



FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE SERGIPE - FANESSE
CURSO ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

BEATRIZ CARVALHO SILVA

**GERENCIAMENTO DE ROTINA NO SETOR DE ENSACADOS DE UMA FÁBRICA
CIMENTEIRA NO ESTADO DE SERGIPE**

ARACAJU
2020

BEATRIZ CARVALHO SILVA

**GERENCIAMENTO DE ROTINA NO SETOR DE ENSACADOS DE UMA FÁBRICA
CIMENTEIRA NO ESTADO DE SERGIPE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Engenharia de Produção da Fanese como requisito parcial e obrigatório para a obtenção do Grau de Bacharel em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Me. Laís Gomes B. da Silva

**ARACAJU
2020**

S586g

SILVA, Beatriz Carvalho

GERENCIAMENTO DE ROTINA NO SETOR DE ENSACADOS DE UMA FÁBRICA CIMENTEIRA NO ESTADO DE SERGIPE / Beatriz Carvalho Silva; Aracaju, 2020. 52p.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe. Coordenação de Engenharia de Produção.

Orientador(a) : Laís Gomes Barbosa da Silva.

1. Gerenciamento de rotina diária 2. Gestão 3. Melhoria 4. PDCA.

658.112.3: 658.562.44(813.7)

BEATRIZ CARVALHO SILVA

**GERENCIAMENTO DE ROTINA NO SETOR DE ENSACADOS DE UMA FÁBRICA
CIMENTEIRA NO ESTADO DE SERGIPE**

Monografia apresentada à Coordenação do curso de Engenharia de Produção da FANESE, como requisito parcial e elemento obrigatório para a obtenção do grau de bacharel em Engenharia de Produção, no período de 2020.1.

Aprovado (a) com média: 10,0



Prof^a Msc. Laís Gomes Barbosa da Silva (Orientador)

Prof^a Dr^a Heloísa Thaís Rodrigues de Souza

Prof Esp. Williams Alves de Azevedo

Aracaju (SE), 13 de junho de 2020.

AGRADECIMENTOS

A Deus, em primeiro lugar, por Seu amor e Sua maravilhosa graça concedidos através do seu Filho Jesus Cristo. Soli Deo Gloria.

A minha mãe Aparecida Carvalho, pelos ensinamentos e repreensões e por ser exemplo de força e caráter. Obrigada por sua dedicação com a nossa família e pelas incessantes orações. Amo você.

As minhas irmãs, ao meu irmão e ao meu padrasto por todo apoio. Gratidão a Deus pela vida de vocês.

A minha gestora, pelo apoio no desenvolvimento deste trabalho.

A empresa, que me concedeu a chance de realizar esse trabalho e aplicar os conhecimentos que adquiri durante minha graduação.

A minha orientadora, Prof. Me. Laís Gomes, por toda paciência e pelas contribuições ao longo deste período. Obrigada por sempre falar “vai dar tudo certo”.

Agradeço a equipe de docentes que ao longo da graduação estiveram presentes, contribuindo para minha formação.

Por fim, agradeço a todos que estiveram ao meu lado fazendo parte desta caminhada.

“Só fazemos melhor aquilo que
repetidamente insistimos em melhorar.
A busca da excelência não deve ser
um objetivo, e sim um hábito.”
(Aristóteles)

RESUMO

O gerenciamento da rotina consiste em mapear as atividades diárias, definindo de forma clara as responsabilidades de cada colaborador. Quando aplicado adequadamente, torna-se vantagem competitiva para a empresa. O gerenciamento da rotina pode ser aplicado em qualquer setor de uma organização. O líder é de fundamental importância, pois deve garantir a implantação do gerenciamento da rotina e a participação da equipe. Este trabalho tem como objetivo definir a rotina diária dentro do setor de ensacados de uma fábrica cimenteira, no estado de Sergipe. Foi observado que no de setor de ensacamento, faltava uma rotina definida para as tarefas desenvolvidas pelo gestor, e ainda, o desconhecimento de algumas atividades que eram de sua responsabilidade. A partir do problema observado, sugeriu-se a implementação do gerenciamento de rotina diária, que visa a melhoria contínua dos processos internos, facilitando a delegação das tarefas, disseminando o conhecimento, uma vez que auxilia na construção do histórico organizacional da empresa, e possibilita a padronização de procedimentos. O método de abordagem utilizado foi o estudo de caso, sendo caracterizada como exploratória, qualitativa e de campo. As ferramentas utilizadas neste estudo foram: Ciclo PDCA, Metodologia 5S, Ferramenta 5W1H, Brainstorming e Fluxograma. Resultados como a otimização do tempo, maior agilidade e eficiência na execução de tarefas, e o maior engajamento dos colaboradores foram obtidos com a implantação do gerenciamento da rotina diária. Esses resultados evidenciam que o gerenciamento da rotina trouxe melhorias para o setor de ensacados, e conseqüentemente para a organização.

Palavras-chave: Gerenciamento de rotina diária. Gestão. Melhoria. PDCA.

ABSTRACT

Routine management consists of mapping daily activities, and clearly defining the responsibilities of each employee. If it's applied correctly, it can bring competitive advantage to the company. Routine management can be applied in any sector of an organization. The leader is a fundamental role and must ensure the implementation of routine management together with the participation of the team. This research aims to define the daily routine within the bagging sector of a cement factory in the state of Sergipe. It was observed that in the bagging sector, there was a lack of a defined routine for the tasks developed by the manager, and also, the lack of knowledge of some activities that were his responsibility. Based on the observed problem, it was suggested the implementation of daily routine management, which aims at the continuous improvement of internal processes, facilitating the delegation of tasks, disseminating knowledge, as it assistis the company structure, and enables standardization of procedures. The approach method used was the case study, being characterized as exploratory, qualitative and field. The tools used in this study were: PDCA cycle, 5S Methodology, 5W1H, Brainstorming and Flowchart. Results such as time optimization, greater agility and efficiency in the execution of tasks, and greater employee engagement were obtained with the implementation of daily routine management. These results show that routine management has brought improvements to the bagging sector, and consequently to the organization.

Keywords: Daily routine management. Management. Improvement. PDCA.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Variáveis e indicadores da pesquisa.....	32
Quadro 2 – Brainstorming realizado no setor de ensacados	33
Quadro 3 – 5W1H - Plano de Ação	39

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Mentalidade no gerenciamento de rotina	19
Figura 2 – Gerenciamento da rotina exemplar	22
Figura 3 – Ferramenta 5W1H	23
Figura 4 – Simbologia e significado	26
Figura 5 – Macro fluxograma: Extração de Cimento	35
Figura 6 – Macro fluxograma: Ensacamento	35
Figura 7 – Macro fluxograma: Ensacamento de Sacaria	36
Figura 8 – Macro fluxograma: Carregamento a Granel	36
Figura 9 – População envolvida no processo da ensacadeira	37
Figura 10 – Modelo Caderno de Gerenciamento da Rotina (GR)	41
Figura 11 – Modelo Agenda Mínima	42
Figura 12 – Modelo Diário de Bordo	43

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Identificação de Prioridade	34
Gráfico 2 – Demonstrativo das respostas acerca do GRD em relação ao tempo das atividades.....	45
Gráfico 3 – Demonstrativo das respostas acerca do GRD em relação a identificação das atividades prioritárias	45
Gráfico 4 – Demonstrativo das respostas acerca do GRD em relação a delegação.....	46
Gráfico 5 – Demonstrativo das respostas acerca das vantagens do GRD	46

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS

LISTA DE FIGURAS

LISTA DE GRÁFICOS

1 INTRODUÇÃO	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	16
2.1 Gestão do Conhecimento	16
2.2 Gerenciamento de Rotina	17
2.3 Ciclo PDCA	18
2.4 Metodologia 5S.....	20
2.5 Ferramenta 5W1H.....	23
2.6 <i>Brainstorming</i>	24
2.7 Fluxograma	25
3 METODOLOGIA.....	27
3.1 Abordagem Metodológica.....	27
3.2 Caracterização da Pesquisa	28
3.2.1 Quanto aos objetivos ou fins	28
3.2.2 Quanto ao objeto ou meios.....	29
3.2.3 Quanto ao tratamento dos dados	29
3.3 Instrumentos de Pesquisa	30
3.4 Unidade, Universo e Amostra da Pesquisa.....	31
3.5 Definição das Variáveis e Indicadores da Pesquisa.....	32
3.6 Plano de Registro e Análise dos Dados	32
4 ANÁLISE DE RESULTADOS.....	33
4.1 Cenário Atual.....	33
4.1.1 <i>Brainstorming</i>	33
4.1.2 Macro Fluxograma	34
4.2 Caracterização da Problemática	37
4.2.1 PDCA	37
4.2.1.1 Planejamento.....	38
4.2.1.2 Execução	40
4.2.1.3 Verificação.....	44
4.2.1.4 Ação	47

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	48
REFERÊNCIAS	49
APÊNDICE A – Questionário de pesquisa de campo	52

1 INTRODUÇÃO

A globalização exige das organizações um contínuo processo de transformação, obrigando-as a se adaptarem às mudanças externas e, desta forma, garantir a sua sobrevivência no mercado. Diante das mudanças ocorridas no cenário social e organizacional, as organizações buscam ferramentas e estratégias que visam aprimorar os seus modelos de gerenciamento, garantindo a sobrevivência no mercado de alta competitividade.

Desta forma, com o intuito de garantir a eficiência em seus processos e aumentar a sua produtividade, as organizações buscam ferramentas de gestão que visem a melhoria contínua de suas operações. Nesse contexto, tem-se o gerenciamento da rotina diária (GRD), que deve ser conduzida com cuidado, dedicação e responsabilidade, uma vez que, está relacionada às atividades desempenhadas por cada pessoa dentro da organização. Algumas ferramentas de melhoria contínua podem ser utilizadas como apoio no gerenciamento de rotina diária, principalmente, devido à ausência de uma metodologia definida para a sua implantação.

O gerenciamento de rotina diária, além de focar nas responsabilidades dos colaboradores, busca a eficiência no trabalho e pode ser aplicado a qualquer setor de uma organização. Garantir a aplicação do gerenciamento da rotina é uma tarefa do líder do setor.

A aplicação do gerenciamento de rotina diária (GRD) possibilita a melhoria contínua dos processos internos, auxiliando a organização a atingir níveis superiores de competitividade. Essas melhorias ocorrem nos níveis operacionais e gerenciais, promovendo o desenvolvimento das atividades e gestão do conhecimento.

Com a acirrada competitividade no mercado, as fábricas se deparam com a necessidade de possuírem uma gestão mais eficiente. Por isso, têm-se buscado pessoas preparadas para gerir as rotinas fabris, integrando pessoas e processos. A falta de um gerenciamento de rotina e da gestão do conhecimento dificulta o cumprimento das tarefas, fazendo que sejam executadas de forma mais demorada e sem nenhum tipo de padronização.

Diante de tal situação, pergunta-se: **O que pode ser feito para melhorar as atividades diárias no setor de ensacamento de cimento em uma unidade fabril de Sergipe?**

O objetivo geral deste trabalho foi definir a rotina diária dentro do setor de ensacados de uma fábrica cimenteira, no estado de Sergipe.

Para tanto, definiu-se os seguintes objetivos específicos:

- ✓ Identificar cenário atual da rotina diária no setor de ensacados;

- ✓ Caracterizar a problemática verificada no setor de ensacados da empresa em estudo;
- ✓ Implementar o gerenciamento de rotina diária para o setor de ensacados da unidade fabril de Sergipe.

A fábrica de cimentos em questão, localiza-se no estado de Sergipe e possui capacidade instalada de aproximadamente 2,83 MT. A indústria comercializa cimento tanto ensacado quanto a granel, e grande parte é expedida para os estados da Bahia, Alagoas e Manaus.

