

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO - UNIBRA
CURSO DE GRADUAÇÃO TECNOLÓGICO EM
RECURSOS HUMANOS

REBEKA ANDRADE MENDES DA SILVA

**O PAPEL DO SETOR DE RECURSOS HUMANOS NA
IMPLANTAÇÃO DA METODOLOGIA 5S**

RECIFE
2023

REBEKA ANDRADE MENDES DA SILVA

O PAPEL DO SETOR DE RECURSOS HUMANOS NA IMPLANTAÇÃO DA METODOLOGIA 5S

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Centro
Universitário Brasileiro – UNIBRA, como requisito parcial
para obtenção do título de Tecnólogo em Recursos
Humanos.

Professora Orientadora: Ma. Maria Cecília Beltrão Raposo

RECIFE
2023

Ficha catalográfica elaborada pela
bibliotecária: Dayane Apolinário, CRB4- 2338/O.

S586p Silva, Rebeka Andrade Mendes da.
O papel do setor de recursos humanos na implantação da metodologia
5S / Rebeka Andrade Mendes da Silva. - Recife: O Autor, 2023.
25 p.

Orientador(a): Ma. Maria Cecília Beltrão Raposo.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro Universitário
Brasileiro – UNIBRA. Tecnólogo em Recursos Humanos, 2023.

Inclui Referências.

1. Recursos humanos. 2. Metodologia 5S. 3. Qualidade. 4.
Organização. 5. Estudo de caso. I. Centro Universitário Brasileiro. -
UNIBRA. II. Título.

CDU: 658.3

"O RH estratégico não apenas entende os objetivos do negócio, mas também molda ativamente esses objetivos através da gestão eficaz do capital humano".

(Dave Ulrich)

RESUMO

O presente Trabalho de Conclusão de Curso tem como objetivo abordar o papel do setor de Recursos Humanos na implantação da metodologia 5S, tendo como objeto de estudo o processo de aplicação dessa metodologia na Central de Distribuição do Grupo Pão de Açúcar em Pernambuco. Para alcançar o objetivo proposto, foi realizada uma pesquisa bibliográfica e aplicado o método de estudo de caso como metodologia de pesquisa. A pesquisa ressalta como a área de Recursos Humanos desempenha um papel estratégico importante na aplicação dos princípios dos 5S e mostra que ao integrar estrategicamente o Recursos Humanos nesse processo, as organizações podem fomentar ambientes de trabalho mais eficientes, promovendo não apenas a organização física, mas também melhoria contínua a longo prazo. Além disso, o estudo aponta que os insights gerados pela metodologia 5S podem ser valiosos não apenas para a organização em questão, mas também para outras empresas que buscam aprimorar seus ambientes de trabalho e visam adotar práticas sustentáveis, contribuindo assim para o aumento da produtividade e bem-estar, que consequentemente, trará melhores resultados aos indicadores da organização.

Palavras-chaves: Recursos Humanos; metodologia 5S; qualidade; organização; estudo de caso; Pernambuco.

ABSTRACT

This Final Course Work aims to address the role of the Human Resources sector in implementing the 5S methodology, focusing on the application process of this methodology at the Pão de Açúcar Group's Distribution Center in Pernambuco. To achieve the proposed objective, a bibliographic research was conducted, and the case study method was applied as the research methodology. The research highlights how the Human Resources area plays an important strategic role in applying the principles of 5S and shows that by strategically integrating Human Resources into this process, organizations can foster more efficient work environments, promoting not only physical organization but also long-term continuous improvement. Additionally, the study indicates that the insights generated by the 5S methodology can be valuable not only for the organization in question but also for other companies seeking to improve their work environments and adopt sustainable practices, thereby contributing to increased productivity and well-being, which, consequently, will bring better results to the organization's indicators.

Keywords: Human Resources; 5S methodology; quality; organization; case study; Pernambuco.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Representação das 11 Centrais de Distribuição do GPA no Brasil.....	19
Figura 2 - Fachada da Central de Distribuição do GPA de Pernambuco	21
Figura 3 - Representação das 07 regiões atendidas pela CD de Pernambuco.....	21
Figura 4 - Organograma da Central de Distribuição do GPA de Pernambuco	22
Figura 5 - Representação da metodologia 5W2H	25
Quadro 1 – Objetivo específico Seiri	26
Quadro 2 – Objetivo específico Seiton	27
Quadro 3 – Objetivo específico Seiso	27
Quadro 4 – Objetivo específico Seiketsu	28
Quadro 5 – Objetivo específico Shitsuke	28
Gráfico 1 – Fechamento de avaria de agosto/2019	29

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	09
1.1 Objetivo geral	10
1.2 Objetivos específicos.....	10
1.3 Justificativa	10
2. METODOLOGIA	11
3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	12
3.1 O Programa 5S	12
3.2 O papel do Recursos Humanos dentro de uma organização	14
3.3 O perfil estratégico do profissional de Recursos Humanos	15
3.4 O papel do Recursos Humanos no desenvolvimento da metodologia 5S	17
4. GPA – GRUPO PÃO DE AÇÚCAR	18
4.1 A Central de Distribuição do Grupo Pão de Açúcar em Pernambuco	19
4.2 Setor de tratamento de avaria da Central de Distribuição de Pernambuco.....	22
5. O PROCESSO DE APLICAÇÃO DA METODOLOGIA 5S PELO SETOR DE RECURSOS HUMANOS	23
5.1 Etapas do planejamento do RH para implantação da metodologia 5S	24
5.2 Resultados alcançados no processo	29
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	30
REFERÊNCIAS	32

1. INTRODUÇÃO

A metodologia 5S é uma abordagem de gestão que visa melhorar a organização, limpeza e eficiência no ambiente de trabalho, além de preparar a organização e os seus colaboradores para implementação de programas de qualidade mais exigentes, podendo ser aplicada em diversos âmbitos das organizações.

Ela tem como objetivo mobilizar, motivar e conscientizar todos os colaboradores de uma empresa, a fim de alcançar um padrão de atitudes e comportamentos que se reflitam na manutenção e melhoria contínua das atividades desenvolvidas, para excelentes condições de limpeza, ordem e segurança dos ambientes de trabalho, adequados às operações e ao bem-estar de toda uma prática. No Brasil, o programa 5S passou a ser utilizado a partir da década de 1990 e a sua importância foi fundamental na criação do ambiente da Qualidade Total¹.

Ao aplicar a metodologia 5S, o setor de Recursos Humanos promove a conscientização e a participação ativa dos colaboradores, com a finalidade de fomentar mudanças no ambiente de trabalho.

O setor de Recursos Humanos desempenha um papel estratégico na gestão de pessoas, colaborando para o sucesso da empresa. Ao viabilizar práticas eficazes nas organizações, contribuem na satisfação dos colaboradores, impulsionando o desempenho e engajamento, cooperando com a organização para que tenha uma vantagem competitiva no mercado.

Nesse contexto, este trabalho tem como objetivo geral compreender o papel do setor de Recursos Humanos na implantação do Programa 5S na Central de Distribuição do Grupo Pão de Açúcar, em Pernambuco, ocorrida no ano de 2019.

¹ Qualidade total: “Engloba um conjunto de programas, ferramentas e métodos que são aplicados no controle do processo de produção das empresas” (ARRUDA, 2022).

