

**Universidade Estadual de Maringá**  
**Centro de Tecnologia**  
**Departamento de Informática**  
**Curso de Engenharia de Produção**

**Pesquisa de clima organizacional em uma indústria de  
embalagens plásticas: busca da melhoria da qualidade de  
vida do colaborador em seu trabalho.**

*João Gustavo Rossi*

**TCC-EP-39-2008**

Universidade Estadual de Maringá  
Centro de Tecnologia  
Departamento de Informática  
Curso de Engenharia de Produção

**Pesquisa de clima organizacional em uma indústria de  
embalagens plásticas: busca da melhoria da qualidade de  
vida do colaborador em seu trabalho.**

*João Gustavo Rossi*

**TCC-EP-39-2008**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como  
requisito de avaliação no curso de graduação em  
Engenharia de Produção na Universidade Estadual de  
Maringá – UEM.

Orientadora: Professora MSc. Maria de Lourdes Santiago  
Luz

**Maringá - Paraná  
2008**

**João Gustavo Rossi**

**Pesquisa de clima organizacional em uma indústria de embalagens plásticas: busca da melhoria da qualidade de vida do colaborador em seu trabalho.**

Este exemplar corresponde à redação final do Trabalho de Conclusão de Curso aprovado como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Engenharia de Produção da Universidade Estadual de Maringá, pela comissão formada pelos professores:

---

Orientadora: Professora MSc Maria de Lourdes Santiago Luz  
Departamento de Informática, CTC

---

Professora MSc Marcia Marcondes Altimari Samed  
Departamento de Informática, CTC

Maringá, setembro de 2008

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho aos meus avós. Pelos ensinamentos inesquecíveis dados que me serviram de inspiração para seguir meus caminhos e superar os desafios.

## AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Antonio Angelo Rossi (Moscheta) e Vera Lucia Vilela Rossi, por estarem sempre ao meu lado me apoiando em minhas decisões e sendo meu conforto nas horas difíceis.

A minha irmã, Ludmila Rossi, pela sua sinceridade, dedicação e amor oferecidos a mim.

Aos meus “irmãos”, Rafael Vendramini (Vendra), Fernando Vendramini (Nando), Cristiano Gasparoto (Cris), pela amizade sincera que carregamos até os dias de hoje.

A Srta. Juliana Alves, o meu amor, por sua paciência, dedicação, compreensão, amizade, ensinamentos, apoio, enfim, sentimentos que carregarei para sempre.

A todos os membros (Diretores, Gestores e Companheiros) da empresa alvo deste estudo, pelos conhecimentos e oportunidades oferecidas.

A professora MSc. Maria de Lourdes Santiago pela orientação e conhecimentos oferecidos não somente durante a realização deste trabalho como também durante as disciplinas de sua responsabilidade no curso de graduação.

## RESUMO

Por se tratar de uma vantagem competitiva, as empresas estão se preocupando e investindo cada vez mais não somente em novas tecnologias, mas também nos responsáveis por colocar todo esse investimento em movimento, ou seja, nos seus colaboradores. A pesquisa de clima organizacional vem sendo utilizada pelas empresas como forma de obtenção de dados importantes na identificação de seus pontos fracos e fortes. Com essas importantes informações em mãos, as empresas podem agir sobre os pontos críticos levantados podendo proporcionar uma maior qualidade de vida no trabalho aos seus colaboradores. Maior produtividade e eficiência, menores índices de rejeição e absenteísmo vem sendo obtidos pela empresas que estão decididas a investir em seu *Humanware*. Este trabalho tem como objetivo a aplicação da pesquisa de clima organizacional em uma indústria de embalagens plásticas buscando identificar os pontos críticos para a melhoria da qualidade de vida do seu colaborador durante a execução do seu trabalho. Os dados obtidos são referentes ao ano de 2007. Analisando os dados obtidos foi possível identificar os principais ponto de insatisfação dos colaboradores e propor melhorias ao setor responsável por essa mudança. Com base nas propostas, algumas foram aceitas, porém outras não devido à mudança de local de suas instalações que ocorrerá até o fim deste ano corrente.

Palavras-chave: Vantagem Competitiva. Pesquisa de Clima Organizacional. Qualidade de Vida no Trabalho.

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE ILUSTRAÇÕES.....</b>	<b>ix</b>
<b>LISTA DE TABELAS.....</b>	<b>x</b>
<b>LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS.....</b>	<b>xi</b>
<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
1.1 OBJETIVOS.....	2
1.2 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	2
<b>2 CLIMA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>3</b>
2.1 PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	5
2.1.1 <i>A aplicação da pesquisa de clima organizacional.....</i>	<i>7</i>
2.1.2 <i>Modelos de pesquisa de clima organizacional.....</i>	<i>7</i>
2.1.2.1 Modelo de Litwin e Stringer.....	8
2.1.2.2 Modelo de Kolb.....	9
2.1.2.3 Modelo de Sbragia.....	9
2.1.2.4 Modelo de Bispo.....	11
<b>3 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT).....</b>	<b>15</b>
3.1 HISTÓRICO E EVOLUÇÃO.....	16
3.2 MODELOS DE QVT.....	18
3.2.1 <i>Modelo de QVT de Nadler e Lawler.....</i>	<i>19</i>
3.2.2 <i>Modelo de QVT de Hackman e Oldhan.....</i>	<i>19</i>
3.2.3 <i>Modelo de QVT de Walton.....</i>	<i>20</i>
<b>4 ASPECTOS RELACIONADOS A QVT E CLIMA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>23</b>
4.1 DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS E CARREIRAS.....	23
4.2 EDUCAÇÃO E TREINAMENTO.....	27
4.3 SAÚDE DE SEGURANÇA NO TRABALHO.....	29
4.3.1 <i>Saúde.....</i>	<i>29</i>
4.3.2 <i>Segurança no trabalho.....</i>	<i>30</i>
4.4 ERGONOMIA.....	32

4.4.1 Ambiente de trabalho.....	33
4.4.2 Iluminação e cores.....	37
4.4.3 Temperatura e ruídos.....	40
4.5 RECOMPENSANDO PESSOAS.....	42
4.5.1 Remuneração.....	42
4.5.2 Programas de incentivo.....	43
4.5.3 Benefícios e serviços.....	44
4.6 LIDERANÇA.....	44
<b>5 ESTUDO DE CASO.....</b>	<b>47</b>
5.1 APRESENTAÇÃO.....	47
5.2 METODOLOGIA.....	47
5.3 DEMANDA.....	48
5.4 DADOS COLETADOS.....	48
5.5 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	49
5.6 CONSIDERAÇÕES.....	60
5.6.1 Considerações Finais.....	63
<b>6 CONCLUSÃO.....</b>	<b>64</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>85</b>

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### FIGURA

FIGURA 1: AS QUATRO ETAPAS DO PROCESSO DE TREINAMENTO.....	28
FIGURA 2: OS ACIDENTES NO TRABALHO E SUAS CLASSIFICAÇÕES.....	32
FIGURA 3: OITO PAPÉIS GERENCIAIS DIFERENTES E SUAS COMPETÊNCIAS CENTRAIS NECESSÁRIAS.....	46
FIGURA 4: O MEU CHEFE ATUAL É A MELHOR PESSOA PARA OCUPAR ESTA FUNÇÃO.....	50
FIGURA 5: EU CONFIO PLENAMENTE NO MEU CHEFE ATUAL.....	50
FIGURA 6: ACHO JUSTO O MEU SALÁRIO.....	52
FIGURA 7: CONSIDERO QUE O MEU TRABALHO É RECONHECIDO E VALORIZADO PELA EMPRESA.....	53
FIGURA 8: MEU EMPREGO É SEGURO NA EMPRESA, OU SEJA, NÃO CORRO O RISCO DE SER DEMITIDO SEM MOTIVO.....	54
FIGURA 9: AS CONDIÇÕES DE TRABALHO AJUDAM A EXECUÇÃO DE MINHAS ATIVIDADES NA EMPRESA.....	55
FIGURA 10: EST OU SATISFEITO COM O HORÁRIO QUE TRABALHO.....	56
FIGURA 11: A ASSISTÊNCIA DO MÉDICO DO TRABALHO, PSICÓLOGA E GINÁSTICA LABORAL ADOTADAS NA EMPRESA FAVORECEM A EXECUÇÃO DAS MINHAS ATIVIDADES.....	58
FIGURA 12: EST OU SATISFEITO COM O MEU GRAU DE ESCOLARIDADE.....	58
FIGURA 13: EST OU SATISFEITO COM MINHAS PRÁTICAS ESPORTIVAS.....	59

### QUADRO

QUADRO 1: RESULTADOS PROPORCIONADOS PELOS RECURSOS HUMANOS COM OS DIVERSOS NÍVEIS DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	5
QUADRO 2: EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....	17
QUADRO 3: MODELO DE QVT DE WALTON.....	22
QUADRO 4: PRINCÍPIOS DE ECONOMIA DE MOVIMENTOS.....	35
QUADRO 5: RECOMENDAÇÕES ERGONÔMICAS PARA PREVENIR DORES E LESÕES ÓSTEO-MUSCULARES NOS POSTOS DE TRABALHO.....	36
QUADRO 6: LEGENDA.....	48
QUADRO 7: PROPOSTA GERENCIAL PARA HORÁRIO DE TRABALHO.....	57

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1: COMPARAÇÃO DAS CARACTERÍSTICAS DOS MODELOS DE PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL APRESENTADOS .....	13
TABELA 2: NÍVEIS DE ILUMINAMENTO RECOMENDADOS PARA ALGUMAS TAREFAS TÍPICAS.....	38
TABELA 3: LIMITES MÁXIMOS DE EXPOSIÇÃO AO CALOR.....	41

**LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

PIB	Produto Interno Bruto
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
QVT	Qualidade de Vida no Trabalho
T&D	Tecnologia e Desenvolvimento
ABERGO	Associação Brasileira de Ergonomia
kg	Quilograma
IBUTG	Índice de Bulbo Úmido - Termômetro de Globo
SESI	Serviço Social da Indústria
MEC	Ministério da Educação

# 1 INTRODUÇÃO

Uma grande mudança que vem ocorrendo nas últimas décadas é em relação aos colaboradores. Houve um grande aumento da consciência de que a participação dos colaboradores representa um diferencial competitivo estratégico.

Este fato pode ser observado no final da década de 80, onde as empresas passaram a reavaliar suas políticas e práticas de gestão de pessoas. No Brasil essa consciência tomou conta das empresas apenas no final da década de 90.

Basicamente são dois os motivos que levaram a mudança de pensamento em relação aos colaboradores: qualidade e custos.

Para alcançar os níveis de qualidade e produtividade desejados pelos clientes, as organizações necessitam de colaboradores motivados no trabalho que executam. A gestão da qualidade total é totalmente dependente do potencial humano, do quão bem este recurso se sente trabalhando na organização.

Já em relação a custos, estima-se que cerca de 4% do PIB mundial são gastos devido às faltas de trabalho por motivos de saúde ou gastos no tratamento de doenças e benefícios pagos a pessoas que se tornaram incapacitadas devido ao trabalho que realizava.

O aumento dos gastos da previdência social e do número de acidentes são sinais de que as condições de trabalho que os colaboradores são expostos são inadequadas e necessitam de muitas mudanças.

Mudanças estas que vão ao sentido da prevenção, tais como: o controle de ruídos, vibrações, temperatura, radiação, umidade, contato com produtos químicos, treinamento constante de brigada de incêndio e primeiros socorros, campanhas educativas, controle de higiene, vacinação dos trabalhadores, utilização de equipamentos de segurança, manutenção dos equipamentos, eliminação adequada dos materiais tóxicos, os locais destinados ao convívio, descanso, alimentação e lazer dos funcionários, as atividades físicas, culturais entre outras.

As organizações não podem se imaginar compostas apenas por máquinas. São necessários colaboradores sadios, criativos, inteligentes, felizes e com qualidade de vida.

## **1.1 Objetivos**

### **Geral**

Pesquisar a influência do clima organizacional sobre a qualidade de vida do colaborador em relação aos fatores internos e externos da empresa.

### **Específicos**

- a) Identificar através da pesquisa de clima organizacional as principais necessidades dos colaboradores durante a execução do seu trabalho.
- b) Com os resultados da pesquisa em mãos, propor algumas melhorias.
- c) Confrontar os resultados com a revisão de literatura
- d) Proposta de implantação de melhorias
- e) Verificação dos resultados alcançados após a implantação das melhorias

## **1.2 Estrutura do Trabalho**

Este trabalho encontra-se estruturado da seguinte forma:

No capítulo 1 está contida toda a introdução do trabalho, apresentando uma prévia dos temas abordados, bem como os objetivos e a sua estrutura organizacional.

A revisão da literatura é apresentada nos capítulos 2, 3 e 4, contemplando a fundamentação teórica para a realização do estudo. O capítulo 2 trata dos conceitos de clima organizacional, onde ressalta a importância da pesquisa de clima organizacional nas empresas. O capítulo 3 apresenta uma revisão sobre a qualidade de vida no trabalho. O capítulo 4 relaciona aos aspectos da qualidade de vida no trabalho com o clima organizacional

Um estudo de caso é observado no capítulo 5, onde são apresentados a caracterização do estudo, dados coletados e análises efetuadas, além da metodologia aplicada e resultados obtidos.

Por fim, o capítulo 6 encerra estudo com a apresentação da conclusão do trabalho.

## 2 CLIMA ORGANIZACIONAL

Coda (1993 *apud* Bispo, 2006) afirma que o clima organizacional é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como: política de RH, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa.

Para Payne e Mansfield (1973 *apud* Bispo, 2006), o clima organizacional é considerado como o elo conceitual da ligação entre o nível individual e o nível organizacional, no sentido de expressar a compatibilidade ou congruência das expectativas, valores e interesses individuais com as necessidades, valores e diretrizes formais.

Segundo Chiavenato (2004), clima organizacional envolve uma visão mais ampla e flexível da influência ambiental sobre a motivação. É a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influencia no seu comportamento. Refere-se ao ambiente interno existente entre as pessoas que convivem no meio organizacional e está relacionado com o grau de motivação de seus participantes.

De acordo com Souza (1978), o clima organizacional é um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura, como preceitos, caráter e tecnologia. Decorre do peso dos efeitos de cada uma desses elementos culturais, valores, políticas tradições, estilos gerenciais, comportamentos, expressões dos indivíduos envolvidos no processo e também resultante do conjunto de instrumentos, conhecimentos e processos operacionais da organização.

Ainda segundo o autor, o clima pode ser: desumano, em que o ambiente dá excessiva importância à tecnologia; tenso, quando há forte pressão para cumprimento de normas rígidas, burocráticas em que os resultados podem levar a punições e/ou demissões; e tranquilo: existe plena aceitação dos afetos, sem descuidar-se de preceitos e do trabalho

Segundo Luz (2001),

“o clima retrata o grau de satisfação material e emocional das pessoas no trabalho. Observa-se que este clima influencia profundamente a produtividade do indivíduo e,

consequentemente da empresa. Assim sendo, o mesmo deve ser favorável e proporcionar motivação e interesse nos colaboradores, além de uma boa relação entre os funcionários e a empresa”.

Segundo Sorio (2007) clima organizacional é a percepção coletiva que as pessoas têm da empresa, através da experimentação de práticas, políticas, estrutura, processos e sistemas e a conseqüente reação a esta percepção.

Segundo Bispo (2006), os clientes, a empresa e os funcionários são beneficiados com um clima organizacional favorável. A recíproca também é verdadeira, ou seja, todos perdem com um clima organizacional desfavorável, conforme mostra o Quadro 1.

<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>		
Desfavorável	Mais ou Menos	Favorável
frustração	indiferença	Satisfação
Falta de integração empresa/funcionários	Baixa integração empresa/funcionários	Alta integração empresa/funcionários
Desmotivação	apatia	Motivação
Falta de credibilidade mútua empresa/funcionário	Baixa credibilidade mútua empresa/funcionário	Alta credibilidade mútua empresa/funcionário
Falta de retenção de talentos	Baixa retenção de talentos	Alta retenção de talentos
improdutividade	Baixa produtividade	Alta produtividade
Pouca adaptação às mudanças	Média adaptação às mudanças	Maior adaptação às mudanças
Alta rotatividade	Média rotatividade	Baixa rotatividade
Alta abstenção	Média Abstenção	Baixa abstenção
Pouca dedicação	Média Dedicção	Alta dedicação
Baixo comprometimento com a qualidade	Médio comprometimento com a qualidade	Alto comprometimento com a qualidade
Clientes insatisfeitos	Clientes indiferentes	Clientes satisfeitos
Pouco aproveitamento nos treinamentos	Médio aproveitamento nos treinamentos	Maior aproveitamento nos treinamentos

Falta de envolvimento com os negócios	Baixo envolvimento com os negócios	Alto envolvimento com os negócios
Crescimento das doenças psicossomáticas	Algumas doenças psicossomáticas	Raras doenças psicossomáticas
Insucesso nos negócios	Estagnação dos negócios	Sucesso nos negócios

**Quadro 1: Resultados proporcionados pelos recursos humanos com os diversos níveis de clima organizacional**

**Fonte: Adaptado de Bispo (2006)**

## 2.1 Pesquisa de Clima Organizacional

Segundo Bispo (2006), a pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta objetiva e segura, isenta de comprometimento com a situação atual, em busca de problemas reais na gestão dos Recursos Humanos. A análise, o diagnóstico e as sugestões, proporcionados pela pesquisa, são valiosos instrumentos para o sucesso de programas voltados para a melhoria da qualidade, aumento da produtividade e adoção de políticas internas.

Ainda segundo o autor, é por meio da pesquisa de clima organizacional que é possível se medir o nível de relacionamento ente os funcionários e a empresa.

Segundo Sorio (2007), a pesquisa de clima organizacional é um instrumento voltado para análise do ambiente interno a partir do levantamento de suas necessidades. Objetiva mapear ou retratar os aspectos críticos que configuram o momento motivacional dos funcionários da empresa através da apuração de seus pontos fortes, deficiências, expectativas e aspirações. Ainda segundo o autor a pesquisa de clima organizacional deve sempre estar coerente com o planejamento estratégico da organização e deve contemplar questões de diferentes variáveis organizacionais, tais como:

- a) O trabalho em si – com base nesta variável procura-se conhecer a percepção e atitude das pessoas em relação ao trabalho, horário, distribuição, suficiência de pessoal, etc;
- b) Integração Setorial e Interpessoal – avalia o grau de cooperação e relacionamento existente entre os funcionários e os diversos departamentos da empresa;

- c) Salário – analisa a existência de eventuais distorções entre os salários internos e eventuais descontentamentos em relação aos salários pagos por outras empresas;
- d) Estilo Gerencial – aponta o grau de satisfação do funcionário com a sua chefia, analisando a Qualidade de supervisão em termos de competência, *feedback*, organização, relacionamento, etc;
- e) Comunicação – buscar o conhecimento que os funcionários têm sobre os fatos relevantes da empresa, seus canais de comunicação, etc;
- f) Desenvolvimento Profissional – avalia as oportunidades de treinamento e as possibilidades de promoções e carreira que a empresa oferece;
- g) Imagem da empresa – procura conhecer o sentimento das pessoas em relação a empresa;
- h) Processo decisório – esta variável revela uma faceta da supervisão, relativa à centralização ou descentralização de suas decisões;
- i) Benefícios – apura o grau de satisfação com relação aos diferentes benefícios oferecidos pela empresa;
- j) Condições físicas do trabalho – verifica a Qualidade das condições físicas de trabalho, as condições de conforto, instalações em geral, riscos de acidentes de trabalho e doenças profissionais;
- k) Trabalho em equipe – Mede algumas formas de participação na Gestão da empresa;
- l) Orientação para resultados – Verifica até que ponto a empresa estimula ou exige que seus funcionários se responsabilizem efetivamente pela consecução de resultados.

Conforme afirma Luz (2001), *“A pesquisa do Clima Organizacional pode ser considerada como um instrumento que, aplicado de forma consciente e metódica, tem condições de assegurar consistência em quase todas as mudanças empresariais que busquem eficiência,*

*eficácia e qualidade*”. Com esta medida garante-se também maior comprometimento e seriedade nas pesquisas subseqüentes.

### **2.1.1 A aplicação da pesquisa de clima organizacional**

Segundo Bispo (2006) existe uma vasta literatura abordando como aplicar uma pesquisa de campo por meio de formulários de pesquisa e de como analisar e interpretar os dados levantados.

Ainda segundo o autor, recomenda-se que esse tipo de pesquisa seja realizado por alguma empresa especializada totalmente independente da organização onde será aplicada a pesquisa. Desta forma podem-se obter resultados mais próximos da realidade da empresa, mais precisos e livres de influências ou pressões de quaisquer tipos. A aplicação da pesquisa por pessoas da própria empresa poderia proporcionar resultados induzidos ou os funcionários poderiam não ficar totalmente à vontade para preencher as fichas de pesquisa por pessoas da própria e apresentar críticas ou sugestões na folha avulsa. Desta forma, os resultados obtidos com a pesquisa não retratariam com fidelidade o clima organizacional da empresa.

### **2.1.2 Modelos de pesquisa de clima organizacional**

Segundo Rizzatti (2002 *apud* Bispo, 2006), os estudos iniciais sobre clima organizacional surgiram nos Estados Unidos, no início dos anos 1960, com os trabalhos de Forehand e Gilmer sobre comportamento organizacional dentro de uma grande movimento de Administração chamado Comportamentalismo.

Posteriormente, Litwin e Stringer aproveitaram esses estudos e realizaram experiências em três diferentes organizações americanas. Os resultados demonstraram que cada uma das organizações apresentou três situações bem distintas em termos de satisfação e desempenho no trabalho. Esses resultados ajudaram a difundir os estudos sobre clima organizacional nas empresas, auxiliando outros estudos do movimento Comportamentalista. (*apud* Bispo, 2006)

No Brasil, a pesquisa de clima organizacional foi difundida e aplicada com Souza, que realizou diversos trabalhos em empresas privadas e órgãos públicos utilizando adaptações do modelo de Litwin e Stringer (*apud* Bispo, 2006).

### 2.1.2.1 Modelo de Litwin e Stringer

O modelo de Litwin e Stringer (1968 *apud* Bispo, 2006) utiliza um questionário baseado em nove fatores/indicadores:

- a) Estrutura - sentimento dos trabalhadores sobre as restrições em seu trabalho: muitas regras, regulamentos, procedimentos e outras limitações enfrentadas no desenvolver do trabalho;
- b) Responsabilidade – sentimento de autonomia para tomada de decisões relacionadas ao trabalho e não dependência quando desempenha funções;
- c) Desafio – sentimento de risco na tomada de decisões e no desempenho de suas funções;
- d) Recompensa – sentimento de ser recompensado por um trabalho bem feito; ênfase em incentivos positivos e não em punições; sentimento sobre a justiça da política de promoção e remuneração;
- e) Relacionamento – sentimento de boa camaradagem geral e de ajuda mútua que prevalece na organização;
- f) Cooperação – percepção de espírito de ajuda e mútuo apoio vindo de cima (gestores) e de baixo (subordinados)
- g) Conflito – sentimento de que a administração não teme opiniões discrepantes e a forma mediadora utilizada para solução dos problemas;
- h) Identidade – sentimento de pertencer à organização, como elemento importante e valioso dentro do grupo de trabalho em geral, a sensação de compartilhar objetivos pessoais com os objetivos organizacionais;
- i) Padrões – é o grau em que a organização enfatiza normas e processos.

### 2.1.2.2 Modelo de Kolb

O modelo de Kolb (1986 *apud* Bispo, 2006) utiliza uma escala de sete fatores/indicadores. Além da responsabilidade, padrões e recompensas, já vistos no modelo anterior, há ainda os seguintes:

- a) Conformismo – sentimento de que existem muitas limitações externamente impostas na organização; o grau em que os membros sentem que já inúmeras regras, procedimentos, políticas e práticas às quais devem-se amoldar ao invés de serem capazes de fazer seu trabalho como gostariam de fazê-lo;
- b) Clareza Organizacional – sentimento de que as coisas são bem organizadas e os objetivos claramente definidos, ao invés de serem desordenados, confusos ou caóticos;
- c) Calor e Apoio – sentimento de que a amizade é uma forma valorizada na organização, onde os membros confiam uns nos outros e oferecem apoio mútuo. O sentimento de que boas relações prevalecem no ambiente de trabalho;
- d) Liderança – disposição dos membros da organização para aceitar a liderança e a direção de outros qualificados; quando surgem necessidades de liderança, os membros sentem-se livres para assumi-la e são recompensados por uma liderança bem-sucedida; a organização não é denominada por uma ou duas pessoas ou depende delas.

### 2.1.2.3 Modelo de Sbragia

Sbragia (1983 *apud* Bispo, 2006), num estudo empírico sobre o clima organizacional em instituição de pesquisa da natureza governamental, utiliza um modelo contendo vinte fatores/indicadores. Além de conformidade, estrutura, recompensas, cooperação, padrões, conflitos e identidade, há os seguintes fatores/indicadores:

- a) Estado de tensão: descreve o quanto as pessoas são dominadas por lógica e racionalidade antes do que por emoções;

- b) Ênfase na Participação: descreve o quanto as pessoas são consultadas e envolvidas nas decisões; o quanto suas idéias e sugestões são aceitas;
- c) Proximidade de Supervisão: descreve o quanto a administração deixa de praticar um controle cerrado sobre as pessoas; o quanto as pessoas têm liberdade para fixar seus métodos de trabalho; o quanto as pessoas tem a possibilidade de exercitar a iniciativa;
- d) Consideração Humana: descreve o quanto as pessoas são tratadas como seres humanos; o quanto recebem de atenção em termos humanos;
- e) Autonomia Presente: descreve o quanto as pessoas se sentem com seus próprios padrões; o quanto não precisam ter suas decisões verificadas;
- f) Prestígio Obtido: descreve a percepção das pessoas sobre sua imagem no ambiente externo pelo fato de pertencerem à organização;
- g) Tolerância existente: descreve o grau de conhecimento das pessoas relativamente aos assuntos que lhes dizem respeito; o quanto a organização informa as pessoas sobre as formas e condições de progresso;
- h) Justiça predominante: descreve o grau que predomina nos critérios de decisão; as habilidades e desempenhos antes dos aspectos políticos, pessoais ou credenciais;
- i) Condições de Progresso: descreve a ênfase com que a organização provê a seus membros oportunidades de crescimento e avanço profissional; o quanto a organização atende suas aspirações e expectativas de progresso;
- j) Apoio Logístico Proporcionado: descreve o quanto a organização provê às pessoas as condições e os instrumentos de trabalho necessários para um bom desempenho; o quanto a organização facilita seus trabalhos principais;
- k) Reconhecimento Proporcionado: descreve o quanto a organização valoriza um desempenho ou uma atuação acima do padrão por parte de seus membros; o quanto os esforços individuais diferenciados são reconhecidos;

- l) Forma de Controle: descreve o quanto a organização usa custos, produtividade e outros dados de controle para efeito de auto-orientação e solução de problemas antes do policiamento e do castigo.

