

**FACULDADE PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DA AMAZÔNIA
FADESA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

INGRID MARQUES ALVES

**A IMPORTÂNCIA DO GERENCIAMENTO DE ROTINA DO TRABALHO NO
PLANEJAMENTO E CONTROLE DE MANUTENÇÃO**

**PARAUAPEBAS
2022**

INGRID MARQUES ALVES

A IMPORTÂNCIA DO GERENCIAMENTO DE ROTINA DO TRABALHO NO
PLANEJAMENTO E CONTROLE DE MANUTENÇÃO

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Faculdade para o
Desenvolvimento da Amazônia –
FADESA, como requisito básico para
obtenção de nota no curso de
Administração.

Professor: Jefferson C. V.de Graaf

Aluna: Ingrid Marques Alves

PARAUPEBAS

2022

INGRID MARQUES ALVES

A IMPORTÂNCIA DO GERENCIAMENTO DE ROTINA DO TRABALHO NO
PLANEJAMENTO E CONTROLE DE MANUTENÇÃO

Trabalho acadêmico apresentado à
Faculdade para o Desenvolvimento da
Amazônia – FADESA, como requisito
básico para obtenção de nota no curso de
Administração.

Professor: Jefferson C. V.de Graaf

APROVADA: _____ de _____ de 2022.



Prof.^a Lucimara Fonseca de Jesus Almeida
(FADESA)

Prof. Jefferson C. V.de Graaf
(Orientador – FADESA)



Ingrid Alves

Prof. Manuel Martin Pino Estrada - Me.
(FADESA)

Mateus da Silva Sousa

Dedico esse trabalho para as pessoas sejam elas próximas ou não, acredito que sempre tive contribuição de uma pessoa, para que fosse possível está aqui cada momento vivenciado, minha família e trabalho foram combustíveis, que serviram de impulsionador para meu crescimento pessoal e acadêmico.

AGRADECIMENTO

Agradeço primeiramente a Deus pela vida e saúde que tenho até aqui, esse momento foi muito esperado, minha trajetória não foi fácil, mas graças a Ele eu posso agradecer, sou grata pela minha família que me apoiou e motivou sempre, também aos meus amigos que fiz durante esses 4 anos de experiência acadêmica, a minha gratidão vai para a empresa onde trabalho que foi uns dos impulsionadores para a minha busca por conhecimento, quero deixar meus agradecimentos aos professores da faculdade que com suas habilidades e talento em ensinar foram indispensáveis para meu crescimento.

EPIGRAFE

“A lógica pode te levar de um ponto a outro. A imaginação pode te levar a qualquer lugar”.

Albert Einstein

RESUMO

Os processos industriais possuem diversos fluxos de sistemas que estão intercalados entre si, com essa visão do processo pode-se agregar diferentes formas de organizar e prevenir os possíveis problemas identificados na manutenção, com tudo as principais dificuldades encontrados em uma falta de gerenciamento de rotina podem de fato refletir nos resultados esperados dentro de um fluxo de manutenção sistemática, o trabalho apresentado foi desenvolvido com uma revisão bibliográfica, utilizando principalmente das teorias do professor Vicente Falconi Campos, tem como objetivo de demonstrar qual a importância que o gerenciamento de rotina possui no planejamento e controle de manutenção, quais os benefícios pode-se ter dentro dos processos internos de uma organização, que melhor maneira a ação de gerenciar a rotina das tarefas atribuídas aos colaboradores pode beneficiar nos processos de manutenção e controle de estoque de materiais, quais são os principais ganhos que se obtém em realizar uma gestão e controle dos processos implantados em suas rotinas, com ferramentas de melhoria contínua, qual o papel do líder em difundir essas ferramentas em suas organizações e como o colaborador pode corroborar com as melhorias em suas rotinas.

Palavras-Chave: Gestão, Programa 5S, KANBAN.

ABSTRACT

Industrial processes have several system flows that are interspersed with each other, with this view of the process different ways of organizing and preventing possible problems identified in maintenance can be added, with all the main difficulties encountered in a lack of routine management can in fact reflect on the expected results within a systematic maintenance flow, the work presented was developed with a bibliographic review, using mainly the theories of professor Vicente Falconi Campos, with the objective of demonstrating the importance that routine management has in planning and maintenance control, what benefits can be had within the internal processes of an organization, what better way can the action of managing the routine of tasks assigned to employees benefit in the processes of maintenance and inventory control of materials, what are the main gains that are obtained in carrying out a management and control of improved processes in their routines, with continuous improvement tools, what is the role of the leader in disseminating these tools in their organizations and how the collaborator can corroborate with the improvements in their routines.

Keywords: Management, Program 5S, KANBAN.

Sumário

| | |
|--|----|
| 1 INTRODUÇÃO | 10 |
| 1.1 Objetivo Geral | 13 |
| 1.1.2 Objetivo Específicos | 13 |
| 1.2 Justificativa | 13 |
| 2. PLANEJAMENTO E CONTROLE DE MANUTENÇÃO (PCM)..... | 15 |
| 2.1 Metas para Indicadores..... | 16 |
| 2.1.1 Confiabilidade da Manutenção | 17 |
| 2.1.2 Definição de Manutenção | 18 |
| 3. GERENCIAMENTO DE ROTINA | 18 |
| 3.1 Gerenciamento da Rotina com Ferramentas da Qualidade | 20 |
| 3.1.1 Fluxogramas | 22 |
| 3.1.2 Diagrama de Pareto | 22 |
| 3.1.3 Diagrama de Causa e Efeitos | 23 |
| 3.1.4 KANBAN | 23 |
| 3.1.5 Método PDCA | 24 |
| 3.1.6 Ferramenta dos cinco sentidos (5S)..... | 24 |
| 3.1.7 Ferramenta do Balanced Scorecard..... | 26 |
| 3.1.8 A ferramenta 5Ws E 2Hs..... | 27 |
| 3.2 Papel da Liderança | 27 |
| 4 METODOLOGIA..... | 28 |
| 5 RESULTADOS E DISCUSSÕES | 29 |
| 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS | 30 |
| 7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 33 |

1 INTRODUÇÃO

Para a sociedade todas as atividades são relacionadas a produção de bens e serviços que necessitam de planejamento, coordenação, direção e execução. (Chiavenato, 2014). Dessa maneira o gerenciamento está correlacionado à ação ou efeito de administrar ou gerenciar algo, a fim de identificar nas organizações processos interligados numa cadeia de sistemas, de comunicações diretas e indiretas, em decorrência da necessidade de planejar os processos e possível identificar falhas na comunicação, gerenciamento e execução das atividades.

XENOS (2004) compreende a importância de definir os pontos de nomenclaturas e estabelecer uma linha de princípios para determinar as funções básicas aplicadas a manutenção. Já CAMPOS (2004) enfatiza o processo de manutenção por princípios básicos que precisam ser estudados e compreendidos, terminologias que existem para organizar os processos de uma empresa.

Ambos os autores enfatizam os variados processos inerentes às atividades de manutenção, dentre eles a prestação de serviço voltada a disponibilização de materiais, planejamento e controle dos indicadores, melhoria e controle de estoque de materiais de manutenção.

Assim foi realizado uma pesquisa bibliográfica, para compreender quais os principais fatores que influenciam nas atividades e como as ferramentas de gestão e controle podem contribuir diretamente ou indiretamente nos processos. A fim de otimizar as rotinas, e identificar os principais impactos causados pela falta de gerenciamento das rotinas no planejamento e controle da manutenção.

Para CAMPOS (2004), inicialmente é necessário conceituar as atividades e separar seus passos e tarefas, ou seja, no mundo organizacional pode-se ocorrer falhas e ausência de um sistema de gerenciamento das rotinas, causando inúmeros impactos negativos nos resultados esperados pelos gestores e clientes. Portanto, gera insatisfação das partes interessadas e afeta os indicadores de processos utilizados para direcionar e orientar, nas tomadas de decisões.

Para CAMPOS (2004) é fundamental o gerenciamento da rotina no trabalho, com tarefas pré-definidas e elaboradas, fluxos definidos dentro dos setores empresariais, que fazem diferença nos resultados e objetivos da organização e podem impactar diretamente nas operações.

Pretende-se nesse trabalho, discutir a influência que a gestão da rotina possui quando é relacionada às atividades de planejamento e controle da manutenção, quais

as principais ferramentas que possibilitam as boas práticas para a criação de ações elaboradas pelos líderes, com a finalidade de se obter soluções efetivas de rotina no ambiente corporativo que integram os processos de uma organização.

