

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – LINHA DE FORMAÇÃO ESPECÍFICA EM  
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

**RENATA NOLLA CONCOR**

**ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS QUANTO AOS  
PROGRAMAS PARTICIPATIVOS OFERECIDOS POR UMA INDÚSTRIA  
CERÂMICA DA REGIÃO SUL CATARINENSE**

**CRICIUMA, DEZEMBRO DE 2011**

**RENATA NOLLA CONKER**

**ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS QUANTO AOS  
PROGRAMAS PARTICIPATIVOS OFERECIDOS POR UMA INDÚSTRIA  
CERÂMICA DA REGIÃO SUL CATARINENSE**

Monografia apresentada para obtenção do grau de Bacharel em Administração de empresas, do curso de Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Prof.Dr. Abel Corrêa de Souza.

**CRICIUMA, DEZEMBRO DE 2011**

**RENATA NOLLA CONKER**

**ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS QUANTO AOS  
PROGRAMAS PARTICIPATIVOS OFERECIDOS POR UMA INDÚSTRIA  
CERÂMICA DA REGIÃO SUL CATARINENSE**

Monografia apresentada para obtenção do grau de Bacharel em Administração, do curso de Administração – Linha de Formação Específica em Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Orientador: Prof.Dr. Abel Corrêa de Souza.

Criciúma, 05 de dezembro de 2011

**BANCA EXAMINADORA**

---

**Professor Dr. Abel Corrêa de Souza – Orientador**

---

**Izabel Regina de Souza - Professora Examinadora**

---

**Roseli Jenoveva Neto - Professora Examinadora**

## **AGRADECIMENTO**

Agradeço em primeiro lugar a Deus, por ser meu protetor e meu guia. Aos meus pais, Darci e Dilsa que são os maiores merecedores de todo meu esforço, pois sempre me apoiaram e incentivaram. Minhas irmãs Isabela e Juliana por toda compreensão e carinho, meu namorado Vinicius, por todo apoio e compreensão que dispensa comentários. A todos os meus professores, em especial ao meu professor orientador, Abel, por toda sua dedicação. Aos meus queridos amigos, Suzane, Simone e Fábio, pelo companheirismo. Aos meus colegas de trabalho e a todos que de alguma forma contribuíram para que meu objetivo fosse alcançado. Muito obrigada!

O que há de mais certo é confiarmos em nós mesmos, para nos tornarmos pessoas de mérito e de valor. (Miguel Ângelo)

## RESUMO

CONCER, Renata Nolla. **Análise da percepção dos funcionários quanto aos programas participativos oferecidos por uma indústria cerâmica da região Sul Catarinense.** 2011. 81p. Monografia do Curso de Administração de empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, Criciúma.

Com o intuito de conhecer a percepção dos funcionários quanto aos programas participativos oferecidos pela empresa em estudo, foi analisada através de uma pesquisa de campo, a percepção dos funcionários que participam e dos que não participam dos programas: Ginástica laboral, Brigada de bombeiros voluntários, 5s e CCQ. Com o embasamento obtido através do levantamento bibliográfico, foi elaborado o instrumento de pesquisa que contou com dois questionários com doze perguntas cada, sendo que oito destas foram iguais aos dois grupos, com o propósito de avaliar a percepção de cada grupo. A partir da análise dos dados, pode ser observado que a opinião dos entrevistados não foi muito distinta nos dois grupos, principalmente quanto aos motivos que levam o funcionário a participar ou não dos programas, pois percebeu-se que a rotina de trabalho intensa e a dificuldade em conciliar horários, são os principais motivos que influenciam na participação ou não dos funcionários. Um dos pontos que despertou atenção foi a influência da chefia imediata e dos colegas de trabalho na participação dos funcionários nos programas. A partir destas e de outras análises feitas, foi possível deixar algumas propostas de melhorias à empresa e sugestões de novas pesquisas sobre o assunto.

**Palavras-chave:** Programas participativos. Ginástica laboral. Brigada de Bombeiros Voluntários. 5s. CCQ.

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1: Sexo dos funcionários entrevistados.....</b>	<b>45</b>
<b>Tabela 2: Tempo de empresa dos funcionários entrevistados.....</b>	<b>46</b>
<b>Tabela 3: Nível de participação dos funcionários nos programas.....</b>	<b>47</b>
<b>Tabela 4: Informações referente aos programas participativos questionado aos funcionários que participam.....</b>	<b>49</b>
<b>Tabela 5: Informações referente aos programas participativos questionado aos funcionários que não participam .....</b>	<b>50</b>
<b>Tabela 6: Motivos que levam a participar do(s) programa(s) .....</b>	<b>51</b>
<b>Tabela 7: Motivo do não ingresso nos programas .....</b>	<b>52</b>
<b>Tabela 8: Dificuldade de ingresso de novos integrantes .....</b>	<b>53</b>
<b>Tabela 9: Motivo que o levou a sair do(s) programa(s).....</b>	<b>54</b>
<b>Tabela 10: Relação entre a participação e o desenvolvimento profissional e pessoal do funcionário.....</b>	<b>55</b>
<b>Tabela 11: Dificuldade encontrada para conciliar a participação nos programas com o trabalho.....</b>	<b>56</b>
<b>Tabela 12: Participação nos programas como forma de desenvolvimento da rede de contatos.....</b>	<b>57</b>
<b>Tabela 13: Incentivo da chefia na participação dos funcionários nos programas .....</b>	<b>57</b>
<b>Tabela 14: A existência de conflito no setor em relação à participação do funcionário nos programas.....</b>	<b>58</b>
<b>Tabela 15: A participação nos programas como diferencial para o profissional no ponto de vista dos funcionários que não participam.....</b>	<b>59</b>
<b>Tabela 16: A influência do tempo dedicado aos programas no trabalho .....</b>	<b>61</b>
<b>Tabela 17: A importância de bonificação e formas de reconhecimento aos participantes .....</b>	<b>62</b>

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1: Hierarquia das necessidades de Maslow .....	21
Quadro 2: Processo de comunicação.....	26
Quadro 3: Triângulo do fogo .....	30
Quadro 4: Assuntos e autores utilizados na pesquisa.....	41
Quadro 5: Objetivos, técnicas e procedimentos da pesquisa.....	44
Figura 1: Sexo dos funcionários entrevistados .....	46
Figura 2: Tempo de empresa dos funcionários entrevistados .....	47
Figura 3: Nível de participação dos funcionários nos programas .....	48
Figura 4: Informações referente aos programas participativos questionado aos funcionários que participam.....	49
Figura 5: Informações referente aos programas participativos questionado aos funcionários que não participam .....	50
Figura 6: Motivos que levam a participar do(s) programa(s).....	51
Figura 7: Motivo do não ingresso nos programas.....	52
Figura 8: Dificuldade de ingresso de novos integrantes .....	53
Figura 9: Motivo que o levou a sair do(s) programa(s) .....	54
Figura 10: Relação entre a participação e o desenvolvimento profissional e pessoal do funcionário.....	55
Figura 11: Dificuldade encontrada para conciliar a participação nos programas com o trabalho.....	56
Figura 12: Participação nos programas como forma de desenvolvimento da rede de contatos.....	57
Figura 13: Incentivo da chefia na participação dos funcionários nos programas.....	58
Figura 14: A existência de conflito no setor em relação à participação do funcionário nos programas .....	59
Figura 15: A participação nos programas como diferencial para o profissional no ponto de vista dos funcionários que não participam.....	60
Figura 16: A influência do tempo dedicado aos programas no trabalho.....	61
Figura 17: A importância de bonificação e formas de reconhecimento aos participantes .....	62

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>10</b>
<b>1.2 SITUAÇÃO PROBLEMA</b> .....	<b>11</b>
<b>1.3 OBJETIVOS</b> .....	<b>13</b>
1.3.1 Objetivo Geral .....	13
1.3.2 Objetivos Específicos.....	13
<b>1.4 JUSTIFICATIVA</b> .....	<b>13</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>15</b>
<b>2.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA ADMINISTRAÇÃO</b> .....	<b>15</b>
<b>2.2 PROCESSO ADMINISTRATIVO</b> .....	<b>16</b>
2.2.1 Planejamento.....	16
2.2.2 Organização .....	17
2.2.3 Direção.....	17
2.2.4 Controle .....	17
<b>2.3 DIVISÃO FUNCIONAL DA ADMINISTRAÇÃO</b> .....	<b>18</b>
2.3.1 Produção .....	18
2.3.2 Marketing .....	18
2.3.3 Finanças .....	19
2.3.4 Recursos Humanos .....	19
<b>2.4 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS</b> .....	<b>19</b>
2.4.1 Recrutamento e seleção.....	22
2.4.2 Desenvolvimento e treinamento.....	23
2.4.3 Administração de cargos, salários e benefícios.....	24
2.4.4 Avaliação de desempenho e competência .....	25
2.4.5 Comunicação .....	26
2.4.6 Medicina do trabalho e qualidade de vida .....	27
2.4.6.1 Ginástica Laboral.....	28
2.4.6.2 BBV – Brigada de Bombeiros Voluntários .....	29
2.4.7 Relações e direitos do trabalho.....	33
2.4.8 Rotatividade .....	34
2.4.9 Cultura organizacional .....	34
2.4.10 Clima organizacional .....	35
2.4.11 Mudanças – Desenvolvimento organizacional.....	36

<b>2.4.11.1 Programa 5s .....</b>	<b>37</b>
<b>2.4.11.2 Círculos de Controle da Qualidade – CCQ .....</b>	<b>38</b>
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>40</b>
<b>3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....</b>	<b>40</b>
<b>3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA OU POPULAÇÃO ALVO.....</b>	<b>41</b>
<b>3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS.....</b>	<b>43</b>
<b>3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>43</b>
<b>4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA.....</b>	<b>45</b>
<b>4.1 ANÁLISE GERAL.....</b>	<b>62</b>
<b>5 CONCLUSÃO .....</b>	<b>65</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>67</b>
<b>APÊNDICE .....</b>	<b>73</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações estão mostrando cada vez mais a preocupação com o bem-estar dos seus funcionários, promovendo métodos de integrá-los ainda mais no ambiente de trabalho, seja por meio de palestras, treinamentos, cursos ou programas promovidos pelas empresas.

Para uma empresa se manter competitiva no mercado, ela deve ir além da busca por melhoria nos processos e no produto/serviço oferecido e preocupar-se também em valorizar seus funcionários extraíndo deles o conhecimento para utilizarem em prol da empresa. Para tanto, muitas empresa oferecem oportunidade para os funcionários expressarem suas ideias através de programas participativos, sendo estes programas de inclusão espontânea.

É apontado por Bergamini (1980), que para se atingir os objetivos organizacionais é muito importante que o indivíduo consiga alcançar seus objetivos e metas pessoais.

Dentro das organizações, os programas participativos, visam “buscar transformar cada funcionário num empreendedor interno, capaz de assumir riscos e agir como se estivesse à frente do próprio negócio” Netz (1990 *apud* Oliveira, 1990, p.57).

Os programas participativos abordados neste estudo são:

- a) Ginástica Laboral – Conforme Sesi (1996 *apud* Santos, 1999, p.6) o conceito da ginástica laboral é “a prática voluntária de atividades físicas realizadas pelos trabalhadores coletivamente, dentro do próprio local de trabalho durante sua jornada diária.”
- b) BBV – Brigada de Bombeiros Voluntários – Conforme Marx (1982 *apud* Toassi, 2008) a origem do bombeiro profissional relaciona-se ao combate a incêndios, mas devido a necessidade da sociedade, sua atuação estende-se a atendimento em acidentes de trânsito, inundações, catástrofes naturais, resgates entre outras situações de emergência. A atuação do profissional bombeiro é de extrema importância para a sociedade, frente ao cenário de atuação que o mesmo encontra-se envolvido, pelo fato de muitas vezes ele ser o responsável por salvar vidas (TOASSI, 2008).
- c) Programa 5s: de acordo com Ribeiro, (2006) o termo 5S tem origem a partir de cinco palavras iniciadas por “s” em japonês, que em tradução ao português, significam utilização, ordenação, limpeza, saúde e autodisciplina; tendo sido criado com o objetivo de melhorar o ambiente de trabalho e garantir maior produtividade.
- d) Grupo de Melhorias: este grupo atua baseado na filosofia do CCQ – Circulo de Controle da Qualidade que conforme Abreu (1991), trata-se de equipes formadas pelos funcionários de uma empresa, que trabalham no mesmo setor ou em setores diferentes, e

buscam soluções para os problemas que surgem através de discussões dentro dos grupos de melhorias. Cada grupo possui um líder e os grupos se reúnem periodicamente para descrever os problemas e estudar suas soluções, sendo que após aprovação da chefia da área, a idéia é colocada em prática. Cada empresa cria um nome para seu grupo de melhorias para representá-la.

Portanto, o presente trabalho visa analisar a percepção dos funcionários de uma indústria cerâmica quanto aos programas participativos oferecidos pela empresa. A partir do problema de pesquisa, buscou-se o embasamento teórico necessário para auxiliar no atingimento dos objetivos específicos propostos. Os temas abordados no levantamento bibliográfico abrangem todo o contexto da administração, o processo administrativo e a divisão funcional, enfatizando a função de recursos humanos e mostrando onde cada programa abordado na pesquisa se encaixa dentro desta função. Após o delineamento das ferramentas e métodos de pesquisa, foi apresentado o resultado das pesquisas feitas através dos questionários aplicados em campo, seguido da análise dos resultados e propostas de melhorias.

## **1.2 SITUAÇÃO PROBLEMA**

No ambiente de trabalho é muito importante haver a interação entre as pessoas, sendo ou não do mesmo departamento de trabalho, e entre os funcionários e a própria empresa. Para tanto muitas corporações adotam alguns programas empresariais que trazem um retorno que beneficia tanto os profissionais que nela trabalham quanto a organização como um todo.

A empresa objeto de pesquisa é uma indústria cerâmica fundada em 1960 que atualmente oferece aos seus mais de 2500 funcionários vários programas que possibilitam essa interação entre os colegas e a troca de conhecimentos, aliado ao crescimento do profissional. Dentre todos os programas, atualmente há quatro que são chamados internamente de programas participativos, que possibilitam o ingresso de qualquer funcionário que manifeste interesse, sem processo seletivo, mediante permissão de sua chefia imediata, são estes:

a) Ginástica laboral: Na empresa em estudo a ginástica laboral é praticada por cerca de 70% dos funcionários e atualmente não há mensuração de quanto a prática da mesma contribui para diminuir ou evitar problemas de saúde dos funcionários. As seções são diárias e duram cerca de cinco minutos por grupo. O programa de ginástica laboral não exige um número limite de participantes, pois se em determinado setor ninguém puder ou quiser participar, são convidados funcionários dos setores próximos a formar um grupo

para exercitar. Isso não trás prejuízo ao desempenho dos exercícios, pois o benefício é individual. Portanto, este programa é o que apresenta maiores oscilações no número de participantes e com maior frequência, já que depende da disposição e condição de cada funcionário participar no momento em que o instrutor convida o setor para fazer os exercícios e a disponibilidade do funcionário em se ausentar do setor naquele momento.

b) A BBV – Brigada de Bombeiros Voluntários: de acordo com informações da empresa, a BBV visa promover, defender e colaborar com a proteção humanitária contribuindo para a segurança, melhoria da qualidade de vida dos colaboradores e patrimônio da empresa, através da prevenção, educação e do atendimento operacional. Nesta empresa, a brigada iniciou suas atividades em 1980 na área fabril e no ano de 2000 no escritório, contando atualmente com cerca de 230 membros. Número este que vem sofrendo oscilações de acordo com relato dos responsáveis pelos programas, mas sem registros históricos documentados.

c) 5S – Na empresa, este programa foi implantado em 1996 e é praticado por todos os setores. Onde analisa-se o desempenho do setor de acordo com um questionário que gera uma pontuação final em percentual, dividida em quatro grupos: abaixo de 50% é considerado ruim, entre 51% e 69% é razoável, entre 70% e 89% é bom e acima de 90% é ótimo. O 5S é um programa que está conseguindo manter um número uniforme de integrantes, porém com variação dos participantes do grupo. Esta variação dificulta a formação de um grupo com conhecimento e técnica de análise padronizada. Este programa vem apresentando um pequeno decréscimo no desempenho dentro da empresa, sendo que na escala de 0 a 100% onde 100% é o auge do sucesso do programa, o mesmo chegou ao pico de 92,61% em 2006 e fechou o ano de 2010 em 87,34%. Considerando que a meta estipulada pela empresa é acima de 90%, 2011, precisa superar o desempenho do ano anterior.

d) Grupo de melhorias ou CCQ: a empresa chegou ao pico de 66% de seus funcionários participando do programa em 2003, o ano de 2010, fechou com 34% e o ano de 2011 está com 33% de adesão, valor muito próximo de quando o programa completou um ano implantado, 32%. Quanto maior o número de grupos formados, maior será o benefício percebido, através das melhorias que são propostas por estas equipes.

A atual situação apresenta-se um problema para os gestores dos programas, tanto no nível de coordenação corporativa como no nível gerencial de cada unidade, pela dificuldade em identificar todos os anseios dos funcionários ao buscarem ingressar nestes programas e o que os fazem desistir de continuarem participando. Bem como para os funcionários, que buscam saciar suas necessidades de ampliação da rede de contatos, maior conhecimento dos processos e desenvolvimento profissional através de trabalhos

grupais. Constatou-se a falta de um conhecimento embasado em um estudo ou levantamento, que pudesse refletir a realidade dos participantes e dos não participantes dos programas, já que até o momento, não havia sido feito qualquer tipo de pesquisa a respeito dos programas oferecidos pela empresa. O que reflete na empresa como um todo, que formado por cada um de seus colaboradores, com qualidades e perfis distintos, trabalham em busca do seu objetivo comum em harmonia com a missão e visão da empresa.

A pesquisa se propõe a responder a seguinte pergunta: Qual a percepção dos funcionários quanto aos programas participativos oferecidos por uma indústria cerâmica da região Sul Catarinense?

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 Objetivo Geral**

Analisar a percepção dos funcionários quanto aos programas participativos oferecidos por uma indústria cerâmica da região Sul Catarinense, através de um estudo comparativo dos funcionários que participam destes programas e dos que não participam.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- a) Descrever os programas participativos que a empresa disponibiliza aos seus funcionários e ampliar o conhecimento sobre o funcionamento de cada programa;
- b) Verificar a percepção dos funcionários quanto aos programas oferecidos pela empresa, através de um questionário para aplicação em campo;
- c) Analisar a influência da chefia e dos colegas de trabalho na participação dos funcionários nestes programas;
- d) Identificar os motivos que levam o funcionário a participar ou não dos programas;
- e) Propor melhorias de acordo com os resultados obtidos.

## **1.4 JUSTIFICATIVA**

Objetivando-se analisar a percepção dos funcionários quanto aos programas participativos oferecidos por uma empresa cerâmica da região Sul Catarinense, buscou-se através da pesquisa, conhecer o ponto de vista dos funcionários que participam dos

programas oferecidos na empresa, comparado aos que não participam. Tornando-se possível identificar qual a percepção que os funcionários têm dos atuais programas.

Na empresa em estudo, a participação dos funcionários nos programas abordados na pesquisa também serve como requisito desejável em uma vaga de seleção interna e como método de desempate, quando há mais de um candidato bem qualificado para a mesma vaga. Portanto, percebe-se a relevância da participação ativa dos funcionários nos programas disponibilizados pela empresa. A empresa possui uma ficha de avaliação de desempenho que aborda vários fatores relacionados às habilidades dos funcionários e seu desempenho na função, esta avaliação é feita periodicamente e em caso de alteração salarial e/ou de cargo. Um dos itens abordados é a participação do funcionário em algum programa interno da empresa e isso conta pontos para sua avaliação.

Este estudo tornou-se importante para a empresa e para os funcionários que nela atuam de forma a propor melhorias na gestão destes programas, a partir das conclusões obtidas com o resultado da pesquisa. Para a universidade, o estudo se torna relevante, pois serve de referencial em novas pesquisas sobre este tema. Para as empresas de diferentes ramos que pretendam implantar ou que já tenham programas similares aos adotados nesta empresa, este estudo serve como ferramenta para ir ao encontro dos objetivos dos seus funcionários, quanto ao seu comprometimento com a empresa, desenvolvimento no relacionamento em grupo, melhoria no desempenho profissional e busca pela excelência dentro da organização.

O momento mostrou-se oportuno por não haver situações conhecidas que impeçam a realização da pesquisa dentro do cronograma elaborado e pelo fato de a empresa disponibilizar à pesquisadora as condições necessárias ao desenvolvimento do estudo.

O trabalho tornou-se viável pelo acesso facilitado à informação, pelo seu baixo custo e pelo consentimento, apoio e incentivo da empresa quanto ao seu desenvolvimento, coleta de dados e aplicação da pesquisa.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica do referido trabalho, apresenta os conceitos que forneceram o embasamento necessário ao desenvolvimento do estudo proposto. Os temas abordados abrangeram a administração, conceitos fundamentais e suas funções, focando mais especificamente a área de recursos humanos. Arelado às funções de recursos humanos, foram abordados os programas participativos citados neste trabalho, sendo o programa 5s, o Grupo de Melhorias, daqui em diante denominado apenas de CCQ, a BBV – Brigada de Bombeiros Voluntários e a Ginástica Laboral.

### 2.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA ADMINISTRAÇÃO

É abordado por Kwasnicka (1995) o conceito de administração como sendo um processo integrado na busca de resultados, sendo considerado um campo que através da interligação de outras áreas, constrói suas teorias. Conforme (Stoner; Freeman, 1994, p.23) “as pessoas vêm sendo administradas em grupos e organizações desde a pré-história”, pois mesmo os grupos de caçadores tinham e obedeciam a um líder que tomava as decisões. Com o crescimento da sociedade foi se percebendo a necessidade cada vez maior de existir uma liderança.