#### **2.1.2.4 Modelo de Bispo**

Segundo Bispo (2006) seu modelo leva em consideração a evolução do cenário político-econômico, sociocultural e ecológico nacional e internacional. Para atender a essa necessidade, os macrofatores foram divididos em internos e externos.

Segundo o autor os fatores internos de influência são os que se originam dentro da própria empresa, sendo que essa pode atuar diretamente sobre esses fatores para tê-los e produzir melhores resultados para a empresa, os clientes e os funcionários. São os fatores semelhantes aos que foram abordados nos modelos apresentados anteriormente:

- a) Ambiente de Trabalho – estabelece o grau de relacionamento entre os colegas de trabalho, necessário para a realização das atividades individuais ou coletivas;
- b) Assistência aos funcionários – estabelece o nível de assistência médica, dentária, hospitalar e social aos funcionários;
- c) Burocracia – avalia se este item está compatível com as atividades realizadas pelos funcionários;
- d) Cultura Organizacional – avalia o nível de interferência que as tradições, práticas, costumes, adotados informalmente na empresa, exercem sobre os funcionários e suas atividades;
- e) Estrutura Organizacional – mede o nível de relacionamento e de capacitação dos elementos que compõem esta estrutura e sua interferência nas atividades realizadas pelos funcionários;
- f) Nível sociocultural – procura estabelecer se os níveis intelectual, cultural e social dos funcionários estão de acordo com as necessidades inerentes às suas atividades;
- g) Incentivos profissionais – visam estabelecer o nível de reconhecimento profissional dos funcionários;

- h) Remuneração – avalia se este item está de acordo com as atividades prestadas à empresa;
- i) Segurança Profissional – avalia o risco de demissão sem motivo percebido pelos funcionários;
- j) Transporte casa/trabalho-trabalho trabalho/casa – mede o nível de dificuldade encontrado para a locomoção entre a casa dos funcionários e a empresa e vice-versa;
- k) Vida profissional – estabelece o grau de identificação profissional dos funcionários com a empresa, tentando medir o nível de seu orgulho em relação à empresa e de seu sucesso profissional.

Já os fatores externos de influência, segundo o autor, são os que têm origem fora do âmbito da empresa, mas que exercem influência direta no comportamento, ações e decisões dos funcionários dentro da empresa, por isso não podem ser desprezados. Se a empresa não puder atuar diretamente sobre eles, pode tentar atuar sobre seus efeitos nos funcionários. Esses fatores sempre existiram, porém sua influência atualmente é muito maior que no passado:

- a) Convivência família - procura avaliar o nível da convivência familiar dos funcionários, item necessário para uma boa produtividade nas atividades realizadas na empresa;
- b) Férias e Lazer – avaliam o grau de satisfação dos funcionários com estes itens, os quais também são necessários para garantir uma boa produtividade;
- c) Investimento e despesas familiares – procuram avaliar o nível do bem-estar proporcionado às famílias dos funcionários;
- d) Política e Economia – tentam avaliar o nível de interferência proporcionado por estes itens na motivação dos funcionários;
- e) Saúde – tenta avaliar a opinião dos próprios funcionários sobre suas expectativas saúdes física e mental, um dos itens de extrema importância e de difícil observação;

- f) Segurança Pública – avalia o nível de influência deste item na vida diária dos funcionários;
- g) Situação Financeira – o fato de um funcionário ter uma boa remuneração não é suficiente para dizer que ele tenha uma boa situação financeira. Este item avalia como está a situação financeira dos funcionários;
- h) Time de Futebol – item que já foi comprovado cientificamente que tem influência sobre a produtividade dos funcionários, este item tenta medir, portanto o nível de interferência que os times de futebol exercem sobre a motivação e a produtividade dos funcionários;
- i) Vida social – avalia o nível de satisfação dos funcionários com este item.

A Tabela 1 mostra os fatores/indicadores utilizados em cada um dos três principais modelos apresentados acima. Assim é possível averiguar melhor as características de cada modelo.

**Tabela 1: Comparação das características dos modelos de pesquisa de clima organizacional apresentados**

FATORES/INDICADORES	MODELO DE LITWIN E STRINGER	MODELO DE KOLB	MODELO DE SBRAGIA	MODELO DE BISPO
<b>FATORES INTERNOS</b>				
Estrutura / regras	X	-	X	X
Responsabilidade / autonomia	X	X	X	-
Motivação (Recompensa, promoção, remuneração, justiça)	X	X	X	-
Relacionamento / cooperação	x	-	X	X
Conflito	X	-	X	-
Identidade / orgulho	X	-	X	X
Clareza organizacional	-	X	X	X
Liderança / suporte	-	X	-	X
Participação / iniciativa /	-	-	X	-

integração				
Consideração / prestígio / tolerância	-	-	X	X
Oportunidade de crescimento / incentivos profissionais	-	-	X	X
Comunicação	-	-	X	-
Cultura organizacional	-	-	-	X
Estabilidade no emprego	-	-	-	X
Transporte casa/trabalho/casa	-	-	-	X
Nível sociocultural	-	-	-	X
<b>FATORES EXTERNOS</b>				
Convivência familiar	-	-	-	X
Férias / lazer	-	-	-	X
Saúde física e mental	-	-	-	X
Situação financeira familiar	-	-	-	X
Política / Economia local, nacional e internacional	-	-	-	X
Segurança pública	-	-	-	X
Vida social	-	-	-	X
Futebol	-	-	-	X

Fonte: Adaptado de Bispo (2006)

### 3 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT)

Conforme Limongi-França (2004), qualidade de vida no trabalho é o conjunto das ações de uma empresa que envolve a implantação de melhorias e inovações gerenciais e tecnológicas no ambiente de trabalho. A construção da qualidade de vida no trabalho ocorre a partir do momento em que se olha a empresa e as pessoas com um todo, o que chamamos de enfoque biopsicossocial.

Fernandes (1988) define QVT como a gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, tecnológicos e sócio-psicológicos que afetam a cultura e renovam o clima organizacional, refletindo no bem-estar do trabalhador e na produtividade da empresa, com relação aos fatores sócio-psicológicos.

Segundo Chiavenato (2004), a QVT é essencial na criação de um espírito de cidadania organizacional como nos programas de qualidade total nas organizações.

Ainda segundo o autor, a competitividade organizacional – e obviamente, a qualidade e produtividade – passam obrigatoriamente pela QVT. Para alcançar níveis elevados de qualidade e produtividade, as organizações precisam de pessoas motivadas, que participam ativamente nos trabalhos que executam e que sejam adequadamente recompensadas pelas suas contribuições.

O trabalhador não chega ao seu local de trabalho como uma máquina nova. Ele possui uma história pessoal, que se caracteriza por certa qualidade de aspirações de seus desejos, de suas motivações, de suas necessidades psicológicas, que integram sua história passada. Isso confere a cada indivíduo características únicas e pessoais (DEJOURS, 1994, p. 29).

Segundo Quirino e Xavier (1987), a qualidade de vida é uma abordagem que só recentemente tem sido aplicada à situação de trabalho, pois ela tem representado na literatura de organizações e recursos humanos, o assunto globalizante que antes era abordado através de estudos de motivação, de fatores ambientais, ergonômicos e de satisfação no trabalho.

Segundo Fernandes (1988), o assunto qualidade de vida no trabalho é um tema novo na literatura brasileira, embora haja esforços por parte de algumas empresas em implantar tais conceitos que buscam especialmente a participação dos funcionários na empresa, mas o que

distancia-se muito daquilo que se observa no chão de fábrica. Por sua vez, em países como Canadá, EUA, França e Suécia esta preocupação tem se intensificado, principalmente pelo fato do amadurecimento da sociedade. Comenta-se que somente a partir de uma sólida compreensão do que consiste QVT impedirá que tal tecnologia se transforme em mais uma entre tantas modas gerenciais que têm certamente diminuído a credibilidade dos profissionais de recursos humanos.

Ainda segundo o autor, no Brasil o tema tem despertado o interesse de empresários e administradores pela contribuição que pode oferecer para a satisfação do empregado e a produtividade empresarial.

Segundo Limongi-França (2004), muitas vezes, a gestão da Qualidade de Vida nas empresas tem sofrido perda de credibilidade por causa de aparente superficialidade e por ser usada por aqueles que nela só vêem só mais uma forma de adiar soluções e mudanças efetivas nas condições de trabalho.

### **3.1 Histórico e Evolução**

Segundo Chiavenato (2004), o termo qualidade de vida no trabalho (QVT) foi cunhado por Louis Davis na década de 1970, quando desenvolvia um projeto sobre desenho de cargos.

Ainda segundo o autor, para Louis Davis, o conceito de QVT refere-se à preocupação com o bem-estar geral e a saúde dos trabalhadores no desempenho de suas tarefas.

CONCEPÇÃO EVOLUTIVA DA QVT	CARACTERÍSTICAS OU VISÃO
1. QVT como uma variável (1959 a 1972)	Reação do indivíduo ao trabalho. Investigava-se como melhorar a Qualidade de Vida no trabalho para o indivíduo.
2. QVT como uma abordagem (1969 a 1974)	O foco era o indivíduo antes do resultado organizacional; mas, ao mesmo tempo, buscava-se trazer melhorias tanto ao empregado como a direção.
3. QVT como um método (1972 a 1975)	Um conjunto de abordagens, método ou técnicas para melhorar o ambiente de trabalho e tornar o trabalho mais produtivo e mais satisfatório. QVT era vista como sinônimo de grupos autônomos de trabalho, enriquecimento de cargo ou desenho de novas plantas com integração do movimento de QVT.
4. QVT como um movimento (1975 a 1980)	Declaração ideológica sobre a natureza do trabalho e as relações dos trabalhadores com a organização. Os termos “administração participativa” e “democracia industrial” eram frequentemente ditos como ideais do movimento de QVT.
5. QVT como tudo (1979 a 1982)	Como panacéia contra a competição estrangeira, problemas de qualidade, baixas taxas de produtividade, problemas de queixas e outros organizacionais.
6. QVT como nada (futuro)	No caso de alguns projetos de QVT fracassarem no futuro, não passará de um “modismo” passageiro.

**Quadro 2: Evolução do Conceito de Qualidade de Vida no Trabalho**

**Fonte: Nadler e Lawler *apud* Fernandes (1988)**

Segundo Limongi-França (1994) várias ciências têm dado sua contribuição ao estudo e evolução do QVT, tais como:

- a) Saúde – nessa área, a ciência tem buscado preservar a integridade física, mental e social do ser humano e não apenas atuar sobre o controle de doenças, gerando avanços biomédicos e maior expectativa de vida.
- b) Ecologia – vê o homem como parte integrante e responsável pela preservação do sistema dos seres vivos e dos insumos da natureza.
- c) Ergonomia – estuda as condições de trabalho ligadas à pessoa. Fundamenta-se na medicina, na psicologia, na motricidade e na tecnologia industrial, visando ao conforto na operação.
- d) Psicologia – juntamente com a filosofia, demonstra a influência das atitudes interna e perspectivas de vida de cada pessoa em seu trabalho e a importância do significado intrínseco das necessidades individuais para seu envolvimento com o trabalho.
- e) Sociologia – resgata a dimensão simbólica do que é compartilhado e construído socialmente, demonstrando suas implicações nos diversos contextos culturais e antropológicos da empresa.
- f) Economia – enfatiza a consciência de que os bens são finitos e que a distribuição de bens, recursos e serviços devem envolver de forma equilibrada a responsabilidade e os direitos da sociedade.
- g) Administração – procura aumentar a capacidade de mobilizar recursos para atingir resultados, em ambiente cada vez mais complexo, mutável e competitivo.
- h) Engenharia – elabora forma de produção voltadas para a flexibilização da manufatura, armazenamento de materiais, uso da tecnologia, organização do trabalho e controle de processos.

### **3.2 Modelos de QVT**

Segundo Chiavenato (2004), a QVT não é determinada apenas pelas características individuais (necessidades, valores, expectativas) ou situacionais (estrutura organizacional, tecnologia, sistemas de recompensas, políticas internas), mas, sobretudo pela atuação sistêmica dessas características individuais e organizacionais.

Ainda segundo o autor, por essa razão, vários autores apresentam modelos de QVT. Os três modelos de QVT mais importantes são os de Nadler e Lawler, de Hackman e Oldhan e o de Walton.

### **3.2.1 Modelo de QVT de Nadler e Lawler**

Para Nadler e Lawler (*apud* Chiavenato, 2004), a QVT está fundamentada em quatro aspectos:

- a) Participação dos funcionários nas decisões;
- b) Reestruturação do trabalho através do enriquecimento de tarefas e de grupos autônomos de trabalho;
- c) Inovação no sistema de recompensas para influenciar o clima organizacional;
- d) Melhoria no ambiente de trabalho quanto a condições físicas e psicológicas, horário de trabalho etc.

Na medida em que esses quatro aspectos são incrementados haverá uma melhoria na QVT.

### **3.2.2 Modelo de QVT de Hackman e Oldhan**

Hackman e Oldhan (*apud* Chiavenato, 2004) apresentam um modelo de QVT dedicado ao desenho de cargos. Para eles, as dimensões do cargo produzem estados psicológicos críticos que conduzem a resultados pessoais e de trabalho que afetam a QVT. As dimensões do cargo são:

- a) Variedade de habilidade. O cargo deve requerer várias e diferentes habilidades, conhecimentos e competências da pessoa.
- b) Identidade da tarefa. O trabalho deve ser realizado do início até o fim para que a pessoa possa perceber que produz um resultado palpável.
- c) Significado de tarefa. A pessoa deve ter uma clareza percepção de como o seu trabalho produz conseqüências e impactos sobre o trabalho das outras.

- d) Autonomia. A pessoa deve ter responsabilidade pessoal para planejar e executar tarefas, autonomia própria e independência para desempenhar.
- e) Retroação do próprio trabalho. A tarefa deve proporcionar informação de retorno à pessoa para que ela própria possa auto-avaliar seu desempenho.
- f) Retroação extrínseca. Deve haver o retorno proporcionado pelos seus superiores hierárquicos ou clientes a respeito do desempenho na tarefa.
- g) Inter-relacionamento. A tarefa deve possibilitar contato interpessoal do ocupante.

Para os autores, as dimensões dos cargos são determinantes da QVT pelo fato de oferecerem recompensas intrínsecas que produzem a satisfação no cargo e automotivam às pessoas para o trabalho. Hackman e Oldhan utilizam um modelo de pesquisa sobre o diagnóstico do trabalho baseado em um inventário de diagnóstico das características do cargo para medir o grau de satisfação geral e o grau de motivação interna como diagnóstico da QVT.

### **3.2.3 Modelo de QVT de Walton**

Para Walton (*apud* Chiavenato, 2004), existem oito fatores que afetam ao QVT, a saber:

- a) Compensação justa e adequada. A justiça distributiva de compensação depende da adequação da remuneração ao trabalho que a pessoa realiza, da equidade interna (equilíbrio entre as remunerações dentro da organização) e da equidade externa (equilíbrio com as remunerações do mercado de trabalho).
- b) Condições de segurança e saúde no trabalho. Envolvendo as dimensões, jornada de trabalho e ambiente físico adequado à saúde e bem-estar da pessoa.
- c) Utilização e desenvolvimento de capacidades. No sentido de proporcionar oportunidades de satisfazer as necessidades de utilização de habilidades e conhecimentos do trabalhador, desenvolver sua autonomia, autocontrole e de obter informações sobre o processo total do trabalhador, bem como retroinformação quanto ao seu desempenho.

- d) Oportunidades de crescimento contínuo e segurança. No sentido de proporcionar possibilidades de carreira na organização, crescimento e desenvolvimento pessoal e de segurança no emprego de forma duradoura.
- e) Integração social na organização. Envolvendo eliminação de barreiras hierárquicas marcantes, apoio mútuo, franqueza interpessoal e ausência de preconceito.
- f) Constitucionalismo. Refere-se ao estabelecimento das normas e regras da organização, direitos e deveres do trabalhador, recursos contra decisões arbitrárias e um clima democrático dentro da organização.
- g) Trabalho e espaço total de vida. O trabalho não deve absorver todo o tempo e energia do trabalhador em detrimento de sua vida familiar e particular, de seu lazer e atividades comunitárias.
- h) Relevância social da vida no trabalho. O trabalho deve ser uma atividade social que traga orgulho para a pessoa em participar de uma organização. A organização deve ter uma atuação e uma imagem perante a sociedade, responsabilidade social, responsabilidade pelos produtos e serviços oferecidos, práticas de emprego, regras bem definidas de funcionamento e de administração eficiente.

Fatores de QVT	Dimensões
1. Compensação justa e adequada	1. Renda (salário) adequada ao trabalho 2. Equidade interna (compatibilidade interna) 3. Equidade externa (compatibilidade externa)
2. Condições de segurança e saúde no trabalho	4. Jornada de trabalho 5. Ambiente Físico (seguro e saudável)
3. Utilização e desenvolvimento de capacidades	6. Autonomia 7. Significado de tarefa 8. Identidade de tarefa 9. Variedade de habilidades 10. Retroação e retroinformação
4. Oportunidades de crescimento e segurança	11. Possibilidades de carreira 12. Crescimento profissional 13. Segurança do emprego
5. Integração social na organização	14. Igualdade de oportunidades 15. Relacionamentos interpessoais e grupais 16. Senso Comunitário
6. Garantias constitucionais	17. Respeito às leis e direitos trabalhistas 18. Privacidade pessoal 19. Liberdade de expressão 20. Normas e rotinas claras da organização
7. Trabalho e espaço total de vida	21. Papel balanceado do trabalho na vida pessoal
8. Relevância social da vida no trabalho	22. Imagem da empresa 23. Responsabilidade social pelos produtos/serviços 24. Responsabilidade social pelos empregados

**Quadro 3: Modelo de QVT de Walton**

**Fonte: Chiavenato (2004)**

## **4 ASPECTOS RELACIONADOS A QVT E CLIMA ORGANIZACIONAL**

### **4.1 Desenvolvimento de Pessoas e Carreiras**

Segundo Campos (2004), o conceito de crescimento do ser humano está baseado na intenção de que as pessoas devem fazer sempre serviços de valor agregado cada vez mais alto. Maior valor agregado para pessoas significa trabalho no qual se escreve, fala, ordena, mostra, instrui, etc., ao invés de mover, copiar seguir, obedecer, etc. Crescimento do ser humano significa cada vez mais a mente do indivíduo e não somente a força braçal. Para isso o indivíduo deve ser preparado durante toda a sua vida.

Ainda segundo o autor, numa empresa voltada para o “melhoramento contínuo”, as pessoas são sempre desafiadas a utilizar suas mentes, ninguém fica ocioso. É interessante observar que nas empresas japonesas existe um esforço contínuo de “reduzir a necessidade de mão-de-obra”, não de “reduzir pessoas”.

O desenvolvimento está mais focalizado no crescimento pessoal do empregado e visa à carreira futura e não apenas o cargo atual (Chiavenato, 2004).

Ainda segundo o autor todas as pessoas podem e devem se desenvolver

Segundo Chiavenato (2004), há muitos métodos para o desenvolvimento de pessoas. Existem técnicas de desenvolvimento de habilidades pessoais no cargo (como rotação de cargos, posições de assessoria e atribuições de comissões) e fora do cargo (como cursos e seminários, exercícios de simulação e treinamento fora da empresa).

Ainda segundo o autor, os principais métodos de desenvolvimento de pessoas no cargo atual são:

- a) Rotação de cargos – Significa a movimentação das pessoas em várias posições na organização no esforço de expandir suas habilidades, conhecimentos e capacidades. A rotação de cargos pode ser vertical ou horizontal. A rotação vertical significa uma promoção provisória da pessoa para uma nova posição mais

complexa. A rotação horizontal funciona como uma transferência lateral de curto prazo para absorção de conhecimentos e experiências da mesma complexidade. A rotação de cargos representa um excelente método para ampliar a exposição da pessoa às operações da organização e transformar especialistas em generalistas. Permite o aumento das experiências individuais e estimula o desenvolvimento de novas idéias, ao mesmo tempo em que proporciona oportunidades para uma avaliação de desempenho mais ampla e confiável do funcionário;

- b) Posições de assessoria – significa dar oportunidade para que a pessoa com elevado potencial trabalhe provisoriamente sob a supervisão de um gerente bem-sucedido em diferentes áreas da organização. Trabalhando como assistente de *staff* ou em equipes de assessoria direta, a pessoa pode desempenhar diferentes tarefas sob a condução apoiadora de um gerente;
- c) Aprendizagem prática – É uma técnica de treinamento através da qual o treinamento se dedica a um trabalho de tempo integral para analisar e resolver problemas em certos projetos ou em outros departamentos. Em geral, é aplicada em conjunto com outras técnicas. Muitos treinandos trabalham juntos para desenvolver projetos que requeiram cooperação;
- d) Atribuição de comissões – Significa uma oportunidade para a pessoa participar de comissões de trabalho compartilhando da tomada de decisões, aprender pela observação dos outros e pesquisar problemas específicos da organização. Geralmente, essas comissões são de natureza temporária e efêmera, atuando como forças-tarefas desenhadas para resolver um problema específico, propor soluções alternativas e recomendações sobre sua implementação. Atribuições temporárias são interessantes e desafiadoras, pois aumentam a exposição da pessoa aos outros membros da organização, ampliam sua compreensão e proporcionam oportunidades de crescimento;
- e) Participação em cursos e seminários externos – É uma forma tradicional de desenvolvimento através de cursos formais de leitura e seminários. Oferece a oportunidade de adquirir novos conhecimentos e desenvolver habilidades conceituais e analíticas. Pode ser feita através de cursos ou seminários *in-house*, com a ajuda de consultores, fornecedores etc. Modernamente, as organizações

estão utilizando a tecnologia da informação para proporcionar a aprendizagem à distância, em que o facilitador pode estar em outro lugar, enquanto sua apresentação é transmitida simultaneamente para vários lugares, como é o caso da vídeo-conferência. A *British Airways* utiliza o ensino a distância para treinar seus funcionários para posições de supervisão. Funcionários localizados em diferentes países têm a oportunidade de receber treinamento de diferentes organizações sem necessidade de custos de viagem, deslocamento e hospedagens;

- f) Exercícios de simulação – A simulação extrapolou a seleção de pessoal e tornou-se também uma técnica de treinamento e desenvolvimento. Os exercícios de simulação incluem estudos de casos, jogos de empresas, simulação de papéis (*role playing*) etc. Nas análises de estudo de caso, utiliza-se a experiências de outras organizações para que a pessoa descreva e diagnostique os problemas reais, analise as causas, desenvolva soluções alternativas, selecione aquela que julgue mais adequada e implante. Os estudos de casos proporcionam discussões estimulantes entre os participantes, bem como excelentes oportunidades para que a pessoa defenda as suas habilidades analíticas e julgamentais. Os jogos de empresas e os exercícios de dramatização colocam a pessoa no papel de ator ou participando de problemas gerenciais. Os exercícios de simulação apresentam a vantagem de criar um ambiente similar em relação às situações reais em que a pessoa trabalha sem os altos custos envolvidos em ações reais indesejáveis. Contudo, é difícil simular todas as situações reais da vida cotidiana;
- g) Treinamento (*outdoor*) fora da empresa – Uma recente tendência é a utilização de treinamento externo, muitas vezes relacionado com a busca de novos conhecimentos, atitudes e comportamento que não existem dentro da organização e que precisam ser obtidos fora dela. O treinamento fora da empresa é geralmente oferecido por organizações especializadas em T&D e que oferecem esquemas integrados cujo foco primário é ensinar aos treinandos a importância de trabalhar em conjunto, como uma equipe;
- h) Estudos de casos – É um método de desenvolvimento no qual a pessoa se defronta com uma descrição escrita de um problema organizacional para ser analisado e resolvido. Trata-se de uma técnica que permite diagnosticar um problema real e

apresentar alternativas de solução, desenvolvendo habilidades de análise, comunicação e persuasão;

- i) Jogos de empresas – também denominados *management games* ou *business games*, são técnicas de desenvolvimento nas quais equipes de funcionários ou de gerentes competem umas com as outras tomando decisões computadorizadas a respeito de situações reais ou simuladas de empresas;
- j) Centros de desenvolvimento internos – Ou *in-house development centers*, são baseados em centros localizados na empresa para expor os gerentes e as pessoas a exercícios realísticos para desenvolver e melhorar habilidades pessoais. É o caso de universidades corporativas;
- k) *Coaching* – O gerente pode integrar vários papéis como líder renovador, preparador, orientador e impulsionador para se transformar em um *coach*. O *coaching* significa o conjunto de todas as facetas.

Segundo Chiavenato (2004), carreira é uma sucessão ou seqüência de cargos ocupados por uma pessoa ao longo de sua vida profissional. Pressupõe desenvolvimento profissional gradativo e cargos crescentemente mais elevados e complexos.

