



**INSTITUTO FEDERAL**  
Rondônia



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica  
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia

Campus Porto Velho Zona Norte  
Coordenação do curso: Superior de Tecnologia de Gestão Comercial

**JOSIANE CAMILA DE SOUZA FLOR**  
**ROSIVANE OLIVEIRA PEREIRA**

**MÉTODO KAIZEN E SUA APLICAÇÃO EM UMA OFICINA  
MECÂNICA**

**CEREJEIRAS – RO**

**2024**

**JOSIANE CAMILA DE SOUZA FLOR**  
**ROSIVANE OLIVEIRA PEREIRA**

**MÉTODO KAIZEN E SUA APLICAÇÃO EM UMA OFICINA  
MECÂNICA**

Artigo apresentado ao Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia, como requisito para a obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Comercial.

Nome do Orientador: Prof.<sup>a</sup> Dra. Aline Gomes Lopes Pinheiro

**CEREJEIRAS – RO**

**2024**

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema Gerador de Ficha Catalográfica do IFRO,  
com dados informados pelo(a) próprio(a) autor(a).

Flor, Josiane Camila de Souza.  
Método Kaizen e sua aplicação em uma oficina mecânica / Josiane Camila  
de Souza Flor, Rosivane Oliveira Pereira, Porto Velho-RO, 2024.  
12 f.

Orientador(a): Prof.<sup>a</sup> Dra. Aline Gomes Lopes Pinheiro.

Trabalho de Conclusão de Curso (Superior de Tecnologia em Gestão  
Comercial EAD) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de  
Rondônia - IFRO, Porto Velho-RO, 2024.

1. Método Kaizen. 2. Satisfação da equipe. 3. Produtividade. I. Pereira,  
Rosivane Oliveira. II. Pinheiro, Aline Gomes Lopes (orient.). III. Instituto  
Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO. IV. Título.

**Bibliotecário(a) Responsável:** Marlene Fouz da Silva, CRB-11/946 (Campus Porto Velho Zona Norte)

# MÉTODO KAIZEN E SUA APLICAÇÃO EM UMA OFICINA MECÂNICA

Josiane Camila de Souza Flor<sup>1</sup>  
Rosivane Oliveira Pereira<sup>2</sup>  
Aline Gomes Lopes Pinheiro<sup>3</sup>

## Resumo

A Oficina do Luiz, fundada em 2005, é uma empresa de mecânica de maquinários agrícolas em Rondônia, com a missão de garantir a excelência na reparação e ser referência no Cone Sul do estado. Seus valores centrais incluem a satisfação do cliente, o respeito ao produtor rural e a melhoria contínua. Com o objetivo de averiguar melhorias na empresa, foi proposta a implementação do método Kaizen para reduzir desperdícios e fortalecer a unidade da equipe, abrangendo a organização de materiais para evitar desperdícios, instalação de armários individuais para manter a organização, e realização de trabalhos em equipe para aumentar a segurança e produtividade. Recomenda-se que o proprietário ouça as sugestões dos funcionários para melhorias contínuas, visando aumentar a satisfação da equipe, melhorar a organização do espaço de trabalho, garantir a qualidade do serviço, reduzir o tempo de espera e diminuir os riscos de acidentes. Este trabalho é significativo não só por aprofundar os conhecimentos teóricos, mas também por proporcionar uma visão prática da realidade empresarial e oferecer ideias inovadoras que podem resultar em grandes melhorias para a empresa, assegurando seu crescimento sustentável e competitivo no mercado.

**Palavras-chave:** Método Kaizen. Satisfação da equipe. Produtividade.

## 1 INTRODUÇÃO

O método Kaizen, originário do Japão, significa “melhoria contínua”. Desde sua criação na década de 1950, seu objetivo tem sido promover uma cultura de aprimoramento constante, envolvendo todos os colaboradores, do nível operacional ao estratégico. Essa abordagem se destaca por buscar pequenas melhorias diárias, que ao longo do tempo resultam em grandes avanços, eliminando desperdícios e aumentando a eficiência.