Relatam Montana; Charnov (2003) que existem registros dos primeiros textos abordando a administração no século XVIII, início da Revolução Industrial na Inglaterra. Observou-se que a industrialização tornaria necessário haver um estudo da administração e padronização de tarefas e operações do trabalho. Esta nova realidade e o crescimento industrial, principalmente nos Estados Unidos, trouxeram a necessidade de gerentes capacitados a lidar com os operários provenientes de diferentes lugares, sem qualificação, com diferentes etnias e culturas. A partir daí originou-se a teoria da administração, esta teoria foi criada por Frederick W. Taylor, baseado em um desafio apresentado por Henry R. Towne em 1886, sendo que a teoria da administração começou no final do século XIX.

A primeira abordagem da teoria da administração foi a administração científica, criada por engenheiros, cientistas e gerentes que estavam preocupados com a eficiência do trabalhador, foi assim subdividida em administração do trabalho e administração das organizações (MONTANA e CHARNOV, 2003).

Na visão de Daft (2005), há três grandes forças que influenciam as organizações e a administração, sendo as forças sociais, forças políticas e forças econômicas.

a) As forças sociais referem-se à cultura que está diretamente ligada ao relacionamento entre os indivíduos e que implica nas mudanças de atitudes, hábitos e

valores das pessoas. A velocidade com que as mudanças estão acontecendo é cada vez mais rápida e o mundo corporativo está acompanhando isso, as pessoas não ficam mais tanto tempo trabalhando em uma mesma empresa e em um mesmo ramo, bem como há uma tendência de maior flexibilidade na jornada de trabalho.

b) As forças políticas compreendem a presença de instituições legais e políticas sobre as organizações e os colaboradores. O que resultou em grandes mudanças na maneira de administrar as organizações foi a expansão do capitalismo pelo mundo e a globalização.

c) As forças econômicas envolvem a produção e alocação dos recursos na sociedade. A economia está sendo influenciada pela evolução baseada em informação e conhecimento disseminando através da tecnologia digital. É apontada como tendência a importância das novas, pequenas e médias empresas que estão em constante crescimento.

Contribui Maximiano (2008), que a sociedade é formada por organizações, sendo que estas podem ser constituídas de objetivos, recursos, processo de transformação e divisão do trabalho. Além de que, toda organização existe com o intuito de fornecer um produto e/ou serviço para a sociedade através do trabalho das pessoas, que compõem seu principal recurso.

## **2.2 PROCESSO ADMINISTRATIVO**

É destacado por Stoner e Freeman (1994) que conforme o modelo da administração desenvolvido no fim do século XIX e utilizado atualmente, as principais atividades da administração são o planejamento, a organização, a direção/liderança e o controle.

Na sequência, é abordado de maneira sucinta, cada etapa do processo administrativo, sendo elas: planejamento, organização, direção e controle.

### **2.2.1 Planejamento**

O planejamento, na visão de Lacombe e Heilborn (2003), significa pensar antecipadamente no objetivo e nas metas que se pretende alcançar e a partir daí traçar meios para atingí-las.

Planejar é traçar os objetivos da empresa baseado em um plano, de acordo com as informações disponíveis. Através do plano, a empresa consegue definir seus objetivos, metas e medidas para alcançá-lo. A primeira etapa do processo de planejamento é a

definição dos objetivos da organização e de seus departamentos. Após serem determinados, serão estabelecidos métodos de atingi-los. Sendo que é necessário avaliar a viabilidade da proposta. Dependendo do porte da organização e do nível hierárquico que o plano é desenvolvido, ele pode ser projetado para alguns meses ou para anos. (STONER e FREEMAN, 1994).

### **2.2.2 Organização**

A organização é a adequação do trabalho, das autoridades e os recursos às pessoas mais aptas dentro da empresa. Devem-se adaptar os objetivos e recursos da empresa à sua estrutura (STONER e FREEMAN, 1994).

A atividade de organização é responsável pela identificação, divisão e alocação do trabalho a ser realizado dentro da empresa buscando maior produtividade e eficiência a fim de atingir os objetos previamente estabelecidos (LACOMBE e HEILBORN, 2003).

### **2.2.3 Direção**

Direção ou liderança é a influência exercida sobre os funcionários para a realização das tarefas. Esta atividade envolve o trabalho com pessoas, onde o líder busca incentivar seus subordinados a serem cada vez mais produtivos. (STONER e FREEMAN, 1994). Acrescenta Lacombe e Heilborn, (2003) que é necessário o líder saber agir de diferentes maneiras de acordo com o grupo que está liderando e com cada ocasião, saber o momento de comandar, incentivar, persuadir, delegar, cobrar, pois seu objetivo será alcançado através dos seus subordinados.

### **2.2.4 Controle**

A atividade de controle baseia-se no fato de que os funcionários interferem diretamente no resultado da organização, levando-a ao alcance dos objetivos definidos. Para tanto, quem faz o controle deve estabelecer os padrões de desempenho, mensurar o desempenho obtido, comparar o desempenho atual com os padrões definidos e se houver desvio, promover ações corretivas. (STONER e FREEMAN, 1994). É necessário verificar se o que está sendo feito dentro da empresa, está indo de encontro com seus objetivos. Por isso, deve-se medir o desempenho e compará-lo ao desejado, tomando medidas corretivas quando necessário (LACOMBE e HEILBORN, 2003).

## **2.3 DIVISÃO FUNCIONAL DA ADMINISTRAÇÃO**

Os autores Stoner e Freeman (1994) relacionam as funções empresariais que existem em uma organização funcional, funções estas que através de estratégias específicas desenvolvidas, contribuem para o alcance da estratégia corporativa. Estas funções são: Produção, Marketing, Finanças e Recursos Humanos, abordadas na sequência.

### **2.3.1 Produção**

A área de produção é responsável por transformar os materiais, a mão de obra e a entrada de capital em produto e/ou serviço. Neste caso, as decisões estratégicas baseiam-se na definição da localização da fábrica, adequação de equipamentos, controle de estoque, salários e supervisão e projetos e engenharia de produto (STONER e FREEMAN, 1994). A função produção nada mais é do que “a atividade de transformação de matéria-prima em utilidade necessária ao consumidor” (KWASNICKA, 1995, p.97).

Afirma Kwasnicka (1981), que além de a função produção ser uma atividade fundamental e a mais importante dentro de uma empresa, ela é muito específica de cada empresa. As principais atividades administrativas que envolvem esta função estão relacionadas ao planejamento dos recursos necessários ao processo, o layout ideal para garantir maior produtividade e a coordenação necessária para garantir a eficiência da empresa.

### **2.3.2 Marketing**

As estratégias da área de marketing dizem respeito à adequação dos produtos e serviços ao consumidor, sendo responsável por decidir quando e onde vender, como promover os produtos e estabelecer preços de modo a atender as necessidades do seu público alvo (STONER e FREEMAN, 1994).

De acordo com Kwasnicka (1995), o objetivo do marketing é buscar transformar o produto e aproximá-lo do consumidor, sendo primordial a empresa oferecer seu produto e/ou serviço com a qualidade percebida pelo consumidor.

### **2.3.3 Finanças**

A área financeira direciona suas estratégias à alocação de capital e gestão de capital de giro e dividendos, possuindo componentes de longo e curto prazo. Sendo necessário haver manutenção de registros, cálculos de necessidade financeira, administração de dívidas e relacionamento com credores (STONER e FREEMAN, 1994).

É enfatizado por Maximiano (2007), que a função financeira dentro da organização também é responsável pelo planejamento financeiro, análise de alternativas de financiamento, controle dos resultados na empresa e pela busca de investimentos.

Segundo Kwasnicka (1981), a responsabilidade da área financeira é dividida em três áreas: decisões relacionadas ao investimento, financiamento e a distribuição dos lucros. Obter capital suficiente, conservá-lo e gerar lucro são os objetivos desta função.

### **2.3.4 Recursos Humanos**

A área de recursos humanos é responsável basicamente por recrutamento, treinamento e aconselhamento dos empregados; mantendo contato com sindicatos do governo. O objetivo consiste em atrair e manter os funcionários na organização, sendo que dependendo da estratégia da empresa, a estratégia de recursos humanos é ajustada a aumentar ou diminuir a quantidade de funcionários na empresa (STONER e FREEMAN, 1994). A área de recursos humanos ou de administração de pessoal, segundo Chiavenato (1990) é responsável pelo suprimento, seleção, manutenção e desenvolvimento dos recursos humanos dentro da empresa. Sua função é administrar as pessoas dentro da organização através de sua chefia imediata.

Segundo Kwasnicka (1981), o recurso humano dentro da organização é o que permite gerir seus outros recursos. É muito importante que as empresas tenham uma política de pessoal para guiar as decisões de forma justa.

Na sequência, tem-se o detalhamento das funções da área de recursos humanos.

## **2.4 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS**

Relata Abreu (1991) que por muitos anos a mão de obra das empresas era considerada um fator de produção. Há registros que demonstram as condições subumanas

as quais os funcionários eram submetidos durante seu trabalho, sendo que a única preocupação dos gestores era de obter o máximo resultado possível. Ao longo do tempo, os trabalhadores conquistaram alguns direitos que fizeram com que melhorasse suas condições de trabalho, mas o mais difícil de mudar foi a mentalidade dos empresários.

É abordado por Toledo (1987) que o setor de recursos humanos surgiu no início deste século e sendo intensificada na década de 20 em função de movimento sindicais em defesa à situações ruins de trabalho provenientes da Revolução Industrial e da redução da mão de obra em função da Primeira Guerra Mundial. Conforme Ivancevich (2008 *apud* Girardi, 2009), apenas após a década de 60, o departamento de recursos humanos passou a atuar na solução de problemas da empresa como um todo, até então, era ligado apenas aos funcionários operacionais.

A atividade de recursos humanos, dentro das organizações conforme relata Fischer (2002 *apud* Girardi, 2009) elenca quatro modelos de gestão de pessoas, o Departamento de Pessoal, Gestão de Pessoas como Gestão do Comportamento Humano, Gestão Estratégica de Pessoas e Gestão Estratégica de Pessoas baseado nas Competências:

a) Departamento de Pessoal: os funcionários são considerados fatores de produção e os custos relativos a eles são geridos da mesma forma que os demais fatores da produção.

b) Gestão de Pessoas como Gestão do Comportamento Humano: a gestão é voltada à integração, avaliando o comportamento dos funcionários e sua adaptação ao meio de trabalho.

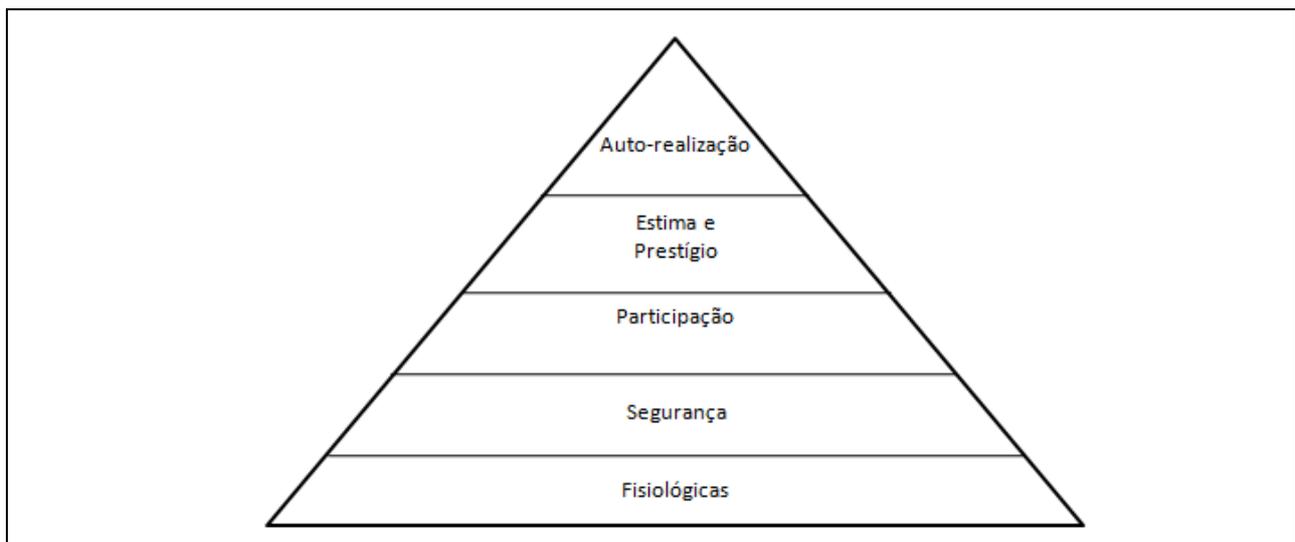
c) Gestão Estratégica de Pessoas: esta faz a vinculação da área de Recursos Humanos às estratégias da organização, onde as pessoas são vistas como um diferencial.

d) Gestão Estratégica de Pessoas baseado nas Competências: surgiu a partir dos anos 80, este modelo relaciona o desempenho humano e os resultados da organização, buscando aliar as competências dos seus colaboradores de modo a tornar a empresa mais competitiva.

Descreve Codo, Hitomi & Sampaio, (1993 *apud* Toassi, 2008) que no capitalismo, quando um funcionário vende sua capacidade de trabalhar, esta se transforma em um objeto de troca, configura-se como uma mercadoria e é materializada com o salário pago em troca do trabalho. O salário é o pagamento pelo empenho e esforço dedicado, é a venda do seu trabalho, este contexto faz com que o funcionário perca sua individualidade, pelo fato de sua força de trabalho equiparar-se com uma mercadoria, algo comercializável. Assim o funcionário pode esquecer que tem capacidade e condições de transformar a sociedade e o mundo em que vive.

Ao longo do tempo, as empresas identificaram a importância de valorizar o conhecimento, sendo assim, o departamento de recursos humanos deve buscar contribuir para desenvolver ainda mais seus funcionários, através de programas de incentivo, buscando reter estes talentos internos, que são a força da empresa. As organizações precisam se antecipar a identificação das mudanças no mercado e para tanto contam com os seus profissionais para desenvolver, criar, pesquisar e trabalhar em prol da empresa. Para desempenhar bem suas funções, os funcionários precisam estar treinados e se sentirem motivados, por isso a gestão de pessoas deve evitar a perda do investimento feito no seu capital humano (TACHIZAWA e FERREIRA, 2001). Conclui ainda que “investir no desenvolvimento das pessoas que realizam o trabalho nas organizações significa investir na qualidade dos produtos e serviços e, conseqüentemente, atender melhor os clientes e ampliar as vendas.” (TACHIZAWA e FERREIRA, 2001, p.220).

Conforme aborda Toledo (1987), a hierarquia das necessidades de Maslow, demonstrada no quadro 1, demonstra que o ser humano possui necessidades a serem satisfeitas e o alcance da satisfação está atrelado à relação entre as pessoas.



**Quadro 1:** Hierarquia das necessidades de Maslow

**Fonte:** Toledo (1987, p. 37)

As necessidades classificadas por Maslow, vão desde as mais básicas, até as mais sofisticadas, sendo que a primeira necessidade que as pessoas buscam atender são as fisiológicas, de fundamental importância para a sobrevivência, ou seja, alimentação, moradia e roupa. A segunda necessidade a ser atendida é a da segurança, que está relacionado tanto a segurança no convívio entre as pessoas quanto à saúde, buscar ser saudável para ter uma vida longa. Quando estas duas necessidades básicas são atendidas, busca-se a participação, ou convívio com grupos de pessoas, interação necessária para sobrevivência. A necessidade de estima e prestígio, surge quando o ser

humano busca ser reconhecido na sociedade, tanto pessoal quanto profissionalmente. E a última necessidade é a de auto-realização onde a satisfação é alcançada mediante a percepção do próprio indivíduo quanto ao alcance de seu objetivo, por mérito próprio, dependendo exclusivamente de cada um. O ser humano nunca está completamente satisfeito, pois ao alcançar um nível de satisfação, automaticamente o indivíduo sente a necessidade de atingir o próximo nível, porém a necessidade anterior não precisa estar completamente sanada para seguir a sequência, conforme a escala elaborada por Maslow (TOLEDO, 1987).

O ser humano é um ser que vive em grupos dentro e fora das empresas, conforme é abordado por Certo (2003), dentro das organizações há o grupo formal e o informal. O grupo formal é aquele que foi formado para executar algumas tarefas em função de uma determinação da gerência, estes grupos existem em vários níveis dentro da empresa. O grupo informal é aquele que é formado naturalmente, de acordo com a interação entre as pessoas, geralmente do mesmo setor. Também existem as equipes dentro das empresas, que são um grupo de pessoas que possuem influência entre si e ajudam mutuamente em prol de um único objetivo. O grupo se pode ser considerado uma equipe, apenas quando os membros se unem para atingir uma meta da empresa. As equipes empenhadas são fundamentais para a organização ter sucesso. Quando os gerentes conseguem transformar os grupos em equipes, ele está caminhando para o sucesso. Conforme afirma Moscovici (2001), para desempenhar um bom trabalho, os funcionários necessitam ter mais do que apenas habilidade técnica, eles precisam desenvolver competências para conseguir trabalhar em grupo. Isso tem ainda mais valor quando nota-se que os grupos coesos auxiliam os funcionários na resolução de problemas pessoais.

A seguir serão abordados os subsistemas que compõem a administração de recursos humanos, sendo estes: recrutamento e seleção, desenvolvimento e treinamento, administração de cargos, salários e benefícios, avaliação de desempenho e competência, comunicação, medicina do trabalho e qualidade de vida, relações e direitos do trabalho, rotatividade, cultura organizacional, clima organizacional e mudança – desenvolvimento organizacional.

#### **2.4.1 Recrutamento e seleção**

Conforme afirma Chiavenato (2004, p.102), “as pessoas e organizações não nascem juntas. As organizações escolhem as pessoas que desejam como funcionários e as pessoas escolhem as organizações onde pretendem trabalhar e aplicar seus esforços”.

Paralelamente, Stoner e Freeman (1994), afirmam que o recrutamento serve para reunir um grupo de pessoas candidatas a uma vaga e selecionar o que possua o perfil mais adequado à vaga. Quanto ao processo de seleção, os autores destacam que há tomada de decisão das duas partes, da empresa que define se ofertará a vaga de emprego e do candidato que decidirá se deseja ou não participar da seleção. Quando há um grande número de candidatos a um cargo, a empresa utiliza técnicas para selecionar o candidato mais apropriado à vaga. Quando há escassez de mão de obra ou quando a vaga é para um cargo mais elevado, a empresa precisa oferecer benefícios ou um salário melhor que a concorrência se quiser atrair o candidato.

É definido por Carvalho (2000) que a área de recrutamento de pessoal é a responsável por estudar o mercado de mão de obra, a fim de divulgar as vagas da empresa e atrair os candidatos para ela, selecionando a pessoa com maior aptidão para a vaga a ser preenchida. Após o recrutamento, é feita a seleção do candidato através da análise do perfil e conhecimento necessário para a vaga, para tanto utilizam-se dinâmicas, testes, provas de redação, comunicação, entrevista, dentre outras, dependendo do que se busca de informação do candidato. Complementa Aquino (1992), que a área de recrutamento e seleção caracteriza-se por ser um processo investigativo, onde a empresa procura o candidato mais adequado ao cargo vago, ao encontrá-lo, trabalha-se para adequá-lo à função, ao ambiente, à subordinação e a cultura da empresa.

#### **2.4.2 Desenvolvimento e treinamento**

Afirma Chiavenato (1990, p.44) que o treinamento é “um processo educacional através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, habilidades e atitudes para o desenvolvimento de seus cargos”. O treinamento dentro de uma empresa serve para deixar o funcionário preparado para assumir responsabilidades, para aperfeiçoar seu desempenho e buscar manter ou melhorar suas competências, assim poderão participar das mudanças de conhecimento e tecnologia dentro da empresa. O objetivo maior é adaptar o funcionário ao ambiente de trabalho, facilitando seu desenvolvimento baseado na filosofia da empresa. Desta forma a empresa manterá funcionários mais motivados, satisfeitos, integrados e envolvidos no trabalho (CARVALHO, 2000). Conforme Stoner e Freeman (1994), os programas de treinamento objetivam manter e melhorar o atual desempenho dos funcionários no seu trabalho, já os programas de desenvolvimento visam preparar os funcionários para desenvolverem trabalhos futuros.

O mundo dos negócios não é estático, junto com suas mudanças, as pessoas precisam mudar também, para tanto, Chiavenato (1995) evidencia que as pessoas

precisam buscar conhecimento, aprender a criar e a errar, aprender a inovar, a ter iniciativa e conhecer melhor a relação empresa e cliente (tanto interno quanto externo) e o trabalho em equipe. Para conseguir isso, é necessário investir em treinamento e educação. Broxado (2001) ressalta que é fundamental a empresa buscar desenvolver profissionais comuns com perfis gerenciais e de liderança para elevar a capacidade técnica da equipe.

É mencionado por Broxado (2001) que o funcionário que trabalha em uma empresa que propõe situações desafiadoras, que seus atos são reconhecidos e recompensados, que há aprendizagem e construção de conhecimento, resulta em maior motivação e faz com o que o funcionário além de permanecer na empresa, lute por ela.

Atualmente quando o funcionário busca motivação, não é apenas o dinheiro que garante aumentar sua estima, mas cada pessoa tem suas ambições, anseios e desejos exclusivos (LIMA, 2007).

Afirma Maximiano (2007) que uma das funções do administrador é a liderança, que está diretamente ligada à motivação dos subordinados. Deve haver uma conexão entre líder e liderado para o atingimento de metas, entretanto, só haverá um líder em um grupo, se os liderados se identificarem, aceitarem e seguirem o líder. E para ser um bom líder é necessário desenvolver habilidades e conhecer o que mantém o grupo motivado. Conceitua Daft (2005, p.373) que “liderança é a habilidade de influenciar pessoas para a realização das metas.” Ainda segundo Daft, o sucesso de uma boa liderança também é influenciado pelas características pessoais do líder, sendo que é fundamental um bom relacionamento entre o líder e os liderados.

