

CENTRO UNIVERSITÁRIO DE FORMIGA - UNIFOR
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
DANÚBIA THATIANE ALMEIDA OLIVEIRA

ANÁLISE DE CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA GRÁFICA NA CIDADE DE
SANTO ANTÔNIO DO MONTE - MG

FORMIGA - MG

2014

DANÚBIA THATIANE ALMEIDA OLIVEIRA

ANÁLISE DE CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA GRÁFICA NA CIDADE DE
SANTO ANTÔNIO DO MONTE - MG

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de Engenharia de Produção do UNIFOR, como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Engenharia de Produção.

Orientador: Ms. Elifas Levi da Silva

FORMIGA - MG
2014

DANÚBIA THATIANE ALMEIDA OLIVEIRA

ANÁLISE DE CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA GRÁFICA NA CIDADE DE
SANTO ANTÔNIO DO MONTE - MG

Trabalho de conclusão de curso apresentado
ao curso de Engenharia de Produção do
UNIFOR, como requisito parcial para
obtenção do título de bacharel em
Engenharia de Produção.

Orientador: Ms. Elifas Levi da Silva

BANCA EXAMINADORA

Prof. Ms. Elifas Levi da Silva

Orientador

Prof. Dr. Marcelo Carvalho Ramos

UNIFOR

Formiga, 20 de novembro de 2014.

AGRADECIMENTOS

Aos meus orientadores Elifas Levi da Silva e Murilo Machado de Barros, por terem aceitado esse desafio e por suas valiosas contribuições para realização e conclusão deste trabalho.

Ao professor Eugênio, pela dedicação, acompanhamento e incentivo demonstrado.

Aos gestores e colaboradores da empresa estudada, por permitirem e possibilitarem a realização da pesquisa.

Aos demais professores por tudo que me foi ensinado durante o curso.

Aos amigos Bianca, Cristiane, Fernanda e Rudielle que, com seus exemplos de coragem, nunca me deixaram desistir, por maior que fosse a vontade.

Aos demais colegas de graduação, pelo convívio, amizade e compreensão.

“Se desejarmos saber como as pessoas se sentem, o que lembram qual sua experiência anterior, como são suas emoções e seus motivos, quais as razões para agir; como o fazem, porque não perguntar a elas?”

G. W. Allport

RESUMO

Este trabalho teve o objetivo de identificar o nível de satisfação dos colaboradores em relação a seu ambiente de trabalho. Para esta finalidade, foi realizada uma pesquisa de clima organizacional, com a participação de todos os colaboradores do setor de produção, na empresa Gráfica e Editora Monsenhor Otaviano Ltda. "Gramol" na cidade de Santo Antônio do Monte - MG. Essa pesquisa foi desenvolvida com base na teoria dos dois fatores de Herzberg (higiênicos e motivacionais). Após a tabulação e análise dos dados foi constatado que o nível de satisfação dos colaboradores encontra-se baixo, visto que apenas 62,50% dos fatores apresentados obtiveram uma resposta acima do valor estipulado como satisfatório. Por meio deste diagnóstico foi sugerida a empresa, a implantação de algumas ferramentas de gestão que, se corretamente implantadas, oferecerão muito mais do que apenas melhorias ligadas ao ambiente de trabalho, oferecerão uma melhora significativa na produtividade e na qualidade final do produto.

Palavra chave: Satisfação. Melhorias. Ferramentas de Gestão.

ABSTRACT

This paper aimed to identify the level of satisfaction of employees towards their work environment. For this purpose, a survey of organizational climate, with the participation of all employees of the production sector, the company Graphics and Publishing Monsenhor Otaviano Ltda. "Gramol" in Santo Antônio do Monte - MG. This survey was developed based on the theory of two factors of Herzberg (hygiene and motivation). After tabulating and analyzing the data it was found that the level of employee satisfaction is low, since only 62,50% of the factors presented achieved a response above the amount stipulated as satisfactory. Through this diagnosis was suggested the firm, implementing some management tools that, if properly implemented, offer much more than just improvements related to the work environment, offer a significant improvement in productivity and final product quality.

Keyword: Satisfaction. Improvements. Management tools.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Hierarquia das necessidades humanas segundo Maslow	22
Figura 2 - Teoria dos dois fatores: os satisfeitos e os insatisfeitos como dois	23
Figura 3 - Os três valores da motivação para produzir.....	24
Figura 4 - Os diversos tipos de recompensa	25

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Condições de trabalho.....	31
Gráfico 2 - Relações de Trabalho.....	33
Gráfico 3 - Comunicação.....	35
Gráfico 4 - Reconhecimento e Recompensa.....	37
Gráfico 5 - Desenvolvimento e aprendizado.....	39
Gráfico 6 - Imagem da Empresa em geral.....	40

LISTA DE QUADRO

Quadro 1 - Teoria dos dois fatores de Herzberg	22
--	----

LISTA DE ABREVIATURAS

5'S SEIRI, SEITON, SEISO, SEIKETSU, SHITSUKE

5W2H WHAT, WHY, WHERE, WHEN, WHO, HOW, HOW MUCH

PDCA PLAN - DO - CHECK - ACT

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	Problema de pesquisa.....	13
1.2	Justificativa.....	14
1.3	Hipótese	14
2	OBJETIVOS	15
2.1	Objetivo geral.....	15
2.2	Objetivos específicos.....	15
3	REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
3.1	Cultura organizacional.....	15
3.2	Clima organizacional.....	16
3.3	A importância da pesquisa de clima organizacional.....	17
3.4	O fator humano.....	18
3.5	Motivação.....	19
3.5.1	As teorias motivacionais	20
3.5.1.1	A hierarquia das necessidades de Maslow	21
3.5.1.2	A teoria dos dois fatores de Herzberg	22
3.5.1.3	O modelo contingencial de motivação de Vroom.....	23
3.5.1.4	A teoria X e Y de McGregor	24
3.6	Sistema de recompensa	25
3.6.1	Recompensas financeiras e não financeiras	25
3.7	Programa 5'S	26
3.7.1	Seiri – senso de utilização	26
3.7.2	Seiton – senso de organização	27
3.7.3	Seiso – senso de limpeza	27
3.7.4	Seiketsu – senso de saúde.....	27
3.7.5	Shitsuke – senso de autodisciplina	28

4	MATERIAL E MÉTODOS	28
4.1	Delineamentos da pesquisa	28
4.2	Delimitações da pesquisa.....	29
4.3	Instrumentos de coleta de dados.....	29
4.4	Instrumentos de análise de dados.....	29
5	ANÁLISE DE RESULTADOS	30
5.1	Perfil dos colaboradores pesquisados.....	30
5.2	Condições de trabalho.....	30
5.3	Relações de trabalho	33
5.4	Comunicação	34
5.5	Reconhecimento e recompensa.....	36
5.6	Desenvolvimento e aprendizado.....	38
5.7	Imagem da empresa	40
7	CONCLUSÃO	41
	REFERÊNCIAS.....	41
	ANEXO A - PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL	44
	ANEXO B - MATERIAL DE IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA 5'S	48
	ANEXO C - FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DO PROGRAMA 5'S.....	55
	ANEXO D - FORMULÁRIO DE ACOMPANHAMENTO DO PROGRAMA 5'S	59
	ANEXO E - FORMULÁRIO DE MELHORIAS DO PROGRAMA 5'S.....	60

1 INTRODUÇÃO

A constante mudança do mercado e a busca incessante por um diferencial para manter-se a frente dos concorrentes, faz com que as empresas e seus gestores busquem, por meio de diferentes maneiras, o crescimento contínuo e melhorias nos resultados.

Neste contexto, o fator humano vem conquistando lugar de destaque, afinal, é por meio das pessoas que a empresa se torna competitiva, oferecendo cada vez mais produtos e serviços de qualidade.

A falta de comprometimento e o baixo desempenho dos colaboradores reduzem as chances de crescimento da empresa, por isso, cada dia mais, elas procuram pessoas comprometidas e dispostas não só auxiliar no seu crescimento, mas também a crescer junto com ela.

Para auxiliá-las a entender seus colaboradores e o modo como eles a enxergam, a pesquisa de clima organizacional apresenta-se como importante ferramenta de mensuração. Por meio dela podem-se tomar decisões visando melhorar a satisfação dos membros da empresa e, conseqüentemente, seus resultados, afinal, pessoas satisfeitas trabalham melhor e produzem com mais eficiência e qualidade.

Percebe-se a importância de estudar o clima organizacional pelo aumento do absenteísmo, fator que pode prejudicar bastante qualquer organização.

Esse trabalho visa fornecer à empresa em questão, informações sobre seu ambiente interno. Para isso, foram coletados dados que possibilitaram reconhecer sua real situação, tornando possível a realização de modificações necessárias para seu aperfeiçoamento, consentindo em um ambiente de trabalho mais agradável e produtivo, de forma a melhorar a qualidade de vida dos colaboradores e mostrá-los quão importantes são suas opiniões.

1.1 Problema de pesquisa

Em que nível encontra-se a satisfação dos colaboradores em relação ao ambiente de trabalho?

1.2 Justificativa

Para manterem-se competitivas perante seus concorrentes, as organizações investem cada dia mais em soluções tecnológicas e demonstram estar cada vez mais preocupadas com o desempenho de seus colaboradores.

As organizações têm deixado evidente que a qualificação e a motivação de seus colaboradores são parte essencial para sua sobrevivência, pois é por meio deles que as mesmas atingem seus objetivos e eles são seu grande diferencial.

Neste contexto, os administradores e gestores começam a tomar conhecimento que o sucesso somente é obtido por meio das pessoas, e buscam maneiras para motivar seus colaboradores a serem proativos e elevarem a produção, trazendo, assim, maior lucratividade.

A pesquisa de clima organizacional chega exatamente como ferramenta de auxílio para que os colaboradores possam expor sua opinião, e através dos resultados obtidos, a empresa possa modificar o ambiente de trabalho a fim de promover melhorias que sejam viáveis para ambas as partes.

O estudo justifica-se, também, para maior difusão da técnica de pesquisa de clima organizacional, haja vista sua significativa relevância para a melhoria em prol da qualidade de vida no trabalho e da busca pela excelência organizacional.

Este tema vem chamando a atenção de profissionais da área de Administração, Engenharia de Produção e Gestão de Pessoas diante da grande dificuldade de contratação e retenção de talentos. Além de ser uma área que está sempre aberta a novos estudos, demonstra ter um grande potencial no auxílio à tomada de decisões.

1.3 Hipótese

- ✓ Acredita-se que o estudo identificará quais são os fatores que contribuem, de maneira negativa, para a satisfação no ambiente de trabalho. Assim, será possível propor sugestões de modo a aperfeiçoar o ambiente de trabalho tornando-o adequado e aumentando a produtividade da organização.

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo geral

Identificar o grau de satisfação dos colaboradores de uma empresa gráfica por meio da aplicação de pesquisa de clima organizacional.

2.2 Objetivos específicos

- ✓ Verificar a percepção dos colaboradores quanto ao clima organizacional;
- ✓ Diagnosticar os fatores que influenciam negativamente no clima organizacional;
- ✓ Propor sugestões para melhorias a partir dos resultados obtidos.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Abaixo serão apresentadas algumas teorias importantes de modo a facilitar seu entendimento ao longo do desenvolvimento e apresentação deste trabalho.

3.1 Cultura organizacional

Cultura organizacional se refere à maneira como os funcionários tomam conhecimento da cultura da empresa, sendo ela um sistema de valores descritivos e compartilhados que a diferencia das demais e conduzem seus membros para a mesma direção. Essa cultura inicialmente é moldada pelos fundadores e dirigentes, eles definem as regras e estabelecem quais comportamentos são aceitáveis, independente dos funcionários gostarem ou não dessa cultura. (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Toda organização possui uma cultura própria que a identifica e que forma o conjunto que realça os seus costumes - seu *way of life* (modo de vida) -, suas crenças e seus valores... E é pela sua cultura que uma empresa fixa a marca do seu perfil e também orienta ou controla o comportamento daqueles que a formam. (MARRAS, 2000, p. 289, tradução nossa).

