

## **Estudo da organização do trabalho e sugestões de melhorias em uma empresa do setor gráfico de Rio Paranaíba – MG**

### **Study of the organization of work and suggestions for improvement in a company in the graphic sector in Rio Paranaíba – MG**

DOI: 10.34140/bjbv3n4-002

Recebimento dos originais: 18/06/2021

Aceitação para publicação: 31/07/2021

#### **Gustavo Alves de Melo**

Mestrando em Administração pela Universidade Federal de Lavras - UFLA  
Instituição: Universidade Federal de Lavras/Departamento de Administração e Economia  
Endereço: Campus Universitário, Caixa Postal 3037, CEP 37200-900, Lavras/MG  
E-mail: gustavo.melo3@estudante.ufla.br

#### **Maria Gabriela Mendonça Peixoto**

Doutora em Engenharia de Produção pela Escola de Engenharia de São Carlos/Universidade de São Paulo – EESC/USP  
Instituição: Universidade Federal de Viçosa/Campus Rio Paranaíba – UFV/CRP  
Endereço: Km 7 – Zona Rural, MG-230, Rodoviário, CEP 38810-000, Rio Paranaíba – MG, Brasil  
E-mail: mgabriela@ufv.br

#### **Samuel Borges Barbosa**

Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC  
Instituição: Universidade Federal de Uberlândia – UFU Campus Santa Mônica  
Endereço: Av. João Naves de Ávila, nº 2121, Bairro Santa Mônica, CEP 38.400-902, Uberlândia – MG, Brasil  
E-mail: osamuelbarbosa@gmail.com

#### **Maria Cristina Angélico Mendonça**

Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade de São Carlos – UFSCar  
Instituição: Universidade Federal de Lavras - UFLA  
Endereço: Campus Universitário, Caixa Postal 3037, CEP 37200-900, Lavras/MG  
E-mail: mariacam@ufla.br

#### **RESUMO**

Devido a grande variedade de produtos e serviços semelhantes no mercado, os consumidores estão cada vez mais exigentes ao comprar qualquer mercadoria, considerando em suas escolhas qualidade, preço e atendimento ofertados, o que torna a concorrência entre as empresas muito elevada. No setor gráfico, graças à tecnologia de máquinas sofisticadas em detrimento às atividades manuais, o mercado é ainda mais competitivo, surgindo à necessidade de fidelizar clientes de modo a superar suas expectativas, destacando-se em relação aos adversários. Para isso, é fundamental investir em ferramentas da Organização do Trabalho da Produção que auxiliem no planejamento, gestão e controle dos processos produtivos, refletindo positivamente nos resultados da organização ao empregá-las. Desse modo, o presente trabalho possui como objetivo estudar a micro empresa do setor gráfico da cidade de Rio Paranaíba, no estado de Minas Gerais, com foco na organização do ambiente de trabalho, organização de seus sistemas e métodos e melhoria contínua. O trabalho inicia-se através de pesquisas em literaturas sobre o tema e, em seguida, são definidos o objetivo, metodologia utilizada, mapeamento de processos, análise da organização e de parâmetros estruturais e resultados propostos.

**Palavras-chave:** Organização do Trabalho, Setor Gráfico, Mapeamento de Processos.

## ABSTRACT

Because of the wide range of similar products and services on the market, consumers are increasingly demanding when buying any goods, considering on their choices quality, price and service offered, which makes competition between companies very high. In the graphics sector, thanks to the technology of sophisticated machines to the detriment of manual activities, the market is even more competitive, arising from the need to retain customers in order to exceed their expectations, standing out from the competition. For this, it is essential to invest in Production Work Organization tools that help in the planning, management and control of production processes, reflecting positively on the organization's results when using them. Thus, the present work aims to study the micro company in the printing sector, in the city of Rio Paranaíba, in the state of Minas Gerais, focusing on the organization of the work environment, organization of its systems and methods, and improvement to be continued. The work starts by searching for literature on the subject and then are set the goal, the methodology, process mapping, organization and analysis of structural and proposed outcomes parameters.