### **2.4.3 Administração de cargos, salários e benefícios**

Conforme ressaltado por Marras (2005), há diferença entre tarefa, função e cargo. A função é um conjunto de tarefas acumuladas e um conjunto de funções semelhantes forma o cargo (ZIMPECK, 1990 *apud* MARRAS, 2005). Conforme descreve Carvalho (2000), a área de cargos e salários se responsabiliza por analisar, classificar, avaliar e controlar os cargos e salários dos funcionários da empresa, sendo incumbida de fazer a descrição dos cargos, bem como a análise, descrever o plano de carreira, definir a estrutura de cargos e salários e promover a pesquisa salarial. Complementa Marras (2005) que esta área deve também, relacionar tudo o que envolve a função do funcionário, especificando, o que, como e para que o faz.

A área de benefícios é descrita por Carvalho (2000) como sendo a responsável por analisar, conceder e controlar os serviços, as vantagens e as estratégias complementares aos salários. Os benefícios são considerados espontâneos quando a

empresa concede por determinação interna e são considerados legais quando exigidos pela lei ou por acordo sindical. Conclui Marras (2005, p.137) que o benefício caracteriza-se pelo “conjunto de programas ou planos oferecidos pela organização como complemento ao sistema de salários. O somatório compõe a remuneração do empregado.”

Aponta Aquino (1992), que a empresa deve buscar outros meios para fortalecer o vínculo entre ela e o funcionário que vai além de aumento do salário, que pode impactar muito mais na folha de pagamento do que na produtividade e rendimento dos funcionários. Deve haver por parte da empresa, o empenho em atender tanto as necessidades materiais (através de um salário justo), quanto às necessidades psicológicas (estímulos ao ego do trabalhador).

#### **2.4.4 Avaliação de desempenho e competência**

Segundo Aquino (1992), as empresas devem adotar uma política interna de manutenção dos profissionais com melhor desempenho, sendo que de seis meses a um ano é o tempo necessário para identificar os profissionais excelentes, os bons e os regulares. Uma metodologia utilizada para auxiliar nesta avaliação é a ficha de avaliação de desempenho, onde a chefia imediata do funcionário faz uma avaliação do mesmo, perante alguns critérios estabelecidos pela empresa, essa avaliação fica o mais próximo possível da realidade na medida em que o convívio entre funcionário e chefe é mais estreito.

A avaliação de desempenho, conforme Chiavenato (2004), também é chamada de avaliação do mérito, avaliação de pessoal, avaliação de eficiência, entre outras denominações. Independente da nomenclatura utilizada por cada empresa, esta avaliação é necessária para analisar o desempenho de cada funcionário de acordo com as atividades que o mesmo executa, das metas propostas e dos resultados alcançados.

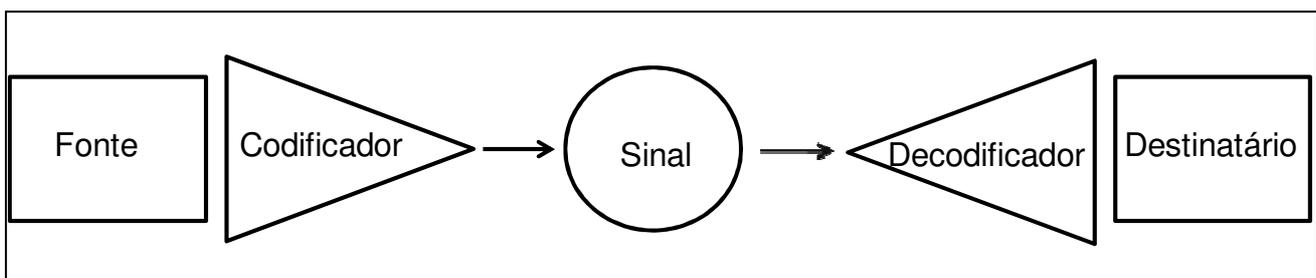
Para Stoner e Freeman (1994), a avaliação de desempenho é de extrema importância dentro da organização, mas muitos administradores sentem dificuldade em realizá-la por não ser fácil julgar o desempenho de um funcionário e menos fácil ainda comunicar isso a ele de modo construtivo. Há dois tipos de avaliações, a avaliação formal e a informal. Na avaliação formal, a frequência com que é feita costuma ser semestral ou anual e busca identificar o desempenho do funcionário e classificar o que precisa de mais treinamento e o que merece um aumento salarial ou promoção. A avaliação informal é realizada no cotidiano, de forma espontânea. Neste caso, as chefias fazem uma avaliação do trabalho realizado pelo funcionário no momento em que o mesmo é concluído, dando

seu parecer positivo ou negativo em relação ao que foi feito, aproximando mais a relação e a comunicação dentro do setor e estimulando maior comprometimento do funcionário.

### 2.4.5 Comunicação

De acordo com Daft (2005), a comunicação é uma forma de transmitir e compartilhar informações entre pessoas, buscando estimular um comportamento ou influenciá-lo. O objetivo dos gestores é utilizar a comunicação como meio de direcionar os funcionários a trabalharem focados na visão da empresa. Essa comunicação pode acontecer de forma presencial, via e-mail, telefone, memorando ou através de meio de comunicação internos mais abrangentes, de acordo com o público e a forma como se deseja atingi-lo.

É ressaltado por Certo (2003), que a comunicação interpessoal passa por alguns estágios, conforme quadro a seguir.



**Quadro 2:** Processo de comunicação

**Fonte:** Certo (2003, p.295).

O processo de comunicação inicia pelo codificador que é a fonte emissora, onde a informação é codificada de modo que possa ser identificada por quem irá recebê-la. O sinal é a mensagem emitida pela fonte em direção ao destinatário. Já o decodificador/destinatário é quem recebe a mensagem e a interpreta (CERTO, 2003).

A eficácia na compreensão da mensagem emitida está diretamente relacionada ao canal pelo qual ela foi vinculada, sendo que o face a face é o que garante melhor compreensão, seguido da modalidade via telefone, e-mail e por meios escritos (SCHERMERHORN, HUNT e OSBORN, 1999).

Afirmam Stoner e Freeman (1994), que a comunicação é importante por dois motivos, primeiro porque ela é o processo utilizado para realizar as funções de planejamento, organização, liderança e controle. Segundo, pois a comunicação é a atividade que os administradores gastam mais tempo, seja pessoalmente, de forma eletrônica ou telefônica. A comunicação é vital para a empresa.

Torquato (1992) ressalta que muitos problemas dentro das organizações acontecem devido a falhas de comunicação, seja pelo volume de informação, retenção de informação, mensagens incompreensíveis, dificuldade de a informação chegar ao destino, boatos, entre outros. A comunicação é muito importante para um bom relacionamento entre os funcionários e para a eficácia dos programas da empresa.

#### **2.4.6 Medicina do trabalho e qualidade de vida**

Conforme relata Carvalho (2000), no período do trabalho escravo no Brasil, não havia preocupação com a saúde do trabalhador, sendo que nesta época foram registradas grandes epidemias, como a febre amarela. No século XIX, começou a surgir movimentos que consideravam a saúde como uma causa de interesse público e social. Houve no início do século XIX várias greves no Brasil, reivindicando melhores condições de saúde e de trabalho. Em 1917 surgiu o Código do Trabalho, que relacionava importantes critérios que estabeleciam os cuidados necessários com o trabalhador. Após grandes avanços nesta reivindicação, foram desenvolvidos em 1955, congressos relacionados à CIPA – Comissão Interna de Prevenção a Acidentes. Como durante a década de 70 foram registrados altos índices de acidentes de trabalho, tornou-se obrigatória a implantação nas empresas do serviço de Segurança e Medicina do Trabalho.

Conforme Chiavenato (1990), a Higiene e Medicina do Trabalho é a área responsável pela preservação da saúde dos funcionários e manutenção do local de trabalho com boas condições de uso, com segurança e higiene.

Relata Limongi-França (2007) que ao observar-se o ambiente de trabalho, é notório identificar informações sobre a qualidade de vida naquele ambiente. Há sinais visíveis de estresse, cuidados físicos, hábitos alimentares, impacto tecnológico... tudo está relacionado com o bem-estar no ambiente em que a pessoa está inserida. Essas situações chamam a atenção dos empregadores que se atentam a buscar mais qualidade de vida para dentro e fora da organização.

Afirma Toledo (1987), que a evolução quanto a preocupação com a saúde dos funcionários, passou por três estágios. No início, os empregados trabalhavam conforme seu instinto, quanto a cuidados com segurança. Posteriormente, foi percebida a necessidade de ensinar cuidados e treinar os trabalhadores para não sofrerem acidentes. Tempos depois, chegou-se a consciência da valorização da vida e do bem-estar dos funcionários, então, o Estado impôs uma legislação que protegia a saúde do trabalhador.

Os autores Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999) afirmam que apesar de as empresas visarem o sucesso, deve haver a preocupação com a garantia da satisfação e da

qualidade de vida aos funcionários que nela trabalham, pois só assim os funcionários estarão mais próximos de um alto nível de desempenho.

Muitas empresas adotam programas que visam melhorar a qualidade de vida e a segurança dos seus funcionários, dentre outros, tem-se a ginástica laboral e brigada de bombeiros voluntários, conforme será abordado na sequência.

#### **2.4.6.1 Ginástica Laboral**

Conforme Lima (2004), a ginástica laboral é mais do que uma pausa durante o expediente, pois objetiva aumentar a produtividade da empresa. Porém, além disso, a ginástica tornou-se uma necessidade na prevenção da saúde do trabalhador.

A ginástica laboral é definida por Guerra (1995 *apud* Santos, 1999, p.8) como “atividade de prevenção e compensação que visa a promoção da saúde, melhorando as condições de trabalho e a preparação bio-psico-social do participante.” Já Lima (2007, p.28) caracteriza como sendo um “conjunto de práticas físicas elaboradas a partir da atividade profissional exercida durante o expediente, visando compensar as estruturas mais utilizadas no trabalho, relaxando e tonificando-as, e ativar as que não são tão requeridas.”

A ginástica laboral tem como propósito adaptar o indivíduo ao ambiente de trabalho por meio de exercícios físicos, dinâmicas de grupos e atividades voltadas a melhoria da saúde física e psíquica para o colaborador desempenhar seu trabalho melhor, mais motivado e com maior produtividade (LIMA, 2007). Complementando esta ideia, afirma Barbatini (1993 *apud* Santos, 1999, p.13) “Não basta apenas não estar doente, é preciso estar capaz física, mental e socialmente.”

De acordo com Lima (2004), as inovações tecnológicas inevitavelmente aumentaram o nível de estresse das pessoas e também a incidência de doenças como os Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho – DORT. Devido a isso, as organizações sentiram a necessidade de zelar mais pelo seu capital humano, ou seja, seus funcionários, a partir daí as empresas perceberam que a qualidade de vida de seus trabalhadores está diretamente ligada à maior produtividade da empresa. Sendo que como afirmou Barreira (1994, *apud* Lima, 2004, p.45) “A qualidade de vida dos trabalhadores deve ser considerada da mesma maneira que a produção, ou seja, as duas são de responsabilidade de cada um dentro da organização e devem ser valorizadas por todos.”

Através da ginástica no ambiente empresarial, o funcionário recebe o incentivo de praticar atividades físicas que melhorarão sua saúde e conseqüentemente seu desempenho profissional. Conseqüentemente reduz-se o sedentarismo e o estresse, logo,

nota-se melhoria na qualidade de vida do colaborador, refletindo também na sua vida pessoal e social (LIMA, 2007).

Porém, como evidencia Lima (2004), a ginástica laboral não elimina o estresse e doenças como a DORT, ela atua de modo a reduzir a incidência e como meio de aliviar a tensão do dia a dia, sem garantir a solução destes problemas.

Conforme relata Lima (2007), há três tipos de ginástica laboral:

- a) Ginástica de aquecimento ou preparatória: sua duração é de aproximadamente 5 a 10 minutos, costuma ser realizada antes do início da jornada de trabalho ou nas primeiras horas do expediente. Seu objetivo é proporcionar maior disposição aos funcionários, aquecendo os grupos musculares que serão movimentados em suas atividades profissionais.
- b) Ginástica compensatória ou de pausa: possui duração aproximada de 10 minutos e é realizada durante a jornada de trabalho interrompendo a monotonia operacional. É feita uma sequência de exercícios específicos para esforços repetitivos, direcionado aos postos de trabalho.
- c) Ginástica de relaxamento ou final de expediente: tem duração aproximada de 10 minutos, realizada no final do expediente. É baseada em exercícios de alongamento e relaxamento muscular, com o objetivo de oxigenar as estruturas musculares envolvidas na tarefa diária.

Este programa promove uma maior integração entre os funcionários e desperta o espírito de equipe dentro da organização o que acarreta em melhores resultados quanto à qualidade e produtividade, bem como agregando valor no crescimento pessoal do profissional. Essa mudança da rotina favorece a saúde física, mental e social dos funcionários da empresa (LIMA, 2007).

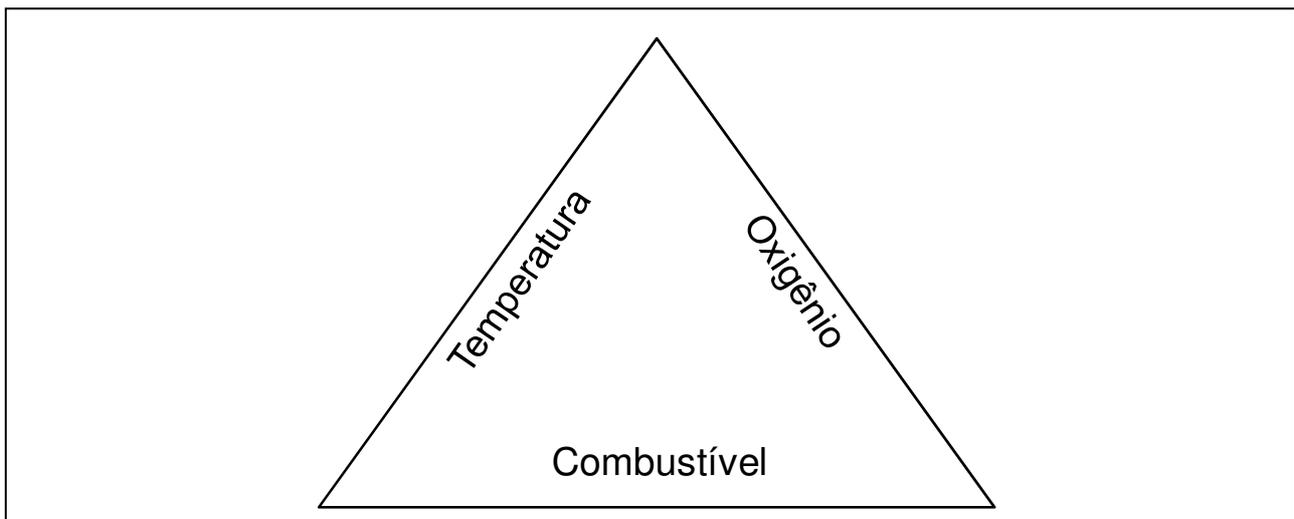
Porém, há algumas situações que impossibilitam a adesão dos funcionários a este programa, conforme Rodrigues; Lima e Ceschini (2005 *apud* LIMA, 2007), de acordo com a faixa etária dos funcionários ou devido a problemas de saúde. Há diferentes motivos quanto a não participação dos funcionários no programa, cabe a empresa estudar formas de inseri-lo ao programa, se isso for de encontro com o interesse do funcionário.

#### **2.4.6.2 BBV – Brigada de Bombeiros Voluntários**

Conforme Cicco (1983), se faz necessário uma pessoa ou um grupo de pessoas treinadas e capacitadas para combater eficazmente um incêndio, pois sem o elemento humano, nenhum sistema de prevenção funciona. E para atuar com firmeza e segurança, estas pessoas precisam ter além de coragem, habilidade e participação em treinamento

frequentes, para conseguir manter a segurança. No combate a um incêndio, os cinco primeiros minutos são fundamentais para manter o fogo sob controle, portanto, percebe-se a importância de haver pessoas preparadas para combaterem princípios de incêndios dentro da empresa, pois estas podem evitar grandes tragédias.

Chiavenato (2002), aborda os componentes necessários para iniciar o fogo, que são, o combustível (pode estar em um dos três estados da matéria, sólido, líquido ou gasoso), o comburente (geralmente o oxigênio) e o catalisador (é o calor, a temperatura), conforme quadro a seguir.



**Quadro 3:** Triângulo do fogo

**Fonte:** Chiavenato (2002, p.448)

Conhecido como triângulo do fogo, os elementos temperatura, combustível e oxigênio, quando juntos, iniciam o fogo que se transformará em incêndio (CHIAVENATO, 2002).

Os incêndios acontecem basicamente a partir de dois princípios:

#### **a) Atos inseguros**

Conforme De Cicco (1982 *apud* Ramos, 2009) o ato inseguro caracteriza-se como uma das causas de acidente de trabalho, sendo esta de responsabilidade exclusiva do agente humano. Para tanto o homem deve agir de forma segura, conforme as medidas de segurança para evitar acidentes. É necessário buscar minimizar a incidência de acidentes provenientes de atos inseguros buscando conhecer os motivos que resultaram o acidente e promover formas de conscientização para o ocorrido não se repetir.

Ainda conforme De Cicco (1982 *apud* Ramos, 2009) há uma classificação formada por três grupos causadores do ato inseguro:

- Inadequação entre homem e função: pode ser ocasionada pela não adaptação do trabalhador à função. Um funcionário que opera uma máquina que necessita de agilidade não pode realizar movimentos lentos, podendo causar um acidente.
- Desconhecimento dos riscos da função e/ou da forma de evitá-lo: o funcionário pode causar um acidente pelo desconhecimento de como operar um equipamento, podendo não ter sido provocado intencionalmente.
- O ato inseguro pode ser sinal de desajustamento: podendo ser ocasionado devido a problemas de relacionamento dentro da equipe de trabalho, descontentamento salarial, insegurança no emprego, entre outros. Problemas estes que interferem no desempenho do profissional

### **b) Condições inseguras**

Quanto a condições inseguras, Zocchio (2002) define como sendo as situações que possam comprometer a segurança, podendo ser um defeito no equipamento, falta de dispositivos de segurança, falhas, desorganização ou outras situações que podem pôr em risco a segurança do trabalhador. Dentro da empresa deve haver técnicos de segurança para analisarem as condições de risco antes de acontecerem acidentes.

Geralmente as condições inseguras estão relacionadas a atos inseguros, pois muitas vezes os funcionários perante uma condição insegura realizam um serviço e atuam de forma insegura, tendo grande chance de provocar um acidente. Quando deparado com uma condição insegura, o funcionário deve avisar sua chefia e não realizar o trabalho sem a devida proteção. Algumas condições inseguras podem ser exemplificadas: Falta de proteção em máquinas e equipamentos, passagens perigosas, instalações elétricas inadequadas ou defeituosas, iluminação inadequada, falta de proteção individual, falta ou falha de manutenção, entre outros (ZOCCHIO, 2002).

Conforme esclarece Cruz (2009), nas empresas, não se contrata um brigadista, se treina um funcionário para estar apto a exercer tal função, sendo este um funcionário essencial no plano de emergência da empresa, em caso de acidente ou incêndio. O brigadista atuará nos primeiros socorros à vítima e em um princípio de incêndio para minimizar os danos, porém é o bombeiro que atenderá uma emergência mais complexa e deverá ser chamado assim que o problema mostrar-se grande demais para ser resolvido pelos brigadistas da empresa.

Ressalta Chiavenato (2002), que a prevenção e o combate a incêndio vai além dos cuidados com a proteção de equipamentos valiosos e de extintores espalhados pela empresa, deve haver uma equipe treinada para poder atuar com segurança em um sinistro

Conforme Marras (2005), a Brigada de bombeiros é formada por um grupo de funcionários que são treinados para combater e prevenir princípios de incêndio dentro da empresa. O treinamento é feito periodicamente através de simulados ou em locais propícios para treinamentos.

Contextualizaram Campos (1999) e Fundação Universidade do Contestado, (1999 *apud* Natividade, 2009, p. 411):

Ao se pesquisar sobre a palavra bombeiro e sobre a organização do Corpo de Bombeiros, verifica-se que seus primórdios são bastante antigos. De acordo com Campos (1999), a palavra bombeiro tem origem no latim, significando bomba (*bombus*), visto que, na Antiguidade, os incêndios eram controlados através de bombas de água. Em relação ao combate aos incêndios, os registros remontam à Grécia antiga (300 a.C.), quando a atividade era realizada por escravos. Já em relação ao Corpo de Bombeiros, seu primeiro registro data de 27 a.C., em Roma, onde era denominado “*cohortes vigillum*”, no Reinado de César Augusto, contando com cerca de sete mil homens.

Conforme Fundação Universidade do Contestado (1999 *apud* Natividade, 2009), o primeiro registro no Brasil é datado de 1763 com a instituição da primeira Guarda de combate ao Fogo, porém apenas a partir de julho de 1856 foi criado o Corpo de Bombeiros provisório. Em Santa Catarina, de acordo com Corpo de Bombeiros de Santa Catarina (1999 *apud* Natividade, 2009), em setembro de 1919 foi sancionada a lei que criava a Seção de Bombeiros, porém somente após sete anos, a Unidade foi instalada.

De acordo com Diniz (2003, *apud* Toassi, 2008), vem acontecendo com grande frequência, situações emergenciais que acarretam tanto em perdas materiais quanto em danos ao ser humano, geralmente seguido de morte. Tendo em vista esses acidentes, a referida autora apresenta três conjuntos de ações decorrentes destas catástrofes de acordo com o momento em que acontecem. O primeiro é a prevenção, que se caracteriza pela antecipação ao problema, agir antes que aconteçam a fim de evitar danos e prejuízos. Na sequência vem o tratamento, sendo esta a etapa de reparo do problema, buscando minimizar os efeitos do ocorrido, após o mesmo ter acontecido, uma medida remediativa. Por fim temos o processo investigativo, cujo objetivo é identificar o que desencadeou a situação através de uma perícia. Os bombeiros mostram-se como importante personagem neste contexto, pois atuam nas causas emergenciais a fim de minimizar os danos causados. Destaca Cardona (1995, *apud* Toassi, 2008, p.24) que “atualmente, a compreensão dominante, é de que os desastres atingem, de forma direta ou indireta, o meio ambiente, a economia e o bem estar social e psicológico das pessoas”.