Ainda segundo o autor, as principais ferramentas utilizadas pela organização para o desenvolvimento de carreira são:

- a) Centros de avaliação – Técnicas de seleção de talentos humanos, como entrevistas, exercícios dirigidos e jogos de empresas utilizados em centros de avaliação são também utilizados no desenvolvimento de carreiras. Os centros de avaliação proporcionam retroação sobre as forças e fraquezas dos candidatos e a compreensão de suas habilidades, ajudando-os a desenvolverem objetivos e planos de carreira adequados e realísticos;
- b) Testes psicológicos – Utilizados na seleção de pessoal servem para ajudar os funcionários a compreenderem melhor seus interesses e habilidades;
- c) Avaliação de Desempenho – É outra fonte de informação valiosa sobre o desenvolvimento de carreira;

- d) Projeção de promovabilidade – São julgamentos feitos pelos gerentes quanto ao avanço potencial de seus subordinados. Essas projeções ajudam a organização a identificar pessoas que representam grande potencial de avanço e ajudam funcionários a melhorar seus conhecimentos e experiências;
- e) Planejamento de sucessão – Focaliza o preparo das pessoas para preencher posições mais complexas. O *Leadership Continuity Program* (LCP) da *American Telephone & Telegraph* (AT&T) enfatiza o desenvolvimento e não necessariamente a promoção. Os funcionários recebem novos encargos que servem para prepará-los para assumir crescentes responsabilidades. Os candidatos são selecionados para o LCP na base de três critérios: excelente desempenho sustentável, elevada avaliação entre seus colegas e potencial demonstrado para desempenhar quatro níveis salariais no mínimo acima de seu atual nível.

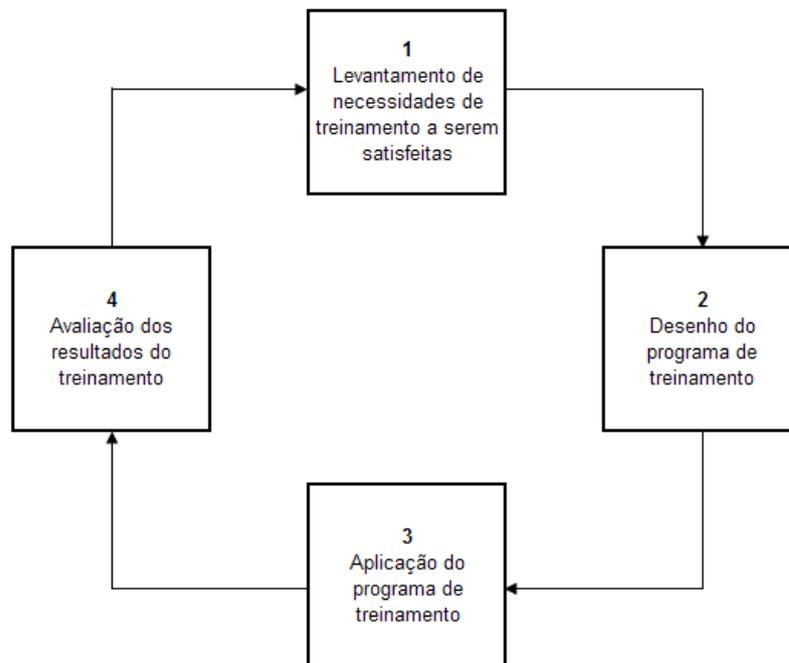
#### **4.2 Educação e Treinamento**

Para serem bem sucedidas, as organizações precisam de pessoas espertas, ágeis, empreendedoras e dispostas a assumir riscos. São as pessoas que fazem as coisas acontecer. Que conduzem os negócios, produzem os produtos e prestam os serviços de maneira excepcional. Para conseguir isso, é imprescindível o treinamento e o desenvolvimento das pessoas (Chiavenato, 2004).

Ainda segundo o autor, o treinamento é um processo cíclico e contínuo composto de quatro etapas:

- a) Diagnóstico – é o levantamento das necessidades de treinamento a serem satisfeitas. Essas necessidades podem ser passadas, presentes ou futuras;
- b) Desenho – é a elaboração do programa de treinamento para atender às necessidades diagnosticadas;
- c) Implementação – é a aplicação e condução do programa de treinamento;
- d) Verificação - é a verificação dos resultados obtidos com o treinamento.

Esse ciclo composto de quatro tempos pode ser representado pela figura 1.



**Figura 1: As quatro etapas do processo de treinamento**

**Fonte: Adaptado de Chiavenato (2004)**

Segundo Campos (2004), o setor de educação e treinamento pode ser visto como uma empresa à parte que presta serviços aos outros setores da empresa.

Segundo Krüger e Heineck (1997), treinamento implica em aprimoramento de habilidades e técnicas, tendo em vista a ação de se executar uma tarefa; educação, por sua vez, é a transmissão de conhecimentos e idéias, numa perspectiva focada para a vida. Em outras palavras, o treinamento prepara para o cargo, ao passo que a educação prepara para o ambiente, seja dentro ou fora do trabalho.

Segundo Abrantes (1998), pessoas treinadas, educadas, felizes, motivadas e respeitadas como cidadãos e profissionais, têm condições de dar idéias e sugestões que, permitem às empresas economias significativas, muitas vezes com baixo ou nenhum investimento financeiro.

Ainda segundo o autor, educação e treinamento profissional são a base do sucesso. As empresas podem e devem investir na educação e treinamento de seus funcionários, pois, além de benefícios e incentivos legais, terão uma força de trabalho melhor preparada com reflexos na qualidade e produtividade, o que as tornam competitivas garantindo suas sobrevivência e continuidade dos negócios.

Segundo Chiavenato (2004) os resultados proporcionados por um programa de treinamento são:

- a) Internos
  - i) Melhoria da eficiência dos serviços;
  - ii) Aumento da eficácia dos resultados;
  - iii) Criatividade e inovação nos produtos e serviços oferecidos ao mercado;
  - iv) Melhor qualidade de vida no trabalho (QVT);
  - v) Qualidade e produtividade;
  - vi) Melhor atendimento ao cliente.
- b) Externos:
  - i) Maior Competitividade organizacional;
  - ii) Assédio de outras organizações aos funcionários da empresa;
  - iii) Melhoria da imagem da organização.

### **4.3 Saúde de segurança no trabalho**

#### **4.3.1 Saúde**

Segundo Chiavenato (2004), os principais problemas de saúde nas organizações estão relacionados com:

- a) Alcoolismo e dependência química de drogas, medicamentos, fumo etc;
- b) Aids: é a síndrome de deficiência imunológica adquirida que ataca o sistema que protege o organismo de doenças;
- c) Estresse no trabalho;
- d) Exposição a produtos químicos perigosos, como ácidos, asbestos etc;

- e) Exposição a condições ambientais frias, quentes, contaminadas, secas, úmidas, barulhentas, pouco iluminadas etc;
- f) Hábitos alimentares inadequados: obesidade ou perda de peso;
- g) Vida sedentária, sem contatos sociais e sem exercícios físicos;
- h) Automedicação sem cuidados médicos adequados.

Ainda segundo o autor, um programa de saúde ocupacional requer as seguintes etapas:

- a) Estabelecimento de um sistema de indicadores, abrangendo estatísticas de afastamento e acompanhamento de doenças;
- b) Desenvolvimento de sistemas de relatórios médicos;
- c) Desenvolvimento de regras e procedimentos para prevenção médica;
- d) Recompensas aos gerentes e supervisores pela administração eficaz da função de saúde ocupacional.

#### **4.3.2 Segurança no trabalho**

Segundo Nogueira (*apud* Iida, 2005), a primeira estatística oficial disponível sobre acidentes de trabalho no Brasil data de 1969, tendo-se registrado a marca alarmante de 1 059 296 acidentes em uma população de 7 268 449 trabalhadores, sendo que pelo menos 14,47% daqueles trabalhadores tinham sofrido pelo menos um acidente durante aquele ano.

Segundo dados do IBGE para o ano de 2007, houve um crescimento de 8% em relação ao ano anterior dos gastos da previdência social com benefícios relacionados a acidentes do trabalho e atividades insalubres.

A indústria foi o setor econômico que concentrou a maior parte dos acidentes: 47%. O punho ou a mão do trabalhador foi a maior parte afetada: 30%

Segundo Iida (2005), os acidentes resultam de interações inadequadas entre o homem, a tarefa e seu ambiente. Em cada caso, pode haver predomínio de uma desses fatores. O acidente pode ser causado por um comportamento de risco do operador de um sistema. Podem ser

explicados também pelas inadequações do posto de trabalho, produtos mal projetados ou falhas de máquinas. A explicação pode ir também do meio ambiente, como buracos na estrada. Contudo, essas causas não aparecem isoladamente e o acidente geralmente só ocorre quando há uma conjugação de fatores negativos.

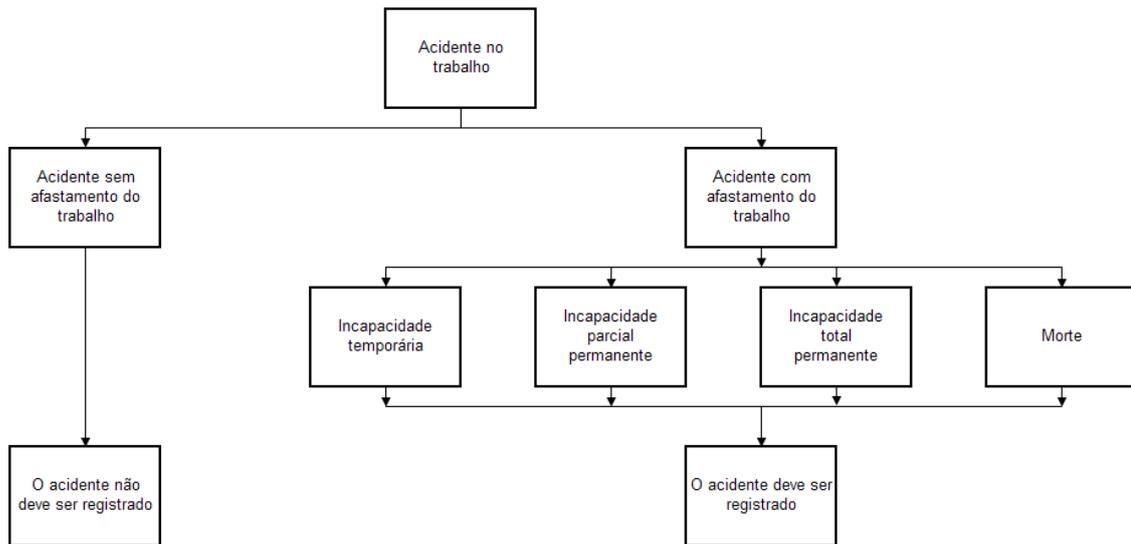
Segundo Chiavenato (2004), a segurança do trabalho envolve três áreas principais de atividade: prevenção de acidentes, prevenção de incêndios e prevenção de roubos. Sua finalidade é profilática no sentido de antecipar-se para que os riscos de acidentes sejam minimizados.

Ainda segundo o autor, um programa de segurança no trabalho requer as seguintes etapas:

- a) Estabelecimento de um sistema de indicadores e estatísticas de acidentes;
- b) Desenvolvimento de sistemas de relatórios de providências;
- c) Desenvolvimento de regras e procedimentos de segurança;
- d) Recompensas aos gerentes e supervisores pela administração eficaz da função de segurança

Segundo Iida (2005), algumas empresas conseguiram resultados significativos na redução de acidentes, adotando-se um programa em longo prazo. Isso inclui uma decisão da administração superior, como uma política da empresa, o envolvimento de todos os escalões, e a execução sistemática de diversas atividades.

A Figura 2 dá uma idéia gráfica da classificação de acidentes no trabalho e quando devem ser registrados para efeito de estatística de acidentes.



**Figura 2: Os acidentes no trabalho e suas classificações**

**Fonte: Adaptado de Chiavenato (2004)**

#### 4.4 Ergonomia

Segundo Murrel (1965, *apud* Ida 2005), ao contrário de muitas outras ciências cujas origens se perdem no tempo e no espaço, a ergonomia tem uma data “oficial” de nascimento: 12 de julho de 1949. Nesse dia, reuniu-se pela primeira vez, na Inglaterra, um grupo de cientistas e pesquisadores interessados em discutir e formalizar a existência desse novo ramo de aplicação interdisciplinar da ciência. Na segunda reunião desse mesmo grupo, ocorrida em 16 de fevereiro de 1950, foi proposto o neologismo ergonomia, formado pelos nomes gregos *ergon* que significa trabalho e *nomos*, que significa regras, leis naturais.

Segundo Iida (2005), a ergonomia é o estudo da adaptação do trabalho ao homem. O trabalho aqui tem uma acepção bastante ampla, abrangendo não apenas aqueles executados pelas máquinas e equipamentos, utilizados para transformar os materiais, mas também toda a situação que ocorre o relacionamento entre o homem e uma atividade produtiva. Isso envolve não só o ambiente físico, mas também os aspectos organizacionais.

No Brasil, a ABERGO adota a seguinte definição:

“Entende-se por Ergonomia o estudo das interações das pessoas com a tecnologia, a organização e o ambiente, objetivando intervenções e projetos que visem melhorar, fé forma integrada e não-

dissociada, a segurança, o conforto, o bem-estar e a eficácia das atividades humanas”.

A ergonomia tem uma visão ampla, abrangendo atividades de planejamento e projeto, que ocorre antes do trabalho ser realizado, e aqueles de controle e avaliação, que ocorrem durante e após esse trabalho (Iida, 2005).

O trabalho e o local de trabalho deve se adequar ao homem, e não o contrário. É preciso que os assentos tenham medidas adequadas, os terminais de computadores, por ser grande fonte de lesões por esforços repetitivos, devem ter teclados ergonômicos ajustáveis e monitores com tela anti-reflexivas e inclináveis (Martins e Laugeni, 2005).

#### 4.4.1 Ambiente de trabalho

Posto de trabalho é a configuração física do sistema homem-máquina-ambiente. É uma unidade produtiva envolvendo um homem e o equipamento que ele utiliza para realizar o trabalho, bem como o ambiente que o circunda (Iida, 2005).

Segundo Iida (2005), há basicamente dois tipos de enfoques para analisar o posto de trabalho: o taylorista e o ergonômico. O enfoque taylorista é baseado nos princípios da economia dos movimentos (Quadro 4).

I – USO DO CORPO HUMANO
1) As duas mãos devem iniciar e terminar os movimentos no mesmo instante.
2) As duas mãos não devem ficar inativas ao mesmo tempo.
3) Os braços devem mover-se em direções opostas e simétricas.
4) Devem ser usados movimentos manuais simples.
5) Deve-se usar quantidade de movimento (massa x velocidade) a favor do esforço muscular.
6) Deve-se usar movimentos suaves, curvos e retilíneos das mãos (evitar mudanças bruscas de direção).

7) Os movimentos “balísticos” ou “soltos” terminando em anteparos são mais fáceis e precisos que os movimentos “controlados”.
8) O trabalho deve seguir uma ordem compatível com o ritmo suave e natural do corpo.
9) As necessidades de acompanhamento visual devem ser reduzidas.
<b>II – ARRANJO DO POSTO DE TRABALHO</b>
10) As ferramentas e materiais devem ficar em locais fixos.
11) As ferramentas, materiais e controles devem localizar-se perto dos seus locais de uso.
12) Os materiais devem ser alimentados por gravidade até o local do uso.
13) As peças acabadas devem fluir por gravidade.
14) materiais e ferramentas devem localizar-se na mesma seqüência de seu uso.
15) A iluminação deve permitir uma boa percepção visual.
16) A altura do posto de trabalho deve permitir o trabalho em pé, alternado com trabalho sentado.
17) Cada trabalhador deve dispor de uma cadeira que possibilite uma boa postura.
<b>III – PROJETO DAS FERRAMENTAS E DO EQUIPAMENTO</b>
18) O trabalho estático das mãos deve ser substituído por dispositivos de fixação, gabaritos ou mecanismos acionados por pedal.
19) Deve-se combinar a ação de duas ou mais ferramentas.
20) As ferramentas e os materiais devem ser pré-posicionados.
21) As cargas de trabalho com os dedos devem ser distribuídas de acordo com as capacidades de cada dedo.

22) os controles, alavancas e volantes devem ser manipulados com alteração mínima da postura do corpo e com a maior vantagem mecânica.

**Quadro 4: Princípios de economia de movimentos**

**Fonte: Adaptado de Iida (2005)**

No enfoque ergonômico, a máquinas, equipamento, ferramentas e materiais são adaptados às características do trabalho e capacidades do trabalhador, visando promover o equilíbrio biomecânico, reduzir as contrações estáticas da musculatura e o estresse geral. Podendo assim garantir a satisfação e segurança do trabalhador e a produtividade do sistema (Quadro 5).

<b>LIMITAR OS MOVIMENTOS ÓSTEO-MUSCULARES NOS POSTOS DE TRABALHO</b>	<b>EVITAR CONTRAÇÕES ESTÁTICAS DA MUSCULATURA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Os movimentos repetitivos devem ser limitados a 2000 por hora</li> <li>● Frequências maiores que 1 ciclo/segundo prejudicam as articulações</li> <li>● Eliminar as tarefas com ciclos menores a 90 segundos</li> <li>● Evitar tarefas repetitivas sob frio ou calor intenso</li> <li>● Providenciar micro-pausas de 2 a 10 segundos a cada 2 ou 3 minutos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Permitir movimentações para mudanças freqüentes de postura</li> <li>● Manter a cabeça na vertical</li> <li>● Usar suportes para apoiar os braços e antebraços</li> <li>● Providenciar fixações e outros tipos de apoios mecânicos para aliviar a ação de segurar</li> </ul>
<b>PROMOVER O EQUILÍBRIO BIOMECÂNICO</b>	<b>EVITAR O ESTRESSE MENTAL</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Alternar as tarefas altamente repetitivas com outras de ciclos mais longos.</li> <li>● Aumentar a variedade das tarefas, incluindo tarefas de inspeção, registros, cargas e limpeza.</li> <li>● Não usar mais de 50% do tempo no mesmo tipo de tarefa</li> <li>● Evitar os movimentos que exijam rápida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Não fixar metas ou prazos de produção irrealistas</li> <li>● Evitar regulagens muito rápidas de máquinas</li> <li>● Evitar excessos de controle e cobranças</li> <li>● Evitar competição exagerada entre os membros do grupo</li> </ul>

<p>aceleração, mudanças bruscas de direção ou paradas repentinas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evitar ações que exijam posturas inadequadas, alcances exagerados ou cargas superiores a 23 kg</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evitar remunerações por produtividade</li> </ul>
---	---

**Quadro 5: Recomendações ergonômicas para prevenir dores e lesões ósteo-musculares nos postos de trabalho**

**Fonte: Adaptado de Iida (2005)**

Segundo Spector (2005, p.261), “As características físicas do trabalho podem afetar o desempenho do trabalhador. O campo dos fatores humanos ou psicologia da engenharia preocupa-se com a interface entre pessoas e o ambiente físico, incluindo ferramentas, equipamentos e tecnologia”.

Segundo Iida (2005), o arranjo físico (layout) é o estudo da distribuição espacial ou do posicionamento relativo dos diversos elementos que compõe o posto de trabalho. Ou, em outras palavras, como serão posicionados os diversos instrumentos de informação e controle existentes no posto de trabalho.

Ainda segundo o autor, existem diversos critérios, nos quais se baseiam os arranjos físicos dos postos de trabalho. Aqueles mais importantes, são descritos a seguir:

- a) **Importância** – Colocar o componente mais importante em posição de destaque no posto de trabalho, de modo que ele possa ser continuamente observado ou facilmente manipulado.
- b) **Frequência de uso** – os componentes usados com maior frequência devem ser colocados em posição de destaque o de mais fácil alcance e manipulação;
- c) **Agrupamento funcional** – os elementos de função semelhantes entre si formam subgrupos, que são mantidos em blocos;
- d) **Seqüência de uso** – quando houver um ordenamento operacional ou ligações temporais entre os elementos, as posições relativas dos mesmos no espaço devem seguir a mesma seqüência. Ou seja, aquele que deve ser acionado em primeiro lugar aparece na primeira posição e assim sucessivamente;

- e) Intensidade de fluxo – os elementos, entre os quais ocorre maior intensidade de fluxo, são colocados próximos entre si. O fluxo é representado por uma determinada variável que deve ser escolhida em cada caso, podendo ser de materiais, movimentos corporais ou informações;
- f) Ligações preferenciais – os elementos entre os quais ocorrem determinados tipos de ligações são colocados próximos entre si. Ao contrário do critério anterior que se baseava na intensidade de um único tipo de fluxo, aqui pode haver diferentes qualitativas no fluxo, por exemplo, movimentos de controle, informações visuais e informações auditivas.

#### **4.4.2 Iluminação e cores**

Segundo Iida (2005), um bom sistema de iluminação, com o uso adequado de cores e a criação dos contrastes, pode produzir um ambiente de fábrica ou escritório agradável, onde as pessoas trabalhem confortavelmente, com pouca fadiga, monotonia e acidentes, e produzem com maior eficiência.

Segundo Martins e Laugeni (2005), a iluminação pode variar em função do tipo de trabalho realizado, mas seja qual for o local de trabalho recomenda-se um mínimo de 300 lux como iluminação mínima de escritórios, 400 a 600 lux para trabalhos normais e 1000 lux até 2000 lux para a execução de trabalhos de precisão.

Segundo Iida (2005), existem diversas tabelas de níveis de iluminamento recomendadas para cada tipo de ambiente, mas quase todas recaem nas faixas apresentadas na tabela 2.

Tabela 2: Níveis de iluminamento recomendados para algumas tarefas típicas

TIPO	ILUMINAMENTO RECOMENDADO (lux)	EXEMPLOS DE APLICAÇÃO
Iluminação geral de ambientes externos	5 – 50	Iluminação externa de locais públicos como ruas, estradas e pátios.
Iluminação geral para locais de pouco uso	20 – 50	Iluminação mínima de corredores e almoxarifados, zonas de estacionamento.
	100 – 150	Escadas, corredores, banheiros, zonas de circulação, depósitos e almoxarifados.
Iluminação geral em locais de trabalho	200 – 300	Iluminação mínima de serviço. Fábricas com maquinaria pesada. Iluminação geral de escritórios, hospitais e restaurantes.
	400 – 600	Trabalhos manuais pouco exigentes. Oficinas em geral. Montagem de automóveis, indústria de confecção. Leitura ocasional e arquivo. Sala de primeiro socorros.
	1000 – 1500	Trabalhos manuais precisos. Montagem de pequenas peças, instrumentos de precisão e componentes eletrônicos. Trabalhos com revisão e desenhos detalhados.
Iluminação localizada	1500 – 2000	Trabalhos minuciosos e muitos detalhados. Manipulação de peças pequenas e complicadas. Trabalhos de relojoaria.
Tarefas especiais	3000 - 10000	Tarefas especiais de curta duração e de baixos contrastes, como em operações cirúrgicas.

Fonte: Adaptado de Lida (2005)

Ainda segundo o autor, existem algumas recomendações para a iluminação dos ambientes de trabalho:

- a) Sempre que possível, aproveitar a iluminação natural, evitando-se a incidência direta da luz solar sobre as superfícies envidraçadas;
- b) As janelas devem ficar na altura das mesas e aquelas de formatos mais altos na vertical, são mais eficazes para permitir uma penetração mais profunda da luz;
- c) A distância da janela ao posto de trabalho não deve ser superior ao dobro da altura da janela, para o aproveitamento da luz natural;
- d) Para reduzir ofuscamento:
  - i) usar vários focos de luz, ao invés de um único;
  - ii) proteger os focos com luminárias ou anteparos, colocando um obstáculo entre a fonte e os olhos;
  - iii) aumentar o nível de iluminação ambiental em torno da fonte de ofuscamento, para diminuir o brilho relativo;
  - iv) colocar as fontes de luz o mais longe possível da linha de visão;
  - v) evitar superfícies refletoras, substituindo-as pelas superfícies difusoras;
- g) Para postos de trabalho onde se exigem maiores precisões, providenciar um foco de luz adicional, que pode ter um iluminamento de 3 a 10 vezes superior ao do ambiente geral;
- h) A luz da lâmpada fluorescente é intermitente e pode causar efeito estroboscópico em motores ou peças em movimento (se houver coincidência com a ciclagem de 60 hertz podem produzir uma imagem estática), havendo riscos de provocar acidentes;
- i) A intermitência da lâmpada fluorescente pode tornar-se incômoda para as pessoas sensíveis. Elas podem ser substituídas por lâmpadas eletrônicas com frequência de oscilação mais alta.

Segundo Iida (2005), existem diversas experiências comprovando a influência das cores no desempenho humano. O homem apresenta diversas reações a cores, que o podem deixar triste ou alegre, calmo ou irritado.

Ainda segundo o autor o uso adequado de cores facilita a comunicação, contribui para reduzir erros e, conseqüentemente, aumenta a eficiência no trabalho. São apresentadas a seguir algumas recomendações para o uso adequado das cores:

- a) A preta sobre a branca melhora a legibilidade. Outras combinações interessantes são a azul e vermelha sobre a branca. Nunca use amarela sobre a branca;
- b) Evite combinações da vermelha com azul marinho, que provoca vibrações;
- c) A visibilidade das cores pode ser influenciada pela luz, tamanho, forma, ângulo visual e textura;
- d) Ao usar as cores, considere as associações emocionais, visuais e culturais;
- e) Nunca use mais de seis cores em um *display* visual;
- f) Ao elaborar um texto, nunca misture diferentes cores na mesma palavra;
- g) Nunca use cores como um código único. Use redundâncias (formas, letras, números).

#### **4.4.3 Temperatura e ruídos**

Segundo Iida (2005), excesso de calor, ruídos e vibrações são uma grande fonte de tensão no trabalho. Podem causar desconforto, aumentam o risco de acidentes e podem provocar danos consideráveis à saúde.

Segundo Martins e Laugeni (2005), a temperatura de um ambiente de trabalho deve estar na faixa de 20°C e 24°C. Já com relação ao ruído, até 80 decibéis não se observa danos ao aparelho auditivo do trabalhador, podendo haver danos a partir deste nível.

Segundo Iida (2005) a norma NR – 15 estabelece os limites máximos de exposição ao calor, acima dos quais, há risco de dano à saúde do colaborador (Tabela 3), em função de duas variáveis: taxa metabólica e IBUTG.