1.1 Objetivo Geral

Compreender o papel do setor de Recursos Humanos na aplicação do programa 5S na Central de Distribuição do Grupo Pão de Açúcar, em Pernambuco.

1.2 Objetivos específicos

1. Descrever aspectos da metodologia 5S.
2. Identificar o papel do setor de Recursos Humanos no processo de implantação da metodologia 5S.
3. Descrever as principais ações utilizadas pelos profissionais de Recursos Humanos para a implantação da metodologia 5S.

1.3 Justificativa

A escolha deste tema foi definido, primeiro, pela vivência da autora deste trabalho na aplicação da metodologia 5S na Central de Distribuição do Grupo Pão de Açúcar em Pernambuco, em 2019. Além disso, trata-se de uma metodologia de fácil entendimento e de baixo custo para aplicabilidade, podendo ser inserida em todas as empresas, independentemente de segmento e/ou departamento, sendo capaz de proporcionar ganhos para as organizações que a adotam e de criar hábitos de grandes impactos positivos.

Outro ponto, é o fato de abordar um tema que evidencia o papel da área de Recursos Humanos no desenvolvimento da metodologia 5S entre os colaboradores, mostrando que a área coloca-se cada dia mais parceira do negócio em que está inserida.

Segundo Chiavenato (2002 apud COLTRE; NAVA, 2013) o sucesso da organização está ligado diretamente aos colaboradores que a compõem. Diante disso, é essencial que a área de Recursos Humanos esteja integrada à empresa, compreendendo todos os seus processos e metas, uma vez que o sucesso global da organização está intrinsecamente vinculado ao engajamento dos colaboradores.

2. METODOLOGIA

Para alcançar os objetivos deste trabalho, foi realizado um levantamento bibliográfico, com a finalidade de melhor embasamento sobre as características e objetivo do 5S, foi utilizado as ferramentas para estudo como: artigos, dissertações e matérias disponíveis em sites.

O levantamento bibliográfico é uma modalidade de pesquisa, que consiste na busca, seleção e análise de materiais já existentes, como livros, artigos, teses, dissertações e outros documentos escritos, que são relevantes para o tema de estudo.

Citando Fonseca (2002), Pereira (2018, p.48) explica que “A pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas e publicadas por meios escritos e eletrônicos”. Ainda sobre pesquisa bibliográfica, a partir das ideias de Boccato (2006), Sousa, Oliveira e Alves apresentam suas finalidades:

A pesquisa bibliográfica busca o levantamento e análise crítica dos documentos publicados sobre o tema a ser pesquisado com intuito de atualizar, desenvolver o conhecimento e contribuir com a realização da pesquisa. Assim uma pesquisa bibliográfica se resume em procedimentos que devem ser executados pelo pesquisador na busca de obras já estudadas na solução da problemática através do estudo do tema. (SOUSA; OLIVEIRA; ALVES, 2021, p.67).

O estudo de caso é uma modalidade de pesquisa, que trabalha com situações concretas e procura relacionar a teoria com a prática e não requer um modo único de coleta de dados. De acordo com Yin (2001 apud VENTURA, 2007), constitui uma análise que engloba um método abrangente, envolvendo a lógica de planejamento, coleta e análise de dados. Essa abordagem pode incorporar estudos de caso individuais ou múltiplos.

Para aplicar o método de pesquisa de estudo de caso neste trabalho, foi feita uma análise observatória no setor além de entrevistas não estruturadas com os colaboradores e gestor da área.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 O programa 5S

O programa 5S teve início no Japão, em maio de 1950. Foi criado pelo professor Kaoro Ishikawa, e apresentado uma nova ferramenta para evitar a perda e ajudar a levantar o seu país com os problemas da guerra. A história do 5S tem uma base de princípios de educação que são ensinados a gerações, passando de pai para filhos, chegando na vida adulta: higiene, segurança, bem-estar, sensatez e respeito ao próximo.

O programa tem como objetivo melhorar o ambiente de trabalho, organizar e arrumar a utilização dos materiais e documentos, reduzir custos, ter rapidez nos processo produtivos e administrativos, tornar a equipe mais integrada, melhorar a relação entre os departamentos, estimular o trabalho em equipe, fazer com que todos participem das melhorias e assim promover motivação, bem estar e aumento da autoestima (RIBEIRO, 2006 apud BOCK at al, 2014, online).

Os 5S são baseados nos seguintes conceitos:

1º S = SEIRI – Senso de utilização e descarte. Ver o que realmente é necessário para a empresa e retirar o que só faz ocupar espaço, o que pode estar ocupando espaço que poderia ser de outro material.

2º S = SEITON – Senso de arrumação e ordenação. Organizar o ambiente para que a locomoção e a identificação dos materiais fiquem mais fácil e rápido, ajudando assim na diminuição da perda de tempo, colocando os materiais que são utilizados com mais frequência, em lugares mais fáceis de serem encontrados.

3º S = SEISO – Senso de limpeza. Nada melhor do que trabalhar num ambiente limpo e seguro, mas para que um ambiente continue assim, será necessário que os funcionários tenham também a consciência de manter ele limpo, que diminui o desperdício, evitando gastos maiores.

4º S = SEIKETSU – Senso de saúde e higiene. A imagem da empresa não só está no que ela faz, a imagem dos seus funcionários também diz como é a empresa. Comer, beber, e vícios como fumar não devem ser aceitos no ambiente de trabalho.

5º S = SHITSUKE – Senso de autodisciplina. Apesar de melhorar em todos os pontos da empresa, esse "S" é o mais difícil por haver resistência por parte de alguns. Aceitar o comprometimento tem que vir de todos da equipe, pois ele sendo bem aplicada, a empresa será beneficiada em todos os aspectos.

Citando Tigre (2009), Pereira (2012) explica que em 1997, o programa, 5S originalmente japonês, foi adaptado a cultura brasileira, passando a ser o programa 8S. Essa adaptação foi realizada pelo professor José Abrantes que o desenvolveu para sua dissertação de mestrado em tecnologia na Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ) tendo como referência os fundamentos da metodologia japonesa 5S (TIGRE, 2009 apud PEREIRA, 2012).

Abrantes (1998) complementa a filosofia 5S com três novos sentidos, são eles: Shikari, Shido, Setsuyaku. Estes, são baseados nos seguintes conceitos:

6º S = SHIKARI YARO - Senso de determinação e União. O senso aborda o trabalho em equipe e sinergia para alcance dos objetivos esperados, através de responsabilidade e motivação dos colaboradores.

7º S = SHIDO - Senso de treinamento. O senso consiste no incentivo ao treinamento dos colaboradores, promovendo qualificação para que possam executar suas atividades laborativas com melhor performance.

8º S = SETSUYAKU - Senso de economia e combate ao desperdício. Provém ambiente favorável à sugestão de melhorias e modificações de baixo custo e de impacto positivo na produtividade.

De acordo com Arenhart (2012), a adição dos três últimos sentidos ocorreu para consolidar e sustentar as melhorias alcançadas com os cinco primeiros sentidos. Juntos, os oito sentidos formam a metodologia 8S, que é amplamente utilizada em organizações em todo o mundo como uma ferramenta para promover a eficiência, segurança e a qualidade no ambiente de trabalho.