Descreveu Marx (1982 *apud* Toassi, 2008) que a origem do bombeiro profissional está relacionada ao combate a incêndios, porém, devido a necessidade da população, eles também atuam em acidentes de trânsito, inundações, catástrofes naturais, resgates entre outras situações emergenciais. Essa amplitude no campo de atuação deve-

se ao fato de o ser humano buscar continuamente saciar as suas necessidades e isso acarretar em conseqüentes adaptações frente às situações que encontra no ambiente de trabalho.

É notória a importância do profissional bombeiro para a sociedade como um todo, frente ao cenário de atuação que o mesmo encontra-se envolvido, sendo muitas vezes o responsável por salvar vidas (TOASSI, 2008).

No mundo contemporâneo, conforme aponta Martins (2004, *apud* Toassi, 2008), a rotina acelerada do indivíduo contribui para o acontecimento de desastres ambientais e sociais, como catástrofe naturais, imprudência, atos inseguros, condições inseguras em função de atitudes inconsequentes que propiciam o acontecimento de acidentes. “Neste contexto, os bombeiros, de modo geral, têm com função a promoção da saúde e a manutenção do patrimônio e da vida do homem.” MARTINS (2004 *apud* TOASSI, 2008, p.40). Sendo que os funcionários identificam no voluntariado uma importante oportunidade de se desenvolverem profissionalmente e na sua vida pessoal também, pois o que é aprendido nestes programas, cada um leva consigo os ensinamentos adquiridos, (CORULLON, 2002).

#### **2.4.7 Relações e direitos do trabalho**

As relações e direitos do trabalho também é denominada por Marras (2005) de Departamento de Pessoal, sendo um subsistema da administração de recursos humanos, seu objetivo é providenciar os registros legais exigidos pela legislação. Chiavenato (1990) explica que as relações trabalhistas são um conjunto de atividades compulsórias fiscalizadas através do Ministério do Trabalho, um órgão governamental. Isto inclui os procedimentos para admitir um empregado, demitir, remunerar, pagamento de férias, contribuições sindicais, entre outros. As relações trabalhistas obedecem a um conjunto de regras jurídicas do Direito do Trabalho.

É abordado por Chiavenato (2002), que através das mudanças na sociedade e o desenvolvimento de grandes empresas, os trabalhadores têm tido cada vez mais participação nas decisões das organizações. Como consequência do progresso tecnológico e do ensino, os funcionários não deixavam prevalecer unicamente as decisões dos donos da empresa, eles lutavam por direitos e pela democracia. A partir destas manifestações, foram surgindo movimentos em defesa dos trabalhadores, como é o caso do sindicato. Sendo que as relações trabalhistas atuam entre a empresa, os funcionários e os sindicatos.

### 2.4.8 Rotatividade

Conforme abordado por Chiavenato (2004), a rotatividade é resultante da movimentação dos funcionários de são desligados da empresa e dos que estão entrando nela. Como quase em todas as situações, quando um funcionário deixa sua função é selecionado outro para ocupá-la, é necessário que o fluxo de entrada de funcionários compense o ritmo de saída. É mencionado pelo autor que há dois tipos de desligamento do funcionário, que pode ser por iniciativa da empresa (demissão) ou por iniciativa do funcionário.

De acordo com Marras (2005), a rotatividade dentro das empresas também é chamada de *turn-over* e o cálculo da rotatividade gera um índice que pode medir uma parte da empresa ou ela toda, este índice é chamado de índice de rotatividade.

É afirmado por Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999) que a satisfação com o trabalho está diretamente ligada ao absenteísmo e conseqüentemente à rotatividade, pois a insatisfação leva a seguidas faltas ao trabalho e muitas vezes à demissão. A rotatividade tem impacto negativo tanto financeiramente como emocionalmente para a empresa, pois além do investimento de tempo, financeiro e de recursos despendido com o funcionário, quando este se desliga da empresa, tanto o grupo quanto a produtividade acabam sendo afetados. Porém a rotatividade também pode ser vista como algo positivo para a empresa, pois através da mudança no quadro de funcionários, há espaço para novas ideias, mudanças e inovações.

### 2.4.9 Cultura organizacional

A cultura organizacional para Stoner e Freeman (1994, p.308), “molda as atitudes dos empregados e determina o modo como a organização interage com seu ambiente”. Sendo que não é fácil identificar a cultura de uma empresa, pois ela é uma decorrência das atitudes dos que trabalham nela e do relacionamento entre eles. Chiavenato (2004) afirma que cultura organizacional é o mesmo que cultura corporativa, sendo o conjunto de hábitos, valores, o modo de vida da organização, suas crenças, regras, técnicas... que são utilizadas por todos dentro da empresa e menciona “a cultura exprime a identidade da organização” (CHIAVENATO, 2004, p.165).

Afirma Marras (2005), que do mesmo modo que cada pessoa possui uma personalidade, crenças e valores que são únicos daquele individuo, as empresa também possuem cada uma a sua cultura que a torna única, a diferencia das demais empresas. Conforme Torquato (1992), a cultura da empresa não é o resultado apenas da estrutura

adotada e das regras implantadas, também sofre influência da informalidade do meio, da espontaneidade e dos comportamentos dos seus colaboradores.

De acordo com Daft (2005), a cultura pode ser considerada uma vantagem competitiva para a organização, pois os funcionários buscam alinhar seus princípios e valores com as necessidades do mercado de acordo com o posicionamento estratégico da empresa. Quando isso acontece, o comprometimento dos funcionários fortalece a empresa e a torna mais competitiva.

Ressalta Daft (2005), que é benéfica a existência do líder cultural dentro da empresa. Este líder é aquele que utiliza símbolos e sinais para fazer germinar a cultura dentro da empresa, sendo a disciplina uma das características, para fazer aquilo que prega, servindo de exemplo à equipe.

É mencionado por Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999), que o modo como o funcionário enxerga e compreende a cultura da empresa na qual está inserido pode ser muito diferente da percepção de alguém externo à empresa. Cabe à empresa saber transmitir e disseminar profundamente a cultura dentro da organização.

Devido ao fato de a cultura guiar o comportamento das pessoas dentro da empresa, seu impacto pode ser tanto positivo, quanto negativo. A gerência e os líderes organizacionais, são peças fundamentais para contribuir de forma que a empresa obtenha sucesso e possa dissipar a cultura dentro da organização (CERTO, 2003).

#### **2.4.10 Clima organizacional**

De acordo com Souza (1978, p.37), o clima organizacional “é um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura”, segundo o mesmo autor estes elementos são os preceitos, o caráter e a tecnologia. Segundo Luz (2001 *apud* Lima; Albano, 2002), o clima organizacional é uma forma de mensurar o nível de satisfação das pessoas dentro do ambiente de trabalho, pois influencia a produtividade do funcionário e da empresa. Um bom clima é favorável tanto para a empresa quanto para manter os funcionários motivados.

Afirma Coda (2005 *apud* Ruchinski, 2006) que o conceito de clima está relacionado aos níveis de satisfação do funcionário no seu local de trabalho. A pesquisa de clima avalia as percepções que o funcionário tem do seu ambiente de trabalho e a utiliza para buscar saciar suas necessidades, podendo ser favorável ou desfavorável. Chiavenato (2002), menciona que o clima organizacional está diretamente ligado à motivação dos funcionários, pois quando os funcionários se sentem motivados, satisfeitos e empolgados, conseqüentemente o clima da empresa é elevado, já, quando os funcionários estão

insatisfeitos, deprimidos, o clima organizacional é baixo. Então mensurar o clima significa mensurar o ambiente interno da empresa. Sendo que Souza (1978) ressalta que o clima sofre o impacto da cultura da empresa, a alteração ou mudança da cultura acarreta uma automática mudança do clima.

#### **2.4.11 Mudanças – Desenvolvimento organizacional**

Segundo Carvalho; Serafim (1995, p.9), desenvolvimento organizacional é um “processo que visa a mudança planejada da estrutura empresarial – pessoas e sistemas – tendo em vista sua melhor adaptação ao mercado onde atua.”

Conforme aborda Chiavenato (2004) a mudança é necessária e acontece todo o momento, é a transição de um estado para outro e consiste em um processo de três etapas:

- a) Descongelamento: é o início do processo de mudança, é a percepção de que é necessário e haverá uma mudança, se o descongelamento não acontecer, pode haver uma recaída aos hábitos anteriores e a mudança não acontecer como planejado.
- b) Mudança: é quando há a apresentação e adequação das novas ideias, valores e atitudes. Nesta etapa há a identificação dos novos comportamentos pelos funcionários e o momento em que eles começam a praticar as novas atitudes. Esta é a etapa onde a mudança é implementada.
- c) Recongelamento: esta é a etapa final, quando o novo padrão de comportamento pode ser considerado a nova norma da empresa, nesta etapa a mudança é estabilizada.

Ressalta Chiavenato (2002), que o processo de mudança inicia a partir da necessidade da mudança, através de forças exógenas ou endógenas. As forças exógenas, são externas à empresa, provenientes das novas inovações em tecnologias, por exemplo. Esse impacto das forças externas, impulsiona a necessidade de mudança dentro da organização. Já as forças endógenas, surgem a partir da necessidade dos próprios membros da empresa, por meio da interação entre as pessoas e do objetivo do grupo.

É abordado por Certo (2003), que a mudança é muito importante para a empresa crescer e se desenvolver, em função da constante mudança em tudo ao seu redor. Empresas que promovem mudanças tornam-se mais flexíveis, porém é válido ressaltar que as empresas devem buscar as mudanças que terão como consequência um aumento na eficiência da empresa.

Para tanto, muitas empresas adotam programas que envolvem ainda mais os funcionários ao ambiente de trabalho, como o programa de 5s e os Círculos de Controle da Qualidade – CCQ.

### 2.4.11.1 Programa 5s

De acordo com Silva (1994), o programa 5s provém do Japão, tendo iniciado na década de 50. É formado por cinco palavras japonesas iniciadas pela letra S, sendo estas *Seiri, Seiton, Seisou, Seiketsu* e *Shitsuke* respectivamente correspondendo em português a Utilização, Ordenação, Limpeza, Saúde e Autodisciplina. Sendo que “o 5s foi criado com o objetivo de possibilitar um ambiente de trabalho adequado para uma maior produtividade” (RIBEIRO, 2006, p.17).

Conforme Silva (1994), a definição de cada S do programa 5s, pode ser compreendida conforme segue:

- a) Senso de utilização: de acordo com este senso é necessário eliminar tudo o que é desnecessário, seja documentos, tarefas, recursos, burocracia... Bem como a boa utilização dos equipamentos para aumentar sua vida útil e visando utilizar os recursos sem desperdício.
- b) Senso de ordenação: objetiva-se a organização do espaço para facilitar o acesso rápido ao que se procura, principalmente para os que são de fora do setor, agilizando a localização do que se está procurando. Além de promover um melhor aspecto visual ao ambiente, melhorando a disposição nos itens e economizando tempo e espaço. Sendo que uma alternativa é guardar os itens de acordo com a frequência de uso, ou seja, deixar mais próximo o que é utilizado no dia a dia. E etiquetar os armários com nomenclaturas claras e ilustrações quando conveniente, padronizando-as para agilizar na hora da procura.
- c) Senso de limpeza: todos devem se sentir estimulados a manter o ambiente de trabalho limpo e evitar sujar. Cuidar dos equipamentos para manter sua conservação. Buscando atacar as fontes de sujeira para eliminá-las, preocupando-se também com os vizinhos da empresa. É indicado estipular um horário para que todos façam sua limpeza durante alguns minutos do dia.
- d) Senso de saúde: diz respeito a manutenção dos três sentidos anteriores com enfoque na própria saúde, tanto física, mental, quanto emocional. Cada vez mais as empresas vêm se preocupando com a prevenção ao invés de tomar medidas corretivas. E os funcionários devem se comprometer com a sua segurança e de quem trabalha ao seu lado.
- e) Senso de autodisciplina: é quando os funcionários se comprometem em seguir as regras e se disciplinam conforme as diretrizes de sua empresa, com o tempo isso se torna cotidiano e acontece naturalmente. As pessoas passam a tomar iniciativa para se auto desenvolver e para melhorar o ambiente de trabalho, com isso todos ganham.

Ainda conforme Silva (1994) estes sentidos não fazem sentido quando trabalhados de forma isolada, o conjunto deles faz melhorar o sistema, através de uma profunda mudança comportamental.

Para funcionar de forma eficaz, a implementação do programa deve passar por duas etapas, de acordo com Ribeiro (2006). A primeira delas é o conhecimento, ou seja, todos dentro da empresa todos devem ser informados sobre o programa, como funciona, seu objetivo e serem conscientizados da importância do empenho de cada um dentro para que haja sucesso. É necessário também haver o monitoramento, onde através de uma avaliação periódica há punições e premiações para os colaboradores da empresa. Um bom planejamento do programa deve contar com estas duas etapas e todos dentro da organização precisam ter clareza quanto ao funcionamento do programa, em todos os níveis hierárquicos.

É mencionado por Ribeiro (2006), que os que desconhecem o programa, ao conhecer uma empresa que o pratica, acreditam que o 5s está voltado apenas à limpeza e ao embelezamento, e interpretam que o programa não tem utilidade para promover uma mudança. Estas pessoas estão enxergando apenas os três primeiros sentidos, num primeiro momento não identificaram a mudança comportamental trazida pelo programa e acabam criando uma imagem distorcida do mesmo.

Nas empresas onde foi implantado, o programa tem apresentado bons resultados quanto a melhoria do moral dos empregados, redução do índice de acidentes, melhoria da qualidade e da produtividade, redução do tempo de paradas das máquinas e exercício da administração participativa. Percebe-se que o programa envolve os funcionários de forma a prepará-los para a introdução de programas mais avançados de qualidade e produtividade (SILVA, 1994).

#### **2.4.11.2 Círculos de Controle da Qualidade – CCQ**

Conforme relata Chaves (1998), o CCQ foi criado em 1962 no Japão pelo professor Kaoru Ishikawa, formado pelos colaboradores das empresas na busca de motivação no trabalho. No Brasil, o programa chegou em 1971 através das multinacionais Volkswagen do Brasil, Johnson & Johnson e Embraer ganhando mais força em 1986 quando o professor Ishikawa veio ao Brasil. Embora muitos não usem o nome CCQ, há indícios de que ele esteja presente em mais de 40 países no mundo.

Descreve Wiest (19--), que o CCQ são pequenas equipes de funcionários que se voluntariam a participar do programa a fim de aumentar a produtividade e qualidade dentro da empresa. Para o funcionário, participar de uma equipe do CCQ proporciona aumentar

seu conhecimento e habilidade, reforçando sua motivação e florescendo seu potencial e criatividade.

É definido por Chaves (1998, p.43) que “Controle significa gestão, portanto, ações voltadas às melhorias de resultados – metas. Qualidade é a focalização da meta na satisfação”. Relata Chaves (1998) que o CCQ fundamenta-se basicamente em três objetivos, que são: Propiciar o crescimento e desenvolvimento das pessoas, respeitar a personalidade de cada um e gerar um ambiente de trabalho onde haja satisfação no trabalho e contribuir para o fortalecimento da empresa e desenvolvimento da sociedade.

O CCQ é muito utilizado atualmente, considerado um programa que vem apresentando crescimento dentro das empresas, sendo bem difundido a nível mundial. Como relata Chaves (1998), as equipes são formadas por funcionários geralmente do mesmo setor que se encontram regularmente durante o horário de trabalho para estudar os problemas e soluções para resolvê-lo, investigando suas causas e tomando as ações corretivas. Abreu (1991) relata que a abordagem ao recurso humano dentro da organização vem evoluindo positivamente, os funcionários são vistos como responsáveis pela maximização dos resultados, agindo diretamente na produtividade e nos índices de qualidade, pois as empresas não existem sem seus colaboradores.

De acordo com Abreu (1991), o CCQ tem como objetivo desenvolver nos funcionários a consciência e a busca pela qualidade dentro da empresa através das pessoas, de suas ideias e atitudes. Afirma ainda que o CCQ propicia aos funcionários participarem e serem os agentes responsáveis pelas mudanças, assim todos se sentem mais envolvidos no processo, aumentando sua participação nas etapas do planejamento e acompanhamento na execução do que foi planejado. Assim o funcionário passa a participar de forma ativa e torna-se mais independente, com isso todos dentro da empresa ganham.

É ressaltado por Robbins (2002), a importância do trabalho de um grupo coeso, a sinergia entre os membros é muito positiva para alcançar os objetivos. Melo e Vasconcelos (2007, p.124) complementam: “A atuação dos empregados voluntários no CCQ permite a superação das dificuldades em equipe, além do aperfeiçoamento das técnicas de absorção do conhecimento.”

Destacam McDermott, Mikulak e Beauregard (1997 *apud* Melo e Vasconcelos, 2007), que deve haver a utilização adequada de metodologias para solucionar os problemas identificados, pois os funcionários necessitam de ferramentas adequadas para terem condições de estudar e propor melhorias nos processos. Deixam como sugestão, a utilização de ferramentas de fácil acesso e resolução prática, para tanto destacam o histograma, diagrama de Pareto, diagrama de causa e efeito, diagrama Ishikawa e PDCA (em inglês: *Plan, Do, Check e Action*, traduzindo: Planejar, Fazer, Verificar e Agir).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos utilizados pela autora para o desenvolvimento da pesquisa foram adequados conforme a realidade da empresa e os recursos disponíveis, conforme descrito a seguir.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O presente capítulo apresenta a metodologia utilizada para o desenvolvimento da pesquisa. Sendo que conforme Gil (1996, p.19), pesquisa é “um procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”.

De acordo com a estrutura da pesquisa deste estudo, elaborada conforme amparo bibliográfico, quanto aos fins, esta pesquisa caracteriza-se por ser descritiva. Segundo Andrade (2005), na pesquisa descritiva não há interferência do autor no levantamento das informações, onde utiliza-se habitualmente, questionários e observação sistemática. Complementam Cervo e Bervian (1996) que este tipo de pesquisa busca descobrir a frequência e a relação entre os fenômenos.

Quanto aos meios de investigação, a pesquisa foi bibliográfica, onde Parras Filho e Santos (2000) ressaltam que este tipo de pesquisa serve como base para pesquisas posteriores, pois deve-se avançar no assunto em que busca-se pesquisar a partir das últimas informações científicas que já existam nas bibliografias, para conseguir descobrir algo novo. Complementa Andrade (2005) que a pesquisa bibliográfica pode ser utilizada como um ponto de partida para pesquisas seguintes, bem como pode ser construído um trabalho utilizando apenas este método de pesquisa. Sendo que no presente trabalho, a pesquisadora buscou nas bibliografias já publicadas, auxílio para compreender os fenômenos identificados na pesquisa.

Também foi utilizada a pesquisa de campo que conforme Lakatos e Marconi (2001) esta pesquisa é subsequente à pesquisa bibliográfica e tem o objetivo de buscar informações sobre o problema objeto da pesquisa, a fim de solucioná-lo ou descobrir algo novo. Complementam Parras Filho e Santos (2000), que este meio de investigação é uma pesquisa que utiliza a ferramenta de questionário e/ou entrevista para buscar conhecer os dados do grupo pesquisado e traçar uma relação entre os índices analisados. Para coletar os dados necessários à análise, verificou-se a necessidade da aplicação de uma pesquisa de campo com os funcionários do escritório administrativo da empresa objeto de estudo e

computá-los a fim de buscar compreender a percepção dos mesmos em relação aos programas participativos oferecidos pela empresa.

O quadro 04 sucinta os assuntos e autores mais utilizados para sustentar a análise da pesquisa de acordo com o tema abordado.

<b>Assunto</b>	<b>Autores</b>	<b>Temas abordados</b>
Mudança organizacional	Idalberto Chiavenato 2004	Gestão de pessoas
Cultura organizacional	James Arthur Stoner e R. Edward Freeman 1994	Administração
Qualidade de vida	Ana Cristina Limongi-França 2007	Qualidade de vida do trabalho - QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-
Ginástica laboral	Valquíria de Lima 2007	Ginástica laboral: atividade física no ambiente de trabalho
Ginástica laboral	Deise Guadalupe de Lima 2004	Ginástica laboral: metodologia de implantação de programas com abordagem ergonômica.
Bombeiro	Francesco M. G. A. F. de Cicco 1983	A segurança, higiene e medicina do trabalho na construção civil
Bombeiro	Jean Pierre Marras 2005	Administração de recursos humano: do operacional ao estratégico
Brigadistas	Aparecido Cruz 2009	Bombeiro civil no Brasil
5s	João Martins da Silva 1994	5s: o ambiente da qualidade
5s	Haroldo Ribeiro 2006	A Bíblia do 5s: da implantação à excelência
CCQ	Neuza Maria Dias Chaves 1998	CCQ: soluções em equipe
CCQ	Romeu Carlos Lopes de Abreu 1991	CCQ, círculos de controle de qualidade a integração trabalho, homem, qualidade total

**Quadro 4:** Assuntos e autores utilizados na pesquisa.

**Fonte:** Elaborado pela pesquisadora

### 3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA OU POPULAÇÃO ALVO

A empresa objeto de estudo é uma empresa do ramo cerâmico que atua desde 1960 na fabricação e comercialização de revestimentos cerâmicos para os mercados interno e externo. Situada na região Sul de Santa Catarina, a empresa é líder em exportação e atua com uma ampla gama de produtos produzidos nas suas sete unidades fabris. A empresa possui em sua totalidade, aproximadamente 2500 funcionários.

A técnica de coleta de dados utilizada na pesquisa, foi por meio de uma amostragem, que conforme ressalta Martins e Theóphilo (2009), em razão do tempo limitado e do custo da pesquisa, é vantajoso analisar uma amostra da população calculada

de tal forma que possa representar o todo sem prejudicar o resultado da pesquisa. Foi utilizada a amostragem probabilística, que conforme destacam Rea e Parker (2000), a probabilidade de um elemento da amostra ser selecionado tem dimensão conhecida, ou seja, o pesquisador tem conhecimento do tamanho e dos componentes de sua amostra. Uma das características deste tipo de amostragem é que a probabilidade de um elemento da amostra ser escolhido é a mesma para todos que compõem o grupo. Dentro da amostragem probabilística, utilizou-se a amostra aleatória simples que conforme Vergara (2010) caracteriza-se por não estratificar o grupo amostral, sendo que todos os elementos da população têm a mesma chance de serem selecionados, de forma aleatória, sem restringir os elementos. Complementando, Martins e Theóphilo (2009, p.109) resumem que “uma amostra é probabilística quando os elementos amostrais são escolhidos com probabilidades conhecidas” e ainda segundo e mesmo autor, uma amostra é aleatória simples quando todos que compõem o grupo a ser analisado têm a mesma probabilidade de ser selecionado.