**Tabela 3: Limites máximos de exposição ao calor**

Regime de trabalho e de descanso	Tipo de atividade		
	Leve (°C)	Moderada (°C)	Pesada (°C)
Trabalho Contínuo	Até 30,0	Até 26,7	Até 25,0
45 min trabalho 15 min descanso	30,1 a 30,6	26,8 a 28,0	25,1 a 25,9
30 min trabalho 30 min descanso	30,7 a 31,4	28,1 a 29,4	20,6 a 27,9
15 min trabalho 45 min descanso	31,5 a 32,2	29,5 a 31,1	28,0 a 30,0
Trabalho com exigências de medidas adequadas de controle	Acima de 32,2	Acima de 31,1	Acima de 30,0

**Fonte: Adaptado de Iida (2005)**

Segundo Bredford e Vernon (1922, *apud* Iida 2005), demonstram que o tempo necessário às pausas a partir de 19 °C, havendo um crescimento acentuado a partir de 24 °C. A frequência relativa de acidentes também tende a crescer depois de 20 °C. A eficiência do trabalho a 28 °C era cerca de 41% menor que a 19 °C. Tanto as pausas como os índices de acidentes cresceram, se bem que mais lentamente, para temperaturas abaixo de 19 °C. Esses efeitos são ainda mais pronunciados para trabalhadores idosos, acima de 45 anos.

Existem diversas conceituações de ruído. Aquela mais usual é a que considera o ruído como um “som indesejável” (Iida, 2005).

Ruídos acima de 90 dB começam a provocar reações fisiológicas prejudiciais ao organismo, aumentando o estresse e a fadiga. Esses ruídos intensos também dificultam a comunicação verbal. As pessoas precisam falar mais alto e prestar mais atenção, para serem compreendidas. Notam-se também diferenças individuais aos efeitos do ruído, e as pessoas treinadas em uma tarefa sofrem menos influência em relação àquelas sem treinamento (Iida, 2005).

Os ruídos intensos tendem a prejudicar tarefas que exigem muita atenção, concentração mental, ou velocidade e precisão dos movimentos. Os resultados tendem a piorar após 2 horas

de exposição ao ruído. O ruído produz aborrecimentos, devido a uma interrupção forçada da tarefa ou aquilo que as pessoas gostariam de estar fazendo, como conversar ou dormir, e isso provoca tensões ou dores de cabeça. Também podem prejudicar a memória de curta duração. As tarefas que exigem muitas informações verbais são prejudicadas porque as pessoas precisam falar mais alto e nem sempre são compreendidas, devido ao efeito do mascaramento. (Iida, 2005)

#### **4.5 Recompensando pessoas**

Segundo Chiavenato (2004), os processos de recompensar as pessoas constituem os elementos fundamentais para o incentivo e motivação dos funcionários da organização, tendo em vista de um lado os objetivos organizacionais a serem alcançados e, de outro lado, os objetivos individuais a serem satisfeitos.

As pessoas trabalham nas organizações em função de certas expectativas e resultados. Elas estão dispostas a se dedicar ao trabalho e às metas e objetivos da organização desde que isso lhes traga algum retorno significativo pelo seu esforço ou dedicação (Chiavenato, 2004).

As recompensas oferecidas pela organização influenciam a satisfação dos seus parceiros. Cada parceiro está disposto a investir com os seus recursos individuais na medida em que obtém retornos e resultados dos seus investimentos.

##### **4.5.1 Remuneração**

Remuneração é o pacote de recompensas quantificáveis que um empregado recebe pelo seu trabalho. Inclui três componentes: remuneração básica, incentivos salariais e remuneração indireta/benefícios.

Segundo Silva (2007), estudos realizados por Igalens e Peretti (1986) e Sire e David (1993 *apud* Roussel, 1996) afirma que a remuneração é a segunda maior preocupação dos trabalhadores, perdendo apenas para o medo de perder o emprego, além de ser a principal causa de conflitos nas organizações, pois para os gestores destas mesmas organizações, a política salarial encontra-se apenas em décimo segundo lugar no nível de suas prioridades.

#### 4.5.2 Programas de incentivo

Não basta remunerar as pessoas pelo seu tempo dedicado a organização, é preciso incentivá-las continuamente a fazer o melhor possível, a ultrapassar o desempenho atual e a alcançar metas e resultados desafiantes formulados para o futuro (Chiavenato, 2004).

Hoje, a maior parte das organizações bem-sucedidas está migrando rapidamente para programas de remuneração flexível e variável capazes de motivar, incentivar e mexer com o brio das pessoas. Os programas de incentivo estão em alta (Chiavenato, 2004).

Segundo Chiavenato (2004), as recompensas organizacionais são oferecidas para reforçar atividades que produzam os seguintes efeitos:

- a) Aumente a consciência e a responsabilidade do indivíduo e do grupo dentro da organização;
- b) Ampliem a interdependência do indivíduo para com o grupo e do grupo para com toda a organização;
- c) Ajudem a enfatizar a constante criação de valor dentro da organização.

Ainda segundo o autor, a maioria das organizações adota vários tipos de recompensas financeiras:

- a) Recompensas relacionadas com objetivos de realização empresarial – como o lucro e o prejuízo;
- b) Recompensas vinculadas ao tempo de serviço do funcionário;
- c) Recompensas relacionadas com o desempenho claramente excepcional;
- d) Recompensas relacionadas com resultados departamentais, divisionais ou mesmo globais.

### **4.5.3 Benefícios e serviços**

Benefícios são certas regalias e vantagens concedidas pelas organizações, a título de pagamento adicional dos salários à totalidade ou a parte de seus funcionários (Chiavenato, 2004).

No passado, os benefícios estavam fortemente atrelados ao paternalismo existente nas organizações. Hoje, os benefícios fazem parte dos atrativos com que as organizações retêm seus talentos (Chiavenato, 2004).

Os benefícios e serviços oferecidos aos funcionários visam a satisfazer vários objetivos individuais, econômicos e sociais (Chiavenato, 2004).

## **4.6 Liderança**

Segundo Costa (1997), uma nova visão da realidade - um novo paradigma - está rapidamente transformando a base de nossas tecnologias, instituições sociais e sistemas econômicos. As empresas e o gerenciamento certamente encontram-se entre as instituições sociais mais afetadas por essa nova visão. Esta mudança de percepção do mundo como uma máquina, para o mundo como um sistema vivo, implica um modo diferente de entendimento em relação as empresas, que também passam a ser vistas como organismos vivos, que não podem mais ser compreendidos apenas de um ponto de vista econômico.

Todas essas mudanças associadas a outros fatores como a crescente pressão gerada pela competição internacional e/ou a necessidade de responder aos novos regulamentos ambientais, levam a crer que os administradores devem agora ter um grande conjunto de habilidades e ter prática em interpretar uma variedade de papéis organizacionais (Davis, 2001).

O mercado procura desesperadamente o profissional perfeito, executivos capazes de comandar os processos de modernização e reestruturação das organizações que hoje deverão estar constantemente em mudança. Liderança é o que todos procuram. Mas liderança de forma isolada não é tudo. É necessário que este líder tenha habilidades, tais como: espírito de colaboração, visão, intuição, capacidade de negociação, poder, carisma, tenha uma ética bastante apurada e acima de tudo se transforme no grande catalisador de mudanças para a organização (Costa, 1997).

Em comparação, o atual administrador eficaz é raramente aquele que sabe de tudo, faz tudo sozinho, ou regularmente instrui a pessoa com as tarefas exatas que devem ser feitas. Em vez, disto, o administrador delega, negocia, comunica, desenvolve e é, frequentemente, um professor e treinador (Davis, 2001).

Robert Quinn et al. (*apud* Davis, 2001) descreveram a complexidade comportamental necessárias aos administradores em um modelo que inclui oito papéis para a liderança administrativa e as competências centrais necessárias para cada papel. Elas estão apresentadas na Figura 3.

TIPO DE PAPEL	COMPETÊNCIA CENTRAL NECESSÁRIA
Mentor	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Compreender a si e aos outros</li> <li>2. Comunicar-se efetivamente</li> <li>3. Desenvolver os subordinados</li> </ol>
Facilitador	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formar equipes</li> <li>2. Utilizar a participação na tomada de decisões</li> <li>3. Gerenciar os conflitos</li> </ol>
Monitor	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Monitorar o desempenho individual</li> <li>2. Gerenciar o desempenho coletivo</li> <li>3. Gerenciar o desempenho organizacional</li> </ol>
Coordenador	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gerenciar projetos</li> <li>2. Projetar o trabalho</li> <li>3. Gerenciar funções diferentes</li> </ol>

Diretor	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Visualizar, planejar e definir metas</li><li>2. Projetar e organizar</li><li>3. Delegar efetivamente</li></ol>
Produtor	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Trabalhar produtivamente</li><li>2. Promover um ambiente de trabalho produtivo. Gerenciar tempo e estresse</li></ol>
Corretor	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Construir e manter uma base de poder</li><li>2. Negociar o entendimento e o comprometimento</li><li>3. Apresentar idéias</li></ol>
Inovador	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Conviver com a mudança</li><li>2. Pensar criativamente</li><li>3. Criar a mudança</li></ol>

**Figura 3: Oito papéis gerenciais diferentes e suas competências centrais necessárias**

**Fonte: Adaptado de Davis (2001)**

## **5 ESTUDO DE CASO**

### **5.1 Apresentação**

A empresa em questão, objetivo deste estudo está situada na cidade de Maringá e tem sua história iniciada no ano de 1997. Fez parte do grupo francês Augros AS CRP, importante fornecedor de embalagens plásticas para o segmento de perfumaria e cosméticos da Europa.

A partir do ano de 2006, a empresa tem sua trajetória renovada. Foi adquirida pelo grupo americano *Aptar Goup*, organização global com sede nos Estados Unidos e fornecedor mundial de sistemas dispensadores para os setores de fragrância, cosméticos, higiene pessoal e *household*.

Se consolidou no mercado nacional e internacional atendendo à clientes de renome nacional e internacional como Avon, Natura, O Boticário, Anna Pegova, Ebel Paris, entre outros.

A empresa possui hoje certificação ISO 9001:2000 referente ao sistema de gestão integrada da qualidade de seus produtos e processos e SA 8000 que estabelece normas de responsabilidade social. Encontra-se em fase de adequação com o intuito de obter, futuramente, uma certificação e implantação de um sistema de gestão ambiental (ISO 14000).

O setor de produção é estruturado em quatro setores: Sopro, Injeção, Decoração e Montagem do produto. Seu quadro de funcionários é composto em sua maioria por mulheres.

### **5.2 Metodologia**

Este trabalho foi fundamentado em um estudo de caso, através de uma análise de dados coletados em todos os setores da empresa, referente ao ano de 2007. Uma consulta em livros, artigos e outros textos publicados, constituíram a revisão bibliográfica sobre o assunto.

A prática da pesquisa organizacional é comum à empresa. Porém é a primeira vez que ela é realizada por pessoas não ligadas ao departamento de Recursos Humanos.

### 5.3 Demanda

A aplicação da pesquisa de clima organizacional foi motivada por dois fatores. Por ser uma empresa certificada na norma SA 8000, a pesquisa deve ser praticada anualmente pela empresa a fim de obter informações detalhadas sobre as opiniões dos seus colaboradores.

Em segundo, foi constatada uma grande insatisfação por parte dos colaboradores em relação a diversos pontos. Decidiu-se então, que a pesquisa de clima organizacional seria feita pela primeira vez, por uma pessoa que não estivesse ligada ao departamento de Recursos Humanos e próximo às atividades dos colaboradores.

Este fato só veio a corroborar a grande amplitude alcançada pelo curso de Engenharia de Produção, ou seja, a possibilidade de atuação em diversos setores de uma empresa.

### 5.4 Dados coletados

Os dados foram coletados através de questionários (Apêndice A), adaptado de Bispo (2006), e tabulados através de planilhas eletrônicas a fim de obter uma melhor visualização dos dados (Apêndice B).

O questionário está subdividido em perguntas relacionadas a fatores internos a empresa, fatores externos e um campo para observações. Algumas perguntas são compostas de quatro alternativas: Sim, Maioria das vezes sim (MVS), Não e Maioria das vezes não (MVN) e outras são compostas de apenas duas alternativas (Sim ou Não). Cada alternativa está identificada através de uma cor de acordo com o Quadro 6.

Sim	SIM	
Maioria das Vezes Sim	MVS	
Não	NÃO	
Maioria das Vezes Não	MVN	

**Quadro 6: Legenda**

Com relação aos setores, estão identificados da seguinte maneira: Administração (ADM), Decoração (DEC 1ºT, DEC 2º T e DEC 3º T), Expedição, Ferramentaria (FER.), Manutenção (MAN.), Sopro/Injeção (SPR/INJ 1º T, SPR/INJ 2º T e SPR/INJ 3º T) e Zeladoria.

Como se pode perceber, para os setores de Decoração e Sopro/Injeção a aplicação dos questionários foram feitas por turnos. O objetivo foi identificar possíveis mudanças de opiniões de acordo com o turno em que a avaliação estava sendo aplicada.

Foram entregues a todos os colaboradores da empresa sendo a participação de caráter espontâneo, não havendo a necessidade de identificação.

### **5.5 Resultados e Discussão**

Por ser de caráter espontâneo, o questionário foi respondido por 95% do total de colaboradores da empresa. Após a coleta e tabulação dos dados, estes foram apresentados à gerência do departamento de Recursos Humanos.

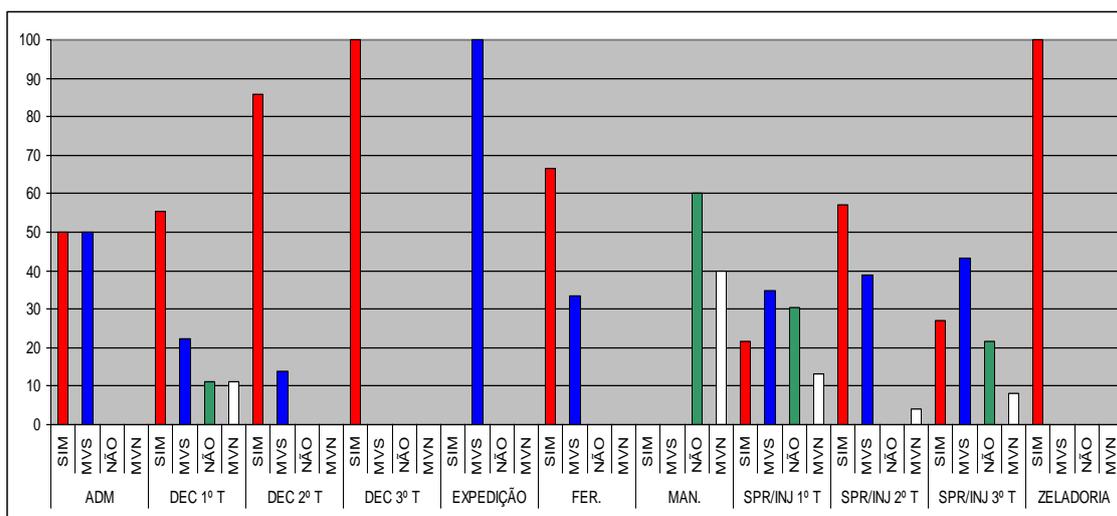
Foram selecionadas as questões que contém informações mais significativas e foram discutidas segundo o roteiro de sequenciamento do questionário utilizado para a realização da pesquisa.

Quanto aos fatores internos abordaram-se os aspectos Estrutura Organizacional, Remuneração, Segurança Profissional, Ambiente de Trabalho e Assistência aos Colaboradores. Quanto aos fatores externos abordaram-se os fatores Vida Social e Saúde.

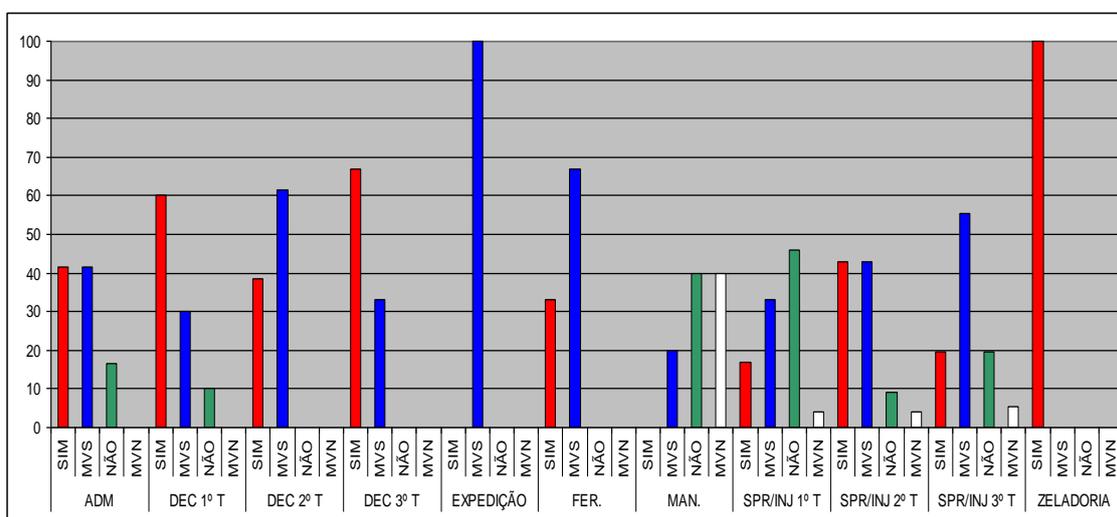
As informações obtidas mapearam o perfil e as dificuldades organizacionais da empresa.

#### **Estrutura Organizacional**

Com relação à estrutura organizacional, mais especificamente a opinião dos colaboradores com relação ao seu chefe atual (Figura 4) e a confiança sobre eles (Figura 5), pode-se perceber uma insatisfação por parte do setor de Manutenção.



**Figura 4: o meu chefe atual é a melhor pessoa para ocupar esta função**



**Figura 5: Eu confio plenamente no meu chefe atual**

Buscou-se, portanto, aprofundar a investigação quanto às causas deste resultado. Constatou-se que a origem deste problema foi resultado da reestruturação ocorrida poucos meses antes da aplicação da pesquisa de clima organizacional dentro do setor de manutenção onde passou a ser responsabilidade de outro gerente.

Houve muita resistência por parte de alguns colaboradores do setor principalmente por parte do encarregado, que dizia preferir se aposentar a ter que trabalhar junto a esse novo gerente.

Essa insatisfação foi gerada pela nova política de trabalho explicitada pelo novo gerente e por seu comportamento junto aos colaboradores do setor de manutenção quando ainda assumia somente a gerência do setor de Decoração.

Em uma ocasião, um eletricista chegou a ser expulso do setor de Decoração pelo gerente por não estar realizando corretamente a manutenção em uma das máquinas do setor.

Segundo Costa (1997), os líderes têm a necessidade de possuir certas habilidades tais como: espírito de colaboração, visão, intuição, capacidade de negociação, poder, carisma, tenha uma ética bastante apurada e acima de tudo se transforme no grande catalisador de mudanças para a organização.

### **Remuneração**

Há quase uma insatisfação geral de todos os setores com os salários recebidos (Figura 6). Cerca de 80% dos entrevistados mostraram-se insatisfeitos. O motivo dessa insatisfação se deve a falta de uma política de cargos e salários na empresa. Para ilustrar essa situação os depoimentos a seguir exemplificam essa constatação. Um é com relação à entrada de novos colaboradores para o cargo de auxiliar de produção. Esses novos colaboradores recebem a mesma quantia dos colaboradores que já estão na empresa há algum tempo. Outro exemplo foi a insatisfação feita por escrito por um colaborador do setor de Administração: “ Em relação a remuneração não estou satisfeito pois companheiro de trabalho que foi admitido recentemente e com grau de escolaridade inferior ao meu, desempenha função que está no mesmo nível ou um pouco menor condizente a responsabilidade e ganha pelo menos 30% a mais do que eu e em período de experiência ainda”.

Segundo Chiavenato (2004), Walton define oito fatores que afetam a qualidade de vida e um deles é a compensação justa e adequada, onde além do salário ser adequado ao trabalho realizado, deve haver a existência de um equilíbrio entre as remunerações dentro da organização e ao mercado de trabalho.

Há ainda a insatisfação com o salário recebido pelos colaboradores do terceiro turno. Pelos depoimentos dos colaboradores deveria haver uma maior valorização: “Não estou satisfeito, pois é muita exigência, pouco salário, o adicional não valoriza o trabalho noturno que não é fácil.”

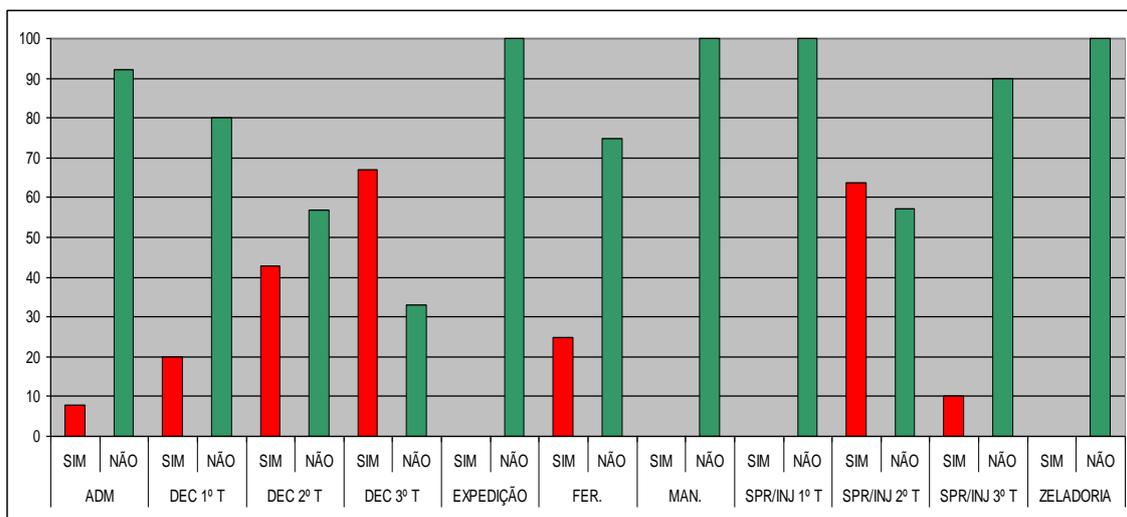
Existem depoimentos em que os colaboradores dizem que se o salário pago pela empresa fosse a única fonte de renda para a família, iria passar necessidades: “Se fosse depender só desse salário, a alimentação, estudo de meus filhos e lazer a situação estaria precária.”

Esse aspecto se correlaciona diretamente com os fatores externos também pesquisados. (Apêndice B)

De acordo com alguns depoimentos, o descaso por parte de alguns colaboradores e operadores com a qualidade se deve ao baixo salário: “Os colaboradores, no meu ponto de vista, nunca estarão preocupados com a alta qualidade dos produtos finais da empresa se não forem bem remunerados, por isso o descaso dos operadores e colaboradores.”

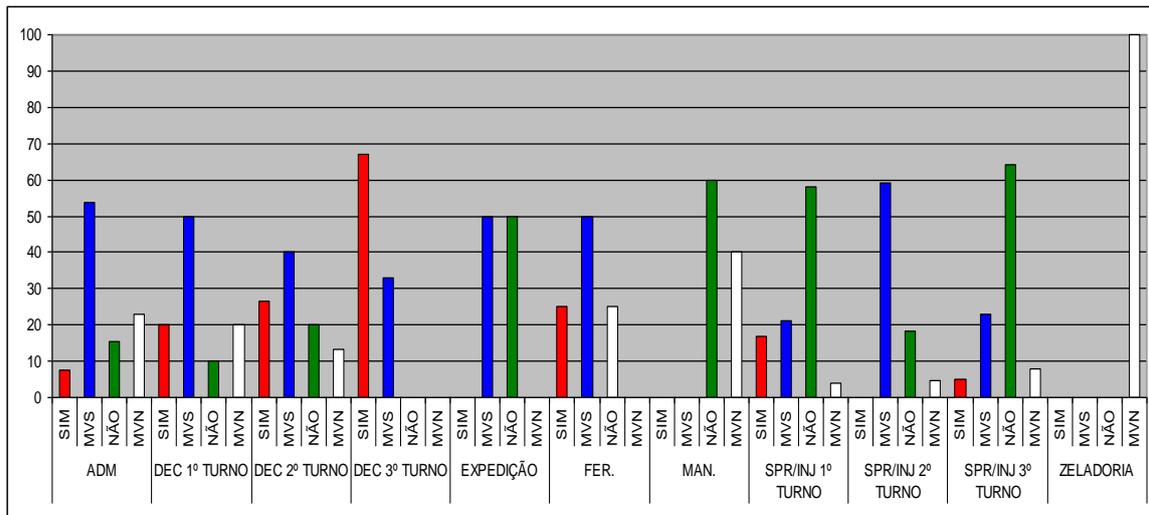
Segundo Chiavenato (2004), a QVT é essencial na criação de um espírito de cidadania organizacional como nos programas de qualidade total nas organizações.

Ainda segundo o autor, a competitividade organizacional e obviamente, a qualidade e produtividade passam obrigatoriamente pela QVT. Para alcançar níveis elevados de qualidade e produtividade, as organizações precisam de pessoas motivadas, que participam ativamente nos trabalhos que executam e que sejam adequadamente recompensadas pelas suas contribuições.



**Figura 6: Acho justo meu salário**

Os incentivos profissionais são restritos a poucos dentro da empresa. Mesmo não havendo uma grande insatisfação (Figura 7), a empresa deixa muito a desejar com relação à valorização de seus colaboradores. Segue a declaração de um colaborador demonstrando toda sua insatisfação: “A empresa tem que valorizar mais o funcionário, dar mais oportunidade, exemplo cursos, treinamentos, ter plano de saúde, salário adequado para cada função.”



**Figura 7: Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pela empresa.**

Há uma morosidade muito grande na promoção de cargos. Muitos colaboradores que se destacam acabam desmotivados por nunca terem oportunidade de se desenvolverem na empresa.

A empresa não possui uma política que beneficie a retenção de talentos e o desenvolvimento de carreira. São poucos os estagiários que se tornam colaboradores da empresa muitas vezes por receber uma proposta muito abaixo do esperado.