Motta; Caldas (1997) e Chinelato (2000) acreditam que as influências vindas de seus líderes, fundadores, de seu mercado e de seu processo histórico afetam diretamente na construção de sua cultura.

Depois que a cultura é estabelecida, existem práticas na organização que visam a mantê-la, dando aos funcionários um conjunto de experiências semelhantes. O processo de seleção, os critérios de avaliação de desempenho, as atividades de treinamento e desenvolvimento de carreira e os procedimentos de promoção asseguram que os contratados se ajustem a cultura, recompensa quem a adota e penaliza aqueles que a desafiam. (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p.508-509).

De acordo com os autores acima, as empresas são formadas por uma cultura dominante e várias subculturas. A cultura dominante é o que confere a empresa sua personalidade e as subculturas adicionam a ela os valores específicos de um determinado grupo ou departamento.

É difícil modificar uma cultura dominante, mas toda organização deve acompanhar constantemente as mudanças sofridas no mercado, adequando-se, quando necessário, fortalecendo e amadurecendo sua cultura, tornando indispensável o desenvolvimento de novas regras e regulamentos.

3.2 Clima organizacional

Clima organizacional é o indicador de eficiência organizacional, responsável por demonstrar o nível de realização das necessidades da organização e de seus funcionários, ou seja, trata-se de um “indicador do nível de satisfação ou insatisfação experimentado pelos empregados no trabalho.” (BERGAMINI; CODA, 1997, p.98).

Apresenta o ambiente organizacional em termos de qualidade ou propriedade, que influenciam o comportamento dos indivíduos e do meio que os cerca, da mesma forma que sofre influência de ambos. “O clima organizacional influencia o estado motivacional das pessoas e é por ele influenciado.” (CHIAVENATO, 1998, p. 91).

Um clima positivo resulta em funcionários interessados em colaborar com colegas de trabalho e realizar frequentemente suas atividades de forma correta. (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

McGregor (1999) afirma que vários estudos já mostraram que, sob condições adequadas, grupos que trabalham unidos são mais eficientes no alcance de metas.

3.3 A importância da pesquisa de clima organizacional

A pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta de gestão que objetiva a comunicação entre a direção e os colaboradores. Ela serve de apoio à gestão de Recursos Humanos, ao mesmo tempo em que serve para elevar os padrões de qualidade e produtividade da empresa. Sendo esta exclusivamente voltada para expor o ponto de vista dos colaboradores. (BERGAMINI; CODA, 1997).

Esta ferramenta vem adquirindo bastante popularidade entre os profissionais que atuam na área de gestão, por oferecer a oportunidade das organizações entenderem as atitudes e necessidades de seus colaboradores. (SCHERMERHORN; HUNT; OSBORN 1999).

“Estudos de clima são particularmente úteis, porque fornecem um diagnóstico geral da empresa, bem como indicações de áreas carentes de uma atenção especial.” (SOUZA, 1978, p. 14).

Oliveira (2000) concorda com o dito acima, para ele a avaliação determina o desempenho da organização, evidencia seus problemas internos, mostra o nível de satisfação dos funcionários e apresenta resultados para que esses problemas possam ser sanados.

Os empresários sintonizados com a realidade atual encaram com bons olhos as pesquisas de clima, pois sabem que o principal capital da empresa são os seus talentos e se eles estiverem satisfeitos, com certeza a empresa tende a ser competitiva. (VIEIRA; VIEIRA, 2004, p. 7).

Além de identificar os níveis de satisfação e insatisfação, a pesquisa também pode ser útil para descobrir se as pessoas estão realmente percebendo as contribuições sofridas com a mudança, e se essa mudança está contribuindo para o crescimento da organização. “A pesquisa de clima organizacional seria quase um evento de comunicação e de participação dos empregados, em vez de uma tentativa de avaliação de suas atividades.” (BERGAMINI; CODA, 1997, p. 106).

A importância do estudo da satisfação no trabalho e de suas causas justifica-se pelas ligações que podem ser estabelecidas entre a satisfação e absenteísmo, rotação de pessoal, desempenho e, conseqüentemente, a própria eficácia organizacional. (BERGAMINI; CODA, 1990, p. 69).

De acordo com o trecho acima, os autores John e John (1999) concordam que a falta de satisfação é uma das principais razões que levam a ocorrência destes eventos.

3.4 O fator humano

As pessoas devem ser consideradas administradoras e não somente executoras dentro da organização, pois estas têm a capacidade de resolver problemas, apresentar diagnósticos e obter uma melhoria contínua a favor do seu trabalho. Isso faz com que as organizações se solidifiquem no mercado e se mantenham bem sucedidas perante seus concorrentes. (CHIAVENATO, 2009).

A tendência que hoje se verifica é a administração com as pessoas, é uma nova visão das pessoas não mais como um recurso organizacional, um objeto servil, mas fundamentalmente como um sujeito ativo e provocador de decisões, empreendedor das ações e criador da inovação dentro das organizações, mais do que isso, um agente proativo dotado de visão própria e, sobretudo, de inteligência, a mais avançada habilidade humana. (VIEIRA; VIEIRA, 2004, p. 3).

Oliveira (2000, p. 100) determina que “todo executivo deve trabalhar por meio de pessoas. É essas pessoas realizam os trabalhos que permitem que os objetivos estabelecidos sejam alcançados.”

Dutra (2002), Oliveira (2000), Bowditch; Buono (1992) concordam que o comportamento e o conhecimento das pessoas devem ser levados em consideração, pois elas apresentam a capacidade de auto gerenciar e autocontrolar. Transferem seu conhecimento e oferecem ideias importantes, para um desenvolvimento eficiente, capacitando a organização para enfrentar novos desafios.

O exame de compensações típicas oferecidas ao operário para a satisfação de suas necessidades através do emprego leva à interessante conclusão de que a maioria dessas compensações pode ser usada para satisfação de suas necessidades somente fora do local de trabalho. A maior parte de benefícios complementares – pagamento de hora extra, adicional de salário noturno, férias, assistência médica, 13º salário e os lucros dos planos de compra de ações ou planos de participação nos lucros – oferecem a necessária satisfação apenas fora do trabalho. (MCGREGOR, 1999, pg. 44 e 45).

Atualmente as pessoas buscam mais que remuneração salarial, elas buscam um ambiente agradável e favorável ao seu desenvolvimento pessoal, abrindo mão de salários maiores para trabalharem onde são bem acolhidas e sentem que, de alguma forma, seu trabalho é valorizado e indispensável para o sucesso da organização. Elas necessitam das organizações para sobreviverem, assim como as organizações necessitam delas. (CHIAVENATO, 1998).

3.5 Motivação

“A motivação se refere a forças dentro de uma pessoa responsáveis pelo nível, direção e persistência do esforço dispendido no trabalho.” (SCHERMERHORN, 1999, p. 86).

Vergara (2000) concorda com a definição apresentada acima e acrescenta que essas forças variam de pessoa para pessoa, isso ocorre porque cada indivíduo tem valores, necessidades, interesses, culturas, formação profissional e organização familiar diferentes, que condicionam de forma diferente sua motivação.

O resultado dessa variação é a capacidade para atingir diferentes objetivos e apresentar diferentes padrões de comportamento. (CHIAVENATO, 1998).

Para Chinelato (2000), Bergamini e Coda (1997), a motivação é um fenômeno psicológico que leva a pessoa a fazer algo, e que, diante disto, não se pode motivar as pessoas, pode-se apenas tornar o meio agradável para que cada indivíduo sintasse a vontade para realizar suas tarefas de forma mais satisfatória.

Motivação é a energia direta relacionada ao próprio trabalho realizado (necessidade) e a satisfação é a energia indireta relacionada a aspectos como: benefícios, salário, reconhecimento entre outras condições (BERGAMINI; CODA, 1997).

Bowditch; Buono (1992) defendem que a motivação é vista de forma diferente pelos gerentes das organizações, que aplicam cada qual a sua maneira os incentivos que jugam ser necessários para motivar seus funcionários. Para isso, tentam controlar o comportamento das pessoas, oferecer incentivos econômicos, utilizar as considerações sociais ou ainda dar oportunidades para que eles se mostrem responsáveis.

“Os indivíduos motivados mantêm-se na realização da tarefa, até que seus objetivos sejam atingidos.” (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p.196).

A satisfação no trabalho é um estado emocional positivo, que resulta de uma avaliação particular feita pelo colaborador de sua situação de trabalho e como ela está permitindo que seus objetivos e valores sejam alcançados. Satisfação é a eliminação de uma necessidade e “a motivação, nasce somente das necessidades humanas e não daquelas coisas que satisfazem estas necessidades.” (BERGAMINI; CODA, 1997, p.25).

A satisfação de algumas necessidades para Chiavenato (1998) é transitória, a motivação é um processo contínuo para a solução dos problemas que devem ser administrados à medida que aparecem.

Quando uma necessidade é sanada ou satisfeita, logo surge outra e esse processo é contínuo, vai desde o nascimento até a morte. (MCGREGOR, 1999).

Se alguém realiza uma atividade com satisfação e interesse, este se apresenta motivado, o que gera resultados positivos e produtivos para a organização. (CHINELATO, 2000).

Um indivíduo que se acha altamente envolvido no trabalho deve apresentar maiores condições de sentir maior ou menor grau de satisfação em relação às atividades, enquanto que alguém que não esteja envolvido deve apresentar reações emocionais menos intensas frente à experiência equivalente. (BERGAMINI; CODA, 1990, p. 67).

Alguns aspectos do trabalho quando se apresentam inadequados, ocasionam insatisfação nos empregados. E quando esses não são corrigidos, tendem a causar graves problemas para a organização, como: demissão, falta de interesse, atrasos frequentes e desperdício, gerando elevados custos para novas contratações, treinamento e compra de material. Por isso a importância de garantir a satisfação dos empregados, identificando e eliminando os problemas. (BERGAMINI; CODA, 1990).

Um ambiente de trabalho adequado, limpo, que apresente pouco ou nenhum risco para a saúde do trabalhador exerce grande influência no modo que ele irá realizar suas tarefas.

3.5.1 As teorias motivacionais

As teorias motivacionais analisam quais os fatores agem sobre as pessoas, influenciando seu comportamento.

De acordo com Faccioli (2008) as teorias motivacionais antigas ainda inspiram as modernas, por meio de sua identificação de ganho material, reconhecimento social e realização pessoal.

Abaixo serão apresentadas as principais teorias motivacionais que levantam os principais motivos e hipóteses sobre a natureza do homem.

3.5.1.1 A hierarquia das necessidades de Maslow

Marras (2000) explica a existência da hierarquia das necessidades de Maslow da seguinte forma:

Os indivíduos possuem necessidades distintas de acordo com uma série de variáveis intrínsecas e/ou extrínsecas (o momento, o tipo de trabalho etc.) e somente passam a buscar a satisfação de uma necessidade de nível superior quando a imediatamente inferior já estiver satisfeita de modo pleno. Segundo Maslow, a motivação dos indivíduos, objetiva satisfazer certas necessidades que vão desde as primárias (fisiológicas) - as mais simples - até as mais complexas ou psicológicas (auto realização). (MARRAS, 2000, p. 34).

As necessidades são agrupadas em cinco níveis de acordo com seu grau de importância. (MCGREGOR, 1999, CHIAVENATO, 1998).

Chiavenato (1998), através da FIG. 1, demonstra a classificação dos cinco níveis e explica que as necessidades da base são as primárias e essenciais, têm de ser satisfeitas para que o indivíduo possa prosseguir. Já as do topo são as secundárias e representam as necessidades intelectuais e sofisticadas, que começam a ser satisfeitas logo após todas as primárias.