Atualmente, a empresa possui aproximadamente 2500 funcionários, porém o universo a ser analisado, compreende apenas os funcionários que trabalham na área administrativa da matriz, sem considerar funções de chefia (em função de que um dos objetivos da análise buscar verificar a influência da chefia na participação do funcionário) e função de estagiário, pelo pouco tempo de empresa. Sendo assim, o universo totaliza 266 funcionários, sendo que a amostra a ser analisada foi calculada com base neste universo. Foram aplicados dois questionários diferentes, um para os funcionários que participam dos programas da empresa e o outro para os que não participam, conforme apêndice I.

Para cálculo do tamanho mínimo da amostra a ser utilizada na pesquisa, foi utilizada a fórmula a seguir, de acordo com Barbetta (2006):

$$n_0 = \frac{1}{E_0^2} \quad n = \frac{N \cdot n_0}{N + n_0}$$

$n_0$  = Amostra considerando população infinita

$E_0$  = Erro amostral

$n$  = Amostra considerando população  $N$

$N$  = Tamanho da população

Aplicando os valores na fórmula utilizada e considerando um erro amostral de 5%, obteve-se o resultado de uma amostra composta por 160 pesquisas mínimas a serem aplicadas.

### 3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados para desenvolvimento da pesquisa foi realizada através de duas fontes, conforme segue:

- a) Dados primários: conforme Andrade (2005), as fontes de pesquisa primárias são as obras originais, as informações cruas que ainda não foram analisadas e utilizadas para pesquisas com a mesma finalidade. Consideram-se fontes de dados primários, documentos de arquivos, fotografias, imagens, filmagens, objetos, dados estatístico, entre outros. Esta coleta foi feita através da pesquisa de campo.
- b) Dados secundários: os dados secundários caracterizam-se como o resultado da análise e documentação dos dados primários, os dados secundários têm origem dos dados primários. Esta coleta foi feita utilizando bibliografias publicadas sobre os temas abordados na pesquisa.

Quanto às técnicas de análise de dados, elas podem ser qualitativa ou quantitativa. Na visão de Martins e Theóphilo (2009), a análise qualitativa requer coleta de dados descritivos, sendo que cada detalhe pode ser muito relevante para auxiliar na análise das informações. Alguns exemplos desta análise são a descrição de comportamentos, citações diretas dos entrevistados, captura de dados com bastante profundidade e detalhes, entre outros. Ainda de acordo com os mesmo autores, a análise quantitativa requer coleta, mensuração e análise dos dados coletados, sendo que ferramentas estatísticas são bastante utilizadas para apoio à interpretação dos dados. Portanto, a pesquisa abordou análises qualitativas e quantitativas.

### 3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS

O quadro 05 apresenta a relação entre os objetivos específicos traçados pela pesquisadora junto aos respectivos meios de investigação, técnicas de coleta de dados, procedimentos de pesquisa e técnicas de análise dos dados; a fim de apresentar de forma clara e sucinta, os mecanismos utilizados na pesquisa.

Objetivos específicos	Tipo de Pesquisa quanto aos fins	Meios de investigação	Técnicas de coleta de dados	Procedimentos de coleta de dados	Técnica de análise dos dados
Descrever os programas participativos disponibilizados pela empresa e ampliar o conhecimento sobre o funcionamento de cada programa	Descritiva	Pesquisa bibliográfica e de campo	Entrevistas e leitura de bibliografias	Entrevista pessoal	Qualitativa
Verificar a percepção dos funcionários quanto aos programas oferecidos pela empresa		Pesquisa de campo	Questionário	Questionário auto administrado	Qualiquantitativa
Analisar a influência da chefia e dos colegas de trabalho na participação dos funcionários nestes programas		Pesquisa de campo	Questionário	Questionário auto administrado	Qualiquantitativa
Identificar os motivos que levam os funcionários a participar ou não dos programas		Pesquisa de campo	Questionário	Questionário auto administrado	Qualiquantitativa

**Quadro 5:** Objetivos, técnicas e procedimentos da pesquisa.

**Fonte:** Elaborado pela pesquisadora

## 4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

Para atingimento dos objetivos propostos, foi elaborado pela pesquisadora dois tipos de questionários, um para os funcionários que participam dos programas, e outro aos que não participam; com doze perguntas cada, sendo oito destas, iguais em ambos, para possibilitar um a análise comparativa das respostas. Os questionários foram aplicados aleatoriamente aos funcionários que trabalham na área administrativa da matriz da empresa em estudo. O período da aplicação da pesquisa foi de três semanas, com início em meados de agosto do presente ano. A aplicação da pesquisa aconteceu de duas formas, parte enviada via correio eletrônico, aos funcionários que possuem acesso à internet e uma pequena parte enviada via malote aos funcionários que não possuem acesso à internet. A opção da escolha destas modalidades foi pautada no cuidado da não interferência da entrevistadora nas respostas do questionário aplicado aos funcionários e no curto espaço de tempo disponível para aplicação de todas as 160 pesquisas, já que estes métodos têm uma rápida velocidade de resposta. Em função do não recebimento da resposta de todos os questionários enviados aos funcionários sorteados, foi necessário enviar, além dos 160, outros 83 questionários, que foram enviados, também, de forma aleatória a partir de uma listagem dos funcionários do escritório da empresa.

Para auxiliar a análise dos resultados, foram elaboradas tabelas que antecedem os gráficos, com os dados que deram origem ao resultado, sendo que ao lado de cada alternativa para cada pergunta, está a frequência com que a questão foi respondida pelos entrevistados (representada por “f”) e ao lado, respectivamente em forma de percentual (%). É válido ressaltar que nos casos em que a soma do percentual supera 100%, decorre do fato de os pesquisados poderem assinalar mais de uma alternativa.

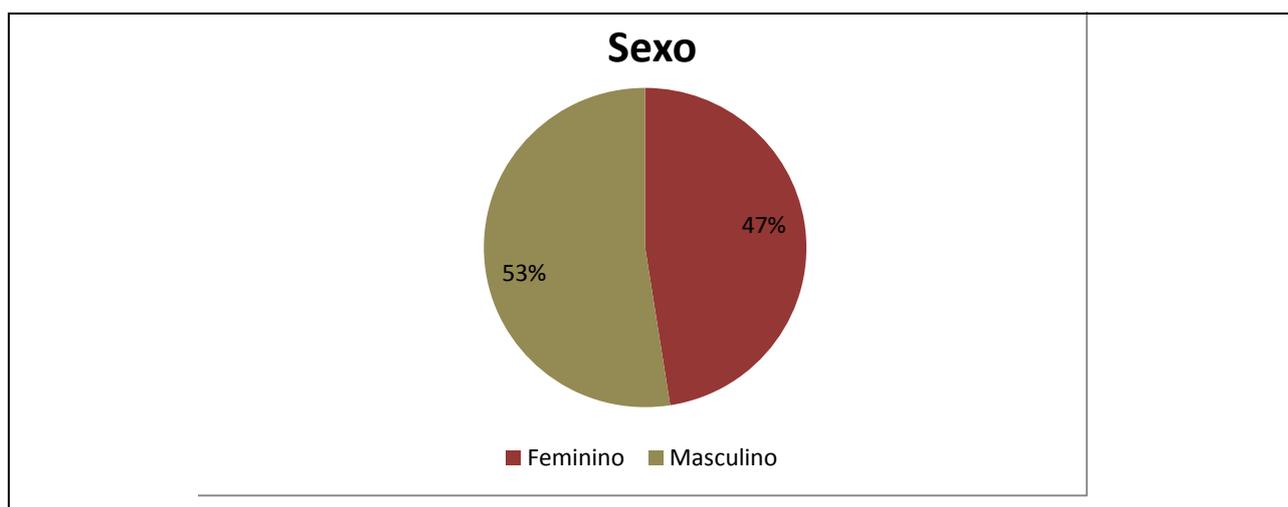
Na sequência, segue o resultado da pesquisa em forma de gráficos e a análise feita pela pesquisadora. Sendo que as perguntas iguais aos dois grupos, foram unidas para auxiliar a análise e permitir o comparativo.

Pergunta: Qual seu sexo?

**Tabela 1:** Sexo dos funcionários entrevistados

<b>Alternativa</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Feminino	76	47%
Masculino	84	53%
<b>Total</b>	<b>160</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa



**Figura 1:** Sexo dos funcionários entrevistados

A necessidade de conhecer qual a participação de homens e mulheres na pesquisa auxilia na interpretação dos resultados, uma vez que um grupo homogêneo refletirá o pensamento grupal, já que esta é a população da empresa.

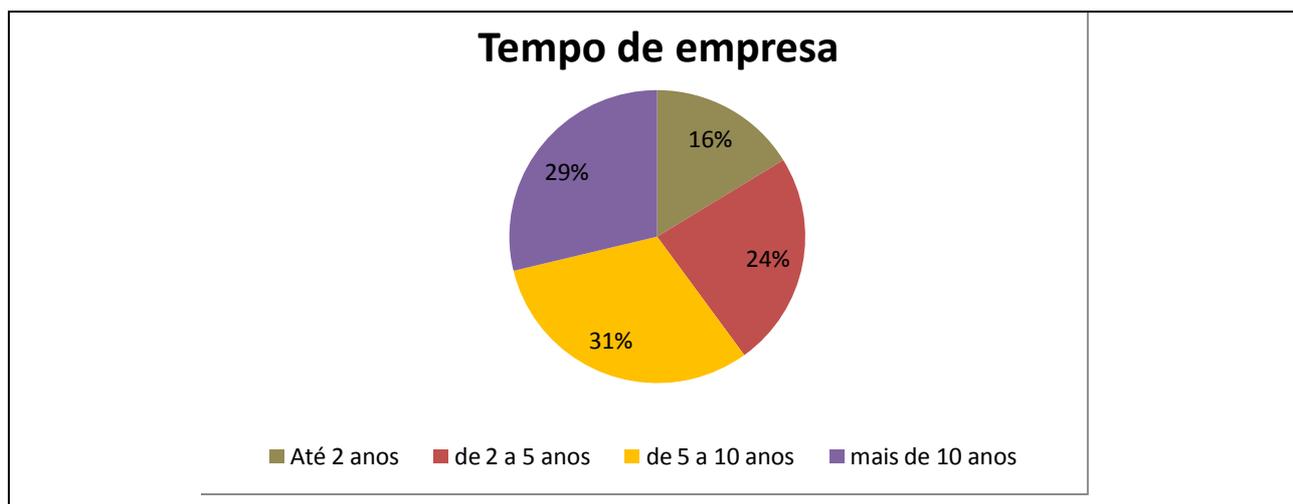
Na área administrativa da empresa, 58% dos funcionários são homens e 42% são mulheres. Com o retorno das respostas da pesquisa, obteve-se uma amostra composta por 53% de funcionários homens e 47% de mulheres, sendo que ao dividir em dois grupos: os funcionários que participam e os que não participam, esta proporção se manteve, por isso, a junção das respostas desta pergunta não afetou a avaliação dos resultados.

Pergunta: Há quanto tempo você trabalha na empresa?

**Tabela 2:** Tempo de empresa dos funcionários entrevistados

Alternativa	f	%
Até 2 anos	26	16%
de 2 a 5 anos	38	24%
de 5 a 10 anos	50	31%
mais de 10 anos	46	29%
<b>Total</b>	<b>160</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa



**Figura 2:** Tempo de empresa dos funcionários entrevistados

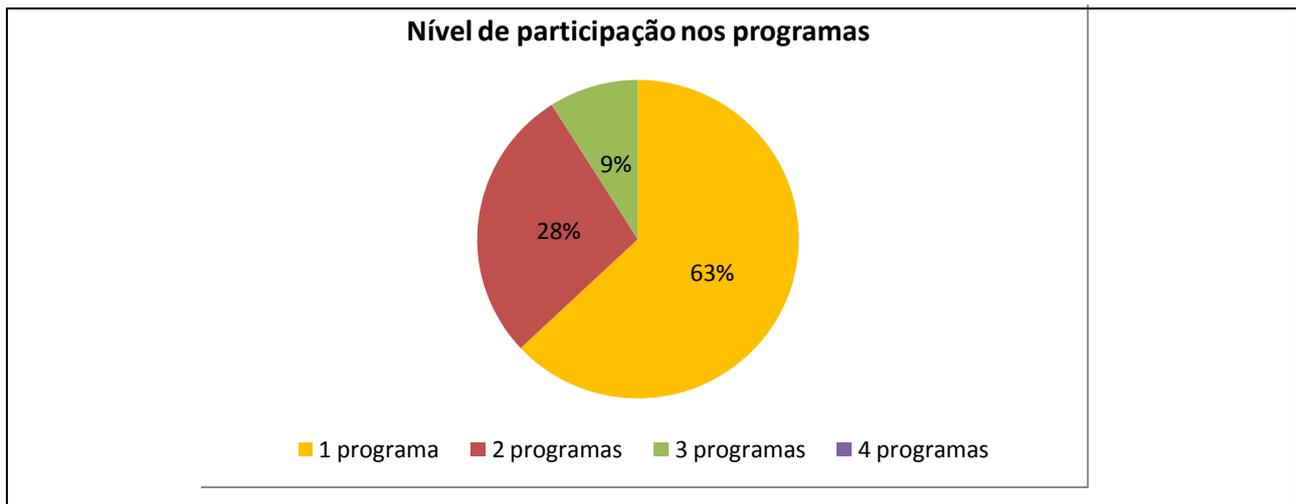
O questionamento quanto ao tempo que o funcionário trabalha na empresa é muito importante para identificar o nível de interesse dele em participar dos programas e conhecer sua percepção e incentivos recebidos para sua participação. Quanto àqueles funcionários que deixaram de participar, é muito importante identificar os principais motivos. Como a pesquisa foi aplicada apenas com os funcionários do escritório da empresa, obteve-se uma amostra composta em sua maior parte, por colaboradores que estão a mais de cinco anos na empresa, reflexo da baixa rotatividade, esta proporção se manteve tanto no questionário dos funcionários que participam, quanto dos que não participam, portanto, os dados foram unidos para a análise.

O levantamento de qual a participação dos funcionários em um ou mais programas da empresa, foi obtida através da análise dos dados referente ao que os mesmos responderam na pergunta número três (conforme tabela 04).

**Tabela 3:** Nível de participação dos funcionários nos programas

<b>Alternativa</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
1 programa	63	63%
2 programas	28	28%
3 programas	9	9%
4 programas	0	0%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa



**Figura 3:** Nível de participação dos funcionários nos programas

Dos 160 funcionários entrevistados, 100 participam de ao menos um programa na empresa. Dos quatro programas analisados, percebeu-se que 63% dos funcionários participam de apenas um programa, 28% participam de dois programas e 9% participam de três programas, sendo que nenhum funcionário participa de todos estes quatro programas da empresa, simultaneamente. É importante ressaltar que a empresa oferece outros programas que não tem a mesma concepção de programa participativo, pois requer um processo seletivo para o funcionário poder participar, mas que também tem como membros, funcionários do escritório, que é o caso da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes - CIPA e do grupo de Coral.

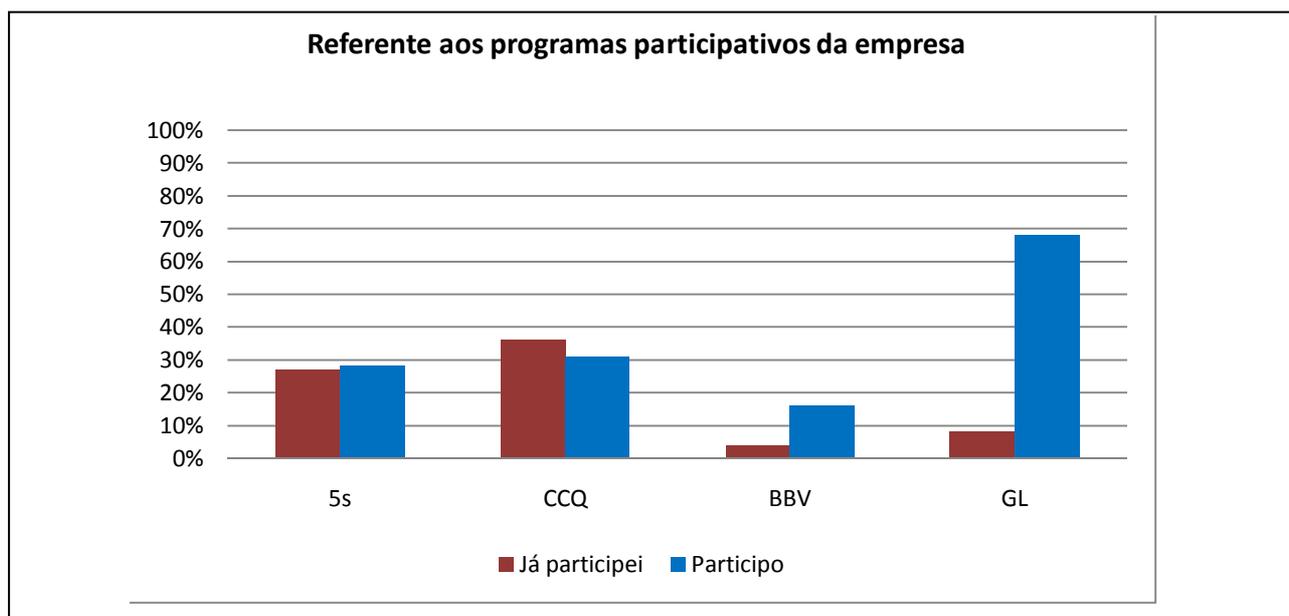
No questionamento seguinte, foi perguntado aos 100 participantes dos programas, quanto a sua participação passada e atual nos programas, o percentual foi calculado a partir do número de participantes, conforme mostra a tabela a seguir. Sendo que a partir desta pergunta, os funcionários que participam dos programas estão identificados nos gráficos de barras pela cor azul e os que não participam, pela cor verde. Como método comparativo, as respostas dos dois grupos à mesma pergunta foram analisadas de maneira conjunta para comparar a percepção de cada grupo.

Pergunta: Referente a estes programas participativos, assinale:

**Tabela 4:** Informações referente aos programas participativos questionado aos funcionários que participam

Alternativa	f (Já participou)	%	f (Participa)	%
5s	27	27%	28	28%
CCQ	36	36%	31	31%
BBV	4	4%	16	16%
GL	8	8%	68	68%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>75%</b>	<b>100</b>	<b>143%</b>

Fonte: Dados da pesquisa



**Figura 4:** Informações referente aos programas participativos questionado aos funcionários que participam

Este questionamento referente a participação nos programas foi aplicado aos funcionários que atualmente participam. Nota-se que grande parte dos funcionários participa da ginástica laboral, provavelmente em função da liberdade particular de cada um em optar por participar todos os dias ou somente algumas vezes na semana e do benefício que traz à saúde do colaborador. O segundo programa com maior índice de participação é o CCQ, sendo este o programa que traz maior retorno financeiro à empresa. O 5s está em terceiro lugar, mas de acordo com a coordenação do programa, apresenta um número de integrantes suficiente para seu bom desempenho. Em quarto lugar está a BBV, que dentre estes programas, possui o menor número de adeptos, possivelmente pelo fato do perfil do funcionário necessário a integrar este grupo não ser tão comum e também pelo baixo índice histórico de acidentes no escritório. O CCQ foi o programa que mais teve membros que saíram, isso pode ser explicado devido a política deste programa exigir um grande empenho do funcionário, sendo de grande importância conhecer os motivos que fizeram com que estes funcionários saíssem dos programas para agir de forma preventiva.

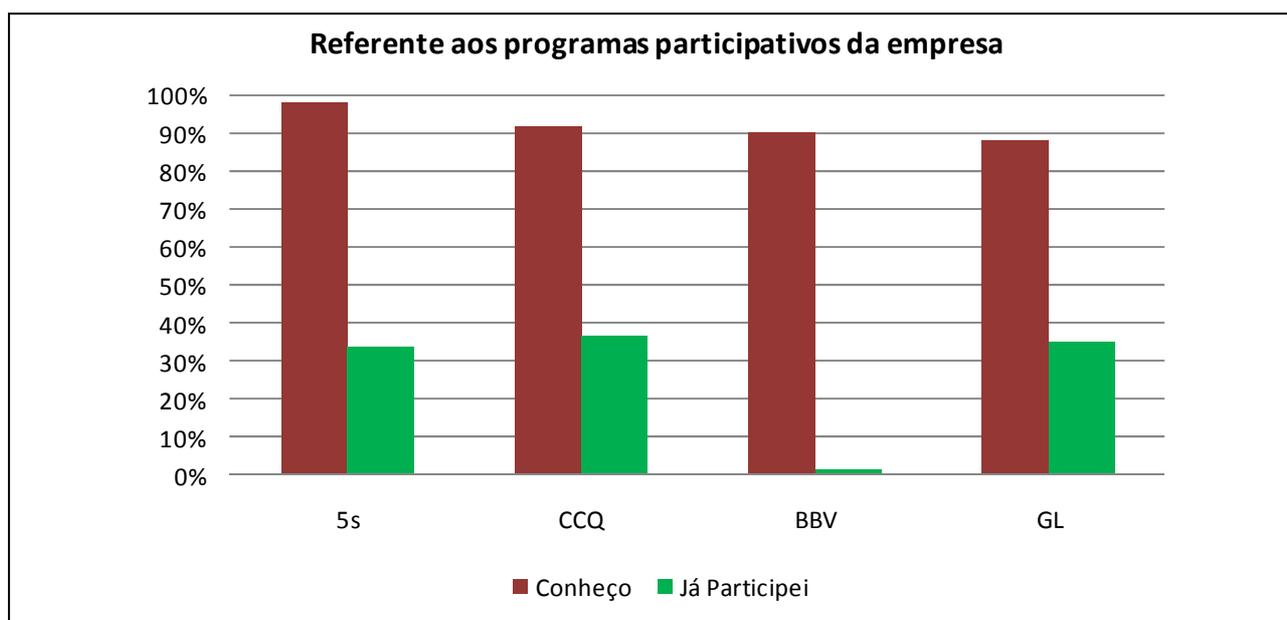
Dos 160 funcionários entrevistados, 60 não participam de nenhum programa. Foi questionado aos 60 não participantes, quanto ao seu conhecimento e participação passada nos programas, o percentual foi calculado a partir do número de não participantes, conforme mostra a tabela a próxima tabela.

