

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**TAMYRIS NAYARA PEREIRA LANDIN**

**QUALIDADE DE VIDA NAS ORGANIZAÇÕES:** um estudo sobre a ferramenta  
Treinamento e Desenvolvimento dos funcionários da Panificadora Pão Delícia

São Luís  
2016

**TAMYRIS NAYARA PEREIRA LANDIN**

**QUALIDADE DE VIDA NAS ORGANIZAÇÕES:** um estudo sobre a ferramenta  
Treinamento e Desenvolvimento dos funcionários da Panificadora Pão Delícia

Monografia apresentada ao curso de  
Administração da Universidade Estadual  
do Maranhão como requisito parcial para  
a obtenção do grau de Bacharel em  
Administração.

Orientador: Prof. Inácio Ferreira Façanha  
Neto

São Luís  
2016

Landin, Tamyris Nayara Pereira.

Qualidade de vida nas organizações: um estudo sobre a ferramenta treinamento e desenvolvimento dos funcionários da Panificadora Pão Delícia / Tamyris Nayara Pereira Landin. – São Luís, 2016  
76 f.: il.

Monografia (Graduação) – Curso de Administração, Universidade Estadual do Maranhão, 2016.

Orientador: Prof. Esp. Inácio Ferreira Façanha Neto.

1.Qualidade de vida. 2.Treinamento. 3.Desenvolvimento. 4.Segurança do trabalho. I.Título

CDU: 658.3:005.963.1

**TAMYRIS NAYARA PEREIRA LANDIN**

**QUALIDADE DE VIDA NAS ORGANIZAÇÕES:** um estudo sobre a ferramenta  
Treinamento e Desenvolvimento dos funcionários da Panificadora Pão Delícia

Monografia apresentada ao curso de administração da Universidade Estadual do Maranhão como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aprovado em: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

BANCA EXAMINADORA

---

**Prof. Esp. Inácio Ferreira Façanha Neto** (Orientador)

Universidade Estadual do Maranhão

---

**Prof. Maria de Fátima R. dos Santos**

Universidade Estadual do Maranhão

---

**Prof. Alysson Santos Leite**

Universidade Estadual do Maranhão



Dedico este trabalho:

À minha mãe, Darlene, e ao meu padrasto  
Tio Charles; aos meus sobrinhos Flôr de  
Lyz e Isac; ao meu irmão, Felype Landin;  
e ao meu namorado, George.

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar a Deus, que me proporcionou força, sabedoria e conhecimento e esteve comigo em todos os momentos.

A minha família, pelo apoio e estímulo durante toda minha vida acadêmica, em especial aos meus pais, aos meus irmãos Tatyane Landin e Felype Landin contemporâneo de curso e aos meus cunhados Hidelbrano Garreto e Francielma Silva também contemporânea de curso.

Aos meus amigos Geilson Oliveira; Elidilza Marquilene; Karoline Carvalho; Gabriel Cardoso; Nordson Silva; Marcelo Vieira e Cleiton José Pereira, que estiveram comigo durante todo esse tempo me dando apoio e incentivo.

Ao excelentíssimo professor Inácio Façanha meu orientador o qual me acompanhou durante todo o trabalho, com empenho e dedicação que tem pela arte de ensinar.

Ao meu querido namorado, George Oliveira, que me apoiou e ajudou dando sua colaboração para a elaboração deste trabalho.

Aos funcionários da Panificadora Pão Delícia, que me receberam tão bem e mostraram prontidão quando eu necessitava de alguma coisa.

A todos que de forma direta ou indireta contribuíram nessa jornada.

“O maior benefício do treinamento não vem de se aprender algo novo, mas de se fazer melhor aquilo que fazemos bem”.

Peter Drucker

## RESUMO

Este trabalho teve como tema principal e objeto de estudo a Qualidade de Vida dos colaboradores da Panificadora Pão Delícia, abordando os temas Treinamento, Desenvolvimento, Gestão da qualidade e suas ferramentas, que são fundamentais para o crescimento de uma empresa. Abordou-se também a Qualidade de Vida no Trabalho e Segurança do trabalho fundamentando-se nas Normas Regulamentadoras, buscando, assim, propor ações de melhoria na Qualidade de Vida dos funcionários da empresa. A pesquisa tem por objetivo proporcionar aos colaboradores a implantação do programa de Treinamento e Desenvolvimento visando seu desenvolvimento pessoal e profissional. O método de pesquisa utilizado foi o estudo de caso e coletas de dados através de entrevistas semiestruturadas. Pois a implantação do treinamento e desenvolvimento na Panificadora Pão Delícia irá proporcionar melhor qualidade de vida dos funcionários. A partir do estudo, conclui-se que é importante a averiguação quanto à problemática, já que se não resolvido, pode afetar a vida pessoal e profissional do colaborador, haja vista que um funcionário bem treinado e estimado em seu ambiente de trabalho, terá qualidade de vida e posteriormente trará bons resultados para a organização, pois se sentirá mais motivado.

Palavras-Chave: Treinamento. Desenvolvimento. Gestão da Qualidade. Qualidade de Vida no Trabalho. Segurança do Trabalho.

## **ABSTRACT**

Quality of life of employees of Bread Delight Bakery\_is the main theme and object of study of this paper, addressing themes as training, development, quality management and this tools that are essential for the growth of a company. Quality of life at work and labor safety have also discussed, based on regulatory norms, proposing improvement actions in the quality of life of the employees. This study aims to provide to employees the deployment of a Training and Development tool to propose personal and professional benefits to them. The method employed was case study and data collection by semi-structured interview. For the implementation of training and development in Bread Bakery Delicious will provide better quality of life for employees. From the study, it can be concluded that is important to check the problem, because if it is not solved it can affect the personal and professional life of the employee in view of a well-trained and estimated employee in his work environment, he will get quality of life and after will bring good results to the company, because he will feel more motivated.

Keywords: Training. Development. Quality Management. Quality of life at the work.  
Labor Safety.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Ciclo do treinamento .....	22
Figura 2 Os estratos do desenvolvimento .....	23
Figura 3 Ciclo PDCA .....	27
Figura 4 Diagrama de Causa e Efeito .....	29
Figura 5 Pirâmide de Maslow .....	37

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 Plano de ação 5W2H.....	31
Quadro 2 Modelo de Walton.....	35
Quadro 3 Organograma da empresa .....	48
Quadro 4 Etapas do PDCA .....	49
Quadro 5 Ação 1 Treinamento de Segurança do Trabalho.....	51
Quadro 6 Ação 2 Ginastica Laboral .....	52
Quadro 7 Ação 3 Implantação do DDS .....	52

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ASO	-	Atestados de Saúde Ocupacionais
CANPAT	-	Campanha Nacional de Prevenção de Acidentes do Trabalho
CIPA	-	Comissão Interna de Prevenção de Acidentes
CNAE	-	Classificação Nacional de Atividades Econômicas.
DDS	-	Diálogo Diário de Segurança
DRT	-	Delegacia Regional do Trabalho
EPC	-	Equipamento de Proteção Coletiva
EPI	-	Equipamento de Proteção Individual
MTE	-	Ministério do Trabalho e Emprego
NR	-	Normas Regulamentadoras
PDCA	-	<i>Plan, Do, Check, Action</i>
PMCSO	-	Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional
PPRA	-	Programa de Prevenção de Riscos Ambientais
QVT	-	Qualidade de vida no trabalho
SSST	-	Serviço de Saúde e Segurança no Trabalho
T & D	-	Treinamento e Desenvolvimento



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	13
<b>2 A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO</b> .....	16
<b>2.1 Treinamento</b> .....	18
2.2.1 Etapas Do Treinamento .....	19
2.2.2 Métodos de Treinamento.....	22
<b>2.2 Desenvolvimento</b> .....	23
<b>2.3 Gestão da qualidade</b> .....	24
2.3.1 Ferramentas da Qualidade .....	26
2.3.1.1 <i>Ciclo PDCA</i> .....	26
2.3.1.2 <i>Diagrama de Ishikawa</i> .....	28
2.3.1.3 <i>5W2H</i> .....	30
<b>2.4 Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)</b> .....	32
2.4.1 Modelo de Walton .....	34
2.4.2 A hierarquia de necessidades de Maslow .....	36
2.4.3 Segurança do trabalho .....	39
2.4.4 Ginástica Laboral .....	44
2.4.5 Diálogo Diário de Segurança - DDS .....	45
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	46
<b>4 HISTÓRICO DA EMPRESA ESTUDADA</b> .....	47
<b>5 ANÁLISES E RESULTADOS</b> .....	49
<b>5.1 Análises</b> .....	49
5.1.1 Análise dos funcionários .....	50
5.1.2 Análise do Gestor .....	50
5.2 Plano de Ação .....	51
5.3 Resultados .....	52
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	56
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	57
<b>APÊNDICE A - ENTREVISTA PARA COLETA DE DADOS COM OS FUNCIONÁRIOS</b> .....	61
<b>APÊNDICE B- ENTREVISTA DIRECIONADA AO GESTOR DA EMPRESA</b> .....	63
<b>APÊNDICE C - REGISTROS DE FOTOS DA EMPRESA PESQUISADA</b> .....	64

<b>ANEXO A - AUTORIZAÇÃO DA EMPRESA.....</b>	<b>68</b>
<b>ANEXO B – FICHA DE EPI / AUXILIAR ADMINISTRATIVO.....</b>	<b>69</b>
<b>ANEXO C – FICHA DE EPI / AUXILIAR DE PADEIRO .....</b>	<b>70</b>
<b>ANEXO D – CERTIFICADOS DE TREINAMENTO .....</b>	<b>71</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O Treinamento e Desenvolvimento têm como objetivo corroborar a forma que algumas empresas utilizam com seus funcionários no momento em que são contratados, trazendo aprimoramento e para ter resultados positivos para a empresa, onde o ideal é que o funcionário esteja bem preparado.

A capacitação profissional adota o comando estratégico nas organizações, dela depende a eficácia operacional, flexibilidade produtiva e inteligência criativa na geração de inovações e diferenciais.

Para isso, é necessário criar um ambiente onde as pessoas possam se sentir bem com seus colegas de trabalho e estar confiantes na satisfação das próprias necessidades, ao mesmo tempo em que cooperam com o grupo.

Através do treinamento e desenvolvimento o funcionário aumenta a eficiência e eficácia, melhora seus resultados, a qualidade de vida no trabalho (QVT), sua produtividade, melhora o atendimento ao cliente e também melhora a imagem da empresa.

As organizações estão evidenciando o treinamento e o desenvolvimento como ferramenta de capacitação indispensável e necessária que visa desenvolver os colaboradores para executar sua atividade com elevada qualidade e melhorando a produtividade. A pesquisa irá apresentar as vantagens do Treinamento e Desenvolvimento (T & D), sua importância e os impactos que irão gerar no indivíduo. A panificadora Pão Delícia é uma microempresa que atua no setor privado do ramo alimentício.

Diante do contexto levanta-se a seguinte questão: Será que a implantação de um programa de treinamento e desenvolvimento para os funcionários da Panificadora Pão Delícia contribuirá para a melhoria da produtividade, do atendimento ao cliente e da imagem da empresa?

Justifica-se a escolha deste assunto, pelo fato de ser de extrema importância analisar a qualidade de vida no trabalho como um fator determinante para a satisfação dos funcionários dentro da organização, pois nas organizações é que passam a maior parte da sua vida com máquinas, equipamentos, em salas de setores específicos, mas também onde interagem com as diferentes pessoas numa relação que abarca diferentes personalidades. E academicamente é importante pois o um aprofundamento acerca do assunto e uma aprendizagem bastante

enriquecedora.

A pesquisa tem por objetivo proporcionar aos colaboradores a implantação do programa de Treinamento e Desenvolvimento visando seu desenvolvimento pessoal e profissional, portanto foram traçados os seguintes objetivos específicos:

- a) Diagnosticar a situação da Panificadora mediante check-list de inspeção de Segurança do Trabalho.
- b) Elaborar plano de ação contemplando melhorias para o treinamento e desenvolvimento como: processo produtivo, atendimento ao cliente, motivação, satisfação e qualidade de vida.
- c) Avaliar os resultados do plano de ação.

A qualidade de vida no trabalho tem como objetivo melhorar as condições de trabalho dos colaboradores para mantê-los engajados a participar e cooperar com os desafios competitivos da organização.

Será usada a ferramenta de treinamento e desenvolvimento dos funcionários da empresa visando a qualidade de vida dos mesmos, onde será avaliado os funcionários no ponto de vista de sua qualidade profissional e onde pretendem chegar em relação a capacitação individual e coletiva.

Dessa forma, valorizando os colaboradores e obtendo um desempenho satisfatório através do treinamento e desenvolvimento.

O estudo tratará da qualidade de vida nas organizações, sobre a ferramenta Treinamento e Desenvolvimento dos funcionários da Panificadora Pão Delícia.

Este trabalho tem como objetivo proporcionar aos funcionários da Panificadora Pão Delícia a implantação do programa de treinamento e desenvolvimento para seu desenvolvimento profissional e pessoal e propor ações de melhorias voltadas ao treinamento e desenvolvimento direcionado ao processo produtivo, atendimento ao cliente e à questão de motivação, satisfação e qualidade de vida dos funcionários da Panificadora Pão Delícia.

Este estudo metodologicamente foi classificado como bibliográfico, documental, exploratória/descritiva e pesquisa de campo na forma de estudo de caso na Panificadora Pão Delícia, que é uma microempresa. O universo da pesquisa

foram os colaboradores Panificadora Pão Delícia, localizada em São José de Ribamar. Os dados levantados foram tratados de forma qualitativa.

O trabalho dispõe de seis capítulos. O primeiro capítulo é constituído da introdução, onde também está inserida a problemática da pesquisa, a justificativa e objetivos geral e específicos. O segundo capítulo trata do referencial teórico em que faz a descrição e conceituação acerca dos assuntos treinamento, desenvolvimento e gestão da qualidade, incluindo algumas ferramentas da qualidade, como a qualidade de vida no trabalho. Aborda também o modelo de Walton e a hierarquia de necessidades de Maslow, além de segurança no trabalho, com base nas normas regulamentadoras relativas à segurança e saúde do trabalho, ginástica laboral e, por fim, diálogo diário de segurança. No terceiro capítulo encontra-se a metodologia adotada para a pesquisa. O quarto capítulo trata do histórico da empresa pesquisada, sua missão, visão, localização o objeto de estudo em si. O quinto capítulo relata a respeito das análises e resultados, mostrando-se a utilização das ferramentas da qualidade, na questão do treinamento e desenvolvimento; quais os resultados que foram obtidos, a análise dos funcionários e do proprietário em relação ao tema. E o sexto e último capítulo, composto pelas considerações finais, onde há uma visão geral a respeito do estudo, focando na importância do treinamento e desenvolvimento do funcionário para o bom desempenho da empresa.

## **2 A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO**

A Gestão de T&D tem se tornado uma grande aliada para as estratégias de alcance de resultados pessoais e organizacionais, pois a empresa tem que estar preparada para saber treinar e desenvolver o funcionário, de forma que tais medidas ajudem a motivar e, para com isso fazer com que os mesmos buscam alcançar resultados melhores através do comprometimento, e em troca a empresa faz um investimento que irá trazer benefícios organizacionais, tais como técnicas novas de produção, elaboração de novos produtos, segurança no trabalho, como o funcionário deverá manusear cada máquina e cada procedimento de seu material de trabalho e pessoais no sentido de proporcionar maior qualidade de vida aos colaboradores.

