



Implantação do Programa 5S em creches do município de Viçosa-MG

LUANA CÁSSIA PINTO

Universidade Federal de Viçosa

Graduanda em Engenharia de Produção

luanacpinto@gmail.com

Resumo: Sendo uma creche um ambiente de integração e desenvolvimento de diversas habilidades de uma criança, é fundamental que ela ofereça um ambiente bem organizado e propício às práticas escolares. Infelizmente, se tratando de creches filantrópicas nem sempre é essa a realidade encontrada. Em função desta necessidade, desenvolveu-se um projeto para a implantação de uma ferramenta de qualidade conhecida como Programa 5S nas creches de Viçosa-MG visando a estabelecer uma cultura de hábitos de organização e asseio no ambiente da creche, obtendo uma melhor qualidade de vida para aqueles que fazem uso do local. Com base nos sensores de utilização, ordenação, limpeza, saúde e autodisciplina, o Programa 5S é capaz de constituir ambientes ideais para o desenvolvimento da criança e promover a educação dos envolvidos para os conceitos de organização.

Palavras-chave: Programa 5S, qualidade, creche.

1. Introdução

O ambiente de aprendizagem deve ser propício e motivador para as práticas educacionais. Segundo Glasser (apud RAMOS, 1992), “o sucesso e a produtividade de uma organização educacional dependem da qualidade do trabalho do aluno e das habilidades dos dirigentes e professores”. Desta forma, a organização do espaço deve compor um ambiente harmônico e agradável dentro das creches, promovendo as condições necessárias para o desenvolvimento das crianças que ali estudam e para a motivação dos educadores.

De acordo com o Estatuto da Criança e do Adolescente toda criança tem o direito à creche e é um dever do estado oferecê-la. Mais que um espaço de educação e integração, a creche influencia em vários fatores no desenvolvimento da criança e, portanto, é de fundamental importância que ofereça uma estrutura adequada a seus usuários. “Assim, a instituição de ensino, como geradora e multiplicadora do conhecimento, deve incorporar em sua estrutura a mentalidade e a cultura da qualidade, e ter a consciência de que pessoas treinadas, lideradas e motivadas são a garantia do processo de melhoria, uma vez que a qualidade é um caminho e não um destino” (ALBERTON; BERTOL; CARVALHO, 1998).

No entanto, o que se observa nos centros de educação infantil, principalmente aqueles inseridos em comunidades de baixa renda, é que o ambiente não permite de maneira fácil as interações entre as crianças e os educadores devido a problemas como grande número de crianças sob a supervisão de um só adulto, escassez de mobiliário, objetos e equipamentos, acúmulo de materiais desnecessários (principalmente advindos de doações), e principalmente falta de rotina para as atividades.



A fim de reverter esse quadro, e criar nessas creches um ambiente organizado e dinâmico, em boas condições de higiene, livre de itens que possam oferecer riscos físicos ou à saúde e, principalmente, que promova a qualidade de vida, surge a necessidade de implantação do Programa 5S, um programa de simples implantação, baixo custo e que exige o total envolvimento de todos que frequentam o local. Além disso, “para que os recursos recebidos (sempre escassos) pelas creches não sejam desperdiçados é necessário um trabalho eficiente e eficaz” (BONILLA, 2000), trabalho este que só será efetivo mediante a organização do espaço e da rotina.

Desta forma, a implantação do programa 5S nas creches tem como principais objetivos: (i) o desenvolvimento de ações que facilitem e otimizem as atividades rotineiras da creche, estimulando um melhor desenvolvimento da criança; (ii) a criação de espaços que estimulem os relacionamentos sociais; (iii) a organização dos materiais de forma segura e saudável a todos, visando máxima praticidade; (iv) a identificação e extinção das principais fontes de desperdício e descarte dos materiais que não possuem mais utilização; e (v) a realização de atividades educadoras visando à manutenção do conceito de organização do espaço. Todos esses objetivos visam a garantir às creches e à comunidade em torno delas uma melhor qualidade de vida, já que “escolas de qualidade são instrumentos para a melhoria de vida de cada cidadão e de toda a coletividade” (MARQUES, MIRSHAWKA, 1993).