3.2 O papel do Recursos Humanos dentro de uma organização

O setor de Recursos Humanos está voltado para a gestão e desenvolvimento do capital humano dentro de uma organização, pois ele tem o papel de contribuir na promoção de um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

O RH também é responsável por dedicar uma atenção especial ao quadro de colaboradores e promover uma gestão cuidadosa desse capital, desde a fase de atração de talentos passando por todas as etapas de sua trajetória dentro da organização.

“De modo geral, a gestão de recursos humanos tem o objetivo de ser a área mediadora entre a organização e os funcionários, para que ambos tenham seus interesses atingidos e desenvolvam uma relação vantajosa” (ARMBRUST, 2023, online).

As atribuições e o papel do setor de Recursos Humanos são essenciais para o bom funcionamento das organizações. Segundo Armbrust (2023), algumas das responsabilidades fundamentais incluem:

- Recrutamento e seleção;
- Cargos e Salários;
- Desenvolvimento pessoal e corporativo;
- Gerenciamento de performance;
- Treinamento e desenvolvimento;
- Política de benefícios.

A área de Recursos Humanos tem o compromisso de inserir programas para proporcionar mais qualidade de vida no trabalho gerando maior satisfação, que consequentemente trará retornos positivos à empresa como melhor performance, maior produtividade e excelência na execução das atividades. Além de ser uma área que está envolvida diretamente e indiretamente nas tomadas de decisões em todos os âmbitos da organização, atuando nos interesses dos colaboradores e empresa, garantindo satisfação e qualidade de vida alinhada com as expectativas da empresa.

Citando Ulrich (1998), Cançado, Medeiros e Jeunon (2008) afirmam que:

O Recursos Humanos deve ser o agente de mudança, buscando a transformação cultural da organização e das pessoas. Nesta dimensão, atua como catalisador das mudanças, identificando, implementando e conduzindo processos vitais no interior das empresas. O Recursos Humanos deve, portanto, buscar como resultados melhorar e aumentar a capacidade de modificação de uma organização. O conhecimento e a competência para a mudança são fatores essenciais para o gerenciamento das ações necessárias ao processo. Lidar e valorizar as tradições e a história da empresa e, ao mesmo tempo, focar e conduzir pessoas ao futuro planejado é uma atividade paradoxal que o Recursos Humanos deve dominar, para garantir a implementação e consecução efetiva da mudança organizacional (CANÇADO; MEDEIROS; JEUNON, 2008, p. 201).

3.3 O perfil estratégico do profissional de Recursos Humanos

Possuir um Recursos Humanos estratégico, faz com que as empresas se tornem mais flexíveis e inteligentes, porque proporciona a capacitação dos colaboradores e contribui para que a empresa obtenha melhores resultados em seus indicadores, que conseqüentemente, trará lucros para seu negócio. Com isso, o setor atua como parceiro de negócios, entendendo os pontos de oportunidades, estudando o melhor cenário, desenhando a melhor estratégia junto às áreas para aplicação e acompanhamento do método mais viável, visando a melhoria contínua seja qual for o departamento, medido pelo nível de necessidade (MARRAS, 2009 apud BALBINO et al., 2016).

As organizações realizam diversas mudanças em seu contexto geral, o setor de Recursos Humanos deve realizar suas atribuições de forma inovadora atendendo as expectativas da empresa e de seus colaboradores. Sendo assim, diante do cenário atual, o setor passa a atuar de forma ativa promovendo as estratégias necessárias nas organizações e interface entre as demais áreas (BARBOSA, 2018 apud BRAGANÇA; FLORES, 2021, p. 5).

De acordo com Chiavenato (2020 apud BRASIL, 2023), o Recursos Humanos desempenha um papel estratégico que transcende as obrigações rotineiras da área, exercendo uma função crucial na formulação e execução de estratégias organizacionais.

Para Ulrich (1997 apud WEBER, 2021, p.8), *Business Partners* (em português, parceiros de negócio) é “um modelo de gestão estratégica da área de Recursos Humanos que atua com proximidade junto às áreas da empresa, buscando soluções e executando ações e práticas que contribuam para a estratégia do negócio”.

Nesse sentido, a área de Recursos Humanos se apresenta como um elemento estratégico, isto é, como uma unidade que também contribui para os lucros da empresa, onde os processos de gestão de pessoal devem ser constantemente monitorados e ajustados.

De acordo com Gil (1994 apud SILVA, 2000), os profissionais de Recursos Humanos precisam adotar um perfil, que inclua:

- Uma visão holística: Além dos conhecimentos específicos em Recursos Humanos, devem dominar também outros aspectos relacionados à vida da empresa;
- Atuar em sinergia: Os profissionais de Recursos Humanos não trabalham mais isoladamente em seus departamentos, mas buscam estreitar laços com outros setores, buscando a união de esforços para atingir os objetivos da empresa;
- Ênfase na qualificação e motivação da equipe: Os profissionais de Recursos Humanos esforçam-se para promover a capacitação em todos os níveis e para criar um ambiente de trabalho motivador e engajador.
- Gestão de mudanças: À medida que as organizações evoluem, os profissionais de Recursos Humanos Estratégico devem ser capazes de liderar e gerenciar efetivamente as mudanças organizacionais.
- Conhecimento do negócios: É fundamental entender os objetivos da organização, suas metas e desafios. Isso permite que os profissionais de Recursos Humanos contribuam de maneira mais significativa para o sucesso de forma ampla da empresa.

Nesse contexto, cabe ao profissional de Recursos Humanos desenvolver sua multifuncionalidade, tomando-se um profissional competitivo. Também, ser capaz de se relacionar bem com as pessoas a fim de alcançar o comprometimento de todos os colaboradores organizacionais.

3.4 O papel do Recursos Humanos no desenvolvimento da metodologia 5S

A área de Recursos Humanos tem papel fundamental no desenvolvimento e implementação da metodologia 5S. Ela contribui para garantir a sua sustentação a longo prazo, incorporando-a à cultura organizacional, tornando-a uma prática diária e constante, além de garantir que os colaboradores estejam treinados, motivados e alinhados com os princípios do 5S, e que a cultura organizacional promova a organização, limpeza e a melhoria contínua rumo à qualidade total.

Na promoção da Gestão de Qualidade, área de Recursos Humanos desempenha incumbências significativas, comprometendo-se a envolver todos os membros da equipe organizacional nos objetivos e metas da empresa. Conseqüentemente, não é possível discutir Gerência da Qualidade sem priorizar, em primeiro lugar, o desenvolvimento dos Recursos Humanos.

A área de Recursos Humanos promove algumas ações relacionadas ao programa 5S, como: treinamento e capacitação, fornecendo recursos educacionais para garantir que os colaboradores compreendam o programa e estejam dispostos a participar ativamente, proporcionando acesso a informações e funcionalidade do método.

No âmbito da cultura organizacional, a área de Recursos Humanos tem papel fundamental em promover a cultura que valoriza a melhoria contínua, reiterando os princípios dos 5S. Ela irá monitorar e avaliar, buscando feedback dos colaboradores, realizando auditorias para cumprimento das ações desenvolvidas e padrões estabelecidos. Além disso, promove o desenvolvimento de líderes, com intuito de serem multiplicadores dos princípios dos 5S, motiva as equipes a serem parceiras da área de Recursos Humanos na condução e sustentação do programa.

Promovendo o 5S, a área de Recursos Humanos encontra um canal de penetração consistente no negócio da organização. Isto porque o 5S é um programa de simples entendimento, que traz resultados significativos em todas as fases e que, geralmente, não encontra opositores (RIBEIRO, 2018).

