inadimplência em relação a uma situação, indicando nível precário do gerenciamento do programa 5S
2	Atribuído quando estiver em curso uma providência em relação à questão considerada, nível mediano ainda não satisfatório
3	Corresponde a um item efetivamente implantado ainda em fase inicial e indica uma boa situação, tendendo a um aperfeiçoamento contínuo do programa 5S
TOTAL	Soma das notas dividido pela quantidade de itens aplicáveis

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

No próximo capítulo estão relacionados os resultados das duas primeiras auditorias, e as considerações sobre o programa.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Análise da aplicação do 5s na agência

O trabalho desenvolvido durante todo o projeto rendeu uma extensa documentação, como apresentações para a equipe, treinamentos, pesquisa de boas práticas de mercado, e finalmente, a execução propriamente dita dos cinco sentidos.

Certamente, este tipo de projeto afeta 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.

O resultado obtido pode ser medido avaliando as auditorias, uma logo após o primeiro ciclo de vida do programa, onde foram descartados, organizados e limpos todos os ambientes e equipamentos. A figura 15 apresenta os resultados desta primeira etapa.

Figura 14 - Resultado da primeira auditoria.

 					
Resultado da 1ª auditoria do Programa Qualidade					
Local	1º S - Utilização	2º S - Ordenação	3º S - Limpeza	4º S - Higiêne	5º S - Auto Disciplina
Setor Comercial (PF/PJ/GUA/GAF)					
Caixas e Tesouraria					
Almoxarifado				N/A	N/A
Cozinha	N/A				
Auto atendimento				N/A	N/A
Banheiros		N/A		N/A	N/A
Sala de Reuniões				N/A	N/A

Fonte: Sicredi (2017)

Analisando estes resultados, pôde-se notar que várias áreas ainda estavam em processo de amadurecimento dos conceitos, o que é considerado natural e entendido pela gerência da unidade como oportunidade de incentivar a melhoria contínua dos processos. Além de existirem setores onde não se aplicavam alguns dos conceitos avaliados, preenchidos na figura acima com a sigla N/A.

Os resultados, mesmo para as equipes que receberam o retorno negativo sobre a implantação das ferramentas, foi recebido de maneira positiva, motivando os integrantes ao

entender as falhas, corrigir e padronizar o novo comportamento, o que é a base da filosofia 5S.

Percebe-se, a partir da auditoria, que o senso de limpeza não foi executado da melhor forma. Entretanto, é um setor que depende de funcionários terceirizados da agencia, os quais participaram da implantação do projeto e tinham ciência das novas práticas adotadas pela equipe. Sendo assim, foi monitorado este senso com mais atenção, pois não dependia somente dos colaboradores da base.

A partir daí, além dos conceitos da ferramenta 5S, foi incorporado um cronograma extra para um colaborador terceirizado responsável, com horários de limpeza em cada setor, separação de tarefas diárias, semanais e mensais. Também foram estipulados prazos para a execução.

Em um segundo momento, foi realizada a segunda auditoria do programa e os resultados mostraram uma melhora significativa nos indicadores, e também ainda pontos com oportunidade de melhoria. Novamente, a equipe entende que este é e será sempre o objetivo do programa, apontar as oportunidades de melhoria de forma estruturada. A figura 16 apresenta a tabulação destes resultados.

Figura 15 - Resultados da segunda auditoria.

 Resultado da 2ª auditoria do Programa Qualidade (3 meses depois) 					
Local	1º S - Utilização	2º S - Ordenação	3º S - Limpeza	4º S - Higiêne	5º S - Auto Disciplina
Setor Comercial (PF/PJ/GUA/GAF)					
Caixas e Tesouraria					
Almoxarifado				N/A	N/A
Cozinha					
Auto atendimento				N/A	N/A
Banheiros	N/A	N/A		N/A	N/A
Sala de Reuniões				N/A	N/A
Administrativo					

Fonte: Sicredi (2017)

As auditorias têm uma periodicidade, porém sem data pré-definida. Isto garante o princípio de que a área deve ter uma fotografia da situação atual, ou seja, deve mostrar a realidade do ambiente, sem ter uma preparação prévia. Este procedimento visa medir a

mudança cultural das equipes e a evolução de cada colaborador no seu setor de responsabilidade.

Conforme o *checklist* da segunda auditoria, é notável que não houve uma melhora considerável no senso de limpeza, o qual estava sendo monitorado. Logo após a apresentação destes resultados, a equipe demonstrou interesse em tomar uma atitude sobre esta situação, pois os setores estavam se esforçando para ter um aumento na pontuação. A adesão mental e operacional dos colaboradores foi admirável e satisfatória.

Por consequência da queda na pontuação do senso de limpeza, o caso foi tratado diretamente pelos gestores da agencia. Estes apresentaram uma nova tentativa de concepção e aderência ao programa para o setor terceirizado, mas não obtiveram sucesso. A partir daí, foi solicitada a troca de pessoal para a empresa responsável.