**Keywords:** Work Organization, Graphic Sector, Process Mapping.

## 1 INTRODUÇÃO

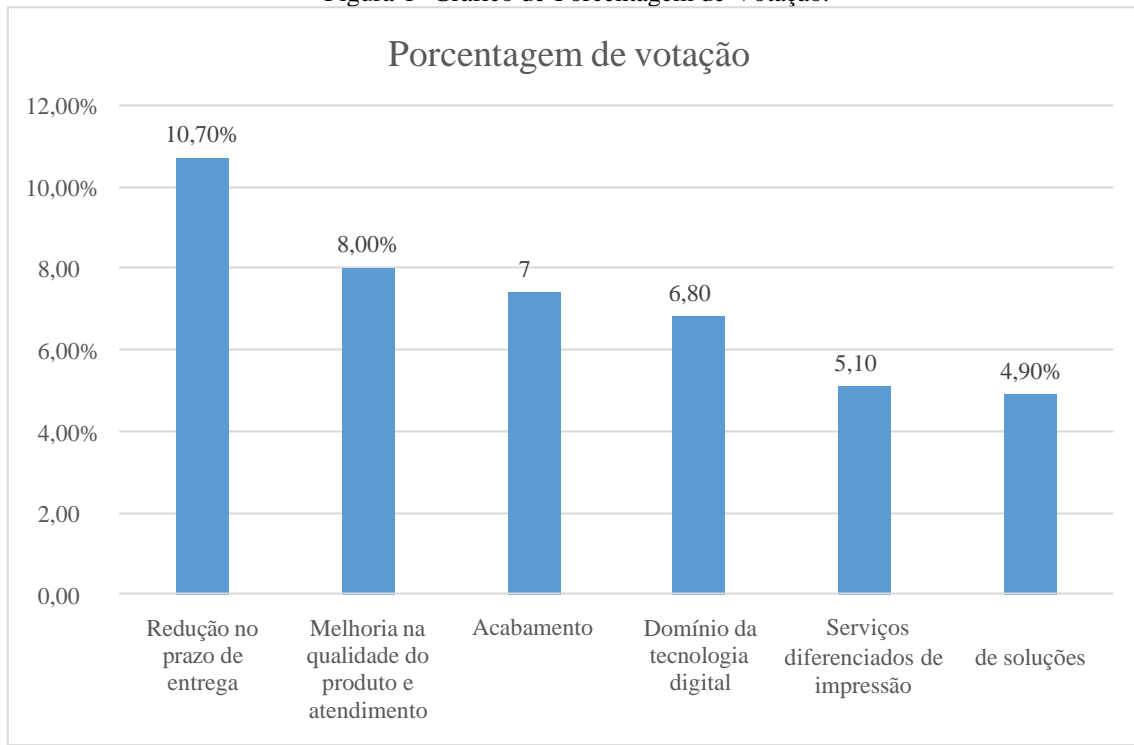
O início da indústria gráfica surgiu em 1430 por Johann Gutenberg na Alemanha a partir das máquinas tipográficas que permitiram à manufatura de livros em tiragens. No Brasil, o segmento gráfico surgiu em 1808 com a chegada da Família Real Portuguesa e, além de jornais, eram impressos folhinhas, obras literárias, trabalhos científicos e materiais pedagógicos. Hoje, conforme estudo realizado pela Inteligência de Mercado (IEMI) em 2009, tomando-se por base o ano de fundação, a idade média de existência das empresas é relativamente alta neste setor, por volta de 18 anos; o que reflete a longa tradição dessa indústria no Brasil. O setor gráfico possui duas entidades que o representa: a ABGT (Associação Brasileira de Tecnologia Gráfica) que é responsável por cursos, consultorias e seminários voltados para área gráfica (Stucchi, 2013) e a ABIGRAF (Associação Brasileira da Indústria Gráfica).

Com o aumento da competitividade, empresas que buscam sucesso e diferencial competitivo devem aplicar os procedimentos em diferentes áreas da organização, difundindo o conceito de organização para todos empregados (PEREZ, 2016). No setor gráfico não é diferente, principalmente pela evolução dos aplicativos e equipamentos depois da digitalização do processo produtivo (HORIE, 2009). É necessária a transformação estrutural dessas organizações visando à qualidade com foco nos clientes, com o objetivo dessas empresas tornarem-se mais flexíveis, empreendedoras e inovadoras frente aos desafios da modernidade (OSBORNE E GAEBLER, 1994).

Estudo feito em 2007 pelo SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) evidencia quais ações, na opinião dos 1200 empresários consultados, são mais importantes para aumentar o consumo de serviços gráficos e/ou na conquista de novos clientes. 45% dos entrevistados afirmaram não fazer nenhum tipo de investimento, dado que não é surpresa, visto que

segundo pesquisa de 2017 da ABIGRAF, o Brasil possui 19142 empresas gráficas, das quais 81,47% se enquadram como microempresas.