O perfil do profissional de Recursos Humanos que está sendo disputado no mercado é o daquele que tem a competência de permear e contribuir diretamente para os resultados que levam a empresa a ser mais produtiva, segura e competitiva. Com o programa 5S, a área de Recursos Humanos passa a ter um forte aliado para penetrar verdadeiramente no negócio da empresa.

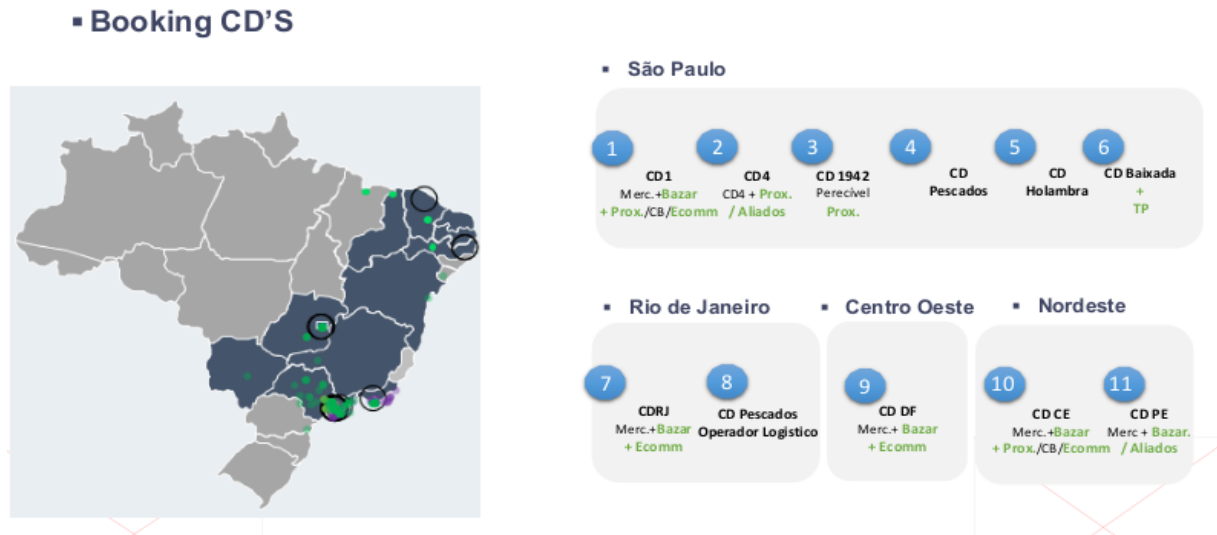
O Recursos Humanos passa a atuar com maior destaque na política de implantação de ações para aprimorar a qualidade dos métodos e/ou processos de forma abrangente. Segundo Martins (2001, p.25 apud BOLSON; BRITES, 2015, p. 12), "começa a existir uma completa integração entre as demais áreas onde o RH passa a ter um papel mais ativo".

4. GPA – GRUPO PÃO DE AÇUCAR

Fundado em 1948, em São Paulo, o Grupo Pão de Açúcar (GPA) é uma empresa do Grupo Casino que atua no comércio, tanto no varejo quanto no atacado. A estrutura de negócios está dividida em cinco unidades: Multivarejo, Compre Bem, Assaí Atacadista, GPA Malls e Multibenefícios.

Com mais de 700 lojas físicas no Brasil e 11 Centrais de Distribuição, o GPA está em todas as regiões do Brasil, localizados no Sudeste, Centro Oeste e Nordeste, conforme figura 1.

Figura 1: Representação das regiões onde estão as 11 Centrais de Distribuição do Grupo Pão de Açúcar no Brasil.



Fonte: GPA Malls, 2023.

4.1 A Central de Distribuição do Grupo Pão de Açúcar em Pernambuco

A Central de Distribuição, em Pernambuco, é situada em: Rodovia BR 101, Sul. 5205 Cidade: Cabo de Santo Agostinho – PE (Conforme figura 2). É uma Central logística de multicategoria², nas quais as mercadorias são recebidas, armazenadas e distribuídas para as lojas do Grupo Pão de Açúcar, localizadas em 7 estados da região Nordeste. Os estados são: Piauí, Ceará, Rio Grande do Norte, Paraíba, Sergipe, Bahia, além das lojas situadas em Pernambuco, conforme figura 3.

Conforme mostra a figura 4, a Central de Distribuição em Pernambuco é composta por 12 departamentos que se aplicam para as três categorias operacionais. São elas: Mercearia, Perecíveis e FLV (frutas, legumes e verduras).

² A Central de Logística de Multicategoria é o local de armazenamento e distribuição de produtos de diversas categorias ou tipos.

Os setores operacionais são:

- Recebimento: Responsável pelo recebimento e conferência dos produtos oriundos dos fornecedores.
- Armazenagem: Após o recebimento e conferência, o produto é liberado para armazenagem em pallet de acordo com sua classificação.
- Separação e expedição: Área responsável pela separação de mercadorias de acordo com o pedido solicitado pelas lojas. E expedição, responsável pela conferência e otimização e embarque das cargas.
- Eficiência Operacional: Responsável pelo controle da produção e acompanhamento do on-time das cargas de acordo com a janela de entrega das lojas.
- Gestão de Estoque: Responsável pelas atividades de Inventário rotativo das operações, acompanhamento de FIFO (controle de validade dos produtos armazenados). Como também, na organização de layout da Central e responsável pela área do setor de tratamento de avaria.
- Logística reversa: Responsável pelo fluxo dos equipamentos entre a Central e as lojas e a separação de resíduos oriundos da Central.

As áreas de apoio são:

- Administração: Responsável pela entrada de nota fiscal para o recebimento de mercadorias diversas e faturamento das cargas da expedição para as lojas.
- Transporte: Responsável pelo controle da frota e disponibilidade de veículos para expedição.
- Prevenção e Perdas: Responsável pela segurança patrimonial da Central de Distribuição.
- Gestão de Qualidade: Área responsável pela segurança alimentar, analisando se o produto está apto para comercialização.

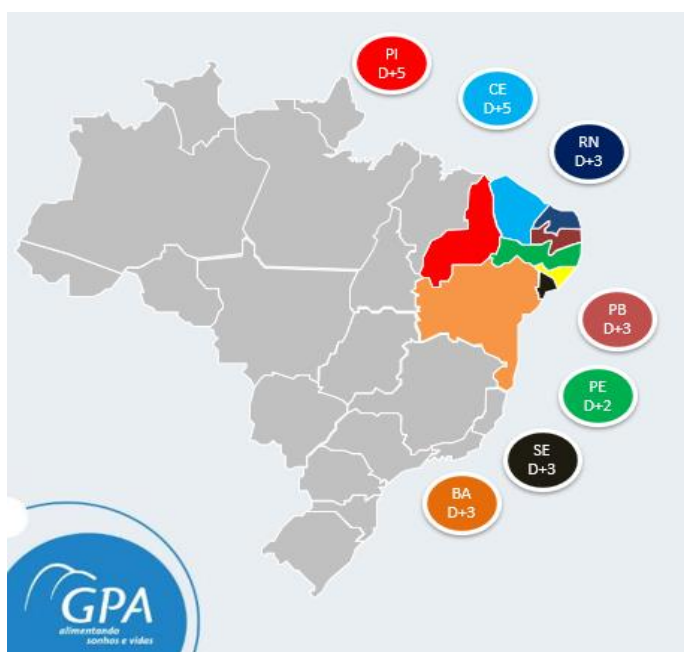
- Manutenção: Área responsável pela manutenção da infra-estrutura da Central de Distribuição.
- Recursos Humanos: Recrutamento e seleção, treinamentos e desenvolvimento, programas motivacionais, apoio as demais área e atividades processuais inerentes ao setor.