Essas necessidades são:

1. Necessidades fisiológicas: são as de natureza biológica, que já nascem conosco - fome, sede, sono, frio, calor, desejo sexual.
2. Necessidades de segurança: é a necessidade de se proteger dos perigos, sejam eles reais ou imaginários, físicos ou abstratos.
3. Necessidades sociais: são as necessidades de aceitação, afeto e amor. Quando não satisfeitas causam resistência e hostilidade.
4. Necessidades de estima: geram autoavaliação, autoapreciação, autoconfiança e apresentam a necessidade de aprovação e reconhecimento social, *status*, prestígio, reputação e consideração.
5. Necessidades de autorrealização: acompanham as pessoas pela busca ao conhecimento, desenvolvimento e a autorrealização. Estão associadas a esta necessidade a autonomia, independência, autocontrole e competência.

Figura 1 - Hierarquia das necessidades humanas segundo Maslow



Fonte: Chiavenato, 1998, p. 79

À medida que uma necessidade é satisfeita, outra, do nível superior seguinte, começa a dominar o comportamento do homem. (MCGREGOR, 1999).

Para Robbins, Judge, Sobral (2010), as necessidades de nível superior são satisfeitas internamente, ao passo de que as de nível inferior são satisfeitas quase sempre externamente.

Vergara (2000) afirma que a teoria deixa de considerar que as necessidades variam de acordo com a cultura de cada pessoa.

3.5.1.2 A teoria dos dois fatores de Herzberg

“Teoria que estipula que fatores intrínsecos estão associados à satisfação com o trabalho, enquanto fatores extrínsecos estão relacionados com a insatisfação” (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 200). Esta teoria pode ser observada no QUADRO 1.

Quadro 1 - Teoria dos dois fatores de Herzberg

FATORES HIGIÊNICOS	FATORES MOTIVACIONAIS
Extrínsecos: quando ausentes causam insatisfação, mas quando presentes não causam motivação.	Intrínsecos: quando presentes causam satisfação, mas quando ausentes não causam insatisfação.
Salário	Realização
Condições de trabalho	Progresso
Relacionamento	Reconhecimento
Supervisão	Responsabilidade
Políticas de RH	Trabalho
	Desenvolvimento

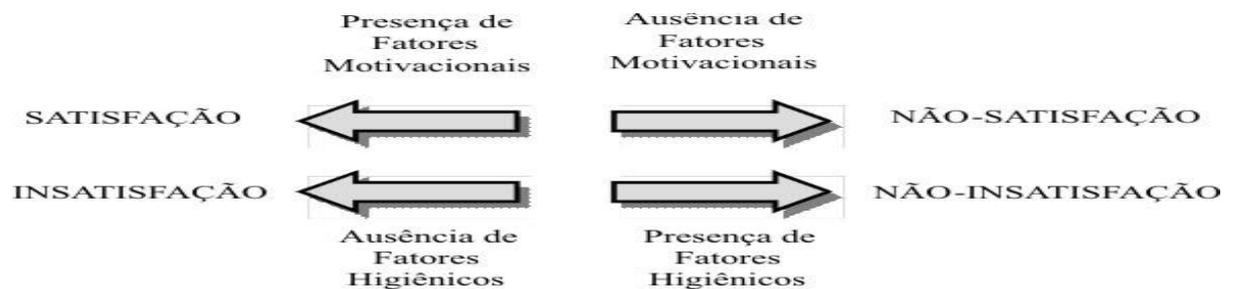
Fonte: Adaptado de Sirotenco, 2007

Nesta teoria os fatores higiênicos referem-se ao ambiente de trabalho e suas condições físicas e os motivacionais referem-se ao cargo. (CHIAVENATO, 2009).

De acordo com Marras (2000), os fatores higiênicos não motivam, mas sua ausência causa insatisfação no trabalho, enquanto sua presença não necessariamente causa motivação. Os fatores motivadores causam satisfação ou motivação, mas sua ausência não necessariamente causa insatisfação ou desmotivação.

Robbins; Judge; Sobral (2010) defendem a diferença existente entre os fatores que causam a satisfação e a insatisfação, quando um fator que causa insatisfação é extinto o problema que ele provoca é resolvido, mas isso não faz com que os colaboradores se tornem motivados. De acordo com a FIG. 2 eles apenas deixam de sentir insatisfação, mas também não sentem satisfação.

Figura 2 - Teoria dos dois fatores: os satisfeitos e os insatisfeitos como dois contínuos separados



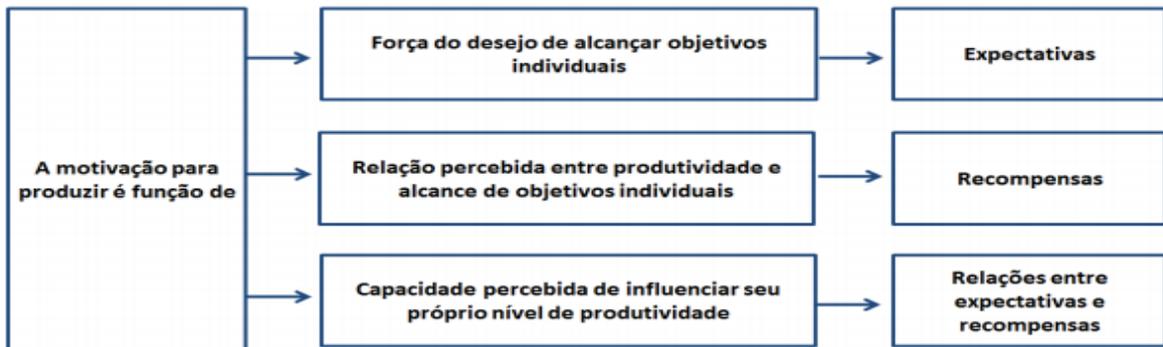
Fonte: Chiavenato, 1998, p. 84

“Para motivá-los, sugere-se enfatizar os fatores associados com o trabalho em si ou com seus resultados diretos, como chances de promoção, oportunidades de crescimento pessoal, reconhecimento e realização.” (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 201).

3.5.1.3 O modelo contingencial de motivação de Vroom

Para Chiavenato (1998) a teoria de Vroom afirmava existir apenas três fatores que geravam motivação para produzir, rejeitando as noções pré-concebidas e defendendo as diferenças individuais, como pode ser visto na FIG. 3.

Figura 3 - Os três valores da motivação para produzir



Fonte: Chiavenato, 1998, p. 86

Ainda segundo Chiavenato (1998) era por meio desses fatores que o indivíduo desejava aumentar sua produtividade, interessado nas condições oferecidas:

- ✓ Os objetivos individuais representam vontade de se atingir objetivos, oferecem para isso aceitação social, segurança no cargo, remuneração e reconhecimento;
- ✓ A relação entre a produtividade e os objetivos próprios oferece a chance de ganho salarial de acordo com a produtividade;
- ✓ A capacidade de influência sofrida e imaginada no seu próprio nível de produtividade, o indivíduo cumprirá sua tarefa por meio do que ele acredita que seu esforço tem efeito sobre o resultado final.

3.5.1.4 A teoria X e Y de McGregor

As teorias X e Y defendem duas crenças básicas sobre a natureza do comportamento humano. A teoria X considera os funcionários, pessoas resistentes a mudanças que agem contra as necessidades da organização, seres irresponsáveis, egocêntricos e preguiçosos. Já a teoria Y acredita que os funcionários são direcionados para o crescimento e desenvolvimento, não são tão resistentes a mudanças e possuem responsabilidade. (BOWDITCH; BUONO, 1992).

A teoria X sustenta que os funcionários não gostam de trabalhar, são preguiçosos e evitam a responsabilidade. A teoria Y sustenta que os funcionários gostam de trabalhar, são criativos, buscam responsabilidades e podem se auto direcionar. (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p.198).

Para Marras (2000) elas apresentam duas formas distintas de “ser” do funcionário e duas formas distintas de “ver” o funcionário. E reforçam que os funcionários devem ser vistos não somente como membros de um grupo, mas como indivíduos.

Segundo ele, um funcionário X ou visto por um gerente de visão X, não gosta de trabalhar e realiza somente o trabalho necessário. Enquanto um funcionário Y ou visto por um gerente de visão Y, apresenta potencialidades que podem ser exploradas e trabalha para atingir as metas que lhe são dadas. A questão de ser X ou Y pode ser tanto do funcionário quanto do gerente responsável por ele.

Bowditch e Buono (1992) viam essas teorias como determinantes da maneira que os gerentes escolham para controlar seus subordinados.

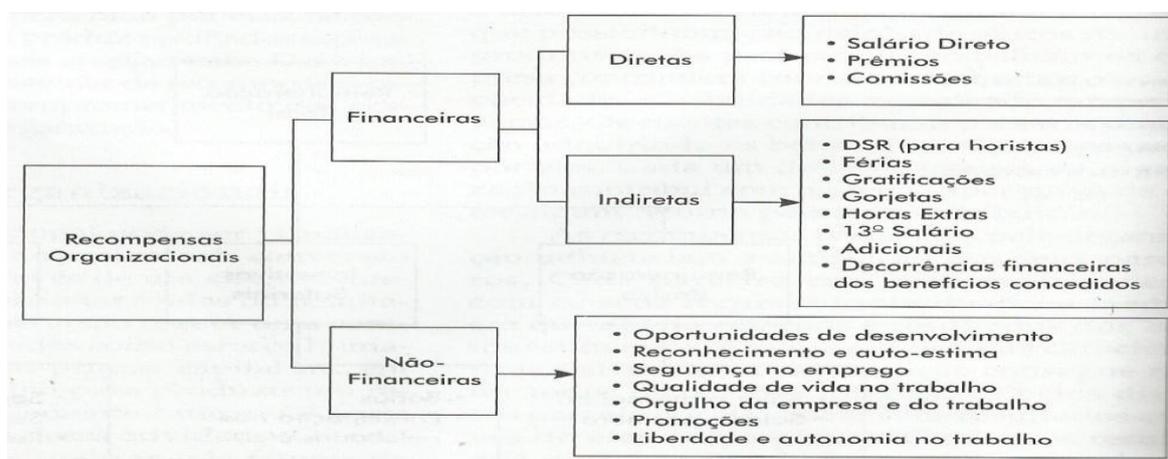
3.6 Sistema de recompensa

É um importante método para administrar pessoas dentro de uma organização, de forma a incentivar e motivar, levando em consideração o alcance dos objetivos organizacionais e a satisfação dos objetivos individuais dos funcionários. Esse sistema funciona de modo a incentivar as contribuições aumentando a lucratividade da organização. (CHIAVENATO, 1999).

3.6.1 Recompensas financeiras e não financeiras

São diversos os tipos de recompensas, como pode ser observado na FIG. 4.

Figura 4 - Os diversos tipos de recompensa



Recompensas financeiras podem ser diretas, constituem o que o funcionário ganha na forma de salário, bônus, prêmios e comissões. E indiretas, que constituem o que o funcionário ganha na forma de férias, adicionais e benefícios subsidiados (vale refeição, vale transporte e seguro de vida).

Recompensas não financeiras apresentam-se na forma de elogios, reconhecimento, estabilidade, etc.

Toda organização deve levar em conta que seu sistema de recompensa afeta diretamente a satisfação de seus funcionários. (CHIAVENATO, 1999).

3.7 Programa 5'S

Desenvolvido por Kaoru Ishikawa, no Japão, na década de 50, este programa objetiva aperfeiçoar o ambiente de trabalho, proporcionando melhorias na qualidade e produtividade, por meio da alteração do comportamento das pessoas. Seu nome tem origem em cinco palavras japonesas: Seiri (utilização), Seiton (organização), Seiso (limpeza), Seiketsu (saúde) e Shitsuke (autodisciplina). (SILVA, 1996).

Osada (1992) acredita que o programa 5'S modifica o modo que as pessoas encaram seu trabalho, proporcionando mudanças no clima organizacional, na autoestima dos trabalhadores, nos relacionamentos interpessoais e no respeito ao meio ambiente.

Costa et. al. (1996) o caracterizam como base da Gestão Total da Qualidade, para eles, quando o 5S é implantado com sucesso, a empresa está preparada para receber qualquer programa voltado a Qualidade Total, pois este age diretamente sobre o ambiente físico e social.