Pergunta: Referente a estes programas participativos, assinale:

**Tabela 5:** Informações referente aos programas participativos questionado aos funcionários que não participam

Alternativa	f (Conhece)	%	f (Já Participou)	%
5s	59	98%	20	33%
CCQ	55	92%	22	37%
BBV	54	90%	1	2%
GL	53	88%	21	35%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>368%</b>	<b>60</b>	<b>107%</b>

Fonte: Dados da pesquisa



**Figura 5:** Informações referente aos programas participativos questionado aos funcionários que não participam

Atualmente, grande parte dos funcionários que não participam de nenhum destes programas, em algum momento já participaram, sendo neste caso, a ginástica laboral, o CCQ e o 5s, os programas que mais integraram os colaboradores, respectivamente. É muito importante conhecer os motivos que fizeram com que estes funcionários saíssem dos programas para agir de forma preventiva. Este questionamento também demonstrou que a forma como os programas são divulgados está adequada, pois quase 100% dos entrevistados têm conhecimento sobre os programas, sendo a ginástica laboral o programa que apresentou menor conhecimento, o que pode estar atrelado ao fato

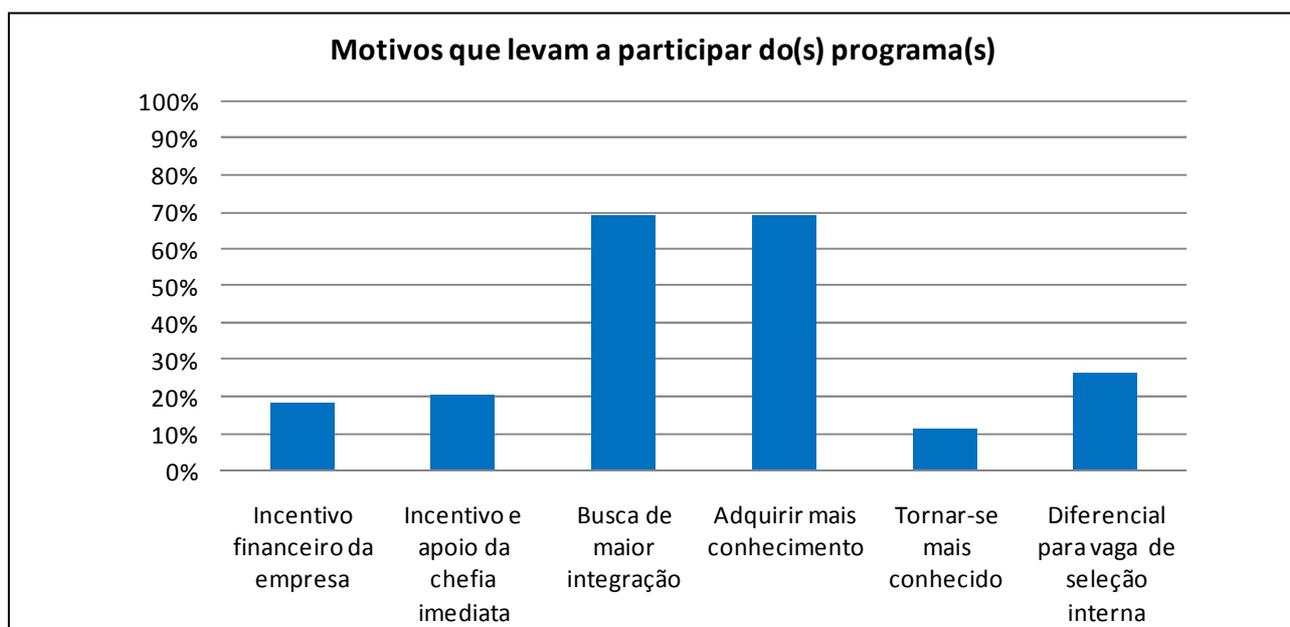
de este programa ter mais alcance nos setores maiores, assim os funcionários dos setores pequenos e/ou mais afastados não ficam sabendo da existência.

Pergunta: O que o motivou a entrar no(s) programa(s) que participa ou que já tenha participado? Assinale até três alternativas.

**Tabela 6:** Motivos que levam a participar do(s) programa(s)

<b>Alternativa</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Incentivo financeiro da empresa	18	18%
Incentivo e apoio da chefia imediata	20	20%
Busca de maior integração	69	69%
Adquirir mais conhecimento	69	69%
Tornar-se mais conhecido	11	11%
Diferencial para vaga de seleção interna	26	26%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>213%</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa



**Figura 6:** Motivos que levam a participar do(s) programa(s)

Ao conhecer os motivos que levam os funcionários a participarem dos programas, tem-se uma informação muito importante para montar um plano de ação nos períodos em que o número de integrantes se apresenta abaixo do ideal, ou do mínimo necessário para que o programa exista. Pode-se perceber que os principais motivos que impulsionam os funcionários a participarem dos programas são relacionados à satisfação pessoal: busca de maior integração e conhecimento/aprendizagem. Então, a maneira mais eficiente para estimular o ingresso de mais membros é através de uma divulgação que apresente como os programas contribuirão para suprir estas carências citadas pelos funcionários.

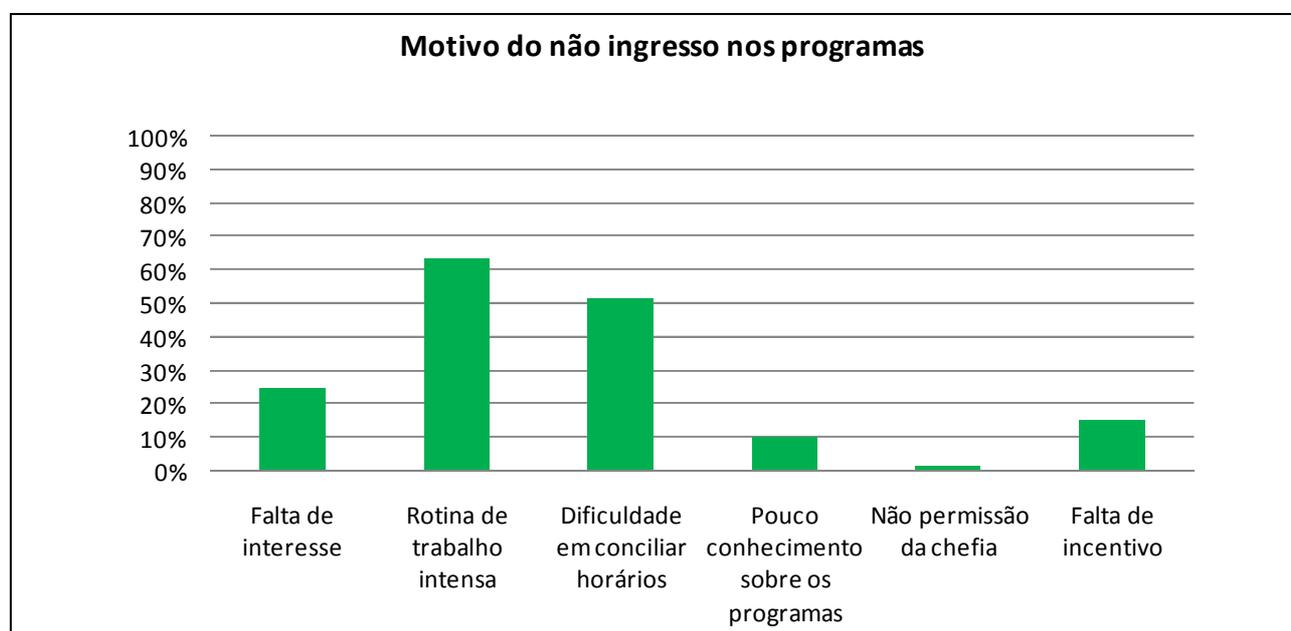
Pergunta: O que o faz não ingressar nos programas participativo da empresa?

Assinale até três alternativas.

**Tabela 7:** Motivo do não ingresso nos programas

<b>Alternativa</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Falta de interesse	15	25%
Rotina de trabalho intensa	38	63%
Dificuldade em conciliar horários	31	52%
Pouco conhecimento sobre os programas	6	10%
Não permissão da chefia	1	2%
Falta de incentivo	9	15%
Outro	0	0%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>167%</b>

Fonte: Dados da pesquisa



**Figura 7:** Motivo do não ingresso nos programas

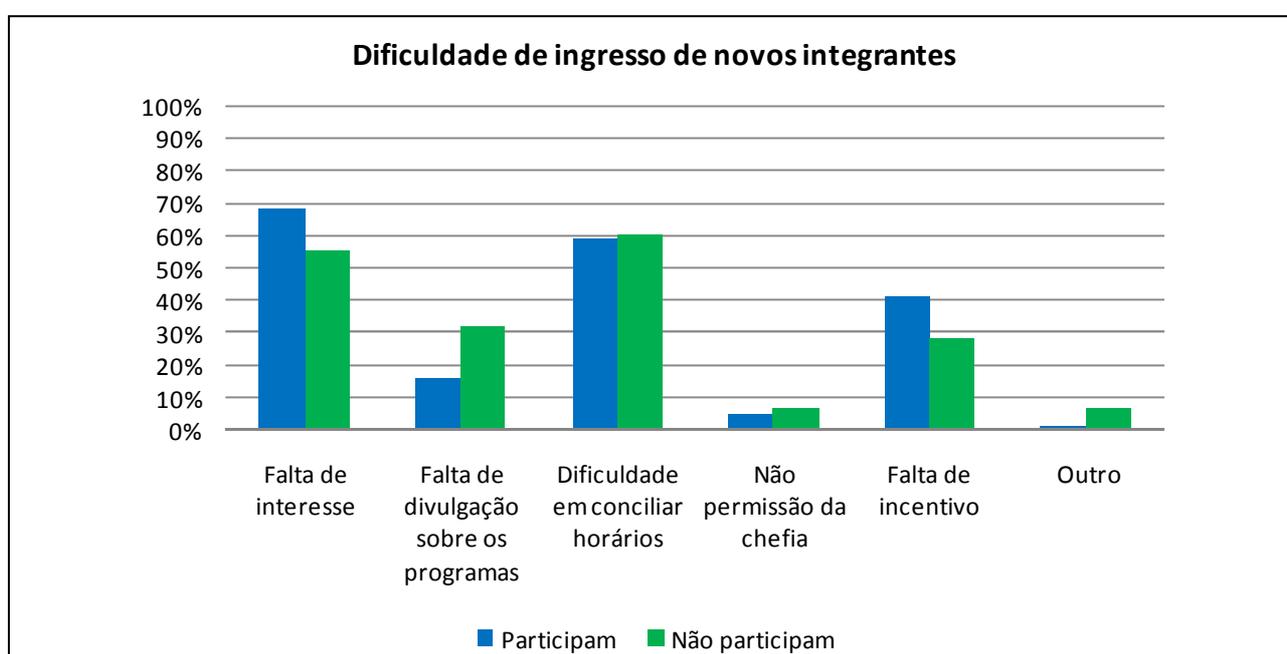
Foi questionado aos funcionários que não participam dos programas, os motivos que os fazem não ingressar, para identificar se é algo que diz respeito a uma deficiência da empresa ou uma opção do profissional. Notou-se que os principais motivos estão relacionados à rotina de trabalho intensa e a dificuldade em conciliar horários, o que é específico de cada área e função. Em seguida, está a falta de interesse do próprio funcionário, que opta por não participar, seguido pela falta de incentivo da chefia e do pouco conhecimento que alegam ter sobre o funcionamento, forma de ingresso e participação nos programas. Com um índice próximo a zero, mas não menos relevante está a não permissão da chefia imediata, que além de não incentivar, em alguns casos, proíbe a participação.

Pergunta: O que você acredita que dificulta o ingresso de novos participantes nos programas? Assinale até três alternativas.

**Tabela 8:** Dificuldade de ingresso de novos integrantes

Alternativa	f (Participam)	%	f (Não participam)	%
Falta de interesse	68	68%	33	55%
Falta de divulgação sobre os programas	16	16%	19	32%
Dificuldade em conciliar horários	59	59%	36	60%
Não permissão da chefia	5	5%	4	7%
Falta de incentivo	41	41%	17	28%
Outro	1	1%	4	7%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>190%</b>	<b>60</b>	<b>188%</b>

Fonte: Dados da pesquisa



**Figura 8:** Dificuldade de ingresso de novos integrantes

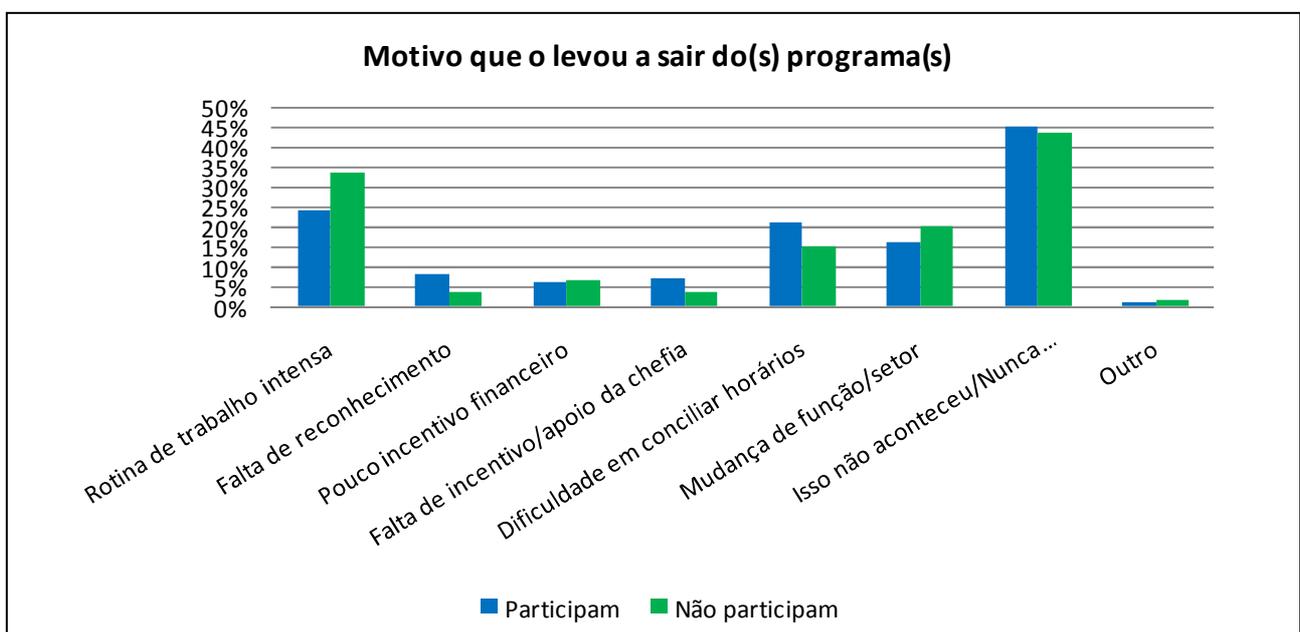
Ambos os grupos entrevistados foram questionados sobre o que eles acreditam que dificulta o ingresso de novos participantes. As opiniões foram parecidas e mostraram que os principais motivos são a falta de interesse do funcionário e a dificuldade em conciliar horários. Sendo que, os que participam acreditam que a falta de interesse é o principal motivo e a dificuldade em conciliar horários está em segundo lugar, já quem não participa atribui maior peso à dificuldade em conciliar horários. Os funcionários que participam colocam em terceiro lugar a falta de incentivo, mas os funcionários que não participam atribuem o terceiro motivo à falta de divulgação sobre os programas.

Pergunta: Caso já tenha participado e não participa mais de algum programa, qual motivo o fez sair?

**Tabela 9:** Motivo que o levou a sair do(s) programa(s)

Alternativa	f (Participam)	%	f (Não participam)	%
Rotina de trabalho intensa	24	24%	20	33%
Falta de reconhecimento	8	8%	2	3%
Pouco incentivo financeiro	6	6%	4	7%
Falta de incentivo/apoio da chefia	7	7%	2	3%
Dificuldade em conciliar horários	21	21%	9	15%
Mudança de função/setor	16	16%	12	20%
Isso não aconteceu/Nunca participei	45	45%	26	43%
Outro	1	1%	1	2%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>128%</b>	<b>60</b>	<b>127%</b>

Fonte: Dados da pesquisa

**Figura 9:** Motivo que o levou a sair do(s) programa(s)

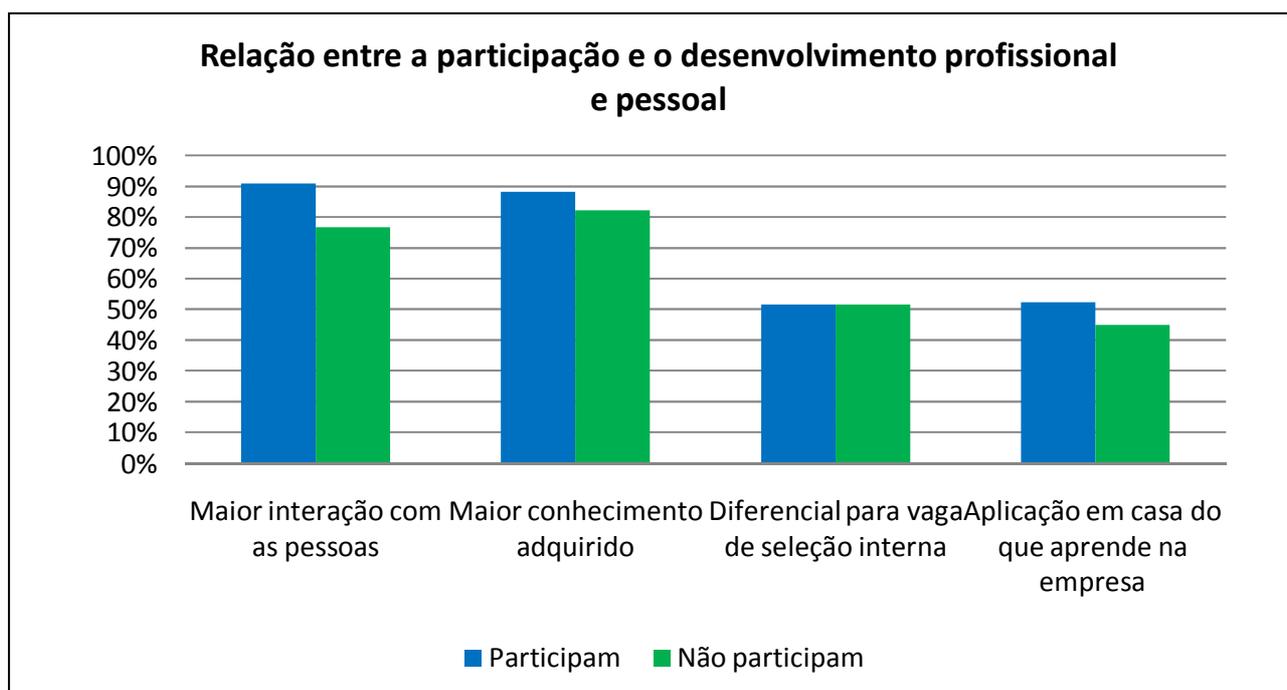
Questionou-se a ambos os grupos, o motivo que os levaram a sair dos programas dos quais participaram. A maioria dos funcionários que participa, não deixou de participar de nenhum dos programas que entrou e dos que não participam a maioria nunca participou. Dos funcionários que em algum momento participaram e não participam mais, o principal motivo da saída do(s) programa(s) foi a rotina de trabalho intensa, seguida da dificuldade em conciliar horários e da troca de função ou setor. Motivos estes que não dizem respeito à organização, condução, valorização e divulgação dos programas por parte da empresa.

Pergunta: Como a participação nestes programas contribui para seu crescimento profissional e pessoal? Pontue de 1 a 4, sendo 1 para o de maior relevância e 4 para o de menor relevância.