O grande desafio do Treinamento & Desenvolvimento é aliar competências individuais, organizacionais e profissionais de maneira que atenda a satisfação dos desejos tanto dos colaboradores quanto dos objetivos da empresa, os clientes.

O treinamento visa à educação profissional, que tem como objetivo adaptar o colaborador a determinado cargo, que é situado a curto prazo, pois é restrito e imediato, procurando dar ao funcionário elementos essenciais para que ele exerça seu cargo com eficiência e desenvolva suas habilidades, pensamentos e conhecimentos. Mas, para que obtenha essa eficácia é necessário fazer um levantamento de necessidades de desenvolvimento e treinamento, e diagnosticar o atual estágio da empresa no sentido de mensurar as competências dos mesmos ao nível desejado pelas as operações e estratégias da empresa.

Enquanto o treinamento é voltado para o presente, o cargo atual do colaborador, o desenvolvimento de pessoas possui um fogo mais generalizado aos cargos que serão ocupados posteriormente na empresa onde são novas habilidades e aptidões que serão requeridas. Mas, tanto o treinamento quanto o desenvolvimento estabelecem-se em processos de aprendizagem.

Segundo Milkovich e Boudreau (2000), a vantagem competitiva sustentável ocorre quando a empresa implanta uma estratégia de criação de valor, ou seja, uma estratégia que não tenha sido implementada ao mesmo tempo por seus concorrentes de forma autêntica ou virtual e quando outra organização não possui a capacidade de reproduzir as melhorias dessa vantagem.

Segundo Boog (2006, p. 49): “[...] além de gostar do treinamento, os participantes aplicam em seu trabalho o que aprenderam no treinamento, e os resultados são visíveis.”

Isso quer dizer que o treinamento muitas vezes só é levado a sério e também desenvolvido quando o funcionário o absorve de fato como algo bom em sua vida, pois quando o treinamento é satisfatório, quando o funcionário tem prazer em desenvolvê-lo na empresa, trará posteriormente bons resultados.

Atualmente considera-se que o treinamento e o desenvolvimento são os modos eficazes para a ampliação das competências que fazem com que aumentem a produtividade e a criatividade, e também a competitividade no mercado.

Existem diferenças entre os termos educação, desenvolvimento e treinamento:

- a) Educação profissional: prepara o indivíduo para uma profissão;
- b) Desenvolvimento profissional: aperfeiçoa o indivíduo para uma carreira em determinada profissão;
- c) Treinamento: adapta o indivíduo a um cargo ou função (AQUINO, 1992).

O treinamento e o desenvolvimento de pessoas nas organizações devem conter uma atitude contínua da empresa e serem utilizados como objetivos de trazer à empresa benefícios qualitativos e quantitativos.

O aumento do rendimento da produtividade, redução de tempo, melhor eficácia, melhor adaptação às mudanças e tecnologias, redução de custo por causa da abstenção de erros e acidentes, clientes satisfeitos com o atendimento e a qualidade do produto ou do serviço e um bom clima organizacional são alguns benefícios que a ferramenta de T&D pode trazer para a organização.

Quando se pensa em treinamento e desenvolvimento, é importante ressaltar que um importante autor Chiavenato (1999, p.305), nos diz que:

Como os programas de treinamentos representam um investimento em custos [...] requer-se um retorno razoável desse investimento. Basicamente, deve-se avaliar se o programa de treinamento atende às necessidades para as quais foi desenhado. Entende-se que para diagnosticar se houve benefícios para a organização é necessário verificar se os resultados obtidos foram os que aspiravam e se lhes proporcionaram retorno.

Vale lembrar que entre os diversos benefícios que o T & D pode proporcionar aos colaboradores são: a autoconfiança, melhor desempenho, o colaborador se torna mais eficiente e eficaz, mudanças comportamentais, melhora a autoestima, motivação e ampliação seus conhecimentos.

## **2.1 Treinamento**

O treinamento auxilia as organizações a qualificarem seus profissionais, para executarem suas atividades, é um esforço dirigido no sentido de equipe, com a finalidade de fazer atingir o mais economicamente possível os objetivos da empresa.

Quanto à questão de planejar o treinamento, para Chiavenato (2009, p.115)

O planejamento do treinamento é uma decorrência do diagnóstico das necessidades de treinamento. Geralmente os recursos colocados à disposição do treinamento estão relacionados com a problemática diagnosticada.

Em alguns casos as empresas só proporcionam o treinamento ao funcionário quando diagnosticam algum problema como, por exemplo, no processo produtivo, onde a empresa sofre consequências negativas e acaba contratando um especialista na área para treinar seus colaboradores para que os desenvolvam, resolvendo o problema da produção, e a empresa volte a ter credibilidade e um retorno lucrativo.

É necessário fazer uma abordagem das necessidades específicas, fazer a definição do porquê, ou seja, do objetivo do treinamento, de quantas pessoas serão contempladas com o treinamento, quais setores serão feitos, quem irá executar, quanto custará, ter um controle e também possuir a avaliação de resultados.

O treinamento torna-se um processo de educação de curto prazo aplicado a uma forma sistêmica e organizada, por meio do qual as pessoas adquirem conhecimento, aprimoramento das habilidades pessoais em função de objetivos já definidos. O treinamento se dá no processo pelo qual o colaborador é disposto para desempenhar de maneira eficiente e eficaz as tarefas que lhes são determinadas a desempenhar para o seu cargo.



Sobre a situação da temática treinamento Fleury e Oliveira Junior (2002, pg. 55) diz:

Muito mais que aprimorar as pessoas no cargo, o treinamento visa o desenvolvimento de competências, tornando as pessoas mais produtivas e inovadas, contribuindo, assim, para um melhor alcance dos objetivos organizacionais.

Infere-se que o treinamento deve estar ligado à metas, pois são elas que devem justificar a ação de um treinamento e devem impulsionar a obtenção dos resultados esperados, havendo a necessidade de incentivar a adoção de uma nova atitude, habilidade ou um novo conhecimento a ser sobreposto no trabalho e o mesmo precisa agregar valores ao negócio.

Segundo Reginatto (2004, p.45): “O treinamento ajuda as pessoas a serem mais eficientes, evitando erros, melhorando atitudes e alcançando maior produtividade, pois, por meio dele, podia-se aprender fazendo, reavaliando e mudando comportamentos”.

Tendo como referência Reginatto (2004), pode-se afirmar que o treinamento é de grande importância para o desenvolvimento pessoal e organizacional do colaborador, pois ele reflete de forma positiva, onde, se um funcionário é bem treinado, ele obterá resultados bons, tais como: melhoria na produtividade, trabalhar mais motivado, pois verá a valorização por parte da empresa por fazer um investimento em sua capacitação e, com isso, trabalhará de forma mais eficiente e eficaz.

### 2.1.1 Etapas Do Treinamento

Segundo Chiavenato (2010), o processo do treinamento se dá em quatro etapas: levantamento das necessidades de treinamento; programação de treinamento para atender às necessidades; implementação e execução e avaliação dos resultados.

Cada etapa do treinamento é importante, pois através delas uma empresa pode ser salva de um possível declínio e poderá obter sucesso diagnosticando os problemas e traçando um planejamento eficaz de forma que a empresa tenha um bom desempenho organizacional.

A primeira etapa, Diagnóstico ou Levantamento de necessidades de treinamento, corresponde à primeira etapa do treinamento, é mensurado um diagnóstico do que deve ser feito; e se faz a identificação dos *gaps* de desempenho, que pode ser feito a priori, é o diagnóstico que é feito antes de treinamentos que ainda vão acontecer, como a expansão da empresa, e os funcionários deverão estar preparados para o que irá acontecer. Outro exemplo também é a redução do quadro de funcionários, pois as pessoas que permanecerem vão ter que assumir as atribuições que eram do funcionário que foi demitido, mas a empresa deverá treiná-los. A mudança nos processos também pode ser um fator do diagnóstico onde é criado um processo de reformulação em que os funcionários deverão ser treinados para lidar com os novos processos e para a chegada de novas tecnologias também.

Assim, é necessário ensinar o colaborador a lidar com a determinada mudança. O levantamento de necessidades pode também, a posteriori, trata-se da resolução de um problema que já aconteceu através da organização, elaboração, treinamento e desenvolvimento, como, por exemplo, a baixa qualidade no serviço ou produto, a baixa produtividade, problemas frequentes, comunicação deficiente, elevados números de acidentes e reclamações de clientes. Para fazer a identificação dessas necessidades é preciso aplicar questionários com gestores, colaboradores, fornecedores e clientes. Estes são essenciais para se obter um o diagnóstico ou através da mudança organizacional, análise de cargos, exames de empregados. E essa fase se dá através de três níveis que são: o nível de análise organizacional, nível de análise dos recursos humanos e o nível de análise das operações e tarefas. Esses níveis analisam as habilidades, as capacidades, as atitudes, os comportamentos e também o conhecimento dos funcionários, além de analisarem a necessidade de realizar o treinamento com os colaboradores.

Marras (2000) destaca que o treinamento deve ser contínuo e é uma responsabilidade a ser compartilhada na área de treinamento e desenvolvimento com demais áreas das empresas em relação à necessidade de treinamento, pois treinamento e desenvolvimento são instrumentos catalisadores das necessidades organizacionais.

É de extrema importância toda a empresa ter o conhecimento das necessidades da organização, ou seja, ter um empenho da parte de todos para que essas necessidades sejam identificadas e tenham uma programação adequada para a realização de cada uma.

A segunda etapa, Programação do treinamento, é a elaboração do programa que atenderá às necessidades diagnosticadas, ou seja, onde é fundamentado a respeito dos aspectos de quem deve ser treinado, quem irá fazer o treinamento, o assunto que será abordado neste, onde acontecerá, como irá ocorrer, quando será feito, qual a disponibilidade dos funcionários, qual custo benefício, quanto tempo vai durar, qual o objetivo do treinamento, e quais os resultados esperados. Isso serve para evitar que seja subjetivo o programa de treinamento. É necessário ter foco e objetivo para que haja a implementação e execução do treinamento.

Na terceira etapa, Implementação e execução, acontece a aplicação e condução do programa de treinamento, dependendo da adequação do programa de treinamento às necessidades organizacionais, a qualidade do material do treinamento, a cooperação dos chefes, ou seja, deve ser feita com toda a empresa independentemente do nível hierárquico e função. Depende também da qualidade e preparo do instrutor, do interesse e qualidade dos aprendizes, pois influi nos resultados do programa de treinamento e é necessário haver um alinhamento com os objetivos organizacionais e os objetivos da área em que será realizado o treinamento. Os recursos materiais e humanos também são peças chaves para a realização desta etapa.

Na quarta etapa, Avaliação dos resultados, verificam-se os resultados obtidos com o treinamento e a sua eficiência, ou seja, verificar se o treinamento produziu as modificações desejadas e verificar se o treinamento apresentou relação no alcance das metas da empresa.

Pode haver uma avaliação com o funcionário sobre o que ele achou do treinamento, como se sentiu em ter participando de um treinamento, quais foram as principais melhorias que ele percebeu, além de avaliar também os recursos utilizados, as estratégias e a didática do programa. Na avaliação dos resultados deve haver também qual foi o aumento da eficácia organizacional, se houve a melhoria da imagem da empresa, redução de absenteísmo, aumento da produtividade, redução de índices de acidentes, aumento de clientes, redução do fluxo de produção, melhoria na qualidade dos produtos e serviços, avaliar o retorno do investimento, o impacto que tem nos programas da empresa.

Gil (2001) observa que para uma empresa se preparar para os desafios da inovação e da concorrência, é necessário a empresa ter pessoas ágeis,

competentes, empreendedoras e dispostas a assumir riscos. Desse modo, demanda muito mais do que pessoas treinadas, precisa-se de pessoas engajadas no processo da empresa como um todo para que seja realizado com eficiência e eficácia o que for proposto, para que ambos, tanto funcionários quanto gestores, obtenham êxito e se sobressaíam em meio aos concorrentes.

Segundo Araújo (2006), o treinamento é um processo sistemático para gerar a obtenção de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que tenham como resultado a melhoria da adequação entre as especialidades dos empregados e as exigências dos papéis ligados à sua função. Está ligado diretamente à interação das habilidades pessoais dos colaboradores com as funções e tarefas por eles realizadas, onde as atividades são orientadas e planejadas pela busca de um conhecimento e capacitação.

A Figura 1 mostra como se dá o ciclo do processo do treinamento, onde se assemelha ao modelo de sistema aberto, que tem como componentes: entradas (*inputs*), processamento, saídas (*outputs*) e retroação (*feedback*).

**Figura 1 - Ciclo do treinamento**



Fonte: Chiavenato (2009, p. 50)

### 2.1.2 Métodos de treinamento

O treinamento pode se dar de duas formas, internamente ou externamente. É interno quando ocorre dentro da própria empresa na execução da tarefa, e é externo quando realizado em outros locais fora do ambiente de trabalho. Porém, metodologicamente pode ser presencial, reuniões informativas e treinamento

à distância, dependendo da necessidade da empresa.

Esses tipos de treinamento podem ocorrer dentro ou fora da organização, em salas de aula de centros de treinamento, em escolas de formação profissional e acontece no momento em que os funcionários estão desempenhando suas próprias tarefas. Torna-se bom para o funcionário, porque ele vê na prática como funciona (presencial), também podem ser realizados periódica ou esporadicamente (reuniões informativas) conforme a necessidade, a fim de atualizar os funcionários e os gestores sobre os assuntos pertinentes às suas áreas. É viável, pois a empresa contata a necessidade do setor e toma as providências cabíveis para cada área ou até mesmo o treinamento que é feito à distância, como, por exemplo, cursos online, que precisam ser feitos fora do ambiente de trabalho; torna-se mais prático por não necessitar que o funcionário esteja presente e torna-se mais cômodo porque pode fazer o treinamento até na sua própria casa (*e-training*).

## **2.2 Desenvolvimento**

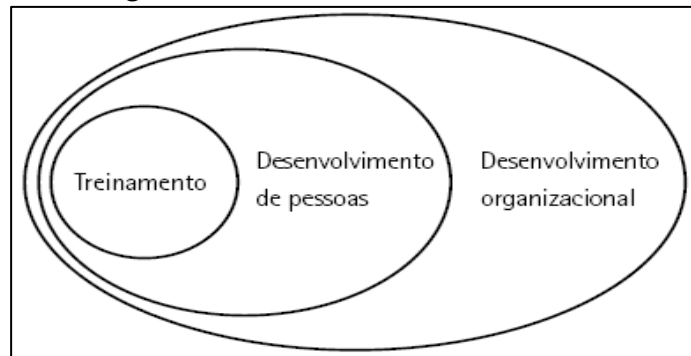
O conceito de desenvolvimento de pessoas é mais amplo que o conceito de treinamento por se tratar de um processo a longo prazo, e tem como objetivo capacitar as pessoas para se tornarem profissionais de sucesso, além de visar à motivação e o aperfeiçoamento das capacidades do funcionário.

“Desenvolvimento é o processo a longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização, [...]” (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000, p.338).

Ou seja, se dentro da organização o funcionário é valorizado e bem treinado, então ele retribuirá desenvolvendo um bom trabalho e mostrando os frutos do investimento que a organização fez a ele.

A Figura 2 define alguns objetivos da relação entre funcionários e empresa na questão de: treinamento, desenvolvimento de pessoas e desenvolvimento organizacional, onde a empresa e os funcionários estão em constante mudança dependendo da realidade, dos objetivos estabelecidos, dependendo da necessidade ou situação.