Figura 2: Fachada da Central de Distribuição do grupo Pão de Açúcar de Pernambuco.



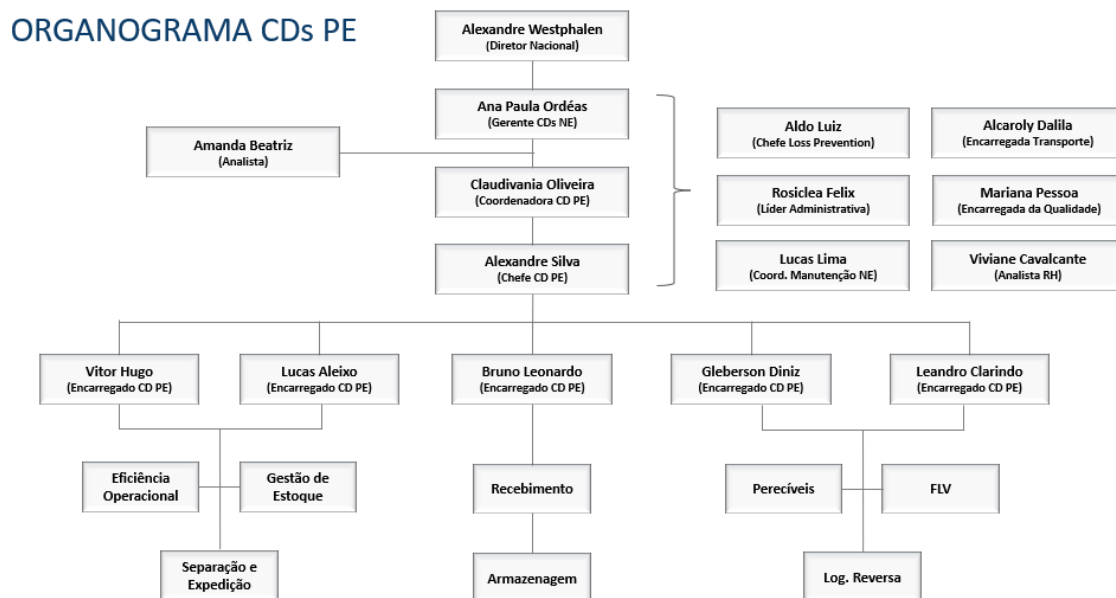
Fonte: Fabio Britto, 2017.

Figura 3: Representação das 07 regiões atendidas pela Central de Distribuição do Pão de Açúcar de Pernambuco.



Fonte: GPA Malls, 2023.

Figura 4: Representação do organograma dos setores e os respectivos líderes das áreas da Central de Distribuição do Grupo Pão de Açúcar em Pernambuco.



Fonte: GPA Malls, 2023

4.2 Setor de tratamento de avaria da Central de Distribuição de Pernambuco

Como o objeto deste trabalho é a aplicação da metodologia 5S na Central de Distribuição do Grupo Pão de Açúcar, com enfoque no setor de tratamento de avaria, é relevante compreender o funcionamento do departamento.

O setor de tratamento de avaria é um departamento da Central de Distribuição, que está sob a responsabilidade da Gestão de Estoque. Ele é responsável pelo tratamento de produtos oriundos do estoque da Central, que por, algum processo operacional indevido - embalagem frágil ou danificada, manuseio ou armazenamento inadequado, ou incidentes operacionais - podem ocasionar a avaria dos produtos.

Produtos avariados são destinados para o setor de avaria onde é realizado a análise e triagem do produto em condições de consumo, que é reembalado e devolvido para o estoque. Tão logo se verifica que há, produto sem condições de retorno, é realizado a baixa do estoque e descartado, gerando prejuízos para a empresa, que consequentemente impacta no indicador do setor.

O setor de tratamento de avaria da Central de Distribuição é composto por 6 colaboradores que ocupam as posições de:

- Operador de CD: Responsável pela triagem e recuperação de produtos, reembalagem e devolução de itens saudáveis para o estoque, além da limpeza e organização do setor.
- Encarregado Operacional: Realiza a gestão da equipe e setor.

5. O PROCESSO DE APLICAÇÃO DA METODOLOGIA 5S PELO SETOR DE RECURSOS HUMANOS

Em uma das reuniões estratégicas que aconteciam semanalmente nas quartas-feiras, na Central de Distribuição do Grupo Pão de Açúcar, foi levantado pelo gestor responsável da área de tratamento de avaria a necessidade de melhorias no setor, devido à falta de padronização, ausência de sinalização e armários para acomodar equipamentos, que estavam ocasionando retrabalhos e dificuldade em operacionalizar dentro do departamento. Em razão desse cenário, o indicador do setor estava sendo comprometido e trazendo prejuízos financeiros à empresa, onde a meta permitida de valor em produtos não recuperados mensal era de R\$ 1.000,00 mês. No entanto, durante o período do acompanhamento do indicador anual, foi observado uma quebra de, em média, R\$ 6.000,00 mês, ultrapassando 5 vezes o valor limite da meta estipulada.

Diante dessa demanda, o departamento de Recursos Humanos da Central de Distribuição do Grupo Pão de Açúcar em Pernambuco, junto ao chefe operacional da unidade e o gestor da área, decidiu implantar o programa 5S para contribuir com a solução do problema.

5.1 Etapas do planejamento do RH para implantação da metodologia 5S

No processo de implantação da metodologia 5S, coube ao departamento de Recursos Humanos as ações de comunicação, treinamento, diagnóstico do problema, desenvolvimento do plano de implementação e estruturação das atividades. Para melhor entendimento, essas ações foram divididas em etapas, as quais são detalhadas abaixo.

Etapa de Comunicação: Foi elaborado um plano de comunicação destinado a sensibilizar os colaboradores acerca da metodologia 5S, empregando os canais institucionais de comunicação para disseminação, tais como e-mails, quadro de avisos, além de criar recursos visuais que destacaram os princípios e as melhores práticas dos 5S, como banners e folhetos informativos.

Etapa de Treinamento enfoque colaboradores: Foi elaborado e ministrado, pela área de Recursos Humanos, um treinamento introdutório para os colaboradores do setor de tratamento de avaria. O propósito foi introduzi-los aos fundamentos dos 5S, proporcionando uma compreensão prévia da metodologia, assegurando que os participantes entendessem plenamente a essência do programa e se alinhassem aos seus princípios por meio de uma participação ativa.

Etapa de Treinamento enfoque líderes: Foi elaborado e ministrado treinamentos técnicos mais abrangentes para o líder, considerando sua responsabilidade em administrar a implementação da metodologia 5S no setor de tratamento de avaria.

Etapa de Reunião de diagnóstico do problema: O setor de Recursos Humanos promoveu uma reunião entre os colaboradores da área de tratamento de avaria para que eles verbalizassem os maiores problemas e oportunidades do departamento, uma vez que os colaboradores que atuam na prática têm uma melhor percepção dos seus maiores gargalos.