A escolha da cimenteira se deve ao fato, de ser uma organização que busca a melhoria não apenas em seus processos produtivos, mas também visa aprimorar o sistema de gestão, reconhecendo assim que é uma das vantagens competitivas do grupo em relação aos seus concorrentes.

O presente estudo justifica-se pela falta de melhoria no sistema de gerenciamento da rotina diária, observada dentro do setor de ensacamento. As atividades do dia a dia, apesar de simples, são importantes para que a empresa obtenha um bom desempenho.

Este trabalho de conclusão de curso encontra-se dividido em cinco seções, sendo a primeira esta Introdução. A segunda seção deste trabalho contém a Fundamentação Teórica que serviu de base para análise e interpretação dos dados. A terceira apresenta o percurso metodológico utilizado no desenvolvimento deste estudo. Na quarta seção discorre-se sobre o estudo de caso realizado em uma indústria cimenteira, bem como a análise dos resultados obtidos. Por último, apresentam-se as Considerações Finais e as sugestões de melhorias para outras áreas da unidade fabril.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção, apresentam-se os conceitos e definições dos termos e ferramentas utilizadas como base para elaboração do trabalho, tais como: gestão do conhecimento, gerenciamento de rotina e ferramentas de melhoria contínua.

2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO

A gestão do conhecimento vem se tornando uma inovação dentro das organizações, exigindo delas um olhar mais analítico, visando fomentar o aprendizado e desenvolver as competências dos colaboradores.

Segundo Possolli (2012, p.95), entende-se como gestão do conhecimento, o conjunto de ações que estruturam a base de saberes e serve de apoio aos membros de organização, auxiliando na tomada de decisões, e como histórico organizacional.

Para Barbosa (2008, p.1), o mau gerenciamento do conhecimento, ou a falta do mesmo, ocasiona interrupções nas atividades de um departamento. Para minimizar tal problema a organização pode buscar reduzir a quantidade de informações, fazer uso de agendas e criar um mapa padronizado das informações. Gerenciar o conhecimento é fundamental, para evitar a perda tempo e aumentar a produtividade.

Conforme Valentim (2003) *apud* Vieira (2016, p.11), a gestão do conhecimento é o conjunto de estratégias que visa obter, propagar e utilizar o conhecimento, definindo os meios de comunicação adequado à necessidade da organização. Segundo Vieira (2016, p. 19), o conhecimento pode ser aumentado, ao ser utilizado e compartilhado, tornando-se um recurso interminável, além de ser uma vantagem competitiva a médio e longo prazos.

Para Jannuzzi, Falsarella e Sugahara (2016, p.101), o conhecimento é um recurso importante em qualquer setor, pois contribui para que as organizações se tornem competitivas, ou seja, o conhecimento se torna um recurso estratégico que auxilia as organizações a se manterem no mercado.

“Organização ou codificação do conhecimento significa apresentar o conhecimento numa forma que o torne acessível àqueles que precisam” (DAVENPORT; PRUSAK, 2012 *apud* FUKUNAGA, 2017, p 16). Para os autores, tornar o conhecimento mais claro e deixá-lo aplicável, permite que todos os colaboradores possam utilizá-lo, modelá-lo e inseri-lo em suas atividades.

Segundo Luchesi (2012, p.2), é importante que a gestão do conhecimento seja parte da cultura da organização, para que todos os funcionários compreendam sua necessidade. Quando

a organização consegue realizar uma gestão do conhecimento eficaz, o desempenho, a otimização e a inovação de seus processos atingem altos níveis de melhoria.

Percebe-se que os autores indicam que a gestão do conhecimento visa melhorar as competências, colaborar na resolução de problemas e na otimização das operações. Quando colocada adequadamente em prática, traz estímulos para os funcionários estarem motivados no seu dia a dia.

2.2 GERENCIAMENTO DE ROTINA

O gerenciamento de rotina auxilia a execução das atividades diárias, permitindo a delegação de tarefas, assim como a priorização delas. Quando temos uma boa gestão da rotina, obtém-se redução de erros na operação e aumento da produtividade.

Segundo Carvalho e Paladini (2012, p. 242), o gerenciamento da rotina consiste em um processo que pode ser empregado em qualquer setor ou área de uma determinada instituição, a qual almeja à satisfação da clientela, através da sistematização cotidiana e progressiva dos processos, procurando a melhoria constante de cada processo onde quer que seja aplicado. Com o intuito de promover a melhoria, o padrão gerencial manifesta-se como método de reformulação das atividades envoltas no processo. Dessa forma, segundo Campos (2014 a, p. 25), a padronização é a base para o gerenciamento da rotina diária e uma das mais importantes ferramentas gerenciais.

Na concepção de Campos (2013, p. 88), o gerenciamento da rotina do trabalho é direcionado a perfeita competência da autoridade e estabelecimento da responsabilidade de cada indivíduo numa determinada instituição. Para Carvalho e Paladini (2012, p. 242), a execução do gerenciamento da rotina é um compromisso dos participantes da instituição de peculiaridade gerencial, ficando eles responsáveis pelo controle da implementação e a participação de todos os membros que fazem parte, com o intuito de que o processo de melhoria seja desenvolvido e alcance os resultados desejados.

Segundo Martinelli (2009, p. 88), o objetivo do gerenciamento de rotina é possibilitar que cada setor desenvolva seu trabalho, de maneira que os níveis hierárquicos superiores dediquem seu tempo a outros aspectos importantes para o futuro e sobrevivência da organização.

Segundo Galgano (1993) *apud* Abreu, Palma e Peixoto (2015, p.6), o gerenciamento da rotina é um procedimento que pode ser empreendido em qualquer parte de um ambiente organizacional, através de um controle sistemático e de uma melhoria constante de cada

pequeno processo definido, possibilitando a resolução de adversidades enfrentadas rotineiramente, e a minimização das incumbências de gerentes e supervisores.

Conforme Campos (2014 a, p.25), o padrão funciona como dispositivo fundamental do gerenciamento da rotina do trabalho no dia-a-dia, uma vez que se refere ao planejamento do trabalho que será executado, assegurando, por meio deste, a obtenção de metas estabelecidas previamente.

Campos (2014 a, p.99), ainda destaca que é o padrão gerencial que direciona a instituição para seu objetivo e designa as metas e as ferramentas para realização dos trabalhos, de sorte que seja capaz de reconhecer os encarregados pelos resultados gerados e delegá-los das obrigações por tal propósito, já que não há gerenciamento sem padronização.

Nesse contexto, a sua implementação deve ser organizada por padrões que possuam uma linguagem de fácil entendimento, apresentando a realidade da área ou setor de trabalho, dando a prioridade ao envolvimento de todos os sujeitos que trabalham no espaço e conhecem a situação real. Campos (2014 a, p.48), aconselha que seja feita a descrição com detalhes dos processos de negócio da instituição, para elaborar um fluxograma para os processos prioritários.

O gerenciamento da rotina diária pode ser definido como “[...] as ações e verificações diárias conduzidas para que cada pessoa possa assumir as responsabilidades no cumprimento das obrigações conferidas a cada indivíduo e a cada organização” (CAMPOS, 2013, p. 33).

Para Campos (2013, p.36), o gerenciamento da rotina se constitui como sendo o alicerce da administração empresarial, devendo ser gerenciado com o extremo cuidado, responsabilidade, prioridade, dedicação e autonomia. A partir daí, é possível apresentar as atividades prioritárias, reconhecendo e avaliando aquelas que incorporam mais valor a empresa e aos clientes, bem como atuando sobre elas.

Percebe-se que os autores apontam que o gerenciamento da rotina diária é um conjunto de ações contínuas capazes de direcionar os colaboradores a atingirem um objetivo comum, evitando o desperdício de tempo e trazendo melhorias para a organização.

2.3 CICLO PDCA

O ciclo PDCA é uma metodologia que pode ser facilmente empregada para a melhoria contínua dos processos de uma organização. Essa ferramenta auxilia na tomada de decisões preventivas e/ou corretivas, pois permite acompanhar o que está sendo executado e o que foi

planejado.

Para Marshall Junior *et al.* (2010, p. 94-95), o ciclo PDCA é uma ferramenta de melhoria que auxilia no gerenciamento. Utilizado na análise e resolução de problemas, o ciclo PDCA é desdobrado em quatro etapas: planejar (*plan*), fazer (*do*), checar (*check*) e agir (*act*).

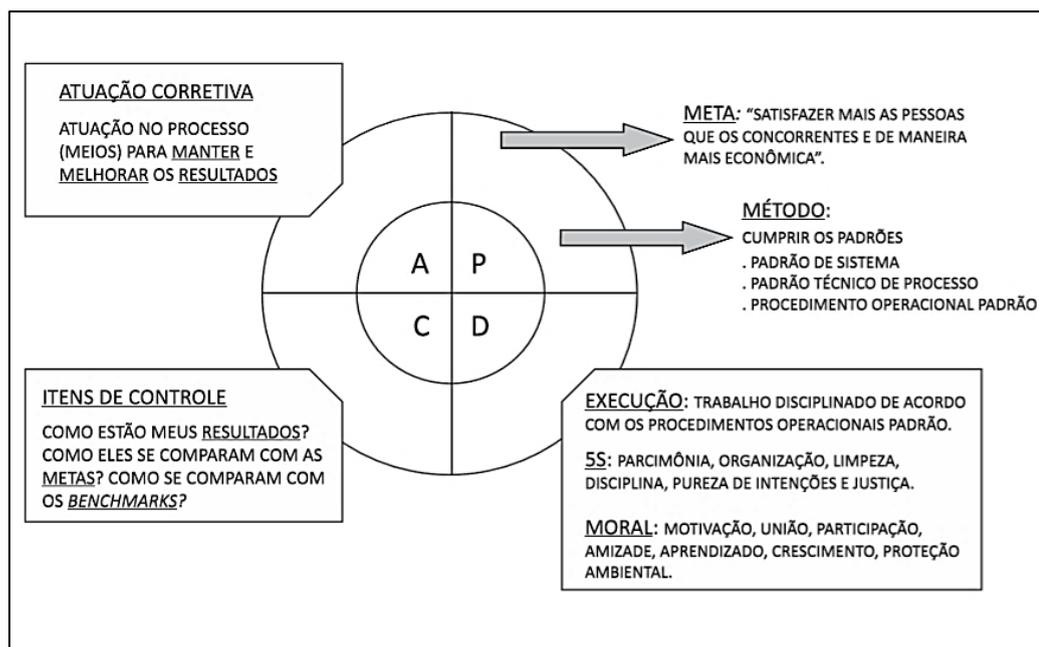
Segundo Campos (2014b, p. 34), o ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Action*) é uma ferramenta para solução de problemas que visa a melhoria contínua, permitindo que as diretrizes definidas pelo planejamento estratégico sejam viabilizadas na empresa, sendo imprescindível o alinhamento de todos os colaboradores da organização com esta ferramenta. O autor, ainda afirma, que o ciclo é ininterrupto, pois, fazendo uso do foi aprendido com o ciclo PDCA, pode-se iniciar outro ciclo, e, assim, continuamente.

De acordo com Gonçalves *et al.* (2012), o ciclo PDCA utiliza dados e fatos que visam a identificação dos fatores que ocasionam efeitos indesejáveis no processo de produção, com o objetivo de eliminá-los. Os autores afirmam, que o ciclo PDCA é uma das ferramentas mais eficaz para atingir melhorias significativas no processo produtivo.

Para Campos (2013, p.38), o ciclo PDCA é um método simples que deve ser utilizado no gerenciamento da rotina diária. Juntamente, deve ser utilizado outros métodos para melhoria contínua, tais como, padronização e 5S.

A Figura 1 exemplifica como o ciclo PDCA é utilizado no gerenciamento da rotina.

Figura 1 – Mentalidade no gerenciamento de rotina



Fonte: Campos (2013, p.39).

O ciclo PDCA, segundo Gozzi (2015, p. 101), “[...] tem como objetivo tornar mais claros e ágeis os processos envolvidos na execução da gestão, promovendo sua melhoria contínua a cada aplicação”.