**Tabela 10:** Relação entre a participação e o desenvolvimento profissional e pessoal do funcionário

Alternativa	f (Participam)	%	f (Não participam)	%
Maior interação com as pessoas	273	91%	138	77%
Maior conhecimento adquirido	265	88%	148	82%
Diferencial para vaga de seleção interna	155	52%	93	52%
Aplicação em casa do que aprende na empresa	157	52%	81	45%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>283%</b>	<b>60</b>	<b>256%</b>

Fonte: Dados da pesquisa



**Figura 10:** Relação entre a participação e o desenvolvimento profissional e pessoal do funcionário

Quando questionados sobre a relação entre a participação nos programas com o desenvolvimento profissional e pessoal, nota-se que as pessoas que participam atribuem mais valor à maior interação com as pessoas, seguido de maior conhecimento adquirido, em terceiro e quarto lugar, respectivamente, estão a aplicação em casa do que aprende na empresa e diferencial para vaga de seleção interna. Os funcionários que não participam, acreditam que o conhecimento adquirido está em primeiro lugar, seguido de maior interação com as pessoas e em terceiro e quarto lugar, respectivamente, estão o diferencial para vaga de seleção interna e aplicação em casa do que aprende na empresa. Observa-se, portanto, que o pensamento destes dois grupos é similar quanto aos itens de maior e de menor relevância, porém os funcionários que participam atrelam a contribuição da participação com maior influência no seu crescimento pessoal, principalmente quando consideram mais relevante a aplicação em casa do que aprende na empresa, enquanto os funcionários que não participam, divergem dessa opinião e consideram sua participação

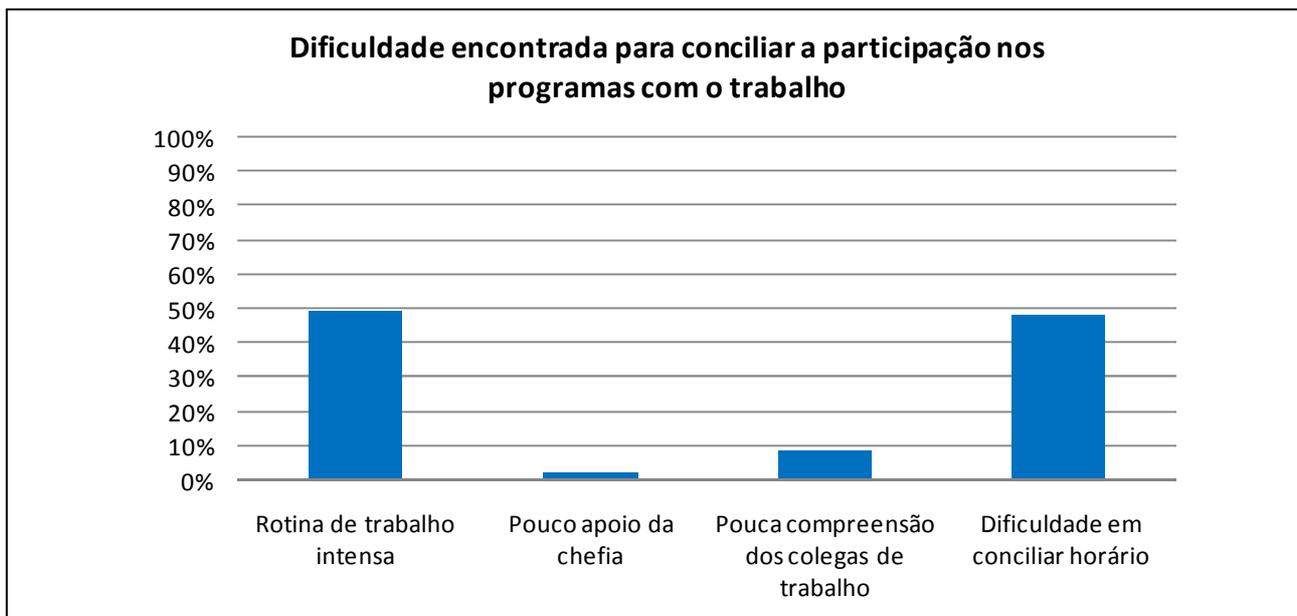
como um potencial em uma seleção interna. Deve-se salientar que dos 160 entrevistados, 29 responderam de forma errada a esta pergunta, portanto, estes votos não foram contabilizados.

Pergunta: Qual a maior dificuldade encontrada para conciliar a participação no(s) programa(s), com seu trabalho?

**Tabela 11:** Dificuldade encontrada para conciliar a participação nos programas com o trabalho

<b>Alternativa</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Rotina de trabalho intensa	49	49%
Pouco apoio da chefia	2	2%
Pouca compreensão dos colegas de trabalho	8	8%
Dificuldade em conciliar horário	48	48%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>107%</b>

Fonte: Dados da pesquisa



**Figura 11:** Dificuldade encontrada para conciliar a participação nos programas com o trabalho

Foi questionado aos funcionários que participam dos programas, qual a maior dificuldade encontrada para conciliar a participação com o trabalho, com o intuito de compreender melhor este problema e ver sua relação com os motivos que fazem os funcionários deixarem de participar. As principais dificuldades encontradas foram a rotina de trabalho intensa e a dificuldade em conciliar horários. Estes são os mesmos motivos que levaram os funcionários a saírem de alguns programas que participaram e que dizem respeito a rotina de cada um e do setor que atuam, motivos estes que fogem do campo de atuação dos responsáveis pelos programas da empresa. Percebe-se também que é

relevante a citação da pouca compreensão dos colegas de trabalho e pouco apoio da chefia imediata, isso desestimula a participação e empenho do funcionário.

Pergunta: A participação nestes programas poderia auxiliar no desenvolvimento de sua rede de contatos na empresa?

**Tabela 12:** Participação nos programas como forma de desenvolvimento da rede de contatos

Alternativa	f	%
Sim	59	98%
Não	1	2%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa



**Figura 12:** Participação nos programas como forma de desenvolvimento da rede de contatos

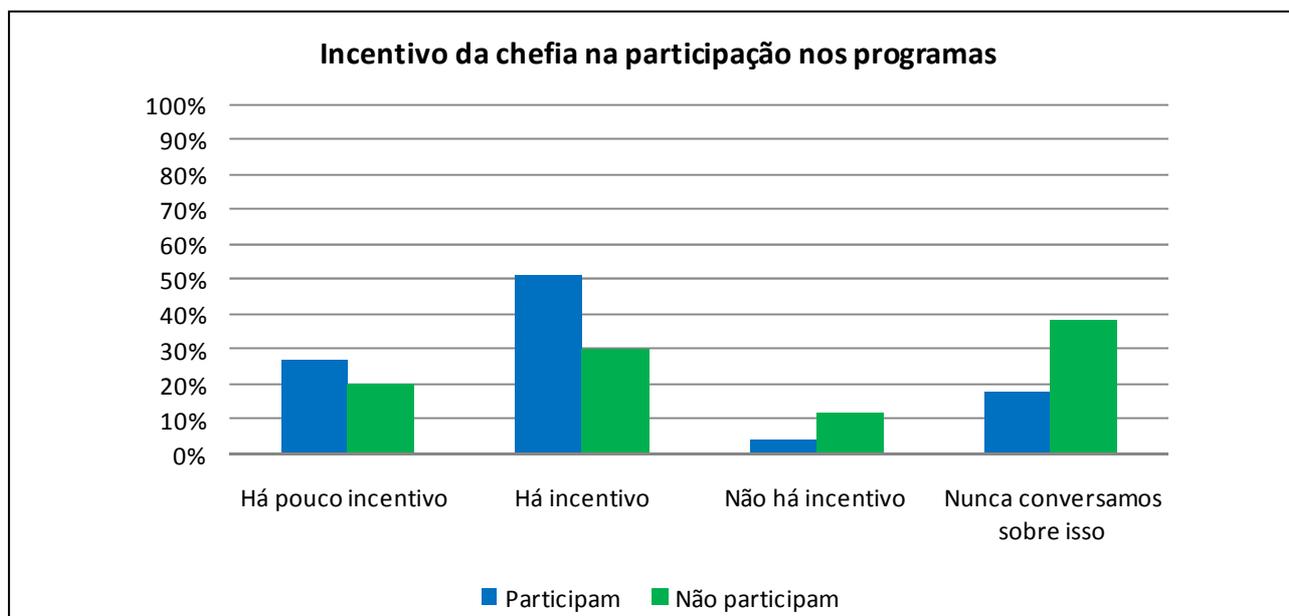
Foi questionado aos funcionários que não participam dos programas sobre a influência da participação dos funcionários no desenvolvimento de sua rede de contatos. Com quase 100% de respostas afirmativas, percebe-se que os funcionários têm consciência de que a participação está diretamente relacionada com a integração entre os funcionários da empresa.

Pergunta: Qual o incentivo de sua chefia imediata sobre sua participação nos programas da empresa?

**Tabela 13:** Incentivo da chefia na participação dos funcionários nos programas

Alternativa	f (Participam)	%	f (Não participam)	%
Há pouco incentivo	27	27%	12	20%
Há incentivo	51	51%	18	30%
Não há incentivo	4	4%	7	12%
Nunca conversamos sobre isso	18	18%	23	38%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa



**Figura 13:** Incentivo da chefia na participação dos funcionários nos programas

A importância do questionamento sobre o incentivo da chefia imediata sobre a participação dos funcionários nos programas se deve ao fato de conhecer melhor este cenário e verificar principalmente se os funcionários que não participam é porque não têm apoio e se os que participam são incentivados pelos seus chefes. Mais de 50% dos funcionários que participam afirmam receber incentivo da chefia, somando-se aos 27% dos funcionários que afirmam receberem pouco incentivo, tem-se 78% dos funcionários participando com algum incentivo da chefia. Os funcionários que não participam, afirmam que há incentivo e demonstram que este não pode ser considerado o principal motivo de sua não adesão aos programas. Nota-se um alto índice de funcionários que afirmam nunca terem conversado sobre isso com sua chefia, este é um ponto que precisa ser revisto, já que grande parte da amostra é composta por funcionários que trabalham a mais de cinco anos na empresa, e este diálogo e incentivo precisa acontecer.

Pergunta: O fato de você participar do(s) programa(s) causa ou já causou algum conflito com os colegas de trabalho?

**Tabela 14:** A existência de conflito no setor em relação à participação do funcionário nos programas

<b>Alternativa</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Há pouco conflito	9	9%
Há conflito	6	6%
Não há conflito	78	78%
Nunca conversamos sobre isso	7	7%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa



**Figura 14:** A existência de conflito no setor em relação à participação do funcionário nos programas

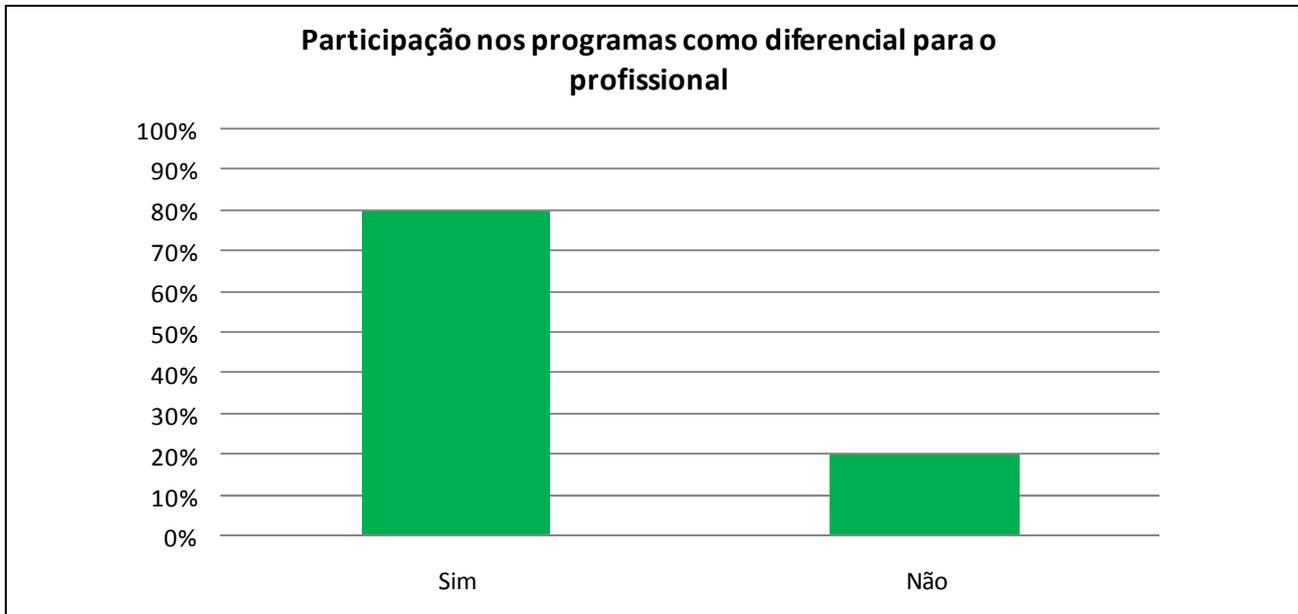
O questionamento sobre a existência de conflitos nos setores é importante para identificar se há uma valorização e compreensão dentro dos setores, perante os participantes. A pesquisa mostra que os funcionários são compreensivos uns com os outros, isso pode ser explicado pelo fato de que muitos dos que não participam atualmente dos programas, já participaram em algum momento. Mas a existência de conflito chama a atenção e requer cuidados por parte das chefias para manter harmonia nos setores, já que 15% (9% há pouco conflito + 6% há conflito) dos entrevistados afirmam que acontece algum tipo de conflito com os colegas de trabalho e 7% afirmam nunca terem conversado sobre os programas com seus colegas.

Pergunta: A participação nestes programas é considerada por você um diferencial para o profissional?

**Tabela 15:** A participação nos programas como diferencial para o profissional no ponto de vista dos funcionários que não participam

Alternativa	f	%
Sim	48	80%
Não	12	20%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa



**Figura 15:** A participação nos programas como diferencial para o profissional no ponto de vista dos funcionários que não participam

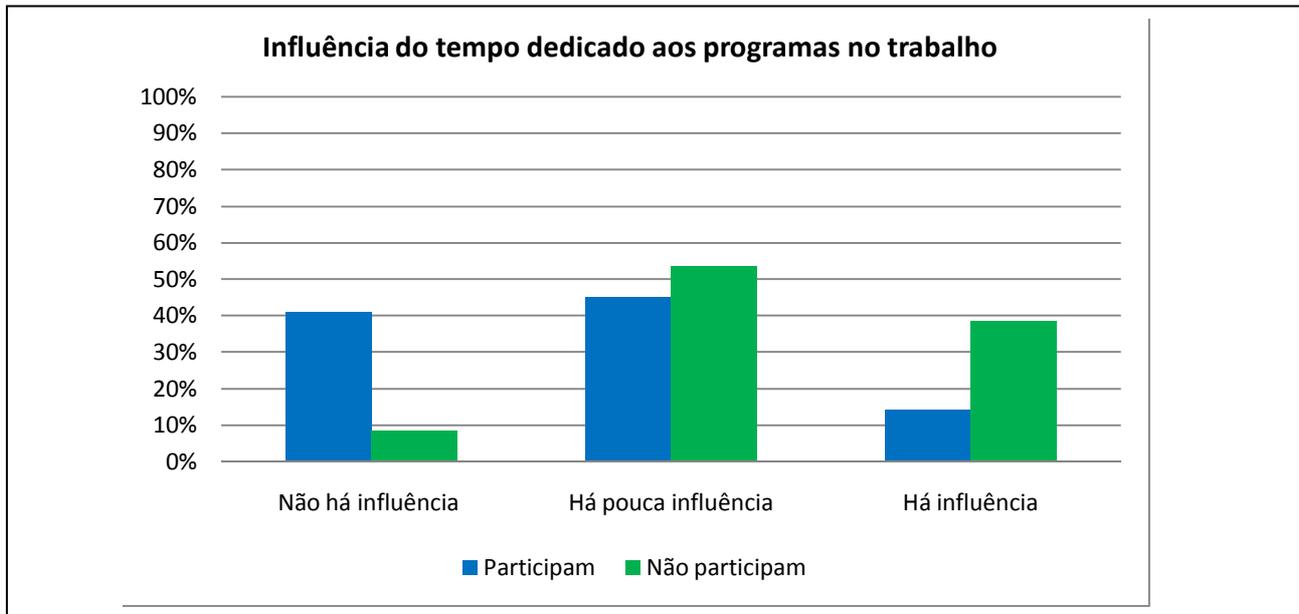
O questionamento feito aos funcionários que não participam dos programas, sobre o fato de os participantes dos programas terem um diferencial na empresa, serve para retratar quão importante os funcionários acreditam que a participação possa ser. Grande parte destes entrevistados reconhece que a participação é considerada um diferencial para o funcionário. Sendo que este número é reflexo da afirmação que a participação contribuiria para ampliar a rede de contato e adquirir mais conhecimento. Porém temos uma opinião contrária de 20% dos funcionários que não atribuem à participação como um diferencial, o que pode justificar sua falta de interesse em participar dos programas.

Pergunta: O tempo dedicado aos programas influencia/influenciaria no seu desempenho no trabalho?

**Tabela 16:** A influência do tempo dedicado aos programas no trabalho

Alternativa	f (Participam)	%	f (Não participam)	%
Não há influência	41	41%	5	8%
Há pouca influência	45	45%	32	53%
Há influência	14	14%	23	38%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa

**Figura 16:** A influência do tempo dedicado aos programas no trabalho

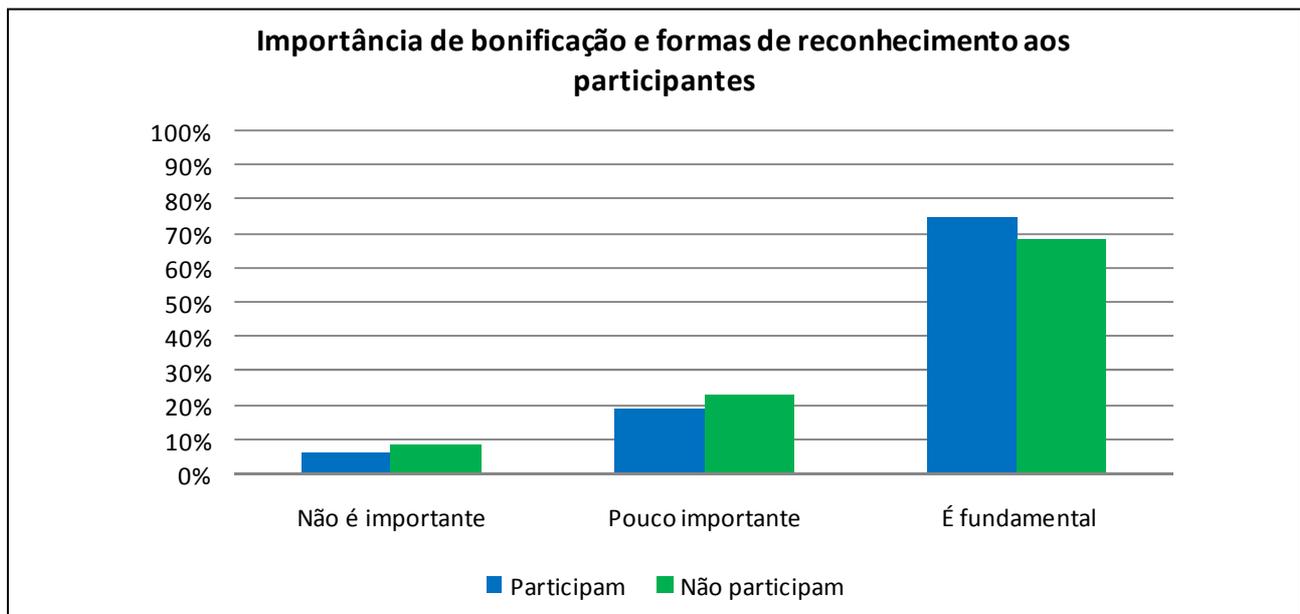
Como grande parte dos funcionários que participam dos programas está vinculada à prática da ginástica laboral, que exige apenas alguns minutos diários do profissional, a maioria dos entrevistados afirmou que os programas não apresentam grande influência no seu trabalho, representando 86 %. Dos funcionários que não participam dos programas, 91% acreditam que se participassem, este tempo influenciaria no seu trabalho, o que pode justificar o fato de estas pessoas não participarem, já que estas justificam sua não participação ao fato de terem uma rotina de trabalho intensa e dificuldade em conciliar horários.

Pergunta: Você acredita ser importante haver bonificação ou formas de reconhecimento para os funcionários que participam dos programas?

**Tabela 17:** A importância de bonificação e formas de reconhecimento aos participantes

Alternativa	f (Participam)	%	f (Não participam)	%
Não é importante	6	6%	5	8%
Pouco importante	19	19%	14	23%
É fundamental	75	75%	41	68%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa

**Figura 17:** A importância de bonificação e formas de reconhecimento aos participantes

O questionamento sobre a importância de bonificação e formas de reconhecimento aos participantes dos programas serve para identificar qual a expectativa que o funcionário tem e se a empresa está atendendo esta expectativa. Os funcionários que participam de um ou mais programas atribuem grande importância à bonificação e a outras formas de reconhecimento como valorização do seu empenho (como eventos de CCQ, simulados entre as BBVs e campanhas de 5S). Porém deve ser ressaltado que o programa que mais possui adeptos é a ginástica laboral, sendo que traz um benefício tão importante para a saúde do funcionário que torna desnecessário a bonificação aos participantes deste programa. Os funcionários que não participam também acreditam que a bonificação é muito importante aos participantes, mas com menor intensidade.

#### 4.1 ANÁLISE GERAL

Com a análise dos dados obtidos através da pesquisa, nota-se que o programa que possui maior adesão é a ginástica laboral, isso se deve principalmente pelo fato de ser um programa que trás um grande benefício à saúde do colaborador e pelo fácil acesso à

sua prática. Este programa não prevê uma bonificação ou premiação aos participantes, porém os mesmos não demonstram grande interesse, pois percebem nitidamente o benefício da prática de exercícios.

Quanto à divulgação na empresa, sobre os programas, forma de ingresso e de bonificação; está sendo feita de forma adequada, pois um pequeno índice demonstrou o não conhecimento sobre os programas. A ginástica laboral, apesar de ser a mais praticada, foi a que apresentou menor índice de conhecimento por parte dos funcionários, pode-se atrelar ao fato de que nem todos os setores utilizam esta prática, pois o enfoque é dado aos setores com mais funcionários.

Pode ser observado que quanto à relação entre a participação nos programas e o desenvolvimento pessoal e profissional, os funcionários que participam dos programas atribuem mais valor à conseqüente maior integração com os colegas de trabalho. Já os que não participam, acreditam que a importância da participação deve ser atribuída ao maior conhecimento adquirido, ou seja, quem participa tem um pensamento mais grupal, busca trabalhar em equipe e quem não participa demonstra ser mais retraído, pois percebe apenas os benefícios para si próprio.

A importância da bonificação e de forma de reconhecimento está diretamente ligada ao programa que os funcionários participam, pois o CCQ e o 5s exigem um grande empenho dos participantes e sempre trás um ótimo retorno para a empresa, portanto, os participantes destes programas enfatizaram a importância de serem reconhecidos e valorizados. Broxado (2001) menciona que para o funcionário que trabalha em uma empresa onde seus atos são reconhecidos e recompensados, há aprendizagem e construção de conhecimento, que resulta em maior motivação e faz com o que o funcionário além de permanecer na empresa, lute por ela.