---

<sup>1</sup> Discente do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial EaD do Instituto Federal de Rondônia *Campus* Porto Velho Zona Norte. e-mail: [camila-milaa@outlook.com](mailto:camila-milaa@outlook.com)

<sup>2</sup> Discente do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial EaD do Instituto Federal de Rondônia *Campus* Porto Velho Zona Norte. e-mail: [rosivaneoliveira1@hotmail.com](mailto:rosivaneoliveira1@hotmail.com)

<sup>3</sup> Docente Orientadora do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública do Instituto Federal de Rondônia *Camus* Porto Velho Zona Norte. Doutora em Química de produtos naturais (UFRJ). E-mail: [aline.gomes@ifro.edu.br](mailto:aline.gomes@ifro.edu.br)

Neste trabalho, abordamos a aplicação do Kaizen na Oficina do Luiz, uma mecânica agrícola localizada em Cerejeiras-RO, que enfrenta desafios de organização e produtividade. A oficina conta com uma equipe de seis funcionários, e seu objetivo é otimizar processos, melhorar a gestão do tempo e o ambiente de trabalho, promovendo um espaço mais organizado e eficiente para atender à demanda local por serviços de manutenção agrícola. Cada colaborador desempenha um papel essencial no fluxo de trabalho, e é fundamental que todos estejam alinhados com a proposta de melhoria contínua para garantir que o resultado seja positivo. A abordagem Kaizen é especialmente relevante nesse contexto, pois incentiva mudanças graduais e contínuas, envolvendo a participação ativa de todos os funcionários, o que pode favorecer tanto o desempenho individual quanto coletivo.

Com a adoção do método, espera-se que a oficina consiga identificar pontos críticos que afetam sua produtividade, como o desperdício de tempo em tarefas desnecessárias ou a falta de padronização nas atividades. Além disso, o ambiente físico, como a organização de ferramentas e peças, será um dos focos principais da implementação das práticas Kaizen. A aplicação de ferramentas como o 5S auxiliará na organização do espaço, reduzindo a perda de tempo na procura de materiais e criando um ambiente de trabalho mais limpo e seguro.

Outro ponto relevante é a integração da equipe durante o processo de mudança. A comunicação eficaz e a participação ativa de todos os colaboradores são pilares do Kaizen, garantindo que as melhorias implementadas sejam sustentáveis no longo prazo. A oficina não apenas busca aumentar sua eficiência operacional, mas também melhorar a satisfação dos funcionários, proporcionando um ambiente de trabalho mais colaborativo e motivador. Dessa forma, a expectativa é que, ao final do processo, a oficina do Luiz esteja mais bem preparada para enfrentar desafios futuros e fortalecer sua posição no mercado regional.

Esse estudo pretende demonstrar como a aplicação de princípios simples e práticos pode gerar impacto significativo na rotina da oficina. A prática do Kaizen não exige grandes investimentos financeiros, mas sim um compromisso contínuo com o aprimoramento. A partir da análise dos resultados obtidos, será possível avaliar de maneira objetiva como pequenas mudanças podem produzir melhorias expressivas e contribuir para o sucesso da organização. Com a aplicação dessa metodologia, espera-se não apenas melhorar o espaço físico e os processos internos, mas também promover maior integração e colaboração entre os funcionários.