3.7.1 Seiri – senso de utilização

Determina a utilização dos recursos disponíveis separando as coisas necessárias e encontrando um destino para as coisas desnecessárias. Além do descarte material, Ribeiro (1994) acredita na importância do descarte mental, para ele é essencial que todos estejam abertos a mudanças.

O Seiri permite verificar o que é necessário, disponibilizar o que não serve mais para o seu setor, eliminar tarefas e evitar a utilização inadequada de recursos.

E como resultado apresenta maior espaço livre, facilidade de encontrar materiais, ambiente confortável e fácil de limpar, aumento da produtividade e redução de custos.

3.7.2 Seiton – senso de organização

Consiste em organizar a forma como são dispostos os materiais necessários, ou seja, padronizar seu modo de armazenar de forma a facilitar localizar rapidamente e sem esforços o material/informação necessário. As rotinas diárias também se enquadram neste senso, afinal, planejar e priorizar suas tarefas contribui para o aumento da produtividade. (RIBEIRO, 1994).

Sendo permitido definir métodos de padronização, criar um sistema de identificação visual, analisar onde e como armazenar as coisas e expor visualmente os pontos críticos que oferecem perigo.

Resultando em falta de estoques em duplicidade, facilidade ao acesso a materiais/informações e equipamentos e melhoria do ambiente de trabalho de modo e a redução esforços físicos e mentais.

3.7.3 Seiso – senso de limpeza

Objetiva manter o local limpo eliminando a sujeira e conscientizando a não sujar. Neste caso, Ribeiro (1994) indica a utilização de inspeções como forma de descobrir as fontes causadoras de problemas e auxiliar na manutenção preventiva.

Permitindo estabelecer horário para realização de faxina diária, acionar regularmente a manutenção preventiva e desenvolver hábitos de limpeza e educar para não sujar.

Resultando na prevenção de acidentes, em um ambiente saudável e agradável, na manutenção adequada dos equipamentos e na conscientização para manter o local limpo e arrumado.

3.7.4 Seiketsu – senso de saúde

Consiste na padronização da rotina para a conservação dos outros três sentidos citados acima, garantindo a eficiência dos outros. Seus benefícios incidem

na melhoria da segurança, em um ambiente livre de poluentes, transmissão clara de informações e do combate ao stress. (SILVA, 1996).

Permitindo promover o respeito mútuo, criar um ambiente de trabalho harmonioso e melhorar as condições ambientais removendo as fontes de perigo.

Resultando na melhoria da saúde dos colaboradores; em um local de trabalho agradável e na redução de acidentes.

3.7.5 Shitsuke – senso de autodisciplina

Determina a criação de hábitos através da prática contínua, elaborando procedimentos e rotinas de trabalho. Silva (1996) deixa claro a importância do comprometimento dos funcionários, para o sucesso do programa 5'S.

Nesta fase, a auditoria também é de extrema importância para que os problemas sejam detectados e resolvidos. Silva (1996) cita o 5W2H, PDCA e o Brainstorming como ferramentas de apoio para resolução desses problemas.

Elas permitem melhorar a comunicação em geral, cumprir as rotinas com paciência e eficácia e criar mecanismos de avaliação e motivação.

Resultando na facilidade de execução de tarefas e na melhoria contínua tanto organizacional quanto pessoal.

4 MATERIAL E MÉTODOS

Abaixo serão apresentados os métodos utilizados para a aplicação da pesquisa e também um breve contexto sobre a empresa.

4.1 Delineamentos da pesquisa

O estudo foi caracterizado por uma pesquisa quantitativa e descritiva. Utilizando a pesquisa quantitativa para medir a opinião dos colaboradores em relação ao assunto investigado e a pesquisa descritiva para obter informações que caracterizem a população pesquisada.

4.2 Delimitações da pesquisa

A pesquisa foi realizada na empresa Gráfica e Editora Monsenhor Otaviano Ltda. “Gramol”, fundada no ano de 1982, situada na cidade de Santo Antônio do Monte – MG.

Esta empresa tem como portfólio embalagens em papel duplex, tríplex e microondulado, rótulos, catálogos, aplicação de verniz UV/Localizado, plastificação e pré-impressão. Produtos desenvolvidos de acordo com a necessidade do cliente.

A população desta pesquisa foi de 40 colaboradores, o que corresponde a 100% do quadro operacional da empresa.

4.3 Instrumentos de coleta de dados

Foi realizada a aplicação de um questionário para mensurar o nível de satisfação dos colaboradores. Contendo 29 perguntas, sendo 5 perguntas destinadas a caracterização do perfil dos pesquisados e 24 perguntas relacionadas as variáveis que representam maior impacto no clima organizacional, de acordo com o Anexo A. Todas as questões foram de múltipla escolha, sendo permitida a marcação de apenas uma alternativa por questão. Não sendo necessária a identificação do respondente, possibilitando que os mesmos respondessem com total sinceridade. O questionário foi aplicado na própria empresa, no dia 29 de maio de 2014.

O questionário foi elaborado com base em pesquisas bibliográficas que serviram como fonte de embasamento para futuras análises e avaliações.

4.4 Instrumentos de análise de dados

Foi realizada análise quantitativa dos dados, onde foram confeccionados histogramas com o auxílio do Microsoft Excel 2013, para a análise do índice de satisfação dos colaboradores.

Visto que essa é a primeira pesquisa realizada na empresa, foi adotada como satisfatória a somatória das opções Satisfeito e Muito satisfeito que se apresentaram superiores a 60%.

Através desta análise, foram diagnosticadas e direcionadas medidas corretivas nas áreas que apresentaram o índice inferior a 60%, com o intuito de promover a melhoria no ambiente de trabalho e aumentar a produtividade da empresa.

O questionário foi elaborado considerando os fatores motivacionais e higiênicos de Herzberg apresentados por Sirotenco (2007) e dividido em seis áreas conforme TAB.1. Essas áreas foram consideradas de acordo com as variáveis que representam maior impacto no clima organizacional, e agrupado de acordo com a finalidade de suas perguntas. Elas são: condições de trabalho, relações de trabalho, desenvolvimento e aprendizado, reconhecimento e remuneração, comunicação e imagem da empresa.

5 ANÁLISE DE RESULTADOS

Este tópico objetiva mostrar os resultados coletados através da aplicação do questionário, bem como as análises feitas.

5.1 Perfil dos colaboradores pesquisados

As questões que objetivam identificar o perfil dos colaboradores da empresa, levando em consideração, variáveis como: idade, sexo, tempo de serviço, salário e grau de escolaridade.

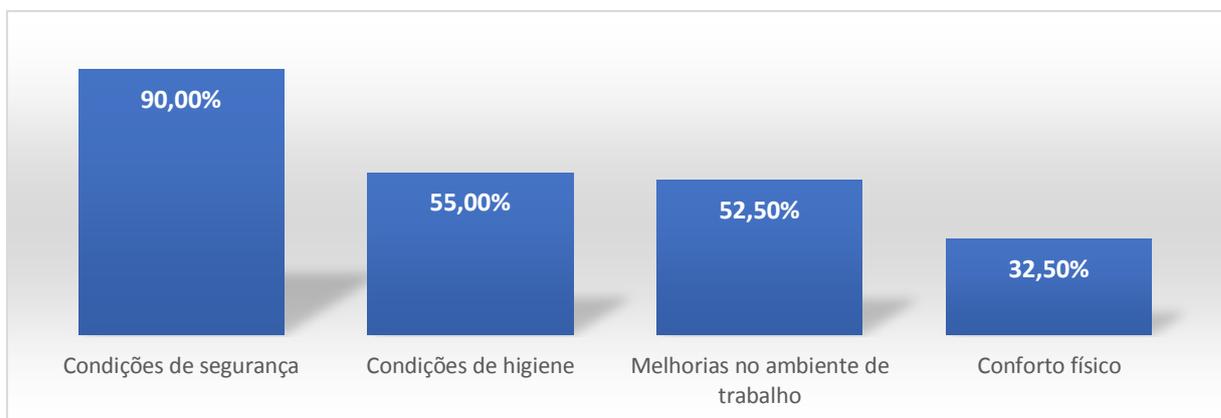
Mostraram que a população pesquisada é bastante jovem, pois apenas 20% dos colaboradores se encontram acima de 35 anos. Em relação ao sexo, 78% são homens, quanto ao tempo de serviço 35% tem acima de 5 anos e quanto a renda 45% recebem acima de dois salários mínimos 63% tem o ensino médio completo.

5.2 Condições de trabalho

Indica a percepção dos colaboradores em relação ao ambiente de trabalho, quanto aos recursos disponíveis como os EPI's, equipamentos e máquinas, a higiene e organização, o espaço físico (ruídos, temperatura, abafamento e o espaço disponível em si).

De acordo com o GRAF. 1 o grupo Condições de trabalho foi diagnosticado com três variáveis de insatisfação: Condições de higiene, Melhorias no ambiente de trabalho e Conforto físico. Variáveis estas que costumam influenciar diretamente na qualidade do serviço a ser executado fazendo com que os colaboradores sintam-se frustrados com as condições que a empresa oferece, possibilitando o aumento do absenteísmo, da rotatividade, do número de faltas devido a problemas de saúde e do surgimento de doenças ocupacionais gerando altos custos para organização.

Gráfico 1 - Condições de trabalho



Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Segurança é um dos fatores mais importantes dentro de qualquer organização, pois ela influencia o modo como os colaboradores agem, quanto maior o nível de segurança, maior será a tranquilidade com que eles vão executar as tarefas. Esta variável apresentou excelente índice de satisfação o que mostra que a empresa oferece ótimas condições para que as tarefas sejam executadas da maneira mais segura possível.

Higiene também é considerada um fator fundamental para o desenvolvimento das tarefas de trabalho, embora esta tenha se apresentado como variável de insatisfação vale ressaltar que os próprios colaboradores são responsáveis pela limpeza do seu espaço/posto de trabalho assim como por sua máquina e seus equipamentos. Ao mesmo tempo que esta variável demanda de melhorias ela deixa clara a necessidade de fiscalização diária das tarefas, pois as condições de higiene estão deixando a desejar, pois os próprios colaboradores não estão realizando suas tarefas adequadamente.

Quanto as melhorias estas são sempre necessárias com o passar do tempo, sejam elas uma forma de aumentar a produtividade, oferecer mais conforto para os colaboradores ou simplesmente modificar a forma da empresa de trabalhar, é através delas que todas as organizações tentam se manter a frente de seus concorrentes no mercado. Nenhuma empresa conseguiu sobreviver sem se adaptar as constantes transformações do mundo.

O conforto físico que o colaborador percebe em seu ambiente de trabalho é fundamental para o bom desempenho de suas atividades, ambientes confortáveis em termos de níveis de ruído, calor ou frio, iluminação entre outros demonstram uma preocupação com a saúde. Neste caso os agentes que estão causando insatisfação no ambiente de trabalho são o calor, a poeira e a iluminação.

De modo a melhorar o nível de satisfação das três variáveis encontradas é sugerido a implantação do Programa 5'S que objetiva aperfeiçoar o ambiente de trabalho em termos de limpeza, organização, melhor utilização dos recursos disponíveis (máquinas, equipamentos e matérias primas), saúde (através da remoção de fontes de perigo) e autodisciplina (promovendo mudanças na auto estima, na realização das tarefas, nos relacionamentos e no respeito com meio ambiente).

Para auxiliar a implantação desta ferramenta fica disponível os Anexos B, C, D e E.

O Anexo B mostra os passos para a implantação e treinamento do programa, bem como algumas placas informativas que deverão ser dispostas em locais acessíveis a todos os colaboradores, facilitando sua memorização e sua manutenção.

O Anexo C mostra um formulário utilizado para avaliar o programa, esta avaliação deverá ser aplicada antes da implantação e uma vez a cada mês depois de implantado. Através dela, o avaliador poderá comparar sua eficácia, fazer anotações de melhorias, preparar seus relatórios e sugerir novos treinamentos.