Marshall Junior *et al.* (2010, p.94), afirma que, o ciclo PDCA “[...] acaba-se por promover a melhoria contínua e sistemática na organização, consolidando a padronização de práticas”. O ciclo PDCA permite a visualização das etapas de forma clara, auxiliando na implementação e permitindo verificar os resultados obtidos. Quando a melhoria implementada é bem sucedida, podemos padronizar o método planejado.

Conforme Machado (2007, p.7), na etapa planejamento são definidas as metas e as formas de alcançá-las, entretanto, antes é analisado o problema a ser resolvido, a fim de descobrir as causas do problema. Esta etapa apresenta maior complexidade, pois erros cometidos durante a identificação do problema e no planejamento das ações prejudicarão o alcance dos resultados.

Para Machado (2007, p.7), é na etapa de verificação que se comparam os resultados coletados na etapa anterior (execução das tarefas) com as metas definidas. Não sendo atingida a meta, retorna-se a fase de observação da etapa de planejamento, e analisa mais uma vez o problema para, em seguida, elaborar um novo plano de ação. Por fim, tem-se a etapa de atuação corretiva, onde as ações serão traçadas de acordo com o resultado. A atuação pode ser de manutenção, caso a meta seja atingida, ou de correção, caso a meta não seja alcançada.

Em suma, o ciclo PDCA representa uma forma de analisar e estabelecer a gestão de processos dentro de uma organização, permitindo corrigir erros antecipadamente a cada novo ciclo.

Neste estudo de caso, utilizou-se o ciclo PDCA para a identificação do problema e implantação do gerenciamento da rotina. Tal ferramenta, auxiliou no planejamento e definição de ações que foram adotadas para atingir o objetivo desejado.

2.4 METODOLOGIA 5S

A metodologia 5S auxilia na gestão da rotina, pois garante a qualidade do processo. Ela visa o aumento da produtividade, o engajamento dos colaboradores e a adequação do ambiente de trabalho.

Segundo Marshall Junior *et al.* (2010, p. 122), o movimento 5s é uma filosofia que visa a implementação de mudanças no ambiente de trabalho e, que tem como objetivo a mudança

de mentalidade dos colaboradores de maneira que busquem o melhor comportamento tanto profissional, quanto pessoal. Essa metodologia chama-se 5S, porque cada fase de implementação originalmente começa com a letra S, são elas: *Seiri* (organização); *Seiton* (arrumação); *Seisou* (limpeza); *Seiketsu* (padronização); *Shitsuke* (disciplina).

Conforme Silva (2011, p. 15), no senso *Seiri* (organização) é realizado a identificação e separação do que não é necessário, de forma a ter um ambiente mais limpo e organizado. Já no *Seiton* (arrumação) tudo o que é considerado necessário será guardado de acordo com a frequência de utilização, dessa forma, haverá uma padronização.

De acordo com Calliari e Fabris (2011, p. 7), o senso *Seisou* (limpeza) é a etapa onde deve ser feita a limpeza do ambiente, sendo que cada usuário é responsável por conservar e limpar seu espaço. O *Seiketsu* (padronização) diz respeito ao cumprimento dos três sentidos anteriores, criando um ambiente propício para a saúde mental e física, enquanto o *Shitsuke* (disciplina) está relacionado ao comprometimento pessoal de cada pessoa e ao desenvolvimento de hábitos mais saudáveis.

Para Rios (2016, p. 9), a metodologia 5S, “[...] caracteriza-se por sua facilidade na compreensão e, por essa razão, pode ser aplicado em qualquer tipo de organização e para qualquer nível hierárquico. Trata-se, portanto, de um programa simples, mas, ao mesmo tempo, profundo ao trazer consigo o conceito de mudança de cultura, fortemente enrustido, visto que sua prática objetiva a mudança na maneira de perceber o trabalho e seu impacto no todo”.

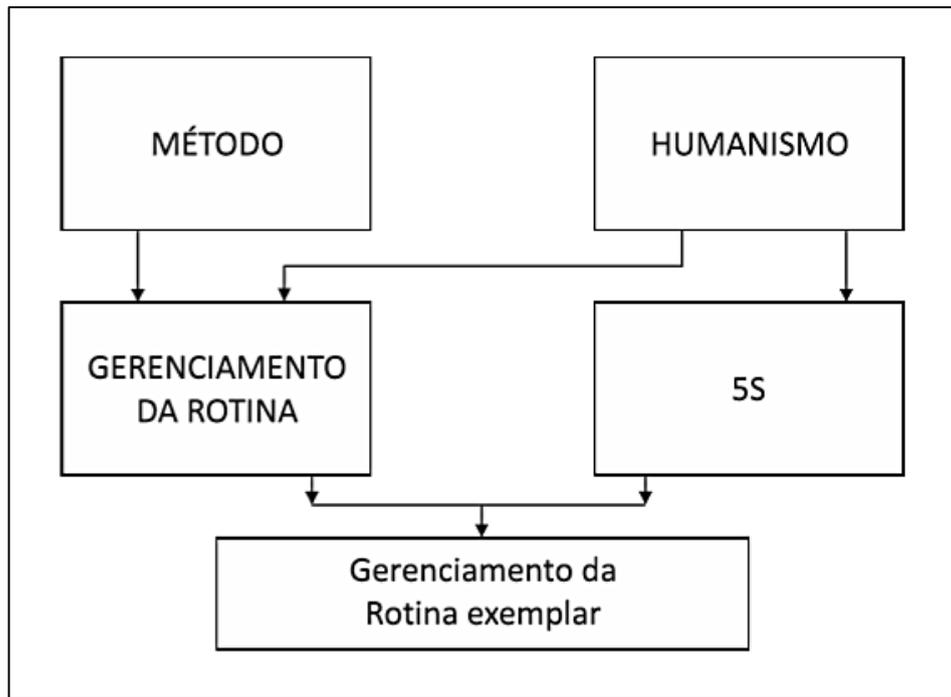
Conforme Lélis (2012, p.105), aplicar a metodologia 5S requer uma mudança comportamental, que envolve todos os colaboradores da empresa. Tal mudança de comportamento se inicia com tarefas do dia a dia e, conseqüentemente, estende-se para tarefas mais complexas. Como resultado dessa mudança, tem-se uma organização que otimiza seu tempo, melhora sua produtividade e utiliza seu espaço de forma mais eficiente.

A implementação da metodologia 5S pode ser utilizada, para auxiliar o gerenciamento da rotina diária, uma vez que desenvolve a autodisciplina no ambiente de trabalho.

O 5S promove o acultramento das pessoas a um ambiente de trabalho de economia, organização, limpeza, higiene e disciplina, fatores fundamentais à elevada produtividade. (CAMPOS, 2013, p. 38).

A Figura 2 mostra como a metodologia 5S está relacionada com o gerenciamento da rotina.

Figura 2 – Gerenciamento da rotina exemplar



Fonte: Campos (2013, p.42)

Martinelli (2009, p.53), afirma, que implementação da metodologia 5S é simples e objetiva, ela promove a educação e treinamento dos colaboradores que estão, diretamente, relacionados à disciplina e padronização dos procedimentos.

Os resultados esperados com a aplicação do programa 5S, são:

- Eliminação de estoques intermediários;
- Eliminação de documentos sem utilização;
- Melhoria nas comunicações internas;
- Melhoria nos controles e na organização dos documentos;
- Maior aproveitamento dos espaços;
- Melhoria do layout;
- Maior conforto e comodidade;
- Melhoria do aspecto visual das áreas;
- Mais limpeza em todos ambientes;
- Padronização dos procedimentos;
- Maior participação dos colaboradores;
- Maior envolvimento do empowerment;
- Economia de tempo e de esforço;
- Melhoria geral do ambiente de trabalho.

(MARSHALL JUNIOR ET AL.,2010, p. 125)

Conforme os autores supracitados, a metodologia 5S pode ser implementada dentro de qualquer organização com o intuito de promover uma mudança de pensamento dos colaboradores, de forma que, haja melhorias no desempenho de suas tarefas diárias.

2.5 FERRAMENTA 5W1H

A ferramenta 5W1H consiste em um plano de ação que fornece um direcionamento para alcançar um determinado objetivo.

Segundo Pinto (2018, p.1), o método 5W1H é um tipo de ferramenta que auxilia no planejamento das ações necessárias, para atingir um objetivo. Baseado em diretrizes, o 5W1H é composto por questionamentos diferentes que tem como intuito de identificar a direção a ser seguida para alcançar o objetivo.

De acordo com Medeiros (2012, p. 1), o 5W1H é um modelo de gestão bastante utilizado nas empresas e visa organizar um conjunto de ações planejadas. As ações colocadas no plano podem ser executadas aleatoriamente ou seguir uma sequência que faça sentido para o processo de mudança.

Conforme Kumaira (2018, p.1), o 5W1H são 6 perguntas (*What* (o que), *When* (quando), *Who* (quem), *Why* (por que), *Where* (onde) e *How* (quanto)), que devem ser respondidas com o objetivo de elaborar um plano de ação.

A Figura 3 mostra, resumidamente, o que significa cada etapa da sigla 5W1H.

Figura 3 – Ferramenta 5W1H



Fonte: Pinto (2018, p.1)

Em suma, a metodologia 5W1H é um conjunto de ações com prazos e responsáveis pré-definidos e, que tem como intuito atingir o objetivo desejado. É um plano de ação simples e que pode ser utilizado juntamente com outras ferramentas de gestão.

Para o desenvolvimento deste trabalho adotou-se o plano de ação 5W1H, pois permitiu o planejamento de ações que auxiliaram no processo de implantação do gerenciamento da rotina diária no setor de ensacados.

2.6 BRAINSTORMING

O *Brainstorming* ou tempestades de ideias é uma ferramenta administrativa utilizada na solução de problemas. Consiste em uma reunião de pessoas para discutirem novas ideias que sejam produtivas e eficientes.

De acordo com Bond, Busse e Pustilnick (2012, p.65), *Brainstorming* (tempestade de ideias) é uma técnica na qual os colaboradores podem participar ativamente dentro da empresa, dando sugestões de melhorias ou soluções para um problema específico. O *Brainstorming* facilita a coleta de dados de maneira a auxiliar o pesquisador na resolução do problema observado.

Segundo Luongo et al (2011, p. 175), “está técnica foi desenvolvida por Osborn em 1930”. Esse mecanismo que também pode ser conhecido como Tempestade Cerebral, tem como a sua principal função a geração de ideias relacionadas sobre determinado tema. (NEPOMUCENO, 2018, p. 19).

Para Custodio (2015, p. 20), *Brainstorming* acontece quando pessoas se reúnem com o objetivo de buscar ideias inovadoras ou por solução de um problema. “A eficácia das reuniões de *Brainstorming* está ligada a uma sequência lógica em que cada etapa deve ser concluída de forma a produzir um resultado final proveitoso para organização”. (CUSTODIO, 2015, p.20). Ainda segundo o autor, as etapas consideradas como parte do *Brainstorming* são: definição da equipe, introdução do tema, geração de ideias, análise e seleção de ideias e priorização das ideias.

Pode-se afirmar, segundo os autores acima, que o *Brainstorming* auxilia na busca por ideias transformadoras que servem para agregar melhorias ou solucionar problemas dentro da organização.

2.7 FLUXOGRAMA

O fluxograma é uma ferramenta que facilita a gestão da empresa, pois auxilia na representação dos processos existentes de forma clara, facilitando a visualização de possíveis problemas.

Segundo Seleme e Stadler (2012, p. 45), o fluxograma é uma ferramenta utilizada para representar o fluxo de processos, permitindo identificar possíveis etapas onde podem ocorrer problemas, além de facilitar a visualização do processo desenvolvido.

Os objetivos principais do fluxograma, são: padronização na representação dos procedimentos, maior rapidez na descrição dos métodos, facilitação da leitura e do entendimento, facilitação da localização da informação e identificação dos aspectos mais importantes a serem observados, maior flexibilidade e melhoria do grau de análise realizada pelo gestor. (SELEME; STADLER, 2012, p. 47).

Conforme Custodio (2015, p. 17), o fluxograma é uma ferramenta gráfica que exhibe o sequenciamento de um processo, fazendo uso de símbolos para representar as ações contidas no processo. O fluxograma permite observar os processos e atividades com clareza e precisão.

O fluxograma, segundo Wildauer e Wildauer (2015, p. 71), é uma ferramenta adotada por gestores para representar os processos, operações e os fluxos dos materiais dentro de uma organização. Devido os sistemas serem, geralmente, complexos, a representação parte de um macro fluxo do processo.

Segundo Maranhão e Macieira (2010, p. 251) *apud* Santos (2017, p. 22), fluxograma é definido como “[...] uma figura feita com símbolos padronizados e textos devidamente arrumados a fim de mostrar sequência lógica de passos de realização dos processos ou atividades. Completam dizendo que a visualização gráfica é sempre um poderoso canal de comunicação, por ser mais bem absorvida e de maior compreensão do que os textos escritos, que exigem esforço mental e são mais subjetivos”.

Na Figura 4 abaixo, pode-se observar os símbolos adotados na construção de um fluxograma padrão e o significado de cada um deles.

Figura 4 – Simbologia e significado

Símbolo	Significado
	Armazenagem
	Sentido de fluxo
	Conexão
	Limites (início, pare, fim)
	Operação
	Movimento/transporte
	Ponto de decisão
	Inspeção
	Documento impresso
	Espera

Fonte: Barros e Bonafini (2014, p. 56)

De acordo com Gozzi (2015, p.76), “[...] Os fluxogramas mostram claramente o que está acontecendo e oferecem um método fácil de localização de fraquezas no sistema ou de áreas nas quais poderiam ser introduzidas melhorias”.

Pode-se perceber que os autores apontam que, o fluxograma consiste em uma representação gráfica de um determinado processo ou atividade. É uma ferramenta de fácil entendimento e que permite identificar as etapas que necessitam de melhorias.

3 METODOLOGIA

Nesta seção será apresentada a metodologia adotada para identificar a natureza do estudo, caracterização da pesquisa, assim como, as ferramentas, instrumentos e procedimentos aplicados durante a coleta dos dados.

Segundo Prodanov e Freitas (2013, p. 14),

A Metodologia é a aplicação de procedimentos e técnicas que devem ser observados para construção do conhecimento, com o propósito de comprovar sua validade e utilidade nos diversos âmbitos da sociedade.

Para Cervo, Bervian e Silva (2007; p.27), o método depende do objeto da pesquisa e demonstra os meios e processos essenciais para alcançar os fins ou resultados desejados. Os autores afirmam, ainda, que “O resultado depende do seu usuário”.

Desta forma, serão abordados nos próximos subtópicos a abordagem metodológica; caracterização da pesquisa; instrumentos de pesquisa; unidade, universo e amostra da pesquisa; e definição das variáveis e indicadores da pesquisa.

3.1 ABORDAGEM METODOLÓGICA

A abordagem metodológica adotada foi o estudo de caso que, segundo Mascarenhas (2012, p. 50), “é uma pesquisa detalhada sobre um ou poucos objetos”. O autor ainda afirma, que o estudo de caso visa refletir sobre um conjunto de dados, de forma, a apresentar o objeto de estudo podendo, esse, ser um indivíduo, família, empresa ou comunidade.

O estudo de caso vem sendo utilizado com frequência cada vez maior pelos pesquisadores sociais, visto servir a pesquisas com diferentes propósitos, tais como: a) explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos; b) descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação; e c) explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos. (GIL, 2008, p. 58).

De acordo com Yin (2001, p. 32) *apud* Prodanov e Freitas (2013, p. 60), o estudo de caso é uma investigação que visa investigar um fenômeno dentro de seu contexto da vida real, principalmente quando os limites entre o fenômeno e contexto não estão bem definidos. Este trabalho caracteriza-se como um estudo de caso, pois busca melhorar o gerenciamento de rotina diária dentro do setor de ensacados de uma fábrica cimenteira no estado de Sergipe.

3.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Segundo Ruiz (2008, p. 48) *apud* Ubirajara (2017, p.115-116) “Pesquisa científica é a realização concreta de uma investigação planejada, desenvolvida e redigida de acordo com as normas da metodologia consagradas pela ciência. É o método de abordagem de um problema em estudo que caracteriza o aspecto científico de uma pesquisa.”

Os métodos auxiliam o pesquisador a obter as informações necessárias à pesquisa. Uma pesquisa pode ser caracterizada de três formas, a saber: quanto aos seus objetivos ou fins, quanto ao objeto ou meios e quanto à abordagem dos dados.

3.2.1 QUANTO AOS OBJETIVOS OU FINS

Segundo Köche (2007, p. 122), o planejamento da pesquisa, não depende somente do problema estudado, mas também, da natureza, da situação espaço-temporal na qual se encontra, e do nível de conhecimento do pesquisador. Sendo assim, podem existir mais de um tipo de pesquisa.

As pesquisas podem ser classificadas quanto aos seus objetivos ou fins, dessa forma podemos definir se a pesquisa possui caráter exploratório, descritivo ou explicativo.

Para Prodanov e Freitas (2013, p. 51), a pesquisa exploratória tem por finalidade oferecer mais informações sobre o assunto investigado, facilitando a delimitação do tema da pesquisa e possibilitando flexibilidade em seu planejamento. “[...] Em geral, envolve: levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; análise de exemplos que estimulem a compreensão”. (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 52).

Segundo Cervo, Bervian e Silva (2007; p.61), a pesquisa descritiva busca descobrir com que frequência ocorre um determinado fenômeno e sua relação com os demais. Descreve as características de tal fenômeno, observando como se comportam em relação as variáveis de análise.

A pesquisa explicativa, de acordo com Prodanov e Freitas (2013, p. 51), “[...] são mais complexas, pois, além de registrar, analisar, classificar e interpretar os fenômenos estudados, têm como preocupação central identificar seus fatores determinantes”.

Diante do exposto, este trabalho é caracterizado como pesquisa exploratória, uma vez que buscou-se investigar mais sobre o problema observado dentro do setor de ensacados de

um fábrica cimenteira.

3.2.2 QUANTO AO OBJETO OU MEIOS

Para Ubirajara (2017, p.45), a pesquisa quanto ao objeto ou meios pode ser caracterizada como bibliográfica, documental, de campo, experimental ou laboratorial.

De acordo com Cervo, Bervian e Silva (2007; p.60), “a pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em artigos, livros, dissertações e teses”.

Para Prodanov e Freitas (2013, p. 55), a pesquisa documental pode ser confundida com a pesquisa bibliográfica, pelo fato de se assemelhar a ela. A diferença é que a pesquisa documental utiliza fontes que não passaram por um tratamento analítico. Os autores afirmam ainda, que todas as fontes de pesquisa devem receber uma avaliação crítica por parte do pesquisador.

Segundo Gil (2008, p.51), a pesquisa experimental resume-se em determinar o objeto de estudo, identificando quais as variáveis influenciam, as formas de controle e observação dos efeitos provocados pelas variáveis. Prodanov e Freitas (2013, p.57) afirmam que, “[...] o pesquisador procura refazer as condições de um fato a ser estudado, para observá-lo sob controle. Para tal, ele se utiliza de local apropriado, aparelhos e instrumentos de precisão, a fim de demonstrar o modo ou as causas pelas quais um fato é produzido, proporcionando, assim, o estudo de suas causas e seus efeitos”.

A pesquisa de campo, segundo Ubirajara (2017, p.46), é realizada por meio de observações diretas e indiretas. Na observação direta, o pesquisador registra o que vê, enquanto na indireta, o pesquisador utiliza questionários, formulários, opinionários, etc.

Neste trabalho abordou-se a pesquisa bibliográfica, pois para estudo do tema fez-se uso de consultas em livros, artigos e dissertações. Trata-se também, de uma pesquisa documental e de campo, devido a necessidade de coletar informações geradas no local de trabalho.

3.2.3 QUANTO AO TRATAMENTO DOS DADOS

Segundo Ubirajara (2017, p. 46-47), quanto à abordagem dos dados, a pesquisa pode ser caracterizada como qualitativa, quantitativa ou, ainda, as duas abordagens – quantiqualitativa ou qualiquantitativa, que ocorrem “[...] desde que, além do levantamento

quantitativo, estatístico, parta-se para a interpretação desses resultados quantificados, procurando-se compreender esses resultados, as consequências, seja pela fundamentação teórica existente, ou complementar, seja pelos novos questionamentos feitos junto aos pesquisados, após a primeira fase de quantificação dos dados”.

Para Mascarenhas (2012, p. 45), a pesquisa quantitativa visa quantificar os dados coletados, para em seguida tratá-los. É essencial fazer uso de técnicas como análises estatísticas, porcentagens, desvio padrão, etc., de forma que os resultados obtidos não sofram influência do pesquisador. “No desenvolvimento da pesquisa de natureza quantitativa, devemos formular hipóteses e classificar a relação entre as variáveis para garantir a precisão dos resultados, evitando contradições no processo de análise e interpretação”. (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 70).

Segundo Moraes e Fonseca (2017, p. 126 -127), na pesquisa qualitativa o levantamento dos dados é feito a partir da relação dinâmica entre um indivíduo ou grupo, e o mundo real. Considera-se exploratória, pois não objetiva obter números como resultados e adota recursos como entrevistas e observação em campo. “Neste tipo de pesquisa, a atuação de um especialista é outra característica fundamental para lapidar o grande volume de informação bruta recebida e interpretar da melhor maneira possível”. (MORAES; FONSECA, 2017, p.127).

Algumas pesquisas podem adotar os dois tipos de abordagens, ou seja, serem do tipo quantiquantitativa ou qualiquantitativa. De acordo com Ubirajara (2017, p. 43), a pesquisa apresenta abordagem mista, “[...] quando a pesquisa não só levanta dados, descrevendo-os quantitativamente, via medidas estatísticas, como busca, também, analiticamente em profundidade, explicações qualitativas que justifiquem os parâmetros do fenômeno ou problema medidos ou estudados separadamente”.

Mediante as abordagens apresentadas, classifica-se este trabalho como pesquisa qualitativa, visto que, os dados coletados serão por meio de informações da empresa, e em sequência será feita a análise e a interpretação dos dados.

3.3 INSTRUMENTOS DE PESQUISA

A coleta dos dados pode ser feita por vários meios, sempre considerando o contexto e objetivo da pesquisa. De acordo com Prodanov e Freitas (2013, p. 104), alguns instrumentos utilizados na coleta de dados são: a observação, a entrevista, o questionário e o formulário.

Segundo Gil (2008, p.100-104), a observação é essencial para a pesquisa, podendo ser utilizada sozinha ou, juntamente, com outras técnicas para obtenção dos dados. A observação é classificada como simples (espontânea e informal), participante (conhecimento da vida de um grupo) ou sistemática (descrição precisa dos fenômenos). “Em qualquer das modalidades, a observação deve ser: atenta; exata e completa; precisa; sucessiva e metódica”. (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007; p. 32).

A entrevista, para Mascarenhas (2012, p. 69), visa obter informações para a pesquisa, que não podem ser encontradas em fontes bibliográficas. É importante que o pesquisador seja objetivo, claro, e busque conquistar a confiança do entrevistado.

Para Prodanov e Freitas (2013, p. 108), o questionário deve ser elaborado com perguntas simples e diretas, de forma, que o respondente compreenda o que foi perguntado.

O formulário, segundo Cervo, Bervian e Silva (2007, p. 53), é uma lista informal, que tem como objetivo coletar dados e, seu preenchimento é realizado pelo próprio- pesquisador.