Figura 1- Gráfico de Porcentagem de Votação.



Fonte: SEBRAE / ABIGRAF (2019)

Dessa forma, o desenvolvimento deste trabalho justifica-se pela importância e necessidade de planejamento e organização nas indústrias gráficas que não foi mencionado no gráfico acima. O objetivo do trabalho é analisar e criar condições para melhorar o gerenciamento e organização da empresa estudada por meio de metodologias e ferramentas como o mapeamento de processos. O tema é interessante dentro da engenharia de produção, pois está intimamente relacionado às diferentes maneiras que as empresas e seus funcionários se organizam.

## 2 METODOLOGIA

Esta pesquisa é de caráter qualitativo por utilizar variáveis que envolve a subjetividade dos sujeitos entrevistados e também quantitativo pela utilização de dados que, ao ser padronizados, transformam-se em diferentes indicadores. (FONSECA, 2002).

O objeto de estudo será uma gráfica situada em Rio Paranaíba, Minas Gerais. Segundo os proprietários, a empresa foi fundada há vinte anos, porém está há apenas três anos sob a nova gestão. A gráfica possui quatro funcionários em que apenas o Design Gráfico exerce especificamente sua função, que é criar as artes requeridas pelos clientes. Ainda segundo os donos, a gráfica possui diversos processos de produção tais como: blocos de notinhas, bloco de nota fiscal, bloco de produtor rural, banners, cartazes,

cartões de visita, folders, convites de casamentos/aniversários, calendários, entre outros artigos. Durante essa nova gestão, houve um grande investimento na empresa com a aquisição de novas máquinas: plotagem, impressão, picote e computadores. Se por um lado, a compra de equipamentos foi satisfatória, por outro trouxe alguns problemas: Os proprietários não se comprometeram a organizar o ambiente de trabalho, deixando equipamentos ociosos

sem utilidade dentro do setor de serviço.

Para iniciar o projeto, foi realizada estudos acerca de literaturas sobre o tema. Em seguida, foram realizadas duas entrevistas: uma com os proprietários da gráfica e outra com os funcionários, com o objetivo de identificar os processos críticos e principais problemas da empresa. As entrevistas foram de forma espontânea e tranquila, permitindo aos entrevistados falar livremente sobre o assunto.

Posteriormente, foram realizadas observações na empresa, dando ênfase principalmente a organização do trabalho da produção. A partir disto, buscou definir e realizar sugestões de modificações para que a empresa busque melhor organização em seu ambiente de trabalho e satisfação total de seus clientes.

### **3 CONTEXTUALIZAÇÃO DO SETOR DE IMPRESSÃO GRÁFICA**

Segundo dados de 2008 da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) o setor gráfico possui 20.296 unidades produtivas, sendo que 88% são micro e pequenas empresas. O faturamento bruto do setor é cerca de 23,1 bilhões incluindo serviços como impressão de jornais, livros, revistas, apostilas e manuais. As vendas concentram-se em clientes empresariais composto de empresas industriais e comércio varejista. A concorrência nesse mercado é acirrada principalmente pela facilidade de entrada de novos competidores.

#### **3.1 MAPEAMENTO DE PROCESSOS**

A definição de mapeamento de processos por Davenport (1994) é uma ordenação específica de atividades tendo início e fim, outputs e inputs bem identificados. Segundo Jan Van Bon (2006, p.17), processos são uma sequência de atividades lógicas para realização de um objetivo definido.

Os processos dispõem de inputs, outputs, tempo, espaço, ordenação, objetivos e valores, interligados logicamente, resultam uma estrutura que fornece produtos ou serviços aos clientes. Entender os processos, é muito importante, já que eles são a chave para o sucesso de qualquer organização. São esses processos os responsáveis pelo que será ofertado ao cliente (Johansson et al., 1995; Rummler e Brache, 1994).

Mapeamento de processo é usado para detalhar os processos de negócios, focando os elementos importantes que influenciam em seu comportamento atual, afirma Soliman (1999). Villela, (2000), afirma que o mapeamento dos processos é importante, também, por ter função de registro e documentação

histórica das organizações, sendo que o aprendizado é construído com base em conhecimentos e experiências passadas, baseado nas memórias.

### 3.2 MAPEAMENTO DE PROCESSOS NA GRÁFICA

Apresentaremos na sequência o fluxograma do processo de atendimento e entrega do serviço executado pela gráfica, destacando o início e o fim do processo, além das variantes dentre os diferentes serviços prestados pela empresa.