O Anexo D mostra o formulário de acompanhamento, onde irá constar todas as datas da aplicação da avaliação, os setores e suas respectivas pontuações. Ele será a maneira mais fácil e rápida de mostrar as mudanças no decorrer do tempo.

O Anexo E mostra o formulário de melhorias, no qual o avaliador deverá fazer as anotações que julgar necessárias e entregar uma cópia para o responsável do

setor, para que este tome as cabíveis providências a fim de sanar os erros apontados pelo avaliador.

Trazendo como benefícios para os colaboradores a melhoria na saúde, a redução de acidentes, um ambiente limpo e confortável, a redução de esforços físicos e mentais, uma maior facilidade de execução das tarefas e localização dos materiais/informações necessários. E para a empresa o aumento da produtividade, a satisfação dos colaboradores e a redução de custos e desperdícios.

5.3 Relações de trabalho

Avalia a percepção dos colaboradores quanto às relações interpessoais, sejam elas com encarregados, chefes ou os próprios colegas de trabalho.

Esta é outra variável de suma importância no meio organizacional, considerando que as relações interpessoais saudáveis contribuem positivamente no ambiente de trabalho, promovendo o aumento da produtividade.

Como pode ser observado no GRAF. 2 este grupo não apresentou nenhuma variável de insatisfação sendo um ponto positivo para a empresa. Mesmo assim espera-se que com a implantação das ferramentas sugeridas este índice de satisfação fique mais elevado em uma nova aplicação desta pesquisa.

As boas relações de trabalho são importantes para o desenvolvimento, crescimento, amadurecimento e a produtividade da organização sendo um diferencial incrível. Pessoas que se relacionam bem trabalham unidas.

Gráfico 2 - Relações de Trabalho



Fonte: Dados da pesquisa realizada, 2014.

O trabalho em equipe é uma das mais importantes variáveis organizacionais, pois equipes unidas administram melhor seu tempo e alcançam metas com facilidade.

Um bom relacionamento com a chefia indica liberdade para compartilhar ideias e repassar possíveis problemas, alguns problemas quando detectados no começo evitam acontecimentos piores como possíveis paradas de máquinas, acidentes de trabalho, perdas na produção e o próprio retrabalho.

O respeito auxilia para boas relações interpessoais além de influenciar na autoestima do colaborador. Uma pessoa respeitada sente-se valorizada no meio onde se encontra.

O apoio é fundamental para criar boas relações, facilitando e encorajando nos relacionamentos interpessoais.

De modo geral este grupo foi bem avaliado na empresa, pois os colaboradores mantêm relações de amizade e companheirismo entre si, respeitando e apoiando uns aos outros favorecendo o trabalho em equipe.

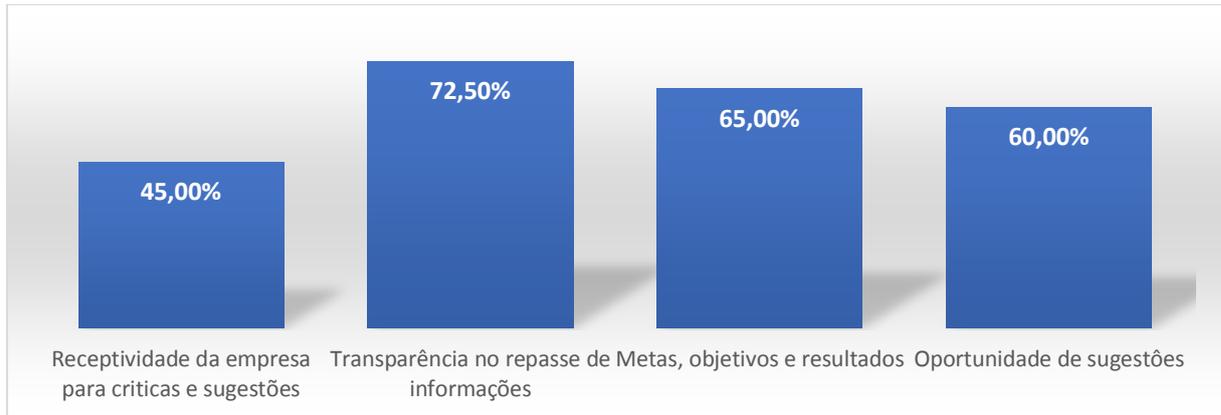
5.4 Comunicação

A variável comunicação demonstra o conhecimento dos colaboradores em relação aos objetivos da empresa, assim como a forma que as informações são repassadas para o meio operacional e a maneira que são recebidas as opiniões dos mesmos por parte da chefia.

Uma empresa que tem boa comunicação entre seus funcionários de modo geral, não fazendo diferença entre o nível de hierarquia, demonstra ser uma empresa participativa e, por meio disso, ganha em termos de eficiência. Informações transmitidas de forma clara e objetiva podem fazer toda diferença na qualidade do produto ou serviço da empresa.

Conforme GRAF. 3 neste grupo foi encontrado uma única variável de insatisfação, Receptividade da empresa para críticas e sugestões.

Gráfico 3 - Comunicação



Fonte: Dados da pesquisa realizada, 2014.

De acordo com o grupo 5.3 Relações de trabalho que indicou um ótimo relacionamento entre chefia e colaboradores, aqui nos mostra que mesmo apesar do bom relacionamento a chefia deixa a desejar quanto a receptividade para receber críticas e sugestões, variável esta que necessita ser mudada imediatamente dentro da organização, pois não adianta cobrar sugestões dos colaboradores se estas não são bem aceitas. Os chefes e gerentes devem estar sempre dispostos a escutar seus colaboradores e a devolvê-los um feedback de suas sugestões. Uma empresa receptiva só tende a ganhar, afinal ninguém melhor do que o próprio colaborador para relatar o que necessita ser modificado, melhorado ou extinto do seu posto de trabalho evitando a ocorrência de inúmeros eventos indesejáveis.

Informações claras e objetivas evitam a ocorrência de erros que possam comprometer financeiramente a empresa, além de auxiliar no funcionamento correto da mesma.

É de suma importância que a empresa defina metas e objetivos de modo a direcionar os colaboradores quanto ao que tem de ser feito, da mesma forma que é extremamente importante divulgar os resultados para que os colaboradores citam-se reconhecidos por seus esforços, afinal as metas somente serão alcançadas através dos esforços deles.

Gerar oportunidades de sugestões é essencial para que a empresa seja participativa, mais essas oportunidades dependem da boa receptividade da empresa para receber essas sugestões.

Visando melhorar não somente a variável de insatisfação mais também as outras que foram consideradas de satisfação fica sugerida a implantação de

reuniões periódicas que objetivam conceder espaço para que os colaboradores possam se expor e receber feedbacks de seus superiores. Ao mesmo tempo em que oferece oportunidades para divulgações de informações da empresa como treinamentos, resultados, metas entre outros.

Outro método que poderá ser utilizado é uma caixinha de sugestões, na qual o colaborador poderá fornecer suas críticas e sugestões. Esta caixinha poderá estar ligada ao programa de recompensas, onde as melhores ideias serão premiadas.

Através das reuniões periódicas a empresa poderá alcançar melhorias como o aumento da produtividade, a redução de custos e desperdícios e uma maior satisfação dos colaboradores.

5.5 Reconhecimento e recompensa

As questões relativas a estas variáveis tratam da percepção dos colaboradores quanto à remuneração e os benefícios recebidos, assim como o reconhecimento do seu trabalho diante da empresa e demais funcionários.

Estas duas variáveis geralmente são associadas no meio organizacional, levando em conta que algumas organizações reconhecem o esforço de seus funcionários através da remuneração (salário e bonificações).

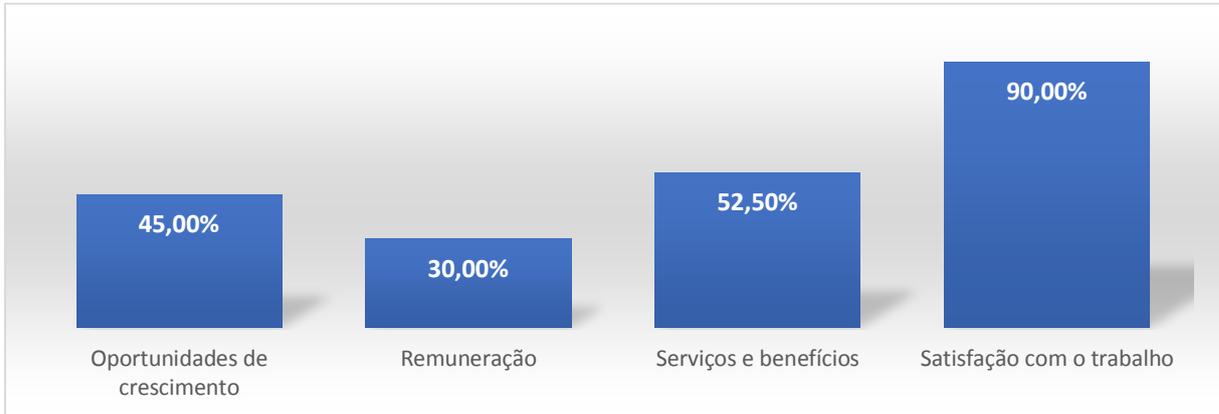
Atualmente, os chefes e gestores têm visto que há outros meios considerados eficazes para reconhecer os esforços feitos pelos trabalhadores. Meios estes considerados simples, mas que tem um grande impacto para os que o recebem como: elogios, confraternizações, momentos durante o período de trabalho dedicado ao descanso, benefícios que possibilitem a melhoria de vida tanto do próprio trabalhador quanto de sua família.

Conforme GRAF. 4 foram diagnosticadas três variáveis de insatisfação: Oportunidade de crescimento, Remuneração e Serviços e benefícios. Para melhorar a satisfação deste grupo é sugerida a implantação do Sistema de recompensas, de modo a incentivar o aumento das contribuições (alcançando metas, fornecendo sugestões, etc.).

Outra ferramenta que pode melhorar a satisfação da variável Oportunidade de crescimento é o Programa de oportunidades internas. Estas ferramentas irão gerar maiores incentivos e oportunidades para que os colaboradores sintam-se

importantes dentro da organização e manifestem maior vontade de crescer e permanecer nela.

Gráfico 4 - Reconhecimento e Recompensa



Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Para implantar o Sistema de recompensas, primeiro a administração deverá fazer uma avaliação da empresa, diagnosticando quais das formas de recompensa enquadra-se melhor em seu perfil (recompensas financeiras ou não financeiras) ou ela poderá realizar uma pesquisa de mercado, verificando como ela se encontra em relação as empresas do mesmo seguimento e em cima desta pesquisa ela poderá escolher as formas de recompensas que serão implantadas.

Escolhido isto, a administração deverá criar metas e medidas (percentual, valor economizado, etc.) que deverão ser cumpridas para receber a recompensa. É de grande importância estabelecer se a meta é para a equipe ou se é individual.

Quando esta for alcançada, a empresa deverá celebrar e divulgar, mostrando a importância do que foi feito e reconhecendo a dedicação de todos os envolvidos. Com o final do ciclo, ela deverá encontrar outras metas e recomeçar.

Com o uso dela a empresa terá um aumento da produtividade e a satisfação dos colaboradores.

E para o Programa de oportunidades internas, as vagas devem ser divulgadas primeiramente dentro da própria empresa, para que se algum colaborador tiver interesse ele possa se candidatar a vaga e passar por uma etapa para verificação de compatibilidade de perfil com a vaga para a qual se candidatou.

Somente depois desse processo de verificação de interessados na vaga e de compatibilidade com os requisitos é que se estas não forem preenchidas poderão ser divulgadas para terceiros.

Esse programa trará a satisfação dos colaboradores e a redução de custos com divulgação de vagas.

Dar oportunidades de crescimento para seus colaboradores é extremamente importante para concentrar informações e demonstrar o interesse em mantê-los na empresa, diminuindo as chances de rotatividade.

Remuneração é uma das mais importantes variáveis para o colaborador, muitos concordam que é a única que os mantém na empresa por isso é importante divulgar e atualizar os valores pagos estipulados pelo sindicato da classe para que eles saibam que não estão sendo desvalorizados em questão dos valores que recebem.