Para Campos (2004), é primordial que seja feito um apanhado geral de possíveis ferramentas que podem ser utilizadas nos processos, tendo como forma de facilitadores de demandas e tomadas de decisões, ou seja, existem ferramentas da gestão da qualidade que possuem por sua vez a possibilidade de serem desenvolvidas e aplicadas no modelo de gestão do planejamento e controle da manutenção.

Os autores relatam a importância do planejamento estratégico nas tomadas de decisões em uma organização, e como podem ser aplicados, dessa forma, consideram:

Para utilizá-la eficazmente, é importante que os gestores conheçam bem cada um dos elementos do planejamento e suas funções, assim como as mudanças que estão ocorrendo no contexto competitivo, as quais estão influenciando na própria prática do planejamento e lançado alguns desafios para a sua gestão nas empresas (ANDION e FAVA 2002, p.27)

Observa -se, que através da avaliação das necessidades reais com base no planejamento estratégico da empresa, pode-se validar e considerar suas necessidades, levando em consideração o setor de planejamento e controle de manutenção (PCM), com uma holística voltada a gestão da rotina. Campos (2004) relata que para identificar as possíveis soluções pode-se identificar qual a perspectiva e os principais problemas, se a equipe está totalmente ciente dos seus papéis e responsabilidades. O autor destaca a necessidade da equipe por conhecimento sobre os principais segmentos da empresa, missão, visão e valores.

XENOS (2004) enfatiza a importância de conhecer a estrutura da organização e conseguir difundir de forma clara e bem divulgadas para os colaboradores e equipes. Diante disso, o planejamento estratégico tem uma participação consideravelmente valiosa para auxiliar à alta administração, pois permite direcionar as ações gerenciais da empresa dentro de um plano previamente determinado de metas e estratégias, ao reduzir possibilidades nas tomadas de decisões equivocadas, num mercado extremamente competitivo sem margem para erros.

Associando os fatores e as informações citadas acima, cada vez mais acentuadas pela globalização mundial por promover as transformações organizacionais, em grande parte pelos avanços tecnológicos ao nível do tratamento e transferência de informação, assim como os níveis dos transportes e mobilidade das pessoas e bens, têm vindo a contribuir para uma profunda transformação no interior das organizações. (DRUCKER,2002).

Para Campos (2004) o ambiente considerado chão de fábrica onde se aplica a gestão do conhecimento precisa estar dentro do escopo da organização, assim como a capacidade de priorizar as demandas também podem ser um diferencial para o gerenciamento da rotina através da capacidade de definir a importância e urgência das demandas na rotina.

XENOS (2004) menciona a relevância das atividades de manutenção serem levantadas, exploradas e difundidas com uma perspectiva de evolução. Pois, muitas vezes não é necessário modificar as condições originais para chegar nos resultados com maior eficiência e eficácia, ou seja, se faz necessário aplicar uma política de melhoria contínua dentro dos setores e processos.

Para Chiavenato (2014, p.302) “As organizações podem adaptar-se e mudar para cumprir requisitos ambientais ou podem alterar o ambiente de forma que se adeque às suas capacidades.” A fim de alcançar resultados mais sólidos e exponenciais, com a possibilidade de enxugar o processo, e prover ganhos na redução de custos diretos e indiretos dentro da manutenção e processos organizacionais.

No setor de Planejamento e Controle da Manutenção (PCM) observa-se a prática de controle sistêmico na manutenção de equipamentos que atuam nas frentes de produções (XENOS,2004). Nesse caso, a rotina de manutenção tem um alto índice de perda decorrente da falha de processo de entrega de materiais e peças por impactar na programação sistemática dos equipamentos.

Deve-se escolher, como problemas, parâmetros que poderiam ser itens de controle da manutenção e que apresentam resultados atuais diferentes dos valores desejados (metas); por exemplo (1) alto índice de falhas dos equipamentos; (2) elevado custo de manutenção; (3) elevado estoque de peças de reposição. (XENOS, 2004, p. 52)

Segundo o autor, pode-se identificar os acúmulos de peças nos espaços de alocações (estoque), possíveis erros nas conferências dos materiais resultando em devoluções de materiais incompletos, excesso de falhas por desvios de programações de manutenção ou erros nos planejamentos de materiais com divergência de

informações que diferem da realidade. Sendo assim, o presente trabalho tem como questionamento identificar quais as percepções dos autores diante da temática abordada sobre o processo de Planejamento e Controle de manutenção a fim de melhorar a percepção sobre a temática.

1.1 Objetivo Geral

O objetivo desse trabalho é analisar de que forma as ferramentas de qualidade podem contribuir no gerenciamento da rotina do setor de planejamento e controle de manutenção.

1.1.2 Objetivo Específicos

- Analisar a aplicabilidade da metodologia de 5S no gerenciamento da rotina;
- Analisar as vantagens do gerenciamento de rotina;
- Entender como as ferramentas de melhorias contínuas podem reduzir a desorganização da área de alocação de materiais;
- Importância e benefícios de realizar um gerenciamento de rotina para a equipe de planejamento e controle de manutenção.

1.2 Justificativa

Na escolha do tema a ser pesquisado, teve-se a percepção de que podem existir problemas em uma ou mais atividades realizadas no ambiente corporativo, que poderiam interferir diretamente na disponibilidade física dos ativos de produção em uma indústria, pode-se identificar que existem setores que precisam de diversas atribuições e tarefas e diferentes atividades consideradas rotineiras.

O tema escolhido para a elaboração do trabalho através de pesquisa bibliográfica, com o objetivo de propiciar aos estudantes e profissionais de administração, o conhecimento da importância do gerenciamento de rotina que pode vir a promover ganhos, como a possibilidade de executar as atividades identificando em tempo real os problemas, com isso utilizar ferramentas de melhoria para propiciar a resolução desses problemas.

O autor CAMPOS (2004, p.34) relata que “numa empresa, a maioria das pessoas consome a maior parte do seu tempo trabalhando nas FUNÇÕES OPERACIONAIS.”, ou seja, o tempo que é direcionado as funções operacionais possui maior proporção dentro do ambiente corporativo, com isso é possível identificar uma relevância em aprofundar os estudos e compreender como é conduzido os

processos e qual a melhor forma de contribuir para as melhorias dentro do ambiente operacional.

Nesse contexto, o trabalho faz-se importante para os acadêmicos, tendo em vista que auxiliará com o estudo acerca de como o tempo para os trabalhadores é influenciado pelas organizações, pautando, assim, a discussão sobre práticas organizacionais que podem ser positivas, negativas ou neutras na gestão dos funcionários no setor de planejamento e controle de manutenção (PCM). Junto a isto, faz-se importante para os trabalhadores e trabalhadoras, ou seja, para a sociedade, no entendimento de como a produtividade e a vida pessoal pode ser influenciada através da esfera organizacional, com a importância que um gerenciamento de suas rotinas pode influenciar positivamente nos desenvolvimentos pessoais e profissionais.

Segundo Sertek (2011, p. 131) “Quando trabalhamos sem estabelecer objetivos, há uma sensação de inércia, de que trabalhamos muito, mas não realizamos nada”. ou seja, é importante que as organizações e seus colaboradores tenham a iniciativa de desenvolver objetivos a serem alcançados em suas rotinas, para as organizações, serve como base para o entendimento de como o planejamento e o gerenciamento do tempo pode contribuir para ganhos na rotina, trazendo melhorias através de ferramentas de gestão que facilitam o dia a dia do funcionário independentemente da sua área de trabalho.

Para Dias (2014, p. 284): “Um eficiente sistema de controle é elemento básico em todas as fases de desenvolvimento, planejamento e administração de empresas comerciais e industriais.”, com tudo ainda observa-se que pode-se haver atrasos nas entregas de materiais programados, erros de conferência de peças, por esse motivo a implantação de uma rotina diária se faz necessária para que assim seja possível alcançar os resultados esperados pelos gestores e clientes, para que os objetivos da organização sejam alcançados.

Os principais resultados da manutenção são medidos por indicadores onde podemos identificar o reflexo das ações realizadas pelo processo de controle de manutenção preventiva, segundo Teles (2016) “os indicadores de manutenção devem informar dados estratégicos que servirão como base para que o gestor se apoie no processo de tomada de decisão.”, com isso, identifica-se a real necessidade de entender os indicadores e não somente acompanhá-los, são considerados os principais indicadores da manutenção: DF (Disponibilidade Física); MTBF - Tempo médio entre falhas (Mean Time Between Failures); MTTR Tempo médio para reparo

(Mean Time To Repair); com esses indicadores é possível acompanhar o processo de manutenção identificando assim como está a saúde do ativo, contribuindo com as tomadas de decisões e estratégias de manutenção, possibilitando também muito mais assertividade e confiabilidade. (Teles,2016), com isso o presente trabalho tem o objetivo de realizar levantamentos bibliográficos para entender os principais conceitos que envolvem o gerenciamento da rotina e qualidade no ambiente organizacional.