2. O programa 5S

O programa 5S surgiu no Japão na década de 50 para combater a sujeira e a desorganização das fábricas, tendo sido formalmente lançado no Brasil em 1991. O programa visa a mudar a maneira de pensar das pessoas, na direção de um melhor comportamento, representando uma nova maneira de conduzir a instituição.

O nome conferido ao programa representa as iniciais de cinco palavras japonesas – Seiri, Seiton, Seisou, Seiketsu e Shitsuke – traduzidas para o Brasil como Senso de Utilização, Senso de Ordenação, Senso de Limpeza, Senso de Saúde e Senso de Autodisciplina. Segundo COSTA *et al.* (1996), os significados dos sentidos são:

- **Senso de utilização:** distinguir o necessário do desnecessário (objetos, métodos atitudes) no local de trabalho ou estudo. Implica no descarte dos itens desnecessários;
- **Senso de ordenação:** determinar de forma visível e lógica um lugar para cada objeto ou dado, para que seja encontrado facilmente quando precisar utilizar;
- **Senso de limpeza:** deixar limpo todo o ambiente de trabalho. No plano psicológico, significa adotar comportamentos éticos, limpos e transparentes;
- **Senso de saúde:** manter as condições de trabalho favoráveis à saúde física e mental, exercitando continuamente os três primeiros Sentidos; e
- **Senso de autodisciplina:** exercício da força mental, física e moral, utilizando instruções e auto treinamento com força de vontade, na busca da melhoria.

Considerado um programa de simples compreensão, aplicação, e capaz de produzir resultados a curto prazo, o Programa 5S prepara o ambiente para mudanças culturais e de hábito promovendo o crescimento contínuo das pessoas. Desta forma, é um programa bastante interessante do ponto de vista educacional, visto que “o 5S utiliza o potencial criativo e incrementa a participação de todos na gestão escolar, propiciando um clima favorável ao bom



desempenho no trabalho” (COSTA *et al.*, 1996). Os verdadeiros benefícios do programa ajudam a desenvolver o potencial e as qualidades dos profissionais de educação e do trabalho que realizam.

3. Metodologia

O programa foi aplicado em duas creches filantrópicas do município de Viçosa-MG, cujo tempo de duração foi de aproximadamente quatro meses em cada creche.

A metodologia definida para o projeto consta de seis etapas básicas, a saber: (i) planejamento; (ii) identificação dos problemas; (iii) plano de ação; (iv) dia “D”; (v) verificação do cumprimento; e (vi) melhoria contínua.

3.1. Planejamento

“A atividade de planejamento é fundamental no esforço de produzir qualidade. Planejar significa exatamente tomar decisões sem as pressões que a urgência do momento requer” (PALADINI, 2007). Segundo COSTA & ROSA (1999), para a implantação de um programa de 5S, inicialmente deve-se ter em mente os objetivos a serem atingidos.

Sendo assim, o projeto se inicia com a definição e treinamento da equipe do projeto, seguida de uma reunião com a diretoria da creche para definição dos objetivos e metas em cada creche específica. Nesta reunião ocorre o primeiro contato com os funcionários da instituição, ocasião em que é possível conhecer seus anseios e expectativas relacionados à implantação do projeto.

Nesta etapa é também realizado o treinamento dos funcionários da creche quanto aos preceitos do Programa 5S. É conferida uma palestra através da qual os funcionários conhecem cada senso do programa e são conscientizados da importância e dos benefícios da implantação do 5S. Os funcionários são também motivados a participar diretamente do programa, já que o envolvimento de todos da instituição é de fundamental importância para seu sucesso.

Finalmente, tendo conhecido o ambiente de trabalho e suas principais necessidades, a equipe do projeto elabora um planejamento contendo um cronograma e prazos, bem como o detalhamento de como será realizada cada etapa da implantação.