De acordo com Prodanov e Freitas (2013, p. 111), o formulário é uma

Espécie de questionário preenchido pelo próprio pesquisador de acordo com as respostas do informante. Tem como vantagem permitir esclarecimento verbal adicional para as questões de entendimento mais difícil. Podemos concluir que formulário é um questionário usado para realizar a entrevista pessoal. O que diferencia o formulário do questionário é o contato face a face e o preenchimento das respostas pelo entrevistador, no momento da entrevista.

É válido ressaltar, que a escolha quanto as técnicas para coleta dos dados são importantes para que os resultados obtidos sejam precisos e confiáveis. Nesse trabalho utilizou-se consultas em documentos internos da empresa e, a observação que permite coletar os dados que não se encontram em documentos.

3.4 UNIDADE, UNIVERSO E AMOSTRA DA PESQUISA

Compreende-se como unidade de pesquisa o local onde foi desenvolvido o estudo de caso. Sendo assim, a unidade de pesquisa foi a fábrica de cimentos localizada na Fazenda Brandão, s/n, Zona Rural, em Laranjeiras – SE.

“O universo ou a população-alvo é o conjunto dos seres animados e inanimados que apresenta pelo menos uma característica em comum, sendo N o número total de elementos do universo ou da população, podendo ser representado pela letra maiúscula X, tal que: $XN = X1; X2; \dots; XN$ ”. Já a amostra “é uma parcela convenientemente selecionada do universo

(população); é um subconjunto do universo.” (LAKATOS; MARCONI, 2007, p. 225 *apud* PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 98). Neste caso, o universo e a amostra deste trabalho são, respectivamente, a fábrica de cimentos e o setor de ensacados.

3.5 DEFINIÇÃO DAS VARIÁVEIS E INDICADORES DA PESQUISA

Segundo Prodanov e Freitas (2013, p. 92), “Variável pode ser considerada uma classificação ou medida; uma quantidade que varia; um conceito operacional que contém ou apresenta valores; aspecto, propriedade ou fator discernível em um objeto de estudo e passível de mensuração”.

Os indicadores de cada variável, correspondem as ferramentas citadas no início do trabalho, com apoio da fundamentação teórica. Os indicadores apresentados visam o alcance dos objetivos específicos deste trabalho.

Baseando-se nos objetivos específicos, as variáveis e os indicadores deste trabalho estão listados no Quadro 1, a seguir.

Quadro 1 - Variáveis e indicadores da pesquisa

Variável	Indicadores
Identificação do cenário atual da rotina diária no setor de ensacados	<i>Brainstorming</i>
	Macro fluxograma
Caracterização da problemática	PDCA
Implementação do Gerenciamento de Rotina Diária	GRD
	5W1H
	5S

Fonte: Autor (2019)

3.6 PLANO DE REGISTRO E ANÁLISE DOS DADOS

Nesta pesquisa as informações coletadas de forma qualitativa foram realizadas por meio de observações, pesquisas documentais e bibliográficas. Para análise e registro dos dados utilizou-se ferramentas do office como *Excel* e *PowerPoint*.

4 ANÁLISE DE RESULTADOS

Nesta seção serão apresentados os resultados obtidos durante o estudo de caso realizado no setor de ensacados de uma fábrica cimenteira.

4.1 Cenário Atual

Em levantamento realizado nos setores, foi observado que, no setor de ensacamento, não havia uma rotina definida para atividades do gestor da área. Além da falta da rotina, havia o desconhecimento, por parte do gestor, de algumas atividades que eram de sua responsabilidade, por ter assumido a função recentemente. Buscando compreender melhor o problema e obter dados para solucioná-lo, utilizou-se as ferramentas administrativas: *Brainstorming* e fluxograma.

4.1.1 Brainstorming

Ao observar a falta de gerenciamento de rotina dentro do setor de ensacados, foi realizada uma reunião utilizando a técnica *Brainstorming* com o intuito de obter dados acerca do problema.

Na reunião realizada com alguns colaboradores foram discutidos pontos que têm dificultado a gestão da rotina dentro do setor. A partir do que foi discutido, gerou-se o quadro abaixo:

Quadro 2 – Brainstorming realizado no setor de ensacados

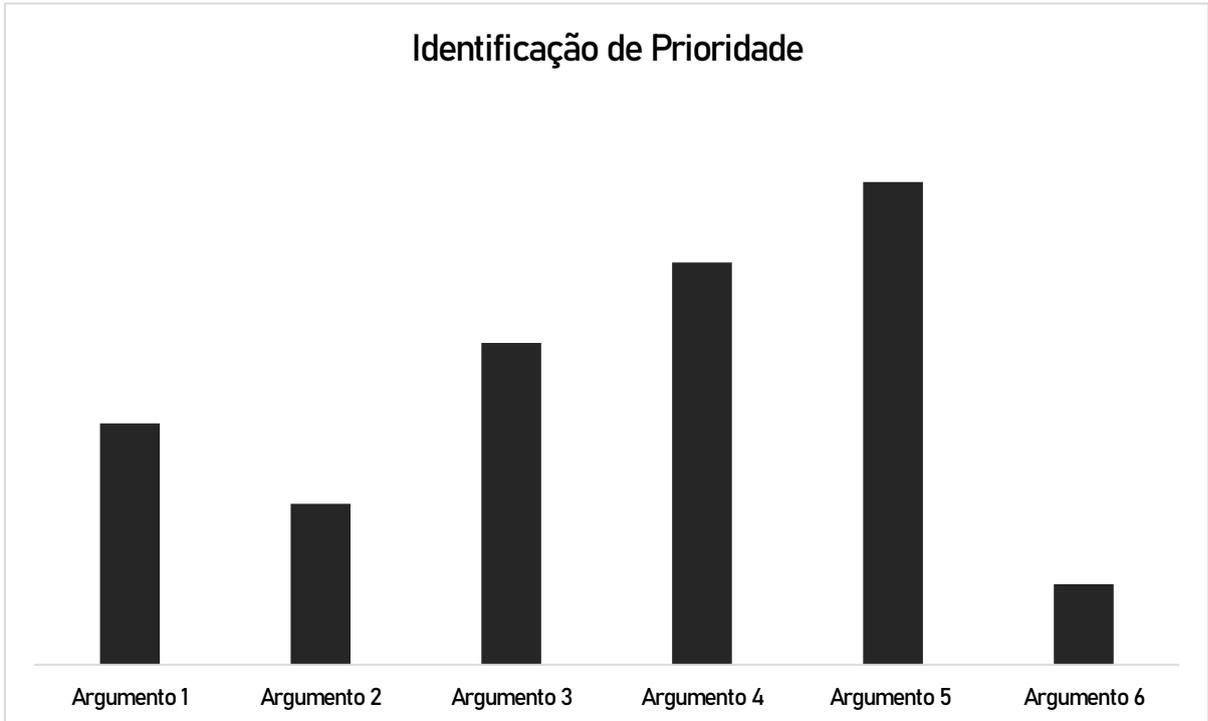
Dados	
Argumento 1	Deficiência na gestão das informações geradas nas reuniões
Argumento 2	Dificuldade de gerar o material apresentado na reunião mensal de resultados do setor
Argumento 3	Não estava sendo utilizado o caderno de controle de presença
Argumento 4	Dificuldade para identificar o público alvo das reuniões e os respectivos líderes
Argumento 5	Não existe uma agenda ou diário de bordo para o supervisor da área
Argumento 6	Reforçar a implementação do 5S dentro setor

Fonte: Autor (2019)

A partir da análise dos dados (Quadro 2), foi gerado um gráfico de identificação de

prioridade. O objetivo do gráfico é visualizar qual a prioridade para resolução dos problemas apontados e facilitar a elaboração de ações mitigadoras.

Gráfico 1 – Identificação de Prioridade



Fonte: Autor (2019)

Visto que o líder é de fundamental importância para a implantação do gerenciamento da rotina, priorizou-se os problemas que afetavam diretamente suas atividades. A partir disso, o líder atribuiu pesos de acordo com o impacto que os argumentos causam nas suas atividades, gerando o gráfico acima.

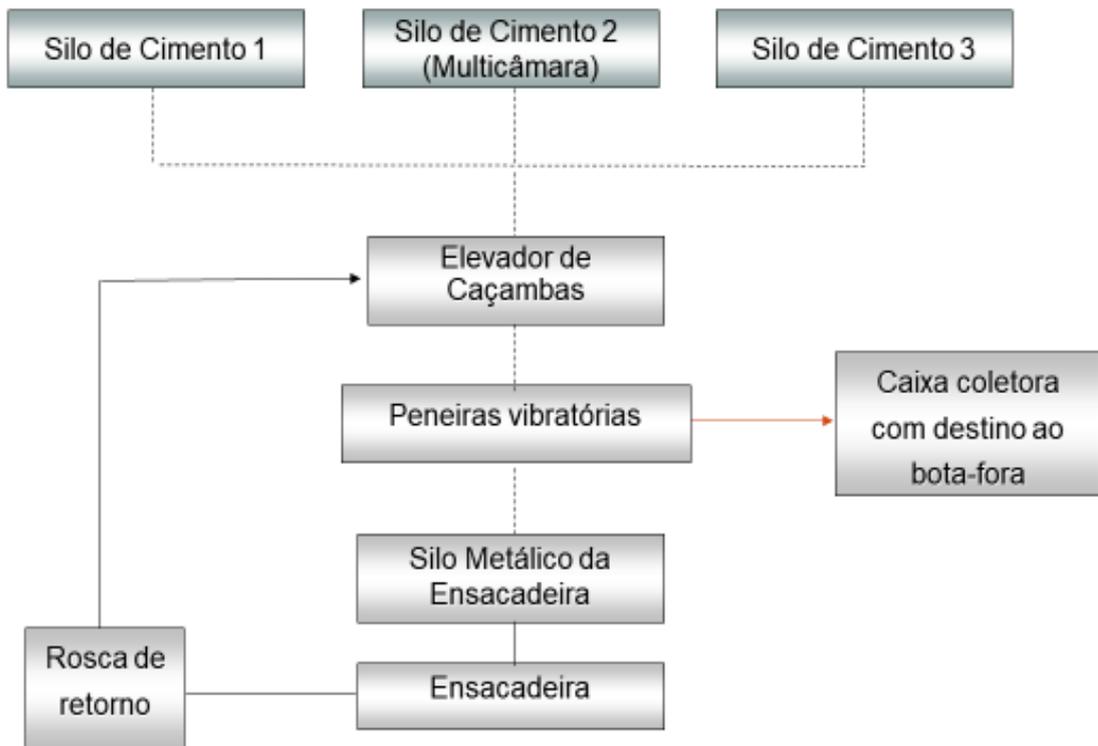
4.1.2 Macro Fluxograma

Com o intuito de melhorar o grau de análise do atual cenário, foi construído o macro fluxograma do setor de ensacados. O macro fluxograma desenvolvido possibilita a leitura e entendimento por partes dos colaboradores.

Os macros fluxogramas abaixo foi disponibilizado na rede interna da empresa, com o objetivo de facilitar a consulta de todos os colaboradores.

Na Figura 5 , é representado o processo de extração do cimento produzido.