Todo o processo se inicia com a chegada do cliente a recepção da gráfica, onde ele será atendido. O atendimento é feito pela sócia da empresa, ela que vai negociar com o cliente, preços, tempo de entrega, entre outros detalhes, além de anotar detalhadamente o pedido do cliente para que a arte seja executada em sequência.

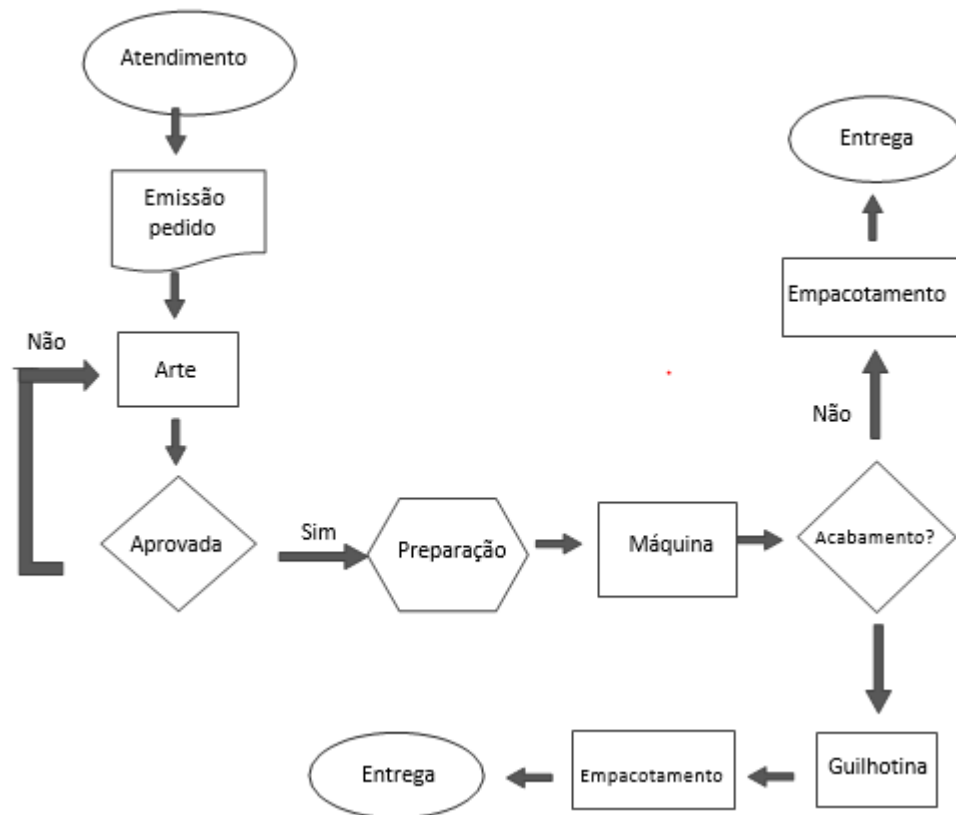
A arte é a segunda etapa do processo, ela é executada por um funcionário experiente e com grande conhecimento de ferramentas de edição e montagem de designs. Após a conclusão da tarefa, é enviado ao cliente o projeto pronto para que ele possa opinar e ver se atende todas as suas necessidades, se a arte for aprovada, a mesma segue para a próxima etapa que consiste na preparação, caso não seja aceita, ela volta para a elaboração, efetuando ajustes para atender a solicitação do cliente.

Na etapa de preparação, consiste em fazer o pedido da matéria prima necessária para a atividade, sendo que a produção na gráfica se classifica como puxada (não há estoque, a matéria prima é solicitada no momento em que é demanda), a mesma chega a menos de 24 horas após o pedido. Há a preparação do maquinário necessário, depende do produto solicitado pelo cliente. Essa etapa é executada pelo sócio proprietário e que possui maior experiência na área.

Algumas atividades não necessitam de acabamento, pois a máquina já executa o mesmo, porém alguns processos necessitam de acabamento “manual”, utilizando assim mais uma etapa, que é executada por outro funcionário especializado na utilização da guilhotina (máquina utilizada para cortes e acabamentos).

Após esse processo, os produtos são empacotados e armazenados no local de despacho, onde a sócia que trabalha na recepção dos clientes irá finalizar o processo informando ao cliente que já pode buscar o material. O processo finaliza quando há a entrega e o recebimento do serviço/produto. Outra função realizada pela sócia no processo é organizar a sequência de execução das encomendas, se há urgência ou não, e monitorar os pedidos executados dos que ainda não foram executados.

Figura 2 - Fluxograma do processo.



Fonte: Criado pelos autores.

#### 4 DIVISÃO DO TRABALHO NA PRODUÇÃO

Segundo a visão Smithiana, o ser humano ao fazer a implantação da divisão do trabalho, ele parte da premissa a intercambiar, permutar ou trocar uma coisa por outra, não pelo pressuposto de suas vantagens ou do que é proporcionado. Em uma de suas citações ele fala que essa atitude é única e exclusivamente humana.

“De qualquer maneira essa propensão encontra-se em todos os homens, não sendo encontrado em nenhuma outra raça de animais que não parecem conhecer nem essa nem qualquer outra espécie de contratos” (SMITH,1994).

O ser humano por ser de infinitas necessidades, não podendo assim suprir sozinho, busca ajuda de seus semelhantes. Contudo essa troca se dá pelo interesse mútuo das partes envolvidas, ou seja, vantagens. Em suma, Smith fala que conseguimos suprir nossas necessidades através de negociações ou compra.

Porém, na teoria isso é mais complexo, para o homem suprir essas necessidades, ele tem que apresentar vantagens, serviços, produtos por exemplo, que só consegue através da divisão do trabalho, onde uma aprimoração de determinada atividade permite obter um excedente de produção de seu próprio trabalho que é comercializado.

Em relação a diferentes profissões e produtos produzidos traz consigo a harmonia comum. O

interessante seria que a partir da divisão se tenha a união, o que é um paradoxal para muitos, essa compreensão. Contudo o que se tem é uma união através das necessidades ocasionadas pelo escambo.

Com relação às vantagens das diferenciações do trabalho e suas divisões, Smith apontatrês vantagens, a primeira sendo maior habilidade e qualificação dos trabalhadores, poupançade tempo e por fim a invenção de máquinas para agilizar e facilitar o trabalho.

Através do primeiro, a divisão do trabalho permite que os trabalhadores realizem suas atividades em âmbito específico, com isso as atividades torna-se de caráter de profundo conhecimento, abdica de ter um conhecimento mediano de um tudo para se aprofundar em uma certa atividade. Com referência ao segundo aspecto, Smith quer uma maior concentração na atividade que se executa, pois isso ocorre uma eficiência maior do que aquele que faz diversos procedimentos e sua atenção está voltada para a diversidade. Por último ele aponta o uso de maquinários, o que facilita a execução do trabalho e que tem como possibilidade auxiliar a realização de inúmeras tarefas.

#### 4.1 DIVISÃO DO TRABALHO NA GRÁFICA

A empresa em análise conta com um quadro de quatro funcionários, sendo dois deles os donos os quais são responsáveis pelo setor financeiro e atendimento, Já os outros dois funcionários operam diretamente na produção, um deles é responsável pelos acabamentos dos pedidos, tipo de corte, marcas de dobra e etc, o outro funcionário é responsável pela arte finale a arte do projeto.

Figura 3 - Quadro de Funcionários.

FUNCIÓNÁRIOS	CARGA HORÁRIA	FUNÇÃO
SÓCIO 1	08:00 até 18:00	FINANCEIRO E ATENDIMENTO
SÓCIO 2	08:00 até as 18:00	GERENTE GERAL
FUNCIÓNÁRIO 1	08:00 até 18:00	REALIZAR ACABAMENTOS
FUNCIÓNARIO 2	08:00 até 18:00	RESPONSÁVEL PELA ARTE FINAL, ARTE DO PROJETO

Fonte: Criado pelos Autores.

Os funcionários estão ligados diretamente na produção, se reportam diretamente ao gerente geral,

o que também ajuda na produção. Vale ressaltar também que o gerente geral e a responsável pelo atendimento e financeiro são os donos da empresa, trabalhando ativamente dentro dela. Não há uma padronização no tempo das entregas, uma vez que são feitas com a necessidade dos clientes.

Não há uma alta rotatividade da empresa, especificamente por ser pequena, quando há contratações, as mesmas são realizadas através de indicações. Após a contratação é feito um treinamento com duração de um mês, o qual o funcionário toma conhecimento do serviço de acordo com a demanda.

## 5 ANÁLISE DE CONFIGURAÇÕES ESTRUTURAIS

### 5.1 HIERARQUIA

A estrutura organizacional de uma empresa trata da forma como a instituição se organiza em relação às atividades e recursos disponíveis para o cumprimento dos seus objetivos. Geralmente é expressa em organograma que ajuda a identificar a hierarquia e a divisão de departamentos.

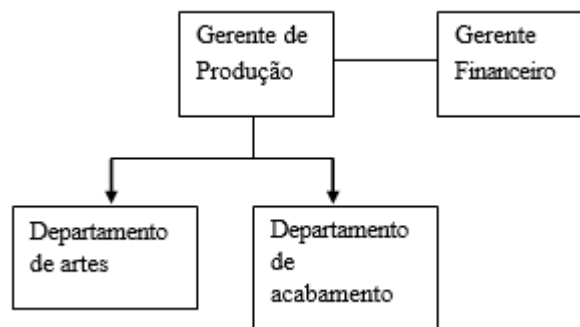
Hierarquia pode ser entendida como a distribuição ordenada dos poderes da empresa com a subordinação sucessiva de uns aos outros, uma série contínua de graus e escalões que determinam a autoridade, os níveis de poder e a importância de cada posição.

Segundo Morgan (1996, p.28), a hierarquia pode ser expressa como a autoridade do superior sobre o subordinado e caminha do topo para a base da organização; essa cadeia que é resultante do princípio de comando deve ser usada como canal de comunicação e de tomada de decisão.

Durante a visita à gráfica, foi possível constatar que a empresa não apresenta uma hierarquia bem definida (não conta com um gerente geral responsável por toda a empresa, mas sim os donos dividindo os cargos de gerência de produção e financeira) e também não há rigidez nos níveis hierárquicos, o gerente de produção auxilia os demais e trabalha diretamente no processo produtivo. A cadeia de comando é chefiada por mais de uma pessoa, o que pode causar um conflito na hora de designar tarefas.

A seguir, encontra-se um possível esboço da hierarquia na empresa:

Figura 4 - Hierarquia da Empresa.



Fonte: Autores



## 5.2 COMUNICAÇÕES EMPRESARIAIS

A comunicação empresarial pode ser entendida como a transmissão de informações entre os diversos níveis hierárquicos da empresa com o objetivo de facilitar a realização das atividades produtivas e pode ser dividida em comunicação formal e informal.

A comunicação formal pode ser entendida como a comunicação desenvolvida a partir de canais presentes na estrutura da organização, como formulários, publicações e fluxogramas. Geralmente é feita por escrito e documentada.

A comunicação informal pode ser entendida como a comunicação desenvolvida espontaneamente e fora dos canais presentes na organização. É todo tipo de relação social entre os colaboradores da empresa, é uma forma dos funcionários obterem mais informações.

Na gráfica, é possível encontrar os dois tipos de interação. A comunicação formal é feita através de formulários (semelhantes ao processo Kanban) que controlam o andamento da produção e fluxogramas que explicam as etapas do processo produtivo. A comunicação informal é feita através de conversas realizadas durante o período de trabalho.

A interação dentro da empresa é feita pessoa a pessoa e, segundo a proprietária, reuniões não são comuns. Fora da empresa, a interação ocorre esporadicamente em encontros programados que tratam de assuntos diversos, não somente referentes ao trabalho.

## 6 ANÁLISES DE PARÂMETROS ESTRUTURAIS

### 6.1 INDICADORES E METAS

Os indicadores são usados no ambiente empresarial com o propósito de orientar a empresa de forma estratégica e medir o desempenho (se estão distantes ou próximas de atingirsuas aspirações). As metas são um tipo particular de indicador que expressam os objetivos da empresa em um determinado período.

Segundo Rummler (1994, p.168), “As medidas sozinhas não mostram absolutamente nada, elas precisam estar agrupadas estrategicamente em um sistema de indicadores de desempenho organizacional para que os gestores da alta administração possam agir de maneira eficiente, e assim, conseguir atingir os objetivos traçados”.

A empresa visitada trabalha com o atendimento da demanda existente no mercado e não apresenta metas pré-estipuladas de desempenho ou produção. Como já dito anteriormente, não conta também com incentivos para funcionários.

No ramo das gráficas, os produtos comuns são banners, cartões, convites, notas de empresas, entre outros. São produtos personalizados para cada consumidor, o que dificulta a padronização. A temperatura constatada na empresa foi à temperatura ambiente e não apresentou influência negativa ou positiva no processo de produção.