Neste momento nota-se que, a cultura que o programa proporciona atinge todos de uma maneira ampla e, quando existe um colaborador que não se enquadra às novas práticas, sejam elas de melhoria ou de aplicação de ferramentas, fica inviável sua permanência no ambiente de trabalho.

5 CONCLUSÕES

A motivação para conduzir este projeto aplicando as técnicas de melhoria contínua na instituição, foi buscar obter a padronização nos processos do dia a dia, bem como manter a organização do ambiente interno. Outra questão esperada e conquistada é o aumento da qualidade de vida dos funcionários durante o exercício de suas atividades e a motivação de cada um.

Justificado pela necessidade e pela busca da excelência operacional, a adaptação dos conceitos de 5S inicialmente utilizados em ambientes fabris, para escritórios e processos administrativos, mostrou-se muito natural a todos os envolvidos.

Durante o desenvolvimento do projeto, muito foi discutido sobre como seria a operação e na mudança dos processos de forma geral. Algumas resistências ao programa que já eram esperadas foram encontradas. Padrões foram criados e, a maneira de mantê-los, foi estabelecida de tal forma que evidenciasse a característica e a personalidade do ambiente.

De maneira geral, todos os colaboradores participaram das atividades, pois este programa exige um envolvimento total para que seja efetivado com sucesso.

Como resultado principal, é importante destacar a melhoria no ambiente de trabalho. A motivação em seguir os padrões criados faz com que todos percebam o que está fora da normalidade, inclusive em processos ainda não padronizados. Este tipo de abordagem é a mudança cultural esperada com o programa 5S.

Frente aos desafios diários do ambiente de negócios, a maturidade é o que diferencia as empresas de alta performance, superam obstáculos e aprendem com isso, obtendo resultados sustentáveis.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRANTES, Jose. **Gestão da qualidade**. Rio de Janeiro: Interciência,2009.

CALLIARI, E. P.; FABRIS, I. **A importância dos 5S na organização**. Programa de Bolsas Universitárias de Santa Catarina. Dezembro de 2011. Disponível em: <<http://www.uniedu.sed.sc.gov.br/wp-content/uploads/2014/01/Ediany-Patricia-Calliari.pdf>>. Acesso em: 20 jun. 2017.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Qualidade Total. Padronização de Empresas**. Nova Lima/MG: INDG Tecnologia e Serviços, 2004. 144p.: il.

CARVALHO, Pedro Carlos de. **O programa 5S e a qualidade total**. 5ªedição. Campinas/SP: Editora Alínea, 2011.

FLORINO, J. A. C.; FERRAZ, K. D. **Aplicação de Automação Discreta para Controlador de Painel Andon**. Anais - SIMPEP, 2011.

GODOY, Maria Helena Pádua Coelho. **Trabalhando com o 5S**. Nova Lima/MG: INDG Tecnologia e Serviços, 2004. 40 p.: il.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5ªed. São Paulo: Atlas, 2009.

OHNO, Taiichi. **O sistema Toyota de produção: além da produção em larga escala**. Porto Alegre/RS: Bookman,1997.

PALADINI, P. Edson. **Avaliação estratégica da qualidade**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

RIBEIRO. Haroldo. **5S: Um roteiro para uma implantação bem-sucedida**. Salvador, BA: Casa da qualidade, 1994. 99 p.

ROESH, Sylvia M.A. **Projetos de estágios do curso de administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalho de conclusão de curso.** São Paulo, SP: Atlas, 1996.

SEBRAE. Curso - **De olho na qualidade: 5S's para os pequenos negócios.** Disponível em: <www.sebrae.com.br>. Acesso em: 22 abr. 2017.

SHINGO, Shigeo. **O sistema toyota de produção: o ponto de vista da engenharia de produção.** 2ª ed. Porto Alegre/RS: Artmed,1996. 296p.

SICREDI. Disponível em: <<https://www.sicredi.com.br>>. Acesso em: 30 mar. 2017.

SILVA, D. A. **Uma metodologia de 5s para o setor de serviços: ação em grupo promovendo a mudança cultural orientada a resultados.** Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina – Centro Tecnológico, 1999. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/81200>>. Acesso em: 14 abr. 2017.

SILVA, J. P. R. **Lean Manufacturing: Os sete tipos de desperdícios.** Lean em Portugal, 2008. Disponível em: <<https://www.scribd.com/document/3487699/Lean-Manufacturing-2-Os-7-Tipos-de-Desperdicio>>. Acesso em: 03 mai. 2017.

SILVEIRA, C. B. **Programa 5S nas empresas, conceito, implantação e auditoria.** Blog Citisystems, 2016. Disponível em: <<https://www.citisystems.com.br/programa-5s-empresas-conceito-implantacao-auditoria>>. Acesso em: 26 abr. 2017.

VIEIRA, G. F. **Gestão da qualidade total: uma abordagem prática.** 4ª edição. Campinas/SP: Editora Alínea, 2012.