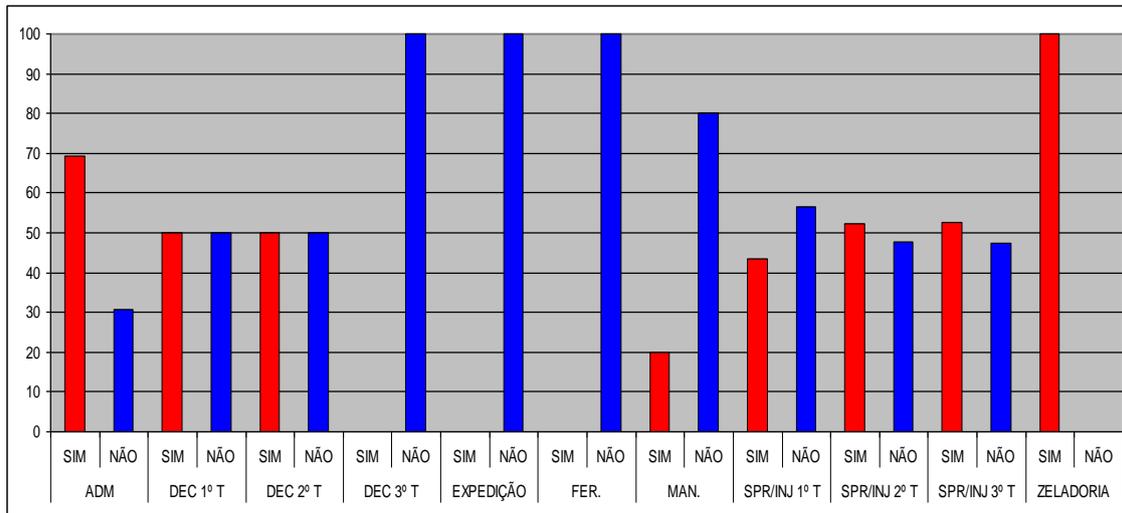
Segundo publicação da revista ACIM de Maringá, várias empresas da cidade têm adotado uma política de Cargos e Salários e têm conseguido resultados muito positivos.

Muitas vezes os cursos são destinados a um grupo muito restrito de pessoas, geralmente aos colaboradores do setor de Administração, fato esse que pode ser confirmado pela declaração de um dos colaboradores: “Muitas vezes treinamentos são fechados a um grupo específico de pessoas.”

Segundo Chiavenato (2004), as recompensas oferecidas pela organização influenciam a satisfação dos seus parceiros. Cada parceiro está disposto a investir com os seus recursos individuais na medida em que obtém retornos e resultados dos seus investimentos.

## Segurança Profissional

Existe uma preocupação muito grande dos colaboradores, principalmente dos setores produtivos, com relação ao risco de serem demitidos sem motivos (Figura 8). Do total de 118 colaboradores destes setores, 54% deles compartilham desta preocupação.



**Figura 8: Meu emprego é seguro na empresa, ou seja, não corro o risco de ser demitido sem motivo**

Isso se deve principalmente a falta de um canal de comunicação interna para dar *feedback* ao seu colaborador.

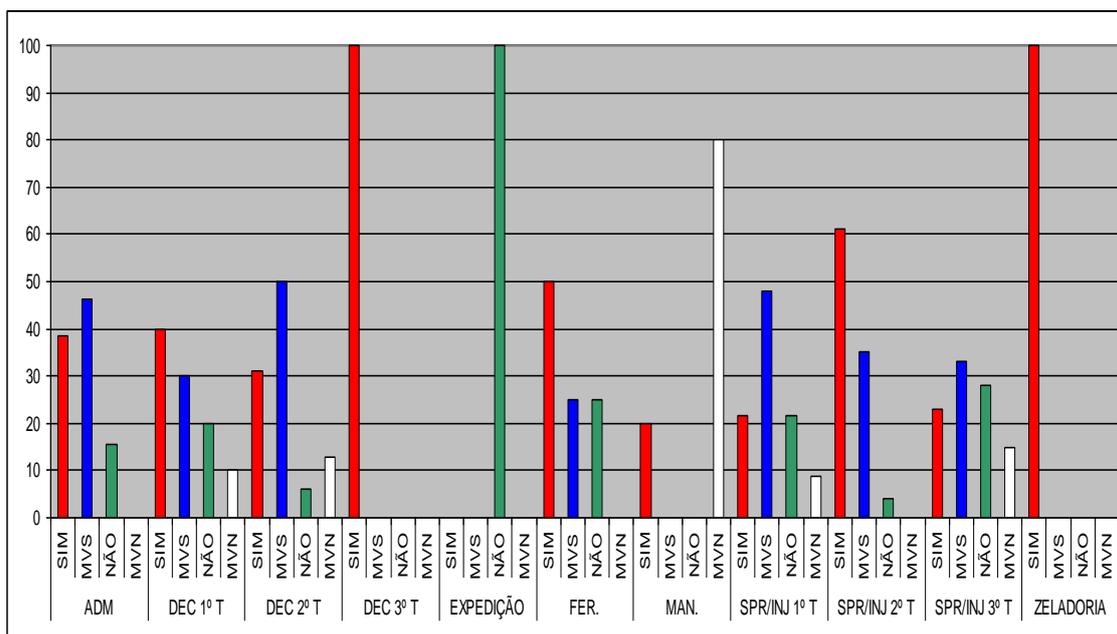
Segundo Chiavenato (2004), toda pessoa precisa receber retroação a respeito de seu desempenho para saber como esta fazendo seu trabalho. Sem essa retroação, as pessoas caminham às cegas.

Morro (2008), afirma que além da insegurança durante a realização do trabalho, a falta de *feedback* gera um baixo nível de produção/desempenho, dificuldade no relacionamento, pouca iniciativa, baixa motivação e empenho e ainda uma postura corporal cabisbaixa por parte do colaborador.

## Ambiente de Trabalho

Segundo Martins e Laugeni (2005), o trabalho e o local de trabalho devem se adequar ao homem e não o contrário.

Pode-se perceber uma grande satisfação das pessoas com as condições ambientais de trabalho na qual desempenham suas atividades (Figura 9). Foi constatado apenas no setor de expedição 100% de insatisfação por parte dos colaboradores deste setor com seu ambiente de trabalho. Isso se devia a pouca iluminação disponível neste setor e a forma como estavam organizados os produtos. Não havia uma disposição clara de materiais semi-acabados e acabados e o espaço disponível para alocar a grande quantidade de material produzido pela empresa era reduzido.



**Figura 9: As condições de trabalho ajudam a execução de minhas atividades na empresa**

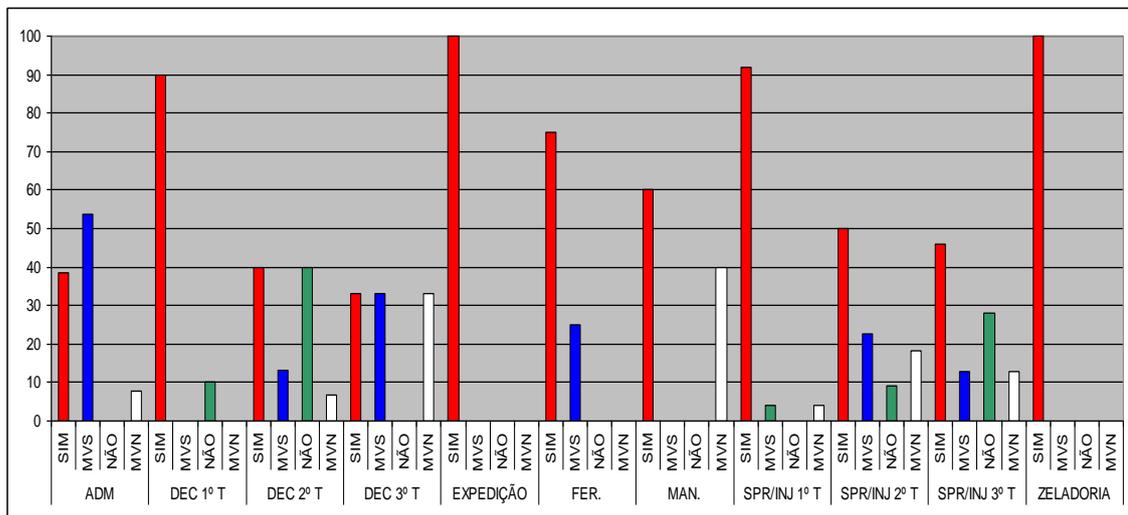
Alguns meses após a aplicação da pesquisa de clima organizacional, houve a criação de um novo departamento englobando os setores de PCP, Comercial, Compras e Expedição e foi denominado *Supply Chain*. Com esse novo departamento houve toda uma reestruturação dentro da empresa. Novos espaços físicos foram criados e outros foram remodelados. No setor de expedição houve uma melhora na iluminação e os pallets que estavam dispostos desordenadamente foram organizados através de racks auto-portantes que além de melhorar a disposição entre os produtos acabados e semi-acabados ajudou na maximização do espaço disponível.

Porém essa criação e remodelagem de alguns espaços físicos geraram insatisfação por parte de alguns colaboradores ligados à produção. Algumas necessidades como a reforma nos vestiários, melhoria no sistema de ventilação de um dos setores produtivos da empresa, pontos

que há muito tempo eram solicitados pelos colaboradores e que era do conhecimento de todos, não foram executados.

Segundo Spector (2005, p.261), o desempenho do trabalhador pode ser afetado pelas características pelas quais ele é exposto.

Ainda relacionado ao ambiente de trabalho, apesar de haver uma satisfação quanto ao horário de trabalho conforme os dados mostrados na Figura 10, o segundo turno do setor de Sopro e Injeção junto ao segundo turno do setor de Decoração, através de seus representantes solicitou ao setor de Recursos Humanos e aos gerentes responsáveis pelos setores uma alteração com relação ao horário de trabalho.



**Figura 10: Estou satisfeito com o horário que trabalho**

O regime de trabalho estipulado pela empresa é de 44 horas semanais fazendo com que o segundo turno trabalhe aos sábados até as 22 horas e 22 minutos. Esse horário faz com que muitas vezes os colaboradores sejam privados de algumas atividades fora da empresa como casamentos, aniversários, entre outros, que geralmente são realizados aos sábados.

A empresa não possui nenhuma política adotada para com essa questão de horários. Quando há a necessidade de um colaborador participar de algum evento eles se vêem obrigados a negociar com o encarregado do setor sua liberação. Essa liberação somente ocorre quando há uma troca de turno com outro colaborador ou ainda se ele possui horas em haver por ter trabalhado em feriados ou domingos.

Os gerentes dos respectivos setores apresentaram uma proposta de adequação dos horários ao Departamento de Recursos Humanos (Quadro 7).

1º Turno		2º Turno		3º Turno	
Segunda a Sexta - Feira		Segunda a Sexta - Feira		Segunda a Quinta - Feira	
Entrada	Saída	Entrada	Saída	Entrada	Saída
06h30min	14h27min	14h17min	22h24min	22h14min	06h40min
Sábado		Sábado		Sexta - Feira	
Entrada	Saída	Entrada	Saída	Entrada	Saída
06h45min	13h45min	13h35min	19h29min	22h14min	06h32min

**Quadro 7: Proposta gerencial para horário de trabalho**

De acordo com a proposta, o total de 44 horas exigidas pela empresa seria atingido e muitos pontos positivos seriam obtidos tais como: a motivação dos colaboradores do 2º turno, a possibilidade de participação na ginástica laboral por parte dos colaboradores do setor de Sopro/Injeção, que muitas vezes é impossibilitada por não poder parar as máquinas, melhor comunicação entre os turnos, redução do tempo de parada de máquinas no setor de Decoração.

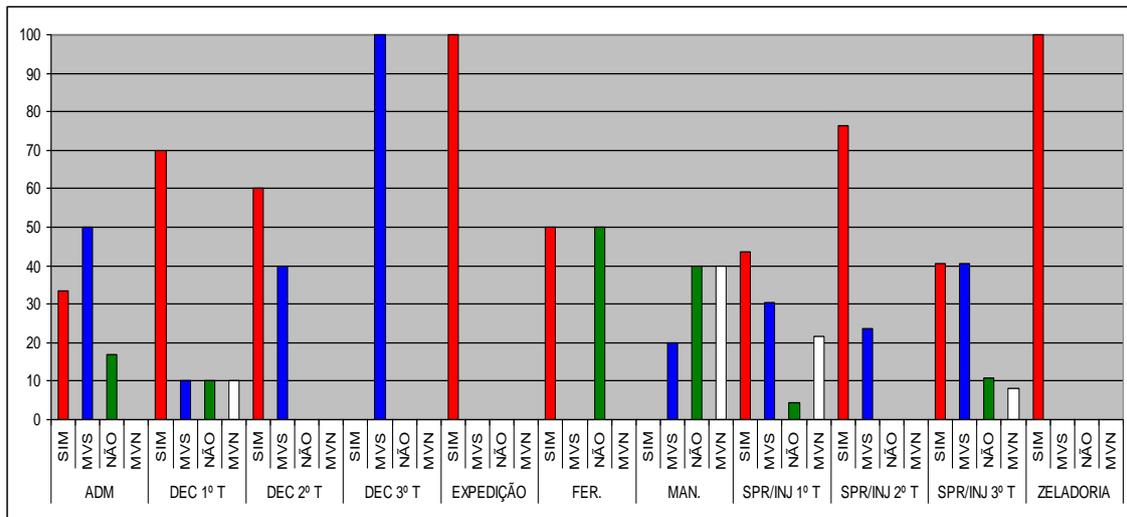
Mesmo a proposta gerencial sendo bem aceita por todos, constatou-se através de uma análise feita pelo setor de Recursos Humanos de que não haveria horários disponíveis para o transporte público, impossibilitando assim esta proposta de mudança de horário.

Nenhuma satisfação foi dada aos colaboradores e o horário de trabalho permaneceu o mesmo. Para eles, ficou a imagem do descaso por parte da empresa em relação a insatisfação manifestada por eles.

### **Assistência aos Colaboradores**

A empresa oferece uma ótima Assistência aos colaboradores. Quando há a necessidade de realizar exames periódicos, a empresa oferece ao seu colaborador a oportunidade de alguns exames serem realizados dentro da empresa. Um novo ambulatório foi construído a fim de melhorar as condições de trabalho do profissional responsável pelo exame e dar um maior conforto ao colaborador.

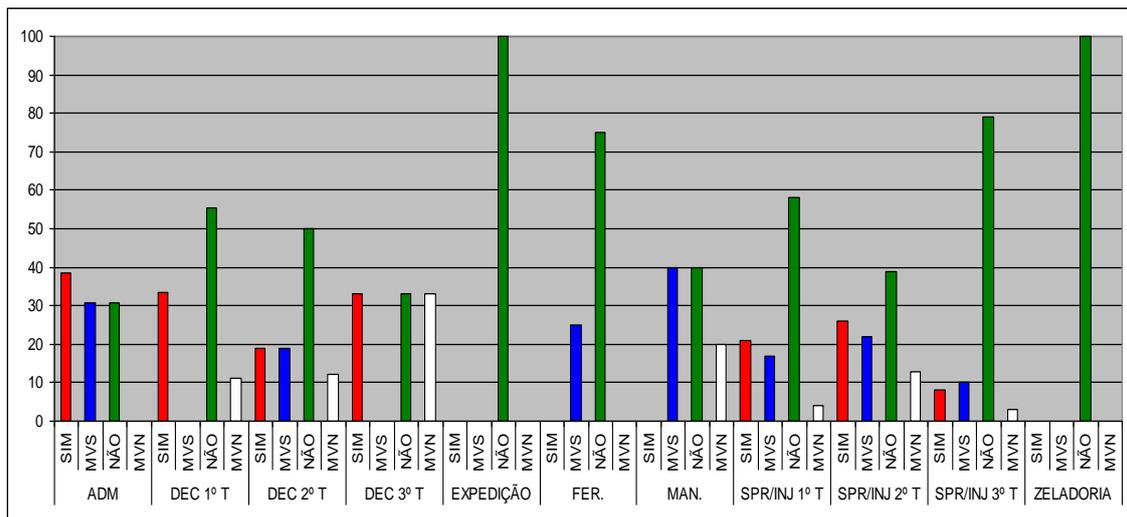
Cada setor da empresa tem a oportunidade de realizar duas vezes na semana a prática da ginástica laboral.



**Figura 11: A assistência do médico do trabalho, psicóloga e ginástica laboral adotadas na empresa favorecem a execução das minhas atividades.**

## Vida Social

Quanto aos fatores externos, mais especificamente ao grau de escolaridade há uma insatisfação geral dos colaboradores. (Figura 12)



**Figura 12: Estou satisfeito com o meu grau de escolaridade**

A empresa oferecia ao colaborador interessado aulas direcionadas às matérias do 2º grau para que eles prestassem a prova oferecida por um programa do governo. As aulas eram ministradas por alguns colaboradores da própria empresa graduados em matérias como Física, Letras, Química, entre outras.

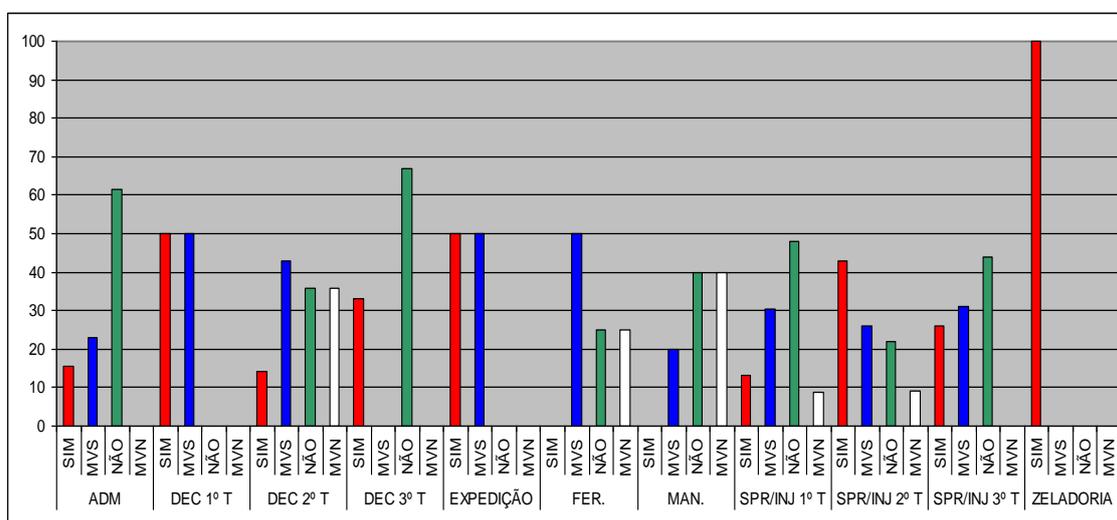
Mesmo sendo ofertadas gratuitamente, os colaboradores se desinteressaram após prestarem a prova e perceber que muito do conteúdo visto em sala de aula, não condizia com o conteúdo das provas.

Sabendo dessa necessidade, o setor de Recursos Humanos realizou um levantamento para saber quantos colaboradores tinham interesse em concluir o 2º grau. Após o levantamento foi feito um contato com o SESI do município para realizarem uma parceria. Porém, até a conclusão desse estudo de caso, as aulas não tiveram início.

Recentemente o Sesi obteve junto ao MEC o direito de ministrar aulas. O programa oferecido é composto de cursos com duração de dois meses para cada disciplina. Ao final desses dois meses, o participante realiza uma prova e se aprovado, terá o diploma de conclusão do 2º grau nesta disciplina.

## Saúde

A prática esportiva foi um dos pontos solicitados por cerca de 43% dos colaboradores (Figura 13).



**Figura 13: Es tou satisfeito com minha práticas esportivas**

Para exemplificar essa solicitação, têm-se os seguintes depoimentos: “A empresa deve e tem que incentivar mais o esporte, deixam muito a desejar neste aspecto.” e “Para melhoria das atividades na empresa seria interessante incentivo à prática de esporte a todos, homens e mulheres.”

A empresa possui em sua estrutura física um campo de futebol, quadra poli - esportiva e uma associação contendo um bom espaço físico para a realização de atividades.

Porém as condições da associação e da quadra esportiva são precárias estando em um estado de semi-abandono. Houve uma iniciativa por parte de alguns colaboradores para que houvesse a reforma da quadra, porém foi exposto que nenhum investimento seria feito devido à mudança do local da empresa que ocorrerá devido à venda do terreno onde está localizada atualmente.

Algumas práticas esportivas que ocorrem na empresa são realizadas apenas por iniciativa de alguns colaboradores. Dificilmente são formadas equipes para a disputa dos jogos industriais promovidos pelo SESI.

## **5.6 Considerações**

### **Estrutura Organizacional**

Para haver uma melhoria na estrutura organizacional, ou seja, buscar uma melhora na relação entre os gerentes e seus encarregados e entre os encarregados/operadores e os colaboradores foi desenvolvido o programa “Conversando a Gente se Entende”.

Este programa se baseia em encontros mensais dos gerentes, dos encarregados e operadores com as psicólogas da empresa.

Nestes encontros são discutidos temas como a motivação, comunicação e muitas vezes, os resultados obtidos com a aplicação do questionário objeto deste estudo são usados como forma de explanação dos temas.

Porém, apesar de ser um bom meio para a busca de melhoria na relação entre todos os envolvidos na empresa, muitas vezes as reuniões não acontecem por não haver quórum suficiente.

Isso se deve ao fato de as reuniões serem marcadas no início de cada mês, onde é feito todo o fechamento de produção do mês anterior ou ainda por muitos acreditarem que esse tipo de encontro não surte efeito algum.

## **Remuneração**

Está sendo desenvolvido um projeto de Cargos e Salários para os funcionários. Esse projeto permitirá um maior desenvolvimento do funcionário dentro da empresa, dando oportunidade a todos, diminuindo a desigualdade existente com relação a salários e oportunidades.

A partir do momento em que os colaboradores forem admitidos, saberão quais são suas reais possibilidades de crescimento profissional dentro da empresa. A intenção é premiar o colaborador que realmente desempenhar suas atividades de uma forma destacada e não apenas por ter certo tempo de empresa.

## **Segurança Profissional**

Na tentativa de solucionar este problema, a empresa adotou em meados de 2007 em apenas setor de Sopro/Injeção uma avaliação de desempenho. Porém, problemas como o despreparo dos avaliadores e questionário subjetivo fez com que a avaliação não gerasse bons resultados.

Até a conclusão deste estudo de caso, vários problemas foram solucionados. Os avaliadores foram treinados para obterem o conhecimento dos objetivos da avaliação, para que não fossem subjetivos em suas avaliações (proteção inconsciente das simpatias ou antipatias pessoais ao avaliar alguém) e para que não houvesse uma sub ou super avaliação do colaborador.

Porém alguns problemas ainda persistem. A avaliação continua sendo aplicada em apenas um setor o que não elimina a insegurança dos colaboradores dos setores que não fazem parte desta avaliação.

Com a extensão da avaliação a todos os setores da empresa, será possível o colaborador saber realmente quais são seus pontos fracos e fortes, para que assim tenham a oportunidade de melhorar e não correr o risco de algum dia ser demitido sem explicações plausíveis.

## **Ambiente de Trabalho**

Existe uma expectativa muito grande por parte de todos com relação a mudança para as novas instalações da empresa. A mudança para o novo local está previsto para o final do ano corrente.

Vestiários mais amplos e higiênicos, refeitório com maior capacidade, postos de trabalhos mais confortáveis vem sendo construídos para dar uma melhor qualidade de vida ao colaborador durante a execução de seu trabalho e sua permanência na empresa.

Uma possível solução para a insatisfação dos colaboradores principalmente do 2º turno com relação ao horário de trabalho aos sábados, seria realizar uma análise junto das empresas de transporte público para alugar um ônibus exclusivo para o transporte dos colaboradores da empresa.

Assim, os colaboradores não ficariam reféns dos horários disponíveis para o transporte existentes.

### **Assistência aos Colaboradores**

Uma grande conquista para os colaboradores foi o Plano de Saúde. A partir do início deste ano, os colaboradores tiveram direito a um bom plano de saúde, a um valor simbólico, que permitiu uma maior qualidade no atendimento médico quando necessário.

Além dos benefícios gerados para os colaboradores, houve os benefícios gerados para a empresa. Com o Plano de Saúde, o colaborador não ficou mais refém do serviço de saúde prestado pelo governo. O colaborador pôde marcar suas consultas fora do horário de trabalho, diminuindo assim faltas e atestados por consultas médicas.

Deu-se também uma maior tranqüilidade ao colaborador durante a execução de seu trabalho, pois confia que seus familiares terão um bom tratamento médico quando for necessário.

Outro ponto positivo, porém não com o retorno esperado está relacionado a saúde, mais especificamente ao aumento das práticas esportivas dos colaboradores, foi o programa Ergo Ativa.

Além da Ginástica Laboral a qual os colaboradores têm a oportunidade de realizar duas vezes na semana durante 15 minutos, eles teriam a oportunidade de durante a realização do seu trabalho, realizar pausas de 3 a 5 minutos para a realização de exercícios já pré-definidos aumentando assim as práticas esportivas.

Porém, raramente os funcionários param durante o turno para a realização da ginástica laboral já definida. Tanto esse quanto outros projetos que fracassam dentro da empresa se devem ao fato da falta de envolvimento gerencial.

Apesar de ser um grande benefício ao colaborador, eles se sentem desmotivados a realizarem esta atividade.

### **5.6.1 Considerações Finais**

Segundo Luz (2001), a pesquisa de clima organizacional pode ser considerada como um instrumento que, aplicado de forma consciente e metódica, tem condições de assegurar a consistência em quase todas as mudanças empresariais que busquem eficiência, eficácia e qualidade.

Mesmo sendo praticada há certo tempo na empresa em questão, não existe ainda a consciência da vantagem competitiva que pode ser obtida com o investimento em seus colaboradores. O que se vê é um sistema engessado, com uma grande morosidade na tomada de ações resultando na desmotivação cada vez maior de seus colaboradores.

Para o crescimento da organização desejado pela direção, novos equipamentos, novas instalações estão sendo construídas. Porém os responsáveis, os colaboradores, por colocar todo esse conjunto em movimento vêm sendo deixados de lado.

A empresa deve conscientizar-se que o investimento no chamado *Humanware* é essencial. Apesar de ser um investimento a longo prazo, traz ótimos resultados. Colaboradores educados, instruídos que sabem realmente o que estão fazendo, porque estão fazendo, que tem uma maior qualidade de vida na execução do seu trabalho são muito mais comprometidos com as causas da empresa.

## 6 CONCLUSÃO

A pesquisa foi estratificada por setores e por turnos, proporcionando uma melhor análise da opinião dos colaboradores, culminando no alcance dos objetivos traçados.