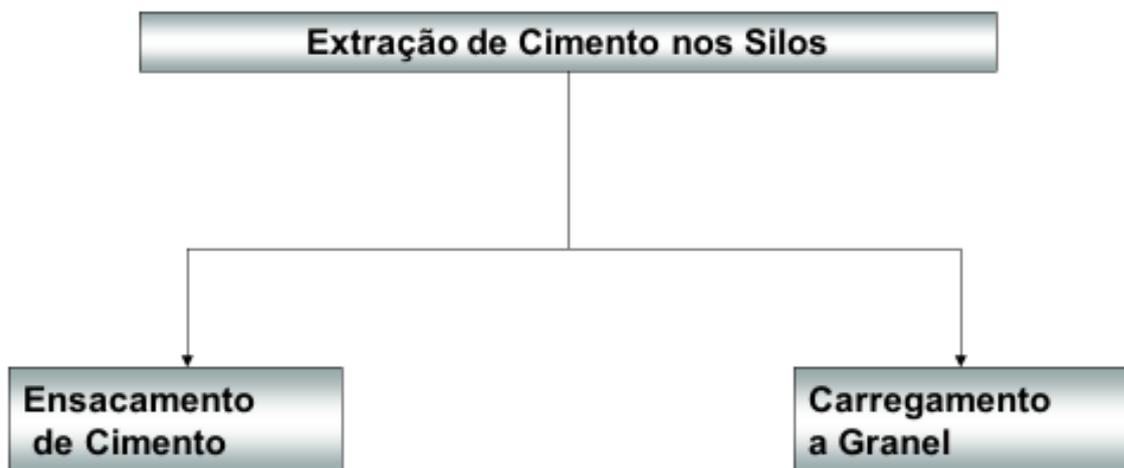
Figura 5 – Macro fluxograma: Extração de Cimento



Fonte: Autor (2019)

A unidade fabril fornece cimento tanto ensacado, quanto à granel. Na Figura 6, pode-se visualizar os processos realizados dentro do setor, a partir da extração do cimento produzido.

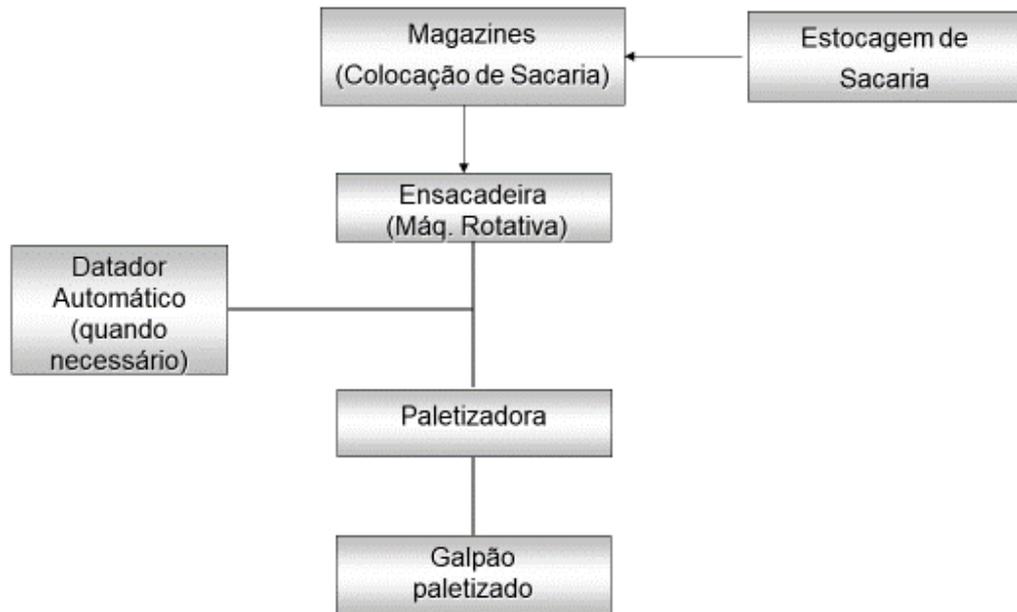
Figura 6 – Macro fluxograma: Ensacamento



Fonte: Autor (2019)

Na Figura 7, tem-se a representação do processo de ensacamento do cimento com sacarias.

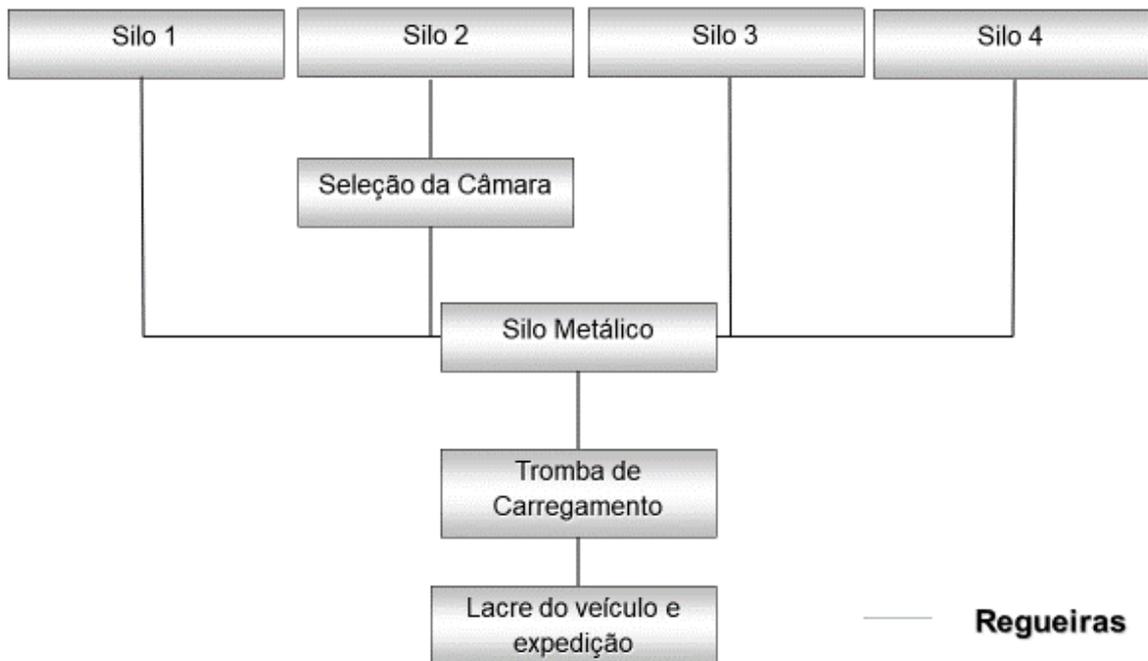
Figura 7 – Macro fluxograma: Ensacamento de Sacaria



Fonte: Autor (2019)

Na Figura 8, pode ser observado o processo de carregamento a granel.

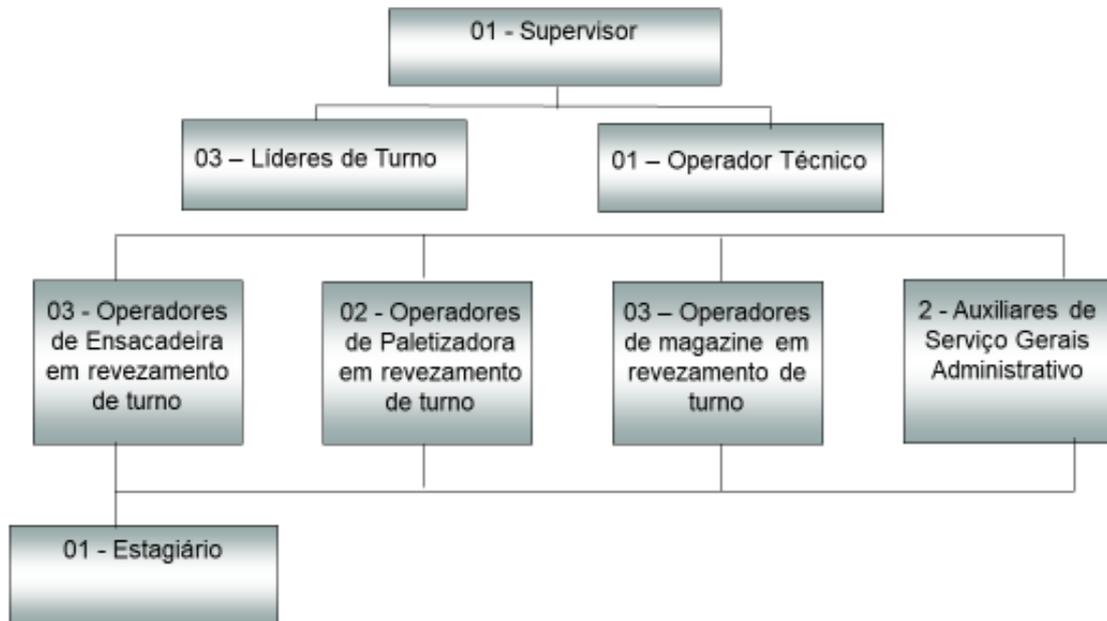
Figura 8 – Macro fluxograma: Carregamento a Granel



Fonte: Autor (2019)

Na Figura 9, é representada a população envolvida no processo da ensacadeira.

Figura 9 – População envolvida no processo da ensacadeira



Fonte: Autor (2019)

Os fluxogramas vistos acima, permite aos colaboradores conhecer o processo desde a entrada do cimento no silo da ensacadeira (Figura 5), até os processos de expedição (Figura 6) que podem ser na forma de ensacado (Figura 7) ou à granel (Figura 8). Com o objetivo de deixar mais claro quem são as pessoas envolvidas no processo da ensacadeira, elaborou-se um fluxograma dos profissionais essenciais para o desenvolvimento das atividades (Figura 9).

Vale ressaltar, a importância da organização do conhecimento dentro do setor, pois é necessário que se torne acessível para qualquer pessoa que necessite utilizá-lo em suas atividades. Segundo Possolli (2012, p.95), a gestão do conhecimento, auxilia os membros da organização na tomada de decisões, e serve de base para o histórico organizacional.

4.2 Caracterização da Problemática

4.2.1 PDCA

Para análise e resolução do problema observado no desenvolvimento do estudo de caso, aplicou-se a ferramenta PDCA. As etapas do ciclo, a saber: Planejamento, Execução, Verificação e Avaliação, serão detalhadas nas subseções abaixo.

4.2.1.1 Planejamento

A partir dos dados obtidos por meio do *Brainstorming*, identificou-se a falta de gerenciamento da rotina diária (GRD) no setor de ensacados. Após análise dos dados, identificou-se o nível de prioridade, conforme Gráfico 1.

- 1°. Argumento 5: Não existe uma agenda ou diário de bordo para o supervisor da área
- 2°. Argumento 4: Dificuldade para identificar o público alvo das reuniões e os respectivos líderes
- 3°. Argumento 3: Não estava sendo utilizado o caderno de controle de presença
- 4°. Argumento 1: Deficiência na gestão das informações geradas nas reuniões
- 5°. Argumento 2: Dificuldade de gerar o material apresentado na reunião mensal de resultados do setor
- 6°. Argumento 6: Reforçar a implementação do 5S dentro setor

Para auxiliar na implantação do gerenciamento de rotina diária (GRD) foi traçado um plano de ação, utilizando a ferramenta 5W1H (Quadro 3). Segundo Kumaira (2018, p.1), o 5W1H traz clareza à equipe, pois permite identificar o que deve ser feito, o por quê, além dos prazos e responsáveis pelas ações.