2. PLANEJAMENTO E CONTROLE DE MANUTENÇÃO (PCM)

Segundo Filho (2008, p.5) o PCM é o "conjunto de ações para preparar, programar, verificar o resultado da execução das tarefas de manutenção com valores preestabelecidos, e adotar medidas de correção de desvios para a consecução dos objetivos e da missão da empresa, usando os meios disponíveis.". Conforme o autor Filho definiu planejamento e controle da manutenção (PCM) é um processo que requer atitudes dos seus colaboradores que buscam promover um resultado positivo para a organização, as atividades realizadas no planejamento e controle de manutenção podem ser diversificadas, formando um sistema organizado de funções a serem exercidas.

Segundo XENOS (2004), os processos de planejamento e controle de manutenção podem ser constituídos por grupos de atividades que são divididas por atribuições, podendo envolver distribuições de serviços de manutenções em um determinado período, com possibilidades para previsão de capacidade de mão de obra, materiais e ferramentas.

Basicamente funções que lidam com a interface de fornecedores e clientes fazendo uma ponte nos processos, para que dessa forma seja diligenciado os insumos necessários para a manutenção ou qualquer outra atividade, onde é possível verificar que a funcionalidade de programar é dispor-se nos processos de preparação, contribuindo com o gerenciamento de indicadores de performance, e processos de controles. (CAMPOS,2004).

Segundo (Chiavenato, 2014, p.82) "Hoje, as funções recebem o nome de áreas da administração; assim, as funções administrativas são a área de administração geral; funções técnicas, área de produção, manufatura ou operações; funções comerciais, área de vendas/marketing." ou seja na administração pode existir diversos divisões de setores, nas organizações é possível identificar processos interligados, definidos como, manutenção, produção e operação, em todos os setores existe uma cadeia de sistemas que se comunicam entre si. Nesse contexto podemos observar

que é necessária uma clareza nas comunicações, sistemas enxutos e organizados para que assim o negócio possa sobreviver ao mercado que é extremamente competitivo.

Existe uma realidade de ausência de gerenciamento de rotina pelas equipes, que dificultam chegar a um resultado positivo nos indicadores, a ausência de direcionamento das atividades a serem executadas pela equipe de preparação e a falta de clareza nas delegações e definições de prioridade, por parte da liderança para que a equipe possa realizar de forma sincronizada e atuar em conjunto com os propósitos da organização.

Todas as organizações possuem quatro recursos básicos que são comuns e existem em quaisquer tipos de empresa, que são: os recursos humanos, materiais, financeiros e tecnológicos. Tendo assim os conhecimentos dos recursos existentes, podemos nos aprofundar em um recurso que é extremamente especial para as organizações, os recursos humanos, onde podemos observar que é consideravelmente o mais intangível e necessário para o funcionamento exponencial de um negócio. (STALER, 2011, p.109)

Recursos humanos pode ser considerados os recursos mais importantes de uma organização, ou seja, uma organização sem recursos humanos não poderia nem mesmo existir, portanto é o recurso indispensável, já os recursos materiais, é considerado uma porcentagem importante para o bom funcionamento dos processos pois a partir do recurso material é possível produzir o produto ou prestar um serviço, os recursos financeiros e tecnológicos são recursos importantes e necessários para a empresa, pois é possível realizar as atividades dentro das organizações com apoio da tecnologia.

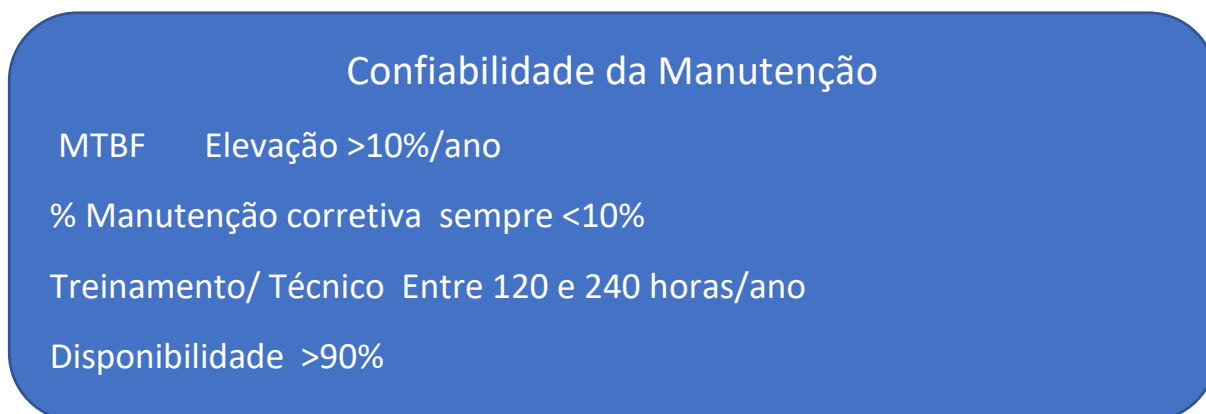
Para XENOS (2004, p.34) “O planejamento da manutenção pode ser entendido como ações de preparação dos serviços de manutenção preventivas, e que define quando as ações serão executadas.”, ou seja, dentro do ambiente da manutenção existe processos que viabilizam o acontecimento das manutenções dos equipamentos, contribuindo na rotina da equipe de execução.

2.1 Metas para Indicadores

Segundo Teles (2016) “Já existem inúmeros indicadores pré-estabelecidos para um acampamento eficaz das atividades de manutenção”. Existem dois tipos de metas para indicadores: para manter e para melhorar. As metas para manter estão relacionadas à manutenção de resultados-padrão, valores que precisam ser mantidos para repetibilidade e previsibilidade. Devem estar estabelecidos para os indicadores de processos (meio) e/ou de resultados (fins). Já as metas para melhorar são usadas para gerar novos resultados e conduzir à melhoria contínua.

Os valores das metas para melhorar devem ser factíveis e desafiadoras. Para isso, deve-se considerar a demanda do cliente, o objetivo a ser alcançado (alinhado com o desdobramento da estratégia), a capacidade do processo, o histórico de resultados, a sazonalidade (se aplicável).

Figura 1 - Exemplo de Indicadores de Manutenção



Fonte: Autoria própria (2022)

Já para (Endeavor Brasil, 2021) “os indicadores de produtividade: que podem estar relacionados à produtividade hora/colaborador, hora/máquina”. Ou seja, estes correspondem ao uso dos recursos da empresa a partir da avaliação das entregas, que é feita pelo acompanhamento dos líderes e até mesmo dos liderados, com ênfase no desenvolvimento do trabalho executado efetivamente.

2.1.1 Confiabilidade da Manutenção

Para Teles (2016) a manutenção é o principal indicador de crescimento de uma organização, os custos aplicados à manutenção têm a principal parcela dentro do sistema industrial, isso mostra que é necessário ocorrer o processo de confiabilidade da manutenção, pois os indicativos relacionados a resultado de performance dos ativos podem sinalizar as principais necessidade de uma manutenção.

Ele diz que torna-se impossível gerenciar qualquer processo sem ter indicadores para monitoramento dos resultados e tomadas de decisões, o controle dos processos pode ser executados através de indicadores de performance, ou seja, um controle com maior assertividade pode ocorrer com o uso de indicadores que irão demonstrar através de forma e imagens os resultados da equipe, dessa forma é possível identificar de forma muito mais rápida onde estão os principais gargalos e assim desenvolver estratégias de melhoria.(TELES,2016)

2.1.2 Definição de Manutenção

A manutenção tem como significado em termos gerais, um conjunto de ações que tem como objetivo manter um ativo ou restaurá-los a um estado que possa realizar suas funções da qual foi projetado para executar. (CONCEITO,2014), ou seja, a manutenção é um dos principais processos para as organizações, seja ela terceirizada ou própria. O autor XENOS (2004, p.18) relata que “manter significa fazer tudo que for preciso para assegurar que um equipamento continue a desempenhar as funções para as quais foi projetado, num nível de desempenho exigido.” Para que o equipamento esteja apto a atuar na frente de serviço é necessário que ocorra uma manutenção em tempo hábil, tendo em perspectiva observar que as melhorias implantadas no ambiente de trabalho, podem-se obter resultados que influenciam diretamente na entrega final do ativo.