Cronograma de Execução							
Atividades	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul
Revisão de literatura/treinamento da equipe							
Reunião com diretoria/identificação das áreas de interesse							
Treinamento com funcionários							
Aplicação de questionários							
Elaboração do diagnóstico							
Elaboração do plano de ação							
Aprovação da diretoria							
Dia "D"							
Implantação do plano de ação							
Auditorias							

Figura 1. Planejamento do projeto



3.2. Identificação dos problemas

Além da observação direta, os problemas das creches são identificados através da aplicação de questionários aos funcionários envolvidos nas áreas de maior interesse.

Esta etapa é uma das mais importantes do projeto já que é através dela que se torna possível saber com clareza e detalhes quais são as intervenções necessárias e como e onde a equipe deverá atuar. Esse questionário é sempre aplicado no local específico de trabalho do funcionário, onde um membro entrevistador da equipe questiona o funcionário sobre aspectos relativos ao dia-a-dia do seu trabalho naquele determinado espaço.

Diante da análise dos questionários e de todas as outras informações coletadas por observação direta, é concebida uma avaliação do local e elaborado um diagnóstico da organização. Esse diagnóstico é feito considerando os cinco sentidos do programa, e servirá como base para confecção do plano de ação.

3.3. Plano de ação

Com base no diagnóstico da instituição, é elaborado um plano de ação com todas as ações que devem ser feitas nos dias “D” e seus respectivos prazos. O plano de ação permite o controle de todas as atividades, determinando as ações prioritárias e seus responsáveis além de permitir verificar se há atividades fora do prazo.

O plano de ação utilizado nas creches (ver figura 2) foi dividido pelos sentidos e pelos espaços físicos que receberiam o programa 5S (salas de aula, cozinha, banheiro, etc.), e a cada área foi atribuído um funcionário da creche e um membro do projeto como responsáveis.

PROGRAMA 5S		PLANO DE AÇÃO					
	Área externa, Responsável:					Membro responsável:	
	O que ?	Senso:	Início	Término	Quanto?	Observações:	Situação
1	Instalar o corrimão da rampa.	Saúde				Marceneiro.	Pendente
2	Colocar lixeira de recicláveis na área externa.	Saúde					Pendente
3	Colocar proteção na beirada da pia onde as crianças escovam os dentes.	Saúde					Pendente
	Banheiro, Responsável:					Membro responsável:	
1	Elaborar programação de limpeza.	Limpeza					Pendente
2	Colocar cartazes educativos.	Limpeza					Pendente
	Cozinha, responsável:					Membro responsável:	
1	Organizar e etiquetar os utensílios e mantimentos nos armários.	Organização					Pendente
2	Fazer bancos para a mesa.	Organização				Marceneiro.	Pendente
3	Colocar divisórias nos armários.	Organização					Pendente
	Sala de aula, Professora responsável:					Membro responsável:	
1	Colocar lâmpadas fluorescentes na sala.	Saúde					Pendente
2	Descartar materiais desnecessários.	Descarte					Pendente
3	Organizar e etiquetar os armários.	Organização					Pendente
4	Separar lugar para pertences pessoais.	Organização					Pendente
5	Conscientizar quanto ao uso das lâmpadas e ventiladores.	Auto-disciplina					Pendente

Figura 2. Exemplo de plano de ação utilizado no projeto.

Cada ação recebeu uma data de início e término e caso seja necessário algum investimento monetário, o campo “Quanto?” deve ser preenchido. O controle do cumprimento



das ações é realizado na coluna “Situação” que deve ser preenchida como “Pendente”, “Em execução”, “Concluída” ou “Cancelada”.

O plano de ação é, então, encaminhado para a diretoria da creche e, caso seja aprovado, dá-se início à implementação das ações. O acompanhamento das ações deve ser sempre realizado de acordo com o que foi definido no plano de ação. Novas ações podem ser acrescentadas, mas ações antigas nunca podem ser deletadas ou retiradas do plano de ação, apenas “Cancelada”, de acordo com a situação.

3.4. Dia “D”

Após aprovação do plano de ação pela diretoria da instituição, são realizados vários “dias D” para aplicação dos sentidos nos diversos cômodos da creche: salas de aula, cozinha, depósito, área externa, dentre outros.