Quadro 3 – 5W1H - Plano de Ação

What O que?	Why Por quê?	Where Onde?	Who Quem?	When Quando?	How Como?
Fazer levantamento das reuniões da área	Saber quais reuniões são obrigatórias dentro do setor	Sala de reunião da ensacadeira	Autor / Analista de gestão	Janeiro/2020	Consulta em arquivos da empresa e reunião com supervisor
Definir líder de cada reunião, público alvo e pauta mínima	Informar quem é responsável por realizar cada reunião, quem deve participar e os assuntos a serem tratados na reunião	Sala de reunião da ensacadeira	Autor / Analista de gestão	Janeiro/2020	Identificar o líder e os colaboradores essenciais para cada reunião
Definir agenda mínima e diário de bordo do supervisor	Informar todas as atividades que devem ser desempenhadas pelo supervisor e ter um histórico para consulta, no caso de troca de supervisor	Sala de reunião da ensacadeira	Autor / Analista de gestão	Janeiro/2020	Criar em planilha de <i>Excel</i> , agenda e diário de bordo.
Definir forma de acompanhamento de participação nas reuniões (mensal, semanal, diária)	Controle do cumprimento das reuniões e participação dos colaboradores	Sala da gerência	Autor / Analista de gestão	Fevereiro/2020	Criação de um caderno físico para gerenciamento de rotina do responsável do setor. Para a confecção do conteúdo do caderno foi utilizado planilhas de <i>Excel</i> e <i>PowerPoint</i> .
Inserir no sistema adotado pela empresa os indicadores apresentados na reunião de resultados da ensacadeira	Facilitar a apresentação dos resultados mensais para a equipe	Sala da gerência	Autor	Fevereiro/2020	Utilizando o sistema já adotado pela empresa.
Solicitar acesso ao sistema de gestão de indicadores do supervisor e técnico	Acompanhamento e atualização dos resultados mensais dos indicadores da área	Sala da ensacadeira	Supervisor / Técnico	Fevereiro/2020	A solicitação será feita pelo sistema de solicitação de acessos – SSA, disponibilizado no portal (site) da empresa
Realizar 5S na área	Manter a área limpa e organizada, melhorando a execução das tarefas diárias	Salas e banheiros da ensacadeira	Supervisor e equipe	Março/2020	Realizar a limpeza e organização dos ambientes que necessitam.

Fonte: Autor (2019)

O plano de ação elaborado, auxiliou no desenvolvimento das atividades durante o processo de implantação do gerenciamento da rotina diária dentro do setor de ensacados, além disso, facilitou o acompanhamento dos prazos e forneceu um norte ao informar como seria realizada cada ação.

4.2.1.2 Execução

Para a aplicação do gerenciamento de rotina diária do setor de ensacados foi desenvolvido um plano de ação (Quadro 3) que serviu de direcionamento para a implementação. As ações planejadas têm como objetivo melhorar a gestão do tempo e assegurar a melhoria contínua dentro do setor.

A implementação do gerenciamento de rotina visa reconhecer as áreas problemáticas, evitando retrabalhos, além de reconhecer a faculdade de atribuição, construir rotinas e manuais, e promover à propagação dos conhecimentos estabelecendo procedimentos eficientes e eficazes para a realização dos processos.

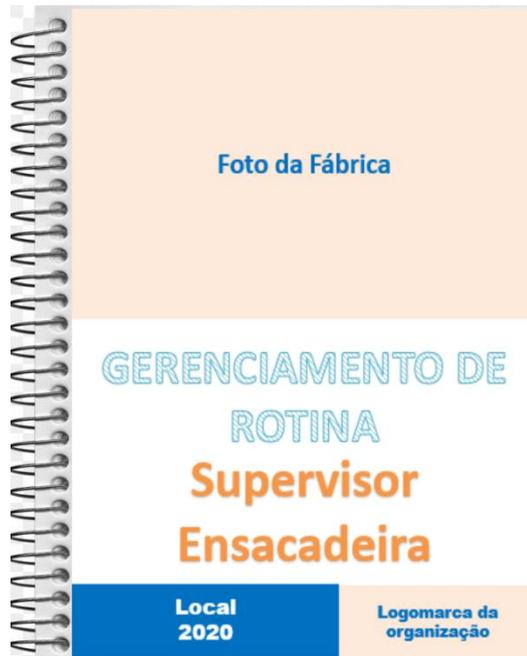
Seguindo o plano de ação, foi realizado o levantamento das reuniões obrigatórias para o setor de ensacados, a partir de consultas em arquivos da organização e reuniões com o supervisor e equipe. Também se definiu o responsável, o público alvo e a pauta mínima de cada reunião.

A agenda mínima e o diário de bordo foram definidos juntamente com o supervisor, e com base no histórico dos documentos disponíveis na rede da empresa. Ambos servem para auxiliar o gestor na gestão da sua rotina, facilitando seu planejamento diário, auxiliando na priorização das tarefas e otimizando seu tempo. Segundo Campos (2013, p. 36), o líder é de suma importância, pois faz parte do seu papel conduzir sua equipe no processo das mudanças necessárias para sobrevivência da empresa.

Após o alinhamento das reuniões, criou-se um caderno de gerenciamento de rotina (GR), onde será registrado a participação dos colaboradores. O caderno de GR conterá a agenda mínima e o diário de bordo do supervisor facilitando, que o mesmo, consulte quais são as atividades da sua rotina.

Nas Figuras 10, 11 e 12, pode-se observar o modelo de caderno confeccionado, assim como o modelo de agenda mínima e diário de bordo adotados.

Figura 10 – Modelo Caderno de Gerenciamento da Rotina (GR)



Fonte: Autor (2020)

Figura 11 – Modelo Agenda Mínima

GERENCIAMENTO DE ROTINA																				
	seg	ter	qua	qui	sex	seg	ter	qua	qui	sex	seg	ter	qua	qui	sex	seg	ter	qua	qui	sex
07:00																				
07:30																				
08:00																				
08:20																				
09:00																				
10:00																				
11:00																				
12:00																				
13:00																				
14:00																				
15:00																				
16:00																				
17:00																				
18:00																				

Legenda:

Diário

Semanal

Mensal

Fonte: Autor (2020)

Ainda seguindo o plano de ação, foram inseridos no sistema adotado pela empresa os principais indicadores utilizados pela área, para facilitar a apresentação das informações. O material utilizado na reunião eram slides que continham o acompanhamento dos principais indicadores. A solicitação de acesso ao sistema de gestão de indicadores pode ser feita pelo próprio usuário através do portal (site) da empresa. O uso desse sistema facilitará a realização da reunião, diminuindo o tempo gasto na criação de arquivos em PowerPoint.

Com o objetivo de potencializar o gerenciamento da rotina dentro setor, aplicou-se a metodologia 5S, de maneira que todos os colaboradores fossem envolvidos, desenvolvendo a autodisciplina dentro do ambiente de trabalho. A aplicação tem como objetivo promover o acultramento dos colaboradores, de forma que a organização, a limpeza, a padronização e disciplina, estejam presentes nas tarefas diárias realizadas no setor.

Junto com o supervisor e equipe, foram realizados a limpeza e organização dos ambientes e objetos (salas, mesas, armários, banheiros, etc.). Antes de iniciar a aplicação do 5S na área, com a equipe, foi falado sobre a importância da metodologia. A aplicação dessa metodologia promoveu a melhoria do ambiente de trabalho, trazendo mais conforto, melhorando a comunicação interna, e otimizando o tempo de realização das tarefas.

4.2.1.3 Verificação

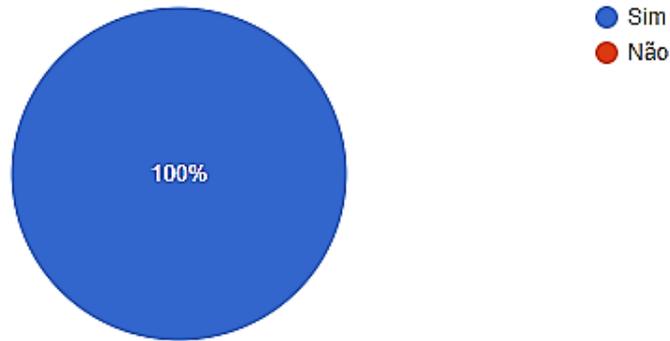
Essa etapa do PDCA, consiste em verificar se o plano de ação seguido gerou resultados satisfatórios.

A partir dos dados obtidos com a aplicação de um questionário (Apêndice A), pode-se perceber que a implantação do gerenciamento da rotina de área (GRD) trouxe melhorias já citadas teoricamente nesse trabalho.

O gerenciamento da rotina trata as tarefas diárias de uma organização, de maneira a reduzir o tempo e maximizar a produtividade. No Gráfico 2, observa-se que 100% consideram que o GRD impacta positivamente no tempo de execução das atividades.

Gráfico 2 – Demonstrativo das respostas acerca do GRD em relação ao tempo das atividades

O GRD possibilita a otimização do tempo de execução das atividades desempenhadas?

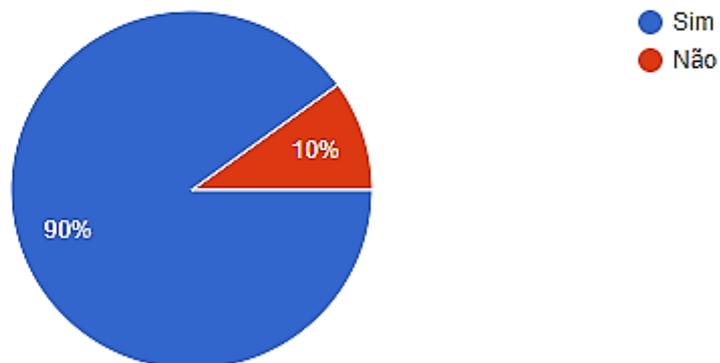


Fonte: Autor (2020)

O gerenciamento da rotina diária (GRD) permite que os colaboradores desenvolvam, de maneira satisfatória, as atividades que são de sua responsabilidade e, facilita a identificação e atuação sobre as atividades prioritárias que impactam na organização. O Gráfico 3, mostra que 90% consideram que o GRD auxilia na identificação das atividades prioritárias.

Gráfico 3 – Demonstrativo das respostas acerca do GRD em relação a identificação das atividades prioritárias

O GRD auxilia na identificação de atividades prioritárias?

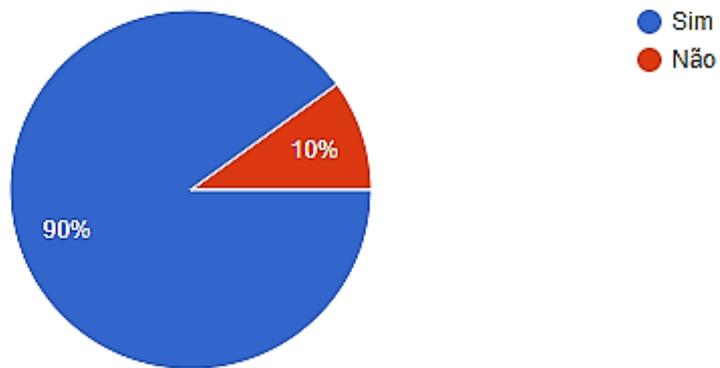


Fonte: Autor (2020)

O estabelecimento do gerenciamento da rotina diária (GRD) possibilita a delegação de processos às pessoas de forma que, o líder dedique seu tempo a outros projetos de melhoria

que visam trazer vantagens competitivas para organização. Pode-se observar, no Gráfico 4, que 90% acreditam que o gerenciamento da rotina diária (GRD) auxilia na delegação de tarefas.

Gráfico 4 – Demonstrativo das respostas acerca do GRD em relação a delegação
 O GRD auxilia na delegação de tarefas?

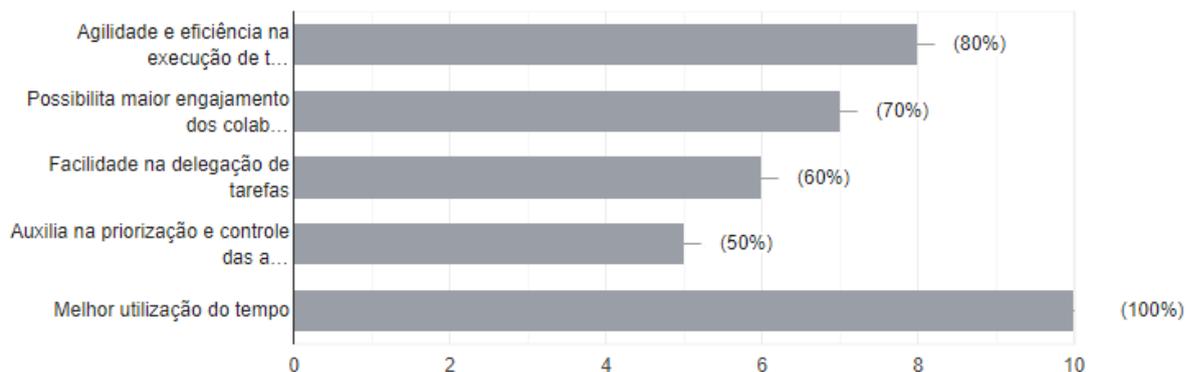


Fonte: Autor (2020)

No Gráfico 5, pode-se visualizar a percepção dos colaboradores em relação as vantagens do gerenciamento da rotina diária. As principais vantagens percebidas foram: melhor utilização do tempo (100%); agilidade e eficiência na execução de tarefas (80%) e maior engajamento dos colaboradores (70%).

Gráfico 5 – Demonstrativo das respostas acerca das vantagens do GRD

Quais as vantagens percebidas a partir da aplicação do GRD?



Fonte: Autor (2020)

Conforme visto nos gráficos 2, 3, 4 e 5, a implantação do gerenciamento da rotina diária (GRD) proporcionou resultados positivos dentro do setor de ensacados. O GRD é uma metodologia que auxilia os colaboradores no desempenho de suas funções, melhorando o resultado e tempo de suas entregas.

4.2.1.4 Ação

Nesta etapa do PDCA, é traçado as ações de acordo com os resultados. As ações podem ser de manutenção ou de correção.

Cumprido o plano de ação adotado para a implantação do gerenciamento da rotina diária no setor de ensacados, verificou-se que os resultados obtidos foram satisfatórios. Apesar de atingir resultados positivos, o gerenciamento da rotina diária é um processo contínuo, ou seja, deve-se continuar buscando formas de melhorar os desempenhos das atividades visando alavancar os resultados.

É importante que o líder adote hábitos que desenvolva a disciplina dos colaboradores, e busque novas técnicas de gestão objetivando melhorar a performance da empresa e garantindo a vantagem competitiva no mercado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo de caso visa definir e implementar a rotina diária do setor de ensacamento de uma fábrica cimenteira, no estado de Sergipe. Buscou-se relacionar a teoria estudada durante a graduação e a prática das atividades desenvolvidas dentro da empresa.

Para a proposta de implementação do gerenciamento de rotina diária utilizou-se ferramentas como: *Brainstorming*, que auxiliou na coleta de opiniões dos colaboradores; Fluxograma que possibilitou a representação dos processos desenvolvidos no setor; Ciclo PDCA, que serviu de base para identificação e resolução do problema; 5W1H que possibilitou o planejamento das ações a serem executadas; e a metodologia 5S que proporciona a melhoria do local de trabalho e facilita o desenvolvimento das atividades diárias.

Observando o cenário atual do setor de ensacamento, além da falta de uma rotina definida, verificou-se que existia o desconhecimento de algumas atribuições que eram de responsabilidade do gestor. Diante disso, para a implantação do gerenciamento de rotina diária (GRD) foi priorizado ações que estabelecessem as responsabilidades do líder, como a criação da agenda e diário de bordo, e o caderno de gerenciamento da rotina. Ao gerenciar as atividades do dia a dia, a delegação e priorização das tarefas se tornam mais fáceis, o que impacta no desempenho dos colaboradores e na otimização do tempo das atividades executadas.

Analisando a metodologia aplicada, pode-se perceber que os resultados foram satisfatórios. O gerenciamento de rotina diária quando aplicado possibilita uma melhor gestão do tempo, através do mapeamento das atividades, facilita a delegação e priorização das tarefas, melhora o engajamento dos colaboradores impactando positivamente no desempenho das atividades operacionais.

Os avanços obtidos durante a pesquisa se tornaram possível graças a cooperação dos profissionais do setor de ensacados, e a disponibilidade dos arquivos e sistemas da empresa. A biblioteca online disponibilizada pela Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe – FANESE contribuiu, também, no processo de desenvolvimento do estudo de caso, pois permitiu a realização da pesquisa bibliográfica utilizada neste trabalho.

Em suma, a aplicação do gerenciamento da rotina diária no setor de ensacados trouxe melhorias para a organização, podendo ser implementadas em outros setores da fábrica, de acordo com a necessidade. Apesar da rotina ser, muitas vezes, tratada com descaso, ela é a base para que outros processos ocorram.

REFERÊNCIAS

- ABREU, M. V.; PALMA, J. B. T.; PEIXOTO, M. G. M. Gerenciamento da Rotina no setor de papel e celulose: um estudo de caso em uma agroindústria situada no Mato Grosso do Sul. In: XXXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção, **Anais...**Fortaleza, 2015.
- ALVES, E. A. C. **O PDCA como ferramenta de gestão da rotina**, 2015. Disponível em: http://www.inovarse.org/sites/default/files/T_15_017M_7.pdf. Acesso: 01 set. 2019.
- BARBOSA, C. **Gerenciamento do conhecimento x produtividade**, 2008. Disponível em: <http://maistempo.com.br/gerenciamento-do-conhecimento-x-produtividade/>. Acesso: 27 set. 2019.
- BARROS, E.; BONAFINI, F. **Ferramentas da qualidade**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.
- BENTES, C. O. **Proposição de práticas de gerenciamento da rotina como auxílio ao controle e padronização do processo de contratação de serviços em uma siderúrgica**, 2016. Disponível em: https://www.monografias.ufop.br/bitstream/35400000/113/1/MONOGRAFIA_ProposicaoPraticasGerenciamento.pdf. Acesso em: 08 set. 2019.
- BOND, M. T.; BUSSE, A.; PUSTILNICK, R. **Qualidade Total o que é e como alcançar**. Intersaberes, 2012.
- CALLIARI, E. P.; FABRIS, I. **A importância dos 5S's na organização**, 2011. Disponível em: <http://www.uniedu.sed.sc.gov.br/wp-content/uploads/2014/01/Ediany-Patricia-Calliari.pdf>. Acesso: 26 mai. 2020.
- CAMPOS, V. F. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia**. Nova Lima: FALCONI. 9ª edição, 2013.
- CAMPOS, V. F. **Qualidade total: padronização de empresas**. Nova Lima: FALCONI. 2.ed., 2014 a.
- CAMPOS, V.F. **TQC: controle da qualidade total (no estilo japonês)**. Nova Lima: FALCONI, 9.ed., 2014 b.
- CARVALHO, M. M.; PALADINI, E. P. **Gestão da Qualidade: teoria e casos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2 ed., 2012.
- CAVALCANTI, A. M. *et al.* O Gerenciamento da Rotina no controle de parcerias e alianças estratégicas: Estudo de Caso em uma indústria de alimentos. In: XXXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção, **Anais...**Curitiba, 2014.
- CUSTODIO, M. F. **Gestão da qualidade e produtividade**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 6 ed., 2008.
- GOLÇALVES, W. P. *et al.* O uso de ferramentas da qualidade visando a padronização do tamanho da massa da lasanha produzida em uma indústria alimentícia. In: XXXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, **Anais...**Bento Gonçalves, 2012.
- GOZZI, M. P. **Gestão da qualidade em bens e serviços** / organizador, - São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

JANNUZZI, C. S. C.; FALSARELLA, O. M.; SUGAHARA, C. R. **Gestão do conhecimento: um estudo de modelos e sua relação com a inovação nas organizações**, 2016. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/pci/v21n1/1413-9936-pci-21-01-00097.pdf>. Acesso: 01 out. 2019.

KÖCHE, J. C. **Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa**. Petrópolis, RJ: Vozes, 24 ed., 2007.

KUMAIRA, L. **5W1H: Aprenda a Elaborar um Plano de Ação**, 2018. Disponível em: <https://ucj.com.br/5w1h-plano-de-acao/>. Acesso: 30 set. 2019.

LÉLIS, E. C. **Gestão da qualidade**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 3ª edição, 2012.

LUCHESE, E. S. F. **Gestão do conhecimento nas organizações**. 2012. Disponível em: <http://www.cetsp.com.br/media/117897/nota%20tecnica%20221.pdf>. Acesso: 01 out. 2019.

MACHADO, L. G. **Aplicação da metodologia pdca: etapa p (plan) com suporte das ferramentas da qualidade**. UFJF, 2007.

MARSHALL JUNIOR, I. *et al.* **Gestão da Qualidade**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 10ª edição, 2010.

MARTINELLI, F. B. **Gestão da qualidade total**. Curitiba, PR: IESDE Brasil S.A, 2009.

MARTINS, A. A.; ZVIRTES, L.; MARTINS, A. **Implantação do gerenciamento da rotina do dia-a-dia em uma microempresa de prestação de serviços do setor têxtil**, 2008. Disponível em: www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_tn_sto_070_499_11579.pdf. Acesso: 24 ago. 2019.

MASCARENHAS, S. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MEDEIROS, B. C. **Plano de ação (modelo 5W1H ou 5W2H)**, 2012. Disponível em: <http://inovaemgestao.blogspot.com/2012/09/plano-de-acao-modelo-5w1h-ou-5w2h.html>. Acesso: 01 out. 2019.

MELO, E. P. S.; FARIAS, A. P. S. **Gerenciamento do tempo e da rotina de trabalho: um estudo de caso numa agência do Banco Bradesco S/A**, 2015. Disponível em: http://www.inovarse.org/sites/default/files/T_15_503.pdf. Acesso: 07 set. 2019.

MORAES, A. M.; FONSECA, J. J. S. **Metodologia da Pesquisa Científica**. Sobral: INTA, 2017.

NEPOMUCENO, Y. **A utilização das ferramentas da qualidade nas indústrias**, 2018. Disponível em: <https://even3.blob.core.windows.net/anais/118739.pdf>. Acesso: 20 out. 2019.

PINTO, Y. **Plano de Ação 5W1H: O que é, Exemplos e Como aplicar em seu negócio**, 2018. Disponível em: <https://agregio.net/5w1h/>. Acesso: 30 set. 2019.

POSSOLLI, G. E. **Gestão da inovação e do conhecimento**. Intersaberes. 2012.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RIOS, A. I. R. **A implementação do programa de qualidade 5s na empresa wayne fuelling systems: uma abordagem das atividades dos departamentos de inspeção de recebimento e metrologia**, 2016. Disponível em: http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_M_019.pdf. Acesso: 30 set. 2019.

ROSSATO, J. **Contribuições das rotinas da gestão do conhecimento na mitigação de barreiras à aprendizagem organizacional**, 2017. Disponível em:

<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/188665/PEGC0509-T.pdf?sequence=-1>.
Acesso: 22 ago. 2019.

SILVA, Michel Carvalho da. **Programa 5S** – qualidade total. Fundação Educacional do Município de Assis – Fema: Assis, 2011. Disponível em:
<https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/0811260975.pdf>. Acesso: 26 mai. 2020.

SELEME, R.; STADLER, H. **Controle da qualidade**: as ferramentas essenciais. Curitiba: Intersaberes, 2012.

UBIRAJARA, E.U.R. **Guia de orientação para trabalhos de conclusão de curso**: relatórios, artigos e monografias. FANESE, 2017.

VIEIRA, R. M. **Gestão do conhecimento: introdução e áreas afins**. Interciência., 2016.

WILDAUER, E. W.; WILDAUER, L. D. B. S. **Mapeamento de processos: conceitos, técnicas e ferramentas**. Curitiba: Intersaberes, 2015.

APÊNDICE A – Questionário de pesquisa de campo

Gerenciamento da Rotina Diária (GRD)

*Obrigatório

O GRD possibilita a otimização do tempo de execução das atividades desempenhadas? *

- Sim
- Não

O GRD auxilia na identificação de atividades prioritárias? *

- Sim
- Não

O GRD auxilia na delegação de tarefas? *

- Sim
- Não

Quais as vantagens percebidas a partir da aplicação do GRD? *

- Agilidade e eficiência na execução de tarefas
- Possibilita maior engajamento dos colaboradores
- Facilidade na delegação de tarefas
- Auxilia na priorização e controle das atividades
- Melhor utilização do tempo