Etapa de Diagnóstico do local e identificação dos problemas: O setor de Recursos Humanos conduziu uma análise da área com o objetivo de compreender melhor as possíveis causas do problema para elaborar um plano de ação de qualidade e mais efetivo. Durante essa observação, foram identificados aspectos como: a área suja com ausência de identificação, organização e manutenção, além da falta de padronização das atividades.

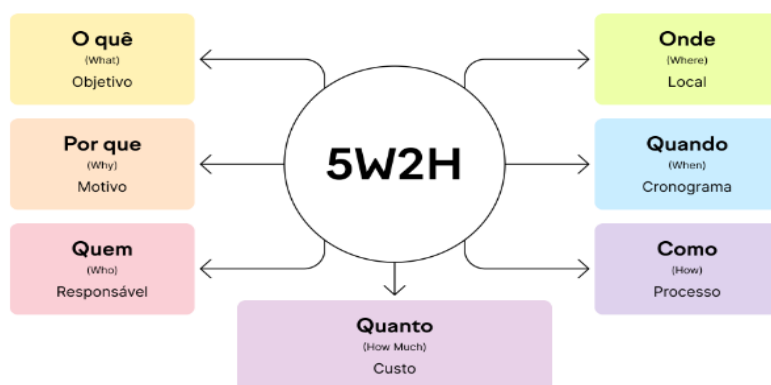
Etapa de Plano de implementação e estruturação das ações: Após reunir todas as informações e realizar a análise do problema, o setor de Recursos Humanos formulou ações alinhadas à metodologia 5S para serem implementadas pelo líder do setor de tratamento de avaria, abordando cada aspecto conceitual, com o objetivo de aprimorar o desempenho do setor e elevar os indicadores da área.

Para estruturação das ações, a área de Recursos Humanos utilizou a técnica 5W2H a fim de fomentar os planos de ações para implantação da metodologia 5S no setor de tratamento de avaria.

A ferramenta 5W2H é um método de gestão e planejamento que auxilia na ordenação e definição das etapas de um projeto. Utilizada nas organizações para garantir que todas as informações estejam alinhadas e que o planejamento seja eficiente.

Os termos 5W2H são um acrônimo em inglês, e cada letra corresponde uma pergunta que deve ser respondida para detalhar e planejar uma atividade de forma abrangente:

Figura 5: Representação da metodologia 5W2H



Fonte: Semrush, 2022.

A partir da aplicação da ferramenta 5W2H para planejamento, o setor de Recursos Humanos elaborou cinco tabelas, abaixo apresentadas, com base nos objetivos específicos da metodologia 5S.

O quadro 1 apresenta o princípio SEIRI; o quadro 2, o princípio SEITON; o quadro 3 o princípio SEISO; a quadro 4 o princípio SEIKETSU e a quadro 5 o princípio SHITSUKE.

Quadro 1 – Objetivo específico Seiri

OBJETIVO ESPECÍFICO - SEIRI	
<i>Senso de utilização e descarte</i>	
O quê? Objetivo.	Mapear a necessidade específica de materiais e maquinário.
Quem? Responsável	Os colaboradores da área.
Onde? Local.	No setor de tratamento de avaria
Quando? Cronograma	Durante todo o expediente.
Por quê? Motivo.	Devemos adquirir o hábito de ter somente o necessário no ambiente de trabalho para realização das atividades laborativas.
Como? Processo.	Instruindo os colaboradores para a organização do ambiente de trabalho e criando um estacionamento para as máquinas.
Quanto? Custo.	R\$ 1.000,00 custo com o material, mão de obra própria.

Fonte: Autora, 2023.

Quadro 2 – Objetivo específico Seiton

OBJETIVO ESPECÍFICO - SEITON <i>Senso de arrumação e ordenação</i>	
O quê? Objetivo.	Aumentar a eficiência na liberação dos produtos do setor de avaria.
Quem? Responsável.	Os colaboradores da área.
Onde? Local.	No setor de tratamento de avaria
Quando? Cronograma.	Durante todo o expediente.
Por quê? Motivo.	Para melhor organização dos materiais, reduzir o tempo de procura e aumentar a satisfação profissional. Objetivando ordem e organização dos processos.
Como? Processo.	Identificando os materiais que são utilizados, sinalizando os locais onde são guardados os materiais que não são utilizados, além de organizá-los.
Quanto? Custo.	R\$ 300,00 custo com o material.

Fonte: Autora, 2023.

Quadro 3 – Objetivo específico Seiso

OBJETIVO ESPECÍFICO - SEISO <i>Senso de limpeza</i>	
O quê? Objetivo.	Fomentar a limpeza dentro do setor de avaria.
Quem? Responsável.	Colaboradores da área.
Onde? Local.	No setor de tratamento de avaria.
Quando? Cronograma.	Todas as segundas-feiras.
Por quê? Motivo.	Para garantir um ambiente não agressivo, livre de poluentes nocivos e trazendo bem estar aos colaboradores.
Como? Processo.	Utilizando o “ <i>Clean Day</i> ”. Limpando a área, pintando rodapé, pisos e colocando gestão visual.
Quanto? Custo.	R\$ 400,00 custo com o material, mão de obra própria.

Fonte: Autora, 2023.

Quadro 4 – Objetivo específico Seiketsu

OBJETIVO ESPECÍFICO - SEIKETSU	
<i>Senso de saúde e higiene</i>	
O quê? Objetivo.	Elaborar métodos preventivos para evitar doenças ergonômicas.
Quem? Responsável.	Técnico de Segurança.
Onde? Local.	Num lugar reservado e com espaço confortável para os colaboradores.
Quando? Cronograma.	Antes do início das atividades laborativas.
Por quê? Motivo.	Diminuir riscos de incidentes além de melhorar o desempenho funcional e mental dos colaboradores.
Como? Processo.	Realizando exercícios laborais.
Quanto? Custo.	O mínimo custo adicional.

Fonte: Autora, 2023.

Quadro 5 – Objetivo específico Shitsuke

OBJETIVO ESPECÍFICO - SHITSUKE	
<i>Senso de autodisciplina</i>	
O quê? Objetivo.	Aplicar reeducação de hábitos e atitudes na empresa.
Quem? Responsável.	Departamento de Recursos Humanos
Onde? Local.	No setor de tratamento de avaria.
Quando? Cronograma	Em reuniões semanais.
Por quê? Motivo.	Incorporar todas as práticas dos demais sentidos, manter a disciplina para uma melhoria contínua.
Como? Processo.	Auditando semanalmente para assegurar a disciplina e sustentação do programa. Treinamentos com base nos princípios do 5's. Desenvolvendo líderes com a responsabilidade de acompanhar cada ação implementada.
Quanto? Custo.	O mínimo custo adicional.