**Figura 2 - Os estratos do desenvolvimento**



Fonte: Chiavenato (2006)

Através desse ciclo pode-se ver que o treinamento está ligado ao indivíduo com perspectivas no cargo com objetivo no presente. O desenvolvimento de pessoas possui foco no indivíduo com perspectivas na carreira futura, ocupando cargos estratégicos e o desenvolvimento organizacional possui foco na empresa como um todo com perspectivas na cultura organizacional.

As organizações buscam ações que sejam voltadas à capacitação constante do funcionário, devido a um ambiente dinâmico e corporativo, pois isso pode tornar o colaborador mais eficaz nas tarefas que executa (GIL, 2007).

Existem diversas formas de capacitar um colaborador e para isso é necessário desenvolver ações que incluam o funcionário nesse ambiente, porque dependendo do treinamento que recebe, seu desempenho na organização será bem melhor, onde também depende muito do clima organizacional.

Para Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001), desenvolver-se significa alcançar níveis de capacitação crescente e receber requisitos para aumentar ainda mais as habilidades, porque é através do desenvolvimento que o funcionário passará a exercer funções e cargos ainda mais desafiadores que irão proporcionar mais reconhecimento e status ao colaborador.

Torna-se um dever do recursos humanos fazer a programação às necessidades de capacitação dos colaboradores, para que haja a fixação dos objetivos e o desenvolvimento dos mesmos, para a obtenção dos resultados almejados pela a empresa, e para aumentar a autoestima do funcionário através da valorização para que ele desenvolva sua função ainda melhor.

## 2.3 Gestão da qualidade

A Gestão da Qualidade para fazer correções nos erros dos produtos bélicos teve início na Segunda Guerra Mundial, no século XX, mas anteriormente, o termo utilizado era “Controle de Processos”. Com sua evolução, passou a se chamar Garantia da Qualidade, utilizando normas específicas para cada etapa e logo surgiu o Controle da Qualidade, que se deu através da invenção da produção em massa, por Ford, e por fim tornou-se “Administração da Qualidade Total”, que visa melhorar de modo continuado o desempenho organizacional e é uma gerencia que possui foco na qualidade da produção e nos serviços.

Em 1931, Walter Andrew Sherwart, estatístico norte-americano, em uma publicação, decidiu mostrar alguns conceitos sobre qualidade. Ele iniciou estudos sobre a qualidade nas indústrias e demais locais de produção e desenvolveu o Controle Estatístico de Processo, mais conhecido como CEP, e também criou o ciclo de PDCA, que é um método usado para resolver problemas, controlar e melhorar processos de forma constante. Um país que se destacou nesse sentido foi o Japão, pois houve a necessidade de fazer a melhoria na qualidade de seus produtos. Ou seja, a partir do surgimento desses métodos, os clientes passaram a serem mais exigentes na questão de qualidade e exigiam isso das empresas.

Segundo Campos (2004), gerenciar é resolver dificuldades, e a dificuldade é um resultado indesejável. Portanto, gerenciar é identificar problemas, entender as suas causas e suas consequências e atingi-las com um método para buscar resultados; um gestor que busca a melhoria contínua, busca entre seus resultados um não desejável e ali encontra um problema que, com a utilização de um método de melhoria contínua dos resultados, consegue um melhor indicador para a organização.

As organizações procuram uma maior interação com o cliente, isto é, buscam uma fidelização do mesmo através da qualidade, para garantir o seu sucesso através de uma sistemática adaptação ao uso dos seus produtos e serviços. A empresa focaliza na satisfação dos clientes, haja vista que o sucesso da organização depende disso e é o principal objetivo da principal Gestão da Qualidade, e a cada dia as empresas buscam superar as expectativas dos clientes.

Esse modelo começou a ser implantado no Brasil a partir de 1990 e trouxe o início da utilização das normas ISO 9000, normas que ganharam

rapidamente uma importância significativa devido ao seu referencial na gestão das organizações, sendo hoje um verdadeiro fenômeno em nível mundial, bem como o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade, criado pelo Governo Federal com o objetivo de auxiliar na competitividade dos produtos brasileiros.

A gestão da qualidade de ser praticada por todos os indivíduos que constituem a organização, desde o diretor até os funcionários da linha de produção, pois como o processo é periódico deve começar na alta gestão e contagiar a todos na organização, ou seja, de cima para baixo, onde todos da empresa devem estar empenhados para alcançarem os objetivos e cumprir as metas.

Segundo Ruthes (2010), a Gestão da Qualidade Total é uma estratégia da administração orientada para criar consciência da qualidade em todos os processos organizacionais, isso quer dizer que são pensamentos estratégicos que antecedem o agir e o produzir, onde é necessário ter foco no cliente; trabalho em equipe dentro da organização como um todo; as decisões devem ser baseadas em fatos e dados fundamentados; e buscar as soluções dos problemas e a diminuição dos erros.

Portanto, gerenciar a qualidade do produto é definir as ações com o objetivo de se certificar de que as exigências dos clientes estão sendo identificadas com exatidão e atendidas de maneira que a empresa possa ter máxima vantagem lucrativa, tudo isso com o objetivo de tornar a organização mais competitiva, flexível e eficaz na elaboração de seu planejamento.

Muitos homens conhecidos como Teóricos da Qualidade contribuíram para a definição desse termo, os principais foram: William Edwards Deming, Joseph Juran, Philip Crosby, Armand Feigenbaum e Karuo Ishikawa, cada um com sua participação a respeito do tema.

### 2.3.1 Ferramentas da qualidade

Conforme Pongeluppe (2002, p.48), “[...] as ferramentas gerenciais aliadas à informação passam a ser parte integrante do processo de administração estratégica”.

Portanto, as ferramentas da qualidade são procedimentos gerenciais utilizados para melhorar a qualidade de projetos, produtos, sistemas e processos de uma empresa e existem diversas ferramentas que são relacionadas com a Gestão da Qualidade, e muitas foram desenvolvidas no decorrer dos anos dependendo da



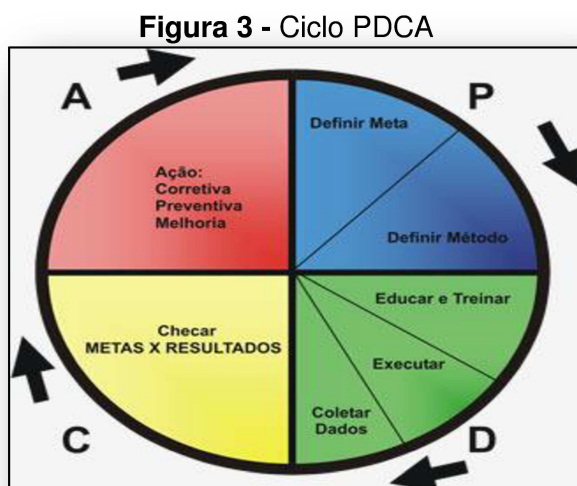
necessidade da empresa, com o objetivo de aprimorar o controle de qualidade industrial, ajudam a identificar possíveis problemas que venham a ocorrer em um determinado projeto ou produto de modo que haja uma ação preventiva para uma futura irregularidade e algumas servem também para listar causas e efeitos dos elementos em um projeto ou processo que possam ter seus resultados afetados. Fazer uso de uma dessas ferramentas é de extrema importância para uma empresa.

### 2.3.1.1 Ciclo PDCA

Conforme Seleme (2008), o PDCA é um método de melhoria contínua, e não se esgota em sua aplicabilidade com uma única utilização no processo, visto que acrescenta na organização uma cultura de melhoria que permeia todos os processos. O Ciclo PDCA significa *Plan, Do Check, Action* em inglês, mas em português que dizer planejar, fazer, verificar e agir. Tem a função de garantir que a empresa organize seus processos, não importando a sua natureza disposta na Figura 3.

Sendo assim, é uma metodologia de melhoria contínua que se dá através de um problema, onde através de um resultado não desejável busca-se a melhor solução e a manutenção do resultado obtido.

Foi criado por Walter A. Shewart na década de 20, porém se tornou conhecido quando William Edward Deming, um dos gurus da gestão da qualidade, fez a divulgação deste conceito para o mundo todo e, por essa razão, o ciclo PDCA ficou conhecido a partir da década de 1950 como Ciclo Deming.



Fonte: Andrade (2003).

Planejar (*Plan*) é utilizado para definir os objetivos a serem alcançados na manutenção ou na melhoria dos métodos e dos processos que virão a serem atingidos pelas metas propostas, ou seja, são definidos os objetivos de cada processo até chegar ao produto ou serviço final requerido pelo cliente, levando em consideração a política da empresa.

Para Seleme (2008), os problemas devem ser hierarquizados por grau de importância, a análise de indicar quais são as causas vitais e separá-las para a aplicação do método.

O autor quer dizer que a empresa deve focar nos problemas de maior relevância, ou seja, aqueles os quais a não resolução pode trazer problemas maiores ou até a falência da empresa, e por isso a necessidade do envolvimento de todos da empresa do nível estratégico ao operacional.

Segundo Aguiar (2012), uma das formas de se aumentar o conhecimento do problema e de se obter a simplificação da sua solução é: observá-lo sobre vários ângulos e estratificá-lo de acordo com o conhecimento técnico sobre situações relacionadas a ele; definir os focos do problema a serem tratados nas estratificações feitas; e avaliar os focos do problema em relação às suas variações.

O planejamento é de grande importância, pois estabelece os objetivos da empresa, especificando a forma como serão alcançados, e provém de uma pesquisa para o futuro, fazendo, assim, o desenvolvimento um plano de ações para atingir as metas traçadas.

Esta etapa, o planejamento, deve ser composta pelos seguintes passos: Identificação do Problema, Estabelecimento de Metas, Análise do Fenômeno, Análise do Processo e Plano de Ação.

O Fazer (*Do*) ocorre depois de construído o planejamento, é onde as ações são exercitadas de fato. A etapa consiste em fazer as ações que foram planejadas para investir contra as causas do problema e onde pessoas precisam de treinamento para seguir da forma como planejado no plano de ação.

Verificação (*Check*) é onde os processos são analisados através de ferramentas adequadas, verificar se cada processo cumpre o que foi proposto no planejamento. É nessa fase também que poderão ser encontrados erros ou falhas no processo.

Agir (*Action*) é feito através da utilização da base dos resultados da etapa de verificação para a aplicação de tomada de ações corretivas e a padronização da

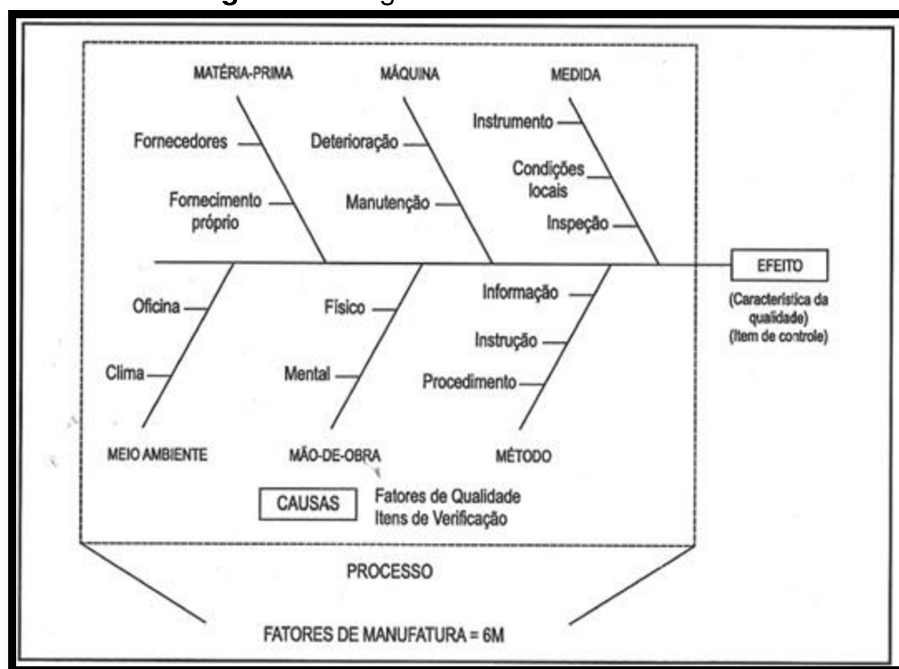
forma como deverá ser a execução do processo, e volta-se para a etapa Planejamento para começar novamente o ciclo e, assim, a busca da melhoria continua.

Através do ciclo PDCA cada processo realizado origina-se em um novo processo até que o produto ou serviço chegue ao cliente, é um ciclo que está em constante renovação e melhoria, pois cada etapa do processo é analisada.

### 2.3.1.2 Diagrama de Ishikawa

O Diagrama de Ishikawa, também conhecido como Espinha de Peixe ou Diagrama de Causa e Efeito e Diagrama 6M, possui como alvo indicar a relação entre o efeito e as causas que cooperam para a sua ocorrência, aplicado por Kaoru Ishikawa, professor de uma Universidade de Tóquio, no ano de 1953, foi utilizado para detectar os problemas de qualidade de uma fábrica exemplificado na Figura 4.

**Figura 4 - Diagrama de Causa e Efeito**



Fonte: Campos (2004)

Existem seis tipos de categorias utilizadas para classificar o problema. Para fazer a estruturação do diagrama, a técnica é utilizada em muitas empresas para realizar o gerenciamento e o controle de qualidade dos processos, é considerado como uma ferramenta da qualidade, serve para estudar problemas

identificados como prioritários através da análise do Diagrama de Pareto.

É considerada como uma ferramenta gráfica da administração, que é utilizada no gerenciamento e no controle de qualidade da organização, já que ela considera que os problemas de uma empresa podem ser divididos em seis tipos diferentes de causas; são elas: o método, a máquina, a medida, o meio ambiente, a mão-de-obra e o material, por essa razão também o diagrama é conhecido como Diagrama 6M.

Como fazer o Diagrama de Ishikawa:

- a) Definir o problema: em primeiro lugar, é necessário determinar o problema que será analisado no diagrama, assim como determinar o objetivo que se espera alcançar;
- b) Estruturar o diagrama: onde a pessoa que executará o processo deverá juntar todas as informações necessárias sobre o problema em questão;
- c) Agrupar as informações: a equipe deve apresentar as informações organizadas por meio de sessões de brainstorming, é importante agregar pessoas que estejam atreladas diretamente com o problema em questão;
- d) Classificar as causas: onde as informações deverão ser ordenadas da melhor maneira, apontando as principais causas do problema e descartar informações desnecessárias. É importante dividi-las de acordo com cada categoria, deverão também ser definidas as sub-causas do problema, onde o diagrama completo deve conter o início (problema), efeito, eixo central, categoria, causa e sub-causa.

Conforme Maximiano (2000a), Ishikawa tinha a intenção de mudar a maneira de pensar das pessoas em relação aos processos de qualidade, que, para Kaoru Ishikawa, a qualidade é uma revolução da filosofia administrativa, onde exigia a mudança de mentalidade de todos os integrantes da organização, começando principalmente da alta cúpula, ou seja, do topo da pirâmide.

O pensamento do autor retrata que a ferramenta desenvolvida por Ishikawa é uma das ferramentas mais eficazes quanto às ações de melhorias e gestão da qualidade de uma empresa, na mudança no modo de pensar de cada um e que para tal sucesso é necessário o envolvimento de todas as pessoas da organização.

### 2.3.1.3 5W2H

Utilizado pelas ferramentas da gestão da qualidade como um plano de ação e muito utilizado pela ferramenta do ciclo PDCA, é uma lista onde serão respondidas perguntas específicas, a fim de definir uma atividade, solucionar um problema ou tomar decisões, e deve ser elaborado com a participação de todos os envolvidos no processo ou no problema.

Através desta técnica é possível monitorar as atividades. Com ela o gestor pode determinar os status de uma ação. Segundo Reyes (2000), a implementação desse plano de ação deve ocorrer de forma organizada, onde deve-se responder a sete perguntas, que são:

- a) *What* (o quê)?
- b) *Who* (quem)?
- c) *When* (quando)?
- d) *Where* (onde)?
- e) *Why* (por quê)?
- f) *How* (como)?
- g) *How much* (quanto custa)?

É de grande importância fazer essas perguntas que o autor cita, pois através delas é que se poderá descobrir o problema da organização e utilizá-las como ferramentas para resolução do mesmo e, por fim, averiguar o resultado da utilização da ferramenta, se foi positivo ou não, obtendo as respostas através das perguntas feitas, ou seja, o que será necessário para a resolução do problema, quem estará inserido na resolução, quanto custará, como isso será feito e onde será utilizado.

Ackerman (2004) diz que o método 5W2H é usado para o sucesso no melhoramento da produtividade em um ambiente industrial e que o plano é uma reorganização concisa de perguntas que devem ser feitas em qualquer processo.

Fazendo um paralelo à afirmação do autor, pode-se dizer que o uso correto da ferramenta, ou seja, do plano de ação 5W2H, como, por exemplo, se há necessidade da empresa realizar treinamento com os funcionários, como e quanto custará esse treinamento, quem irá treinar, onde será, quem serão os funcionários

treinados, qual benefício esse treinamento trará para a organização. Mediante aplicação dessa ferramenta que se saberá se o treinamento valeu a pena ou não.

Os resultados significativos positivos reforçam as melhorias organizacionais e os negativos servem para reorganizar a imagem da organização. Então, faz-se necessário as 2 respostas das perguntas deste plano de ação em qualquer processo que a empresa quiser utilizá-lo.

**Quadro1 - Plano de Ação 5W2H**

<b>O que? (What)</b>	<b>Quem? (Who)</b>	<b>Quando? (When)</b>	<b>Onde? (Where)</b>	<b>Por quê? (Why)</b>	<b>Como? (How)</b>	<b>Quanto custa? (How much)</b>

Fonte: O próprio autor (2016).

## **2.4 Qualidade de vida no trabalho (QVT)**

A Qualidade de Vida no Trabalho surgiu em meados da década de 50, na Inglaterra, através de um psicólogo chamado Eric Trist, que se destacou na época por estar envolvido na área de Desenvolvimento Organizacional e junto com seus colaboradores realizou estudos que incluíssem a relação que existia entre trabalhador e organização. Um dos aspectos principais de sua pesquisa eram os fatores que levavam o indivíduo a realizar suas atividades, satisfatoriamente, dentro da empresa.

Porém na década de 60, o movimento QVT passou ter mais força, onde os trabalhadores já estavam mais interessados no seu próprio bem-estar e as empresas procuravam formas de amortecer os efeitos negativos quanto à saúde física e psicológica dos colaboradores. Tornou-se, então, um assunto a ser discutido nos Estados Unidos na década de 70 através do professor Louis Davis, que desenvolvia pesquisas a respeito do delineamento de cargos e não tardou o movimento se tornar mundialmente conhecido, pois trazia as questões acerca do bem-estar e saúde do trabalhador, o que se fortaleceu no decorrer do tempo.

De acordo com Fernandes (1996), o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho envolve o atendimento das necessidades e aspirações humanas, além das leis que protegem o trabalhador, tendo a humanização do trabalho como base e a

responsabilidade social da empresa.

Conforme o conceito do autor, a qualidade de vida no trabalho está atrelada à reivindicação dos funcionários quanto ao bem-estar deles mesmos e satisfação no trabalho, além de estar relacionado aos interesses da organização com relação à produtividade e qualidade.

Dessa forma, Rodrigues (1994, p.76), assim explica:

A qualidade de vida no trabalho tem sido uma preocupação do homem desde o início de sua existência com outros títulos em outros contextos, mas sempre voltada para facilitar ou trazer satisfação e bem-estar ao trabalhador na execução de sua tarefa.

Diante da ideia do autor, pode-se dizer que em uma organização a qualidade depende muito da otimização do potencial do funcionário, e depende de como o colaborador se sente dentro da empresa, pois mostra a capacidade de satisfazer as necessidades pessoais através do trabalho.

É importante a questão da valorização humana de acordo com a cultura de cada pessoa e cada organização. A QVT não se determina apenas por características individuais tipo necessidades, valores, expectativas, ou situacionais que se dão através da estrutura organizacional, tecnologia, políticas internas, mas também pela atuação sistêmica das características individuais e organizacionais.

A Qualidade de Vida no Trabalho pode ser empregada para que as organizações restaurem suas formas de organização no trabalho, de modo que, do mesmo modo em que se eleva o nível de satisfação do pessoal, eleve-se assim também a produtividade como resultado de maior participação dos colaboradores nos métodos relacionados ao seu trabalho.

Segundo Moura (2011, p. 45): “A QVT é mais do que uma forma de garantir a permanência do ser humano no ambiente de trabalho, é a forma pelo qual se busca melhores condições para o desenvolvimento do ser humano, social, mental e emocional. ”

Nesse sentido, o autor menciona que a valorização do ser humano e sua relação com o trabalho é muito importante, pois consiste em um diferencial para empresa, onde o trabalhador é motivado a gerar mais lucro para a empresa.

Conforme Chiavenato (2010), a QVT é uma construção complexa que envolve uma agregação de diversos fatores, como: satisfação com o trabalho executado, as possibilidades de futuro na organização, a valorização por parte da

empresa pelos resultados alcançados pelos funcionários, o salário, os benefícios granjeados, o bom relacionamento interpessoal, o ambiente de trabalho favorável psicologicamente e fisicamente, a liberdade de atuar e responsabilidade de tomar decisões e a possibilidade de estar engajado e de compartilhar ativamente nas atividades desenvolvidas na organização.

Diante o exposto, pode-se dizer que diversos fatores, tais como: Aproveitamento das Habilidades, Autonomia na Atividade Desenvolvida, Ausência de Preconceitos, Promover o Relacionamento Interpessoal, Liberdade de Expressão, Comissão Interna de Prevenção de Acidentes, Controle da jornada de trabalho, Ginástica laboral, Orientação nutricional, Salubridade dos ambientes, Saúde ocupacional, entre outros fatores, proporcionar uma melhoria na qualidade de vida, pois é a união de diversos fatores que proporcionam equilíbrio e bem estar ao ser humano, em todos os aspectos seja ele emocional, físico ou mental, contudo, melhora também o relacionamento social com familiares e amigos.

Para Maximiano (2000b), a motivação pode ser entendida como o processo pelo qual as razões ou motivos explicam, induzem, incentivam, estimulam ou provocam algum tipo de ação ou comportamento humano.

Portanto, a valorização das competências do funcionário é primordial para o desenvolvimento organizacional, pois no momento em que a empresa identifica os fatores que contribuem para a satisfação, realização e desenvolvimento do indivíduo e vale-se disso como uma ferramenta essencial para o alcance de seus objetivos, o comprometimento de cada pessoa depende do grau de satisfação e motivação com o trabalho que executa, pois um ambiente sem inovação e sem a participação dos funcionários prejudica diretamente no bem estar de todos e especialmente no rendimento do trabalho.

#### 2.4.1 Modelo de Walton

O modelo de Walton é um dos mais conhecidos e utilizados dentro das organizações atuais, por ser um modelo de caráter tanto quantitativo quanto qualitativo na área da qualidade de vida no trabalho.

Segundo Mônaco e Guimarães (2000, p.75), “[...] o Modelo de Walton é o mais amplo, contemplando processos diagnósticos de Qualidade de Vida no Trabalho, levando em consideração os fatores intra e extra empresa”.



Diante o exposto, pode-se dizer que Walton tinha como objetivo dar origem a uma organização mais humanizada, para que assim o trabalho passa ser desempenhado com autonomia e responsabilidade, para que o funcionário tenha consciência do seu desempenho, com atividades que estejam adequadas ao seu cargo, e que seu trabalho seja valorizado junto com o desempenho pessoal de cada colaborador.

O modelo de Walton, mesmo considerando antigo, é um dos mais aceitos e utilizados por pesquisadores brasileiros, apesar de sua aplicação ser problemática, por causa de sua linguagem. É bastante comum os colaboradores, responderem ao instrumento, apresentem dificuldades em interpretar e entender a forma deste modelo, em virtude da utilização de termos e expressões técnicas que, em diversos casos, tiveram origem em traduções exatas. Uma dificuldade constante também é a carência de perguntas diretas e específicas para a definição de cada observação.

Ele agregou oito dimensões para avaliar a QVT, conforme o Quadro 2:

**Quadro 2–** Modelo de Walton para aferição da Qualidade de Vida no Trabalho

CRITÉRIOS	INDICADORES DE Q.V.T.
1. Compensação justa e adequada	Renda adequada ao trabalho Equidade interna Equidade externa
2. Condições de trabalho	Jornada de trabalho razoável Ambiente físico seguro e saudável
3. Uso e desenvolvimento de capacidades	Autonomia Significado da tarefa Identidade da tarefa Variedade de habilidade Retreinamento
4. Oportunidade de crescimento e segurança	Possibilidade de carreira Crescimento pessoal Segurança no emprego
5. Integração social na empresa	Igualdade de oportunidades Relacionamento Senso comunitário
6. Constitucionalismo	Respeito às leis e direitos trabalhistas Privacidade pessoal Liberdade de expressão Normas e rotinas
7. O trabalho e o espaço total da vida	Papel balanceado do trabalho
8. Relevância social da vida no trabalho	Imagem da empresa Responsabilidade social pelos empregados Responsabilidade pelos produtos e serviços

Fonte: Walton (1973)

- a) Compensação justa adequada: é a relação entre remuneração e condições de trabalho, na QVT é levando em conta a remuneração salarial de acordo com o a cargo exercido pelo funcionário;
- b) Condições de trabalho: abrange a jornada de trabalho, condições físicas e a segurança do empregado em seu ambiente de trabalho.
- c) Uso e desenvolvimento de capacidades: visa à avaliação da Qualidade

de Vida no Trabalho em relação às oportunidades que o empregado tem de botar em prática no seu dia a dia, mostrando suas capacidades e conhecimentos.

- d) Oportunidade de crescimento e segurança: consiste na oportunidade de crescimento do profissional dentro da organização, através de uma ascensão de cargos, por cursos que venham enriquecer seu currículo, bonificações, entre outros.
- e) Integração social na empresa: faz a relação entre os aspectos ligados ao relacionamento pessoal e a autoestima do funcionário em seu local de trabalho, como, por exemplo, a igualdade social; companheirismo; senso comunitário e mobilidade social;
- f) Constitucionalismo: é nessa perspectiva que deve haver o constitucionalismo nas organizações a fim de proteger os trabalhadores de algumas ações eventuais. Os critérios de proteção são: privacidade, liberdade de expressão, equidade e igualdade entre os trabalhadores perante a lei.
- g) Trabalho e o espaço total de vida: envolve a convivência dos trabalhadores na empresa e em seu convívio familiar e social, conferindo ambos refletem de forma positiva ou negativa na qualidade de vida de cada colaborador.
- h) Relevância social: é percepção do funcionário em relação à responsabilidade social praticada pela organização.

É de grande importância que a empresa identifique os fatores responsáveis que afetam a qualidade de vida no trabalho-as dimensões levantadas por Walton defenderam o objetivo de articular melhorias na qualidade de vida no ambiente de trabalho.

#### 2.4.2 A hierarquia de necessidades de Maslow

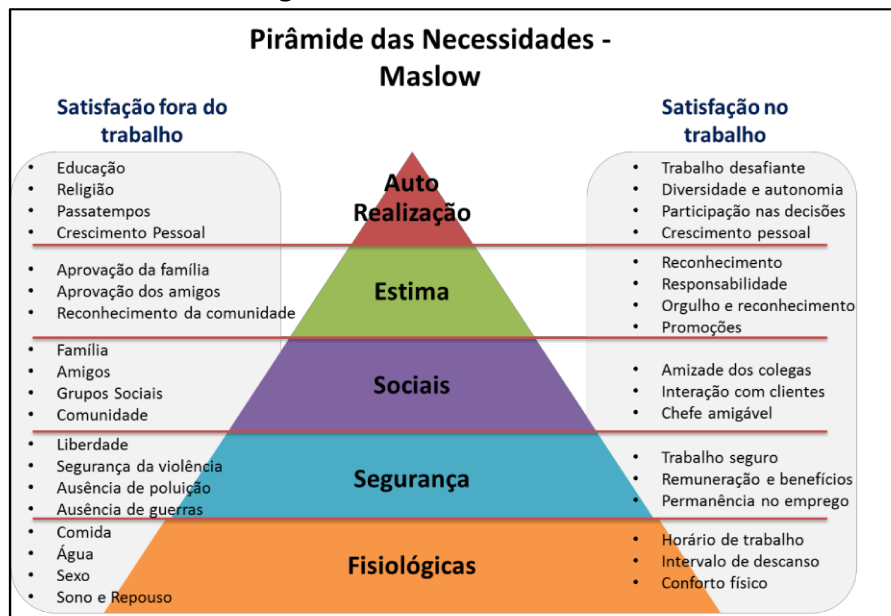
Abraham Harold Maslow nasceu em Nova York no ano de 1908, foi um dos fundadores da psicologia humanista. Uma publicação importante de sua vida foi *Motivação e Personalidade*, publicado em 1943, onde apresentou o conceito de hierarquia de necessidades humanas. Ele morreu na Califórnia em 1970.

A hierarquia de necessidades de Maslow que foi sugerida pelo psicólogo americano Abraham H. Maslow possui base na ideia de que cada ser humano deve lutar para satisfazer suas necessidades tanto pessoais quanto profissionais.

Apresenta uma divisão hierárquica em que as necessidades consideradas de nível mais baixo devem ser satisfeitas primeiro que as necessidades de nível mais alto, além de possuírem dois níveis: as necessidades primárias e as necessidades secundárias e subdividem-se em cinco necessidades.

A teoria propõe que, cada indivíduo precisa realiza a uma hierarquia de necessidades para atingir a sua completa auto realização dispostas e discriminadas na Figura 5.

**Figura 5 - Pirâmide de Maslow**



Fonte: <<http://territoriohumano.com.br/wp-content/uploads/2013/04/Maslow.png>>

A hierarquia de necessidades de Maslow dispõe de cinco necessidades básicas do ser humano e que são organizadas em níveis de importância que as dividem em dois tipos: primárias, que são espontâneas e ligadas necessidades físicas da pessoa, comum aos animais, como as necessidades fisiológicas e de segurança; e secundárias, que são necessidades peculiares do ser humano e resultantes de seu processo de aprendizagem e socialização, como as necessidades sociais, de estima e de auto-realização.

Conforme a Teoria de Maslow, as necessidades humanas podem ser classificadas em cinco níveis. São eles:

a) Necessidades fisiológicas: relacionadas aos impulsos básicos de sobrevivência como alimentação, bebida, repouso, sexo, abrigo. Quando existe insatisfação em todas as necessidades, são as fisiológicas que desempenham maior influência sobre o indivíduo.

Exemplo no trabalho: necessidade de horários flexíveis; conforto físico; intervalos de trabalho.

b) Necessidades de segurança: estão relacionadas à necessidade de se sentir seguro; perigos; doenças; desemprego. Quando esta necessidade se torna insatisfeita quando o indivíduo entra em um estado de emergência para satisfazê-las;

Exemplo no trabalho: necessidade de estabilidade no emprego, boa remuneração, condições seguras de trabalho etc.

c) Necessidades sociais: necessidade de pertencer a um grupo social, de amor, de associação, de participação, de afeição e amizade. Quando não estão satisfeitas, induzem à solidão e à oposição para com os outros;

Exemplo no trabalho: necessidade de conquistar amizades, conservar boas relações, ter gestores gentis etc.

d) Necessidades de estima: relacionadas ao status e à maneira pela qual o indivíduo se vê, sua autoconfiança, independência e autonomia. Quando insatisfeita esta necessidade poderá produzir sentimentos de inferioridade e fragilidade.

Exemplo no trabalho: responsabilidade pelos resultados, reconhecimento por parte todos, ascensões de cargos ao longo da carreira, *feedback*.

e) Necessidades de auto-realização: é a necessidade interna que o indivíduo sente de alcançar seu potencial mais alto, relaciona-se à maximização das habilidades e capacidades de chegar ao ápice; ser mais do que é, ser tudo o que pode ser.

Exemplo no trabalho: desafios no trabalho, necessidade de influência nas decisões da empresa, possui autonomia.

Dentre diversos estudos e análises, Maslow apontou mais duas necessidades adicionais às já existentes na pirâmide de necessidades. Estas novas descobertas foram chamadas de cognitivas. E são elas:

f) Necessidade de conhecer e entender: tem relação com os desejos do

indivíduo conhecer e perceber o mundo em sua volta, as pessoas e a natureza.

- g) Necessidade de satisfação estética: está relacionada às necessidades de beleza, simetria e arte em geral, e possui ligação da necessidade que o ser humano tem de estar sempre admirável e em conformidade com os padrões de beleza.

O assunto proeminente de Maslow foi o interesse no desenvolvimento das pessoas a partir da assimilação das necessidades humanas ajudando os gestores a entender melhor as pessoas com que trabalham a fim de fornecer-lhe os incentivos adequados para que possam produzir corretamente, desenvolver todo o seu potencial e como essas necessidades poderiam ser satisfeitas.

#### 2.4.3 Segurança do trabalho

A Segurança do Trabalho se defini através de normas e leis. No Brasil, a Legislação de Segurança do Trabalho compõe-se de Normas Regulamentadoras, leis complementares, como portarias e decretos e também as convenções Internacionais da Organização Internacional do Trabalho, ratificadas pelo Brasil. A segurança e a saúde do trabalho fundamentam-se em normas regulamentadoras descritas na Portaria 3214/78 do MTE (Ministério do Trabalho e Emprego).

Segurança do Trabalho pode ser definida como a ciência que, através de metodologias e técnicas apropriadas, estuda as possíveis causas de acidentes do trabalho, objetivando a prevenção de sua ocorrência, cujo papel é assessorar o empregador, buscando a preservação da integridade física e mental dos trabalhadores e a continuidade do processo produtivo. (DINIZ, 2005, p.50).

Ou seja, a segurança visa evitar acidentes de trabalho, fatos que ocorrem em exercício do trabalho a serviço da empresa, acarretando em lesão corporal ou inquietação funcional que cause a morte, prejuízo ou redução definitiva ou passageira da capacidade para o trabalho, pois o acidente é um acontecimento não programado, inesperado, que obstrui ou interfere no método normal de uma atividade, acarretando perda de tempo útil ou lesões nos colaboradores ou até mesmo danos materiais.

As empresas que têm menos de 20 trabalhadores são obrigadas a elaborar o Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA). Estes documentos devem considerar os aspectos desta Norma Regulamentadora, consignações e práticas de segurança e as reivindicações contidas em outras normas da Portaria, as de relevância em uma panificadora são:

a) NR1: Norma Regulamentadora 1

Disposições gerais: as disposições desta norma aplicam-se no que incumbe, aos trabalhadores avulsos, às entidades ou empresas que lhes tomem o serviço e aos sindicatos representativos das respectivas categorias profissionais, fala sobre os direitos e deveres dos órgãos, diz o que é uma empresa, o que é empregado, o que é um canteiro de obras. Serviço de Saúde e Segurança no Trabalho (SSST) é o órgão de âmbito nacional competente para coordenar, orientar, controlar e supervisionar as atividades relacionadas com a segurança e medicina do trabalho, inclusive a Campanha Nacional de Prevenção de Acidentes do Trabalho (CANPAT), competente à Delegacia Regional do Trabalho executar as atividades relacionadas com a segurança e medicina do trabalho;

b) NR4: Norma Regulamentadora 4

Serviços Especializados em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho: é de responsabilidade pelo cumprimento da NR, devendo certificar, como um dos meios para concretizar tal responsabilidade, o exercício profissional dos componentes dos Serviços Especializados em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho. O impedimento do referido exercício profissional, mesmo que parcial e o desvirtuamento ou desvio de funções constituem, em conjunto ou separadamente, esta norma também classifica os riscos através da Classificação Nacional de Atividades Econômicas, que servem para dimensionamento do SESMT que para panificadora, ou seja, fabricação de produtos de panificação é de número 10-91-1 e grau de risco 3, onde empresas que possuam mais de cinquenta por cento de seus empregados em estabelecimentos ou setor com atividade cuja graduação de risco seja de grau superior ao da atividade principal deverão dimensionar os Serviços Especializados em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho, em função do maior grau de risco;

c) Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA): Norma Regulamentadora 5- A CIPA possui como objetivo a precaução de acidentes e doenças decorrentes do trabalho, de maneira que torne compatível continuamente o

trabalho com a preservação da vida e a promoção da saúde do trabalhador e deverá ser composta de representantes do empregador e dos empregados, a empresa deverá promover treinamento para os membros;

d) NR6: Norma Regulamentadora 6- Equipamento de Proteção Individual – EPI

Essa norma aplica-se dizendo que é considerado equipamento de proteção individual – EPI todo aparelho ou produto, de uso individual, utilizado pelo colaborador, destinado à proteção de riscos suscetíveis de ameaçar a segurança e a saúde no trabalho. É de obrigação da empresa fornecer aos empregados, gratuitamente, EPI adequado ao risco, em perfeito estado de conservação e funcionamento, é também responsabilidade do empregador, adquirir o adequado ao risco de cada atividade; exigir o seu uso; fornecer ao trabalhador somente o aprovado pelo órgão nacional competente em matéria de segurança e saúde no trabalho; orientar e treinar o trabalhador sobre o seu uso adequado, guarda e conservação; trocá-lo imediatamente, quando estiver danificado ou extraviado; responsabilizar-se pela sua higienização e manutenção periódica; comunicar ao Ministério do Trabalho e emprego qualquer irregularidade observada; registrar o seu fornecimento ao trabalhador, onde poderá ser adotados livros, fichas ou sistema eletrônico. E é de responsabilidade do funcionário em relação ao EPI usá-lo, utilizá-lo apenas no local de trabalho; zelar por sua conservação e guarda-lo; comunicar ao patrão qualquer alteração que o torne inadequado seu para uso; desempenhar as decisões do empregador sobre o uso adequado. Os EPIs devem ser adequados para cada função, e deve constar no PPRA da empresa, em favor dos riscos aos quais cada um está submetido.

A utilização dos EPI's é de fundamental importância na prevenção dos acidentes, pois muitas vezes, as medidas de controle relativas ao ambiente não são suficientes para eliminar os riscos. Usar e cuidar do equipamento de segurança faz parte do trabalho de cada um, sendo que existe sempre um EPI apropriado à tarefa que será realizada. Em caso de dúvida, deve-se consultar o PO (Padrão Operacional) da atividade, pois nele constam todas as informações referentes à atividade (DINIZ, 2005, p.52).

Portanto, é necessário que cada funcionário faça uso do seu EPI, Como se sabe ninguém está isento de acidentes, mas com o uso o risco será bem menor. É importante o funcionário valorizar o investimento feito pela empresa, e também será necessário que a empresa forneça o EPI correto para cada função, se o

funcionário não fizer utilização do EPI poderá até ser demitido por justa causa. A norma propõe também as questões de EPC (Equipamentos de Proteção Coletiva). Os EPIs passam pela análise do CA que é um certificado de aprovação, onde diz a validade do produto; conforto; proteção fornecida pelo equipamento, e aprovado pela CA o equipamento poderá ser comercializado.

e) NR7: Norma Regulamentadora 7- PCMSO

Fundamenta-se na obrigatoriedade de elaboração e implementação, por parte de todos os empregadores e instituições que admitam trabalhadores como empregados.

O Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO) é parte complementar do conjunto mais vasto de iniciativas da empresa no campo da saúde dos trabalhadores, precisando estar articulado com o necessário nas demais normas regulamentadoras, deverá ter caráter de precauções, rastreamento e diagnóstico, que são feitos através dos Atestados de Saúde Ocupacionais (ASO), emitidos por médicos do trabalho, realizados na admissão do trabalhador que é o exame admissional, periodicamente e no momento da demissão que é o exame demissional.

O PCMSO deve estar junto ao PPRA, de maneira que sejam apontados e identificados os exames médicos por função após a comparação com riscos identificados no PPRA.

f) NR9: Norma Regulamentadora 9- PPRA

Tem como objetivo a preservar a saúde e a integridade dos trabalhadores, através da antecipação, reconhecimento, avaliação e conseqüentemente controle dos riscos ambientais tais como: agentes físicos, químicos e biológicos, essenciais para o ambiente de trabalho, também estabelece a obrigatoriedade da elaboração e implementação, onde todos os empregadores e instituições que admitam trabalhadores como empregados, levando em consideração a proteção do meio ambiente e dos recursos naturais.

a) Riscos Físicos: avalia-se agentes de risco físico as várias formas de energia a que possam vulneráveis os trabalhadores, tais como: ruído, calor, frio, pressão, umidade, radiações ionizantes e não-ionizantes, vibração e etc.

b) Riscos Químicos: considerados agentes de risco químico quando compostos, as substâncias ou produtos que possam entrar no



organismo do trabalhador pelas vias respiratórias, pele ou ingestão nas formas de poeiras, fumos, gases, neblinas, névoas ou vapores.

- c) Riscos Biológicos: os agentes de risco biológico são considerados quando há bactérias, vírus, fungos, parasitos, entre outros.
- d) Riscos Ergonômicos: qualquer razão que possa intervir nas características físicas e mentais do trabalhador, trazendo o desconforto ou até mesmo afetando sua saúde, tais como: levantamento de peso, ritmo excessivo de trabalho, marasmo, repetitividade, postura inadequada de trabalho, etc.
- e) Riscos de Acidentes: considera-se riscos de acidentes fatores que coloquem o funcionário em situação de risco e possa afetar sua integridade e seu bem-estar físico e mental. Riscos tais como: as máquinas e equipamentos sem proteção, possibilidade de incêndio, falta de organização no ambiente, armazenamento inadequado de algum produto ou material, etc.

g) NR12: Norma Regulamentadora 12.

Esta norma juntamente com seus anexos definem técnicas e princípios fundamentais e medidas de proteção para que haja a garantia na saúde e integridade física dos trabalhadores e também estabelece critérios de que previnam acidentes e doenças no trabalho nas fases de projeto e da utilização de equipamentos e máquinas, ou seja, como manusear que procedimentos não devem ser feito como por exemplo tirar a parte de proteção de uma amassadeira ou cilindro de pão, não mexer nos botões de emergências sem que haja necessidade, fala sobre a importância da manutenção dos equipamentos, não utilizar adornos tais como: brincos, cordões, anéis, etc.

h) NR17: Norma Regulamentadora 17- Ergonomia

Tende a estabelecer parâmetros que permitam a adaptação das condições de trabalho às características psicofisiológicas dos trabalhadores, isto é, está relacionado a funções motoras especialmente no que se refere aos reflexos, à postura, ao equilíbrio, à coordenação motora e ao mecanismo de execução dos movimentos. Pois é importante manter a integridade do colaborador para que ambos empresa e funcionário tenham um bom desempenho na organização. A ergonomia se atenta para as condições gerais de trabalho, tais como, a iluminação, os ruídos e a temperatura, que são conhecidas como agentes causadores de males na área de

saúde física e mental, têm por objetivo aumentar a eficiência humana.

i) NR23: Norma Regulamentadora 23- Proteção Contra Incêndios

Esta norma diz que os empregadores necessitam adotar medidas de prevenção de incêndios, em consenso com a legislação estadual e as normas técnicas aplicáveis é dever também do empregador providenciar para todos os trabalhadores informações que os alertem sobre a utilização dos equipamentos de combate ao incêndio; dos procedimentos para desocupação dos locais de trabalho com segurança; dos dispositivos de alarme existentes na empresa, a empresa deverá ter no local de trabalho saídas de emergência, possuir um número suficiente e organizadas de modo que a pessoas que estiverem no local possam sair com rapidez e segurança, quando houver emergência, as saídas e vias de acesso devem ser sinalizadas por meio de placas ou sinais luminosos, indicando a direção da saída, no local deve ter extintores de incêndio, o gás GLP deverá estar devidamente fechado quando não estiver sendo utilizado.

j) NR24: Norma Regulamentadora 24- Condições Sanitárias e de Conforto nos Locais de Trabalho.

É esta norma que determina as Condições Sanitárias e de Conforto nos locais de Trabalho, ou seja, trata a respeito da disciplina os preceitos de higiene e de conforto a serem observados nos locais de trabalho, principalmente no que se refere a: Banheiros, vestiários, refeitórios, cozinhas, alojamentos e água potável, apontando à higiene dos locais de trabalho e à saúde dos trabalhadores.

A segurança no trabalho deve está fundamentada em um sistema de gestão, onde deve se considerar as peculiaridades de cada situação, deve encontrar-se estruturado para atender as metas a partir das diretrizes estabelecidas pela organização.

#### 2.4.4 Ginástica laboral

A Ginástica Laboral visa despertar nos trabalhadores a necessidade de mudanças no seu estilo de vida, e não de alterar os momentos de ginástica dirigida dentro da empresa, pois a mesma traz disposição, a pessoa trabalha mais livre, tranquilo, e traz benefícios tanto ao funcionário quanto a empresa, pois um funcionário mais motivado e mais disposto terá um desempenho melhor onde refletirá em ganhos financeiros para a empresa, a ginástica laboral proporciona

também a melhoria na qualidade de vida do colaborador.

Segundo Alvarez (apud FIGUEIREDO; ALVÃO, 2005), a Ginástica Laboral teve origem no Japão, em 1928, sendo aplicada, diariamente, em funcionários dos correios, visando a descontração e o cultivo da saúde. Após a Segunda Guerra Mundial, o hábito foi difundido por todo o Japão.

A ginástica laboral é uma atividade desenvolvida por meio de exercícios específicos de alongamento, de fortalecimento muscular, de coordenação motora e de relaxamento, realizados nos diferentes setores ou departamentos da empresa, tendo como objetivo principal prevenir e diminuir os casos de LER/DORT (OLIVEIRA, 2006).

De acordo com o conceito acima, a ginástica laboral é importante não só na questão de postura, mais de alongamento, coordenação motora, fortalecimento muscular entre outros benefícios onde todos de uma organização devem participar para ter um dia de trabalho melhor, com menos estresse e com mais qualidade de vida, porém deve ser feita de acordo com a função exercida pelo funcionário, tendo como objetivo a prevenção de doenças ocupacionais, promovendo o bem estar individual, por intervenção da consciência corporal, ou seja, do conhecer, respeitar, amar e estimular o seu próprio corpo, pois cada um sabe suas limitações sabe a necessidade que tem. Deve ocorrer antes de começar o trabalho, aquecendo e abrindo os olhos dos funcionários, visando prevenir acidentes de trabalho, distensões musculares e doenças ocupacionais.

#### 2.4.5 Diálogo diário de segurança - DDS

Consiste em reservar um pequeno espaço de tempo, indicado ser feito antes do início das atividades diárias na empresa e com duração de 5 a 15 minutos, para conversar a respeito das instruções básicas de assuntos ligados à segurança no trabalho que devem ser usadas e praticadas por todos os colaboradores, onde os funcionários poderão trocar também vivências pessoais, coisas que não foram vividas dentro da empresa, como, por exemplo, alegria ou tristeza, e tem por objetivo conscientizar o funcionário antes do mesmo iniciar as atividades laborais, informar sobre métodos de segurança que deverão ser adotados por todos.

### 3 METODOLOGIA

Conforme Marconi e Lakatos (2007) a metodologia busca responder às seguintes questões: como? Com quê? Onde? Quando?

Com base nos autores, pode-se dizer tais perguntas serão respondidas no decorrer do trabalho, onde são de extrema necessidade, pois serão através delas que irá ser feita a identificação do local a ser pesquisado, quem são as pessoas participarão, onde será feito o trabalho e quando.

**Abordagem da pesquisa:** Utilizou-se de pesquisa bibliográfica, pesquisa exploratória/ descritiva e uma pesquisa de campo na forma de estudo de caso, na Panificadora que é uma microempresa.

**O universo da pesquisa:** os funcionários da Panificadora Pão Delícia localizada em São José de Ribamar. E a amostra se deu através de quatro funcionários e o gestor da empresa.

**Instrumento de Pesquisa:** este trabalho possui base em das fontes secundárias pesquisa bibliográfica em livros, artigos, sites acadêmicos confiáveis e monografias e fontes primárias pesquisa documental. A pesquisa foi realizada de forma presencial por meio da aplicação de questionário disposto no (APÊNDICE A) com perguntas abertas e fechadas destinadas aos funcionários e entrevista com semiestruturado disposto no (APÊNDICE B) ao gestor da empresa. Os questionários foram analisados e os dados tabulados de modo a expressar as respostas obtidas. Para facilitar a compreensão dos resultados são utilizados respostas de fácil interpretação. Os dados da pesquisa de campo receberam tratamento qualitativo para análise comparativa com o referencial teórico.

**Análise dos dados:** os dados levantados foram tratados de forma qualitativa, foi escolhido este método devido a quantidade de funcionários na empresa e também por ter relação mais na questão de levantamento de dados sobre as motivações de um grupo, em compreender e interpretar os comportamentos, a opinião e as expectativas das pessoas.

#### **4 EMPRESA PANIFICADORA PÃO DELÍCIA**

As fontes desta pesquisa foram cedidas pelo gestor da empresa que com toda disponibilidade cedeu seu tempo para está mais presente na empresa no decorrer da elaboração e desenvolvimento deste trabalho.

A Panificadora Pão Delícia é uma instituição de direito privado fundada no dia 06 de abril de 2014, criada, mantida e administrada pela proprietária, configurando como Microempresa, cuja atuação se dá no âmbito alimentício dentro da área alimentação, visando atender as necessidades dos clientes, procurando enfrentar seus problemas, reduzir ou aliviar suas dificuldades maiores e criar condições de progresso. A empresa oferece produtos de padaria e confeitaria variados com o atendimento de qualidade e preços acessíveis aos clientes, o gestor Felype Landin é formado em Administração, busca manter um bom relacionamento com seus funcionários, tentando atender as suas necessidades objetivando o crescimento da empresa.

Uma empresa familiar registrada legalmente por Darlene Oliveira Pereira Pires, porém administrada por seu filho Felype Landin, sua razão social é D.O.P. PIRES, e nome fantasia Panificadora Pão Delícia.

O negócio de panificação da Panificadora Pão Delícia é a produção e comercialização de produtos alimentícios, tais como pães, bolos e outros produtos relacionados ao gênero, possui uma quantidade considerável de clientes por estar localizada na avenida principal do bairro, e não possui concorrentes diretos muitos próximos.

- a) Missão: produzir e comercializar produtos panificados com alto padrão de qualidade, diferenciação e preço justo, no intuito de garantir aos nossos clientes comodidade e satisfação.
- b) Visão: ser a melhor empresa do ramo de panificação no eixo do bairro do Jardim Turu e adjacências até o ano de 2016.
- c) Valores: respeito, justiça e dignidade com seus colaboradores e clientes; ética e preservação dos preceitos morais da região, aos bons costumes e valores imprescindíveis para a instituição dos valores morais e pessoais.
- d) Ramo de Atividade: produção e comercialização de Gêneros

Alimentícios.

A empresa tem uma estrutura organizacional que é do tipo tradicional com linhas staff e departamentos com características funcionais. Possui administração centralizada no gestor, pois tem o poder na tomada de decisões, o papel do administrador é liderar os funcionários de forma que desempenhem suas funções adequadamente, e coloquem em práticas o serviço em si do operacional.

A Panificadora Pão Delícia é mantida pela produção e vendas de seus produtos, por ser uma empresa individual ela mesma paga suas contas, se sustenta sozinha, ou seja, é autossuficiente, conseguiu gerir suas receitas e despesas.

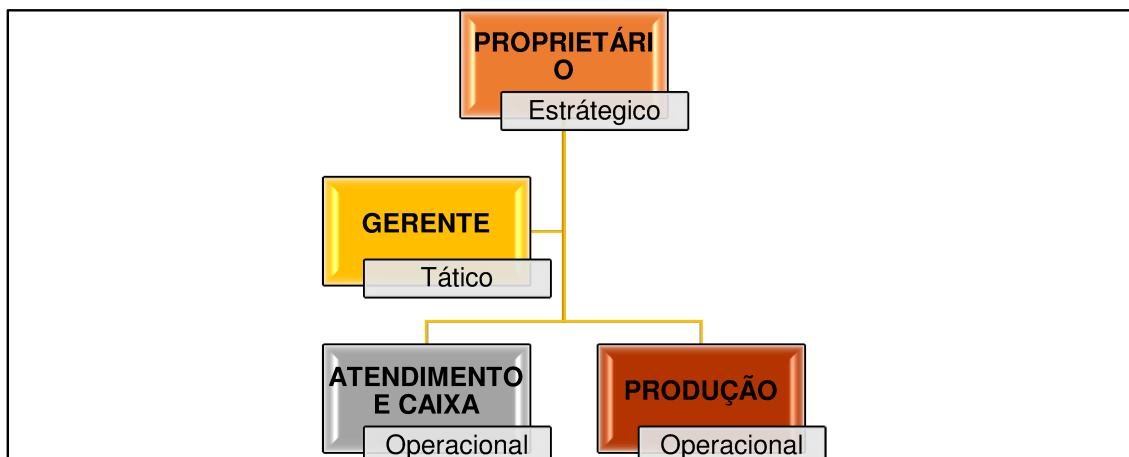
Atualmente conta com um quadro de funcionários de quatro pessoas, um atendente, um padeiro, um auxiliar de padeiro e uma confeitadeira.

A Panificadora possui a licença de funcionamento, o alvará da vigilância sanitária e do corpo de bombeiros. É registrada na junta comercial e legalizada como uma Empresa individual, enquadrada como uma Microempresa e se enquadra na forma de tributação pelo Simples Nacional. Possui registro do CNPJ, na Receita Federal, também possui Inscrição Estadual na Secretaria da Fazenda e a Inscrição na Prefeitura Municipal. Também é cumprida uma série de obrigações acessórias como: a legislações fiscais, trabalhistas, previdenciárias e empresariais.

Está localizada no endereço Av.01, número 61, Jardim Turú. Funciona de segunda a domingo das 6h às 20h. No Organograma 1 mostra-se a estrutura da Panificadora Pão Delícia.

#### 1) Estrutura da empresa

**Quadro 3 - Organograma da empresa**



Fonte: Elaborado pela autora (2016)

## 5 ANÁLISES E RESULTADOS

Para a análise e resultados utilizou-se dos meios de aplicação de entrevista com os funcionários e o gestor, conversa informal e também através da percepção da autora por meio de visitas diárias ao estabelecimento.

### 5.1 Análises

Para fazer a aplicação do PDCA foi feita um Check – List Inspeção de Segurança do Trabalho.

Foi aplicado o PDCA como ferramenta através da análise preliminar de riscos, que se encontra no ANEXO B, Constatou-se que as principais causas detectadas foram: falta de EPI's, máquina inadequada que acarretou em um acidente de trabalho por falta de atenção do funcionário a falta de treinamento na parte de segurança do trabalho.

O treinamento nessa área é importante para prevenir acidentes, mesmo que já tenha ocorrido um caso dentro da empresa, e manter a integridade do funcionário respeitando as leis que os protege e proporcionando uma melhor qualidade de vida dentro da empresa dispostos e discriminados no quadro 4.

**Quadro 4-** Etapas do PDCA para a necessidade de treinamento dos funcionários

	1	IDENTIFICAÇÃO	Acidentes, a falta de EPI's, por conta da falta de Treinamento de Segurança do trabalho
<b>P</b>	2	OBSERVAÇÃO	Não agrada o funcionário na questão de qualidade de vida.
	3	ANÁLISE	A falta de treinamento de segurança do trabalho deixa os funcionários sem as capacidades básicas de prevenção de acidentes no ambiente de trabalho.
<b>D</b>	4	PLANO DE AÇÃO	Foi realizado um treinamento os funcionários sobre segurança do trabalho respeitando as normas regulamentadoras, foi realizada por um profissional habilitado, e para esta etapa utilizou-se do 5W2H.
<b>C</b>	5	VERIFICAÇÃO	Verificação se houve melhorias com o desenvolvimento dos funcionários após o treinamento.
<b>A</b>	6	PADRONIZAÇÃO	Colocar em prática o que foi aprendido durante o treinamento, para haver a prevenção de acidentes, e haja a proteção da integridade do funcionário quanto a qualidade de vida dentro da empresa.
	7	CONCLUSÃO	Obteve melhora ou não?

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

### 5.1.1 Análise dos funcionários

Através de conversa com os funcionários da empresa, identificou-se que pela falta de um treinamento em segurança do trabalho não possuíam informações e capacitações suficientes para detectar situações de riscos e providências que devem tomar para evitarem os acidentes.

Os funcionários afirmaram que não tinham o treinamento nesta área porque era uma empresa nova que ainda não tinha condições de realizar um treinamento desse porte. Além disso, é um investimento com um custo elevado, mas que o gestor sempre se preocupa com essa questão. Por outro lado, quando algo acontece o gerente dar total assistência ao funcionário.

### 5.1.2 Análise do gestor

Através de entrevista, o Gestor Felype Landin respondeu a algumas questões a respeito da qualidade de vida dos seus funcionários.

*Quando questionado a respeito da importância e do impacto que o treinamento causa a qualidade de vida do funcionário, ele disse: “é fundamental uma política efetiva de qualidade de vida no trabalho, pois os colaboradores se sentiram melhor, terão seu desempenho otimizado e que nesse processo todos ganharão”.*

Segundo Chiavenato (2004) A QVT envolve diversos aspectos sejam eles físicos ou psicológicos do local de trabalho. Existem duas extremidades quanto ao assunto QVT, de um lado a reivindicação dos empregados quanto ao bem-estar e satisfação no trabalho, e do outro o interesse das organizações quanto aos seus efeitos na produtividade e a qualidade.

Infere-se que é de grande importância a valorização da qualidade de vida dos funcionários, pois se ele é valorizado, passa pelo processo de capacitação dentro da empresa, conseqüentemente trará resultados positivos para a organização, pois irá melhorar suas condições físicas, psicológicas, produção, aumento nas vendas e atenderá melhor as necessidades dos clientes.

*O gestor falou também: “considero a qualidade de vida como um aspecto de grande importância organizacional, pois tem um impacto direto na produtividade e na satisfação dos colaboradores. Não tinha feito a contratação do serviço de treinamento por ainda não ter as condições financeiras, mas sempre tive plano para*



*que acontecesse pois me preocupo com a capacitação e integridade dos meus funcionários.*

## 5.2 Plano de ação

Após a utilização do PDCA para encontrar as causas raízes do problema analisado e, de acordo também com a análise dos funcionários e do gestor, foi elaborado um plano de ação para conseguir encerrar o problema. E para isso, usou-se do processo da ferramenta da qualidade 5W2H, exposto nas tabelas abaixo.

Foram propostos treinamentos de Segurança do Trabalho, para garantir a integridade física dos funcionários; a implantação da ginástica laboral para a melhoria de qualidade na qualidade da saúde dos colaboradores, pois eles trabalhariam com mais motivação já que se sentiriam mais dispostos e também a implantação do DDS, que também é de grande importância para a vida pessoal e profissional do funcionário, além de um treinamento quanto o atendimento ao cliente.

**Quadro 5 - Ação 1- Treinamento de Segurança do Trabalho**

O que? (What)	Quem? (Who)	Quando? (When)	Onde? (Where)	Por quê? (Why)	Como? (How)	Quanto custa? (How much)
Promover um treinamento em segurança do trabalho	Todos os funcionários farão o treinamento	A partir do mês de maio	Na própria empresa	Para deixar os funcionários conscientizados a respeito dos acidentes de trabalho e da importância do colaborador para a organização	Através de Palestras acerca das NR's	N/A

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

**Quadro 6 - Ação 2- Ginastica Laboral**

O que? (What)	Quem? (Who)	Quando? (When)	Onde? (Where)	Por quê? (Why)	Como? (How)	Quanto custa? (How much)
Promover a ginastica laboral como rotina aos funcionários	Todos os funcionários deveram participar	A partir do mês de maio	Na própria empresa	Para deixar os funcionários mais leves e dispostos	Através de alongamentos	N/A

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

**Quadro 7 - Ação 3- Implantação do DDS**

O que? What	Quem? Who	Quando? When	Onde? Where	Por quê? Why	Como? How	Quanto custa? How much
Promover O DDS	Todos os funcionários devem fazer	A partir do mês de maio	Na própria empresa	Para deixar mais tranquilos, e conscientes das medidas de segurança	Através de conversas com o gestor e os funcionários entre si	N/A

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

### 5.3 Resultados/ avaliação

Neste tópico serão descritos os resultados obtidos através da aplicação de uma entrevista na empresa com os quatro funcionários, contendo nove questões, que se encontra no APÊNDICE A, e uma entrevista com o gestor cujas três questões já estão contidas na análise, e encontra-se no APÊNDICE B, do mesmo a respeito do treinamento e desenvolvimento ligado a qualidade de vida do funcionário.

Todas as propostas foram atendidas, pois o gestor buscou investir na qualidade de vida e na integridade física e mental dos seus funcionários.

O treinamento sobre Segurança do Trabalho foi realizado por um especialista nesta área, o Senhor Arias Garcia, que possui respaldos legalmente para fazer palestras a respeito do assunto.

A ginástica laboral buscou-se uma pessoa formada na área de educação física para despertar os funcionários a respeito da importância dos exercícios antes do trabalho como alongamento.

E o DDS foi implantado também para que os funcionários pudessem trocar suas experiências pessoais e profissionais e também a respeito das medidas de segurança aprendidas no treinamento, os mesmos fazem agora todos os dias e logo após fazem uma oração para começar bem o dia.

A seguir se mostrará os resultados obtidos.