O primeiro sentido aplicado foi o sentido de *utilização* (SEIRI). Este sentido foi aplicado a partir da seleção de tudo o que não estava em uso e sua posterior avaliação quanto à possibilidade de reaproveitamento, descartando-se os itens realmente desnecessários. Todos os materiais e objetos foram, então, classificados de acordo com sua importância, descartando-se os objetos em desuso ou sem utilidade para os funcionários ou para as crianças. Este sentido contribuiu fortemente para que fosse evitado o desperdício de espaço e de tempo.

O sentido de *ordenação* (SEITON), como o próprio nome diz, significa ordenar objetos, móveis, materiais e suprimentos, de forma a facilitar a comunicação visual e o fluxo de pessoas, consequentemente diminuindo o esforço físico e economizando tempo. A aplicação deste sentido deu-se através de colocação de etiquetas, rearranjo dos móveis e prateleiras, fixação de divisórias e por fim da ordenação de todos os materiais conforme sua utilidade. Locais próprios foram definidos para cada objeto e tudo foi devidamente etiquetado.

Segundo CARVALHO (1998), “o arranjo espacial de ambientes infantis coletivos, em termos da ocorrência de interação entre as crianças e delas com o educador, pode contribuir para a qualidade do atendimento oferecido em creches”. Espaços organizados “auxiliam a criança a prestar atenção na atividade e no comportamento do colega, aumentando assim, a chance de brincarem juntos e desenvolverem a mesma atividade por mais tempo.”

Quanto ao sentido de *limpeza* (SEISOU), foi realizada uma inspeção do local, identificando os pontos críticos em relação ao asseio da creche. Assim, além da realização da limpeza em si, uma programação de limpeza foi proposta ao funcionário responsável e, na sequência, recomendado a todos a conservação do local. Foram compradas mais lixeiras para a área externa e próximo a todas as lixeiras e nos banheiros, placas foram afixadas alertando para a necessidade de limpeza do local e incentivando a economia de água e energia.

O sentido de *saúde* (SEIKETSU) visa à manutenção da higiene, isto é, garantir um ambiente não agressivo, livre de agentes poluentes, com boas condições sanitárias e de higiene pessoal. Remédios e materiais de limpeza foram armazenados em locais seguros, fora do alcance das crianças, e áreas como banheiros e bebedouros foram deixados em excelentes condições sanitárias. Além disso, na área externa, foram afixadas placas atentando para o risco de acidentes ao subir em uma mureta que havia no local e foi afixada uma tela para conter esses acidentes. São ações que propiciaram um ambiente de trabalho agradável, redução de acidentes e doenças, e pessoas saudáveis com melhor qualidade de vida.



O último senso, o de *autodisciplina* (SHITSUKE), é o hábito de observar e seguir as normas e procedimentos relacionados com a manutenção dos quatro sentidos anteriores. Todos os funcionários devem estar envolvidos na manutenção da ordem e no cumprimento de suas tarefas. Este foi um trabalho de conscientização realizado ao longo de todo o projeto.

Os dias “D” são marcados de acordo com a disponibilidade dos funcionários, podendo ser aplicados por senso (um senso em cada dia) ou por área (uma sala de aula/área por dia). É fundamental a presença do funcionário responsável pela área na aplicação dos cinco sentidos, pois nada pode ser feito ou alterado sem o seu consentimento. Ele deve estar ciente e concordar com todas as propostas e alterações realizadas.

3.5. Verificação do cumprimento

Nesta etapa são realizadas as auditorias. Um mês após o término da implantação dos sentidos, a equipe retorna periodicamente à creche a fim de corrigir possíveis erros e reforçar a os sentidos do Programa 5S. Nas auditorias, é observado se os funcionários estão cumprindo a organização que foi estabelecida, e se os sentidos estão sendo respeitados. Neste momento, é fundamental reforçar o senso de autodisciplina, encorajando os funcionários a continuarem respeitando o programa, além de mostrar a importância da busca por um ambiente cada vez melhor.

3.6. Melhoria contínua

“Melhoria contínua é uma metodologia na qual as pessoas trabalham em conjunto para melhorar o desempenho dos seus processos, para aproximar o desempenho aos valores de referência e continuamente acompanhar e responder às necessidades e expectativas dos clientes” (PINTO, J.P, 2009).

De acordo com Covey (2005), um hábito de melhoria contínua é a interseção entre o conhecimento, o desejo e o saber fazer (figura 3). Para que qualquer pessoa na organização adote hábitos de melhoria contínua, é primeiro necessário que ela tenha o conhecimento e entenda a razão pela qual deve seguir a metodologia, sabendo exatamente o que precisa ser feito nesse sentido. É também necessário que a pessoa tenha vontade de fazê-lo e, finalmente, o colaborador deve saber como fazer.



Figura 3. A criação dos hábitos (adaptado de Covey, 1984).



Desta forma, os funcionários da creche devem estar bem treinados e conscientes da importância da manutenção do Programa 5S, para que possam identificar os pontos em desacordo e propor melhorias. É uma etapa que não tem um fim determinado, devendo ser realizada constantemente pelos funcionários.

4. Resultados

O projeto foi realizado em duas creches e ao fim do projeto temos móveis rearranjados, prateleiras, divisórias e placas fixadas e materiais guardados em locais definidos, organizados de acordo com sua utilidade e devidamente etiquetados. Tais ações resultaram na otimização do espaço e do tempo, criando um ambiente organizado, saudável e seguro para as práticas de aprendizagem, e propício ao desenvolvimento de várias habilidades necessárias à formação da criança. O maior resultado, entretanto, foi a satisfação dos funcionários envolvidos que, através de seus agradecimentos e elogios, comprovaram a eficácia do projeto.

Nas subseções seguintes apresenta-se um substrato de todos os resultados obtidos em cada creche.

4.1.1. Primeira creche (janeiro a julho de 2009)

4.1.1.1. Salas de Aula

Nas cinco salas de aula foram aplicados os senso do Programa 5S. Os armários das professoras foram organizados e os materiais etiquetados segundo sua utilidade (Figura 4). Em algumas salas a disposição dos móveis e cadeiras foi rearranjada de forma a otimizar o espaço físico disponível. Condições de risco como pregos nas paredes foram retiradas e os móveis quebrados receberam o devido reparo.



Figura 4. Etiquetagem de armário em sala de aula.

4.1.1.2. Sala de coordenação

A sala de coordenação é um espaço de tamanho restrito, porém utilizado como espaço de reunião dos professores para realização de lanches ou conversas informais. Além disso, não só materiais das coordenadoras são guardados nesta sala, mas materiais de toda a creche,



incluindo materiais dos professores e de outros funcionários. Sendo assim, apesar de pequena, a sala de coordenação é um espaço de grande circulação e movimento.

A primeira ação foi retirar tudo que fosse possível da sala. Após o descarte, os materiais restantes foram organizados nas prateleiras e estantes (Figura 5). A mesa de trabalho, antes lotada de papéis desnecessários, foi limpa e organizada. Além disso foi definido um local próprio para guardar os materiais pessoais das coordenadoras.



Figura 5. Prateleiras organizadas e etiquetadas.

4.1.1.3. Galpão

O galpão é um espaço de depósito de todos os materiais velhos, quebrados, em mal funcionamento, ou onde são colocadas as doações recebidas até que recebam destinação. Sujo, mofado, difícil de transitar (Figura 6), a primeira ação no galpão foi realizar o senso de descarte, eliminando todos os materiais que não seriam mais utilizados. Foi então realizada uma limpeza do local e a organização dos materiais que permaneceram. Mais de dez monitores e CPU's de computadores que estavam enconstados, juntamente com uma diversidade de fios e *mouses* embolados, foram testados e selecionados. Deste montante, quatro computadores completos, em perfeito estado de funcionamento foram utilizados para a montagem de um mini-laboratório de informática (Figura 7) no espaço que foi criado após o descarte e a organização do galpão.



Figura 6. Foto do galpão antes da aplicação dos sensores.



Figura 7. Foto do galpão depois da aplicação dos sensores.



4.1.1.4. Depósito, Banheiros e Área Externa

O depósito, onde são armazenados os alimentos, materiais de limpeza e os materiais escolares da creche estava em total desordem. No local foram encontrados alimentos guardados junto a materiais de limpeza e outras situações similares. O espaço foi totalmente organizado e etiquetado, separando remédios, produtos de limpeza, materiais escolares e alimentos, melhorando a conservação destes e facilitando o trabalho dos funcionários responsáveis.

Nos banheiros, tanto o feminino como o masculino, espelhos quebrados e rachados, representando uma condição de risco para as crianças, foram trocados. Além disso, foram fixadas placas nos banheiros atentando para a contenção de água e limpeza do local.

Na área externa, também colocamos placas alertando para o perigo de acidentes ao subir nos muros e ao descer da rampa presente no local.

4.1.2. Segunda creche (julho a dezembro de 2009)

4.1.2.1. Salas de Aula

Nesta creche, nas cinco salas de aulas, foram aplicados os senso do Programa 5S. Muitos materiais antigos, trabalhos e atividades passadas foram descartadas, os brinquedos foram selecionados e organizados por tipos em caixas e colocados nos armários das salas. Os documentos da creche armazenados em uma das salas foram também devidamente organizados e etiquetados (Figura 8).



Figura 8. Estante de documentos organizada.

As salas, antes bastante escuras, receberam lâmpadas fluorescentes, favorecendo as atividades das crianças e professores.

4.1.2.2 Cozinha

Na cozinha, muitos pontos críticos necessitavam de intervenção. Não havia um lugar apropriado para guardar as vassouras e materiais de limpeza utilizados na cozinha, e muito menos um local adequado para o balde de lixo. Os alimentos estavam todos misturados nas prateleiras, assim como os utensílios de cozinha. Após fazer o descarte dos materiais desnecessários, organizamos os alimentos nas prateleiras, os utensílios, e definimos um local próprio e adequado para posicionar o balde de lixo e os materiais de limpeza.



4.1.2.3 Construção do Refeitório

Uma grande dificuldade diagnosticada na creche era o fato de que as refeições eram realizadas nas próprias salas de aula, no pavimento superior, enquanto que a cozinha é localizada no pavimento inferior. Sendo assim, as cozinheiras necessitavam subir uma rampa relativamente íngreme, com as refeições das crianças, muitas vezes debaixo de chuva. Era uma situação de muito incômodo na creche. Decidimos, então, construir um refeitório para que as crianças pudessem almoçar próximo à cozinha. Para realização desta ação, foi encomendada uma mesa grande, com bancos, todos na altura ideal para que as crianças pudessem sentar-se confortavelmente (Figura 9).



Figura 9. Nova mesa utilizada para as refeições, na entrada da cozinha.

4.1.2.4. Área externa e banheiros

O banheiro de uso comum das crianças e funcionários funcionava também como depósito para guarda dos materiais de limpeza da creche, os quais eram armazenados em um armário sem portas e em estado precário. Foi então providenciado um novo armário, o qual foi devidamente fixado na parede do banheiro, em altura própria para que as crianças não pudessem alcançar os materiais. Além disso, foi fixada uma placa no banheiro atentando para a contenção de água (Figura 10), enquanto que na área externa as placas fixadas atentavam para a limpeza e segurança (Figuras 11).



Figura 10. Placa fixada no banheiro.



Figura 11. Placas fixadas na área externa.



Foi também colocada uma tela na mureta da garagem (Figura 12), e fixado um corrimão na rampa de acesso ao pavimento inferior da creche, ambos no intuito de prevenir acidentes. As quinas da pia também receberam proteção de espuma (Figura 13), em função da baixa estatura das crianças.



Figura 12. Tela na mureta da garagem.



Figura 13. Proteção nas quinas da pia.

A partir da observação de que grande parte do lixo gerado na creche é reciclável (papel, plástico, etc), foi colocada uma lixeira específica para lixo reciclável na área externa.