A competitividade no ramo de oficinas mecânicas é crescente, impulsionada pela demanda dos clientes por serviços rápidos, de alta qualidade e com preços justos. Para se destacar nesse mercado, é fundamental adotar ferramentas de melhoria contínua que garantam

eficiência e a satisfação do cliente. Além do Kaizen, existem outras metodologias como o 5S, Lean Manufacturing, Seis Sigma e o PDCA, que também visam aprimorar processos, reduzir desperdícios e aumentar a produtividade. No entanto, optamos pelo Kaizen por ser uma filosofia que incentiva o envolvimento de todos os colaboradores na busca por melhorias incrementais e constantes. Essa abordagem facilita a criação de uma cultura organizacional voltada para a excelência, onde pequenas mudanças diárias geram grandes resultados ao longo do tempo, ajustando-se bem ao dinamismo e à complexidade das operações em oficinas mecânicas.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

De acordo com Hornburg (2009, p. 27), kaizen é: Filosofia de melhoria contínua que prega que nenhum dia pode passar sem a busca da melhoria. Também usado como técnica de introdução da filosofia de melhoria contínua e da manufatura enxuta, focada no envolvimento das pessoas e na eliminação de desperdícios.

O Kaizen foi desenvolvido por Masaaki Imai no Japão e atualmente é praticado em todo o mundo como uma filosofia de melhoria contínua. O conceito foi introduzido na América a partir de seu livro “*Kaizen: The Key to Japan’s Competitive Success*” (1986). A filosofia nasceu como resposta à crise econômica e industrial enfrentada pelo Japão após a Segunda Guerra Mundial. As empresas japonesas precisavam se reerguer e competir novamente no mercado global, e o Kaizen se consolidou como uma estratégia eficaz para melhorar a produtividade e qualidade, focando em soluções simples, práticas e orientadas à eliminação de desperdícios (IMAI, 1986).

Inicialmente, o Kaizen foi adotado no setor industrial, principalmente por empresas como Toyota e Honda, que revolucionaram a gestão da produção com o desenvolvimento de sistemas enxutos (Lean). A Toyota, por exemplo, se destacou por integrar essa metodologia ao seu famoso *Toyota Production System* (TPS), onde a filosofia de melhoria contínua não apenas reduz custos e aumenta a eficiência, mas também humaniza o ambiente de trabalho. A empresa incentiva todos os funcionários, independentemente de cargo, a identificar problemas e sugerir melhorias. Isso demonstra que o Kaizen é mais do que uma técnica gerencial; é um modo de pensar que envolve todos os níveis organizacionais (IMAI, 2012).

Nos últimos anos, a relevância do Kaizen se expandiu para além da indústria e começou a ser adotada em diversos setores, como saúde, educação e serviços, justamente por sua capacidade de se adaptar a diferentes contextos. Segundo Mladen Radujković e Milan Vukomanović (2021), a flexibilidade da metodologia Kaizen torna-a uma ferramenta essencial

para empresas que precisam acompanhar as rápidas mudanças de mercado. Esse alinhamento constante entre operações internas e demandas externas é um dos principais fatores que sustentam a competitividade organizacional no século XXI.

Um dos pilares fundamentais do Kaizen é o engajamento total dos colaboradores. Essa característica se alinha com os conceitos modernos de gestão participativa, onde se reconhece que a inovação não é responsabilidade apenas dos gestores, mas de todos na empresa. A filosofia promove a descentralização das tomadas de decisão e incentiva cada funcionário a se sentir responsável por melhorias contínuas (JESUS e PACHECO, 2021; ORTIZ, 2009; ORIBE, 2022). A prática de ferramentas como o 5S – que envolve a organização e padronização do ambiente – exemplifica como pequenas ações diárias, ao serem bem executadas, geram um impacto significativo a longo prazo.

Além disso, o Kaizen ensina habilidades essenciais para a eficiência, como a capacidade de resolver problemas com base em dados, registrar e documentar processos e buscar padrões de qualidade em todas as operações (IMAI, 2012). A frase de Imai (1994), “Hoje melhor que ontem, amanhã melhor que hoje”, sintetiza a essência da filosofia: não importa o quão eficiente uma empresa já seja, sempre há espaço para melhorias. Esse tipo de pensamento é crucial em mercados competitivos e dinâmicos, onde empresas precisam se atualizar constantemente para sobreviver.