A entrega dos formulários diretamente aos responsáveis dos setores, para posterior distribuição aos colaboradores, também pode ser considerado um ponto de destaque, fato este que pode ser comprovado pelo alto índice de participação dos funcionários.

Alguns dos dados serviram como base de dados para a realização de treinamentos visando a melhora na relação entre os colaboradores e seus níveis superiores (Gerentes e Encarregados). Outros serviram para dar um impulso final na tomada de decisão, como por exemplo, o benefício do Plano de Saúde cedido pela empresa.

Muitas propostas de melhorias foram expostas ao setor de Recursos Humanos, porém devido a alguns fatores como: mudança pela qual a empresa vem atravessando (novas instalações) e também a falta de comprometimento dos responsáveis, os dados servirão apenas para ratificar a situação pela qual a empresa vem passando há certo tempo.

De um modo geral o resultado final foi muito positivo. A realização da pesquisa de clima organizacional sendo de responsabilidade de pessoas mais ligadas aos colaboradores durante a execução do seu trabalho pode proporcionar informações mais reais.

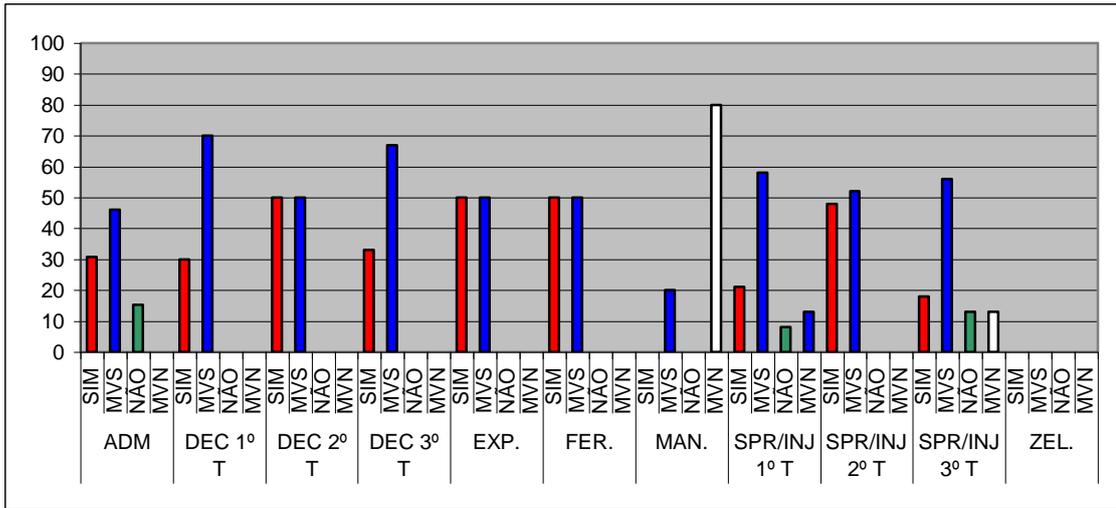
**APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA A PESQUISA  
DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

<b>QUESTIONÁRIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL</b>			
<p><i>Colaborador, não é necessário escrever seu nome.</i></p> <p><i>Você só participa dessa pesquisa se quiser.</i></p> <p><i>Você não será prejudicado por ter participado dessa pesquisa e dado informações.</i></p> <p><i>O mais importante é que você escreva a verdade sem ter medo e sem pedir sugestões a ninguém.</i></p> <p><i>Você poderá fazer comentários ou dar sugestões na folha de observações no fim do questionário.</i></p>			
<b>Fatores Internos</b>			
<b>1) Vida Profissional</b>			
1. Sinto orgulho em trabalhar nesta empresa.			
<input type="checkbox"/> sim	<input type="checkbox"/> na maioria das vezes sim	<input type="checkbox"/> não	<input type="checkbox"/> na maioria das vezes não
2. Sinto orgulho da minha atividade nesta empresa.			
<input type="checkbox"/> sim	<input type="checkbox"/> na maioria das vezes sim	<input type="checkbox"/> não	<input type="checkbox"/> na maioria das vezes não
3. Eu me preocupo com o futuro desta empresa.			
<input type="checkbox"/> sim	<input type="checkbox"/> na maioria das vezes sim	<input type="checkbox"/> não	<input type="checkbox"/> na maioria das vezes não
4. Considero que estou conseguindo sucesso na minha carreira e na minha vida profissional.			
<input type="checkbox"/> sim	<input type="checkbox"/> na maioria das vezes sim	<input type="checkbox"/> não	<input type="checkbox"/> na maioria das vezes não
5. Gostaria que meus filhos trabalhassem nessa empresa.			
<input type="checkbox"/> sim	<input type="checkbox"/> na maioria das vezes sim	<input type="checkbox"/> não	<input type="checkbox"/> na maioria das vezes não
6. Os cursos e treinamentos que fiz são suficientes para o exercício das minhas atividades.			
<input type="checkbox"/> sim	<input type="checkbox"/> na maioria das vezes sim	<input type="checkbox"/> não	<input type="checkbox"/> na maioria das vezes não
<b>2) Estrutura Organizacional</b>			
7. O meu chefe atual é a melhor pessoa para ocupar esta função.			
<input type="checkbox"/> sim	<input type="checkbox"/> na maioria das vezes sim	<input type="checkbox"/> não	<input type="checkbox"/> na maioria das vezes não
8. Eu confio plenamente no meu chefe atual			
<input type="checkbox"/> sim	<input type="checkbox"/> na maioria das vezes sim	<input type="checkbox"/> não	<input type="checkbox"/> na maioria das vezes não
<b>3) Incentivos Profissionais</b>			
9. Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pela empresa.			
<input type="checkbox"/> sim	<input type="checkbox"/> na maioria das vezes sim	<input type="checkbox"/> não	<input type="checkbox"/> na maioria das vezes não
10. Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pela minha família, amigos e parentes.			
<input type="checkbox"/> sim	<input type="checkbox"/> na maioria das vezes sim	<input type="checkbox"/> não	<input type="checkbox"/> na maioria das vezes não
<b>4) Remuneração</b>			
11. Acho justo o meu salário.			
<input type="checkbox"/> sim		<input type="checkbox"/> não	
12. O meu patrimônio é condizente com os esforços que tenho feito pela empresa.			
<input type="checkbox"/> sim		<input type="checkbox"/> não	

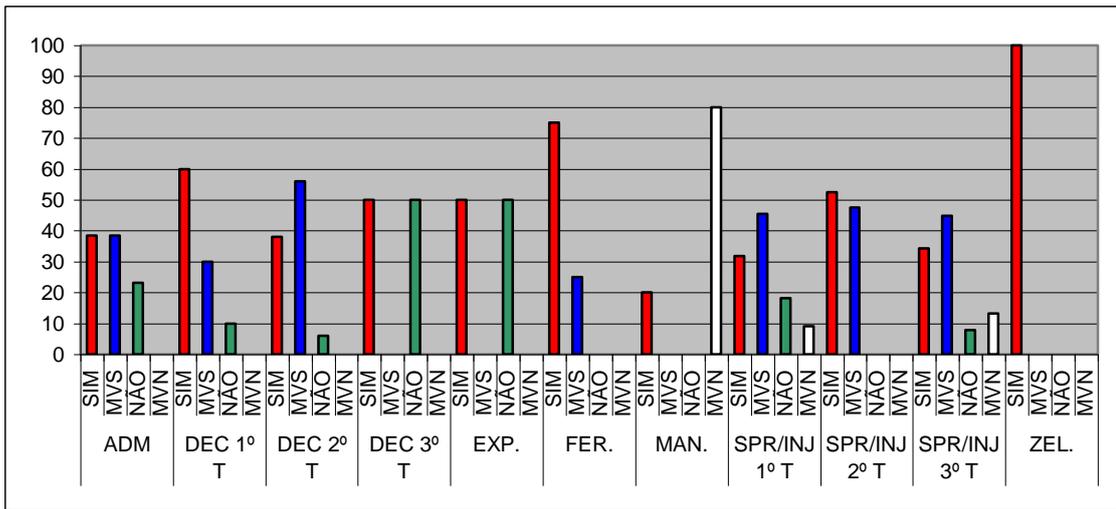
<b>5) Transporte</b>			
13. Tenho tido problemas com o transporte casa-empresa/empresa-casa			
<input type="checkbox"/> sim	<input type="checkbox"/> na maioria das vezes sim	<input type="checkbox"/> não	<input type="checkbox"/> na maioria das vezes não
<b>6) Segurança Profissional</b>			
14. Meu emprego é seguro na empresa, ou seja, não corro o risco de ser demitido sem motivo.			
<input type="checkbox"/> sim		<input type="checkbox"/> não	
<b>7) Nível Cultural</b>			
15. Os meus conhecimentos são suficientes para o exercício das minhas atividades na empresa.			
<input type="checkbox"/> sim	<input type="checkbox"/> na maioria das vezes sim	<input type="checkbox"/> não	<input type="checkbox"/> na maioria das vezes não
<b>8) Ambiente de Trabalho</b>			
16. As condições ambientais de trabalho ajudam a execução de minhas atividades na empresa.(iluminação, ruídos, temperatura, entre outros).			
<input type="checkbox"/> sim	<input type="checkbox"/> na maioria das vezes sim	<input type="checkbox"/> não	<input type="checkbox"/> na maioria das vezes não
17. Estou satisfeito com a minha alimentação na empresa.			
<input type="checkbox"/> sim	<input type="checkbox"/> na maioria das vezes sim	<input type="checkbox"/> não	<input type="checkbox"/> na maioria das vezes não
18. Estou satisfeito com o horário que trabalho.			
<input type="checkbox"/> sim	<input type="checkbox"/> na maioria das vezes sim	<input type="checkbox"/> não	<input type="checkbox"/> na maioria das vezes não
<b>9) Cultura Organizacional</b>			
19. As tradições, práticas e costumes adotados na empresa que estão previsto em suas regras favorecem as minhas atividades na empresa			
<input type="checkbox"/> sim	<input type="checkbox"/> na maioria das vezes sim	<input type="checkbox"/> não	<input type="checkbox"/> na maioria das vezes não
<b>10) Assistência aos Colaboradores</b>			
20. A assistência do médico do trabalho, psicólogas e ginástica laboral adotadas na empresa favorecem a execução das minhas atividades?			
<input type="checkbox"/> sim	<input type="checkbox"/> na maioria das vezes sim	<input type="checkbox"/> não	<input type="checkbox"/> na maioria das vezes não
<b>Fatores Externos</b>			
<b>1) Investimentos e Despesas</b>			
21. Eu me preocupo com o futuro da minha família.			
<input type="checkbox"/> sim	<input type="checkbox"/> na maioria das vezes sim	<input type="checkbox"/> não	<input type="checkbox"/> na maioria das vezes não
22. Estou satisfeito com a alimentação que estou dando a minha família.			
<input type="checkbox"/> sim	<input type="checkbox"/> na maioria das vezes sim	<input type="checkbox"/> não	<input type="checkbox"/> na maioria das vezes não
23. Estou satisfeito com a educação que estou dando aos meus filhos.			
<input type="checkbox"/> sim	<input type="checkbox"/> na maioria das vezes sim	<input type="checkbox"/> não	<input type="checkbox"/> na maioria das vezes não
<b>2) Convivência Familiar</b>			
24. Estou satisfeito com a minha vida amorosa.			
<input type="checkbox"/> sim	<input type="checkbox"/> na maioria das vezes sim	<input type="checkbox"/> não	<input type="checkbox"/> na maioria das vezes não
<b>3) Situação Financeira</b>			
25. Estou satisfeito com minha residência.			



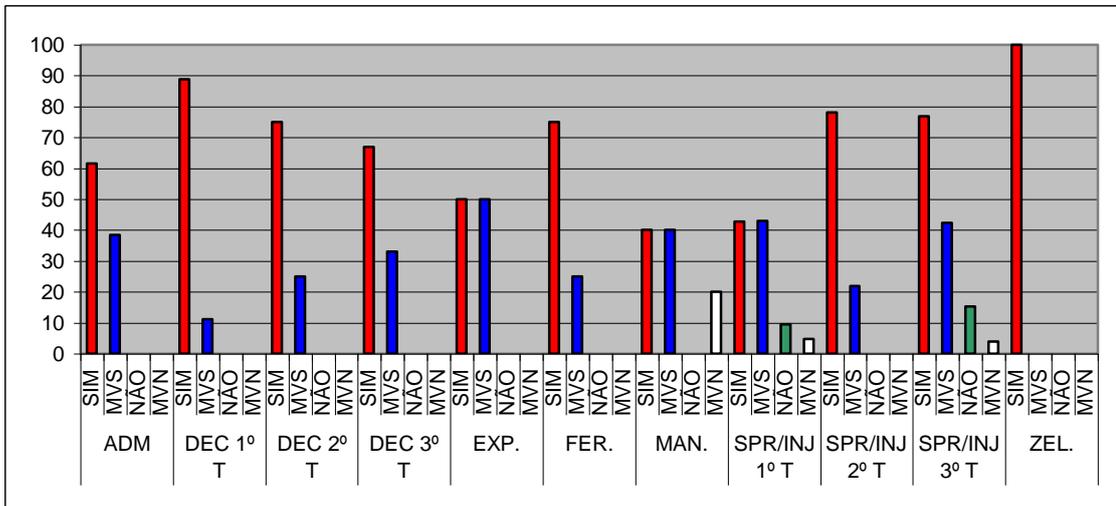
**APÊNDICE B – RESULTADOS GERAIS E  
COMENTÁRIOS ADICIONAIS**



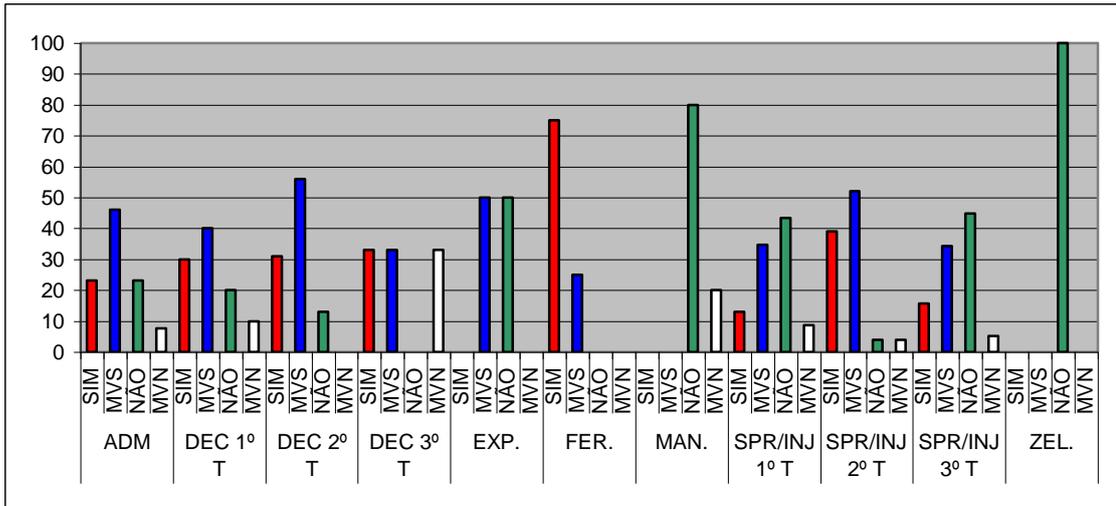
**Sinto orgulho em trabalhar nesta empresa.**



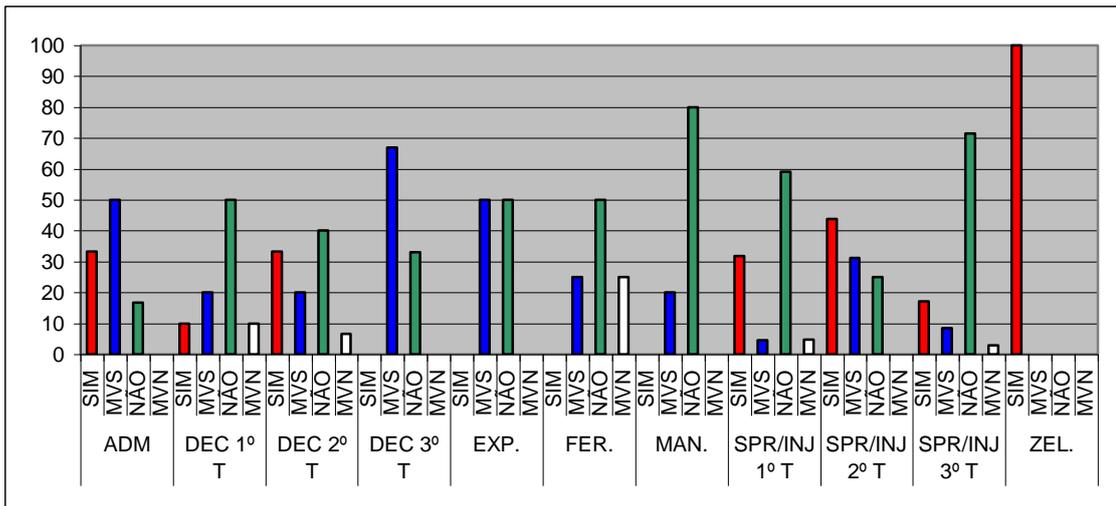
**Sinto orgulho da minha atividade nesta empresa.**



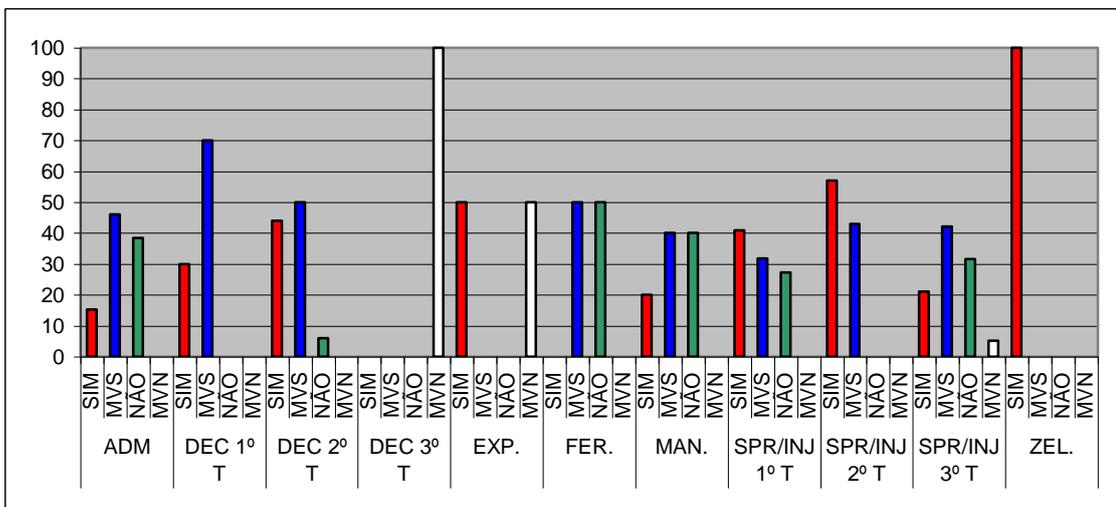
**Eu me preocupo com o futuro da empresa**



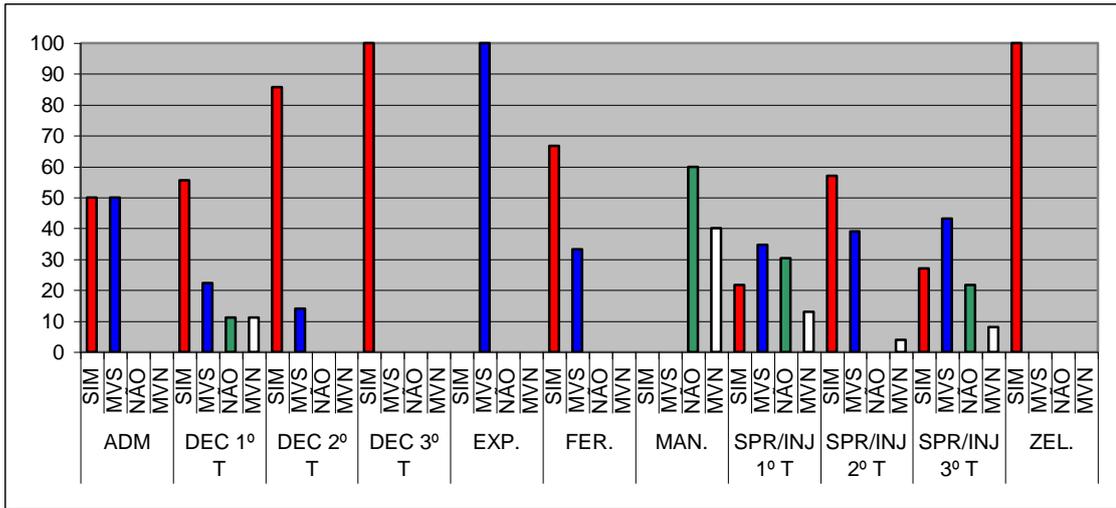
**Considero que estou conseguindo sucesso na minha carreira e na minha vida profissional**



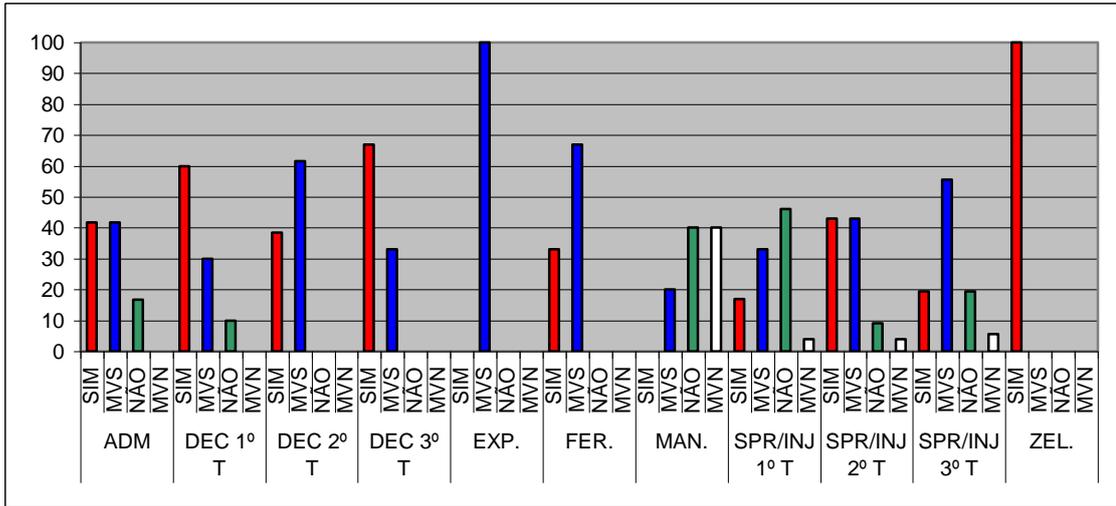
**Gostaria que meus filhos trabalhassem nessa empresa**



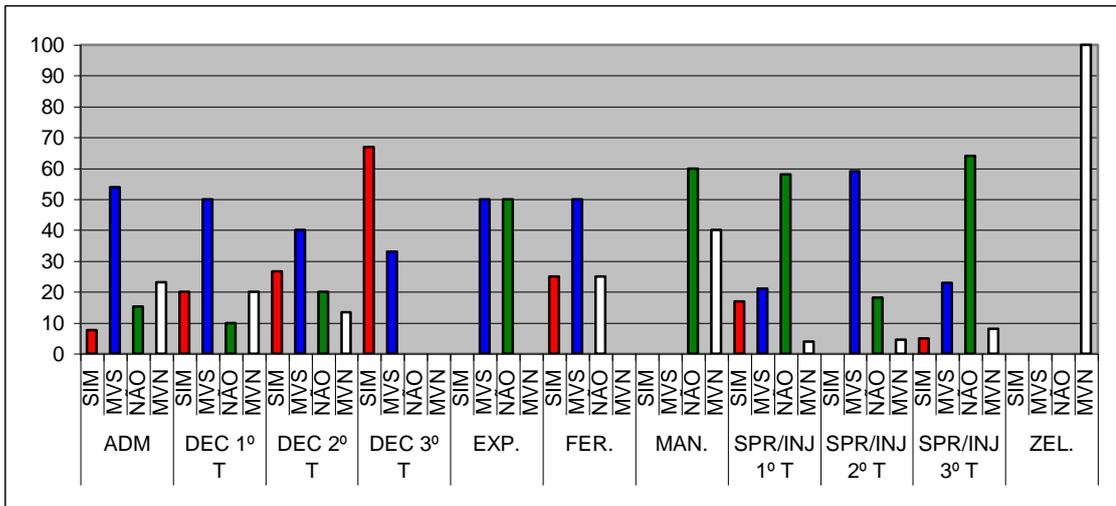
**Os cursos e treinamentos que fiz são suficientes para o exercício das minhas atividades**



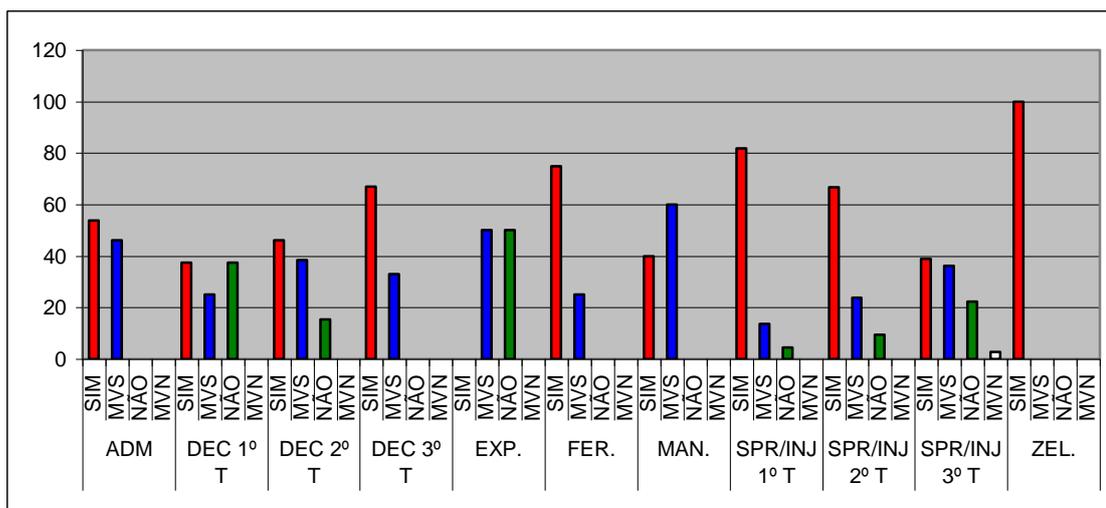
**O meu chefe é a melhor pessoa para ocupar esta função**