3. GERENCIAMENTO DE ROTINA

Para Campos (2004, p.36) O gerenciamento da rotina é a base da administração da empresa, devendo ser conduzido com o máximo cuidado, dedicação, prioridade, autonomia e responsabilidade, com uma percepção aos fatores predominantes em um processo administrativo da empresa podemos observar que independente do porte estrutural de uma organização, o fator gerenciamento deve estar em foco retilíneo com a missão e visão da organização, pois torna-se a cada período que se passa algo determinante para o bom funcionamento dos processos.

Atividade que possui uma rotina dinâmica necessita ser gerenciada diariamente, o líder por sua vez possui influência primordial para que sua equipe tenha a percepção de que estão devidamente assistidas e orientada da melhor forma possível para que possam executar suas atribuições em sua rotina, quando o autor Chiavenato (2014) discorre sobre os papéis do administrador ele refere-se ao papel da liderança a atividade de motivar as pessoas, dirigir e treinar, aconselhar, orientar e se comunicar com os colaboradores, dessa forma é válido considerar que o papel do líder é de total relevância no desenvolvimento da organização e seus colaboradores.

Para Campos (2004) o processo de gerenciamento de rotina, pode ser dividido em fases, que podem ser desmembradas em até quatro partes, cada fase possui conteúdos onde é apresentado um passo a passo para a execução de cada etapa, podendo ser aplicada em processos distintos, compreendendo que é necessário adaptá-los a cada realidade. O resultado esperado em uma organização quando

aplicado 5S é agilizar os processos e construir um ambiente saudável para os colaboradores.

De acordo com Silveira (2012), o plano 5s é uma das ferramentas de pensamento enxuto (Lean) que vai auxiliar a formar uma cultura de disciplina, encontrar problemas e criar oportunidades de melhoria. O conceito de 5s é amenizar as perdas de espaço e recurso para melhorar a eficiência operacional, ou seja, com conhecimento dos conceitos é possível propor as áreas organizacionais que a disciplina de gerenciamento da rotina diária seja difundida e implementada de forma sistêmica, e desenvolvida para uma melhor disciplina do gerenciamento da rotina nas áreas operacionais da empresa.

O Programa 5S é descrito em Carpinetti (2016, p. 107) como “um conjunto de conceitos e práticas que tem por objetivo a organização e racionalização do ambiente de trabalho”, sendo que a sua denominação faz referência a cinco palavras japonesas iniciadas pela letra “S” necessário que se possa alargar as práticas de organização à partir da metodologia 5S, aplicando boas práticas com o objetivo claro do engajamento da equipe para trabalhar em grupo, assim identificado as principais causas de falhas e desvios no setores de manutenção, quais são os principais gargalos encontrados nas áreas, realizando análises para que dessa forma seja realizado planos de ações efetivos, sanando assim os problemas e possibilitando qualidade no atendimento ao cliente interno, satisfação da equipe, promovendo conhecimento, com engajamento e crescimento das equipes de manutenção.

O papel do líder é identificar diariamente as rotinas dos seus colaboradores e saber qual a melhor forma de atuar para que a equipe seja produtiva, no ambiente corporativo é possível observar que a necessidade da organização é primordialmente atingir metas quer sejam quantitativas ou qualitativas, isso pode muitas vezes ocasionar uma disfunção ou efeito na rotina, podendo levar a baixo desempenho dos funcionários e uma ausência de relacionamento do líder com seus liderados, segundo o autor, “A organização hierárquica de uma empresa deve mudar constantemente ao longo de sua vida, para se acomodar a fatores internos e externos. No entanto, as funções permanecem estáveis”. (CAMPOS, 2004, p.24).

O ato de gerenciar a rotina tem que existir desde o chão de fábrica até a alto gerenciamento, potencializar essa iniciativa pode levar a organização a um crescimento exponencial que envolve todos os colaboradores. No processo da rotina do colaborador no ambiente organizacional, pode promover situações com alto

potencial de melhoria, para que a melhoria aconteça sem que haja desvios e conflitos nos resultados.

Todos os gerentes, em todos os níveis, devem estabelecer os fluxogramas (padrões) dos processos sob sua autoridade. Por exemplo: compras, vendas, previsão de vendas, planejamento estratégicos, faturamento, contabilidade, assistência técnica, desdobramento das diretrizes, desenvolvimento de novo produto, estabelecimento de canteiro de obras, manutenção preventiva. (CAMPOS, 2004, p.51).

Quando os processos estão bem distribuídos, tende a facilitar para o colaborador compreender em que local específico ele está, e quais as suas contribuições naquele determinado setor. Quando o líder está conduzindo uma equipe é necessário entender as rotinas diárias de sua equipe, mas é importante que a equipe saiba o que está sendo feito e como conduzir a sua rotina com eficiência e eficácia, o líder ou gerente deve estabelecer padrões novos, podendo modificar os padrões que já existem na organização. (CAMPOS, 2004).

Muitas ações são criadas na tentativa de eliminar um problema, mas nem sempre isso ocorre, até porque é necessário entender inicialmente as causas para se chegar na raiz do problema. Para Campos (2004, p.78) “Comece por aquilo que estiver lhe causando problemas. Comece a monitorar um item de cada vez, para que você possa desfrutar o prazer de melhorar os seus resultados”, ou seja, para que ocorra um monitoramento eficaz das ações que serão implantadas na área.

Definir uma situação no ambiente corporativo deve ser proveniente do líder poder identificar as possíveis situação que podem ser consideradas uma oportunidade de aplicação e padronização dentro dos sistemas existentes dentro das organizações.

Os dados são de grande importância para Oliveira (2004) apud Sertek (2014, p. 14) “é qualquer elemento identificado em sua forma bruta, que por si só não conduz a uma compreensão de determinado fato ou situação”, ou seja, as informações são oriundas de dados, quando organizadas e repassadas de forma coesa, são de extrema importância para obter-se bons resultados.

3.1 Gerenciamento da Rotina com Ferramentas da Qualidade

Segundo Seleme (2010, p. 11) “O termo qualidade vem do latim *qualitate*, conceito desenvolvido por diversos estudiosos e que tem origem na relação das organizações com mercado.” Ou seja, o sistema de qualidade está inserido nos contextos organizacionais para contribuir com a diferenciação da organização no mercado.

Para o autor Campos o caminho para um gerenciamento de rotina seria a padronização dos processos, ele considera a padronização o meio que pode levar a empresa a melhoria nos processos de qualidade, custo, cumprimento de prazos, segurança etc., (CAMPOS,2014).

Todo processo requer começo meio e fim para que seja estabelecido de forma eficaz na organização, mediante a essa incumbência e necessário que o setor estratégico conduza um passo a passo para se obter informações suficiente para estruturar um plano, de acordo com campos, dentro das possibilidades da organização é possível primeiramente incentivar o chão de fábrica a se envolver, para que assim haja uma sincronia nos processos, para que ocorra um monitoramento eficaz das ações que serão implantadas na área. (CAMPOS,2004)

Com o objetivo de auxiliar o processo de melhoria contínua, principalmente em atender às expectativas do consumidor, CARPINETTI (2012, p. 74) afirma que a melhor maneira é a utilização de dispositivos chamados de ferramentas da qualidade. O uso dessas ferramentas proporciona, não só a solução de problemas, mas também, a identificação, análise, controle e melhoria da qualidade dos produtos, serviços e processos oferecidos.

As ferramentas mais utilizadas são: fluxogramas; diagrama de Pareto; diagrama de causa e efeito; método PDCA método 5W2H; ferramenta dos cinco sentidos (5S); ferramenta do Balanced Scorecard; Sistema de KANBAN. Com algumas dessas ferramentas aplicadas a rotina é possível considerar que a aplicação efetuada de forma correta pode promover uma melhoria na rotina e com isso contribuir com os resultados esperados pela liderança e stakeholders.

Durante o processo de melhorias pode-se pontuado a necessidade de engajar a equipe, com enfoque nas áreas organizacionais para se desenvolver uma disciplina de gerenciamento da rotina diária, com foco no aumento da proatividade e prestações de serviços mais eficazes, difundir na equipe de PCM a prática diária de gerenciar suas tarefas com foco em 5S e produtividade, padronização e gestão da rotina, desenvolver a disciplina do gerenciamento da rotina na área operacional do PCM, aplicar boas práticas com engajamento da equipe, para trabalhar em grupo.

Antes de implantar as melhorias de gerenciamento e necessário que seja feita uma pesquisa utilizando ferramentas como, formulário com perguntas chaves para identificar qual a opinião e o nível de satisfação da equipe quanto a posição da liderança e as metodologias, segundo o autor, momentos de observações são de

suma importância, pois dessa forma se pode identificar pontos de melhoria e oportunidade de mudanças no ambiente que facilite a comunicação das áreas e a produtividade. (CAMPOS,2004).

3.1.1 Fluxogramas

Segundo Seleme e Stadler (2010, p.45) o fluxograma “é uma ferramenta desenvolvida para “desenhar o fluxo” de processos, por meio de formas e pequenos detalhes.”, com isso, é possível executar um desenvolvimento de fluxos aplicados a rotina existente nos processos de PCM, com a ferramenta é possível desenhar o fluxo dos processos internos das funções, para possibilitar um acompanhamento diário de ações necessárias para a elaboração e execução das entregas.

Com o fluxograma é possível identificar os principais processos, com a possibilidade de melhoria nos mesmos, a ferramenta pode ser utilizada também para identificar anomalias, para que dessa forma a equipe seja possível identificar as melhores soluções dentro das capacidades existentes na organização.

Segundo CAMPOS (2013) no gerenciamento pode-se utilizar o fluxograma com dois objetivos, primeiro garantir a qualidade e segundo aumentar a produtividade, ou seja, com a utilização da ferramenta aplicada as funções e atividade diariamente pode ser benéfica para os resultados e processos da organização.

3.1.2 Diagrama de Pareto

O Diagrama de Pareto é um gráfico de barras verticais que permite determinar quais problemas a resolver e quais as prioridades. Ele deve ser construído tomando como suporte uma lista de verificação (RODRIGUES,2006). É uma ferramenta utilizada para analisar dados que pode ser apresentada em gráficos de barras, com essa ferramenta é possível identificar qual os principais problemas existentes nos processos possibilitando a atuação direta nos principais gargalos de maior impacto nas atividades diárias do PCM.

O objetivo é criar um gráfico que auxiliará, mostrando de forma decrescente, os processos que causam maior efeito para a empresa. Seria muito importante se todas as empresas utilizassem esse método para ajudar na tomada de decisões. (CAMPOS, 2009).

O autor MACHADO ressalta que “As ferramentas da qualidade são técnicas que se podem utilizar com a finalidade de definir, mensurar, analisar e propor soluções para problemas que eventualmente são encontrados e interferem no bom desempenho dos processos de trabalho.” (MACHADO, 2012, p. 46).

3.1.3 Diagrama de Causa e Efeitos

Vilfredo Pareto, criador do Diagrama de Pareto, nasceu em 1848 em Paris e foi um sociólogo, teórico político e economista. (BEZZERA, 2019). Pareto formou-se em matemática, física e engenharia na Itália e foi responsável pela formulação da lei de distribuição de renda. Tentou mostrar que a renda e riqueza não eram distribuídas de maneira uniforme ao longo da evolução das sociedades, chamada Lei de Pareto. (MACHADO, 2012).

O Diagrama de Causa e Efeito, também chamado de Diagrama Espinha de Peixe ou Diagrama de Ishikawa, é um diagrama que visa estabelecer a relação entre o efeito e todas as causas de um processo. Cada efeito possui várias categorias de causas, que, por sua vez, podem ser compostas por outras causas (RODRIGUES, 2006), com o diagrama de causa e efeito é possível identificar quais as principais dificuldades nos processos de entrega de peças na manutenção, identificando assim soluções que possam ser resolvidas dentro do contexto do planejamento, dessa maneira a manutenção pode ser feita com mais clareza possibilitando o crescimento e desenvolvimento da equipe.

3.1.4 KANBAN

Segundo Boeg (2010, p.4) “O pioneiro no uso do Kanban em software foi David J. Anderson, que em conjunto com Don Reinerstsen, tem se empenhado para expandir o conhecimento do Lean e o uso do Kanban para visualizar e otimizar o fluxo de trabalho no desenvolvimento de software, nas áreas de manutenção e de operações.”, ou seja, a implantação pode ser aplicada nas atividades de planejamento e controle de manutenção com o objetivo de otimizar os fluxos internos, contribuindo assim com a rotina das funções de PCM, com o uso de tecnologia.

Para Mesquita e Castro (2008), bem como para Macedo (2011), o método Kanban pode ser aplicado em quaisquer estoques de uma empresa, apresentando diversos benefícios atraentes. Dentre as suas vantagens, estão, controle eficiente dos estágios produtivos, as necessidades de reposição são identificadas visualmente, estoques próximos a zero e redução nos custos, redução de refugos e retrabalhos, elimina a obrigação de controles por meio de documentos formais, possui baixo custo de implantação, simplificação dos mecanismos de administração, ou seja, os benefícios de implantação do Kanban nas área que estão diretamente ligadas a controle de estoque, para atender a manutenção tem muito a ganhar com a melhoria em suas respectivas áreas.

3.1.5 Método PDCA

É um método que visa resolver problemas gerenciando-os, ou seja, pode-se utilizar o método como uma forma de resolver problemas que ocorrem na área de planejamento e controle de manutenção, com a intencionalidade de executar uma atividade com mais qualidade.

Planejamento (PLAN) - estabelece claramente suas metas e os métodos para alcançá-los; Execução (DO) - educa e treina as pessoas envolvidas nos métodos a serem utilizados e coloca o plano em prática; Verificação (CHECK) - observa a situação e verifica se os resultados do trabalho executado estão progredindo em direção à meta; Atuação (ACTION) - atua no processo em função dos resultados obtidos se os resultados não estão progredindo em direção à meta. (SELEME, 2010, p.28)

Com base no processo de melhoria contínua é possível realizar implantações de etapas de processos de rotina dentro das atividades diárias, fazendo com que a equipe realize atividades de melhoria com ênfase na melhoria de suas rotinas.

3.1.6 Ferramenta dos cinco sentidos (5S)

Uma metodologia que surgiu no Japão nas décadas de 50 e 60 pós-guerra, é um termo derivado de cinco palavras japonesas por 5S, essas palavras foram traduzidas para o português como os cinco sentidos de utilização, ordenação, limpeza, saúde e autodisciplina.

Um método apresentado por Kaoro Ishikawa que visa melhorar a área com a intenção principal de combater o desperdício advindo de um grande período de escassez em decorrência dos efeitos da guerra, de acordo com XENOS (2004) “O 5S deve ser visto como pano de fundo do gerenciamento da manutenção na abordagem da gestão pela Qualidade Total.”. Esse conceito foi titulado 5S pelo fato de as palavras originais iniciarem todos com a letra “S”, são elas:

Tabela 1 - Cinco Sentidos e significados

| | | |
|----|----------|---|
| 1. | SEIRI | Senso de descarte ou liberação de áreas |
| 2. | SEITON | Senso de organização |
| 3. | SEISO | Senso de limpeza |
| 4. | SEIKETSU | Senso de higiene, arrumação, padrão |
| 5. | SHITSUKE | Senso de ordem ou disciplina |

Fonte: Adaptado do autor Seleme (2010).

O primeiro S (Seiri) traduzida para o português quer dizer senso de utilização, considera-se o primeiro dos cinco que está relacionado a percepção que a pessoa tem com relação ao espaço e aos materiais e suas funcionalidades, quando identificamos o que realmente é necessário ser utilizado, são essas e outras questões que podem surgir no processo de aplicação da ferramenta, sempre voltado para a

organização e limpeza do ambiente, senso de utilização, é basicamente um critério para definir o que é útil e o que pode ser considerado inútil e descartado ou doado. (CAMPOS,2004).

O segundo S (Seiton) é o senso de arrumação, pode ser definir ou descrito por senso de ordenação, distinguindo onde cada objeto precisa ficar de forma organizada sem excesso ou acúmulo, um dos princípios básicos do senso de arrumação no processo de manutenção, é determinar se o local em que os materiais e peças estão guardados, estão em seu local correto com identificação. (XENOS,2004).

O terceiro S (Seisou) é definido como senso de limpeza, é limpar o ambiente e procurar sempre manter limpo, um ponto importante para o senso de limpeza não seria somente limpar, mas eliminar o ou reduzir os focos principais da limpeza, com esses princípios pode-se alcançar os resultados de bem-estar pessoal de que está no ambiente de trabalho, um controle mais eficaz contra pragas e insetos e a conservação de máquinas, ferramentas, promovendo qualidade nos produtos. (XENOS, 2004).

O quarto S (Seiketsu) é o senso de higiene, é identificar se as coisas estão livres de alguma possível contaminação ou sujeiras, não tão distante do senso de limpeza o senso de higiene é mais voltado para as condições do ambiente que afetam diretamente as pessoas que estão no local, é também direcionado ao cuidado higiênicos das pessoas, com o cuidado com saúde física e mental (XENOS,2004), ou seja, com a aplicação do senso na rotina de trabalho se espera que sua rotina seja muito mais leve e agradável.

O quinto S(Shitsuke) é o senso de autodisciplina, o para Seleme (2010, p.41) “vai além das ações realizadas, fazendo com que os funcionários agora transfiram para si próprio a postura do cotidiano de trabalho obtido com os 4Ss anteriores.”, considerado este o senso mais desafiador, porque é realmente voltado ao comportamento humano, é necessário que ocorra uma mudança de comportamento por parte da equipe dessa maneira o 5 sentidos pode influenciar no gerenciamento de rotina dentro do ambiente de trabalho, deve-se fazer o nosso melhor para que o 5S seja implantado em nossa área, ou seja exige muito esforço por parte da liderança.(CAMPOS,2004).

Para CAMPOS (2004) o 5s pode ser considerado um processo de limpeza do ambiente, pelo motivo das pessoas não terem compreendido o seu conceito e abrangência, fazendo com que a ferramenta não seja utilizada na sua totalidade,

pode-se perder a aplicabilidade das suas dimensões, que pode explorar, físico (layout), intelectual (realização das tarefas), social (relacionamento e ações do dia a dia).

O autor CAMPOS (2004), reforça que em uma processos de mudança existem dois fatores que podem ser decisórios para se alcançar um bom resultado, o primeiro é a liderança, que com sua experiência tende a mostrar ao liderado que o resultado depende do esforço empregado no que se está fazendo, o segundo é a educação por forma de treinamento, onde o líder atual com multiplicador das ações e práticas de conhecimento, ou seja é necessário que a equipe seja treinada e capacitada para que a metodologia seja efetivamente difundida nas áreas, dessa forma é preciso que seja feito um treinamento para as equipes em vários níveis de aplicação, a conscientização da equipe enquanto a aplicabilidade do 5S precisa ser reforçada pelos gestores diretos assim como pessoas estratégicas que serão primordiais para que as tarefas sejam executadas de forma coerente.

3.1.7 Ferramenta do Balanced Scorecard

O conceito de Balanced Scorecard (BSC) é aplicado a organização antes dos anos 90, o autor KAPLAN 1997 fala da quando surgiu o novo ambiente operacional tendo as empresas com uma busca por inovação, foi desenvolvido por Kaplan e Norton em 1992 com resultado das necessidades de captar toda a complexidade da performance na organização e tem sido ampla e crescentemente utilizado em empresas e organizações (Epstein e Manzoni, 1998).

Entre suas contribuições estão a composição e a visualização de medidas de performance que reflitam a estratégia de negócios da empresa. O BSC deve levar à criação de uma rede de indicadores de desempenho que deve atingir todos os níveis organizacionais, tornando-se, assim, uma ferramenta para comunicar e promover o comprometimento geral com a estratégia da corporação (Kaplan e Norton, 1996; 2000). Este método resume em um único documento, indicadores de performance em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. (Kaplan e Norton, 1992; 1996).

Hauser e Katz (1998: p. 517) advertem: “toda métrica, independente da forma utilizada, irá afetar ações e decisões. Mas, evidentemente, escolher a certa é crítico para o sucesso”. Neste sentido, cada perspectiva necessita de seu próprio e distinto conjunto de medidas de performance, as quais precisam ser específicas de acordo com as características e necessidades de cada empresa. Tais medidas precisam

refletir e materializar a missão e estratégia da empresa (Kaplan e Norton, 1993). Isso significa que a empresa que aplica em sua estratégia o BSC tem maiores chances de alcançar suas metas e objetivos, sendo assim um sistema de controle pode ser mais eficiente em uma rotina, contribuindo assim com os resultados.

3.1.8 A ferramenta 5Ws E 2Hs

Segundo Selene e Stadler (2010, p.42) “A utilização de tal ferramenta permite que um processo em execução seja dividido em etapas, estruturadas a partir das perguntas, com o intuito de serem encontradas as falhas que impedem o término adequada do processo”, ou seja, com a utilização da ferramenta 5Ws 2Hs é possível e dividir em etapas um problema para que ele possa ser resolvido ou melhorado.

A ferramenta pode ser utilizada nas soluções de problemas dentro da organização fazendo com que a equipe venha a atingir os seus objetivos, a podemos também utilizar para realizar processos de definições e atribuições de responsabilidade.

Segundo Martins (2017) “Pela facilidade de uso, o método 5W2H pode ser utilizado em qualquer empresa a fim de registrar de maneira organizada e planejada como serão efetuadas as ações, quais, como, por quem, quando, onde, por que, como e quanto irão custar para a empresa.”, ou seja na aplicação da ferramenta é possível identificar com clareza os problemas e as possíveis soluções em um mesmo contexto, onde pode-se facilitar a rotina do colaborador que terá melhor facilidade em desenvolver um processo de melhoria dentro do ambiente da organização de sua rotina no trabalho.

3.2 Papel da Liderança

Para o autor CAMPOS (2004) o líder possui o papel de compreender a situação e conduzir as pessoas que estão sob sua responsabilidade, para que ocorra uma mudança necessária, e assim ter a capacidade de enfrentar as mudanças em uma economia globalizada, ou seja, o líder possui papel fundamental no desenvolvimento do colaborador, contribuindo com sua autoridade no processos de crescimento do contribuinte, inclusive nos processos que requer como fator predominante a liderança, que seja um exemplo prático e demonstrativo que é possível a implantação de processos de mudanças plausíveis.

Segundo Chiavenato (2009), o ato de liderar é muito mais do que ordenar, dar instruções ou até mesmo comunicação intensa. Para ele, o líder tem que atuar na influência de pessoas com o objetivo de que elas atinjam resultados em interesse

comum de todos, isso deve ser realizado através do relacionamento com pessoas, com a influência da liderança as equipes de trabalho podem tornasse muito mais engajadas nos processos de organização contribuído assim para um ambiente de trabalho mais harmonioso.

4 METODOLOGIA

O método utilizado para o desenvolvimento deste trabalho foi baseado com referências bibliográficas com alguns principais autores como Chiavenato, 2004, Xenos 2004, Campos, 2004, Teles 2016, Stater 2004 e Conceito 2014, onde foram consultados livros, artigos, teses, monografias, documentos apresentados em simpósios e congressos e sites da internet. Quanto à natureza, a pesquisa realizada é aplicada, pois visa à geração de conhecimento sobre o assunto, sendo envolvidas verdades e interesses locais conforme citado por Cervo e Benvian (2002). E de abordagem qualitativa, pois tem a finalidade de traduzir os resultados obtidos em informações da literatura.

De acordo com seu objetivo, é de caráter descritivo, pois tem a finalidade de analisar os dados já dispostos em artigos sobre o tema. Barros e Lehfeld (2000) definem que a pesquisa descritiva tem por finalidade observar, registrar e analisar os fenômenos ou fatos colhidos da própria realidade e sem a interferência do investigador.

Trata-se de uma pesquisa descritiva com narrativa acerca da importância do gerenciamento da rotina do trabalho no planejamento e controle de manutenção, a fim de destacar teorias sobre as ferramentas de melhoria contínua para solução de problemas com ferramentas do sistema de 5S, nas práticas de organização do ambiente de trabalho. A natureza da metodologia pode ser considerada exploratória com bases e referências bibliográficas feitas de forma a entender os conceitos teóricos. Para Chiavenato (2014, p.461) “Qualidade é construída e não inspecionada: não se trata apenas de corrigir os erros ou desvios, mas antes de tudo, melhorar para evitar e prevenir futuros erros ou desvios.” Com isso, pode-se considerar que a evolução dos processos tende a trazer conhecimentos para a equipe que será submetida a aplicação das ferramentas de melhoria com os métodos que apresente possível soluções para se obter evolução em todas as partes interessadas.

5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Visando salientar a importância do gerenciamento de rotina no trabalho juntamente com a utilização e aplicabilidade das ferramentas de gestão da qualidade nos ambientes corporativos, pode-se identificar diversas oportunidades de crescimento e inovação nos setores que atuam nos processos de planejamento e controle da manutenção, necessitam de melhorias dentre outros ajustes, tendo a percepção das chances de inovar ou até mesmo otimizar a rotina de trabalho.

É possível desenvolver uma visão para os processos, possibilitando inserir estratégias com novas perspectivas, dentro do ambiente corporativo é imaginável desenvolver habilidades que possibilitem a execução de melhorias, os líderes possuem um papel fundamental para perceber o ambiente ao redor com uma holística sistêmica, ter a noção da importância que é uma rotina bem elaborada com processos enxutos e coesos, tem uma oportunidade infinita de possibilidades.

As etapas de desenvolvimento no ambiente corporativo existem ações necessárias para o funcionamento interno da organização, o setor de PCM, possui várias funções e atividades interligadas, necessárias para o funcionamento correto da manutenção de ativos. Essas funções são desenhadas para atender a demanda da manutenção, garantir que os insumos sejam gerenciados de forma organizada para as necessidades da manutenção preventiva, corretivas e sensitivas. (XENOS,2004).

Quando analisa-se a metodologia dos cinco sentidos podemos, constatar que a aplicação pode ser executada em um ambiente corporativo, pois trata dos principais conceitos básicos de organização do ambiente, trazendo ao nosso entendimento que as ferramentas são de fácil compreensão e aplicabilidade no contexto empresarial, é possível inserir dentro da cultura organizacional os cinco sentidos e outras ferramentas de qualidade, que possam contribuir com o desenvolvimento da equipe, pois não existe a necessidade de adquirir por meio de custos elevados esse conceito pois, como forma de aplicação o único desafio que podemos identificar é o comportamento humano que necessita estar aberto a mudança, a liderança por sua vez tem um papel fundamental em difundir a cultura nas organizações, através de bons exemplos e práticas de fato aplicáveis e comprovadas, ou seja, o líder precisa ser inspiração para os colaboradores trazendo conhecimento não somente teóricos, mas se fazendo presente na prática.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento do presente trabalho com a justificativa de promover uma ênfase na importância do gerenciamento da rotina, baseado na fala do autor CAMPOS que reforça que antes de tudo assegurar a qualidade deve ser um exercício de todos os envolvidos na rotina. A racionalização e gerenciamento da rotina com confiabilidade são caminhos para chegar à satisfação mínima necessária de um processo (FALCONI, 2013).

Um gerenciamento eficiente da rotina do trabalho no dia a dia tem importância nos desafios empresariais, pois são nos processos que são disponibilizados energia e tempo dos que estão envolvidos. Neste contexto de gerenciamento da rotina é fundamental identificar os gargalos e atuar, para isto cada tarefa deve ter seu mapeamento e padrões em procedimentos criados a fim de evitar anomalias e não conformidades. O desafio no gerenciamento da rotina é transpor as anomalias, seja circunstanciais, importantes ou urgentes em condições normais. E, quando em condições normais, a rotina sendo constantemente controlada, com uso da estatística, motiva a confiabilidade. As inconstâncias e dispersões são objeto de análises e contramedidas, englobando ao passar do tempo o engajamento e desenvolvimento de uma eficiência operacional. Devido a isto para fins de gerenciamento da rotina será necessário atuar com métodos de atuação contínua em razão da melhoria da qualidade como o PDCA, a qual não é questão simples pois incide na disciplina operacional da organização e das equipes, sendo estas as razões para o gerenciamento da rotina de trabalho a partir dos indicadores e da utilização do controle estatístico do processo ser um diferencial para as empresas. Ganhos com o gerenciamento da rotina ocorre em todos os níveis de gestão, a atenção constante na rotina com o desdobramento das atividades, até as tarefas mais básicas, promove uma cultura organizacional focada na redução de desperdícios, a empresa pode escolher o método que melhor atender suas pretensões de melhoria contínua na busca da eficiência operacional, encontra no PDCA indicativos positivos, e o mais importante que é isto aplicado as rotinas. Certamente um gerenciamento da rotina do trabalho eficaz no dia a dia, agregará valor e otimizará os processos, fazendo com que estes processos contribuam cada vez mais com a lucratividade da empresa. A iniciativa de contribuir com o conhecimento e desenvolvimento dos processos dentro das atividades que são conhecidas como processos administrativos ou planejamento e controle, teve em seus construtos a pretensão de definir um objetivo de analisar a

importância que o gerenciamento de rotina de trabalho possui no planejamento e controle de manutenção e quais os possíveis benefícios nos processos de execução das atividades e tarefas, o trabalho foi desenvolvido com o princípio de contribuir com os colaboradores que estão envolvidos diretamente ou indiretamente nos processos de PCM, onde permeou as disciplinas que foram estudadas no curso de administração, com ênfase nas ferramentas e técnicas administrativas que possam contribuir com o desenvolvimento de uma organização. O planejamento, gerenciamento de rotina, ferramenta de 5S e PDCA, BSC, 5W2H, entre outras apresentadas no presente trabalho com a pesquisa bibliográfica que foi realizada foi possível identificar que existe muitos pontos com a possibilidade de oportunidade de melhoria no ambiente organizacional, que o líder precisa investir na comunicação entre a equipe e através das técnicas de comunicação, realizar ações de melhoria no cotidiano dos colaboradores, nas leituras que foram feitas, pode-se perceber que pode-se realizar ações eficazes durante a construção de um ambiente mais propício e agradável, que agregou aprendizado e experiência de pontos importantes na área de gestão de pessoas, como devemos nos posicionar como líder de uma equipe, que consiste em influenciar os colaboradores, promovendo um ambiente saudável para se trabalhar. A maior dificuldade foi conciliar as outras atribuições que já possuía na rotina, desenvolver a habilidade de gestão do tempo foi primordial para a execução das etapas de construção de projeto, os obstáculos que foram surgindo com o passar dos períodos de pesquisa foram sendo superados, e de cada situação pode-se obter lições de que um trabalho precisa ser feito de forma linear com disciplina e constância dentro dos limites possíveis.

A parte final deste trabalho pode-se considerar que o objetivo de apresentar um resultado positivo pode ser executado, e que para o futuro pode-se realizar outros estudos, com foco nos impactos e efeitos que uma rotina de trabalho bem-organizada que pode causar na disponibilidade efetiva dos ativos. O processo que foi construído nesse período foi desafiador, evoluir nesse processo foi inevitável, pois tive a oportunidade de cometer erros e corrigi-los trazendo para a minha bagagem muito mais conhecimento e experiência. Para os autores Campos e Xenos (2004) ambos os autores dão ênfase no processo de PCM com a utilização de ferramentas da gestão da qualidade é de extrema necessidade, pois a temática construída nos contextos da manutenção vai muito além do processo, pois o contexto em que são inseridos os processos podem contribuir para o desenvolvimento das organizações promovendo

ganhos como a redução de desorganização das áreas, aumento da produtividade, e satisfação da equipe.

Conforme visto, nos estudos bibliográficos analisados, a importância de gerenciar a rotina no PCM se faz importante para o setor industrial, e reflete diretamente na eficiência da produção, além de reduzir os impactos na disponibilidade física, pois a organização do espaço e a definições de estoque fazendo-se uso correto das ferramentas de melhoria, é possível construir um ambiente propício e desafiador para as equipes de PCM, dentro deste contexto o PCM deve ser visto pelas empresas como uma estratégia para crescimento e melhor produção.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDION**, Maria Carolina; **FAVA**, Rubens. Planejamento estratégico. Coleção gestão empresarial, v. 2, n. 3, p. 27-38, 2002. Acesso dia 27/09/2022.
- BARBOSA**, E. R., & Brondani, G. (2012). PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL. Revista Eletrônica De Contabilidade, 1(2), 123. <https://doi.org/10.5902/198109466235> Acesso dia 27/09/2022.
- BOEG**, Jesper. Kanban em 10 passos. Tradução de Leonardo Campos, Marcelo Costa, Lúcio Camilo, Rafael Buzon, Paulo Rebelo, Eric Fer, Ivo La Puma, Leonardo Galvão, Thiago Vespa, Manoel Pimentel e Daniel Wildt. C4Media, p. 27, 2010.
- CAMPOS**, Renato et al. **A ferramenta 5S e suas implicações na gestão da qualidade total. Simpep–Simpósio de Engenharia de Produção**, v. 12, p. 685-692, 2005.
- CAMPOS**, Vicente Falconi. **Qualidade total: padronização de empresas**. 8. ed. Minas Gerais: INDG, 2004.
- CAMPOS**, V. **Gerenciamento da Rotina do Trabalho do dia a dia**. Nova Lima: FALCONI, 2013.
- CAMPOS**, Vicente Falconi. Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia. 9. ed. Nova Lima: Falconi, 2013
- CAMPOS**, Vicente Falconi., 1940. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia**. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda., 2004.
- CARPINETTI**, Luiz Cesar Ribeiro. **Gestão da qualidade: conceitos e técnicas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- CERVO**, Amado Luiz; **BERVIAN**, Pedro Alcino. Metodologia científica. 5 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.
- CHIAVENATO**, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração / Idalberto Chiavenato**. – 9. ed. – Barueri, SP: Manole, 2014.
- CONCEITOS**. online. **Conceitos de Manutenção**. Publicado em abr., 2014. Pela equipe Editorial de Conceitos. Disponível em <https://conceitos.com/manutencao/>. São Paulo, Brasil. Acesso em: 22/07/2022. Disponível em :<http://hdl.handle.net/123456789/2113> <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>
- FACHIN**, Odília. Fundamentos de metodologia. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2006. ISBN 85-352-0149-1, 9788535201499 Num. págs. 344 páginas. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=XQ-EIA_HJWYC&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false> Acesso em : 20/08/2022.
- KAPLAN**, Robert S. **A estratégia em ação: balanced scorecard/ Robert S. Kaplan, David P. Norton**. Editora Gulf Professional Publishing, 1997. Tradução Luiz Euclyd Trindade Frazão Filho – Rio de Janeiro: Elsevier , 1997- 21ª reimpressão.
- KARDEC**, Allan; **NASCIF**, Júlio. **Manutenção: função estratégica**. 4. rev. e ampl. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2013.
- LE MOS**, Glen César et al. Metodologia Científica: a pesquisa qualitativa nas visões de Lüdke e André. 2018.
- MOREIRA**, Daniel Augusto. **Administração da produção e operações**. 2. ed. rev. e ampl. São Paulo: Cengage Learning, 2012. para Qualidade. Rio de Janeiro. Editora: Qualitymark. 2006.
- RODRIGUES**, Marcus Vinicius. Ações para Qualidade, Gestão Integrada
- SELENE**, Robson. **Controle da Qualidade: as ferramentas essenciais/ Robson Selene, Humberto Stadler**. – 2.ed.rev. e atual. – Curitiba: Ibplex,2010.

- SERTEK**, Paulo. **Administração e planejamento Estratégico**. 3. ed. rev., atual. e ampl. – Curitiba: IbpeX, 2011. – (Série Administração Estratégica)
- SILVA**, Felipe Neli da. Estudo teórico de técnicas de implementação da gestão da manutenção industrial e seu impacto na indústria. 2020.
- STADLER**, Adriano. **Gerenciamento econômico, técnico, administrativo e de pessoal**. Curitiba: Ed IBPEX, 2004.
- TELES**, Jhonata. **Indicadores de Manutenção: conheça os principais KPI's para Gestão de Manutenção**. 04 de Julho de 2016. Disponível em: <https://engeteles.com.br/indicadores-de-manutencao/> acesso em: 14/06/2022.
- TEXEIRA**, Sylvania. Cursos CTP. **Programa 5S – conceito, definição e objetivo desse método de gestão**. Disponível em: https://www.cpt.com.br/artigos/5s-conceito-definicao-e-objetivos-deste-metodo-de-gestao?gclid=Cj0KCQjwktKFBhCkARIsAJeDT0jurQm0-D-5F1nxdAjnvRI2YFpQ0koNdozd-meRw4ekb_3z4w1vbTwaAmvEEALw_wcB Acesso em 29/05/2021.
- XENOS**, Harilaus Georgius d'Philippos Xenos. **Gerenciando a manutenção produtiva**. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 2004.302p.il.
- ASSIS**, R. B. de; **SANTOS JÚNIOR**, B. F. dos; **FEITOZA**, J. dos S. Planejamento e controle da manutenção. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO DE SERGIPE, 8., 2016, São Cristóvão. Anais eletrônicos... São Cristóvão: DEPRO/UFS, 2016. p. 122-139. Disponível em: <<http://simprod.ufs.br/pagina/20298>>. Acesso em: 2 abr. 2018.
- PAMPONET**, Arnaud Velloso. Como entender os processos organizacionais. Administradores. com,[SI], 2009.
- FERREIRA**, R. F.; **CAMPOS**, R. R. de. **SISTEMA KANBAN E GESTÃO DE ESTOQUES: um estudo em uma empresa metalúrgica do Estado de São Paulo**. Revista Interface Tecnológica, [S. l.], v. 17, n. 1, p. 843–855, 2020. DOI: 10.31510/infa.v17i1.764. Disponível em: <https://revista.fatectq.edu.br/interfacetecnologica/article/view/764>. Acesso em: 29 nov. 2022.
- MESQUITA**, Marco A.; **CASTRO**, Roberto L. **Análise das práticas de planejamento e controle da produção em fornecedores da cadeia automotiva brasileira**. Gestão & Produção, São Carlos, v.15, n.1, p.33-42, 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/gp/v15n1/a05v15n1.pdf>. Acesso em: 29 nov. 2022.
- BEZERRA**, Felipe. **Diagrama de Pareto: O que é e como fazer**. Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2014/04/diagrama-de-pareto-passo-a-passo.html>> Acesso em: 29 nov. 2022.
- MACHADO**, Simone. **Gestão da Qualidade**. Inhumas/GO: e-Tec Brasil, 2012.92 p.: il. Disponível em: <https://redeetec.mec.gov.br/images/stories/pdf/eixo_prd_industr/tec_acucar_alcool/161012_gest_qual.pdf> Acesso em: 29. nov. 2022
- Endeavor Brasil KPI: como medir o que importa no seu negócio**. Publicado em: 22 de julho, 2015 | Atualizado em: 09 de março, 2021 Disponível em: <<https://endeavor.org.br/estrategia-e-gestao/kpi/>> Acesso em: 30.nov.2022
- DIAS**, Marcos Aurélio P. Administração de materiais: princípios, conceitos e gestão. 6. ed.São Paulo: Atlas, 2014.
- MARTINS**, Maria Oliveira. Aplicação do método 5W2H em uma microempresa de artefatos têxteis. 2017. 39 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2017.

Página de assinaturas



Ingrid Alves
001.524.832-17
Signatário



Lucimara Fonseca
029.838.365-92
Signatário



Jefferson Graaf
769.529.752-68
Signatário







Manuel Estrada
212.745.558-41
Signatário



Mateus Sousa
034.782.562-16
Signatário

HISTÓRICO

- 21 jul 2023** 17:33:21  **Ingrid Alves** criou este documento. (E-mail: ingrid.marques.alves30@gmail.com, CPF: 001.524.832-17)
- 21 jul 2023** 17:33:22  **Ingrid Alves** (E-mail: ingrid.marques.alves30@gmail.com, CPF: 001.524.832-17) visualizou este documento por meio do IP 177.87.166.68 localizado em Parauapebas - Para - Brazil
- 21 jul 2023** 17:51:51  **Ingrid Alves** (E-mail: ingrid.marques.alves30@gmail.com, CPF: 001.524.832-17) assinou este documento por meio do IP 177.87.166.68 localizado em Parauapebas - Para - Brazil
- 22 jul 2023** 21:36:00  **Lucimara Fonseca** (E-mail: lucimara.fonseca.adm@gmail.com, CPF: 029.838.365-92) visualizou este documento por meio do IP 45.7.26.118 localizado em Parauapebas - Para - Brazil



- 22 jul 2023**
21:36:03  **Lucimara Fonseca** (E-mail: lucimara.fonseca.adm@gmail.com, CPF: 029.838.365-92) assinou este documento por meio do IP 45.7.26.118 localizado em Parauapebas - Para - Brazil
- 23 jul 2023**
20:41:54  **Jefferson Van de Graaf** (E-mail: jefferson-graaf@hotmail.com, CPF: 769.529.752-68) visualizou este documento por meio do IP 186.232.206.38 localizado em Parauapebas - Para - Brazil
- 23 jul 2023**
20:42:14  **Jefferson Van de Graaf** (E-mail: jefferson-graaf@hotmail.com, CPF: 769.529.752-68) assinou este documento por meio do IP 186.232.206.38 localizado em Parauapebas - Para - Brazil
- 25 jul 2023**
15:47:27  **Manuel Martin Pino Estrada** (E-mail: martinpino@yahoo.com, CPF: 212.745.558-41) visualizou este documento por meio do IP 45.165.13.93 localizado em Chapadinha - Maranhao - Brazil
- 25 jul 2023**
15:51:10  **Manuel Martin Pino Estrada** (E-mail: martinpino@yahoo.com, CPF: 212.745.558-41) assinou este documento por meio do IP 45.165.13.93 localizado em Chapadinha - Maranhao - Brazil
- 28 jul 2023**
16:45:11  **Mateus da Silva Sousa** (E-mail: adm@fadesa.edu.br, CPF: 034.782.562-16) visualizou este documento por meio do IP 187.24.114.202 localizado em Ananindeua - Para - Brazil
- 28 jul 2023**
16:45:15  **Mateus da Silva Sousa** (E-mail: adm@fadesa.edu.br, CPF: 034.782.562-16) assinou este documento por meio do IP 187.24.114.202 localizado em Ananindeua - Para - Brazil