### 5.3.1 Pesquisa com os funcionários

- a) mais da metade dos funcionários trabalham na empresa a menos de um ano, apenas um funcionário trabalha em torno de três anos na panificadora;*
- b) todos os funcionários quando questionados que o treinamento que fizeram foi por intermédio da empresa responderam que sim, e que a partir dessa medida da empresa seus conhecimentos puderam se ampliar. Sentiram-se valorizados pelo fato da empresa se preocupar com a integridade dos seus colaboradores.*
- c) na terceira pergunta, os funcionários foram questionados a respeito da motivação para trabalhar na panificadora e responderam que se sentem motivados, porque além de estarem trabalhando em algo que gostam o seu gestor sempre busca a inovação para alcançar a motivação de todos.*
- d) na quarta questão, quando questionados sobre a importância do treinamento, os funcionários relataram que o treinamento é importante pois se desenvolverá profissionalmente e conseqüentemente acarretará o aumento da produtividade, e da motivação. Além disso proporciona uma melhor qualidade de vida pois está sendo feito um investimento para a sua capacitação.*
- e) os funcionários em comum senso disseram que o seu desempenho*

*melhorou bastante após o treinamento em segurança do trabalho, pois agora sabem o que devem ou não fazer, trabalham mais atentos e com isso melhorou sua performance, e que a ginástica laboral e o DDS também ajudaram muito para seu crescimento dentro da empresa.*

- f) na sexta questão, os colaboradores foram questionados a respeito da ginástica laboral, ou seja, quais reflexos traziam para eles, responderam que trouxe mais responsabilidade, tranquilidade, disposição, motivação, movimentação e melhorou no condicionamento físico deles.*
- g) quando inqueridos a respeito dos treinamentos que eles participaram, responderam que tiveram o treinamento embasado nas Normas Regulamentadoras de Segurança do Trabalho tais como utilização correta do EPI, manuseio correto das máquinas, postura correta para trabalhar ou carregar algum peso, entre outros;*
- h) a questão oito está relacionada à importância do treinamento; se ele é mais colaborativo para o colaborador ou para empresa e em unanimidade responderam que para o funcionário que mesmo que traga um reflexo positivo para empresa, trará muito mais para eles, pois o conhecimento obtido jamais será perdido independentemente do local que eles estiverem trabalhando;*
- i) na nona e última questão os funcionários fizeram suas colocações a respeito de sua satisfação no ambiente de trabalho, ou seja, se o mesmo sentem-se satisfeitos dentro das políticas da empresa, e também sobre o que a organização proporciona. A respeito do treinamento, ambos se consideram satisfeitos dentro da empresa e que o treinamento foi e é importante para desenvolver os talentos dos funcionários dentro da organização.*

Infere-se que nota-se que os funcionários possuem uma boa relação com o gestor da empresa, que eles consideram importante o investimento feito pela empresa a fim de capacitá-los e de valorizá-los, é bastante importante haver essa consciência de gratidão por parte dos funcionários, pois um bom clima organizacional onde cada um cumpre o seu papel a empresa tem tudo para estar em perfeito funcionamento, retendo lucros, e investindo ainda mais na capacitação de

seus funcionários.

### 5.3.2 Pesquisa com o Gestor

- a) *Quando questionado na primeira questão a respeito sobre a qualidade de vida no trabalho o gestor disse: “tenho uma preocupação com a capacitação e qualidade de vida dos funcionários e sempre busco ter meus funcionários motivados, capacitados, mas só agora o mesmo pude fazer esse investimento na capacitação e melhoria na qualidade de vida deles, pois se o funcionário possui um bom treinamento, é valorizado dentro da empresa e é motivado trarão resultados positivos para a não só para eles mais também para a organização”;*
- b) *E quando questionado de quais ações foram realizadas para proporcionar uma qualidade de vida aos funcionários, o Gestor respondeu que: “foi feita a implantação do PPRA; implantação do PCMSO; Capacitação para atender às NRs que mais se aplicam ao seguimento; Procedimento para a boa manipulação dos alimentos; práticas de segurança para evitar acidentes; treinamento de segurança do trabalho, a implantação da ginástica laboral e a implantação do DDS. E no papel de gestor busco dotar os colaboradores de conhecimento que melhorem o ambiente e a qualificação no trabalho.*

Infere-se que é de grande valia o gestor ter esta visão a respeito dos seus funcionários, pois ele sabe assim como o colaborador necessita da vaga de emprego, ele também necessita do trabalhador, para executar as tarefas na empresa e precisa haver esse investimento para que os funcionários obtenham conhecimento e desenvolva suas habilidades com o que foi aprendido, pois é uma via de mão dupla a empresa faz o investimento nos funcionários e tem retornos no aumento da produtividade, melhor atendimento ao cliente, os funcionários trabalham mais motivados e desempenham melhor sua função.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante de tudo que foi exposto, pode-se dizer que a valorização do colaborador dentro da organização é muito importante, pois focar na qualidade de vida, na capacitação, na integridade física e mental do funcionário faz-se necessário para que a empresa desenvolva, pois sem funcionários não há trabalho, já que são peças fundamentais para o crescimento organizacional.

Portanto, investir em treinamento, capacitação e busca de conhecimento é de grande valor. Isso acarretará no ser humano uma infinidade de informações que jamais ninguém tirará dele, pois o conhecimento não é algo perecível, pelo contrário é dinâmico.

Pode-se perceber que o estudo nesta empresa foi de grande importância, haja vista que foi através dele que funcionários foram capacitados. Constatou-se algo positivo tanto para os funcionários quanto para o gestor, pois todos se sentem motivados a buscarem ainda mais, o aperfeiçoamento com os treinamentos proporcionados na empresa. Sabe-se também que ainda pode melhorar mais; a cada dia a empresa sobe um degrau em busca dessa melhoria, em busca da capacitação e em busca de bons resultados financeiros e pessoais.

Faz-se da utilização da hierarquia das necessidades de Maslow, que através dos programas que foram realizados na empresa os funcionários passaram a ter essas necessidades supridas em maior escala. Ou seja, eles se sentem motivados, visto que suas necessidades fisiológicas, as necessidades de auto-realização, de autoestima, de segurança e sociais foram trabalhadas.

A partir do estudo conclui-se que é importante a averiguação quanto à problemática, porque se não resolvido, pode afetar na vida pessoal e profissional do colaborador. Um funcionário bem treinado e estimado em seu ambiente de trabalho terá qualidade de vida e posteriormente trará bons resultados para a organização já que se sente mais motivado.

As recomendações para empresa serviram como ideias a serem utilizadas na organização tais como:

- a) Continuar investindo em treinamentos em outras áreas como atendimento; confeitaria; panificação, motivação.
- b) Instalar sistema de câmeras para garantir uma segurança melhor do local e dos funcionários.

## REFERÊNCIAS

- ACKERMAN, Ken. **350 dicas para gerenciar seu armazém**. São Paulo: Instituto IMAM, 2004.
- AGUIAR, Silvio. **Integração das ferramentas da qualidade ao PDCA e ao Programa Seis Sigma**. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda., 2012.
- ANDRADE, F.F. **O método de melhoria PDCA 2003**. Dissertação. (Mestrado em Engenharia de Construção Civil e Urbana) -Escola Politécnica, São Paulo 2003.
- AQUINO, Cléber Pinheiro de. **Administração de recursos humanos: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1992.
- ARAÚJO, Luís Cesar G. **Gestão de Pessoas: Estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.
- BOOG, Gustavo G. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento: um guia de operações**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2006.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)**. 8. ed. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviço Ltda., 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas. O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 6. tiragem. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- \_\_\_\_\_. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- \_\_\_\_\_. **Recursos humanos**. 9. ed. São Paulo Atlas, 2009.
- \_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsvier, 2010.
- DINIZ, Antônio Castro. **Manual de auditoria integrado de saúde, segurança e meio ambiente (SSMA)**. São Paulo: VOTORANTIM METAIS, 2005.
- FERNANDES, Eda. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar**. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.
- FIGUEIREDO F, ALVÃO MA. **Ginástica laboral e ergonomia**. Rio de Janeiro: Sprint, 2005.
- FLEURY, Maria T.L.; OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de M. Aprendizagem e gestão do conhecimento. In \_\_\_\_\_. **As pessoas nas organizações**. São Paulo: Gente, 2002.
- GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas:** enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2007.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Maria. **Metodologia do trabalho científico.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos:** subsistemas de treinamento e desenvolvimento. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução a administração.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000a.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração:** da escola científica a competitividade na economia globalizada. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000b.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos.** São Paulo, Atlas, 2000.

MÔNACO, F. de F ; GUIMARÃES, V.N. Gestão da qualidade total e qualidade de vida no trabalho: o caso da gerência de administração dos correios. **RAC**, v.4, n.3, p.67-88, set/dez, 2000.

MOURA, L.L.F. **Qualidade de vida no trabalho:** uma aplicação prática do modelo de Walton no contexto de uma empresa em Picos-PI. Monografia. Universidade Federal do Piauí; Picos,PI ,2011.

OLIVEIRA, J. R. G. **A prática da ginástica laboral.** 3. ed. Rio de Janeiro: Sprint, 2006.

PONGELUPPE, P.C. **Modelo de indicadores de desempenho para micro e pequena agroindústria:** multi-caso de laticínios. São Carlos, 2002. 169p. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de São Carlos.

REGINATTO, Antonio Paulo. **Equipes campeãs:** potencializando o desempenho de sua equipe. 2. ed. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2004.

REYES A. E. L. **Implantação de um sistema de qualidade.** São Paulo: USP, 2000. Disponível em: <<http://pt.wikipedia.esalq.usp.br/qualidade/pagexp1.htm>>. Acesso em: 20 maio 2016.

RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de vida no trabalho:** evolução e análise no nível gerencial. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

RUTHES, Jefter. Gestão da Qualidade Total. 2010. In: **WIKPEDIA a enciclopédia livre.** Disponível em: <[http://pt.wikipedia.org/wiki/Gest%C3%A3o\\_da\\_qualidade\\_total](http://pt.wikipedia.org/wiki/Gest%C3%A3o_da_qualidade_total)>. Acesso em: 20 maio 2016.

SELEME, Robson. **Controle da qualidade:** as ferramentas essenciais. Curitiba: lbpex, 2008.



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.

TERRITÓRIO, Humano. **A pirâmide de Maslow**. <<http://territoriohumano.com.br/wp-content/uploads/2013/04/Maslow.png>>. Acesso em junho/2016

WALTON, R. E. Quality of working life: what is it? **Sloan Management Review**, v. 15, n. 1, p. 11-21, 1973.

## **APÊNDICES**

## APÊNDICE A - ENTREVISTA PARA COLETA DE DADOS COM OS FUNCIONÁRIOS

1) Há quanto tempo trabalha na empresa?

( ) Menos de um ano

( ) De 1 a 3 anos

( ) De 4 a 6 anos

2) Você já realizou algum treinamento por mediação de sua empresa?

( ) Sim ( ) Não

3) Você se sente motivada a trabalhar em seu ambiente profissional?

( ) Sim ( ) Não

4) Você acredita que treinamento é importante? Por quê?

---

---

---

5) Após os treinamentos realizados na empresa você considera que melhorou o seu desenvolvimento na empresa?

( ) pouco ( ) não ( ) bastante

6) Após a implantação da ginastica laboral o que melhorou na sua vida quanto pessoa e profissional?

---

---

7) Por quais treinamento você passou na empresa e qual você o mais importante para o seu desempenho e qualidade de vida?

---

---

---

---

8) Você considera o treinamento é mais importante para a empresa ou para o colaborador?

empresa                       colaborador

9) O seu trabalho satisfaz as suas perspectivas pessoais?

sim                       não

## APÊNDICE B- ENTREVISTA DIRECIONADA AO GESTOR DA EMPRESA

- 1) Qual a sua opinião tem a respeito da qualidade de vida no trabalho, treinamento e desenvolvimento dos funcionários e os impactos que isso causa na sua Empresa?

---

---

---

---

---

- 2) A Empresa considera a qualidade de vida como um aspecto de grande importância organizacional?

---

---

- 3) A empresa já havia algum tipo de treinamento com os colaboradores?

- 4) Dentro da política da empresa, existe uma preocupação com relação a capacitação e qualidade de vida dos funcionários?

- 5) Quais são as ações realizadas pela Panificadora Pão Delicia para proporcionar uma melhor qualidade de vida no trabalho para seus funcionários?

---

---

---

---

## APÊNDICE C - REGISTROS DE FOTOS DA EMPRESA PESQUISADA

Foto 1: armário de fermentação



Fonte: o próprio autor, (2016)

Foto 2: Entrada da panificadora



Fonte: o próprio autor, (2016)

Foto 3: Cilindro



Fonte: o próprio autor, (2016)

Foto 4: Amassadeira



Fonte: o próprio autor, (2016)

Foto 5: Batedeira



Fonte: o próprio autor, (2016)

Foto 6: Divisora



Fonte: o próprio autor, (2016)

Foto 7: Amassadeira



Fonte: o próprio autor, (2016)

Foto 8: Balcão



Fonte: o próprio autor, (2016)

Foto 9: Armário de fermentação



Fonte: o próprio autor, (2016)

Foto 10: Ginastica Laboral



Fonte: o próprio autor, (2016)

Foto 11: Treinamento em Segurança do Trabalho



Fonte: o próprio autor, (2016)



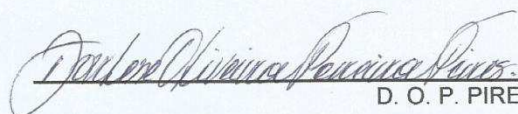
## **ANEXOS**

## ANEXO A - AUTORIZAÇÃO DA EMPRESA

Autorização da Empresa



A empresa D.O.P. Pires, Panificadora Pão Delícia percebe e aprova de forma consciente que o trabalho de conclusão de curso desenvolvido por Tamyris Nayara Pereira Landin, e, dessa maneira, permite o uso dos dados citados no presente trabalho, bem como a utilização do documento e informações necessárias para o desenvolvimento de seu estudo de caso apresentado em sua monografia.



D. O. P. PIRES

CNPJ: 20.423.354/0001-56

D. O. P. PIRES - ME

Rua ... nº ...

CEP: ...

São José do ... MA


Darlene Oliveira Pereira Pires  
Empresária



## ANEXO B – FICHA DE EPI / AUXILIAR ADMINISTRATIVO

### ANEXO 01: FICHA DE FORNECIMENTO DE EQUIPAMENTO DE PROTEÇÃO INDIVIDUAL

	<b>PADARIA PÃO DELICIA</b> D O P PIRES - ME Rua Quatro, Nº 26, Qd 17, Alto do Turu III São José de Ribamar-MA, CEP: 65.110-000 Tels: (98) 3249-2836.	F.F.E.P.I. 08.2014 Tec. Resp: Arias Garcia Criado em: 21.11.2014 Modificado: 14/03/2016
	<b>FICHA DE FORNECIMENTO DE EQUIPAMENTO DE PROTEÇÃO INDIVIDUAL (EPI)</b>	

<b>Campo de atuação:</b> Em todos os setores da Padaria Pão Delícia.						
<b>Referências Bibliográficas:</b> NRs 1 e 18 da Portaria 3.214/78 do MTE						
				<b>Nº da CBO</b>	5211-40	
<b>Nome</b>	TAMYRIS NAYARA PEREIRA LANDIN	<b>Data Admissão</b>	01/07/2014	<b>Mat</b>	0001	
<b>Setor</b>	Administrativo	<b>Função:</b>	Auxiliar Administrativo			
<b>Jornada de Trabalho:</b> 44 horas semanais						

#### Termo de Responsabilidade

1. Reconheço ter sido orientado sobre os riscos à saúde dos eventuais agentes agressivos do meu trabalho e ter sido orientado adequadamente sobre as proteções que devem ser tomadas;
2. Reconheço, também, estar recebendo todos os equipamentos de proteção individual necessários a minha função e ter sido treinado e orientado quanto a sua correta e obrigatória utilização.