5. Conclusão

A transformação do ambiente físico num ambiente com melhor qualidade de vida pode ser um fator motivador para todos que usufruem daquele espaço, como local de trabalho ou de aprendizagem. Para ser efetiva, essa transformação deve ser concomitante à das pessoas que atuam nesses ambientes e de suas atitudes. Deve ser o resultado do desenvolvimento de um disciplinado trabalho em equipe, da redução de custos, da diminuição dos desperdícios, de um maior aproveitamento do espaço físico e, conseqüentemente, da melhoria da qualidade de vida de todos os envolvidos.

A proposta de desenvolvimento do programa 5S tinha como meta inicial propiciar, aos educadores, a possibilidade de colocarem as crianças em espaços específicos para a sua integração e também espaços para atividades de desenvolvimento individual, com base na cultura da organização dos espaços e atividades. Pretendia-se também, por meio das crianças, que os conhecimentos aprendidos fossem difundidos à comunidade e às famílias, gerando um círculo virtuoso no aprendizado e na geração de resultados.

Melhorar o ambiente da creche através da limpeza, organização e utilização, e estabelecer as condições necessárias para garantir, findo o projeto, a continuidade dos benefícios atingidos eram, portanto, metas concomitantes, que foram cumpridas com sucesso.

Conclui-se ao fim do projeto que a criação de espaços com melhor qualidade de vida, otimizando as atividades dos funcionários, favorecem os relacionamentos interpessoais entre as crianças e suas famílias, tornando o ambiente de trabalho um local mais agradável e harmonioso.



6. Referências Bibliográficas

ALBERTON, L.; BERTOL, A. A.; CARVALHO, H. G. *Liderança e Motivação para a qualidade em Instituições de Ensino Superior Públicas*. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 18., 1998, Niterói. Anais ... Niterói: UFF, 1998.

BRASIL. *Estatuto da criança e do adolescente*. São Paulo: Cortez, 1990. Artigo 54.

BONILLA, J. A. *Gestão da Qualidade Total na Educação*. Núcleo de Estudos Sobre Mudança de Postura Gerencial e Humana. Universidade Federal de Minas Gerais. Disponível em < <http://br.monografias.com/trabalhos908/gestao-qualidade-educacao/gestao-qualidade-educacao.shtml> >

CAMPOS-DE-CARVALHO, Mara. *Organização do espaço em creches e pré-escolas (Resumo)*. 50ª reunião anual da SBPC, Natal.

CARVALHO, A. M. A.. *Seletividade e vínculo na interação entre crianças*. Tese de livre-docência não-publicada, Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo. São Paulo, SP. 1992.

CARVALHO, P. C.; *O Programa 5s e a Qualidade Total*. 4 ed. São Pulo: Alínea, 2006.

COSTA, M. L. da S.& ROSA, V. L. do N. *Primeiros passos da Qualidade no canteiro de Obras - 5S no canteiro*. 2. ed. São Paulo: O Nome da Rosa; 1999.

COVEY, Stephener. *Os sete hábitos das pessoas altamente eficazes*. Ed. Best Seller. Rio de Janeiro: Campos, 2005

MARQUES, J. C.; MIRSHAWKA, V. *Luta pela Qualidade – A Vez do Brasil*. São Paulo: Makron Books, 1993.

PALADINI, E. P. *Gestão da qualidade: teoria e prática*. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2007

PINTO, J, P. *Melhoria Contínua – Compromisso a longo prazo com a mudança*. Comunidade Lean Thinking. Junho de 2009. Disponível em: http://www.slideshare.net/Comunidade_Lean_Thinking/melhoria-contnua. Acesso em setembro de 2010.

RAMOS DE OLIVEIRA, Z. M. (Org.). *Educação infantil: muitos olhares*; São Paulo: Cortez; 1998.

RAMOS, C. *Excelência na Educação: a escola de qualidade total*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992

SLACK, N.; CHAMBER, S.; HARDLAND, C.; HARRISON, A. e JOHNSTON, R. *Administração da Produção*. São Paulo: Atlas, 1999.