Serviços e benefícios é uma variável difícil de interpretar pois para os colaboradores que utilizam os serviços e/ou benefícios oferecidos, esta causa satisfação mais para os que não utilizam a mesma não causa satisfação podendo causar insatisfação dependendo do modo de pensar do colaborador. Investir em outros tipos de serviços e benefícios para tentar agradar esta parte que não utiliza os disponíveis seria interessante.

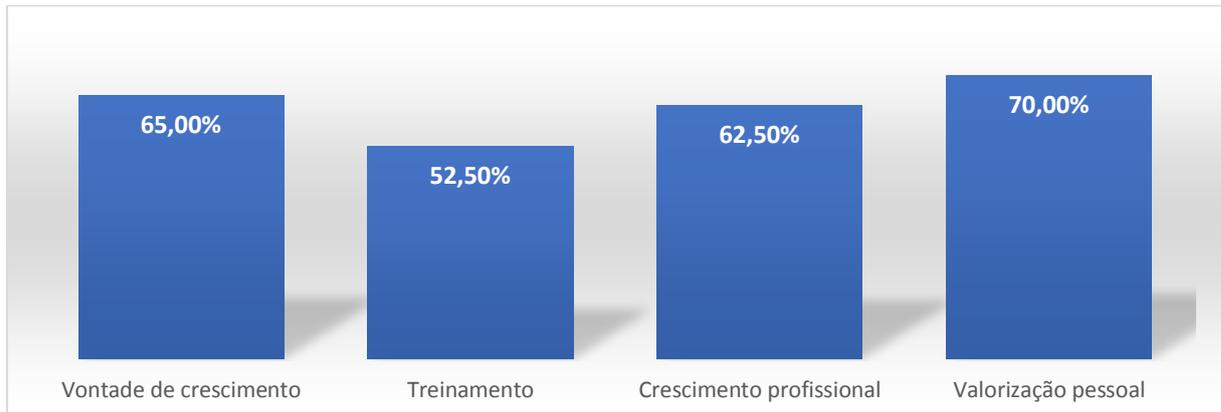
Satisfação com o trabalho nos mostra que mesmo insatisfeitos com várias coisas eles realmente gostam do serviço que realizam, e isto demonstra mais uma vez que a empresa apresenta variáveis de retenção bastante forte e que devem ser potencializadas.

5.6 Desenvolvimento e aprendizado

São variáveis que destacam a opinião dos participantes quanto aos treinamentos ministrados pela empresa e a valorização pessoal que os mesmos recebem.

O GRAF. 5 apresenta apenas a variável Treinamento como fator de insatisfação, de forma a aumentar o nível desta variável e promover melhorias nas demais é sugerida a implantação de Programa de desenvolvimento pessoal que visa oferecer qualificação profissional aumentando as chances de crescimento.

Gráfico 5 - Desenvolvimento e aprendizado



Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Este programa estipula além de todos os treinamentos habituais (treinamento de integração, primeiros socorros, brigada de incêndio e de segurança do trabalho) mais alguns que o colaborador poderá fazer durante um ano, como treinamentos de qualificação, segurança e ambiental a organização poderá promover semanas com minicursos e palestras, viagens a congressos e/ou feiras da área e incentivar o desenvolvimento profissional através da educação continuada.

Por meio deste programa espera-se um significativo aumento na produtividade e uma maior satisfação dos colaboradores.

A variável Vontade de crescimento influencia e é influenciada diretamente pela variável Oportunidade de crescimento (grupo 5.3) poucos sentem vontade de crescer em uma empresa que não oferece oportunidades para isto.

Treinamento não é necessário apenas na admissão ou mudança de cargos, ele é extremamente necessário no decorrer da vida profissional do colaborador. Deixando-os preparados para eventuais necessidades de mudanças. Demonstrando Preocupação com os colaboradores (grupo 5.7).

Crescimento profissional não pode ser considerado apenas dentro da organização ele acompanha toda nossa vida tanto profissional quanto pessoal. Incentivar atividades fora da organização é um meio de melhorar as ações deles no ambiente de trabalho.

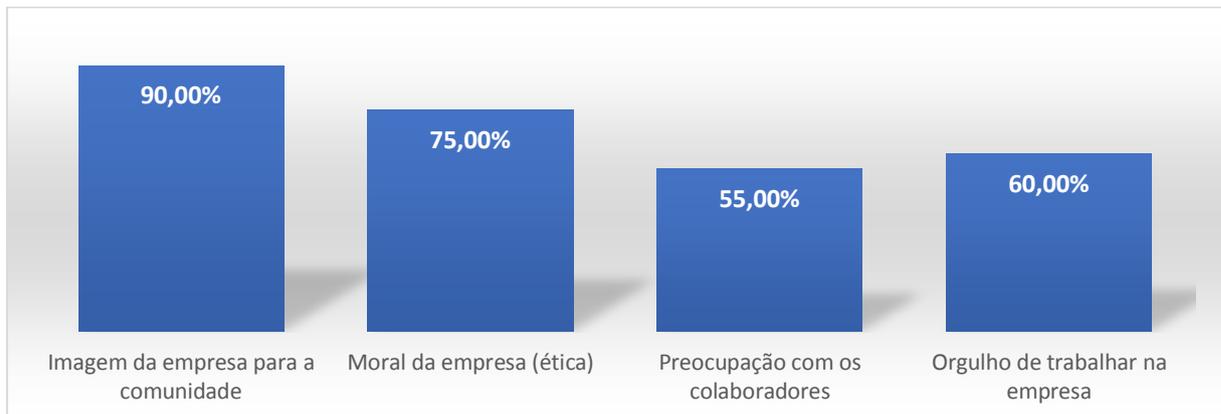
A Valorização pessoal pode ser demonstrada através de pequenos gestos como: incentivar a continuidade dos estudos, oferecer cursos e afins, demonstrar respeito, ter um bom relacionamento interpessoal, oferecer oportunidade de crescimento, promover melhorias no ambiente de trabalho, entre outros.

5.7 Imagem da empresa

Demonstra como a empresa é vista perante a comunidade, colaboradores, fornecedores e clientes.

O GRAF. 6 nos mostra que apenas a variável Preocupação com os colaboradores demonstrou ser insatisfatória, pois os mesmos não acham que a empresa faça investimentos voltados para a melhoria da qualidade de vida e do ambiente de trabalho deles, mais com a implantação das ferramentas sugeridas espera-se um aumento de satisfação.

Gráfico 6 - Imagem da Empresa em geral



Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

A Imagem da empresa para a comunidade é vista de excelente maneira, apesar de que esta poderia ser melhorada com a implantação de programas voltados a ajudar a própria comunidade como: campanhas de natal, de agasalho e incentivo a pratica de esportes.

Sua ética também é vista de maneira positiva por seus colaboradores, quanto ao Orgulho de trabalhar na empresa espera-se que este aumente de acordo com a ocorrência das mudanças.

7 CONCLUSÃO

Conclui-se que o nível de satisfação encontra-se baixo visto que de 24 variáveis pesquisadas 9 delas causam insatisfação aos colaboradores ou seja o nível de satisfação é de 62,50%.

A empresa necessita tomar providências imediatas para diminuir o nível de insatisfação de seus colaboradores que chega a aproximadamente 37,50% nível considerado muito alto.

Em contra partida a empresa possui como grande diferencial a segurança oferecida, o respeito, a satisfação com o trabalho e a imagem da empresa para comunidade.

Espera-se que a empresa potencialize as variáveis de satisfação e corrija as de insatisfação, de modo a oferecer um ótimo ambiente de trabalho para o desenvolvimento das atividades diárias de trabalho.

Com o objetivo de aprofundar o estudo é sugerida a aplicação de uma nova pesquisa, algum tempo após a implantação de algumas das ferramentas.

REFERÊNCIAS

BELO HORIZONTE. Prefeitura Municipal. **Programa 5'S GEAL**. Disponível em: <http://portalpbh.pbh.gov.br/pbh/ecp/comunidade.do?evento=portlet&pldPlc=ecpTaxonomiaMenuPortal&app=programa5sgeal&lang=pt_BR&pg=6981>. Acesso em: 11 set. 2014.

BERGAMINI C. W.; CODA R. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. São Paulo: Pioneira, 1990.

_____. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BOWDITCH, J L.; BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

CITADIN, L. F. **Análise de clima organizacional em empresa do ramo químico da região da AMREC - SP**. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma, 2010.

CHIAVENATO, I. **Iniciação à administração de recursos humanos**. 4. ed. rev. e atual. São Paulo: Manole, 2010.

_____. **Gestão de pessoas**; o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Recursos humanos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHINELATO, J. F. **O & M integrado à informática**. 10. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

COSTA, R. M. C. et. al. **Como praticar 5S na escola**. 2. ed. Belo Horizonte: Littera Maciel, 1996.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

FACCIOLI, C. **Teorias motivacionais**. Portal da administração. 2, maio 2008. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/teorias-motivacionais/22665/>>. Acesso em: 08 ago. 2014.

JOHN, A. W.; JOHN, R. H. **Comportamento organizacional**: criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 1999.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MCGREGOR, D. **O lado humano da empresa**. 3. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas, organização e métodos**: uma abordagem gerencial. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

OSADA, T. **Housekeeping, 5S's**: seiri, seiton, seiso, seiketsu, shitsuke. São Paulo: Instituto IMAM, 1992.

PISTORE, G. C. **Pesquisa de clima organizacional sob o olhar da empresa e dos trabalhadores**: estudo de caso em uma indústria automobilística da Serra Gaúcha. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2013.

RIBEIRO, H. **5S**: a base para qualidade total. Salvador: Casa da Qualidade, 1994.

ROBBINS, S. P. JUDGE, T. A. SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional**: teoria e prática no contexto brasileiro. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SCHERMERHORN, J. J. R. HUNT J. G. OSBORN, R. N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 2. ed. Porto Alegre: Brookman, 1999.

SCHONBERG, R. J. **Técnicas industriais japonesas**. São Paulo: Pioneira. 1994.

SILVA, J. M. **O ambiente da qualidade na prática: 5S**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1994.

SIROTENCO, M. A. P. **Análise do nível de satisfação e insatisfação dos funcionários das lojas Americanas, situada no centro de Florianópolis**. Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALE. Biguaçu, 2007.

SOUZA, E. L. P. **Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam**. São Paulo: Edgar Blucher Editor, 1978.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2000.

VIEIRA, R. G.; VIEIRA, S. P. **A influência do clima organizacional nas empresas e nas pessoas**. Revista de divulgação técnico-científica do ICPG. Vol. 1, nº 4, jan – mar/2004.

ANEXO A - PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Observações:

Para cada pergunta abaixo, marque com um X apenas uma alternativa.

Não é necessário se identificar, portanto fique a vontade para expor seu ponto de vista, com a certeza de que não se comprometerá com suas respostas.

1- Qual sua idade?

- De 18 a 25 anos
- De 26 a 35 anos
- Acima de 35 anos

2- Qual seu sexo?

- Masculino
- Feminino

3- Há quanto tempo você trabalha nesta empresa?

- Até 1 ano
- De 1 a 5 anos
- De 5 a 10 anos
- Acima de 10 anos

4- Qual sua renda?

- 1 salário mínimo
- Entre 1 e 2 salários mínimos
- Entre 2 e 3 salários mínimos
- Acima de 3 salários mínimos

5- Qual seu grau de escolaridade?

- Ens. Fundamental Incompleto
- Ens. Fundamental Completo
- Ens. Médio Incompleto
- Ens. Médio Completo
- Superior Incompleto
- Superior Completo

6- As máquinas, equipamentos e EPI's que utilizo me dão segurança para realizar meu trabalho.

Muito satisfeito Satisfeito Pouco Satisfeito Insatisfeito

7- Meu ambiente/posto de trabalho é limpo e organizado.

Muito satisfeito Satisfeito Pouco Satisfeito Insatisfeito

8- São realizadas melhorias no ambiente de trabalho, quando necessário.

Muito satisfeito Satisfeito Pouco Satisfeito Insatisfeito

9- Sinto-me confortável em relação ao espaço físico (ruídos, temperatura, abafamento e o espaço disponível em si) do meu ambiente de trabalho.

Muito satisfeito Satisfeito Pouco Satisfeito Insatisfeito

10- Aqui nesta empresa existe cooperação entre os colegas.

Muito satisfeito Satisfeito Pouco Satisfeito Insatisfeito

11- Existe uma relação de confiança estabelecida entre a chefia e a equipe de trabalho.

Muito satisfeito Satisfeito Pouco Satisfeito Insatisfeito

12- Sinto-me respeitado pelos meus colegas de trabalho.

Muito satisfeito Satisfeito Pouco Satisfeito Insatisfeito

13- Sempre que preciso, posso contar com minha chefia para assuntos pessoais e profissionais.

Muito satisfeito Satisfeito Pouco Satisfeito Insatisfeito

14- A empresa é aberta a receber e reconhecer as críticas, opiniões e contribuições de seus funcionários.

Muito satisfeito Satisfeito Pouco Satisfeito Insatisfeito

15- As orientações que recebo são claras e objetivas.

Muito satisfeito Satisfeito Pouco Satisfeito Insatisfeito

16- Eu conheço as metas, objetivos e resultados da empresa.

Muito satisfeito Satisfeito Pouco Satisfeito Insatisfeito

17- A empresa oferece oportunidades para darmos sugestões de melhorias.

Muito satisfeito Satisfeito Pouco Satisfeito Insatisfeito

18- Considero adequada a forma como são dadas as oportunidades de crescimento nessa empresa.

Muito satisfeito Satisfeito Pouco Satisfeito Insatisfeito

19- Considero adequada a remuneração que recebo.

Muito satisfeito Satisfeito Pouco Satisfeito Insatisfeito

20- Estou satisfeito com os serviços e benefícios oferecidos pela empresa.

Muito satisfeito Satisfeito Pouco Satisfeito Insatisfeito

21- Eu realmente gosto do trabalho que realizo.

Muito satisfeito Satisfeito Pouco Satisfeito Insatisfeito

22- Sinto vontade de trabalhar em outro setor.

Muito satisfeito Satisfeito Pouco Satisfeito Insatisfeito

23- A empresa oferece treinamento adequado para a realização da atividade proposta.

Muito satisfeito Satisfeito Pouco Satisfeito Insatisfeito

24- A empresa oferece oportunidades crescimento profissional.

Muito satisfeito Satisfeito Pouco Satisfeito Insatisfeito

25- Considero que meu potencial de realização profissional tem sido adequadamente aproveitado.

Muito satisfeito Satisfeito Pouco Satisfeito Insatisfeito

26- A empresa possui uma boa imagem perante a comunidade.

Muito satisfeito Satisfeito Pouco Satisfeito Insatisfeito

27- Considero a empresa ética com seus funcionários/clientes/parceiros.

Muito satisfeito Satisfeito Pouco Satisfeito Insatisfeito

28- Considero que esta empresa se preocupa com a qualidade de vida de seus funcionários.

Muito satisfeito Satisfeito Pouco Satisfeito Insatisfeito

29- Eu recomendaria esta empresa como um bom lugar para se trabalhar.

Muito satisfeito Satisfeito Pouco Satisfeito Insatisfeito

Fonte: Adaptado de Citadin, (2010); Pistore, (2013).

ANEXO B - MATERIAL DE IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA 5'S

PROGRAMA 5'S GRAMOL



PASSOS PARA IMPLANTAÇÃO

EM BUSCA DA QUALIDADE DE VIDA PARA O COLABORADOR

1. Reunião com Gerentes

Visa explicar o programa, sua forma de implantação, e focos de melhoria.

- ✓ Deverá ser indicado um funcionário líder para facilitar o desenvolvimento do programa.
- ✓ Criar e definir os participantes da Comissão de Implantação e da Comissão de Qualidade 5'S.

1.1 Funções dos Líderes

Facilitar a implementação do programa tirando dúvidas, incentivando a participação, solucionando problemas, buscando melhorias, fazendo ajustes e motivando a equipe.

2. Criar a Comissão de Implantação

Equipe responsável pela elaboração da metodologia de implantação do programa.

2.1 Funções da Comissão de Implantação

- ✓ Elaborar a metodologia de implantação;
- ✓ Mapear a área onde será implantado o programa (será implantado em toda organização, ou em setores específicos);
- ✓ Treinar a equipe para que a mesma esteja bem entendida dos 5 sentidos e do objetivo do programa. O treinamento pode ser feito através de literatura específica, visitas a outras instituições que já implantaram o programa, cursos, etc.
- ✓ Determinar a divisão, entre a comissão, das seguintes tarefas:
 - Redigir as atas das reuniões;
 - Recolher e arquivar as avaliações;
 - Apresentar os resultados para os gerentes.

3. A Comissão de Qualidade 5'S

Tem papel decisivo nas avaliações e em suas validações.

É responsável pela padronização dos critérios adotados para julgar os requisitos do Formulário de Avaliação.

Cabe a ela fiscalizar, avaliar, validar e apresentar ao gerente os resultados.

3.1 Atribuições das Comissões

- ✓ Ser comprometida com o programa;
- ✓ Eleger um líder para coordenar a Comissão;
- ✓ Criar uma agenda permanente de reuniões;
- ✓ Agir como facilitadora e multiplicadora para o envolvimento dos trabalhadores no programa;
- ✓ Ser responsável pela manutenção do programa na empresa;
- ✓ Ser capacitada para difundir os conceitos do programa a todos;

3.1 Atribuições das Comissões

- ✓ Elaborar com a ajuda do gerente o "Formulário de Avaliação e Acompanhamento" do programa;
- ✓ Apresentar os resultados apurados propondo ações de melhoria;
- ✓ Avaliar a manutenção do programa ;
- ✓ Fiscalizar, educar e validar a avaliação;
- ✓ Estimular a continuidade da autodisciplina do programa.

4. Cronograma mensal da Comissão de Qualidade

- ✓ **Toda 1ª (primeira) semana do mês:** inspecionar as unidades de trabalho para avaliação do programa , utilizando o "Formulário de Avaliação";
- ✓ **Toda 2ª (segunda) semana do mês:** reunir, apurar e validar os resultados das avaliações realizadas. Preparar os relatórios/materiais para apresentar ao gerente.

4. Cronograma mensal da Comissão de Qualidade

- ✓ **Toda 3ª (terceira) semana do mês :** fazer uma reunião com o gerente, para apresentar os pontos levantados na 2ª semana;
- ✓ **Toda 4ª (quarta) semana do mês :** fazer as entregas dos "Certificados de Qualidade". Devem ser colados em local visível em cada um dos setores da empresa.

5. Preparação do lançamento do programa

- Divulgar o programa, seus benefícios e objetivos.
- ✓ Fixar cartazes em pontos estratégicos facilitando a memorização do programa;
 - ✓ Difundir a nova cultura de mudança;
 - ✓ Divulgar a data da reunião de lançamento do programa.

6. Ajustes finais

- ✓ Definir a área de descarte;
- ✓ Registrar, com fotos, a situação anterior à aplicação do programa, para posterior comparação. É muito importante para servir como resultado incentivando a equipe.

7. Aplicação do Formulário de Avaliação

Ele deve ser preenchido antes e depois da aplicação de cada senso, para medir o grau de melhoria e modificação alcançado por cada senso e pelo programa em si.

8. Reunião de lançamento

Realizada com toda equipe apresentando o programa 5'S e como será a metodologia utilizada.

Ao final da apresentação inicia-se a implantação do Senso de Utilização e do Senso de Organização.

Sugerindo um período de 15 dias para a implantação desses Sensos.

9. Implantação Senso a Senso

- ✓ Primeiro ocorre uma apresentação dos Sensos a serem implantados, explicando tudo o que deve ser feito, os resultados esperados e os caminhos que devem ser seguidos;
- ✓ Depois ocorre a implantação propriamente dita num período de 15 (quinze) dias.

10. Cronograma de implantação

- ✓ **Sensos 1 e 2, Utilização e Organização:** devem ser apresentados e implantados em conjunto, nos primeiros 15 dias;
- ✓ **Sensos 3 e 4, Limpeza e Saúde:** devem ser apresentados e implantados em conjunto também no prazo de 15 dias;
- ✓ **Senso 5, Autodisciplina:** apresentado e implantado também em 15 dias.

11. Avaliação dos 5 Sensos

Utiliza um Formulário Padronizado, criado pela Comissão de Qualidade, com os itens a serem avaliados divididos por senso e o detalhamento de cada um dos requisitos:

- ✓ Serão dadas notas por requisitos correspondente a cada senso, de 0 a 2,5, de acordo com os critérios pedidos e enquadrados nas práticas 5'S;
- ✓ A avaliação não terá objetivo punitivo, mas sim educativo, buscando a melhoria contínua e preparando o ambiente e as pessoas para os próximos desafios;
- ✓ Os avaliadores terão como foco orientar, estimular e incentivar as pessoas.

12. Critérios de pontuação

- ✓ Pontuação 0: não atende ao padrão 5'S;
- ✓ Pontuação 1 a 2: atende de maneira insuficiente ao padrão 5'S;
- ✓ Pontuação 2,5: atende corretamente ao padrão 5'S.

13. Critérios de Certificação

Acontece de acordo com o total da pontuação dos requisitos:

Pontuação	Certificado
70 a 89 %	Bronze
90 a 96 %	Prata
97 a 100%	Ouro

Pontuações menores que 70 % do total não atendem ao padrão 5'S e não recebem certificado.

- ✓ Nos certificados serão identificados os alvos de melhorias, até que a pontuação chegue a 100%;
- ✓ O certificado será afixado em local de fácil visualização no setor;
- ✓ Cada setor receberá um relatório de fiscalização para soluções dos problemas detectados.

CERTIFICADO

Declaramos para os devidos fins que o colocar nome do setor foi certificado pela Comissão de Qualidade do Programa 5'S Gramol na categoria colocar categoria: (Ouro, Prata ou Bronze).

Itens para ajuste

Senso	Item	Nota

Data _____ Avaliador 5'S _____

OURO=PADRÃO DE QUALIDADE EXCELENTE PRATA=PADRÃO DE QUALIDADE BOM BRONZE=PADRÃO DE QUALIDADE ACETÁVEL

PROGRAMA 5'S GRAMOL



TREINAMENTO

EM BUSCA DA QUALIDADE DE VIDA PARA O COLABORADOR

O que é 5'S ?

Um programa desenvolvido por Kaoru Ishikawa, no Japão na década de 50.

Com a finalidade de reorganizar as indústrias japonesas após a derrota da Segunda Grande Guerra.

O que é 5'S ?

Ele também objetiva melhorar a qualidade de vida dos trabalhadores, aumentar a produtividade e reduzir custos e desperdícios por meio de um ambiente adequado de trabalho e da alteração do comportamento das pessoas.

O que é 5'S ?

Seu nome tem origem em cinco palavras japonesas:

- ✓Seiri : senso de utilização;
- ✓Seiton: senso de organização;
- ✓Seiso: senso de limpeza;
- ✓Seiketsu: senso de saúde ;
- ✓Shitsuke: senso de autodisciplina.



O que significa cada Senso?

✓**Senso de utilização:** separar o necessário do desnecessário.

As coisas desnecessárias deveram ser colocadas em local definido anteriormente e permanecer nele por um tempo determinado para que outros possam verificar a utilidade desse material em seu setor .

Ao final deste tempo o material restante deverá ser descartado permanentemente.



O que significa cada Senso?

✓**Senso de organização:** padronizar seu modo de armazenamento de forma a facilitar a localização rápida e sem esforços do material desejado.



O que significa cada Senso?

✓**Senso de limpeza:** depois de descartar tudo que é desnecessário e deixar o que é necessário em ordem, é preciso manter a limpeza do ambiente, dos materiais e dos equipamentos.