É notória a influência que a chefia imediata tem sobre a participação ou não dos funcionários nos programas, pois grande parte dos funcionários que participam, recebem apoio e são incentivados pela chefia, porém os funcionários que não participam, alegaram que sua chefia nunca conversou sobre o assunto.

Os conflitos, a pouca compreensão dos colegas de trabalho, junto à falta de incentivo da chefia imediata; atuam de maneira negativa na permanência do funcionário no programa. Apesar do grau identificado não ser muito expressivo, deve-se ficar atento, pois ele existe e isso desestimula quem participa e dificulta a entrada de novos participantes. Ressalta Moscovici (2001) que quando os problemas são solucionados por um grupo de pessoas, este grupo se fortalece cada vez mais e o trabalho em equipe faz as pessoas desenvolverem habilidades de saber ouvir e falar, de planejar e de se superar.

Contribui Osório (2000), que estamos na era da grupalidade, ou seja, cada vez menos individualistas, portanto o ser humano precisa estar inserido em um grupo para atingir seus ideais. Sendo que os funcionários identificam no voluntariado uma importante oportunidade de se desenvolverem profissionalmente e na sua vida pessoal também, pois cada um leva consigo os ensinamentos adquiridos (CORULLON, 2002).

Complementa Moscovici (2001), que os grupos desenvolvem uma personalidade própria a partir da contribuição individual de cada membro, pois a pessoa agindo de forma individual tem um comportamento diferente de quando atua em grupo.

Na ficha de avaliação de desempenho, na qual os funcionários são avaliados por sua chefia sobre indicadores que mensuram seu desempenho, há o questionamento sobre sua participação em programas da empresa. Notou-se nos comentários de alguns funcionários que sua participação está atrelada ao questionamento feito através desta avaliação, ou seja, há participantes que sentem obrigação em participar, sem haver espontaneidade. Porém ao mesmo tempo, nota-se que tanto quem participa, quanto os que não participam, atribuem grande importância ao conhecimento que se adquire e a interação entre os funcionários e os setores que é fortalecida através destes programas.

Conforme afirma Moscovici (2001), para desempenhar um bom trabalho, os funcionários necessitam ter mais do que apenas habilidade técnica, eles precisam desenvolver competências para conseguir trabalhar em grupo. Isso tem ainda mais valor quando nota-se que os grupos coesos auxiliam os funcionários na resolução de problemas pessoais. Pode-se notar principalmente por parte dos atuais participantes, como é relevante poder utilizar e transmitir o conhecimento em casa e fora da empresa e isso é tão gratificante para os organizadores dos programas quanto para quem participa deles.

## 5 CONCLUSÃO

A experiência e o conhecimento adquirido com o desenvolvimento do estudo, foi de fundamental importância para o crescimento pessoal e profissional da pesquisadora, pois além de ter contribuído com informações preciosas para a empresa onde atua, obteve conhecimento necessário que a estimulou a participar da Brigada de Bombeiros Voluntários da empresa. Este conhecimento não pode ser mensurado, mas com certeza enriqueceu a experiência da pesquisadora.

O empenho necessário para a realização e obtenção do êxito nesta pesquisa, pode ser comprovado pelo fato de a pesquisadora ter alcançado os objetivos propostos no início. A partir de um estudo aprofundado sobre os programas participativos que a empresa disponibiliza, somado à contribuição perante o fato de a pesquisadora já ter participado de todos os programas, foi possível elaborar os dois questionários que mostraram a realidade da empresa. Verificou-se por meio da aplicação da pesquisa, a percepção dos funcionários que participam e dos que não participam dos programas, quanto a vários indicadores que demonstraram as opiniões destes dois grupos pesquisados. Analisou-se a influência da chefia e dos colegas de trabalho na participação dos funcionários nos programas e percebeu-se que há um índice relevante desta influência, na participação ou não do funcionário. Identificaram-se os motivos que levam o funcionário a participar ou não dos programas e percebeu-se que a rotina de trabalho intensa e a dificuldade em conciliar horários, são os principais motivos que influenciam na participação dos funcionários. Portanto, a pesquisa demonstrou que a percepção dos funcionários apresentou-se similar perante os quesitos avaliados, quanto aos dois grupos analisados. Podendo ser destacado a influência da chefia imediata, dos colegas de trabalho e a contribuição percebida pelos funcionários quanto aos benefícios percebidos em aderir aos programas da empresa.

A pesquisadora deixa como propostas de melhorias:

- Possibilitar que as chefias tenham conhecimento da existência de conflitos entre os funcionários e propor formas de integração no setor para promover a valorização da participação nos programas e incentivando o diálogo sobre os programas no setor;
- Fazer uma análise aprofundada de cada programa da empresa isoladamente, para poder avaliar o desempenho de cada programa e a satisfação dos funcionários de forma particular e tomar as medidas cabíveis mais precisamente;
- Estimular a participação dos funcionários em pelo menos um dos programas da empresa, através de campanhas internas, cobrando dos gestores o incentivo e a liberação dos seus funcionários para participarem;

- Valorizar os programas da empresa de modo que os participantes e/ou potenciais participantes o vejam como um diferencial, por meio de mais divulgação interna sobre as ações de cada programa.

O estudo foi realizado abordando os programas participativos da empresa, porém há outros programas que a empresa oferece que não são de inclusão espontânea. O funcionário interessado precisa participar de um processo seletivo para tentar sua adesão, como é o caso da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes - CIPA e o Coral, estes programas não foram contemplados no estudo, o que poderia ser feito em uma etapa seguinte.

Como sugestão para estudos futuros, esta pesquisa pode ser estendida aos funcionários da área fabril da empresa e aos funcionários das outras unidades, para verificar se o resultado será semelhante ou não e propor ações de acordo com o que for verificado.

## REFERÊNCIAS

- ABREU, Romeu Carlos Lopes de. **CCQ, círculos de controle de qualidade a integração trabalho, homem, qualidade total**. 2 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991. 217 p.
- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução a metodologia do trabalho científico**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2005. 174 p.
- AQUINO, Cleber Pinheiro de. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Ed. Atlas, 1992. 270 p.
- AZEVEDO, Debora. **Voluntariado Corporativo - Motivações para o Trabalho Voluntário**. 2007, Florianópolis. Disponível em: <[www.producaoonline.org.br/index.php/rpo/article/download/55/55](http://www.producaoonline.org.br/index.php/rpo/article/download/55/55)> Acesso em 24 abril 2011.
- BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística Aplicada às Ciências Sociais**. 6.ed. Florianópolis: Editora da UFSC, 2006. 315p.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Desenvolvimento de recursos humanos: uma estratégia de desenvolvimento organizacional**. São Paulo: Atlas, 1980. 141 p.
- BROXADO, Sílvio. **A verdadeira motivação na empresa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001. 100 p.
- CAÑETE, Ingrid. **Humanização: desafio da empresa moderna: a ginástica laboral como um caminho**. 2.ed São Paulo: Icone, 2001. 239 p.
- CARVALHO, Antonio Vieira de; SERAFIM, Oziléa Clean Gomes. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Thomson, 1995. v.2. 212p.
- CARVALHO, Pedro Carlos de. **Recursos humanos: (história, definições e procedimentos)**. Campinas, SP: Alínea, 2000. 222 p.
- CERTO, Samuel C. **Administração moderna**. 9. ed São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2003. 568 p.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica para uso dos estudantes universitários**. 3 ed. São Paulo: Ed. McGraw-Hill, 1983. xiii 249 p.

\_\_\_\_\_. **Metodologia científica**. 4. ed São Paulo: Makron, 1996. 209 p.

CHAVES, Neuza Maria Dias. **CCQ** : soluções em equipe. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 1998. 198 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à administração de pessoal**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990. 100 p.

\_\_\_\_\_. **Manual de reengenharia**: um guia para reinventar e humanizar a sua empresa com a ajuda das pessoas. São Paulo: Makron Books, 1995. 236 p.

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos**: edição compacta. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 631 p.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**. 2. ed. rev. e atual Rio de Janeiro: Campus, 2004. 529 p.

CICCO, Francesco M. G. A. F. de. **A segurança, higiene e medicina do trabalho na construção civil: nível superior**. 2 ed. São Paulo: FUNDACENTRO, 1983. 216 p.

CORULLÓN, Mónica Beatriz Galiano; MEDEIROS FILHO, Barnabé. . **Voluntariado na empresa**: gestão eficiente da participação cidadã. São Paulo: Peirópolis, 2002. 144 p.

CRUZ, Aparecido. **Bombeiro civil no Brasil**. 2009, Pará de Minas: Virtualbooks. Disponível em: <[www.dominiopublico.gov.br/.../DetalheObraDownload.do?select\\_action=&co\\_autor=110257](http://www.dominiopublico.gov.br/.../DetalheObraDownload.do?select_action=&co_autor=110257)>. Acesso em 23 abril 2011.

DAFT, Richard L. **Administração**. São Paulo: Thomson, 2005. 581p.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3.ed São Paulo: Ed. Atlas, 1996. 159 p.

GIRARDI, Dante Marciano. **O COMPARTILHAMENTO DOS PROCESSOS DE RECURSOS HUMANOS**: uma Contribuição para a Gestão do Conhecimento Organizacional. 2009, Florianópolis. Disponível em: < <http://btd.egc.ufsc.br/?p=175>> Acesso em 24 abril 2011.

GODOY, Maria Tereza Hagen de. **Voluntariado Corporativo - Motivações Para o Trabalho Voluntário**. 2004, Goiânia. Disponível em: < [http://www.btd.ufg.br/tesesimplificado/tde\\_arquivos/15/TDE-2006-08-16T172727Z-25/Publico/Maria%20Tereza%20Hagen%20Godoy.pdf](http://www.btd.ufg.br/tesesimplificado/tde_arquivos/15/TDE-2006-08-16T172727Z-25/Publico/Maria%20Tereza%20Hagen%20Godoy.pdf)> Acesso em 24 abril 2011.

KWASNICKA, Eunice Lacava. . **Introdução à administração**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1981. 238 p.

\_\_\_\_\_. **Introdução à administração**. 5 ed., rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1995. 243 p.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003. 542 p.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 4 ed. rev. e ampl. São Paulo: Ed. Atlas, 2001. 288 p.

LIMA, Deise Guadalupe de. **Ginástica laboral: metodologia de implantação de programas com abordagem ergonômica**. Jundiaí, SP: Fontoura, 2004. 119 p.

LIMA, Súsi M. Barcelos; ALBANO, Adriana Gaffrée Burns. **Um Estudo sobre Clima e Cultura Organizacional na Concepção de Diferentes Autores**. Rev. CCEI - URCAMP, v.6, n.10, p. 33-40 - ago., 2002. Disponível em: <[http://www.facape.br/ruth/adm-comport\\_organ/Conceito\\_de\\_cultura\\_e\\_clima\\_organizacional.pdf](http://www.facape.br/ruth/adm-comport_organ/Conceito_de_cultura_e_clima_organizacional.pdf)>. Acesso em 15 maio 2011.

LIMA, Valquíria de. **Ginástica laboral: atividade física no ambiente de trabalho**. 3. ed. rev. e ampl São Paulo: Phorte, 2007. 349 p.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de vida do trabalho - QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. 2. ed São Paulo: Atlas, 2007. 217 p.

LOPES, Gisele Silveira Coelho; et all. **Roteiro para elaboração do projeto de pesquisa e monografia do curso de administração**. 2011.72p.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humano: do operacional ao estratégico**. 11. ed São Paulo: Futura, 2005. 332 p.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 247 p.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. . **Fundamentos de administração: manual compacto para as disciplinas TGA e Introdução à Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 267 p.

\_\_\_\_\_. **Introdução a administração**. 7. ed. rev. e ampl São Paulo: Atlas, 2008. 404 p.

MELO, Regina Célia de; VASCONCELOS, Maria Celeste Reis Lobo de. **Aprendizagem e compartilhamento de conhecimento nos Círculos de Controle da Qualidade – CCQ de uma empresa siderúrgica.** 2007, Ipatinga. Disponível em: <<http://www.unipel.edu.br/periodicos/index.php/get/article/viewFile/191/187>> Acesso em 23 abril 2011.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração.** 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2003. 525 p.

MOSCOVICI, Fela. **Equipes dão certo:** a multiplicação do talento humano. 6.ed Rio de Janeiro: José Olympio, 2001. 240 p.

NATIVIDADE, Michelle Regina da. **Vidas em risco:** a identidade profissional dos bombeiros militares. *Psicol. Soc.* [online]. 2009, vol.21, n.3, pp. 411-420. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/psoc/v21n3/a15v21n3.pdf>> Acesos em 21 abril 2011.

OLIVEIRA, Graziela de. **Programas participativos na empresa:** visão dos trabalhadores. *Revista de administração.* São Paulo, Dezembro/1990. Disponível em: <[www.rausp.usp.br/download.asp?file=2504054.pdf](http://www.rausp.usp.br/download.asp?file=2504054.pdf)>. Acesso em 28 fevereiro 2011.

OSÓRIO, Luiz Carlos. **Grupos: teorias e práticas:** acessando a era da grupalidade. São Paulo: Artmed, 2000. 210 p.

PARRA FILHO, Domingos; SANTOS, João Almeida. **Metodologia científica.** São Paulo: Futura, 2000. 277 p.

RAMOS, Paulo. **Análise do Programa de Prevenção de Acidentes – Quase Acidente – e a Viabilidade da Aplicação Direta na Construção Civil – Estudo de Caso.** 2009, Criciúma. Disponível em: <[http://www.bib.unesc.net/pergamum/biblioteca/index.php#posicao\\_dados\\_acervo](http://www.bib.unesc.net/pergamum/biblioteca/index.php#posicao_dados_acervo)> Acesso em: 23 abril 2011.

REA, Louis M.; PARKER, Richard A. **Metodologia de pesquisa:** do planejamento à execução. São Paulo: Pioneira, 2000. 262 p.

RIBEIRO, Haroldo. **A Bíblia do 5S:** da implantação à excelência. Salvador: Casa da qualidade, 2006. 240p.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional.** 9.ed São Paulo: Prentice Hall, 2002. 637 p.

RUCHINSKI, Paulo Roberto Pereira. **Clima Organizacional do Planejamento Estratégico Corporativo**: Estratégia na Obtenção de Resultados. Cad. Pesq. NPGA, Salvador, v.3, n.1, p.1-12, 2006. Disponível em: < [www.cadernosnpga.ufba.br/include/getdoc.php?id=107](http://www.cadernosnpga.ufba.br/include/getdoc.php?id=107)>. Acesso em 15 maio 2011.

SANTOS, Sonia Maris B. Severo. **Avaliação, segundo os funcionários do programa de ginástica laboral da empresa Eliane revestimento cerâmicos de Cocal do Sul**. Criciúma, SC: UNESC, 1999. 32 p.

SCHERMERHORN JÚNIOR, John R.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 1999. 328 p.

SILVA, João Martins da. **5S: o ambiente da qualidade**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1994. 162p.

SOUZA, Edela Lanzer Pereira. **Clima e cultura organizacionais**: como se manifestam e como se manejam. São Paulo: Edgard Blücher, 1978. 91 p.

STONER, James Arthur Finch,; FREEMAN, R. Edward,. **Administração**. 5. ed Rio de Janeiro: LTC, c1994. 533 p.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas** : uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 2.ed Rio de Janeiro: FGV, 2001. 260 p.

TOASSI, Andresa Jaqueline. **Heróis de Fumaça**: Um Estudo Sobre os Sentidos do Trabalho para Profissionais Bombeiros. 2008, Florianópolis. Disponível em: <[www.cfh.ufsc.br/~ppgp/Andresa%20Jaqueline%20Toassi.pdf](http://www.cfh.ufsc.br/~ppgp/Andresa%20Jaqueline%20Toassi.pdf)> Acesso em 23 abril 2011.

TOLEDO, Flávio de. . **Administração de pessoal desenvolvimento de recursos humanos**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 1987. 238 p.

TORQUATO, Gaudêncio. **Cultura, poder, comunicação e imagem**: fundamentos da nova empresa. São Paulo: Pioneira, c1992. 278 p.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. 4ed São Paulo: Atlas, 2010. 277p.

WIEST, Nogert. **Gestão participativa via CCQ (Círculos de controle da qualidade)**. 2 ed. Joinville, SC: EDITEL, [19--]. 125 p.

ZOCCHIO, Álvaro. **Prática da prevenção de acidentes:** abc da segurança do trabalho. 7. ed., rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2002. 278 p.

## APÊNDICE

**APÊNDICE I:** Esboço do Instrumento de Coleta de Dados**QUESTIONÁRIO APLICADO AOS FUNCIONÁRIOS QUE PARTICIPAM DOS PROGRAMAS DA EMPRESA****1** Qual seu sexo?

- Masculino  
 Feminino

**2** Há quanto tempo você trabalha na empresa?

- Até 2 anos  
 de 2 a 5 anos  
 de 5 a 10 anos  
 mais de 10 anos

**3** Referente a estes programas participativos, assinale:

Programa	Já participei	Participo
5s		
CCQ		
BBV		
Ginástica Laboral		

**4** O que o motivou a entrar no(s) programa(s) que participa ou que já tenha participado?

Assinale até três alternativas.

- Incentivo financeiro da empresa  
 Incentivo e apoio da chefia imediata  
 Busca de maior integração  
 Adquirir mais conhecimento/aprendizagem  
 Tornar-se mais conhecido na empresa  
 Ser um diferencial para vaga de seleção interna

**5** O que você acredita que dificulta o ingresso de novos participantes nos programas?

Assinale até três alternativas.

- Falta de interesse  
 Falta de divulgação sobre os programas

- Dificuldade em conciliar horários
- Não permissão da chefia
- Falta de incentivo (financeiro e/ou psicológico)
- Outro: \_\_\_\_\_

**6** Caso já tenha participado e não participa mais de algum dos programas, qual motivo o fez sair?

- Rotina de trabalho intensa
- Falta de reconhecimento
- Pouco incentivo financeiro da empresa
- Falta de incentivo e apoio da chefia imediata
- Dificuldade em conciliar horários
- Mudança ou troca de função/setor
- Essa situação não aconteceu
- Outro: \_\_\_\_\_

**7** Como a participação nestes programas contribui para seu crescimento profissional e pessoal? Pontue de 1 a 4, sendo 1 para o de maior relevância e 4 para o de menor relevância.

- Maior interação com as pessoas
- Maior conhecimento adquirido
- Diferencial para vaga de seleção interna
- Aplicação em casa do que aprende na empresa

**8** Qual a maior dificuldade encontrada para conciliar a participação no(s) programa(s), com seu trabalho?

- Rotina de trabalho intensa
- Pouco apoio da chefia
- Pouca compreensão dos colegas de trabalho
- Dificuldade em conciliar horário

**9** Qual o incentivo de sua chefia imediata sobre sua participação nos programas da empresa?

- Há pouco incentivo
- Há incentivo
- Não há incentivo

Nunca conversamos sobre isso

**10** O fato de você participar do(s) programa(s) causa ou já causou algum conflito com os colegas de trabalho?

Há pouco conflito

Há conflito

Não há conflito

Nunca conversamos sobre isso

**11** O tempo dedicado aos programas influencia no seu desempenho no trabalho?

Não há influência

Há pouca influência

Há influência

**12** Você acredita ser importante haver bonificação ou formas de reconhecimento para os funcionários que participam dos programas?

Não é importante

Pouco importante

É fundamental

Espaço aberto para comentários e/ou sugestões:

## QUESTIONÁRIO APLICADO AOS FUNCIONÁRIOS QUE NÃO PARTICIPAM DOS PROGRAMAS DA EMPRESA

**1** Qual seu sexo?

- Masculino  
 Feminino

**2** Há quanto tempo você trabalha na empresa?

- Até 2 anos  
 de 2 a 5 anos  
 de 5 a 10 anos  
 mais de 10 anos

**3** Referente a estes programas participativos, assinale:

Programa	Conheço	Já Participei
5s		
CCQ		
BBV		
Ginastica Laboral		

**4** O que o faz não ingressar nos programas participativo da empresa? Assinale até três alternativas.

- Falta de interesse  
 Rotina de trabalho intensa  
 Dificuldade em conciliar horários  
 Falta de conhecimento sobre os programas  
 Não permissão da chefia  
 Falta de incentivo (financeiro e/ou psicológico)  
 Outro: \_\_\_\_\_

**5** O que você acredita que dificulta o ingresso de novos participantes nos programas? Assinale até três alternativas.

- Falta de interesse  
 Falta de divulgação sobre os programas  
 Dificuldade em conciliar horários  
 Não permissão da chefia

Falta de incentivo (financeiro e/ou psicológico)

Outro: \_\_\_\_\_

**6** Caso já tenha participado e não participa mais de algum programa, qual motivo o fez sair?

Rotina de trabalho intensa

Falta de reconhecimento

Pouco incentivo financeiro da empresa

Falta de incentivo e apoio da chefia imediata

Dificuldade em conciliar horários

Mudança ou troca de função/setor

Nunca participei

Outro: \_\_\_\_\_

**7** Como você acredita que a participação nestes programas contribuiria para o crescimento profissional e pessoal do funcionário? Pontue de 1 a 4, sendo 1 para o de maior relevância e 4 para o de menor relevância.

Maior interação com as pessoas

Maior conhecimento adquirido

Diferencial para vaga de seleção interna

Aplicação em casa do que aprende na empresa

**8** A participação nestes programas poderia auxiliar no desenvolvimento de sua rede de contatos na empresa?

Sim       Não

**9** Qual o incentivo de sua chefia imediata sobre seu ingresso no(s) programa(s) participativos da empresa?

Há pouco incentivo

Há incentivo

Não há incentivo

Nunca conversamos sobre isso

**10** A participação nestes programas é considerado por você um diferencial para o profissional?

Sim       Não

**11** Você acredita que o tempo dedicado aos programas poderia influenciar no seu desempenho no trabalho?

- Não há influência
- Há pouca influência
- Há influência

**12** Você acredita que bonificação ou formas de reconhecimento são importantes para os funcionários que participam dos programas?

- Não é importante
- Pouco importante
- É fundamental

Espaço aberto para comentários e/ou sugestões: