



PROPOSTA DE MELHORIA DO MEIO FÍSICO DA ORGANIZAÇÃO POR MEIO DO APRIMORAMENTO DA SINALIZAÇÃO VISUAL DO SETOR OPERACIONAL: ESTUDO DE CASO EMPRESA UG INDUSTRIA DE COLCHÕES LTDA.

Arlane De Oliveira Souto

Fernanda Maymi Hashimoto Amazonas Texeira

Emerson Wladi Porto Santarém

RESUMO

A proposta deste projeto consiste em apresentar uma proposta de melhoria do meio físico organizacional por meio do aprimoramento da sinalização visual do setor operacional da empresa UG indústria de colchões Ltda através de uma nova proposta que proporciona a organização benefícios visando o bem estar do colaborador e a fluidez nos processos. O estudo parte da identificação de falhas na comunicação visual, como ausência de placas informativas, sinalizações desgastadas e inconsistências nos padrões de cores e símbolos que comprometem a segurança, a eficiência e o fluxo de trabalho. Neste contexto, foram feitos três capítulos: o Diagnóstico Organizacional, o Projeto e a Implementação deste projeto. Por isso, no Capítulo I, a empresa foi analisada de forma generalizada com uma visão holística com foco em evidenciar sua maior área crítica, utilizou-se de ferramentas, em especial o Gráfico radar, do qual se observou que a área do meio físico era a que mais precisava de medidas de contenção urgente. Com base nestes estudos pode-se criar no Capítulo II o Projeto de Implementação do Trabalho Científico, no qual verificou-se que a necessidade de criar um cronograma destacando as atividades a serem realizadas no decorrer do ano de 2025. A metodologia adotada foram observação Direta, Pesquisa Documental e Entrevistas foram fundamentais para garantir a eficiência e eficácia da escolha do foco principal desta etapa. Com base na análise de dados foi elaborado uma proposta de melhoria na sinalização visual conforme as normas vigentes. No Capítulo III, foi feita a Implementação do Projeto, visando o atendimento das normas e legislações, aumentar a clareza das informações visuais, reduzir risco de acidentes, otimizar o deslocamento interno e promover um ambiente mais organizado e funcional. Algumas ferramentas foram essenciais para realização desse projeto: Fluxograma, PDCA, 5W2H, Plano de Ação, Cronograma, Lista de Verificação e Diagrama de *Ishikawa*.

Palavras Chave: Sinalização visual; *melhoria contínua*; segurança; bem estar.

PROPOSAL FOR IMPROVING THE ORGANIZATION'S PHYSICAL ENVIRONMENT THROUGH ENHANCED VISUAL SIGNAGE IN THE OPERATIONAL SECTOR: A CASE STUDY OF UG INDUSTRIA DE COLCHÕES LTDA.

ABSTRACT

The proposal of this project consists of presenting a plan to improve the organizational physical environment through the enhancement of visual signage in the operational sector of UG Indústria de Colchões Ltda, by means of a new approach that provides organizational benefits aimed at employee well-being and process flow. The study is based on the



identification of failures in visual communication, such as the absence of informative signs, worn-out signage, and inconsistencies in color and symbol standards that compromise safety, efficiency, and workflow. In this context, three chapters were developed: Organizational Diagnosis, Project, and Implementation of this project. Therefore, in Chapter I, the company was analyzed in a generalized manner with a holistic vision, focusing on highlighting its most critical area. Tools were used, especially the radar chart, from which it was observed that the physical environment was the area most in need of containment measures. Urgent. Based on these studies, Chapter II can introduce the Scientific Work Implementation Project, in which it was observed that there is a need to create a schedule highlighting the activities to be carried out throughout the year 2025. The adopted methodology included Direct Observation, Document Research, and Interviews, which were essential to ensure the efficiency and effectiveness in selecting the main focus of this stage. Based on data analysis, a proposal was developed to improve visual signage according to current standards. In Chapter III, the Project Implementation was carried out, aiming to comply with regulations and legislation, increase the clarity of visual information, reduce accident risks, optimize internal movement, and promote a more organized and functional environment. Some tools were essential for carrying out this project: Flowchart, PDCA, 5W2H, Action Plan, Schedule, Checklist, and Ishikawa Diagram.

Keywords: Visual signaling; continuous improvement; safety; well-being.

1. APRESENTAÇÃO

No cenário atual as empresas vêm numa busca incansável para se manterem no mercado e o grande desafio é o seu diferencial competitivo, pois com a abertura de inúmeras empresas no polo industrial essa corrida vem sendo cada vez mais desafiadora principalmente para as empresas consideradas médio porte, pois travam batalha com as gigantes multinacionais.

O diagnóstico organizacional é de suma importância, pois ajuda a traçar os caminhos que a empresa deve seguir, como ela quer ser vista no mercado, quais objetivos e metas a serem alcançados, quais as estratégias serão utilizadas para o alcance desses objetivos, essa ferramenta traz uma visão dos ambientes internos e externos e quais riscos e oportunidades que a empresa pode enfrentar. Enfim uma série de atributos que a organização se norteia para chegar nos seus objetivos.

A empresa que será visitada para realização do diagnóstico organizacional é a UG indústria de colchões da Amazônia Ltda, uma empresa de médio porte localizada no bairro Tarumã na região oeste de Manaus a mesma está inserida no segmento de móveis no ramo da fabricação de colchões, cama box, cabeceiras e sofá. Uma empresa consolidada que já está há 25 anos no mercado.

Para a coleta de dados da empresa foram utilizados os seguintes instrumentos: formulário de pesquisa, formulário de observação direta, roteiro de entrevista. Foi aplicado uma entrevista com gestor da empresa e um questionário para 03 colaboradores com níveis hierárquicos diferente para coleta de dados. Além dessa coleta de dados, foram utilizadas pesquisa bibliográficas onde buscou se informações em livros, artigos e citações de autores informado.

O diagnóstico apresentado está dividido em 03 capítulos e está estruturado da seguinte forma: apresentação da empresa, perfil organizacional e aspectos organizacionais.

Na apresentação da empresa será abordado razão social, endereço, natureza do negócio, missão, visão, valores, política organizacional, objetivos e metas e histórico da empresa. No perfil organizacional os temas abordados serão: produtos e serviços, porte da empresa, principais tecnologias, característica do quadro funcional, organograma. No aspecto organizacional serão abordados os ambientes internos (pontos forte e pontos fraco, oportunidade de melhoria, gráfico radar e gráfico de áreas críticas), e o ambiente externo (oportunidade e ameaças, catalisadores e ofensores, Stakeholders, principais clientes, principal diferencial competitivo, concorrência e principais fornecedores.

Portanto, este trabalho tem por objetivo mostrar a importância dos conceitos organizacionais para empresa, pois é através deles que as organizações estruturam seus processos, traçam metas para alcançarem seus objetivos. Quando a empresa entende que esses conceitos são fundamentais para construção do seu desenvolvimento e aplicam nos seus processos ela estará dando um passo importante para o crescimento e a permanência dela no mercado, pois esses conceitos não visam só o cenário interno da organização, busca também entender e estudar o cenário externo em busca de oportunidades e melhorias que o mercado oferece. Porém vale ressaltar que nesse mercado as empresas enxergam as ameaças que podem afetar diretamente o resultado da organização, contudo essas ameaças sendo identificadas de maneira precoce podem ser tratadas e eliminadas evitando causar danos na organização.

1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

1.1 RAZÃO SOCIAL:

UG indústria de colchões da Amazônia Ltda.

1.2 ENDEREÇO:

Rua da Vertente, 301 – Tarumã – Manaus – Amazonas

1.3 NATUREZA DO NEGÓCIO:

Fabricação de espuma, colchões de espuma flexível, colchão de mola, camas box e cama acopladas, fabricação de estofados, travesseiros e almofadas e fábrica de molejo para colchões.

1.4 MISSÃO

Chiavenato (2014, p 56) explica que a missão representa a razão da existência de uma organização, significa a finalidade ou o motivo pelo qual a organização foi criada e para que ela deve servir. A missão de uma organização pode ser definida como a razão de sua existência, ou seja, seu DNA, sua identidade, o propósito na qual ela define seu planejamento estratégico, criando diretrizes para fortalecer sua cultura.

Verificou se em visita à organização que a mesma definiu sua missão e a mesma encontra se no Sistema de Gestão da Qualidade descrita a seguir. “Desenvolver produtos e serviços que prezam pela qualidade e sustentabilidade, fazendo parte dos melhores e mais valiosos momentos da vida de nossos clientes”. Percebe se que a missão da empresa está bem definida, pois ficou claro seu propósito e a razão de existir no mercado de Colchões e Sofás.

1.5 VISÃO

Chiavenato (2012, p.168) acrescenta: “A visão é a imagem que o empreendedor tem a respeito do futuro do seu negócio. É o que ele pretende que o negócio seja dentro de um certo horizonte de tempo”.

A visão também se trata de um destino provável de acordo com cada organização, dentro das metas e realidade que a empresa está inserida. (Almeida, 2021). A visão é importante para que a organização não fique estática, elas precisam ter um direcionamento para onde querem chegar, ela também servirá como uma inspiração para os colaboradores alcançarem os objetivos e metas impostos pela empresa.

Em visita a organização a mesma definiu sua visão, a qual encontra se no seu sistema de gestão da qualidade, conforme descrito a seguir: “ser reconhecida como a maior empresa do segmento de móveis da Amazônia, pela qualidade de seus produtos e serviços e por sua contribuição para o desenvolvimento da região”. Percebe se que a visão da organização não

está bem definida, pois não deixa claro em quanto tempo a mesma quer ser reconhecida como a maior empresa do segmento de móveis da Amazônia.

1.6 VALORES / PRINCÍPIOS E CRENÇAS

Os valores organizacionais representam os princípios e crenças fundamentais que orientam a conduta da empresa, influenciando sua cultura, tomadas de decisão e relacionamento com clientes, colaboradores e a sociedade. Os valores são "os princípios essenciais que norteiam o comportamento e a identidade da organização, estabelecendo padrões éticos e diretrizes para suas ações".

Almeida (2021, p. 20) acrescenta que: Os valores organizacionais como o próprio nome já sugerem são as virtudes, características positivas, princípios, crença, normas e padrões que orientam o comportamento, servirá como fonte de inspiração no ambiente de trabalho, além disso, os princípios irão delinear as suas decisões estratégicas.

Quando os valores são predefinidos pela empresa, isso servirá para que o planejamento estratégico seja eficaz, pois quando já definidos as normas e valores o planejamento seguido como um molde de postura ética para todos na empresa, e que os mesmos adotem os princípios que devem ser exercidos dentro da organização (Rennó, 2013). Os valores são os princípios e crenças que a organização e seus colaboradores devem seguir, ou seja, os valores podem ser vistos como ideais a serem atingidos com base no que a empresa acredita.

Em visita a organização ficou evidenciado os seus valores, na qual encontra se no seu sistema de gestão da qualidade, conforme descrito abaixo:

Amazonicidade: nossos caminhos para o desenvolvimento devem refletir o amor que temos pela região amazônica e nossos produtos a sua identidade, investindo nas pessoas e fomentando a região com sustentabilidade e preservação ambiental.

Respeito: acreditamos que a empresa são as pessoas, por isso promovemos um ambiente saudável, onde o apreço pela diversidade e a empatia prevalecem.

Agilidade: presteza e disposição na resolução das múltiplas demandas e desafios deve ser conduta de todos, possibilitando não só rapidez aos processos, mas boa vontade nas relações e efetividade nas soluções.

Confiança: ética nas relações com clientes internos e externos, fornecedores e parceiros comerciais, aliada a uma comunicação transparente e efetiva deve pautar o nosso comportamento, atitudes e escolhas.

Criatividade: os desafios do mercado e das constantes transformações devem nos motivar a encontrar soluções alternativas e a inovar sempre.

Excelência: acreditamos que nosso trabalho é a nossa assinatura, por isso garantimos o melhor sempre em nossos produtos e serviços.

Os valores da organização visitada estão bem definidos, pois especifica claramente suas crenças e aquilo que a organização quer ter como princípios a serem seguidos por todos na qual estão inseridos.



1.7 POLÍTICA ORGANIZACIONAL

As políticas organizacionais são diretrizes formais que orientam o comportamento dos colaboradores dentro de uma empresa, garantindo coerência na tomada de decisões e alinhamento com os objetivos estratégicos da organização. Elas podem abranger diversas áreas, como recursos humanos, finanças, marketing e operações, e são fundamentais para estabelecer normas, valores e expectativas dentro do ambiente corporativo.

Grimaldi et al. (2009, p. 4) definem políticas organizacionais como:

Empreendimentos de indivíduos ou grupos de interesse destinados a influenciar, direta ou indiretamente, outros indivíduos, regras ou grupos, de modo a atender seus objetivos pessoais, geralmente em oposição aos objetivos dos demais; (b) consistem em quaisquer objetivos ou meios não sancionados positivamente pela organização formal, mas sancionados positivamente pelas normas extraoficiais, e (c) envolvem tanto eventos reais da organização quanto as percepções dos mesmos.

As políticas organizacionais são princípios e regras estabelecidas para orientar o comportamento das pessoas e a execução das atividades dentro da organização, elas proporcionam um direcionamento claro, minimizando ambiguidades e conflitos internos. A política organizacional da UG é baseada no sistema de gestão da qualidade:

A UG indústria de colchões da Amazônia Ltda, fabricante de camas, colchões, estofados, travesseiros e almofadas compromete-se em: Garantir a qualidade e a segurança dos seus produtos, para a satisfação dos clientes.

Satisfazer os requisitos aplicáveis dos clientes e produtos. Melhorar continuamente seu Sistema de Gestão da Qualidade. A Política organizacional da empresa visitada está bem definida, pois atende os seus objetivos e do direcionamento para os seus colaboradores daquilo que ela acredita e que deverá ser seguida por todos, afim de auxiliá-los nas decisões estratégicas da organização.