Já a luminosidade é boa no período de trabalho (dia), o que auxilia na redução de custos. O nível de ruído constatado foi levemente alto por causa do funcionamento das máquinas. A empresa apresentou uma organização regular, com alguns materiais desnecessários junto a área de produção, o que dificulta a locomoção na empresa.

## **7 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL, CULTURA ORGANIZACIONAL, METAS, MISSÃO, VISÃO, VALORES E OBJETIVOS**

### **7.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL**

As formas de coordenar, organizar e dividir as atividades desempenhadas por uma organização compõe a chamada Estrutura Organizacional. Nela também se incluem as estruturas físicas, além de aspectos humanos, jurídicos, financeiros, econômicos e administrativos.

Segundo o Pesquisador Alfred D. Chandler, contatou –se em 1962, após uma série de estudos, que as estruturas organizacionais de uma empresa estão diretamente ligadas às estratégias adotadas pela mesma.

### **7.2 ANÁLISE ORGANIZACIONAL**

A análise e obtenção de dados foram feitas através de entrevistas com a presença de todos os integrantes do grupo. Os proprietários se mostraram motivados e dispostos a fornecer todas as informações necessárias para a pesquisa, além de demonstrarem adeptos a novas

sugestões de melhorias. Sendo assim, foi possível observar e entender todos os aspectos estruturais presentes na empresa, desde as relações humanas até as disposições físicas de maquinários, departamentos e objetos.

#### **7.2.1 Diagnóstico Organizacional**

- Maquinário disposto na oficina
  - Konica Minolta (impressão)
  - Plotagem (adesivos e faixas)
  - SKAY (das chapas de uma única cor)
  - GTO (impressão de alta tiragem)
  - Guilhotina
  - Iscotadeira (picota, vinco, numera)
  - Surifundi (cola lona do banner por prensagem)

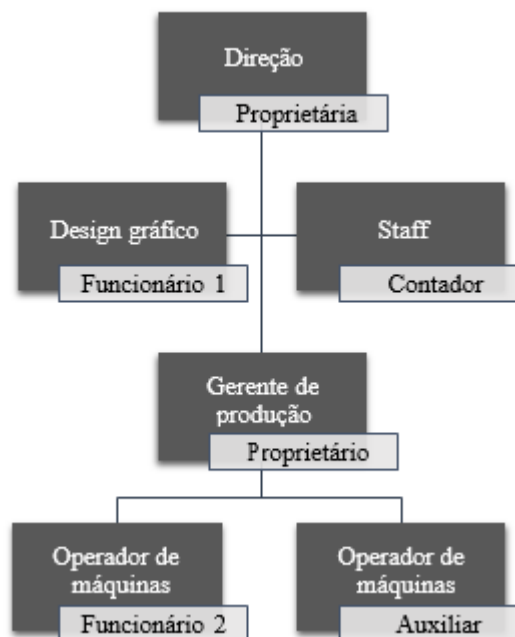
- Estrutura e Organograma

Primeiramente, observou-se a não existência de organograma na organização. Segundo

informações obtidas, a empresa é dirigida por Marcelo e sua esposa, Gislaine. A gráfica produz diversos produtos do ramo, tais como banners, panfletos, adesivos, faixas, entre outros. Além dos proprietários, a organização conta com mais dois funcionários, Elias e Marcelo, totalizando um quadro de quatro pessoas atuando no local. Apenas Elias, que é designer gráfico, exerce uma função específica. Logo, as demais tarefas como acabamento e impressão são revezadas entre Marcelo (proprietário) e Gislene. Gislene tem função de secretária e atendente, além de compartilhar com Marcelo tomadas de decisão, tais como orçamentos e decisões de desenvolvimento organizacional. As tarefas de cunho financeiro da empresa também são desempenhas pelo casal.

No decorrer da análise, problemas sofridos pela gráfica foram postos em pauta. Após estudar a organização, sugere-se a implementação do organograma proposto pelo grupo. Além disso, a necessidade de contratação de um terceiro funcionário para auxiliar no processo produtivo, já que existe muitas tarefas para poucas pessoas. Tendo em vista que o proprietário, além de gerenciar toda linha de produção, também possui reponsabilidade de finanças mesmo não possuindo domínio nessa área, ou seja, seria interessante a contratação de um contador para o auxiliar nas questões financeiras. Sendo assim, a utilização do chamado Staff como forma estrutural, que visa especializar as áreas da produção. Segundo a pesquisadora Para Miranda (1981), essa opção facilita a cooperação, controle e a coordenação para o alcance de objetivos. Contudo, essas mudanças levam a empresa a uma organização linear, que busca a hierarquia de linha de comando até aqueles que executam as tarefas.

Figura 5 - Organograma Proposto.



Fonte: Criado por Autores

Outra sugestão de melhoria seria a utilização de um software que viabiliza a construção e

planejamento de orçamentos, já que muitas vezes os proprietários encontraram dificuldades na elaboração de preços tendo em vista a complexidade de produção de certos produtos solicitados pelos clientes.

- **Cultura empresarial**

Por se tratar de uma empresa pequena, as relações humanas são bem perceptíveis. A estrutura da linha de produção é dividida em máquinas de designer, impressão e acabamento, onde atuam um total de quatro funcionários. O trabalho em equipe é um fator primordial na empresa, sendo estimulado diariamente pois todos processos são dependentes uns dos outros. Essa motivação é feita através da troca de experiências e diálogo, fazendo com que o funcionário busque sempre uma melhor produtividade, uma vez que não existe prêmios e comissões como ferramentas de motivação.

No que tange à missão da organização, segundo Gislaine, certos valores são prioridade. Valores estes como humildade e educação na hora do atendimento, são características que a gráfica não abre mão que seus funcionários tenham. Além disso, a honestidade é um pré-requisito no local, sendo empregado diariamente entre os trabalhadores. Os proprietários acreditam quem o alcance de resultados e metas só é possível quando se prega tais valores citados.

Sobre o desenvolvimento profissional dos funcionários, a empresa não investe em cursos e afins, devido ao alto custo. Porém os funcionários usam os mais de 20 anos de experiência em gráficas obtidos pelo proprietário como meio de aprendizado, estimulando a criatividade e buscas por melhorias contínuas, acarretando numa melhor capacitação de todos.

## **8 CONCLUSÃO**

Neste trabalho, tornou-se possível analisar a organização do trabalho como um todo e identificar problemas nesse ambiente de produção que foi explorado a partir de observações e mapeamentos de processo. O objetivo do trabalho foi cumprido e, além disso, pudemos realizar sugestões de melhorias à empresa. Com a aplicação destas, é possível obter uma metodologia de gestão que visa à satisfação dos funcionários, melhoria contínua e, principalmente, organização do trabalho.

## REFERÊNCIAS

- CASPARY, Thomaz. Os principais desperdícios da produção na Indústria Gráfica. Disponível em: <[https://www.portaldasartesgraficas.com/\\_p/nws3/42DD7A3E-6470-4514-9A53-0BD789AA2050/os-principais-desperd%C3%ADcios-da-produ%C3%A7%C3%A3o-na-ind%C3%BAstria-gr%C3%A1fica](https://www.portaldasartesgraficas.com/_p/nws3/42DD7A3E-6470-4514-9A53-0BD789AA2050/os-principais-desperd%C3%ADcios-da-produ%C3%A7%C3%A3o-na-ind%C3%BAstria-gr%C3%A1fica)>. Acesso em: 30 nov.2018.
- CHIAVENATTO, Idalberto. Introdução a Teoria da Administração. 6ª. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- CIRIELLO, David M. Estratégias para o gerenciamento do cronograma do projeto: Dicasúteis para os gerentes de projetos e membros da equipe. Disponível em: <<https://brasil.pmi.org/brazil/KnowledgeCenter/Articles/~~/media/C1CEEAF8C9364BAA9FAB0D7F2B92203F.ashx>>. Acesso em: 30 nov. 2018.
- DAVENPORT, T. H. Reengenharia de processos. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- BON, J. V. Fundamentos do Gerenciamento de Serviços em TI baseado no ITIL. ItSMF daHolanda, 2006.
- JOHANSSON, H. J. Processos de negócios. São Paulo: Pioneira, 1995.
- RUMMLER, Geary A. BRACHE, Alan P. Melhores desempenhos das empresas. São Paulo: Makron Books, 1994.
- SOLIMAN, F. Optimum level of process mapping and least cost business process reengineering. International Journal of Operations Production Management, p.810-816, 1999.
- VILLELA, C. da Silva S. Mapeamento de Processos como Ferramenta de Reestruturação e Aprendizado Organizacional. Dissertação (Mestrado em Eng. Produção) Programa de PósGraduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2000.