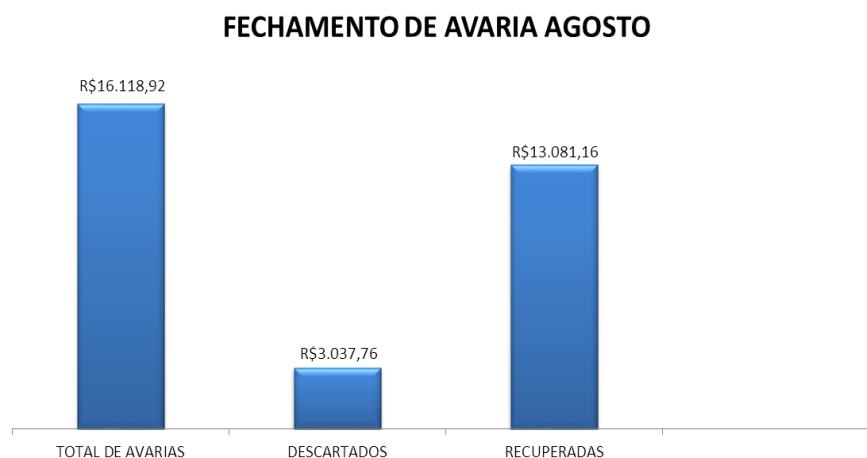
Fonte: Autora, 2023.

5.2 Resultados alcançados no processo

Com as ações desenvolvidas pelo setor de Recursos Humanos foi possível identificar melhorias significativas no setor de tratamento de avaria. Essas mudanças foram: melhorou a eficiência operacional, ou seja, otimização de tempo e melhor produtividade; promoveu um ambiente de trabalho mais seguro, reduzindo incidentes; fomentou a cultura organizacional, fortalecendo a disciplina, reduziu os desperdícios. Como consequência dessas ações, foi possível identificar uma melhora considerável no indicador do departamento.

O gráfico 1, ilustra o resultado alcançado após as implementações das ações, onde obtivemos resultados expressivos na recuperação de produtos para o estoque da Central.

Gráfico 1: Representação do fechamento do mês de agosto/2019, onde conseguimos recuperar R\$ 13.081,16 de produtos.



Fonte: GPA, 2019.

De acordo com o colaborador Vitor Hugo de Souza Alves, que atua há mais de 17 anos na Central de Distribuição do Grupo Pão de Açúcar e ocupa a posição de Encarregado Operacional, os resultados obtidos foram considerados satisfatórios pela empresa.

Em 2019, devido aos indicadores ruins do setor de avaria e em outros aspectos, o RH promoveu e implantou os 5S. Após a implantação, observamos melhorias significativas. A organização do espaço de armazenamento foi aprimorada, resultando em maior eficiência no manuseio e tratamento dos produtos. A padronização de processos contribuiu para a redução de erros e o aumento da produtividade da equipe, que conseqüentemente melhorou o indicador do setor de avaria. (VITOR, 2023, Entrevista à autora).

“Quando a gestão estratégica é implementada de maneira efetiva, a qualidade dos serviços é elevada e os níveis de confiança também, diminuindo a rotatividade e gerando resultados positivos à empresa” (REED, 1997 apud BRAGANÇA; FLORES, 2021).

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de implantação da Metodologia 5S, realizado pelo setor de Recursos Humanos, na Central de Distribuição do Grupo Pão de Açúcar em Pernambuco, revelou que o papel do setor, para o alcance das metas da empresa é fundamental para a excelência operacional e no desenvolvimento de práticas da metodologia 5S, contribuindo assim para a consecução dos objetivos e aprimoramento da performance da equipe e da organização.

Os profissionais de RH envolvidos tiveram a função de planejar a implementação do 5S, conduzir as atividades de sensibilização e conscientização sobre a metodologia, apresentar os benefícios e objetivos do programa aos colaboradores, treinar as equipes nas práticas e conceitos, acompanhar o desenvolvimento das mudanças, monitorar a manutenção dos padrões estabelecidos e promover ajustes conforme necessário para garantir a sustentação e o sucesso do programa.

O bom desempenho desse papel foi fundamental para que a empresa conseguisse aprimorar seus processos internos, promover uma cultura organizacional mais eficiente, aumentar a produtividade da equipe e reduzir desperdícios.

A função do setor de Recursos Humanos neste processo e os resultados alcançados na empresa reforçam a ideia de que as ações implantadas pela área de Recursos Humanos na busca pela qualidade são de grande valor, não apenas para a eficiência operacional e aprimoramento dos processos internos, mas também para a construção de um ambiente de trabalho mais colaborativo, inovador e alinhado com os valores da organização.

Discutir o papel da área de Recursos Humanos em um trabalho acadêmico, serve para refletir sobre a própria prática, além de impulsionar outros profissionais da área desenvolver esse viés, um Recursos Humanos estratégico e que atua como parceiro do negócio.

O tema deste trabalho não se esgota nesta pesquisa, podendo ser explorado em trabalhos futuros e aplicado em qualquer âmbito empresarial e em qualquer segmento organizacional.

REFERÊNCIAS

ARENA, Karina de Oliveira; BUGLIA, Patrícia Rodrigues; PEREIRA, Mariane Francine Pereira; TAMAE, Rodrigo Yoshio. MÉTODO 5S: uma abordagem introdutória. revista científica eletrônica de administração, [S. l.], p. 1-11, 1 jan. 2011.

ARENHART, Jeison. Programa 8S: O que é e Como Utilizá-lo? 23 set. 2012. Disponível em: . Acesso em: 19 nov. 2023.

ARMBRUST, Gabrielle. Recursos Humanos: entenda o que é o RH, o que ele faz e como ter uma equipe de sucesso!. **Gupy Blog**, 2 maio 2023. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/recursos-humanos>. Acesso em: 19 nov. 2023.

ARRUDA, Sergio. Qualidade total: Como adequar sua empresa aos padrões internacionais. Grupo Solutions, 2022. Disponível em: <https://gruposolutions.com.br/qualidade-total-padroes-internacionais/#:~:text=A%20qualidade%20total%20pode%20ser%20entendida%20como%20uma%20t%C3%A9cnica>. Acesso em: 28 nov. 2023.

BALBINO, Aimee ; BARBOSA, Amanda; FERRARI, Caroline; TORRES, Simone. A IMPORTÂNCIA DO RH ESTRATÉGICO PARA AS ORGANIZAÇÕES. 2016. Disponível em: <<https://ric.cps.sp.gov.br/bitstream/123456789/8901/1/A%20IMPORT%C3%82NCIA%20DO%20RH%20ESTRAT%89GICO%20PARA%20AS%20ORGANIZAC%C3%87%C3%95ES.pdf>>. Acesso em: 28 nov. 2023.

BÁRBARA, S.; EMANUEL, E.; GUEDES, V. Implantação de ferramentas logísticas na operação de separação de caixas de uma empresa do Porto Seco do Sul de Minas implementation of logistics tools in the box separation operation of a company in the Port Seco do Sul de Minas. Disponível em: <<http://repositorio.unis.edu.br/bitstream/prefix/2196/1/B%c3%a1rbara%20Stephany%20Maia%20e%20Souza.pdf>>. Acesso em: 15 nov. 2023.

BOCK, Claudia Patricia ; LIMA, Ana Claudia; LIMA, Antonio Francisco; OLIVEIRA, Wellington Alves; SILVA, Victoria Ferreira; ARAUJO, Renan Silva. O programa 5S. 2014. Disponível em: <https://www.metodista.br/congressos-cientificos/index.php/CM2014/GQPRE/paper/view/6490>. Acesso em: 19 nov. 2023.

BOLSON, Saionara; BRITES, Raphaele. A gestão da qualidade no contexto na gestão de recursos humanos. 2015. Disponível em: <<https://periodicos.unifacex.com.br/Revista/article/viewFile/335/97#:~:text=A%20aproxima%C3%A7%C3%A3o%20entre%20RH%20e,ter%20um%20papel%20mais%20ativo%22>>. Acesso em: 09 nov. 2023.