1.8 OBJETIVOS E METAS

Chiavenato (2010, p.58) indica que existem três tipos de objetivos mais utilizados: os estratégicos que são mais amplos com uma duração maior de tempo; táticos que abrangem setores de forma individual tendo uma duração média de tempo e os operacionais que são ligados a execução das tarefas e operações e tem curto prazo.

Metas, por outro lado, são desdobramentos dos objetivos e possuem características específicas e mensuráveis. Elas definem de forma concreta e quantitativa o que deve ser alcançado dentro de um prazo determinado. As metas são objetivas mais simples e fáceis de serem alcançadas, pois tem um curto período e como forma de manter o foco nos objetivos organizacionais. A definição dos objetivos e metas tem grande importância para que a empresa possa alcançar os resultados esperados (Chiavenato, 2010, p.59).

Em visita a organização verificou se que a mesma possui metas e objetivos definidos, na qual encontra se no seu sistema de gestão da qualidade, conforme descrito abaixo:

Desenvolver colaboradores assegurando sua capacitação. Desenvolver fornecedores que garantam o atendimento aos requisitos da organização.

Assegurar a qualidade e a conformidade do produto de acordo com as normas vigentes, para garantir a satisfação dos clientes. Melhorar continuamente o Sistema de Gestão da Qualidade.

As metas e objetivos da empresa visitada estão bem definidos, pois traçam de forma clara o que a empresa quer ao longo da sua trajetória, ou seja, traz uma visão geral e a direção estratégica daquilo que ela quer como objetivo.

1.9 HISTÓRICO DA EMPRESA

Na organização visitada foi encontrado no Sistema de Gestão da Qualidade seu histórico conforme abaixo:

No ano de 1999 nasce em Manaus uma semente empresarial, uma nova fábrica de estofados que tinha como missão produzir estofados com qualidade e preços acessíveis. Já no ano de 2002, a UG DA AMAZÔNIA mudou-se para um terreno com área de 600 m², área maior que a primeira localizada na Cidade Nova que fora vendida, com o objetivo de ampliar a produção, visto que a demanda por estofados era crescente e necessitava de investimentos para tal objetivo. Além de atender seus clientes regulares, em 2004, a UG DA AMAZÔNIA passou a atender a demanda da licitação, bem como a conquista de novos clientes até 2006. O passo seguinte, em 2007, foi buscar um novo nicho de mercado que era o interior, passando a comercializar seus produtos com a finalidade de atender aos comerciantes que necessitavam de mais uma opção para o seu quadro de fornecedores. Em 2008, ampliou-se a capacidade de produção com a compra de novas máquinas para fabricação de espumas e equipamentos para melhorar o acabamento dos produtos fabricados.

Em 2010, foram implantados novos modelos dos produtos, havendo assim, um novo aumento no quadro de funcionários, bem como a criação de setores para uma nova etapa, a sistematização planejada de sua produção. Como forma de melhorar continuamente os processos da organização e melhorar o atendimento aos clientes. e a partir de novembro de 2018 iniciou-se a organização e padronização das atividades desenvolvidas tendo como referência a norma NBR ISO 9001:2015 – Sistemas de gestão da qualidade – Requisitos, iniciando assim, a implantação de seu Sistema de Gestão da Qualidade em sua nova versão.

A UG DA AMAZÔNIA determina suas questões externas e internas que são pertinentes para o seu propósito e para seu direcionamento estratégico e que afetem sua capacidade de alcançar o(s) resultado(s) pretendido(s) do seu SGQ (Sistema de gestão da qualidade).

2 PERFIL DA ORGANIZAÇÃO

Chiavenato (2021,p.63) define perfil da organização como o conjunto dos valores, crenças que englobam a identidade e a cultura da empresa. Portanto são através desses pontos citados acima que são tomadas as decisões e como será o comportamento e relacionamentos internos e externos da organização.



2.1 PRODUTOS E SERVIÇOS

Produto ou serviço pode ser caracterizado como uma soma de características físicas, psicológicas ou de utilidade, assim como características simbólicas, que no todo trazem benefícios e satisfação ao cliente (Maximiano, 2006).

Toda empresa oferece um produto ou serviço que uma demanda necessita e de acordo com a recepção desse produto/serviço os clientes podem se tornar consumidores assíduos. A escolha correta do produto ou serviço de acordo com uma população estudada para criar uma empresa deve ser um dos primeiros pontos de partida. Em visita a organização foi apresentado o seu portfólio com os seguintes produtos: Cama Box, Colchão, Travesseiros, Sofás, cabeceiras. A mesma oferece os serviços de entrega, SAC e Pós-venda.

2.2 PORTE DA EMPRESA E CARACTERÍSTICAS DAS INSTALAÇÕES

Segundo Oliveira (2011, p. 54) define que:

As vantagens de um bom planejamento para o layout são o melhoramento na comunicação entre áreas, ajuda aos clientes na localização de produtos, redução do desperdício, redução do trabalho, além do aumento na produtividade geral.

Para que a empresa possa oferecer um bom serviço ela deve ter instalações que acomodem tanta os profissionais que trabalham quanto oferecer um ambiente agradável aos clientes de acordo com o porte de sua empresa, sendo de pequena, média ou grande porte.

Segundo o gestor a empresa visitada está classificada como médio porte, por ter um quadro de 265 funcionários e uma receita bruta anual de R\$ 84.000.000 o mesmo informou que existe projeto para aumentar o quadro de funcionários e futuramente se tornar uma empresa de grande porte.

2.3 PRINCIPAIS TECNOLOGIAS UTILIZADAS

Chiavenato (2017, p.39) discorre sobre tecnologias que podem ser utilizadas na empresa como as tecnologias de informação e comunicação (TICs) são fundamentais para a gestão contemporânea, pois permitem a integração de processos, a redução de custos e o aumento da produtividade. Conforme seja o modelo da empresa, seu produto ou serviço pode ser escolhido como será feito o uso das tecnologias, sendo em processos, em redução de custos, em sistemas informativos, ou no uso da internet como aliada através do marketing digital, entre outros.

O Gestor informou que a principal tecnologia utilizada na organização é o sistema Touch Comp Systems, também conhecido como MENTOR. Esse sistema foi desenvolvido para facilitar as rotinas do dia a dia otimizando os processos. É através dele que a organização desenvolve todas suas rotinas de faturamento, contábil, PCP, compras, planejamento produtivo, RH e o controle de estoque / almoxarifado.

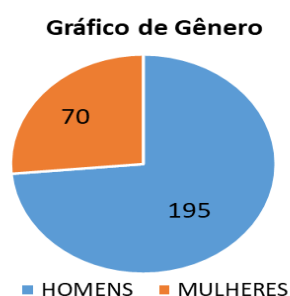
2.4 CARACTERÍSTICAS DO QUADRO FUNCIONAL

Segundo Zanelli (2008,p.56) o quadro funcional é uma estrutura que define as responsabilidades, autoridade e relações de trabalho entre todos os funcionários da empresa e suas atividades.

Para que o funcionamento nos processos produtivos seja realizado de forma correta é fundamental que todos saibam suas funções e atividades de acordo com seu cargo, entendendo assim sua participação nesse processo. Em pesquisa realizada na empresa constatou que a organização tem 265 funcionários.

Os colaboradores segundo gênero estão organizados conforme abaixo:

Gráfico 1 - Gráfico de Gênero



Fonte: Autoria própria (2025).

Embora ainda seja desproporcional a igualdade dos gêneros na organização, a mesma vem buscando aumentar esse número, contratando mulheres principalmente nos cargos de liderança na organização. A empresa conta com projetos de psicologia para atendimento as mulheres que por ventura pensam em desistir de seus cargos tendo em vista o desafio em conciliar suas rotinas de mãe, esposa, dona de casa e o trabalho.

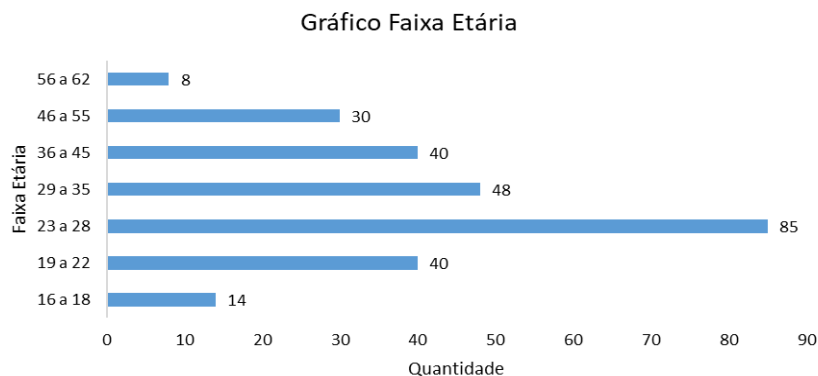
Gráfico 2 - Gráfico de escolaridade



Fonte: Autoria própria (2025).

Segundo o gestor a UG Colchões é uma empresa de oportunidades e formação de colaboradores, porem a empresa conta com 40% do seu efetivo com ensino fundamental. Atualmente a empresa não conta com projetos de parceria com EJA; mas incentiva os seus colaboradores a estudarem através de palestras e DDS (diálogo diário de segurança) realizados na organização. Para nível superior a empresa oferece pagamento de 50% para os cargos de chefias e liderança.

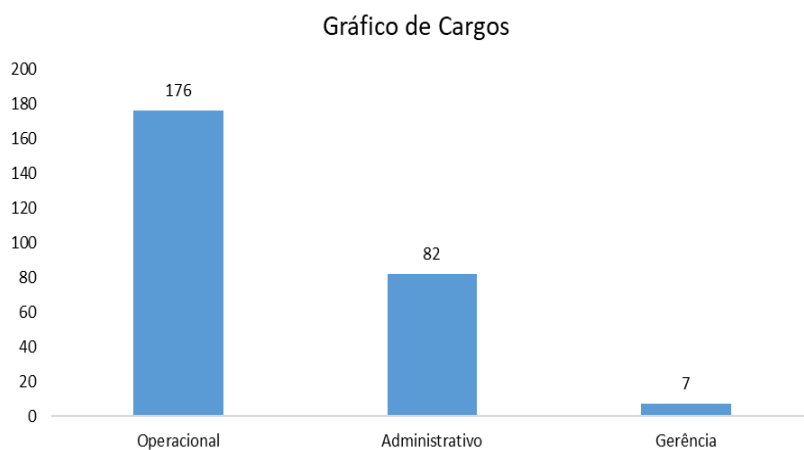
Gráfico 3 - Gráfico de faixa etária



Fonte: Autoria própria (2025).

Após visita na empresa ficou evidenciado que 30% da sua mão de obra são jovens na faixa de 23 a 28 anos. Porém existe setor na organização que contratam pessoas acima dos 40. A organização por sua vez mostrou que a idade não é e nunca será obstáculo para contratação de mão de obra.

Gráfico 4 - Gráfico de cargos



Fonte: Autoria própria (2025).

Os cargos estão distribuídos de acordo com a necessidade da organização, tendo o maior efetivo no operacional da empresa. A empresa possui plano de cargos e salário, tendo em vista priorizar seu efetivo para promoções de cargos que surgem na empresa de acordo com as vagas disponíveis. Antes de recrutar externamente a empresa faz um processo seletivo interno onde todos possam participar e concorrer a vaga existente.



2.5 ORGANOGRAMA

Para Cury (2007,p.22) o organograma da empresa deve ser uma estrutura organizacional e com os cargos que compõe a empresa, ou seja, é uma representação gráfica da estrutura formal da organização. Através do organograma podemos facilitar a visualização do processo dentro da empresa, entendendo os cargos e as coordenações a quem eles estão ligados.

Em visita a organização o gestor apresentou o organograma distribuído por setores e não por funções. Esse tipo de organograma é conhecido como funcional e tem como foco apresentar as relações funcionais entre as áreas e não a hierarquia da empresa. Segundo o gestor em vez de mapear cada funcionário e posição, ele mapeia apenas os departamentos.

Organograma apresentado pela empresa vide anexo 1

3 ASPECTOS ORGANIZACIONAIS

3.1 ANÁLISE INTERNA

Oliveira (2011, p.67) relata que a análise interna tem por finalidade colocar em evidência as forças e fraquezas avaliadas da empresa para assim identificar as ameaças e oportunidades para seu crescimento, e assim atingir seus objetivos em união com a visão e metas da empresa.

Para a realização dessa análise devem-se considerar as habilidades, experiências dos funcionários, infraestrutura, cultura da empresa, departamentos, eficiência e eficácia dos processos, qualidade dos produtos ou serviços, entre outros.

3.1.1 Pontos Fortes, Pontos Fracos e Pontos a Melhorar

Zanelli (2008, p. 15) especifica que:

Pontos fortes: são as características positivas de destaque, na instituição, que favorecem no cumprimento de seu propósito;

Pontos fracos: são as características negativas, os pontos que apresentam falhas e prejudicam à instituição no cumprimento de seu propósito;

Pontos a melhorar: são as características positivas na instituição, porém em menor grau, as quais não chegam a contribuir efetivamente com o cumprimento de seu propósito.

Quando a organização mapeia seus pontos fracos, ela está traçando estratégias para evoluir. Tratar os pontos fracos de uma organização é abrir portas para novas oportunidades, é revolucionar o novo. A empresa entende que ela está em constante evolução a partir do momento que ela começa a se favorecer dos seus pontos fortes, buscando melhoria continua naquilo que precisa ser melhorado sempre.

Para análise interna da empresa UG Industria de colchões foi aplicado um questionário estrutural para os funcionários analisando dez principais categorias: Gestão, Recursos Humano, Máquinas, Marketing, Materiais, Meio ambiente, Meio Físico, Comunicação, Procedimentos e Finanças.