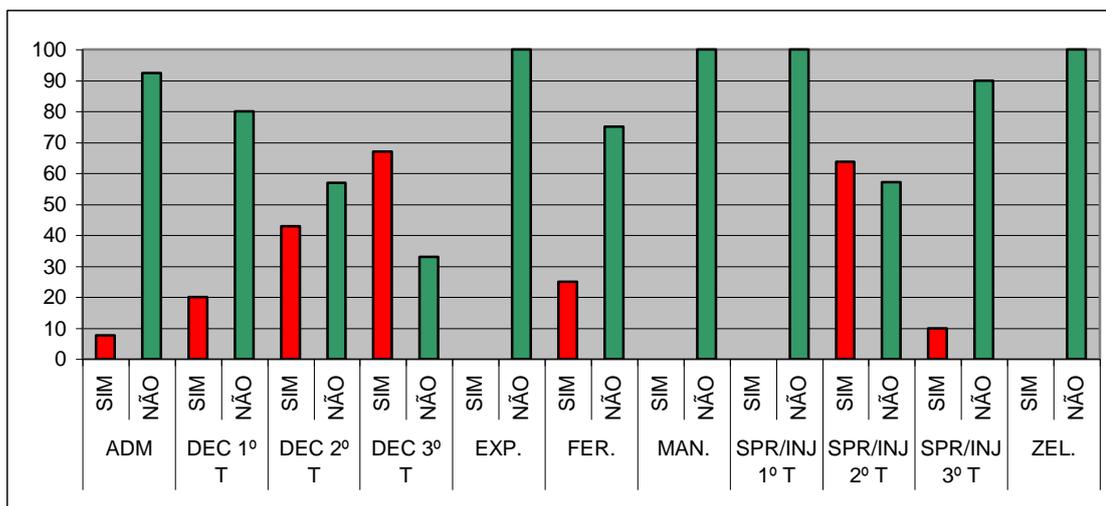
**Eu confio plenamente no meu chefe atual**



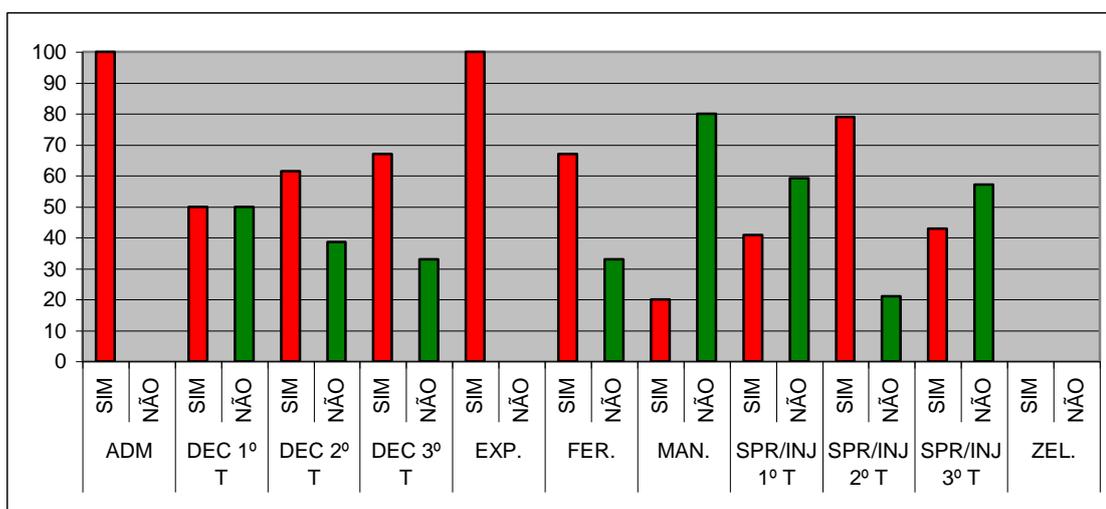
**Considero que meu trabalho é reconhecido e valorizado pela empresa**



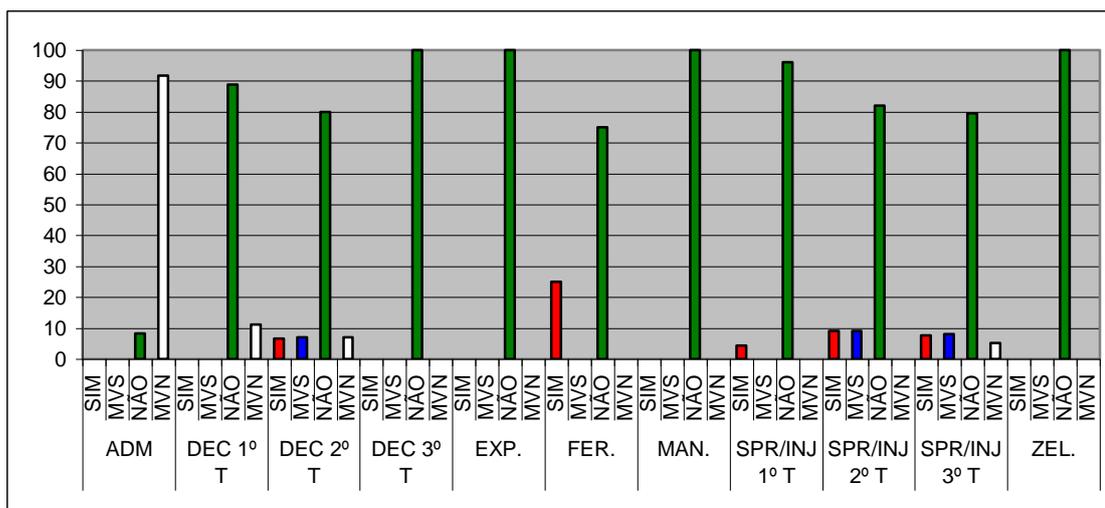
**Considero que meu trabalho é reconhecido e valorizado pela minha família, amigos e parentes.**



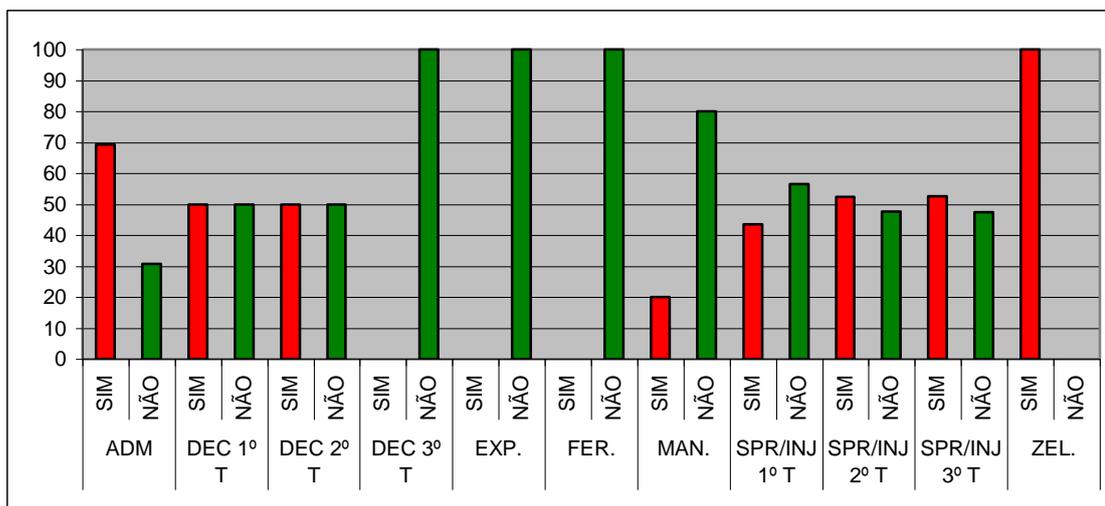
**Acho justo meu salário**



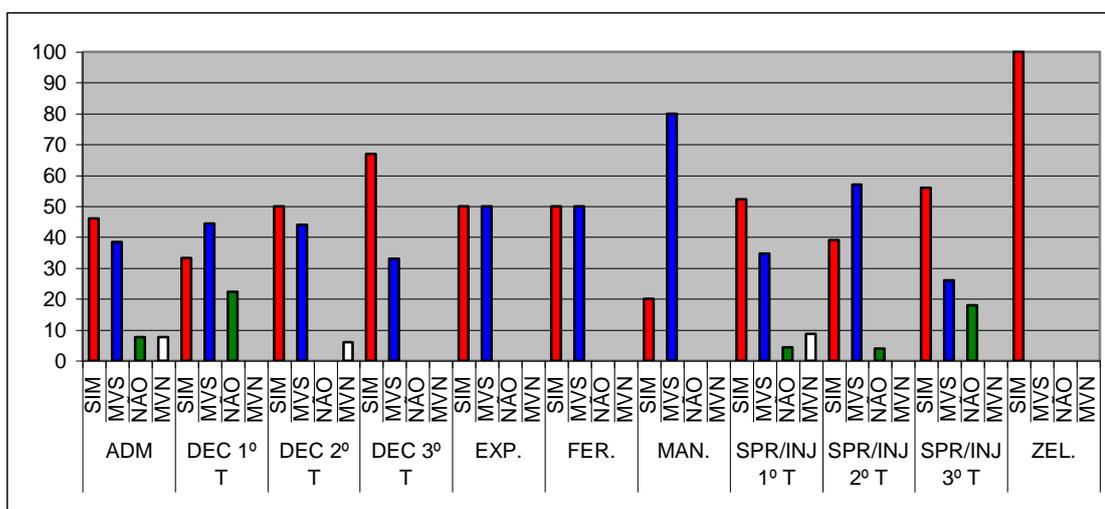
**O meu patrimônio é condizente com os esforços que tenho feito pela empresa**



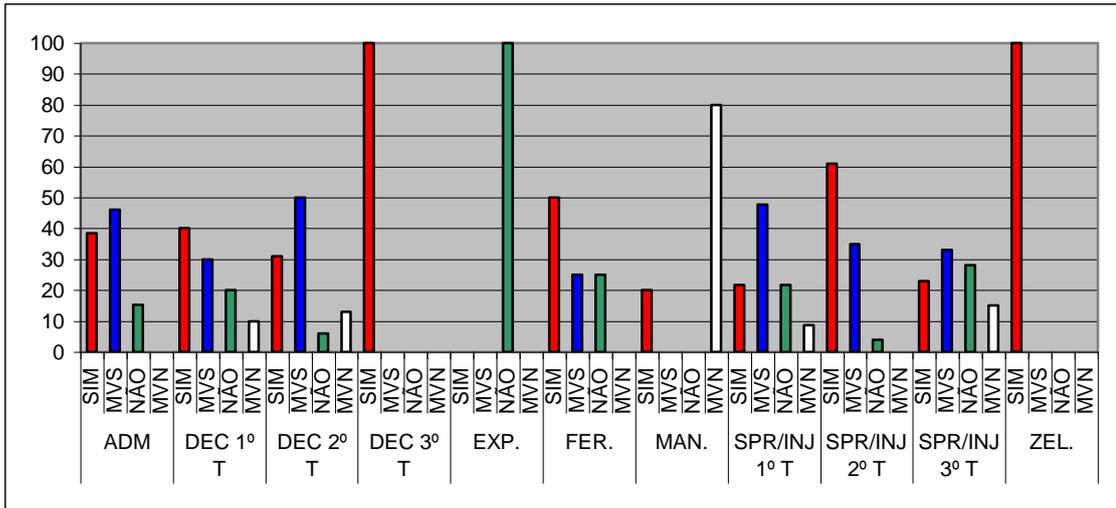
**Tenho tido problemas com o transporte casa-empresa/empresa-casa**



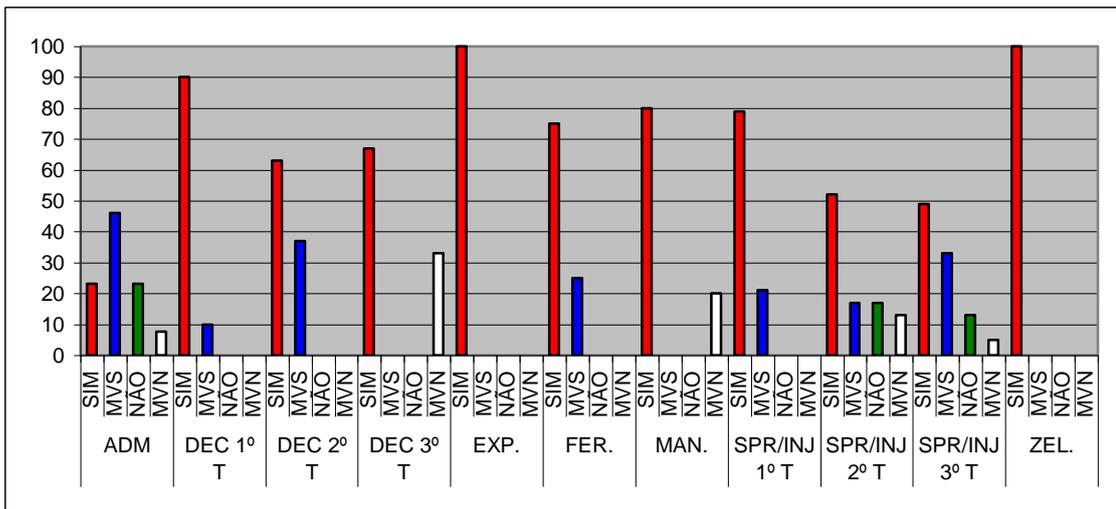
**Meu emprego é seguro na empresa, ou seja, não corro risco de ser demitido sem motivo.**



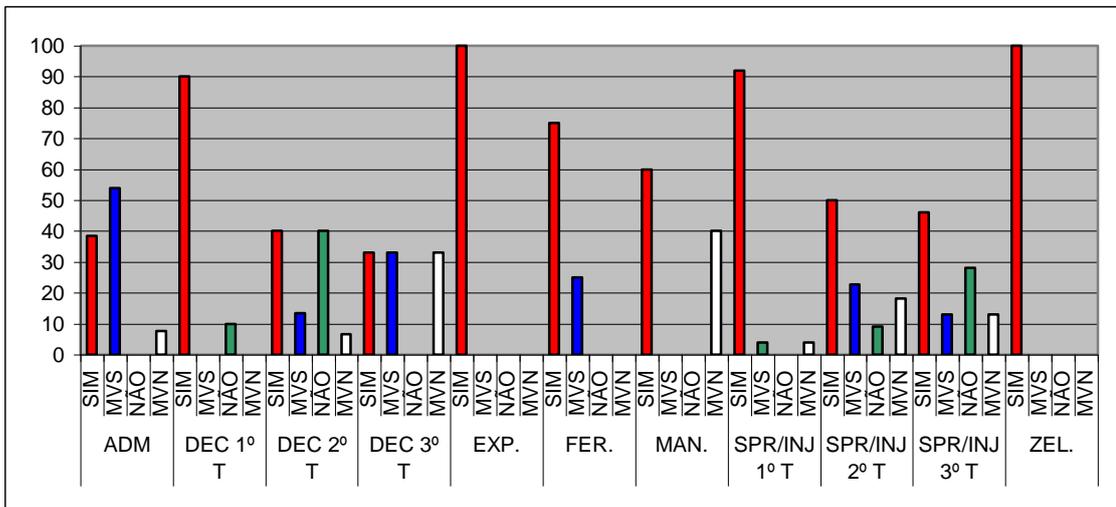
**Os meus conhecimentos são suficientes para o exercício das minhas atividades na empresa.**



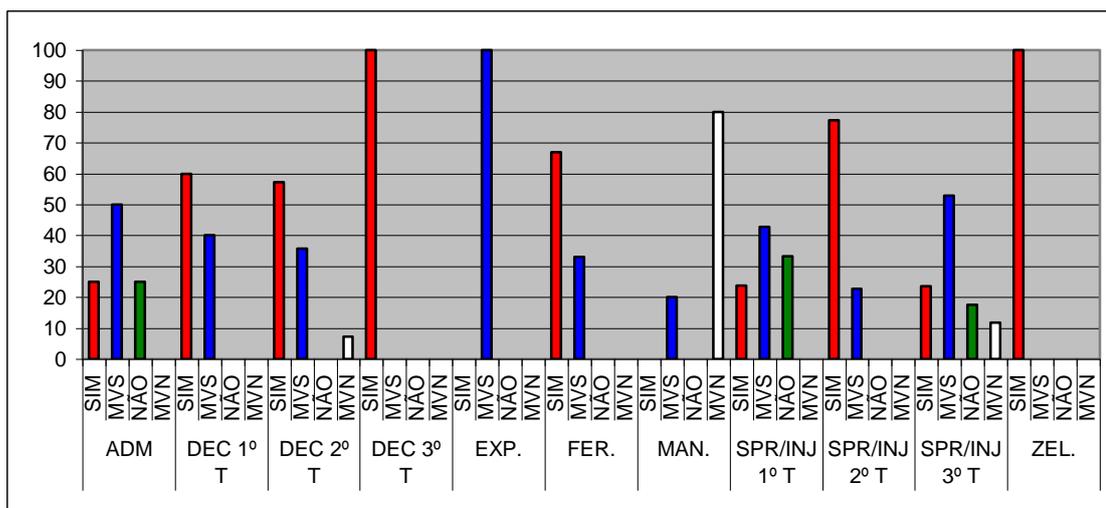
As condições ambientais de trabalho ajudam na execução de minhas atividades na empresa (Iluminação, ruídos, temperatura, entre outros).



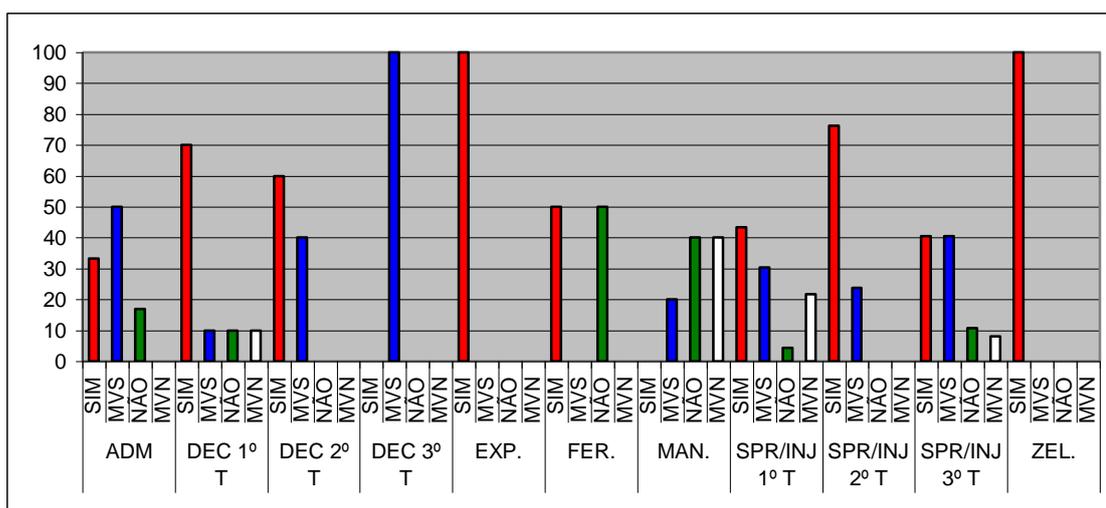
Es tu satisfeito com minha alimentação na empresa



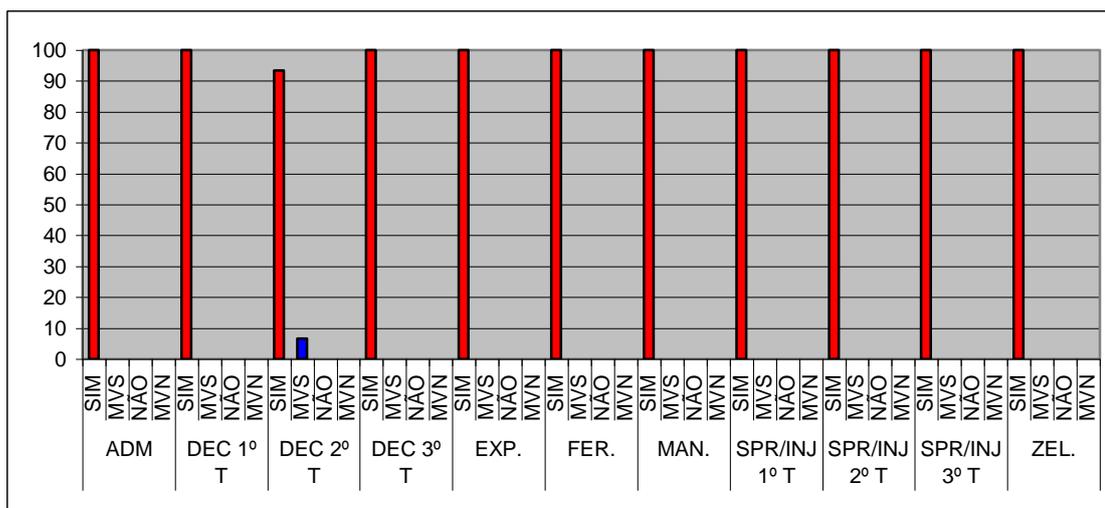
Es tu satisfeito com o horário que trabalho



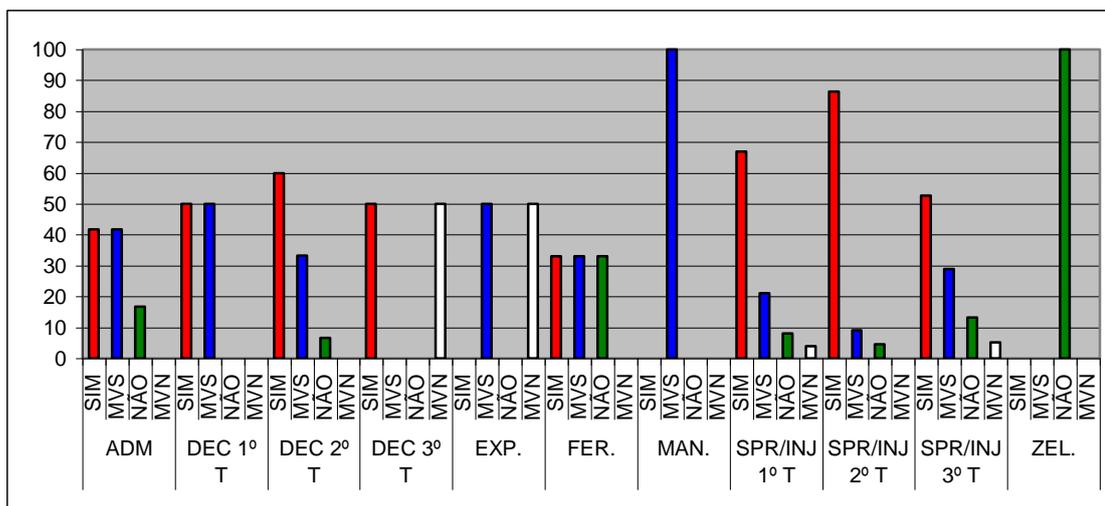
**As condições, práticas e costumes adotados na empresa que estão previsto em suas regras favorecem as minhas atividades na empresa.**



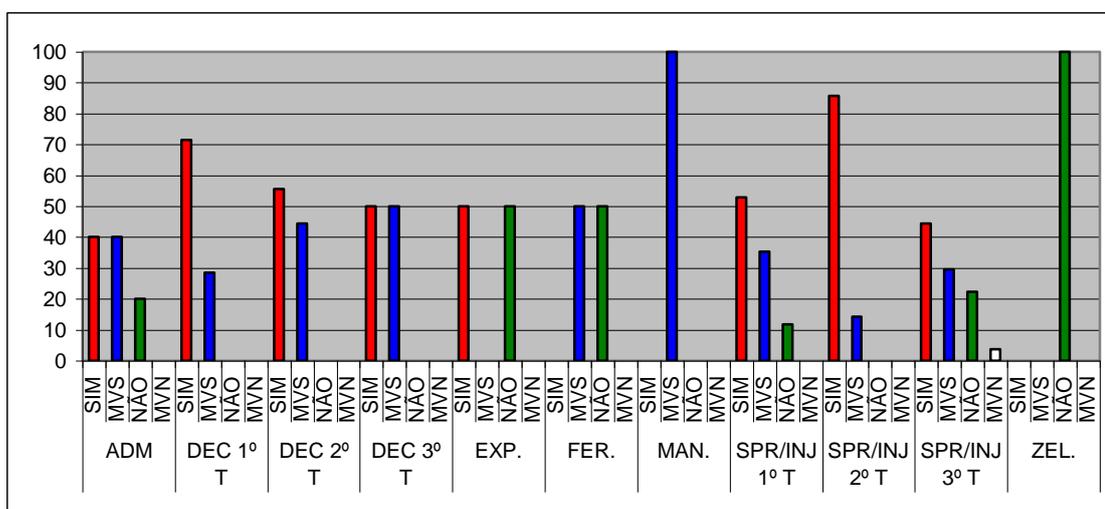
**A assistência do médico do trabalho, psicólogas e ginásticas laboral adotadas na empresa favorecem a execução das minhas atividades.**