BRAGANÇA, Bruna Gabriela; FLORES, Thaysa Rocha. A importância do RH estratégico nas organizações de trabalho. Belo Horizonte, 2021. Disponível em: <<https://www.studocu.com/pt-br/document/universidade-de-mogidas-cruzes/pedagogia-por-projeto-i/tcc-a-importancia-do-rh-estrategico-nas-organizacoes-de-trabalho/62191597>>. Acesso em: 28 nov. 2023.

BRASIL, Lisa. Recursos Humanos: o que é RH, qual o seu papel e importância? 18 set. 2023. Disponível em: <<https://jobconvo.com/blog/recursos-humanos/>>. Acesso em: 16 nov. 2023.

CANÇADO, V. L.; MEDEIROS, N. L. DE; JEUNON, E. E. O profissional da informação: uma análise baseada no modelo de múltiplos papéis de Ulrich. *Perspectivas em Ciência da Informação*, v. 13, n. 2, p. 196–218, 2008.

Disponível em:

<<https://www.scielo.br/j/pci/a/YLDx8pSzPDm77pCBDjV89qd/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: 28 nov. 2023.

CARVALHO, P. C. O programa 5S e a Qualidade Total. São Paulo: ALINEA, 2011.

COLTRE, Sandra; NAVA, Evandro; (orgs.). *GESTÃO DE PESSOAS: PRODUÇÕES CIENTÍFICAS VOLUME 2*. 2013. Disponível em:

<<https://www4.fag.edu.br/editora-fasul/e-books/livro26.pdf>>. Acesso em: 28 nov. 2023.

FARIA, Sabrina. Proposta de implantação do programa 5s em uma empresa de produção de barcos como etapa para agilizar o lean manufacturing. 2019.

Disponível em:

<https://repositorio.animaeducacao.com.br/bitstream/ANIMA/15364/3/TCC%205S%20-%20Sabrina%20R%20Faria.pdf>. Acesso em: 07 nov. 2023.

FREITAS, R. F. Definições sobre o 5S no âmbito profissional. Disponível em:

<https://www.linkedin.com/pulse/defini%C3%A7%C3%B5es-sobre-o-5s-%C3%A2mbito-profissional-robson-fernando-freitas/?originalSubdomain=pt>.

Acesso em: 7 nov. 2023.

GPA Institucional - Sobre o Grupo. Disponível em:

<<https://www.gpabr.com/pt/conheca-o-gpa/quem-somos/sobre-o-grupo/>>.

Acesso em: 17 nov. 2023.

GUIMARÃES, Elielder Dias. Aplicação das ferramentas e métodos lean: estudo de caso em uma empresa de alimentos na cidade do Salvador (BA). Salvador, 2019. Disponível em:

<http://repositoriosenaiba.fieb.org.br/bitstream/fieb/1064/1/ARTIGO_ELIELDER%20DIAS%20GUIMAR%c3%83ES.pdf>. Acesso em: 29 nov. 2023.

LIMA, A. RH Estratégico: descubra o que é e como implementar! Disponível em: <<https://mereio.com/blog/rh-estrategico/>>. Acesso em: 19 nov. 2023.

LOBATO, Thais Tiso. O sistema kaizen como alicerce para o lean manufacturing: o caso de um centro de distribuição de uma empresa de cosméticos. Ouro Preto / MG, 2019. Disponível em: <https://www.monografias.ufop.br/bitstream/35400000/1788/1/MONOGRAFIA_SistemaKaizenAlicerce.pdf>. Acesso em: 29 nov. 2023.

Marcelo Lopes explica a logística do Grupo Pão de Açúcar. Disponível em: <<https://www.logweb.com.br/artigo/marcelo-lopes-explica-a-logistica-do-grupo-pao-de-acucar/>>. Acesso em: 16 nov. 2023.

PEREIRA, Maryna. OS BENEFÍCIOS DA IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA 8S PARA UMA EMPRESA: UM ESTUDO DE CASO DA FRAS-LE S/A. 2012. Disponível em: <https://abepro.org.br/biblioteca/enegep2012_tn_stp_158_925_19460.pdf>. Acesso em: 19 nov. 2023.

PEREIRA, Caroline Morito. Práticas do lean warehouse em centros de distribuição: evidências de múltiplos estudos de caso. Campinas: Editora, 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.47749/T/UNICAMP.2018.1060058>>. Acesso em 28 nov. 2023.

Programa 8S – Participação de todos. Disponível em: <<https://www.metodologiasdegestao.com.br/programa-8s>>. Acesso em: 19 nov. 2023.

RIBEIRO, Haroldo. 5s - O maior aliado da área de rh moderna.[20--] Disponível em: <https://www.pdca.com.br/index.php/artigos-haroldo-ribeiro/5se-rh>. Acesso em: 7 nov. 2023.

SILVA, Rosana. **A participação da função de recursos humanos no programa de gestão da qualidade total**. 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Univeridade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/78965/173228.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 28 nov. 2023.

SOARES CADORE, I. Proposta de implantação da cultura lean nos setores de estoque e expedição: um estudo de caso na empresa 8 elos. Disponível em: <https://repositorio.animaeducacao.com.br/bitstream/ANIMA/33997/1/TCC%20SADORA%20CADORE.pdf>. Acesso em: 12 nov. 2023.

SOUSA, Angélica Silva; OLIVEIRA, Guilherme Saramago; ALVES, Laís Hilário. A pesquisa bibliográfica: princípios e fundamentos, 2021.
SÓLIDES. O que é Recursos Humanos, o que essa área faz e como implementar. Disponível em: <https://blog.solides.com.br/recursos-humanos/>. Acesso em: 16 nov. 2023.

SURACHI DE ALMEIDA, R.; SERGIO, P. Análise da implantação da tecnologia de informação de um Warehouse Management System - WMS - em uma empresa do setor de bebidas Renan Surachi de Almeida. Disponível em: <https://lalt.fecfau.unicamp.br/wp-content/uploads/2020/07/tcc-94.pdf>. Acesso em: 7 nov. 2023.

TAVARES, D. G.; DE OLIVEIRA FERREIRA, J.; KROM, V. Programa da Qualidade - 5S. Disponível em: https://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2004/trabalhos/inic/pdf/IC6-75.pdf. Acesso em: 17 nov. 2023.

VARGAS, Ana Betsabé Oñate. Qualidade 5s e Competitividade sob o Enfoque dos Recursos Humanos. Pindamonhangaba – SP, 2012. Disponível em: <<https://docplayer.com.br/7179211-Qualidade-5s-e-competitividade-sob-o-enfoque-dos.html>>. Acesso em: 28 nov. 2023.

VENTURA, Magda Maria. O estudo de caso como modalidade de pesquisa. Revista SOCERJ, Rio de Janeiro ; 20 (5): 383-386, set.-out. 2007. Disponível em: http://sociedades.cardiol.br/socerj/revista/2007_05/a2007_v20_n05_art10.pdf

WEBER, Juliana. Percepções sobre a atuação da área de Gestão de Pessoas na perspectiva de integrantes da unidade e lideranças do Serpro. 2021. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/jspui/bitstream/1/6595/1/TCC%20Juliana%20Meiros%20Weber.pdf>>. Acesso em: 28 nov. 2023.