#### Declaro ainda

3. Ter recebido treinamento sobre a utilização adequada destes EPIs, seu prazo de validade, bem como dos riscos que estou sujeito pelo seu não uso;
4. Indenizar a empresa, autorizando o desconto do custo da reparação do dano que eventualmente vier a provocar nos EPIs em questão, por atos de negligência ou mau uso, extravio ou na sua não devolução quando a mim solicitado, já que atesto tê-lo recebido em perfeitas condições (ciente e colocando minha anuência às disposições do Art. 462 da CLT);
5. Estar ciente da disposição legal constante na Norma Regulamentadora NR 01, sub-item 1.8.1 e item 1.9, de que constitui ato faltoso a recusa injustificada de usar os EPIs fornecidos pelo empregador, incorrendo nas penalidades previstas na legislação pertinente;
6. Que a não observância do seu uso, por negligência, os danos e/ou lesões resultantes de acidentes serão de minha inteira responsabilidade.

*Tamyris Nayara Pereira Landin*  
Assinatura do Empregado

  
Rubrica do Empregado

DATA 1º RECEBIMENTO	C.A.	QUANT	EQUIPAMENTO FORNECIDO	DESCRIÇÃO DO EPI	ASSINATURA
			Calça operacional;	TAM:	
			Camisa operacional	TAM:	
			Botina de Segurança	TAM:	
			Touca Descartável		


Engº de Segurança responsável pela elaboração - Arias Garcia Miranda 98 3303 4110 / 98809 4110 / 98155 6982

  
Arias Garcia Miranda  
Engenheiro de Segurança

# ANEXO C – FICHA DE EPI / AUXILIAR DE PADEIRO

## ANEXO 01: FICHA DE FORNECIMENTO DE EQUIPAMENTO DE PROTEÇÃO INDIVIDUAL

	<b>PADARIA PÃO DELICIA</b> D O P PIRES - ME Rua Quatro, Nº 26, Qd 17, Alto do Turu III São José de Ribamar-MA, CEP: 65.110-000 Tels: (98) 3249-2836.	F.F.E.P.I. 08.2014 Tec. Resp: Arias Garcia Criado em: 21.11.2014 Modificado: 14/03/2016
	<b>FICHA DE FORNECIMENTO DE EQUIPAMENTO DE PROTEÇÃO INDIVIDUAL (EPI)</b>	

<b>Campo de atuação:</b> Em todos os setores da Padaria Pão Delícia.					
<b>Referências Bibliográficas:</b> NRs 1 e 12 da Portaria 3.214/78 do MTE					
			<b>Nº da CBO</b>	7-76.20	
<b>Nome</b>	FRANCINALDO SANTOS DE SOUSA	<b>Data Admissão</b>	01/07/2014	<b>Mat</b>	
<b>Setor</b>	Operacional	<b>Função:</b>	Auxiliar de Padeiro		foto
<b>Jornada de Trabalho:</b> 44 horas semanais					

### Termo de Responsabilidade

1. Reconheço ter sido orientado sobre os riscos à saúde dos eventuais agentes agressivos do meu trabalho e ter sido orientado adequadamente sobre as proteções que devem ser tomadas;
2. Reconheço, também, estar recebendo todos os equipamentos de proteção individual necessários a minha função e ter sido treinado e orientado quanto a sua correta e obrigatória utilização.

### Declaro ainda

3. Ter recebido treinamento sobre a utilização adequada destes EPIs, seu prazo de validade, bem como dos riscos que estou sujeito pelo seu não uso;
4. Indenizar a empresa, autorizando o desconto do custo da reparação do dano que eventualmente vier a provocar nos EPIs em questão, por atos de negligência ou mau uso, extravio ou na sua não devolução quando a mim solicitado, já que atesto tê-lo recebido em perfeitas condições (ciente e colocando minha anuência às disposições do Art. 462 da CLT);
5. Estar ciente da disposição legal constante na Norma Regulamentadora NR 01, sub-item 1.8.1 e item 1.9, de que constitui ato faltoso a recusa injustificada de usar os EPIs fornecidos pelo empregador, incorrendo nas penalidades previstas na legislação pertinente;
6. Que a não observância do seu uso, por negligência, os danos e/ou lesões resultantes de acidentes serão de minha inteira responsabilidade.

*Francinaldo Santos de Sousa*  
Assinatura do Empregado

*[Rúbrica]*  
Rúbrica do Empregado

DATA 1º RECEBIMENTO	C.A.	QUANT	EQUIPAMENTO FORNECIDO	DESCRIÇÃO DO EPI	ASSINATURA
			Calça operacional;	TAM:	
			Camisa operacional	TAM:	
			Bota PVC Impermeável Branca	TAM:	
			Luva Descartável Plástica		
			Luva Térmica de padeiro		
			Touca Descartável		
			Máscara PFF2 com Filtro		
			Avental Térmico Impermeabilizado		
			Luva em Malha de Aço		
			Protetor Auricular tipo plug		

Engº de Segurança responsável pela elaboração - Arias Garcia Miranda 98 3303 4110 / 98809 4110 / 98155 6982

*[Assinatura]*  
Arias Garcia Miranda  
Engenheiro de Segurança do Trabalho



## ANEXO D – CERTIFICADOS DE TREINAMENTO



**QUALIDADE, MEIO AMBIENTE, SAÚDE E SEGURANÇA**  
GESTÃO INTEGRADA

**GST**  
GESTÃO INTEGRADA

# Certificado

**Certificamos a**

## PANIFICADORA PÃO DELICIA

pela participação dos seus Funcionários no Treinamento da ORDEM DE SERVIÇO, conforme descrito na NR 01, com carga horária de 01 (uma) Hora, em 05 de Maio de 2016.

05 / 05 / 2016

Felype Pereira Landin  
Proprietário da Pão Delícia

*Arias Garcia Miranda*  
Engº de Segurança do Trabalho  
CREA - 10380D-MA



**QUALIDADE, MEIO AMBIENTE, SAÚDE E SEGURANÇA**  
GESTÃO INTEGRADA

**GST**  
GESTÃO INTEGRADA

Treinamento	ORDEM DE SERVIÇO - NR 01	Carga Horária	01:00 HORA
<b>CONTEÚDO PROGRAMÁTICO</b>			
IDENTIFICAÇÃO DO TRABALHADOR ATIVIDADES DESENVOLVIDAS RISCOS DE OPERAÇÃO EPI's -USO OBRIGATÓRIO		MEDIDAS PREVENTIVAS TREINAMENTO(S) NECESSÁRIO(S) PROCEDIMENTOS EM CASO DE ACIDENTE	
<b>PARTICIPOU DO TREINAMENTO OS FUNCIONÁRIOS</b>			
LEILIANE DOS SANTOS SOUZA MAGNO COSTA DE JESUS TAMYRIS NAYARA PEREIRA LANDIN		FRANCINALDO SANTOS DE SOUSA TATYANNE NAJARA PEREIRA LANDIN FELYPE PEREIRA LANDIN	

**Arias Garcia Miranda**  
Engº de Produção / Engº Seg. Trabalho  
CPF.: 657.858.003-49 CREA - 10380D MA  
Contato: 98 3303 4110 / 98809 4110  
E-mail: diretoria.se@gmail.com

CONFEA - CREA  
Nº REGISTRO NACIONAL  
**111322962-4**



# Certificado

Certificamos a

## PANIFICADORA PÃO DELICIA

pela participação dos seus Funcionários no Treinamento da NR-9 - Programa Prevenção Riscos Ambientais PPRA, com carga horária de 02 (duas) horas, em 05 de Maio de 2016

11/05/2016

Felype Pereira Landin  
Proprietário da Pão Delicia

Arias Garcia Miranda  
Engº de Segurança do Trabalho  
CREA - 10380D-MA



Treinamento	NR-9 - Programa Prevenção Riscos Ambientais PPRA	Carga Horária	2:00 HORA
-------------	--	---------------	-----------

### CONTEÚDO PROGRAMÁTICO

DESENVOLVIMENTO DO PPRA  
GRAU DE RISCO  
METODOLOGIA E EQUIPAMENTOS  
CLASSIFICAÇÃO DOS TIPOS DE RISCOS

DAS MEDIDAS DE CONTROLE  
DAS RESPONSABILIDADES  
CRONOGRAMA DE AÇÕES  
DIREITO DE RECUSA NR 3

### PARTICIPOU DO TREINAMENTO OS FUNCIONÁRIOS

LEILIANE DOS SANTOS SOUZA  
MAGNO COSTA DE JESUS  
TAMYRIS NAYARA PEREIRA LANDIN



FRANCINALDO SANTOS DE SOUSA  
TATYANNE NAJARA PEREIRA LANDIN  
FELYPE PEREIRA LANDIN



**Arias Garcia Miranda**  
Engº de Produção / Engº Seg. Trabalho  
CPF.: 657.858.003-49 CREA - 10380D MA  
Contato: 98 3303 4110 / 98809 4110  
E-mail: diretoria.se@gmail.com

Arias Garcia Miranda  
Engº de Segurança do Trabalho  
CREA - 10380D-MA

CONFEA - CREA  
Nº REGISTRO NACIONAL  
**111322962-4**



# Certificado

Certificamos a

## PANIFICADORA PÃO DELICIA

pela participação dos seus Funcionários no Treinamento da NR-12 - Segurança no Trabalho em Máquinas e Equipamentos, com carga horária de 02 (duas) horas, em 11 de Maio de 2016.

11 / 05 / 2016

Felype Pereira Landin  
Proprietário da Pão Delícia

Arias Garcia Miranda  
Engº de Segurança do Trabalho  
CREA - 10380D-MA



Treinamento	NR-12 - Segurança no Trabalho em Máquinas e Equipamentos	Carga Horária	2:00 HORA
-------------	--	---------------	-----------

### CONTEÚDO PROGRAMÁTICO

PRINCÍPIOS GERAIS;  
SISTEMAS DE SEGURANÇA;  
ARRANJO FÍSICO E INSTALAÇÕES;  
DISPOSITIVOS DE PARADA DE EMERGÊNCIA;  
MANUTENÇÃO, INSPEÇÃO, PREPARAÇÃO, AJUSTES E REPAROS;  
SINALIZAÇÃO E MANUAIS;

CAPACITAÇÃO;  
EQUIPAMENTOS:  
CILINDRO DE PANIFICAÇÃO, MODELADORA INDUSTRIAL; AMASSADEIRA INDUSTRIAL; BATEDEIRA INDUSTRIAL ; FORNOS TURBO A GÁS

### PARTICIPOU DO TREINAMENTO OS FUNCIONÁRIOS

LEILIANE DOS SANTOS SOUZA  
MAGNO COSTA DE JESUS



FRANCINALDO SANTOS DE SOUSA  
FELYPE PEREIRA LANDIN



Arias Garcia Miranda  
Engº de Produção / Engº Seg. Trabalho  
CPF.: 657.858.003-49 CREA - 10380D MA  
Contato: 98 3303 4110 / 98809 4110  
E-mail: diretoria.se@gmail.com

Arias Garcia Miranda  
Engenheiro de Segurança do Trabalho  
CREA - 10380D-MA

CONFEA - CREA  
Nº REGISTRO NACIONAL  
111322962-4



# Certificado

Certificamos a

## PANIFICADORA PÃO DELICIA

pela participação dos seus Funcionários no Treinamento da NR 06 - EQUIPAMENTO DE PROTEÇÃO INDIVIDUAL - EPI, com carga horária de 01 (uma) Hora, em 05 de Maio de 2016.

05 / 05 / 2016

Felype Pereira Landin  
Proprietário da Pão Delícia

Arias Garcia Miranda  
Engº de Segurança do Trabalho  
CREA - 10380D-MA



Treinamento	NR 06 - Equipamento De Proteção Individual - EPI	Carga Horária	01 HORA
-------------	--	---------------	---------

### CONTEÚDO PROGRAMÁTICO

DEFINIÇÕES DA NORMA REGULAMENTADORA - NR 6 RESPONSABILIDADE DO EMPREGADOR RESPONSABILIDADE DO EMPREGADO RESPONSABILIDADE DO FABRICANTE	CERTIFICADO DE APROVAÇÃO TIPOS DE EPI USO ADEQUADO
---	--

### PARTICIPOU DO TREINAMENTO OS FUNCIONÁRIOS

LEILIANE DOS SANTOS SOUZA MAGNO COSTA DE JESUS TAMYRIS NAYARA PEREIRA LANDIN	APROVADOS	FRANCINALDO SANTOS DE SOUZA TATYANNE NAJARA PEREIRA LANDIN FELYPE PEREIRA LANDIN	APROVADOS
--	-----------	--	-----------

Arias Garcia Miranda  
Engº de Produção / Engº Seg. Trabalho  
CPF.: 657.858.003-49 CREA - 10380D MA  
Contato: 98 3303 4110 / 98809 4110  
E-mail: diretoria.se@gmail.com

Arias Garcia Miranda  
Engº de Segurança do Trabalho  
CREA - 10380D-MA

CONFEA - CREA  
Nº REGISTRO NACIONAL  
111322962-4







QUALIDADE, MEIO AMBIENTE, SAÚDE E SEGURANÇA   
GESTÃO INTEGRADA

**Certificado**

Certificamos a

**Felype Pereira Landin**

pela participação do Curso de Prevenção De Acidentes Para o Designado da CIPA, conforme especificação da NR 05 com carga horária de 20 (vinte) horas, em 06 a 10 de Maio de 2016

10/05/2016

Felype Pereira Landin  
Proprietário da Pão Delícia

Arias Garcia Miranda  
Engº de Segurança do Trabalho  
CREA - 10380D-MA



QUALIDADE, MEIO AMBIENTE, SAÚDE E SEGURANÇA   
GESTÃO INTEGRADA

Curso	Prevenção De Acidentes Para o Designado da CIPA	Carga Horária	20:00 HORA
-------	---	---------------	------------

**CONTEÚDO PROGRAMÁTICO**

Análise do Ambiente, das condições de trabalho, bem como dos riscos originados do processo produtivo; Metodologia de investigação e análise de acidentes e doenças do trabalho; Introdução à Segurança do Trabalho; Noções sobre a Síndrome da Imunodeficiência Adquirida (AIDS) e outras Doenças Sexualmente Transmissíveis (DST) e medidas de prevenção;	Noções sobre as legislações trabalhistas e previdenciárias relativas à Segurança e Saúde no trabalho; Princípios gerais de higiene do trabalho e de medidas de controle dos riscos; Atribuições do membro da CIPA - NR 5; Equipamentos de Proteção Individual - EPI; Mapa de Riscos; Noções de combate a incêndio e primeiros socorros.
---	--

**PARTICIPOU DO CURSO O FUNCIONÁRIO**

Felype Pereira Landin 

Arias Garcia Miranda  
Engº de Produção / Engº Seg. Trabalho  
CPF: 657.858.003-49 CREA - 10380D MA  
Contato: 98 3303 4110 / 98809 4110  
E-mail: diretoria.se@gmail.com

CONFEA - CREA  
Nº REGISTRO NACIONAL  
**111322962-4**