A correta aplicação do Kaizen oferece benefícios substanciais, como a redução de custos operacionais e o aumento da produção sem necessariamente demandar investimentos elevados. Como destaca Michael L. George (2002) em seu trabalho sobre Lean Six Sigma, o Kaizen se torna uma estratégia complementar para iniciativas de melhoria contínua mais amplas, permitindo que pequenas mudanças incrementais se somem e resultem em ganhos expressivos no longo prazo.

Portanto, tanto grandes corporações quanto pequenas empresas podem se beneficiar da implementação de planos de ação baseados no Kaizen. A filosofia mostra que problemas simples podem ser resolvidos rapidamente por meio de ideias inovadoras vindas de qualquer colaborador, independentemente da hierarquia ou setor. Com a aplicação consistente do Kaizen, as empresas não apenas melhoram sua eficiência e competitividade, mas também criam um ambiente de trabalho mais colaborativo e motivador, onde cada pessoa se sente valorizada e comprometida com o crescimento sustentável da organização.

### **3 METODOLOGIA**

A pesquisa pode ser definida quanto ao seu tipo, sendo apresentada como um artigo científico. A pesquisa é classificada como explicativa, utilizada para descrição e análise dos fatos com método qualitativo. De acordo com Creswell (2014), a pesquisa qualitativa é adequada quando se busca entender fenômenos sociais a partir de contextos específicos, envolvendo uma análise profunda baseada em interpretações subjetivas e na observação direta dos fatos. Foi realizada por meio de um estudo de caso único, em que uma empresa do tipo oficina, localizada no município de Cerejeiras, foi visitada e analisada.

A pesquisa de campo foi realizada na Oficina do Luiz, como fundamento para um projeto de intervenção, com a finalidade de propor melhorias que possam resultar em um sistema de produção mais eficiente. O estudo teve como objetivo identificar práticas inadequadas que impactam negativamente a produtividade e sugerir ajustes baseados no método Kaizen. Após a visita, foram levantados alguns pontos críticos que, se corrigidos, podem elevar a qualidade dos serviços prestados e minimizar desperdícios.

Durante o processo, foi estabelecido um diálogo com o proprietário para apresentar conceitos da produção enxuta e demonstrar a relevância de implementar pequenas mudanças contínuas. Com isso, foram aplicados alguns princípios do Kaizen, visando o aprimoramento dos processos internos e um melhor desempenho da oficina. A abordagem proposta busca não apenas melhorar a organização e gestão do tempo, mas também promover um ambiente de trabalho mais colaborativo e produtivo, alinhado às necessidades da empresa e do mercado local.

#### **3.1. Apresentação da empresa**

A empresa oficina do Luiz é uma empresa do ramo de mecânica de maquinários agrícolas, criada em 2005 pelo mecânico Luiz Antônio Neves, que já trabalhava no ramo como funcionário de outras empresas e almejava ter o seu próprio negócio. O fundador e proprietário da empresa investiu no seu sonho que era ter seu próprio negócio.

Hoje a empresa apresenta um quadro de seis funcionários. A missão da empresa é garantir a excelência na reparação de maquinários agrícolas. A visão desta empresa é ser referência deste tipo de oficina em todo o Cone sul do estado de Rondônia. Os valores da empresa são sempre a satisfação do cliente, o respeito ao produtor rural e a melhoria contínua da empresa.

### 3.2 Planejamento e aplicação da pesquisa

O sistema que foi apresentado à empresa é a aplicação da metodologia do sistema de produção enxuta através do método de Kaizen que consiste em um sistema estratégico que visa a diminuição de desperdícios que envolve todos para uma empresa unida e mais forte.

Apesar de estar em um ramo específico de trabalho, a empresa não faz vendas de peças, porém, tem um estoque de cola silicone, trava rosca, olhais, entre outros produtos, para uso nos maquinários a fim de agilizar o serviço dos mecânicos durante a manutenção dos maquinários, nesta empresa cada mecânico é responsável por um maquinário a fim de conseguir atender mais clientes.

Em agosto de 2023, a equipe visitou a empresa Oficina do Luiz, do senhor Luiz Antônio Neves. A equipe de estudantes foi recebida pelo proprietário, que também é mecânico do estabelecimento, e que apresentou a empresa e respondeu alguns questionamentos. Durante a visita, notou-se a falta de comunicação e união entre a equipe, onde cada funcionário se concentrava apenas no seu próprio trabalho, sem prestar ajuda ou assistência aos demais. Os mecânicos deixavam suas ferramentas espalhadas pelo barracão da empresa, deixando o ambiente desorganizado. Após as observações e a coleta de respostas, a equipe se reuniu para formular algumas propostas para a situação encontrada e relatada pelo proprietário. Em setembro de 2023, a equipe retornou à empresa para entregar o relatório de intervenção e propor algumas mudanças e melhorias para a empresa.

Ao implementar o Kaizen na oficina mecânica estudada, que já possuía a desorganização como parte da rotina apresentou grandes desafios, especialmente por conta da resistência à mudança e da falta de cultura de melhoria contínua. Colaboradores acostumados a métodos antigos tendem a ver o Kaizen como um peso adicional, o que pode gerar resistência ou até mesmo desmotivação. Outro obstáculo é o hábito de acumulação e a desorganização de ferramentas e materiais, o que torna difícil estabelecer um sistema visual e eficiente para localizar itens. A necessidade de tempo e recursos para treinamento também é um problema, pois a equipe precisa entender e aplicar as práticas do Kaizen em meio ao ritmo acelerado do dia a dia. Além disso, o Kaizen exige disciplina constante para manter práticas como o 5S, e isso pode ser desafiador em um ambiente que tende a voltar aos velhos hábitos. Somado a isso, a visão de curto prazo comum em ambientes desorganizados pode dificultar o engajamento necessário para focar nas melhorias contínuas e ver o valor de longo prazo que o Kaizen proporciona.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES OU ANÁLISE DOS DADOS

A principal característica do método Kaizen é a melhoria contínua. O termo "Kaizen" vem do japonês e significa "mudança para melhor" ou "melhoria contínua". Essa filosofia se baseia na ideia de que pequenos, mas constantes, incrementos e aprimoramentos em processos, produtos e práticas podem levar a grandes melhorias ao longo do tempo (LIKER, 2004).

Após a observação feita durante a visita à empresa, notou-se que esse seria o melhor modelo para se implantar no ambiente, principalmente por alguns aspectos específicos apresentados. Logo, o método de trabalho escolhido, devido às suas características e benefícios, se alinha perfeitamente com as necessidades e objetivos da Oficina do Luiz. O Kaizen, uma filosofia de melhoria contínua, é amplamente reconhecido por sua eficácia em otimizar processos, reduzir desperdícios e envolver todos os colaboradores na busca pela excelência.

Com vistas ao planejamento estratégico para reduzir desperdícios e envolver todos os colaboradores, tornando a empresa mais unida e forte. Este método de produção enxuta busca diminuir o desperdício de matéria-prima, mão-de-obra e tempo, visando a melhoria contínua da empresa. Para a Oficina do Luiz, foram identificados os problemas e propostas algumas ações.

Problemas identificados: desperdício de materiais, baixa produção, pouco lucro, falta de comunicação, falta de organização.

Para resolver o problema do desperdício de colas e afins, sugere-se a instalação de uma prateleira organizada, onde os produtos abertos sejam colocados à frente dos fechados, com a data de abertura claramente marcada. Isso garantirá que os produtos abertos sejam usados primeiro, evitando desperdícios. O Kaizen busca identificar e eliminar desperdícios em todas as formas, seja de tempo, materiais, esforços ou custos. Isso leva a processos mais eficientes e eficazes (IMAI, 1986).