Tabela 1 - Demonstração da Análise Interna da UG Indústria de colchões: GESTÃO

	Seq	Atributos	Ponto Forte	Ponto a Melhorar	Ponto Fraco
GESTÃO	1.1	Tomada de decisão	2	1	0
	1.2	Gerência de sistemas de informação	2	1	0
	1.3	Administração das ações estratégicas	2	1	0
	1.4	Gerência geral	3	0	0
	1.5	Relacionamento com clientes	3	0	0
	1.6	Relacionamento com os Fornecedores	1	2	0
Total			13	5	0

Fonte: Autoria própria (2025).

A empresa UG colchões está à 25 anos no mercado e essa trajetória é reflexo de uma boa gestão, no formulário aplicado na empresa ficou evidenciado isso. Nos atributos pesquisados totalizaram 13 pontos fortes, tendo como destaque gerencia geral e relacionamento com clientes.

A gerência de uma empresa está no nível tático, são eles os responsáveis em ligar o planejamento estratégico com o nível operacional e esse trabalho vem sendo bem executado na UG pelo time de gerência.

Outro ponto que chama atenção é o relacionamento com cliente, esse atributo é fundamental para permanência de uma empresa no mercado, pois além de atender o cliente com qualidade, prazo e preço, a organização deve manter um bom relacionamento de parceria e transparência nas negociações.

Cinco pontos foram atribuídos no quesito ponto a melhorar, com destaque para relacionamento com fornecedores. Segundo o gestor este tema vem sendo tratado na organização, pois eles entendem que a relação saudável com fornecedor é tão importante quanto ao cliente.

Tabela 2 - Demonstração da Análise Interna da UG Indústria de colchões: Recurso Humano.

	Seq	Atributos	Ponto Forte	Ponto a Melhorar	Ponto Fraco
2. Recursos Humanos	2.1	Recrutamento e seleção	0	2	1
	2.2	Capacitação, treinamento e desenvolvimento de RH	2	0	1
	2.3	Gestão de pessoas	2	1	0
	2.4	Motivação	1	1	1
	2.5	Remuneração	0	1	2
	2.6	Recrutamento e seleção	0	2	1
Total			5	7	6

Fonte: Autoria própria (2025).

Na pesquisa voltada a área de Recursos Humano os resultados ficaram divididos em 5 pontos fortes, 5 fracos e 5 pontos a melhorar. No atributo recrutamento e seleção a empresa vem passando por reestruturação no quadro funcional do RH, trazendo profissionais capacitados para executar os processos de seleção na empresa.

A organização recentemente implantou ganhos por produtividades, proporcionando motivação para os seus colaboradores, ou seja, além do salário oferecido pela empresa, o colaborador terá um complemento na sua renda, segundo pesquisas realizada no chão de fábrica a organização observou que esse complemento de renda traria motivação para colaboradores.

Tabela 3 - Demonstração da Análise Interna da UG Indústria de colchões: Máquinas

	Seq	Atributos	Ponto Forte	Ponto a Melhorar	Ponto Fraco
3. Máquinas	3.1	Equipamentos de manuseio	0	2	1
	3.2	Veículos	1	1	1
	3.3	Instalações elétricas	0	2	1
	3.4	Instalações hidráulicas	0	2	1
	3.5	Instalações de Segurança	0	3	0
	3.6	Máquinas, equipamentos	0	3	0
	3.7	Internet	0	3	0
Total			1	16	4

Fonte: Autoria própria (2025).

Embora a remuneração apresentou nas pesquisas 02 pontos fracos, a empresa garante que está de acordo com o mercado do seu segmento e que cada ano realiza estudos com foco na melhoria dos salários.

De acordo com a pesquisa realizada na organização o quesito máquina apresentou 16 pontos a melhorar e 04 pontos fraco. A organização não apresentou nenhum plano de investimento para máquinas e equipamentos, sua última aquisição foi no ano de 2020. Esse comportamento refletiu diretamente no resultado da pesquisa.

Os pontos que mais chamaram atenção foram: instalações de Segurança, máquinas e equipamentos e internet, pois nas 03 pesquisas realizadas os três mencionaram pontos a melhorar. No atributo Instalação de segurança, a organização apresentou alguns investimentos como aquisições de hidrantes, extintores, alarmes de segurança, formação de time da brigada de incêndio entre outros.

Tabela 4 - Demonstração da Análise Interna da UG Indústria de colchões: Marketing

	Seq	Atributos	Ponto Forte	Ponto a Melhorar	Ponto Fraco
4. Marketing	4.1	Conhecimento do mercado e dos concorrentes	1	2	0
	4.2	Flexibilidade e negociações	2	1	0
	4.3	Pós-venda	1	1	1
	4.4	Tratamento de satisfação dos clientes	2	1	0
	4.5	Reconhecimento no Mercado	1	2	0
	4.6	Propaganda via internet	1	2	0
	4.7	Propaganda via folders	1	1	1
	4.8	Posicionamento no Mercado	1	2	0
Total			10	12	2

Fonte: Autoria própria (2025).

Quanto a máquinas sugerimos que a empresa implante o plano de investimentos para máquinas e equipamentos, pois estamos na era da tecnologia 4.0 e as empresas que não se moldarem a esse novo formato seus equipamentos vão ficando velho e obsoleto.

No atributo internet a pesquisa apontou pontos a melhorar, pois a empresa não abre a internet para uso de colaboradores, ou seja, embora vivemos na era digital onde tudo é movido a internet seu uso na organização é bem restrito.

De acordo com a pesquisa aplicada na UG colchões o quesito Marketing apresentou 10 pontos fortes e 12 a melhorar, o resultado desse reflexo incide na contratação de pessoas especializadas em marketing para trabalhar de forma incisiva na divulgação, propaganda e posicionamento da marca no mercado. Quanto aos pontos fracos, tanto no pós-venda quanto a propaganda via folders a empresa apresentou estratégias de mudanças para melhorar esses atributos. Na propaganda via folders o time de marketing lançou em março o “Jornal fala UG” que será lançado mensalmente.

Tabela 5 - Demonstração da Análise Interna da UG Indústria de colchões: Materiais

	Seq	Atributos	Ponto Forte	Ponto a Melhorar	Ponto Fraco
5. Materiais	5.1	Desenvolvimento de parcerias com fornecedores	2	1	0
	5.2	Cadeia do suprimento, logística.	0	3	0
	5.3	Estoques: quantitativos, qualitativos, preservação.	0	2	1
	5.4	Qualidade assegurada na aquisição de bens e serviços	1	1	1
Total			3	7	2

Fonte: Autoria própria (2025).

De acordo com a pesquisa realizada o quesito material foram apontados 03 pontos fortes, 07 pontos a melhorar e 02 pontos fraco.

Desenvolver parceria com fornecedores é um trabalho que a UG vem fazendo constantemente com intuito de aumentar sua cadeia de suprimentos. Espaço físico vem sendo um grande problema na organização, pois a mesma veio crescendo de forma estrutural ao longo desses 25 anos; tendo como 80% do seu espaço ocupado por área fabril. Esse crescimento reflete diretamente nos 02 pontos fracos apontados no questionário.

Tabela 6 - Demonstração da Análise Interna da UG Indústria de colchões: Meio Ambiente.

	Seq	Atributos	Ponto Forte	Ponto a Melhorar	Ponto Fraco
6. Meio Ambiente	6.1	Gestão do consumo de energia elétrica	3	0	0
	6.2	Gestão do consumo de água	3	0	0
	6.3	Gestão do consumo de insumos	2	1	0
	6.4	Coleta de lixo seletiva	3	0	0
	6.5	Reciclagem de resíduos	1	2	0
Total			12	3	0

Fonte: Autoria própria (2025).

A UG Colchões é uma empresa altamente sustentável e preocupada com o meio ambiente, a prova disso é o resultado da pesquisa aplicada na organização, onde foram pontuados 12 pontos fortes e 03 a melhorar.

A empresa possui 60% do seu parque fabril instalações de placas solares para o fornecimento de energia, a gestão do consumo de água é feita por uma estação de tratamento que a empresa possui. A água passa por um tratamento e retorna para uso nos banheiros, lavagens de calçadas evitando assim desperdícios.

A coleta seletiva é um ponto forte na organização, pois todo o material é separado descartado de forma correta nos seus respectivos destinos. Quanto a reciclagem a empresa trabalha com empresas terceirizadas para retirada do material e descarte do mesmo.

Tabela 7 - Demonstração da Análise Interna da UG Indústria de colchões: Meio físico

	Seq	Atributos	Ponto Forte	Ponto a Melhorar	Ponto Fraco
7. Meio físico	7.1	Circulação interna	0	2	1
	7.2	Estacionamentos	0	2	1
	7.3	Iluminação Interna	0	3	0
	7.4	Limpeza e arrumação.	0	3	0
	7.5	Infraestrutura	0	2	1
	7.6	Proteção e segurança pessoal	0	3	0
	7.7	Proteção e segurança patrimonial	0	3	0
	7.8	Organização Almoxarifado	0	2	1
Total			0	20	4

Fonte: Autoria própria (2025).

Diante da pesquisa realizada na UG Colchões o quesito meio físico apresentou 20 pontos a melhorar e 04 pontos fraco, tendo como alguns pontos se destacando na pesquisa. Iluminação interna, um ponto a ser melhorado, pois o parque fabril é muito grande e requer uma boa iluminação. O gestor pontuou que um plano de contingência já está sendo montado para troca de algumas luminárias e instalações de novas para suprir a necessidade da fábrica. Limpeza e arrumação é outro ponto que ficou a desejar nessa pesquisa. Portanto foi repassado para o gestor algumas ideias que após implementação ajuda bastante a empresa manter essa cultura de limpeza e organização.

Ideias sugeridas: Implantação do dia D, nesse projeto é escolhido um dia no semestre para realização de mutirão de limpeza e descarte de tudo aquilo que não tem mais serventia para organização. Esses mutirões trazem um aspecto de limpeza e organização para a empresa, porem o desafio é manter; criar cronogramas de limpeza, reunir o chão de fábrica diariamente para falar de organização.

O gestor informou que recentemente foi implantado na fábrica o programa 5S que é uma fermenta que bem aplicada ajuda a manter a organização da fábrica.

Tabela 8 - Demonstração da Análise Interna da UG Indústria de colchões: Comunicação

	Seq	Atributos	Ponto Forte	Ponto a Melhorar	Ponto Fraco
8. Comunicação	8.1	Comunicação para clientes	1	1	1
	8.2	Comunicação para Fornecedores	1	2	0
	8.3	Comunicação entre Supervisores	1	2	0
	8.4	Comunicação entre Funcionários	1	1	1
	8.5	Comunicação escrita	1	1	1
	8.6	Comunicação de Circulares	1	1	1
	8.7	Comunicação Quadro de Avisos	0	2	1
	8.8	Comunicação verbal	1	2	0
	8.9	Comunicações da direção com transparência e integridade	2	1	0
Total			9	13	5

Fonte: Autoria própria (2025).

Na pesquisa realizada na UG Colchões o quesito comunicação apresentou 09 pontos fortes, 15 pontos a melhorar e 06 pontos fracos. Um ponto que mais chamou atenção foi a comunicação circular que é a comunicação entre funcionários, escrita, circulares e quadro de avisos. Esse tipo de comunicação afeta diretamente o plano estratégico de produção e áreas fins. Uma informação mal repassada, um aviso que passou despercebido, a falta de alinhamento do corpo tático e operacional podem causar sérios danos para organização. Diante desse cenário foi proposto a empresa plano de rotinas para atualização dos quadros de avisos, qualquer informação nova que chegar via gestão, deve se fazer uma reunião com o chão de fábrica e

repassar as atualizações, afim de evitar que comentários distorcidos cheguem aos colaboradores.

Sugere-se ainda a criação de grupos de WhatsApp entre os líderes e a equipe para que a informação seja repassada de forma única e rápida.

Tabela 9 - Demonstração da Análise Interna da UG Indústria de colchões: Procedimentos

	Seq	Atributos	Ponto Forte	Ponto a Melhorar	Ponto Fraco
9. Procedimentos	9.1	Fluxogramas	1	1	1
	9.2	Normas, padrões e procedimentos para prestação de serviço	2	1	0
	9.3	Normas, padrões e procedimentos administrativos	2	1	0
	9.4	Sistemas de garantia da qualidade	1	2	0
	9.5	Controles de materiais	1	2	0
Total			7	7	1

Fonte: Autoria própria (2025).

Os procedimentos na UG Colchões são bem definidos e aplicados na organização, conforme a pesquisa aplicada foram 07 pontos forte e 07 pontos a melhorar e 01 ponto fraco. A empresa é certificada na norma 9001/2015 garantindo a eficácia dos seus processos. Alguns pontos foram mencionados a melhorar e estão sendo trabalhados na organização. O gestor informou que recentemente passaram por mudanças no corpo de gestão do sistema da qualidade e a empresa vem trabalhando diariamente para manter os seus processos de acordo com a norma ISO 9001/2015.

Um ponto observado foi a falta de divulgação dos fluxogramas nos processos, resultado que incide diretamente no quesito comunicação citado no item 08 deste trabalho. Porém o gestor informou que essas melhorias fazem parte das mudanças que a organização vem fazendo diretamente no seu sistema de gestão da qualidade.

Tabela 10 - Demonstração da Análise Interna da UG Indústria de colchões: Finanças

	Seq	Atributos	Ponto Forte	Ponto a Melhorar	Ponto Fraco
10. Finanças	10.1	Gestão de Despesas	2	1	0
	10.2	Faturamento e recebimento	2	1	0
	10.3	Investimentos em tecnologia	1	1	1
	10.4	Investimentos em recursos humanos	1	1	1
Total			6	4	2

Fonte: Autoria própria (2025).

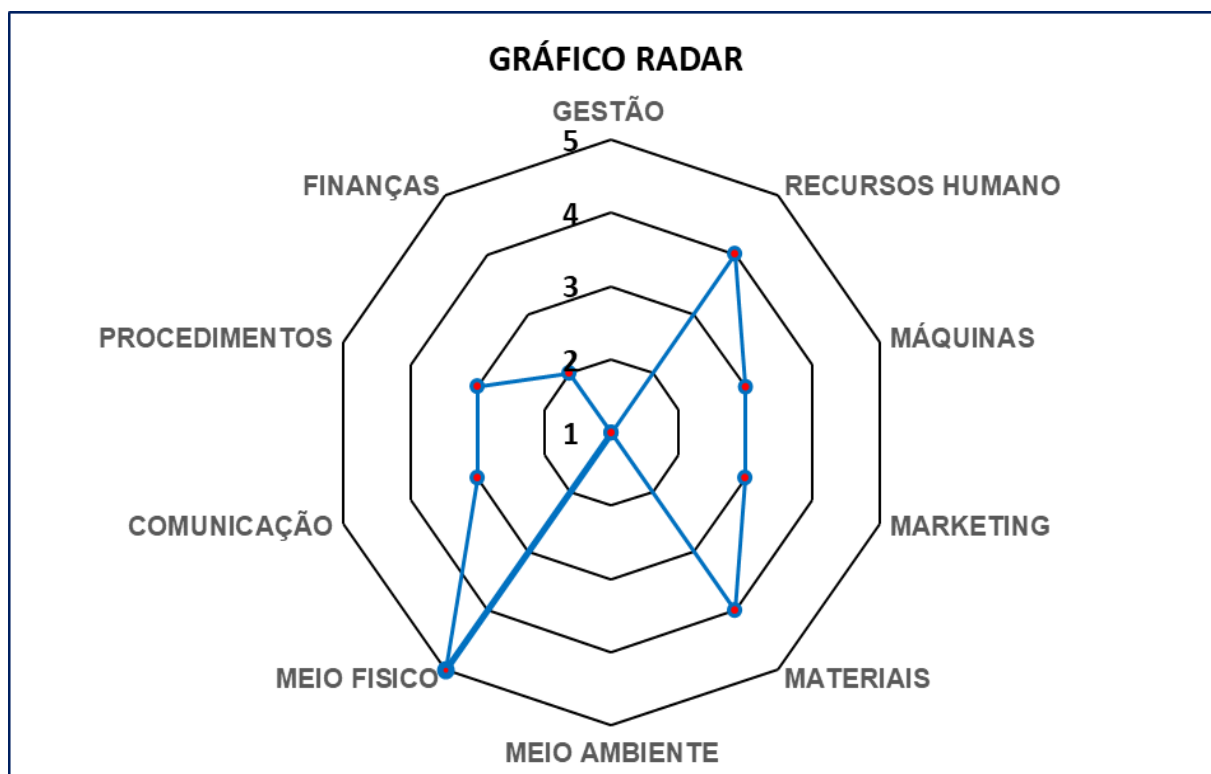
Na pesquisa aplicada o quesito finanças apresentou 06 pontos fortes, 04 pontos a melhorar e 02 pontos fracos. Dois pontos chamaram atenção por apresentarem resultados parecidos, investimento em tecnologia e em recursos humanos. No atributo investimento em tecnologia, a empresa informou que não tem plano de investimento pra novas máquinas e equipamentos, porem o gestor informou que a organização conta com equipamentos de ponta e garante que esta compatível ao mercado porém no segmento.

Já o atributo investimento em recursos humano, a empresa conta com vários projetos, um dos que chamou atenção na entrevista foi a capacitação da mão de obra recrutada; a empresa contrata mão de obra não especializada para alguns processos e capacita esses profissionais dentro da organização. Esse modelo já formou líderes e supervisores que atuam na empresa.

3.1.2 Gráfico Radar

Chiavenato (2021,p.42) define um gráfico radar como uma ferramenta de análise para determinar e comparar as características e habilidades de uma empresa ou de uma pessoa. Uma das principais vantagens desse tipo de gráfico é representar várias variáveis em um único gráfico o que facilita comparações. Um gráfico de radar ajuda a entender melhor um conceito e como seu valor muda com diferentes parâmetros. Além disso, é possível fazer comparações entre serviços e produtos. Por exemplo, através deste gráfico é permitido traçar variantes e analisar o desempenho de um produto no mercado durante um período.

Gráfico 5 - Gráfico Radar



Fonte: Autoria própria (2025).

De acordo com a pesquisa aplicada na UG Colchões referente a análise do ambiente interno representado pelos 10Ms, ficou evidenciado através do gráfico radar que a área mais crítica é o meio físico, pois apresentou 20 pontos a melhorar, 04 pontos fracos e 0 ponto forte, tendo como classificação 05 na escala de criticidade. Embora a organização tenha pontuado algumas ações para esta área, o cenário requer atenção e agilidade para a resolução dos problemas apresentados.

No nível 04 do gráfico considerada também como área crítica, estão as áreas de Materiais e mão de obra, duas áreas da organização que requer mudanças, planos de ações e estratégias para não deixar essas áreas se aproximarem da área mais crítica que a zona 05. Tanto materiais quanto mão de obra apresentaram muitos pontos a serem melhorados, esse resultado traz para organização com clareza onde e quais pontos devem ser trabalhados.

3.1.2.1 Gráfico de área crítica: Meio Físico

Gráfico 6 - Gráfico de áreas críticas



Fonte: Autoria própria (2025).

De acordo com a pesquisa aplicada na UG Colchões a área que apresentou maior criticidade no gráfico radar foi o Meio Físico apresentando 20 pontos a melhorar e 04 pontos fracos. Em análise detalhada os atributos que mais se aproximaram da área crítica do gráfico foram: Circulação interna, Estacionamento, Infraestrutura e Organização no Almoarifado.

Circulação Interna: Ficou evidenciado durante visita in loco que não as áreas não são demarcadas tanto layout de fábrica como áreas de circulações.

Estacionamento: A empresa não possui estacionamento coberto, porem dispõem de uma área grande na parte interna onde os colaboradores guardam os seus veículos. Na área externa possui calçadas que estão liberadas para guardar motos e carros.

Infraestrutura: Após visita na empresa foram detectados alguns pontos fracos quanto a espaço físico, falta de pintura, basculantes quebrados, falta de pintura de demarcação do piso e postos de trabalho, pisos e calçadas com declínios dificultando movimentação de materiais em carrinhos.

Organização no almoxarifado: durante a visita in loco no setor de almoxarifado ficou evidenciado que o espaço para armazenagem de material é pequeno e o volume de material recebido é muito grande. No entanto esse tema vem sendo tratado na organização pois os gestores entendem que no almoxarifado está concentrado o maior ativo da empresa

3.2 ANÁLISE EXTERNA

Os autores Matos e Chiavenato (2018,p.41) discorrem que a análise externa é um processo importante na organização, pois através dela é possível antecipar e se adaptar as mudanças no ambiente, identificando assim as oportunidades e ameaças que podem afetar a organização.

A empresa sempre deve estudar as mudanças no ambiente para poder identificar quais são as possíveis ameaças e assim poder planejar as estratégias para uma mudança administrativa necessária.

3.2.1 Oportunidades e Ameaças

Oportunidade é a força ambiental incontrolável pela empresa, que pode favorecer sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada, satisfatoriamente, enquanto perdura. São nas oportunidades que as empresas analisam os seus ambientes internos e externos, traçam futuros projetos, realizam grandes parcerias (OLIVEIRA, 2007, p.37).

Ameaça é a força ambiental incontrolável pela empresa, que cria obstáculos à sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada, desde que reconhecida em tempo hábil. A ameaça está além da empresa, pois existem fatores externos que possam contribuir de forma negativamente para sucesso da organização (OLIVEIRA, 2011, p.32).

Em entrevista com gestor foram apresentados como oportunidades: Expandir a marca, abrir filiais na região norte e desenvolvimento de novos produtos. A organização entende que aumentar seu portfólio, trabalhar sua marca nos municípios da região e atingir o maior número de consumidores da marca trará grandes resultados para empresa. Quanto as ameaças, o gestor nos informou que Abertura de novos concorrentes, Variação de câmbio e a Vazante do rio são pontos de fato atinge diretamente a organização, pois 80% da sua matéria prima é exportada e a alta do dólar impacta diretamente nos resultados. Outro ponto que atinge diretamente a organização é a vazante do rio, cenário que compromete o escoamento da mercadoria, deixando os estoques lotados causando danos e prejuízos.

3.2.2 Catalisadores e Ofensores

Oliveira (2011.p.22) relata que os: “catalisadores, ofensores, oportunidades e ameaças são fatores externos reais ou potenciais que podem gerar impactos positivos ou negativos sobre as atividades atuais ou futuras da organização”.

Os catalisadores podem ser os líderes visionários, colaboradores com inovações dentro dos processos organizacionais, já os ofensores são a burocracia nos processos, os tornando excessivamente completos, falta de recursos financeiros e uma cultura organizacional fraca.

Em visita a organização não ficou evidenciado os seus catalisadores, porém na entrevista o gestor apresentou esses 03 pontos: Empresa regional, Boa localização, Qualidade do produto. No entanto, de acordo com a definição do autor diverge daquilo que foi apresentado. Diante

do exposto acima, foi sugerido a organização que mapeie seus catalisadores, pois são fatores externos que impactam diretamente o negócio da organização.

Quanto aos ofensores a empresa apresentou: Período de seca, cheia dos rios e a logística. De acordo com o gestor esses pontos afetam de forma negativa para os negócios da empresa. É nesse período que a empresa perde mais venda por conta da logística que é afetada diretamente, os estoques ficam lotados aumentando os custos.

3.2.3 Stakeholders

Para Kotler (2017, p.40) os stakeholders são:

Os grupos ou indivíduos que têm um interesse legítimo na organização e que podem ser afetados por suas decisões e ações. A gestão eficaz dos stakeholders é fundamental para o sucesso da organização, pois pode influenciar a sua reputação, imagem e desempenho.

Stakeholders podem ser os acionistas, funcionários, clientes, fornecedores ou até mesmo a comunidade, é importante para empresa fazer uma boa gestão deles para que os objetivos deles e da empresa sejam alinhados trazendo benefícios para ambos.

Em entrevista a organização o gestor informou que os stakeholders estão entre os seus fornecedores, clientes, bancos e funcionários. A empresa sempre buscou manter boa parceria com seus stakeholders, pois a mesma entende que quanto mais se fideliza no mercado, mais precisa ter fortes aliados.

3.2.4 Principais Clientes

Chiavenato (2010 p.53) destaca que os clientes são o objetivo final da organização logo eles são a razão da mesma, é fundamental entender suas necessidades e fornecer um serviço de qualidade.

Os clientes devem englobam também os internos que são os departamentos e funcionários e além dos clientes consumidores finais, a empresa pode ter clientes empresariais e terceirizar através da revenda de seus produtos / serviços.

Em visita a organização o gestor mencionou que os seus principais clientes são: Bemol, Tv lar e APA Móveis. A empresa garante que a fidelização desses clientes está no excelente serviço oferecido, qualidade do produto e bons preços.

3.2.5 Principal Diferencial Competitivo

Kotler (2019, p.62) define que diferencial competitivo é a capacidade da organização de se destacar diante de suas concorrentes quando oferecem produtos ou serviços que atendem as necessidades específicas dos clientes de maneira mais competente e eficaz.

A empresa sempre deve buscar inovações e maneiras de que seu serviço ou produto possa atender a demanda do mercado que está em constante mudança, oferecendo mais qualidade e eficácia em atendimento.

Segundo o Gestor da organização em pesquisa aplicada na UG Colchões o grande diferencial competitivo está na flexibilidade em atender o cliente. A empresa não burocratiza seus

processos e esse comportamento tem a facilidade de atender as mudanças em tempo hábil solicitada pelo cliente sem afetar negativamente seus processos.

3.2.6 Concorrência

Segundo Kotler (2011, p.32) a empresa deve estudar a concorrência para desenvolver suas estratégias, o autor discorre: a dois tipos de concorrente: os diretos e os indiretos ambos afetados o desempenho do novo empreendimento no mercado.

Deve-se analisar os pontos fracos e fortes em ambos os casos. É através da concorrência que as empresas oferecem produtos e serviços semelhantes tentando atrair e manter os clientes usando o diferencial em seus produtos e atendimento.

Na pesquisa realizada na Ug Colchões o gestor informou que seus concorrentes diretos são: Pelmex, Ortobom e Rodrigues Colchões, no entanto o gestor frisou que embora sejam concorrentes, a empresa enxerga os como parceiros do ramo de colchão. Nessa parceria existe uma relação empresarial onde ambos se ajudam entre si, diversificando e fortalecendo o mercado.

3.2.7 Principais Fornecedores

Segundo Kotler (2011, p.34) a análise de fornecedores é necessária para que o empreendedor possa avaliar e comparar potenciais fornecedores e a partir dos critérios que ele indicar definir um processo de compras ou até uma terceirização de atividades. É importante pesquisar e analisar os fornecedores para que os produtos ou serviços da empresa possam ter qualidade e atender a demanda e necessidade dos clientes.

Na pesquisa aplicada na empresa UG Colchões, ficou evidenciado que a empresa possui uma boa relação com os seus fornecedores, consolidando uma parceria de décadas.

Seus principais fornecedores são: Univar, Matte, Label, Tellaio, Starsprings, Branyl, Sobral, Interbrasil e Intercol, todos esses fornecedores são de matéria prima. O gestor informou que a empresa vem em constante evolução na busca de desenvolver novos fornecedores na região, além de incentivar a economia local, aumenta o quantitativo de fornecedores, minimizando os riscos por falta de matéria prima.

4 PROPOSTA DE MELHORIA

Em visita a organização foi aplicado o gráfico radar e após o resultado foi definida a área mais crítica na organização entre os 10Ms. Dessa forma a área de meio físico precisa de intervenção, pois diante da pesquisa realizada na UG Colchões o quesito meio físico apresentou 20 pontos a melhorar e 04 pontos fracos, tendo como alguns pontos se destacando na pesquisa. Iluminação interna, um ponto a ser melhorado, pois o parque fabril é muito grande e requer uma boa iluminação. O gestor pontuou que um plano de contingência já está sendo montado para troca de algumas luminárias e instalações de novas para suprir a necessidade da fábrica. Limpeza e arrumação é outro ponto que ficou a desejar nessa pesquisa. Portanto foi repassado para o gestor algumas ideias que após implementação ajuda bastante a empresa manter essa cultura de limpeza e organização.



Ideias sugeridas: Implantação do dia D, nesse projeto é escolhido um dia no semestre para realização de mutirão de limpeza e descarte de tudo aquilo que não tem mais serventia para organização. Esses mutirões trazem um aspecto de limpeza e organização para a empresa, porém o desafio é manter; criar cronogramas de limpeza, reunir o chão de fábrica diariamente para falar de organização.

O gestor informou que recentemente foi implantado na fábrica o programa 5S que é uma ferramenta que bem aplicada ajuda a manter a organização da fábrica.

Diante desse cenário foi sugerido a aplicação da ferramenta 5W2H para que a empresa acompanhe a evolução das ações sugeridas, conforme quadro 1. Onde será apresentado a empresa a ferramenta 5W2h para que possa ser acompanhada todas melhorias sugeridas e que as mesmas sejam implantadas na organização.

Quadro 1 - Ferramenta 5W2H

Nº	O QUE	PORQUE	QUEM	QUANTO	COMO	QUANDO	ONDE
01	Demarcação Circulação Interna	As áreas não são demarcadas tanto layout de fábrica como áreas de circulação	Equipe Produção	R\$ 13.000	As áreas serão demarcadas com pintura no piso, separando área fabril da área de circulação	Jul/25	Área Fabril
02	Reforma do Estacionamento	Empresa não possui estacionamento	Equipe vai ser contratada pela Diretoria Geral	R\$ 8.000	Serão construídas calçadas cimentadas na área externa	Em andamento até Jul/25	Área Externa
03	Melhoria na Infraestrutura	Espaço físico da fábrica apresenta falha na pintura, basculantes quebrados, pisos e calçadas com declínios dificultando movimentação de materiais em carrinhos.	Equipe vai ser contratada pela Diretoria Geral	R\$ 23.000	Serão trocados os basculantes, a pintura das demarcações dos postos de trabalho e reparo nos pisos.	Em andamento até Out/25	Área Fabril
04	Organização do Almojarifado	Espaço físico pequeno	Líder Almojarifado	R\$ 32.000	Implantação do 5s, Retirada de material obsoleto para liberação de espaço	Em andamento até Jun/25	Almojarifado

Fonte: Autoria própria (2025).



CONCLUSÃO

O trabalho apresentado sobre a empresa UG Indústria de colchões da Amazônia Ltda, proporcionou uma visão abrangente sobre os aspectos organizacionais, estratégicos e operacionais da empresa. Através de análises, aplicação de questionários e visita técnica foi possível identificar os principais itens que compõem sua estrutura interna e o ambiente externo.

Verificou-se que a empresa possui missão, visão e valores bem definidos, as quais orientam suas práticas, prezam pela qualidade de seus produtos e serviços, especificam que a mesma quer ter como princípios a serem seguidos a amazonicidade, respeito, agilidade, confiança, criatividade e excelência. Com uma trajetória de 25 anos no mercado demonstrando resiliência e capacidade de adaptação, se destacando pelo compromisso com a qualidade, sustentabilidade e inovação.

Na análise interna foi evidenciado pontos fortes como a gestão eficaz, o relacionamento com o cliente e preocupação com o meio ambiente. Portanto, foram identificados os pontos de melhorias especialmente nos setores de recursos humanos, infraestrutura física, comunicação interna que sendo bem planejados pode elevar a competitividade da organização. No contexto externo, a empresa tem a visão do mercado, reconhecendo seus concorrentes, principais clientes e fornecedores, incluindo a compreensão de riscos que envolvem fatores climáticos, logísticos e econômicos. A UG vem trabalhando incansavelmente na busca de oportunidades, como a expansão da marca e o desenvolvimento de novos produtos e reforça o diferencial competitivo no mercado regional que visa trazer grandes resultados positivos para a empresa.

Portanto, concluímos que a empresa UG Indústria de colchões da Amazônia Ltda é uma organização segura, com grande potencial de crescimento, a fim de que mantenha seu foco na inovação, qualificação de suas equipes, o aprimoramento de processos e fortalecendo sua estrutura física. O trabalho apresentado não só trata a realidade da empresa, mas também pode servir de instrumento de apoio para futuras decisões estratégicas.



InovaGest

Journal of Science,
Technology, Management
and Social Studies

CAPÍTULO II

RELATÓRIO DE IMPLEMENTAÇÃO



APRESENTAÇÃO

Com o mercado altamente competitivo, as empresas estão cada vez mais buscando melhoria nos seus processos e essa competitividade tornou-se essencial para garantir a eficiência, a qualidade e a sustentabilidade das organizações, não somente atendendo os requisitos e normas de qualidade, mas sim buscando efetivamente a melhoria contínua nos seus processos internos, gerando com isso a satisfação do colaborador dentro da organização.

A busca contínua por melhorias vem otimizando o clima organizacional criando um ambiente saudável para trabalhar onde os colaboradores sentem prazer em fazer parte da organização na qual eles estão inseridos e com base nesses conceitos e um estudo realizado através da ferramenta do gráfico radar a empresa UG Industria de colchões Ltda localizada no bairro tarumã na zona oeste de Manaus identificou no seu processo que algumas áreas chamaram atenção criando pontos de alerta e a área mais crítica da organização que necessitava de uma atenção específica foi o meio físico.

Diante desse resultado iremos apresentar nesse projeto a implantação de melhoria do meio físico aprimorando a sinalização visual do setor produtivo através da ferramenta da qualidade ciclo PDCA na qual iremos apresentar cada etapa do processo desde a parte do planejamento até as ações da conclusão do projeto. O intuito é acompanharmos a implantação desde a fase inicial até a conclusão da implementação obedecendo o esquema do ciclo afim de garantirmos que o projeto passe por todas as etapas.

Esse projeto foi desenvolvido com objetivo de repassar para as organizações a importância que a melhoria ou implantação do meio físico tem dentro da organização, os benefícios que podem agregar tanto para organização como para o colaborador. A crescente busca pela melhoria contínua dentro das organizações tem sido um dos diferenciais competitivos entre elas e atualmente essa busca vem crescendo cada vez mais.

A necessidade das empresas em proporcionar ambientes de trabalho que favoreçam a produtividade, o bem-estar e a qualidade de vida dos colaboradores e nesse contexto é importante salientar que o meio físico organizacional é composto por uma série de elementos que exercem influência direta sobre o desempenho do colaborador, eficiência nos processos, além de deixar o ambiente de trabalho com imagem institucional mais organizada. A metodologia utilizada neste estudo foi baseada em pesquisas bibliográficas e documental e as informações foram coletadas através de visita técnica, entrevista com gestores e colaboradores, além de informações interna fornecidas pela empresa. Foram consultadas fontes teóricas como livros acadêmicos e artigos científicos, uso das ferramentas da qualidade: 5W2H, PDCA, ISHIKAWA.

Portanto vale enfatizar que ao compreender a importância do meio físico nas organizações a empresa investirá não somente na estrutura física da organização, mas também estará investindo no seu capital humano valorizando o bem-estar dos colaboradores garantindo com essa estratégia melhores resultados para a organização.

Nesse projeto iremos apresentar as etapas de implementação da sinalização visual no meio físico do setor operacional da empresa UG Industria de colchões Ltda, onde será abordado todas as fases do projeto aplicado através da ferramenta PDCA.



1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A gestão do meio físico assume fundamental importância na busca da melhoria na qualidade do ambiente de trabalho e no desempenho dos processos como um todo. Um planejamento adequado, com o uso de estratégias atuais baseadas em estudos do campo de estrutura organizacional, pode oferecer diversos benefícios para a organização, com pessoas mais motivadas e satisfeitas, maior facilidade nos processos e na movimentação dos materiais e pessoas e tempo nas operações. Nas organizações, isso se mostra fundamental, tendo em vista muitas vezes os processos se repetindo por falta de sinalizações.

Segundo Nonaka e Takeuchi (2008, p. 25) definem o meio físico como "a capacidade que uma empresa tem de criar um ambiente qualitativo, disseminá-lo na organização e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas".

A importância do meio físico para a gestão de uma organização reside no fato de que elas são essenciais para garantir a eficiência operacional e o bem-estar de todos os envolvidos.

- Sua fluidez e otimização adequa o espaço disponível na empresa.
- Sua gerência adequada contribui para a segurança e conforto dos funcionários e visitantes, além de melhorar a produtividade.
- Sua limpeza e arrumação asseguram um ambiente saudável e organizado.
- Sua infraestrutura bem planejada e mantida sustenta as operações cotidianas, prevenindo interrupções e facilitando a execução das atividades.
- Sua sinalização visual eficiente orienta a circulação de pessoas e veículos, reduzindo riscos.

A melhoria da implantação na sinalização visual na organização e a adequação do seu layout, visa o bem-estar do colaborador e o atendimento das normas de segurança do trabalho, conforme apresentado a seguir.

1.1 Segurança do Trabalho

A segurança do trabalho é o conjunto de medidas técnicas e administrativas voltadas para a prevenção de acidentes e doenças ocupacionais. Seu principal objetivo é preservar a integridade física e mental dos trabalhadores.

Conforme a Organização Internacional do trabalho (OIT), a segurança no trabalho é um direito fundamental e um pilar da dignidade no ambiente laboral. No Brasil, a segurança do trabalho é regulamentada por normas regulamentadoras (NRs), que definem critérios mínimos de segurança para diversas atividades e ambientes.

A segurança do Trabalho pode ser resumida em uma frase: É a prevenção de perdas. Estas perdas devem ser antecipadas e referem-se a todo tipo de ação técnica ou humana, que possam resultar numa diminuição das funções laborais (produtivas, humanas, etc.). A segurança do trabalho são os meios preventivos (recursos), e a prevenção dos acidentes é o fim a que se deseja chegar (ZOCCIO, 1996).

Segundo Saliba (2006) a segurança do trabalho visa prevenir os acidentes de trabalho oriundos dos diversos riscos operacionais presentes nos ambientes de trabalho (eletricidade, proteção de máquinas, armazenamento, dentre outros).



Desse modo, as medidas adotadas na prevenção dos acidentes de trabalho muitas vezes minimizam a exposição aos agentes ambientais. Portanto, um programa de segurança do trabalho deverá incluir, também, o controle dos riscos ambientais e vice e versa. Sendo assim, a segurança do trabalho pode ser entendida como os conjuntos de medidas que são adotadas visando minimizar os acidentes de trabalho, doenças ocupacionais, bem como proteger a integridade e a capacidade de trabalho do trabalhador. (ARAÚJO, 2006)

A Importância da Segurança do trabalho no meio físico de trabalho compreende todos os elementos estruturais e ambientais presentes no local onde as atividades laborais são realizadas, incluindo máquinas, ferramentas, instalações elétricas, ventilação, iluminação, temperatura, ruídos e layout do espaço. A negligência com esses fatores pode comprometer não apenas a saúde física dos trabalhadores, mas também sua produtividade e segurança.

De acordo com a Norma Regulamentadora NR 9, os agentes físicos — como ruído, calor, frio, radiações e vibrações, devem ser monitorados e controlados para prevenir doenças ocupacionais e acidentes de trabalho.

A NR 12, por exemplo, regulamenta a segurança no uso de máquinas e equipamentos, exigindo proteções físicas, dispositivos de parada de emergência e sinalização de segurança.

1.2 Sinalização Visual

A sinalização visual é uma ferramenta essencial para orientar os colaboradores dentro da organização dando fluidez ao trabalho. Estudos sobre comunicação visual mostram que uma sinalização clara e consistente pode melhorar a experiência do cliente, facilitando a localização de produtos e serviços, além de transmitir uma imagem organizada e profissional.

Segundo Lester (2006, p. 87) sinalização visual é “todo elemento que expressa como elemento que utiliza a comunicação expressada de maneira visual”. Em toda empresa o ideal é ter sinalizações claras, legíveis e esteticamente alinhadas à identidade visual da marca. No interior, placas indicando as seções de diversos setores, bem como placas das áreas de máquinas e equipamentos, devem ser posicionadas em locais estratégicos e de fácil visualização.

A sinalização de segurança tem a função de orientar funcionários e demais pessoas que transitem em um determinado ambiente, quanto aos riscos existentes. COSTA (2006) descreve que esta sinalização tem por objetivo chamar a atenção, de forma rápida e inteligível, para objetos ou situações que comportem riscos ou possam estar na origem de perigos. Estes sinais podem ser classificados como:

- Sinais de Obrigação – indicam comportamentos ou ações específicas e a obrigação de utilizar equipamento de proteção individual (EPI).
- Sinais de Perigo – indicam situações de atenção, precaução, verificação ou atividades perigosas.
- Sinais de Aviso – indicam atitudes proibidas ou perigosas para o local.
- Sinais de Emergência – indicam direções de fuga, saídas de emergência ou localização de equipamento de segurança.

Com base na proposta de melhoria o projeto de implementação do meio físico será acompanhado com base de uma ferramenta de gestão da qualidade chamada Ciclo PDCA.

1.3 PDCA

PDCA é uma ferramenta de gestão que tem por finalidade promover melhoria contínua nos processos organizacionais. Assim o PDCA permite uma análise mais detalhada do processo permitindo voltar várias vezes para etapa anterior garantindo a que os objetivos estipulados pela organização sejam alcançados. Dessa forma Melo 2011 (2011. P 69), afirma que:

- O ciclo PDCA permite integrar as etapas de modo relativamente simples para aplicá-lo, não necessários malabarismos intelectuais ou administrativos, tampouco elevado dispêndio de tempo. As maiores vantagens do ciclo são:
- Pode ser utilizado em qualquer insidência da empresa, produzindo melhorias consistentes nos processos e atividades em geral;
- Integra as etapas, produtivas envolvendo todos os atores e tomando todos eles responsáveis pela qualidade do processo.

O PDCA é um acrônimo das palavras Plan, Do, Check, e Act, logo, elas significam:

- Plan (planejar): etapa de definição e determinação dos objetivos e metas, bem como, do método que será utilizado para alcançar o imposto.
- Do (fazer): executar o planejado em busca dos objetivos e metas estipuladas;
- Check (verificar): análise dos dados obtidos após a aplicação do que foi proposto;
- Act (agir): após a análise dos dados, deve -se avaliar se os objetivos foram alcançados ou não. Caso negativo, devem se verificar os objetivos e métodos e reestruturar o planejamento.

Em síntese, o PDCA permite a integração de mais um processo. Além disso, conforme o andamento da ferramenta, é maior a probabilidade de encontrar novos problemas que podem impactar a qualidade do produto, já que a ferramenta tem um comportamento cíclico.

Segundo Werkema (1995, p. 17), define o ciclo PDCA como “um método gerencial de tomada de decisões para garantir o alcance de metas necessárias à sobrevivência de uma organização”. Considerando a definição de que um problema é um resultado indesejável de um processo, o PDCA pode ser visto como um método de tomada de decisões para a resolução de problemas organizacionais. Assim, o PDCA indica o caminho a ser seguido para que as metas estipuladas possam ser alcançadas.

Entretanto, o ciclo PDCA é uma metodologia poderosa para a melhoria contínua dos processos e serviços das empresas. Ele permite que as organizações identifiquem os problemas e implementem ações corretivas de forma sistemática e efetiva. Nesse sentido, conforme destaca Deming (2017), o PDCA é a base da melhoria contínua e deve ser utilizado por todas as empresas que desejam alcançar a excelência em seus processos e serviços.

Ishikawa (2015), classifica o ciclo PDCA como uma metodologia amplamente

utilizada para a melhoria contínua da qualidade na gestão de empresas. Essa metodologia apresenta diversas vantagens para a gestão de qualidade, como a identificação de problemas, a definição de soluções e a padronização de processos, tornando as empresas mais eficientes e competitivas. Uma das principais vantagens do ciclo PDCA é a sua capacidade de identificar problemas de forma sistemática e objetivo.

Para darmos início na implantação do projeto utilizando a ferramenta PDCA, o primeiro passo é iniciarmos com o PLAN, ou seja, o Planejamento: Este ciclo tem início com a definição de um plano, baseado em diretrizes ou políticas da empresa, nesta fase escolhe-se um processo ou problema a ser sanado, que pode ser uma atividade, linha de montagem, um método etc. Esta fase, segundo Campos (2004), é subdividida em cinco etapas:

- a. Identificação do problema: é realizado todas as vezes que a empresa se depara com um resultado (efeito) indesejado, provindo de um processo (conjunto de causas).
- b. Estabelecer meta: o problema será sempre a meta não alcançada, sendo a diferença entre o resultado atual e um valor desejado. Toda meta a ser definida deverá sempre ser constituída de três partes - objetivo gerencial, prazo e valor.
- c. Análise do fenômeno: análise detalhada do problema detectado e suas características, por meio de fatos e dados coletados.
- d. Análise do processo (causas): buscar as causas mais importantes que provocam o problema, através da análise das características importantes.
- e. Plano de ação: é o produto de todo processo referente à etapa PLAN em que estão contidas, em detalhes, todas as ações que deverão ser tomadas para se atingir a meta.

2 PLANEJAMENTO

Com base no projeto de implantação da proposta de melhoria da sinalização do meio físico da empresa UG indústria de colchões LTDA no setor operacional, foi realizado um planejamento de acordo com a planilha orçamentaria anual.

A empresa conta hoje com 07 galpões fabris, portanto o primeiro passo foi levantar quais dos galpões iriam ser sinalizados este ano, áreas a serem demarcadas, inserção de placas sinalizadoras e mudanças no layout.

Nesse planejamento foi definido que toda área fabril que contenha extintores e hidrantes iriam passar por reforma, renovando toda pintura e demarcação das áreas onde contem esses equipamentos, obedecendo normas regulamentadoras e legislações vigentes. O prazo para conclusão dessa renovação de pintura dos extintores e hidrantes foram de 30 dias iniciando na primeira semana de abril com término para o fim de maio. A reforma foi concluída dentro do prazo estabelecido no planejamento.

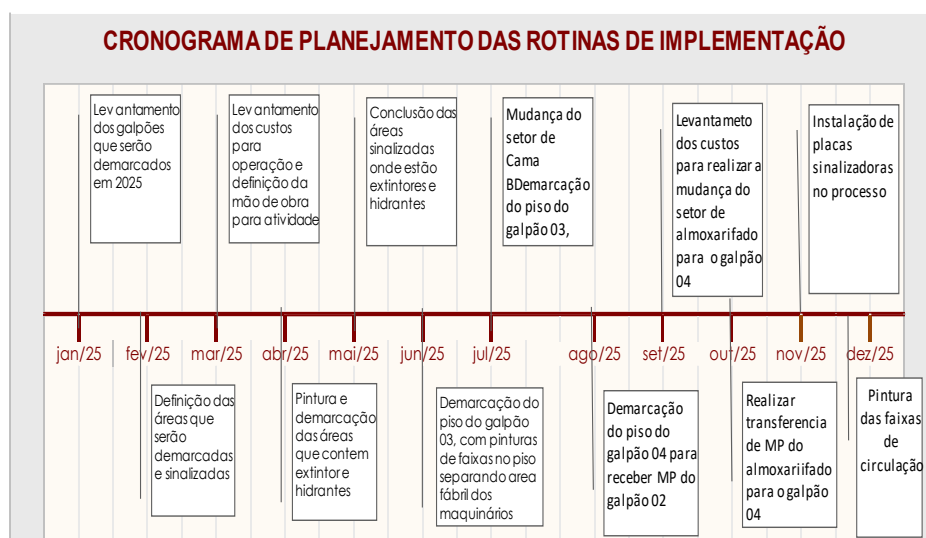
A segunda etapa do projeto foi definição da demarcação do piso do galpão 03, (também conhecido como setor de atelier), esse galpão conta com uma área fabril 1250Mt² e será demarcado com pinturas de faixas no piso separando área de movimentação da área de maquinários.

A terceira etapa tem prazo para término em dezembro de 2025, nesse planejamento será feito a transferência do setor de almoxarifado que hoje está no galpão 01 (600Mt²) para o galpão 04 (1250Mt²). O Galpão 04 será todo estruturado com pinturas de demarcação para receber o material do galpão 01.

Para desenvolvimento do projeto estabelece-se a elaboração de quatro metas específicas:

- Meta 01 - Pintura e demarcação das áreas que contém extintores e hidrantes.
- Meta 02 - Demarcação e pintura de faixas do galpão 03.
- Meta 03 - Instalação de placas sinalizadoras no processo.
- Meta 04 - Pintura de faixas de circulação.

Com base no ciclo PDCA, definiu-se um mapa de planejamento com a rotina a ser seguida de acordo com o cronograma a seguir:



3 DESENVOLVIMENTO

O projeto será implantado com base na ferramenta 5W2H, esse método facilita o acompanhamento de todo o projeto e suas fases com prazo e com quem ficara responsável por cada atividade.

A ferramenta 5W2H foi criada como uma ferramenta auxiliar na utilização do PDCA, mais precisamente na parte de planejamento, por profissionais da indústria automobilística do Japão. Segundo Polacinski (2012) essa ferramenta consiste em um plano de ação para atividades pré-estabelecidas que tem a necessidade de serem desenvolvidas com a maior clareza possível, além de funcionar como um mapeamento dessas atividades.

Portanto podemos enfatizar que 5W2H é uma ferramenta para elaboração de planos de ação que, por sua simplicidade, objetividade e orientação à ação, tem sido muito utilizada em gestão de projetos, análise de negócios, elaboração de planos de negócio, planejamento estratégico e outras disciplinas de gestão.

Quadro 1 - Ferramenta 5W2H

Nº	O QUE	PORQUE	QUEM	QUANTO	COMO	QUANDO	ONDE
01	Pintura e demarcação das áreas que contém extintores e hidrantes	Para atender as normas de segurança de acordo com a NR 12962	Líder de Obra	R\$ 3.500	As áreas serão demarcadas com pintura no piso de acordo com a legislação vigente	Mai/25	Em toda área que contém hidrantes e extintores
02	Demarcação e pintura de faixas do galpão 03	Para garantir fluidez nos processos e garantir a segurança do colaborador	Líder de Obra	R\$ 10.000	As áreas serão demarcadas com pintura no piso, separando área fabril da área de circulação	Jul/25	Galpão 03
03	Instalação de placas sinalizadoras no processo	Para orientar os colaboradores dentro da organização dando fluidez ao trabalho.	Terceirizado	R\$ 5.000	Será colocado placas de identificação no processo	Nov/25	Galpão 03
04	Pintura de faixas de circulação	Para melhorar o fluxo de pessoas nos processos	Líder de Obra	R\$ 7.000	As áreas serão demarcadas com pintura no piso.	Dez/25	Todos os galpões

Fonte: Autoria própria (2025).

4 – CHECK

Nesta etapa será verificado se o planejamento e os objetivos foram alcançados. No início do ano foi planejado ações referentes a implantação de melhorias no meio físico. Em janeiro desse ano foi feito o levantamento de todos os galpões que necessitavam dessas melhorias, no entanto após análise das áreas, ficou definido que para este ano todos os 07 galpões iriam receber extintores e hidrantes e suas respectivas áreas seriam pintadas e demarcadas conforme norma regulamentadora vigente.

Portanto em maio de 2025 esse planejamento foi finalizado com êxito e hoje todos os galpões estão totalmente estruturados para combate a incêndio, além disso a empresa também conta com o corpo de brigadistas altamente qualificados e preparados para qualquer emergência.

No início de junho foi dado início a pintura da demarcação de faixas no galpão 03, tendo como objetivo organizar os espaços, otimizar o fluxo de materiais e garantir a segurança operacional.

Foram realizadas pinturas de faixas e demarcações no piso conforme as normas de segurança e logística interna, seguindo o padrão de cores definido pela empresa.

Nesse projeto estão inclusos instalação de placas sinalizadoras que tem como objetivo trazer benefícios tanto para a segurança quanto para a organização do espaço. A empresa visa oferecer com essas melhorias a segurança dos colaboradores, organização dos espaços, atendimento as normas legais, eficiência operacional, prevenção de acidentes, clareza na comunicação visual.

Em resumo, as placas de sinalização transformam o galpão em um ambiente mais seguro e organizado. Vale a pena ressaltar que embora todos os galpões foram levantados e sinalizados no planejamento, porém nem todos serão finalizados esse ano em razão do cronograma previamente definido e de ajustes operacionais. No entanto foi enfatizado pela empresa que o projeto permanecera em andamento durante o ano seguinte garantindo a plena conformidade com as normas estabelecidas pela empresa.

4.1 Lista de Verificação

Quadro 2 - Lista de verificação

LISTA DE VERIFICAÇÃO				
TÍTULO DA TAREFA	DESCRIÇÃO DA TAREFA	RESPONSÁVEL	DATA	STATUS DA TAREFA
Pintura das áreas de extintores e hidrantes	Foi demarcado todos os 07 galpões para receber extintor e hidrantes	Líder de obra	Mai/25	Concluído
Demarcação do galpão 03	O galpão 03 foi demarcado com faixas separando os postos de trabalho da área de circulação	Líder de obra	Jul/25	Concluído
Instalação de placas sinalizadoras	Será instalado placas sinalizadoras nos equipamentos e galpões	Empresa terceirizada	Nov/25	Em espera
Pintura da faixa de circulação	Todos os galpões serão pintados e demarcados com faixa de circulação	Líder de obra	2026	Em espera

Fonte: Autoria própria (2025).

4.2 Figuras

Figura 1 - Corredor central



Figura 2 - Extintores de incêndio instalados em área interna da empresa



Fonte: Arquivo pessoal (2025).

Figura 3 - Área de montagem com bancadas e operadores utilizando equipamentos de



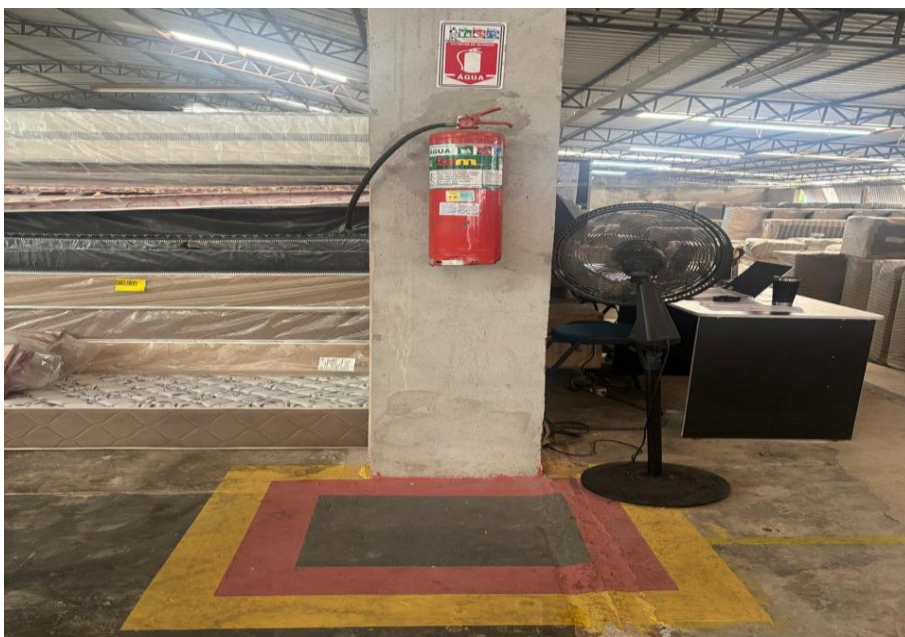
Fonte: Arquivo pessoal (2025).

Figura 4 - Setor de corte de tecidos em bancada industrial



Fonte: Arquivo pessoal (2025).

Figura 5 - Extintor Produção



Fonte: Arquivo pessoal (2025).

Figura 6 - Postos de Trabalho



Fonte: Arquivo pessoal (2025).

5 AÇÃO

Após a implementação da demarcação dos galpões, foram realizadas ações de consolidação e padronização dos resultados. As demarcações aprovadas foram incorporadas como práticas oficiais sendo documentadas em layouts e atualizadas em procedimentos internos de acordo com as normas de segurança estabelecidas pela empresa.

Foram realizados DDS (Diálogo diário de segurança) com todos os colaboradores orientados, a importância dos galpões estarem sinalizados com as áreas de extintores e hidrantes bem como a apresentação da equipe de brigada e o uso correto dos equipamentos. Foi enfatizado a importância de não obstruir essas áreas, a fim de garantir a efetividade das ações de emergências em caso de sinistros.

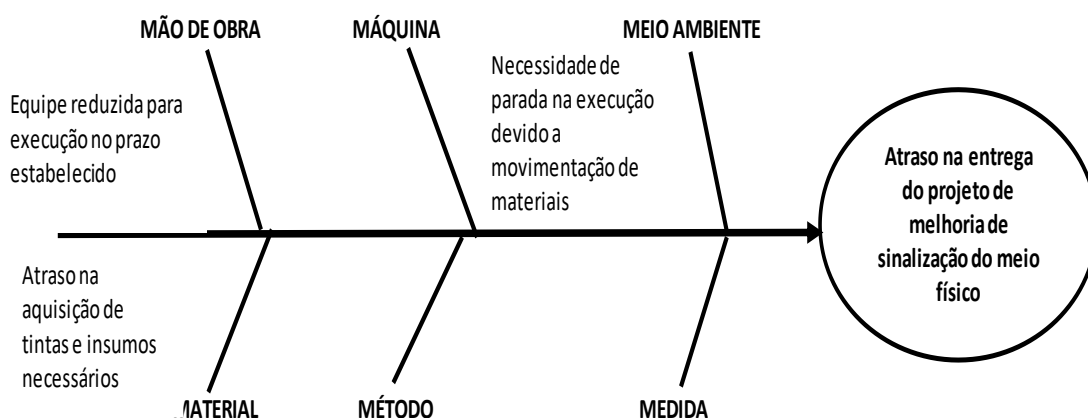
Foram conduzidas orientações aos colaboradores quanto ao uso correto dos espaços demarcados respeitando os limites de demarcações, bem como definido responsáveis pela manutenção periódica das faixas e sinalizações. Ajustes pontuais também foram efetuados para correção de falhas identificadas durante a etapa de verificação, garantindo maior eficiência visual e funcionalidade do projeto.

Portanto vale ressaltar que nem todas as etapas do projeto foram concluídas com êxito. Como parte dessa etapa dos 07 galpões da empresa somente 01 recebeu a demarcação do piso separando os postos de trabalho da área de circulação. Embora todos os 07 receberam a pintura de extintores e hidrantes a etapa de demarcação de faixas não foram.

Entretanto iremos analisar através da ferramenta diagrama de Ishikawa para identificar os fatores que impactaram a conclusão total do projeto planejada para 2025. O levantamento evidenciou possíveis causas agrupadas em categoria permitindo análise para elaboração de planos corretivos.

Principais causas identificadas que impactaram a conclusão do projeto:

- ❖ Mão de obra: Equipe reduzida para execução no prazo previsto;
- ❖ Materiais: Atraso na aquisição de tintas e insumos necessários, bem como desgaste precoce em parte da sinalização já aplicada;
- ❖ Meio ambiente (ambiente físico): necessidade de paradas na execução devido à movimentação de materiais no galpão. A movimentação constante de cargas no galpão exigiu paradas frequentes impactando a execução no prazo planejado.
- ❖



Dessa forma geral, conclui-se que os conjuntos dessas causas dificultaram a finalização do projeto. O mapeamento realizado permite direcionar ações corretivas para garantir maior efetividade no planejamento das ações programadas para 2026.

No caso da mão de obra, não foi feito um levantamento ou estudo de quantas pessoas iriam precisar para conclusão da melhoria, no entanto a empresa utilizou se somente da mão de obra que disponha no setor de obra ou seja 03 colaboradores, porém esse quantitativo não foi suficiente para término das atividades planejadas.

Meio ambiente, em virtude de os trabalhos estarem acontecendo em tempo real, ou seja, a fábrica não parou suas atividades para implantação das melhorias e em determinados momentos os trabalhos eram parados em decorrência da produção ou movimentações de materiais saindo ou chegando.

Material, houve atraso na aquisição de alguns materiais; não houve planejamento de compras, ou seja, muitos materiais eram solicitados após o término e dependendo do fluxo entre solicitação de compra, aprovação, liberação de verba para compra houve atraso e esses fatores acabaram comprometendo a conclusão da obra em tempo hábil dentro do planejamento.



CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Este trabalho teve como objetivo propor melhorias no meio físico da UG Indústria de Colchões da Amazônia LTDA, focando no aprimoramento da sinalização visual do setor operacional, visando em um ambiente organizacional mais seguro para os colaboradores, funcional e produtivo. Foi feito um diagnóstico através de observações, entrevistas, aplicação de questionários com a gestão e colaboradores e análise documental, onde foi identificado os principais problemas relacionados à comunicação visual, infraestrutura e organização física da empresa, assim como que falhas impactavam diretamente o fluxo de processos, a segurança dos colaboradores e a eficiência operacional.

A metodologia utilizada neste estudo foi através de pesquisa bibliográfica e documental. Obtendo informações através de visita técnica, entrevista com gestores e colaboradores, além de informações internas, as quais foram fornecidas pela empresa. Buscamos fontes como livros acadêmicos e artigos científicos nas áreas de administração e gestão da qualidade, garantindo a validade teórica e metodológica da proposta apresentada compreendendo a realidade organizacional e apoiando tecnicamente as ações de melhoria propostas.

Nos resultados obtidos foi possível mostrar que o meio físico é um fator determinante para o desempenho da organização. A ausência de sinalizações, a disposição inadequada de espaços e a falta de clareza nas demarcações internas comprometiam a mobilidade, a segurança e a integração entre os setores produtivos. Foram apresentadas através da proposta de melhoria soluções práticas e alinhadas conforme às normas de segurança e qualidade vigentes, utilizando-se das ferramentas de gestão de qualidade como o PDCA, 5W2H, Fluxograma, Plano de Ação e Diagrama de Ishikawa, que proporcionaram uma estrutura lógica e eficiente para implementação das ações propostas.

O aprimoramento da sinalização visual demonstrou uma avaliação estratégica que atuou positivamente diversos aspectos organizacionais, reduzindo riscos de acidentes e retrabalhos, com a nova sinalização obteve o fortalecimento da segurança, regularizando o fluxo de trabalho e para o aumento de engajamento e senso de pertencimento dos colaboradores em relação ao clima organizacional.

A aplicação das ferramentas de qualidade foi fundamental para acompanhar as etapas de execução, garantindo o monitoramento das ações e a avaliação de resultados conforme o ciclo de melhoria contínua.

Portanto, finalizamos que a implementação do projeto de melhoria do meio físico por meio da sinalização visual representa um progresso relevante para a UG Indústria de Colchões da Amazônia LTDA, revigorando o seu sistema de gestão da qualidade. As ações sugeridas, quando preservadas e melhoradas, possui potencial para gerar resultados apropriados a longo prazo, que promovem não apenas um ambiente mais seguro e organizado, bem como uma cultura de melhoria contínua e valorização das pessoas.

Como recomendação para projetos futuros, sugerimos o aprofundamento das pesquisas em áreas integrantes, especialmente na avaliação dos impactos da sinalização visual na produtividade e no comportamento organizacional dos colaboradores, bem como a análise do retorno financeiro (ROI) consequente da implantação dessas melhorias. Outro segmento crucial seria o estudo sobre a integração da ergonomia e do layout industrial com a gestão visual, tendo em vista como esses elementos podem fortalecer ainda mais a eficiência operacional e o bem-estar no ambiente organizacional. Alguns aperfeiçoamentos poderão

contribuir para o desenvolvimento de modelos mais vigoroso e adequados em diferentes situações industriais, fortalecendo a importância da gestão do meio físico como diferencial competitivo.

Resumidamente, este estudo evidenciou que pequenas mudanças tanto estruturais, quanto comportamentais podem gerar impactos na eficiência operacional, segurança e na satisfação dos colaboradores. Em vista disso, transcende a uma intervenção física, mas caracteriza como uma ferramenta estratégica de gestão, alinhando a infraestrutura, os processos e as pessoas em prol de um mesmo objetivo: a excelência organizacional.



REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Cássio de Oliveira. **Governança das organizações do terceiro setor no município de Sumé- PB.** 2021. 44f. (Trabalho de Conclusão de Curso – Artigo), Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública, Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido, Universidade Federal de Campina Grande, Sumé – Paraíba – Brasil, 2021. Disponível em: [http://dspace.sti.ufcg.edu.br:8080/jspui/handle/riufcg/19389]. Acesso em: 01 de mar. 2025.
- ARAUJO, R. P. Sistemas de Gestão em Segurança e Saúde no Trabalho: Uma Ferramenta Organizacional. Joinville: Monografia Apresentada à Universidade de Santa Catarina para obtenção de título de especialista em Segurança do Trabalho, UDESC, 2006.
- CAMPOS, V. F. Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia. 8. ed. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: Teoria, Processo e Prática** / Idalberto Chiavenato. —5.ed.—Barueri, SP:Manole, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos.** Rio de Janeiro: Campus, 2ª ed. 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor.** 4. ed. Barueri-SP: Manole, 2012.
- CHIAVENATO, I. (2006). Recursos Humanos - O Capital Humano das Organizações. 11. ed. São Paulo: Atlas.
- COSTA, Elierzer Arantes da. Gestão estratégica: da empresa que temos para empresa que queremos. 4 ed., São Paulo: Saraiva. 2012.
- CURY, Carlos Roberto Jamil. A gestão democrática na escola e o direito à educação. Revista Brasileira de Política e Administração Pública, Porto Alegre, n.3, p.22, 2007.
- DEMING, W. E. Quality improvement handbook. 2017. Productivity Press.
- GOHN, Maria da Glória. Conselhos gestores e participação sociopolítica
- GRIMALDI ET AL. Políticas organizacionais e comprometimento organizacional em uma instituição de ensino superior privada da cidade do Rio de Janeiro 2009. Disponível em:[https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos07/1345_artigos2007eget.pdf]. Acesso em: 01 de mar. 2025.
- HITT, Michael A. **Administração Estratégica: competitividade e globalização.** 7. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.
- ISHIKAWA, K. What is total quality control? The Japanese way. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 2015.
- KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011
- KOTLER, P. (2017). **Administração de Marketing.** 15. ed. São Paulo: Pearson Universidades.
- LESTER, James D; LESTER, James D. Jr. Writing Research papers: Acomplete guide.12. ed. Glenview (IL): Longman,2006



Cesar Amaru. **Administração para empreendedores**. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2006.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Administração para empreendedores**. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2006.

MATOS, F. G.; CHIAVENATO, I. **Visão e ação estratégica**: os caminhos da competitividade. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2018.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MOREIRA, Elisabete de Abreu e Lima. **Administração Geral e Pública**. Salvador: jusPODIVM, 2016.

NONAKA, I. & TAKEUCHI, H. **Criação de Conhecimento na Empresa**. Rio de Janeiro: Elsevier, p.25 2008.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Sistemas, organização & métodos: uma abordagem gerencial**. 13 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

UG INDUSTRIA DE COLCHÕES DA AMAZÔNIA LTDA.: **Manual da Qualidade**. Manaus, 2025. 35p

RENNÓ, Rodrigo. **Administração Geral para Concursos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

ZANELLI, José Carlos; SILVA, Narbal. **Interação humana e gestão: a construção psicossocial das organizações de trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.

ZOCCHIO, A., – **Prática da prevenção de acidentes: ABC da segurança do trabalho**. – 6. Ed. rev. E ampl. – São Paulo: Atlas, 1996.

WERKEMA, M.C.C. **As Ferramentas da Qualidade no Gerenciamento de Processos**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1995. _____. **Criando a Cultura Seis Sigma**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2002. (Série Seis Sigma; V. 1).



APÊNDICE

APÊNDICE 1 – ROTEIRO DE ENTREVISTA DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

EMPRESA: UG INDÚSTRIA DE COLCHÕES LTDA

PESQUISADOR:

Data da Entrevista: ___ / ___ / ___

Hora de Início: ___:___ Horário de Término: ___:___

Nome (opcional): _____

Cargo: _____

Departamento /Área: _____

APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

- 1) Qual a razão social da empresa?
- 2) Qual o endereço da empresa?
- 3) Qual ramo de atividade da empresa?
- 4) Qual a visão da empresa? Segundo Chiavenato (2008, p.65) “Visão é a imagem que a organização tem a respeito de si mesma e do seu futuro. É o ato de ver a si própria projetada no espaço e no tempo”.
- 5) Qual a missão da empresa? “A missão representa a razão da existência de uma organização.
Significa a finalidade ou o motivo pelo qual a organização foi criada e para que ela deve servir”.
(CHIAVENATO, 2008, p.62).
- 6) Qual objetivo da organização?
- 7) A empresa divulga de forma ampla seus objetivos, visão e missão?
SIM () NÃO () .



Descreva de que forma você percebe que é feita esta divulgação caso não tenha, relatar os impactados da falta desses documentos na cultura da empresa.

8 Quais os princípios da organização? “Os princípios são aqueles pontos e tópicos os quais a organização não está disposta a mudar, aconteça o que acontecer” (COSTA, 2007, p.38).

9 Quais são os valores da organização? Cury (2006, p.287), descreve valores como “O conjunto daquilo que a força de trabalho julga positivo ou negativo numa organização constitui o sistema de valores da organização”.

10) Quais políticas organizacionais existem na empresa? Segundo Tavares (2000, p. 315) “As políticas consistem em um conjunto de regras ou enunciados que orientam a tomada de decisão”.

11) Qual a breve história desta organização, levando em consideração origem, evolução e principais mudanças?

PERFIL DA ORGANIZAÇÃO

12) Quais os serviços oferecidos pela organização?

13) Quais os produtos oferecidos pela organização?

14) Qual o porte desta empresa?

() Pequeno Porte () Médio Porte () Grande Porte

15) Qual a principal tecnologia utilizada pela organização?

16) Quantos funcionários trabalham nesta organização? Quantos são homens? Quantos são mulheres?

17) Dos colaboradores existentes na organização, quantos possuem:

Ensino Fundamental _____

Ensino Médio _____



Ensino Técnico _____

Ensino Superior Incompleto _____

Ensino Superior Completo _____

18) A organização possui filiais? Se sim, quantas são?

19) Esta organização possui organograma? “Organograma é conceituado como a representação gráfica e abreviada da estrutura da organização”. (CURY, 2006, p. 219).

ASPECTOS ORGANIZACIONAIS

20) Quais os pontos fortes da organização?

21) Quais os pontos fracos da organização?

22) Quais os pontos a melhorar da organização?

23) Qual o diferencial competitivo de sua organização?

24) Quais as oportunidades que a empresa visualiza no mercado?

25) Quais as ameaças que a empresa visualiza no mercado?

26) Quais os catalisadores desta organização? “Catalisadores são fatores externos prevaletentes que afetam positivamente, de imediato, as atividades da organização” (COSTA,2007, p. 86). Exemplos: **Opinião pública favorável às atividades da organização;** Opinião de admiração e fidelidade dos consumidores a um marca; **barreiras ou restrições legais que impeçam ou dificultem a entrada de concorrência.**

27) Quais os ofensores desta organização? “ Ofensores são fatores externos atuais que afetam negativamente, de imediato, as atividades da organização” (COSTA,2007, p. 86). Exemplos: **Legislação desfavorável aos negócios ou atividades da organização; chegada no mercado de produtos ou serviços similares;**



- 28) Quais os Stakeholders, parte interessada, da organização? Segundo Costa, (2007, p. 90) “um stakeholders, ou parte interessada pode ser definido como qualquer instituição, pessoa, grupo de pessoas, formal ou informalmente que tenha algum tipo de interesse que possa afetar ou ser afetado pelo seu funcionamento[...]”
- 29) Quais os principais clientes?
- 30) Existe concorrência no segmento em que a empresa atua?
() Sim () Não Quais são?
- 31) Quais são os principais fornecedores desta organização?



APÊNDICE 2 – VISITA DE OBSERVAÇÃO DIRETA PROJETO DE IMPLEMENTAÇÃO

EMPRESA: UG INDUSTRIA DE COLCHÕES LTDA

PESQUISADOR:

DATA: ___/___/___ **Hora de Início:** ___:___ **Horário de Término:** ___:___

CHECK LIST DE OBSERVAÇÃO	SIM	NÃO	RUIM	REGULAR	BOM	ÓTIMO	OBSERVAÇÕES
INSTALAÇÕES							
1. Vias de acesso							
2. Ponto de localização							
3. Possibilidade de ampliação física							
4. Sinalização interna e externa							
5. Ar-condicionado							
6. Saídas de emergências							
7. Geradores próprios e outros							
8. Áreas de circulação							
9. Banheiros							
10. Arquivo Morto							
11. Arquivo Permanente							
12. Almoxarifado							
SEGURANÇA							
13. Segurança no estacionamento							



14. Segurança no local de trabalho							
15. Técnico segurança trabalho							
16. Extintor de incêndio							
ANÁLISE DO AMBIENTE							
17. Uso de identificação							
18. Uso de uniforme							
19. Climatização							
20. Presença de ruídos							
21. Iluminação do ambiente							
22. Tipo e cores das pinturas							
23. Corredores internos							
24. Layout dos móveis na área de trabalho							
25. Layout dos equipamentos utilizados para execução das tarefas							
26. Quadro de avisos							
27. Manutenção e limpeza do prédio							
28. Quantidade de máquinas e equipamentos							
29. Tecnologia							
30. Conservação e manutenção de							



ANEXOS

ANEXO 1 – VISITA DE OBSERVAÇÃO

Diagnóstico Organizacional

EMPRESA: UG INDUSTRIA DE COLCHÕES LTDA

PESQUISADOR:

DATA: ____/____/____

CHECK LIST DE OBSERVAÇÃO	SI	NAO	RUIM	REGULA	BO M	ÓTIMO	OBSERVAÇÕES
INSTALAÇÕES							
1.Vias de acesso							
2. Ponto de localização							
3.Possibilidade de ampliação física							
4.Sinalização interna e externa							
5. Ar-condicionado							
6. Saídas de emergências							
7. Geradores próprios e outros							
8. Áreas de circulação							
9. Banheiros							
10. Arquivo Morto							
11. Arquivo Permanente							
12. Almoxarifado							
SEGURANÇA							
13. Segurança no estacionamento							
14. Segurança no local de trabalho							
15. Técnico segurança trabalho							
16. Extintor de incêndio							
ANÁLISE DO AMBIENTE							
17. Uso de identificação							
18. Uso de uniforme							
19.Climatização							
20.Presença de ruídos							
21. Iluminação do ambiente							
22. Tipo e cores das pinturas							
23. Corredores internos							
24. Layout dos móveis na área de trabalho							
25. Layout dos equipamentos utilizados para execução das tarefas							
26. Quadro de avisos							
27. Manutenção e limpeza do prédio							
28.Quantidade de máquinas e equipamentos							
29. Tecnologia							
30. Conservação e manutenção de Máquinas							
OBSERVAÇÕES DIVERSAS							

Fonte: (SILVA, 2009, p.16)



ANEXO 2 – PESQUISA DE DOCUMENTOS EXISTENTES

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

EMPRESA: UG INDUSTRIA DE COLCHÕES LTDA

PESQUISADOR:

DATA: ___ / ___ / ___

DOCUMENTOS PARA PESQUISA	SIM	NÃO	ACESSO	Informações a coletar
1. Contrato Social				Razão da Empresa, CNPJ e outros
2. Listagem de funcionários				Quantitativo Masculino e Feminino
3. Manual da Qualidade				Políticas da qualidade
4. Site				Missão;visão;valores;histórico da empresa;políticas;Serviços;Natureza do negócio etc.
5. Manual de Diretrizes Administrativas				Políticas organizacionais
6. Organograma				Hierarquia organizacional
7. Fluxograma				Atividades desempenhadas
8. Planta da área Física da empresa				Dados do layouts
9. Circulares				Informações adicionais
10. Revistas				Dados atualizados e Histórico da Empresa
11. Folder				Produtos; serviços; missão ,valores; histórico da empresa etc.



OBSERVAÇÕES GERAIS

Fonte: (SILVA, 2009, p.17)

ANEXO 3 – QUESTIONÁRIO DE AUTO-AVALIAÇÃO ORGANIZACIONAL

EMPRESA UG INDUSTRIA DE COLCHÕES LTDA

EMPRESA UG INDÚSTRIA DE COLCHÕES LTDA

QUESTIONÁRIO DE AUTOAVALIAÇÃO ORGANIZACIONAL

Data: ____ / ____ / ____

Nome (opcional): _____

Cargo: _____

Departamento / Área: _____

Orientações:

O Objetivo deste Questionário é obter informações com a finalidade de melhoria do ambiente interno organizacional. Para cada atributo relacionado deve-se marcar com um 'X' na posição correspondente caso represente um ponto forte, fraco ou a melhorar. Se possível, justifique a opção com um breve comentário a respeito da escolha. Para esclarecimento:

possível, justifique a opção com um breve comentário a respeito da escolha. Para esclarecimento:

- **Pontos fortes** são atributos que afetam positivamente o resultado da organização;
- **Pontos fracos**, por sua vez, são atributos que afetam negativamente no resultado e deverão ser eliminados; e

- **Pontos a melhorar** são os atributos que não influenciam diretamente no resultado, mas podem representar melhorias futuras.

Responda os questionamentos com o máximo de sinceridade e atenção para que possamos contribuir de forma eficaz para uma avaliação correta da organização.

Após o preenchimento do questionário, favor entregar a sua chefia imediata.

	Seq	Atributos	Ponto Forte	Ponto a Melhorar	Ponto Fraco	Comentário
1 GESTÃO	1.1	Tomada de decisão				
	1.2	Gerência de sistemas de informação				
	1.3	Administração das ações estratégicas				
	1.4	Gerência geral				
	1.5	Relacionamento com clientes				
	1.6	Relacionamento com os Fornecedores				
	1.9	Relacionamento com Governo				
	1.10	Relacionamento com Imprensa				
	1.12	Relacionamento com os sócios				
			TOTAL (Não Preencher)			
2 RECURSO HUMANO	2.1	Recrutamento e seleção				
	2.2	Capacitação, treinamento e desenvolvimento. de RH				
	2.3	Gestão de pessoas				
	2.4	Motivação				
	2.5	Remuneração				
			TOTAL (Não Preencher)			
03 MÁQUINAS	3.1	Equipamentos de manuseio				
	3.2	Veículos				
	3.3	Instalações elétricas				
	3.4	Instalações hidráulicas				
	3.5	Instalações de Segurança				



	3.7	Máquinas, equipamentos				
	3.8	Internet				
		TOTAL (Não Preencher)				
04 MARKETING	4.1	Conhecimento do mercado e dos concorrentes				
	4.2	Flexibilidade e negociações				
	4.3	Pós-venda				
	4.4	Tratamento de satisfação dos clientes				
	4.5	Reconhecimento no Mercado				
	4.6	Posicionamento no Mercado				
			TOTAL (Não Preencher)			
05 - MATERIAIS	5.1	Desenv. de parcerias com fornecedores				
	5.2	Cadeia do suprimento, logística.				
	5.3	Estoques: quantitativos, qualitativos, preservação.				
	5.4	Qualidade assegurada na aquisição de bens e serviços				
			TOTAL (Não Preencher)			

	Seq	Atributos	Ponto Forte	Ponto a Melhorar	Ponto Fraco	Comentário
6 MEIO AMBIENTE	6.1	Gestão de Sustentabilidade				
	6.2	Gestão do consumo de energia elétrica				
	6.3	Gestão do consumo de água				
	6.4	Gestão do consumo de insumos				
	6.5	Coleta de lixo seletiva				



	6.6	Reciclagem de resíduos				
	6.7	Procedimento diante de reclamações de vizinhos, da imprensa e de autuações.				
		TOTAL (Não Preencher)				
7 MEIO FISICO	7.1	Circulação interna				
	7.2	Estacionamentos				
	7.3	Iluminação Interna				
	7.4	Limpeza e arrumação.				
	7.5	Infraestrutura				
	7.6	Proteção e segurança pessoal				
	7.7	Proteção e segurança patrimonial				
	7.8	Sinalização visual interna				
	7.9	Sinalização visual externa				
	7.10	Organização Almoxarifado				
			TOTAL (Não Preencher)			
08 COMUNICAÇÃO	8.1	Comunicação para clientes				
	8.2	Comunicação para Fornecedores				
	8.3	Comunicação entre Supervisores				
	8.4	Comunicação entre Funcionários				
	8.5	Comunicação escrita				
	8.6	Comunicação de Circulares				
	8.7	Comunicação Quadro de Avisos				
	8.8	Comunicação verbal				
	8.9	Comunicações da direção com transparência e integridade				
	8.10	Providências e respostas às reclamações e sugestões de				



		clientes				
	8.11	Providências e respostas às reclamações e sugestões de funcionários				
		TOTAL (Não Preencher)				
09 PROCEDIMENTOS	9.1	Fluxogramas				
	9.2	Normas, padrões e procedimentos para prestação de serviço				
	9.3	Normas, padrões e procedimentos administrativos				
	9.4	Sistemas de garantia da qualidade				
	9.5	Organização de arquivos (Permanente e Morto)				
	9.6	Controles de materiais				
			TOTAL (Não Preencher)			
10 FINANÇAS	10.1	Gestão de Despesas				
	10.2	Faturamento e recebimento				
	10.3	Investimentos em tecnologia				
	10.4	Investimentos em recursos humanos				
			TOTAL (Não Preencher)			

Fonte: (SILVA, 2009, p.18-19)