O que significa cada Senso?

✓**Senso de saúde:** Significa zelar pela saúde e higiene. A saúde também é observada pelo bem estar e bom relacionamento entre os colaboradores.



O que significa cada Senso?

✓**Senso de autodisciplina:** Determina a criação de hábitos através da prática contínua, elaborando procedimentos e rotinas de trabalho.



Benefícios esperados

- ✓ Eliminação do desperdício;
- ✓ Organização do espaço;
- ✓ Racionalização do tempo;
- ✓ Redução do stress nas pessoas;
- ✓ Padronização de processos;
- ✓ Melhoria da qualidade no trabalho;
- ✓ Melhoria das relações humanas;
- ✓ Incremento da eficiência;
- ✓ Incentivo à inovação;
- ✓ Autodisciplina.



PROGRAMA 5'S GRAMOL



PLACAS INFORMATIVAS

EM BUSCA DA QUALIDADE DE VIDA PARA O COLABORADOR

OS 10 MANDAMENTOS DO 5'S

1. Ficarei com o estritamente necessário.
2. Definirei um lugar para cada coisa.
3. Manterei cada coisa no seu lugar.
4. Manterei tudo limpo e em condições de uso.
5. Combaterei as causas de sujeira.
6. Identificarei toda situação de risco.
7. Trabalharei com segurança.
8. Questionarei toda norma ou padrão até entendê-lo completamente.
9. Procurarei formas de melhorar meu trabalho.
10. Honrarei todos os compromissos.

SENSO DE ORGANIZAÇÃO

Sempre deixar tudo em ordem.



SENSO DE LIMPEZA

Melhor que limpar é não sujar.



SENSO DE SAÚDE

Ambiente saudável, trabalhador saudável.



SENSO DE AUTODISCIPLINA

A manutenção dos 5'S depende do compromisso de cada um.



LEMBRE-SE

Melhor do que limpar é não sujar.



Fonte: Adaptado de BELO HORIZONTE. Prefeitura Municipal.

ANEXO C - FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DO PROGRAMA 5'S



FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO

Avaliador: _____ Data: __/__/__

SENDO	COD.	REQUISITO	DETALHAMENTO	PONTOS
UTILIZAÇÃO	1.1	Verificar se existem materiais, mobílias e equipamentos em excesso ou sem utilidade sobre mesas, armários, bancadas ou piso.	Avaliar o aspecto visual. Verificar se os materiais usados constantemente estão colocados o mais próximo possível do local de uso e se os usados ocasionalmente estão colocados um pouco mais afastados. Fazer esta verificação em todo o setor, dentro de armários, gavetas, arquivos etc.	
UTILIZAÇÃO	1.2	Avaliar a existência de material em desuso e/ou formulários desatualizados ou em excesso.	Verificar se existem materiais/produtos sem utilização. Verificar se já foram tomadas providências para transferir os materiais desnecessários para onde são realmente úteis, ou para áreas de descarte.	
UTILIZAÇÃO	1.3	Avaliar se existem objetos de uso pessoal em excesso ou sem utilização.	Verificar se existem, plantas, imagens, porta-retratos, quadros, rádios, gavetas e armários pessoais, etc. em excesso.	
UTILIZAÇÃO	1.4	Constatar se existe fiação elétrica ou telefônica exposta.	Verificar se há fios de eletricidade e telefônicos espalhados pelo chão ou mesmo mal fixados nas paredes, proporcionando risco de acidentes ou demonstrando desorganização.	
UTILIZAÇÃO	1.5	Verificar se existe poluição visual.	Verificar se existem papéis, adesivos, cartazes, fotos, etc. nas paredes ou divisórias, poluindo o visual. Se necessários, devem estar afixados no quadro informativo e atualizados.	
UTILIZAÇÃO	1.6	Constatar se existe alguma obstrução no local.	Verificar se existem materiais e/ou equipamentos obstruindo a passagem ou dificultando o acesso.	
UTILIZAÇÃO	1.7	Verificar se os equipamentos de proteção individual (EPI's) estão bem definidos e sendo utilizados.	Verificar se existe a obrigatoriedade do uso de EPI's. Essa informação deve estar visível nos quadros informativos. Penalizar em um ponto caso exista a obrigatoriedade, mas a informação não esteja visível. E em dois pontos caso exista a obrigatoriedade, mas os colaboradores não estejam utilizando.	
UTILIZAÇÃO	1.8	Verificar se os materiais, equipamentos, móveis, etc. estão em boas condições de uso.	É importante lembrar que móveis e equipamentos usados não são sinônimos de más condições de uso.	
ORGANIZAÇÃO	2.1	Analisar se as sinalizações ou identificações estão claras.	Identificações necessárias: <ul style="list-style-type: none"> • portas: salas, sala de reunião, sanitário feminino e masculino, copa, área de descarte, etc.; • pastas, caixas, prateleiras, arquivos, nº telefone e/ou ramal, tomadas 110 e 220 V; • e tudo aquilo que pode facilitar as atividades realizadas. 	

ORGANIZAÇÃO	2.2	Avaliar se o layout do setor está adequado, facilitando as atividades desenvolvidas.	Verificar se o layout é adequado e ordenado, bem como sua facilidade no auxílio da realização das atividades da área: agilidade, qualidade, trabalha em equipe. Para facilitar o trabalho diário, é importante que a área seja o mais aberta possível, com o mínimo de divisórias, para não obstruir espaços e o fluxo das atividades.	
ORGANIZAÇÃO	2.3	Analisar se as gavetas e armários estão bem organizados.	Verificar se os materiais contidos nas gavetas estão bem organizados e arrumados. Gavetas identificadas como de uso pessoal não devem ser verificadas.	
ORGANIZAÇÃO	2.4	Verificar a organização de quadros informativos.	Verificar se os cartazes e outros documentos fixados nos quadros informativos estão bem organizados.	
ORGANIZAÇÃO	2.5	Constatar se existem materiais guardados de forma inadequada.	Cada material deve estar em guardado adequadamente no seu devido lugar.	
ORGANIZAÇÃO	2.7	Verificar a existência de equipamentos de segurança no local e de pessoas treinadas para manuseá-los.	Verificar se os equipamentos de segurança no local estão de fácil acesso e se existem pessoas treinadas para utilizá-los. Observar a data de validade da última manutenção. Caso esteja próxima de nova validação, comunicar.	
LIMPEZA	3.1	Analisar a limpeza da área.	Isto envolve equipamentos, móveis, pisos, paredes, tetos, janelas, vidros, divisórias, persianas, portas, quadros informativos, pastas, caixas, ferramentas, lixeiras etc. Seguindo o lema: "melhor do que limpar é não sujar".	
LIMPEZA	3.2	Verificar se as áreas de uso comum (banheiros, almoxarifados, arquivos, copas, salas de reuniões, etc.) estão limpas e conservadas.	Verificar se vasos sanitários e pias dos banheiros estão limpos. Observar também os rejuntas das cerâmicas dessas áreas. Verificar a limpeza e a conservação.	
LIMPEZA	3.3	Constatar se as plantas estão bem cuidadas.	Verificar se há um responsável para cuidar da planta e se a mesma está bem cuidada.	
LIMPEZA	3.4	Avaliar a limpeza da área de descarte.	Verificar a limpeza e manutenção da área de descarte.	
LIMPEZA	3.5	Analisar se áreas de trabalho são constantemente varridas.	Verificar se há poeira, detritos ou outro tipo de sujeira pelo chão.	
LIMPEZA	3.6	Verificar a preocupação em relação ao combate de agentes nocivos.	Verificar, por exemplo, se há existência de produtos nocivos abertos e espalhados.	
LIMPEZA	3.7	Verificar a área de descarte.	A área de descarte também deve estar limpa e organizada.	
LIMPEZA	3.8	Verificar a existência de rotina de limpeza diária.	Auto explicativo.	

SAÚDE	4.1	Verificar os locais para coleta e depósito de lixo.	Verificar se existe local próprio para depósito de lixo, se não há acúmulo e se o local está limpo e arejado.	
SAÚDE	4.2	Analisar a ventilação e a iluminação.	Verificar se a ventilação e a iluminação nos setores são adequadas.	
SAÚDE	4.3	Analisar os níveis de ruídos e poeira.	Verificar se nos locais de trabalho há grande incidência de barulho e/ou poeira.	
SAÚDE	4.4	Avaliar o relacionamento da equipe.	Perguntar a alguns servidores sobre sua satisfação no ambiente de trabalho.	
SAÚDE	4.5	Verificar se os produtos químicos prejudiciais à saúde são utilizados de forma adequada.	Verificar se as pessoas que manipulam os produtos químicos estão utilizando o material de segurança obrigatório.	
SAÚDE	4.6	Verificar os trajes e a higiene pessoal.	Observar se as pessoas estão trajadas de forma adequada, usando uniformes, quando obrigatório e a higiene pessoal.	
SAÚDE	4.7	Avaliar a existência de ações para melhorar a qualidade de vida dos servidores.	Verificar se há ações constantes que visam melhorar a qualidade de vida dos servidores, tais como: encontros periódicos, palestras, vídeos, ginástica laboral, confraternizações: festas juninas, aniversários, churrascos, almoços, etc.	
SAÚDE	4.8	Avaliar se as condições de trabalho seguem os princípios de ergonomia e segurança.	Avaliar se as instalações: tetos, pisos, vigas, paredes, portas, janelas, fios, etc. estão em perfeitas condições de segurança.	
SAÚDE	4.9	Avaliar a existência de conhecimentos de primeiros socorros.	Perguntar a alguns colaboradores sobre seu conhecimento nos assuntos e pedir alguns exemplos de conduta diante de determinadas situações.	
AUTODISCIPLINA	5.1	Verificar se há a divulgação da missão, visão e valores da empresa no setor de trabalho.	Autoexplicativo.	
AUTODISCIPLINA	5.2	Avaliar o apoio e o comprometimento da equipe com o programa 5'S.	Verificar se as pessoas estão integradas e participando do programa, e se todas as tarefas estão sendo realizadas.	
AUTODISCIPLINA	5.3	Verificar o cumprimento das normas internas.	Verificar se todas as pessoas cumprem as normas internas (uso de crachá, pontualidade, assiduidade, uso de uniforme, não utilização do aparelho celular).	
AUTODISCIPLINA	5.4	Verificar o conhecimento do colaborador sobre suas atividades.	Perguntar a alguns colaboradores se existe um documento definindo suas atividades. Exemplos: processo mapeado, banco de competências ou outro documento validado pelo gerente.	

AUTODISCIPLINA	5.5	Verificar a existência de reuniões periódicas para apresentação de propostas de melhoria.	Verificar se os gerentes se reúnem com sua equipe periodicamente para discutir propostas de melhoria.	
AUTODISCIPLINA	5.6	Verificar a participação da equipe para resolver os problemas apontados nesta avaliação.	Verificar se estão sendo tomadas atitudes quanto aos problemas levantados nas avaliações.	
AUTODISCIPLINA	5.7	Avaliar a evidência de melhoria, inovação e criatividade com a prática do 5S.	Verificar se há alguma ação que foi, será ou está sendo desenvolvida por meio de sugestões tiradas na prática do 5S. Se o setor estimula os trabalhadores para a busca de inovações, novas ideias, ou qualquer outro tipo de melhoria no ambiente.	
AUTODISCIPLINA	5.8	Verificar se existe preocupação coletiva com a redução do desperdício (cópias, materiais, etc.).	Verificar se todos tem acesso aos gastos totais com cópias/impressos, telefonia, materiais de consumo, etc. E se há algum estímulo à redução do desperdício.	
AUTODISCIPLINA	5.9	Analisar se existe uma divulgação constante de informações necessárias ao bom funcionamento do setor.	Verificar se a gerência tem alguma forma de informar e divulgar aos servidores o que ocorre em suas áreas, e se isso é feito de maneira periódica. Por exemplo: reuniões, e-mails, quadro informativo, ou outra forma de comunicação.	

TOTAL: _____

Assinatura Líder

Assinatura Avaliador