Para a problemática da falta do trabalho em equipe e para aumentar a integração e colaboração entre os funcionários, sugere-se que sempre que possível o trabalho seja realizado em grupo, especialmente quando envolver peças pesadas. Isso não só aumentará a segurança de todos, mas também a produtividade do serviço prestado. Recomenda-se que o proprietário ouça as ideias de melhoria dos funcionários, pois pequenas ideias podem resultar em grandes melhorias. O Kaizen envolve todos os níveis da organização, desde os operários de chão de fábrica até a alta administração. Cada membro da equipe é encorajado a identificar áreas para melhorias e sugerir mudanças (Hirano, 1996).

Sobre a organização do espaço de trabalho, foi orientado que para combater a desorganização, recomenda-se a instalação de armários individuais para cada funcionário. Após

o uso de cada ferramenta, o funcionário deve higienizá-la e guardá-la adequadamente. Isso manterá o espaço organizado e aumentará a eficiência, pois os funcionários não perderão tempo procurando ferramentas. O Kaizen promove uma cultura organizacional onde a melhoria contínua é parte do dia a dia. Isso significa que todos os funcionários estão sempre buscando maneiras de melhorar seus trabalhos e os processos ao seu redor (BRUNET e NEW, 2003).

A Tabela 1 demonstra os indicadores de melhorias no processo e tem o objetivo de comparar a situação antes e depois da aplicação do método Kaizen. Abaixo tem-se o detalhamento dos indicadores:

- Tempo médio de busca por ferramentas em minutos;
- Retrabalho número de consertos refeitos por mês;
- Desperdício de material em quilogramas (Kg);
- Produtividade o número de serviços concluídos por mês.

Tabela 1 – Indicadores de melhorias no processo de aplicação do método Kaizen

Indicadores	Antes do Kaizen	Depois do kaizen	Variação (%)
Tempo de busca (minutos)	30 minutos	10 minutos	-66%
Retrabalho (consertos/mês)	8	3	-62,5%
Desperdício (Kg/Mes)	12 kg	6 kg	-50%
Produtividade (serviços)	25%	35%	+40%

Fonte: dados informados pelo proprietário Luís

Os resultados demonstram que o tempo de busca por ferramentas caiu 66,6%, o retrabalho foi reduzido em 62,5%, e a produtividade aumentou em 40%. Além disso, o desperdício de materiais foi reduzido em 50%, confirmando a eficácia das práticas implementadas.

A aplicação do método Kaizen na Oficina do Luiz trouxe resultados significativos. A eliminação de desperdícios e a reorganização do espaço contribuíram para uma maior eficiência operacional, além de melhorar a produtividade e reduzir falhas no processo. A implementação contínua de ferramentas como o 5S fortaleceu o envolvimento dos colaboradores, consolidando uma cultura de melhoria contínua.

## 5 CONCLUSÃO/CONSIDERAÇÕES FINAIS

A aplicação do método Kaizen em uma empresa mecânica, caracterizada por processos produtivos repetitivos e intensivos em recursos, contribui diretamente para a melhoria na organização, estruturação e, conseqüentemente, na lucratividade e qualidade dos serviços. Ao focar na eliminação de desperdícios e na gestão eficaz de materiais e tempo, o Kaizen atinge os objetivos propostos de promover maior eficiência nos processos produtivos e reduzir custos operacionais.

Os resultados obtidos confirmam que a pesquisa atinge seus objetivos de reorganização dos processos, com impacto positivo na produtividade e na redução de falhas na entrega de produtos e serviços. A implementação contínua das ferramentas Kaizen, como 5S e o Ciclo PDCA, leva a uma estrutura mais eficiente e integrada, aumentando a qualidade final do produto e a satisfação dos colaboradores.

A justificativa desta pesquisa é validada ao mostrar que a aplicação do Kaizen pode solucionar problemas crônicos de desorganização e ineficiência, comum em empresas mecânicas. A pesquisa se revela relevante tanto do ponto de vista teórico, por expandir o conhecimento sobre o Kaizen, quanto prático, ao fornecer uma abordagem concreta para a melhoria de processos em empresas do setor. Assim, os objetivos fixados no início do trabalho são plenamente alcançados, trazendo resultados práticos e sustentáveis.

Observamos que gostaríamos que o Kaizen fosse estudado e aplicado em outros ramos, pois sua filosofia de melhoria contínua, com foco em mudanças incrementais e no envolvimento de toda a equipe, pode beneficiar qualquer setor. Essa abordagem promove eficiência e qualidade, adaptando-se facilmente a diferentes áreas e contribuindo para a criação de uma cultura de excelência organizacional.

Este estudo confirma que o Kaizen é uma metodologia poderosa e eficaz para oficinas mecânicas e pode ser integrada a outras abordagens, como o Lean Manufacturing, para obter ainda mais benefícios no longo prazo. Recomenda-se a continuidade das práticas de melhoria e a realização de reuniões periódicas para identificar novas oportunidades de otimização.

## REFERÊNCIAS

BRUNET, A. P.; NEW, S. Kaizen in Japan: an empirical study. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 23, n. 12, p. 1426-1446, 2003.

CRESWELL, J. W. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. 4. ed. Thousand Oaks: SAGE, 2014.

GEORGE, M. L. *Lean Six Sigma: Combining Six Sigma Quality with Lean Production Speed*. New York: McGraw-Hill, 2002.

HIRANO, H. *5 Pillars of the Visual Workplace: The Sourcebook for 5S Implementation*. New York: Productivity Press, 1996.

HORNBURG, A. J. *Kaizen e Produção Enxuta: Uma Aplicação Prática em Indústrias de Máquinas e Implementos Agrícolas*. Porto Alegre: UFRGS, 2009.

IMAI, M. *Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success*. New York: McGraw-Hill, 1986.

IMAI, M. *Gemba Kaizen: A Commonsense, Low-Cost Approach to Management*. New York: McGraw-Hill, 1994.

IMAI, M. *Gemba Kaizen: uma abordagem de bom senso à estratégia de melhoria contínua*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012. Disponível em:  
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788582602386/pageid/20>. Acesso em: 28 out. 2024.

JESUS, M. S.; PACHECO, B. C. S. *Aplicação da Metodologia Kaizen no Setor de Manutenção em uma Usina do Setor Sucroalcooleiro*. Disponível em:  
[https://aprepro.org.br/combrep/2021/anais/arquivos/09272021\\_170937\\_61522bcd3fab.pdf](https://aprepro.org.br/combrep/2021/anais/arquivos/09272021_170937_61522bcd3fab.pdf). Acesso em: 11 ago. 2024.

LIKER, J. K. *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*. New York: McGraw-Hill, 2004.

ORTIZ, C. A. *Kaizen e Implementação de Eventos Kaizen*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. Disponível em:  
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788577807390/pageid/0>. Acesso em: 28 out. 2024.

ORIBE, C. Y. *Advanced Kaizen: o método de análise e solução de problemas na manufatura enxuta e em outros contextos*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2022. Disponível em:  
[https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786555208115/epubcfi/6/36\[%3Bvnd.vst.idref%3Dx2CG\\_MIOLO\\_KaizenAvancado\\_cap05\]!/4\[x2CG\\_MIOLO\\_KaizenAvancado\\_cap05\]/4\[\\_idContainer094\]/18/1:589\[e%20a%2C%20li\]](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786555208115/epubcfi/6/36[%3Bvnd.vst.idref%3Dx2CG_MIOLO_KaizenAvancado_cap05]!/4[x2CG_MIOLO_KaizenAvancado_cap05]/4[_idContainer094]/18/1:589[e%20a%2C%20li]). Acesso em: 28 out. 2024.

RADUJKOVIĆ, M.; VUKOMANOVIĆ, M. *Managing Change in the Age of Complexity: Essentials for Future Project Management Leaders*. In: *Project Management and Engineering Research*. New York: Springer, 2021.