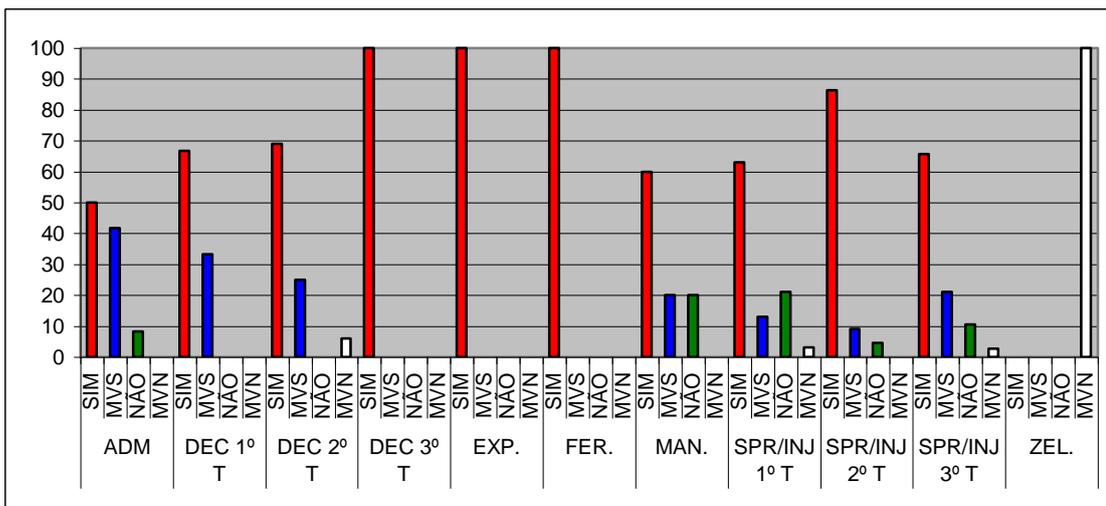
### Eu me preocupo com o futuro da minha família



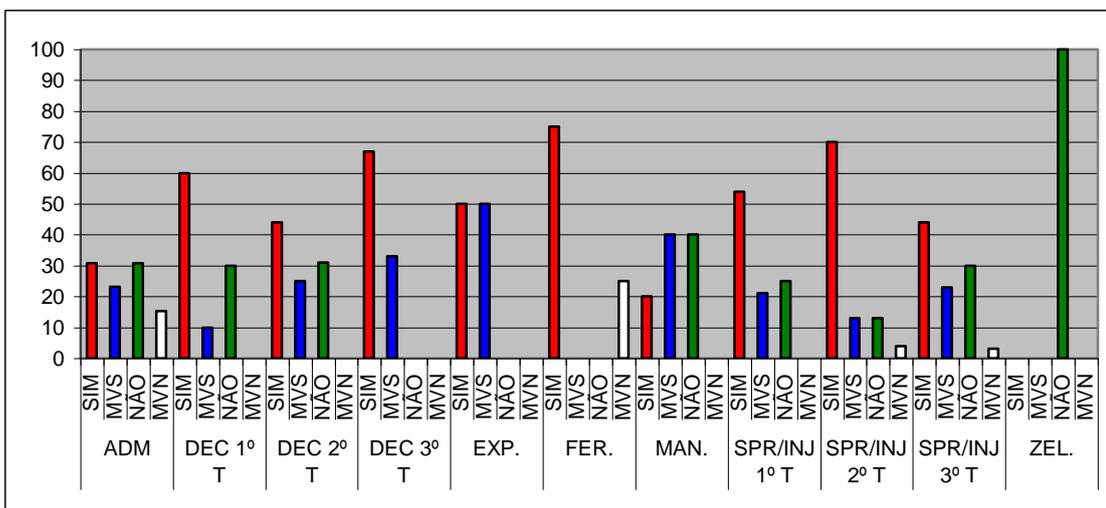
### Es tu satisfeito com a alimentação que estou dando a minha família



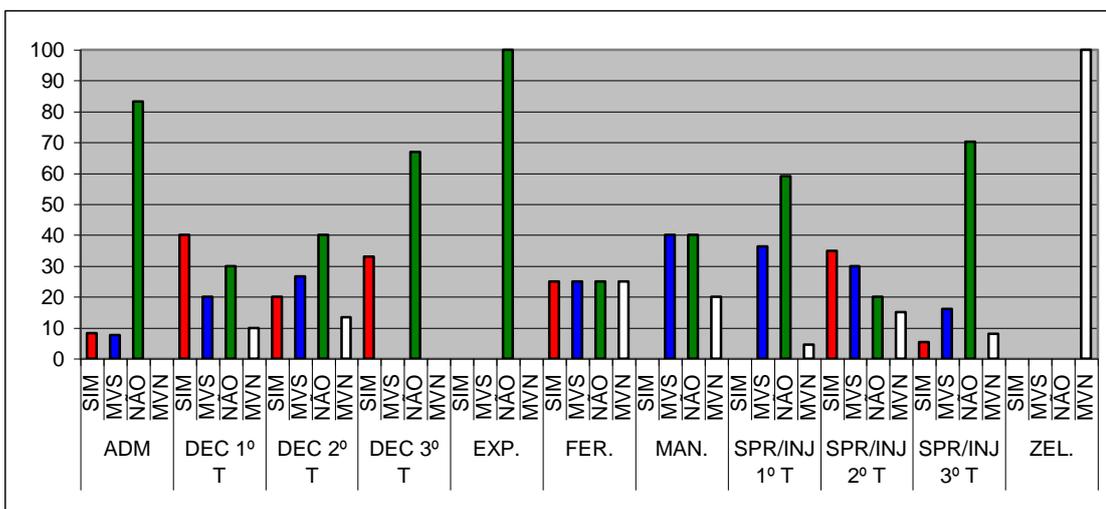
### Es tu satisfeito com a educação que estou dando aos meus filhos



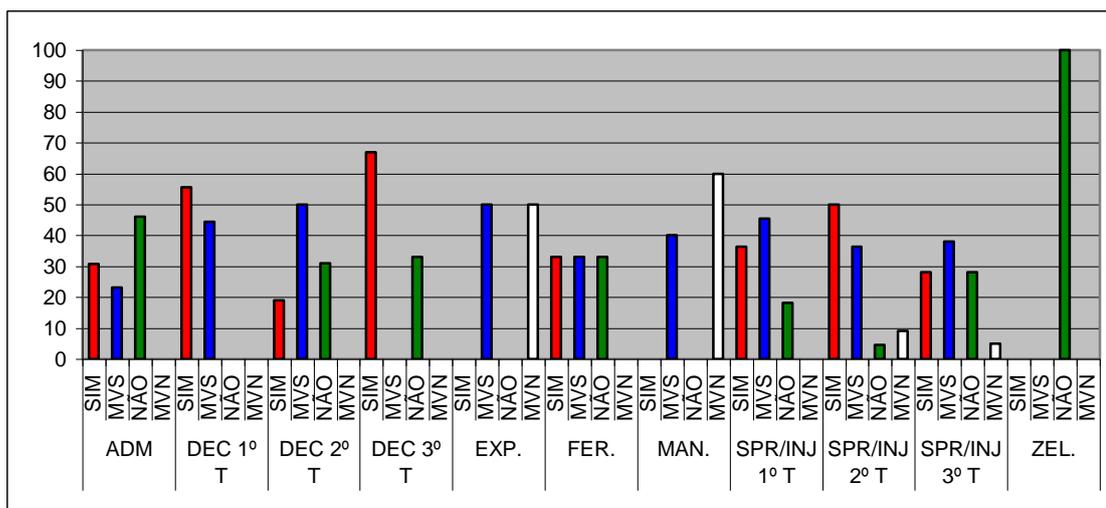
**Es tou satisfeito com a minha vida amorosa**



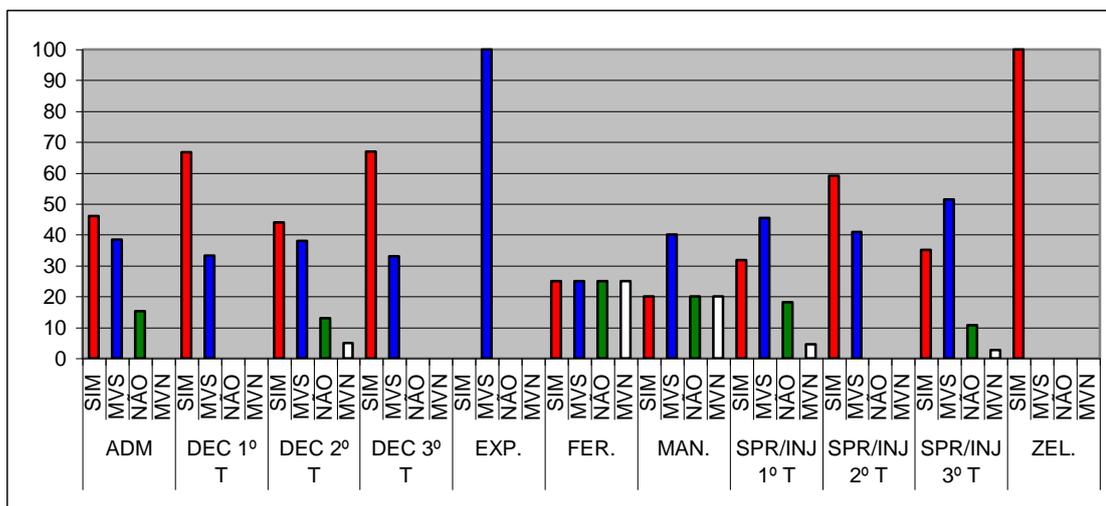
**Es tou satisfeito com minha residência**



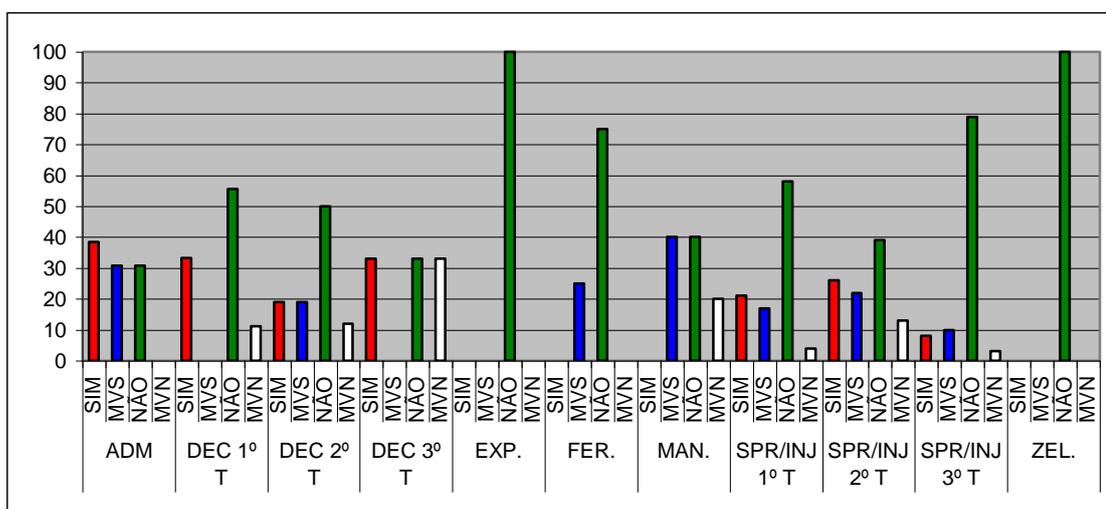
**Es tou satisfeito com minha situação financeira**



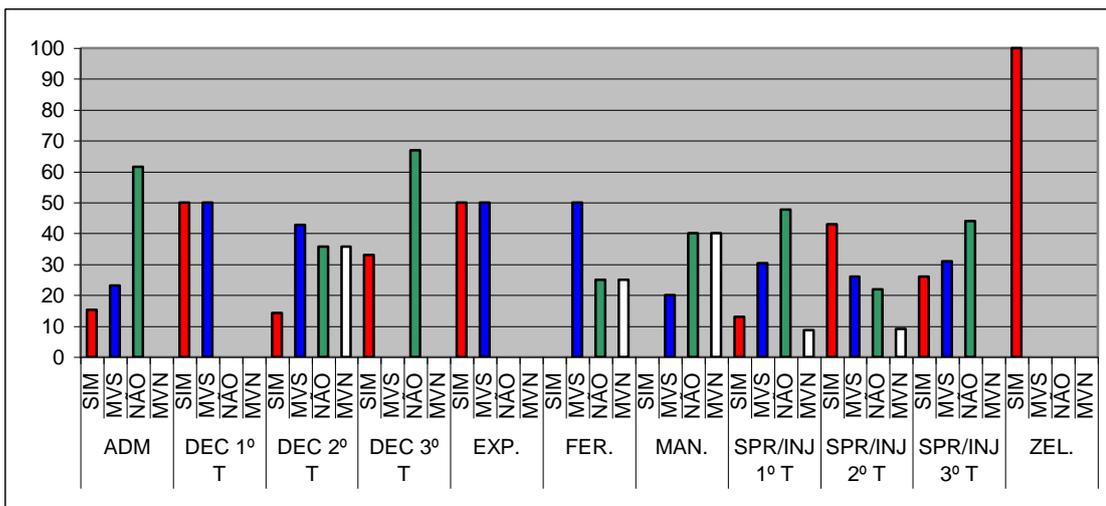
**Es tu satisfeito com a minha classe social**



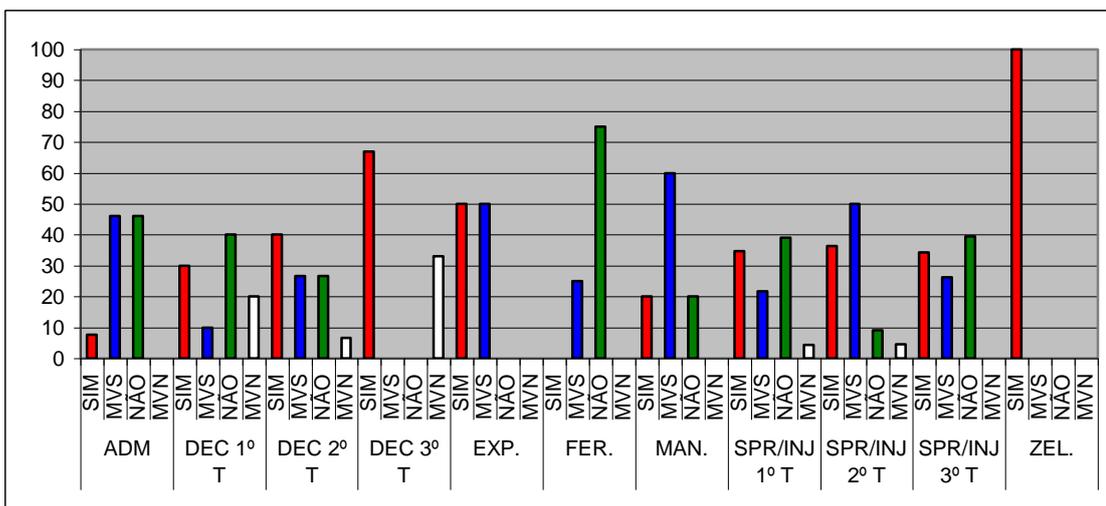
**Es tu satisfeito com o meu convívio social**



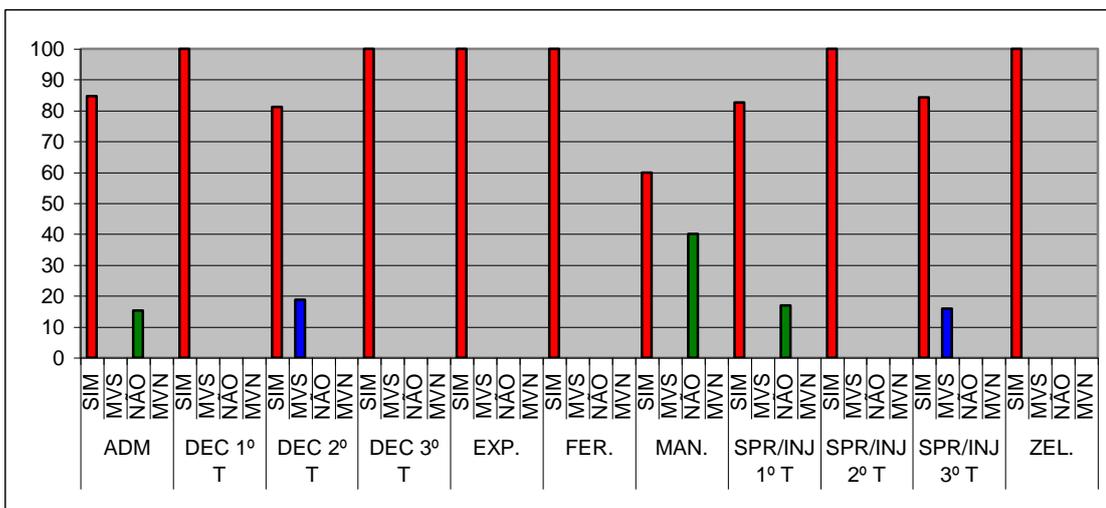
**Es tu satisfeito com o meu grau de escolaridade**



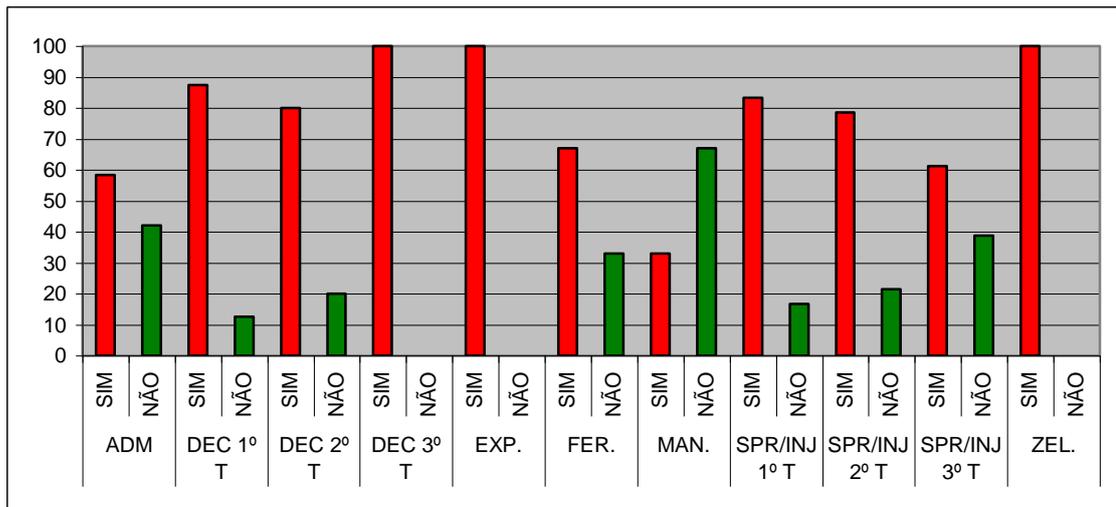
**Es tu satisfeito com as minhas práticas esportivas**



**Es tu satisfeito com a minha forma física**



**Es tu satisfeito com o meu estado mental**



**Es tou satisfeito com minhas últimas férias**

### Observações

“Do campo 21 ao 33 estou satisfeito pois tenho apoio financeiro de meu marido, pois se fosse depender só desse salário, a alimentação, estudo de meus filhos e lazer a situação estaria precária. Deveria valorizar mais o trabalho noturno, pois está difícil encontrar pessoas qualificadas para trabalhar neste horário.”

“Não estou satisfeito pois é muita exigência, pouco salário, o adicional não valoriza o trabalho noturno que não é fácil.”

“Os colaboradores, no meu ponto de vista, nunca estarão preocupados com a alta qualidade dos produtos finais da empresa se não forem bem remunerados, por isso o descaso dos operadores e colaboradores”

“21 e 22 estou satisfeito porque é meu pai quem se preocupa com isso.”

“Vejo com grande esperança essa atitude, esperando que não fique só nisso.”

“Falta convênio médico e reconhecimento profissional.”

“ A empresa deve e tem que incentivar mais o esporte, deixa muita a desejar neste aspecto.”

“No verão nós colaboradores sofremos com o calor que é demais principalmente para nós que trabalhamos de tarde.”

“ Tem que ter um plano de saúde para melhorar. Montar uma academia para os funcionários dentro da empresa.”

“A empresa tem que valorizar mais o funcionário, dar mais oportunidade, exemplo cursos, treinamentos, ter plano de saúde, salário adequado para cada função.”

“Sou um funcionário que as vezes possa não demonstrar algum interesse mas gostaria que a empresa me ajudasse a melhorar de função e acreditasse em mim.”

“Poderia ser feita uma premiação/gratificação aos funcionários que se destacam durante o mês (como por exemplo, menos rejeição).”

“Tem muita gente folgada”

“Estou satisfeita por estar exercendo meu trabalho na Augros, pois a Augros contribui comigo e eu contribuo com a empresa.”

“Falta mais companheirismo. Falta Plano de Saúde.”

“Deve ter mais união entre os funcionários”

“Precisa melhorar a harmonia entre os colegas de trabalho.”

“Precisa melhorar a comunicação dos operadores com os colaboradores.”

“Precisamos de Plano de Saúde.”

“Deveria ter um controle de comida no refeitório. Muitas pessoas têm o olho maior do que o estômago. Ter mais união entre os funcionários, uns não gostam de trabalhar com outras pessoas e assim vai.”

“Precisamos de Plano de Saúde.”

“O rodízio de máquina tem que ser aceito e praticado corretamente por todos para evitar parasitagem.”

“Falta motivação no nosso ambiente para que os funcionários se empenhem nas suas atividades, ou seja, deveriam existir além das exigências que são muitas, motivação e agradecimento pelo que fazemos pela empresa.”

“Falta motivação para melhor desempenho dos funcionários.”

“Plano de Saúde, aumento de salário, incentivo, motivação e oportunidades são algumas coisas que melhoraria muito o ambiente de trabalho.”

“Confesso que quando entrei na empresa gostava muito, hoje já não digo o mesmo, devido a tantas diferenças que há, tanto entre encarregado com funcionários; como entre funcionários com funcionários, união nessa empresa dou nota zero.”

“Apesar dos treinamentos, a muitos colaboradores que não respeita o espaço de cada um. A empresa deveria investir no funcionário, sem esperar retorno rápido. Gostaria de ter mais benefícios, como poder fazer cursos, ter plano de saúde.”

“Som ambiente, Plano de Cargos e Salários.”

“A empresa tem potencial, mas muitos procedimentos internos precisam ser revistos, pois estão engessando e dificultando tal potencial. Salários não são compatíveis com as funções, muitas vezes treinamentos, muitas vezes, são fechados a um grupo específico de pessoas.”

“Para melhoria das atividades na empresa seria interessante incentivo a prática de esporte a todos, homens e mulheres. Acho que o plano de saúde seria legal.”

“A empresa deveria implementar políticas de cargos e salários. Deveria alterar a empresa terceirizada de alimentação ou mudar o cardápio mais vezes.”

“Necessidade de Plano de Saúde, melhores condições de limpeza do refeitório, melhorar cardápio.”

“Em relação a remuneração não estou satisfeito pois companheiro de trabalho que foi admitido recentemente e com grau de escolaridade inferior ao meu e desempenha função que está no mesmo nível ou um pouco menor condizente a responsabilidade, ganha pelo menos 30% a mais do que eu e em período de experiência ainda. Não fiz curso algum para desempenhar minha função, estou aprendendo com os erros e com um pouco que a pessoa que desempenhava essa função antes me ensinou. Não foi possível passar tudo o que deveria pois foi demitido antes disso.”

## REFERÊNCIAS

**Apostila Tendência em Recursos Humanos x Avaliação de Desempenho** – Sonia Maria Morro Rossi – Maringá – 2008.

ABRANTES, J. **Como o programa dos oito sentidos (8S) pode ajudar na educação e qualificação profissional, reduzindo custos, aumentando a produtividade combatendo o desemprego**. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1998>. Acesso em: 24 maio 2008.

BISPO, C.F. **Um Modelo de Clima Organizacional**. Revista Produção. Vol. 16, p.258-273, 2006.

CAMPOS, V. F. **TQC controle da Qualidade Total: No estilo japonês**. 8ª edição Nova Lima: Indg Tecnologia e Serviços Ltda, 2004.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2ª edição Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COSTA, M. R. A.; SILVA, C. E. S.; BICHEIRO, C. E. T. P. **O Líder do futuro – desenvolvendo habilidades para conduzir um novo modelo de empresa: As organizações voltadas para a aprendizagem**. Disponível em: [www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1997](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1997). Acesso em: 24 maio 2008.

DAVIS, M.; AQUILANO, N. J.; CHASE, R. B. **Fundamentos da Administração da Produção**. 3ª edição Porto Alegre: Bookman, 2001.

DEJOURS, C. **A loucura do Trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. 5ª ed. Ampliada. São Paulo: Cortez-Oboré, 1994.

FERNANDES, E.C. **Qualidade de vida no trabalho: um desafio e uma perspectiva para a GRH**. Informação profissional – Recursos humanos. São Paulo: n.25, p 6-8, 1988.

IIDA, I. **Ergonomia: Projeto e produção**. 2ª edição São Paulo: Blücher, 2005.

KRÜGER, J. A.; HEINECK, L. F. M. **Superando as fronteiras do treinamento: Estudo de caso no assentamento de cerâmica**. Disponível em: [www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1997](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1997). Acesso em: 24 maio 2008.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de Vida no Trabalho - QVT: Conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. 2ª edição São Paulo: Atlas, 2004.

LUZ, J.P. **Metodologia para análise de clima organizacional: um estudo de caso para o Banco do Estado de Santa Catarina**. Florianópolis: UFSC, 2001. Dissertação (Programa de

Pós Graduação em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, 2001. Disponível em <http://www.estela.ufsc.br/defesa/pdf/10805/pdf>.

MARTINS, P. G; LAUGENI, F. P. **Administração da Produção**. 2ª edição São Paulo: Saraiva 2005.

QUIRINO, T.R. & XAVIER, O.S. Qualidade de vida no trabalho de organizações de pesquisa. **Revista de Administração de Empresa**. São Paulo: v22, n.1, p. 71-82, jan./mar. 1987.

SILVA, W. R. da; RODRIGUES, C. M. C. **Motivação nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 2007.

SPECTOR, P.E. **Psicologia nas Organizações**. São Paulo: Saraiva, 2ª ed.2005.

SORIO, W. **Clima Organizacional**. Disponível em [www.guiarh.com.br](http://www.guiarh.com.br). Acessado em 24/05/08

SOUZA, E.L.P. **Clima e Cultura Organizacionais: como se manifestam e como se manejam**. Porto Alegre: Edgar Blücher, 1978.



**Departamento de Informática**  
**Curso de Engenharia de Produção**  
**Av. Colombo 5790, Maringá-PR**  
**CEP 87020-900**  
**Tel: (044) 3261-4196 / Fax: (044) 3261-5874**