



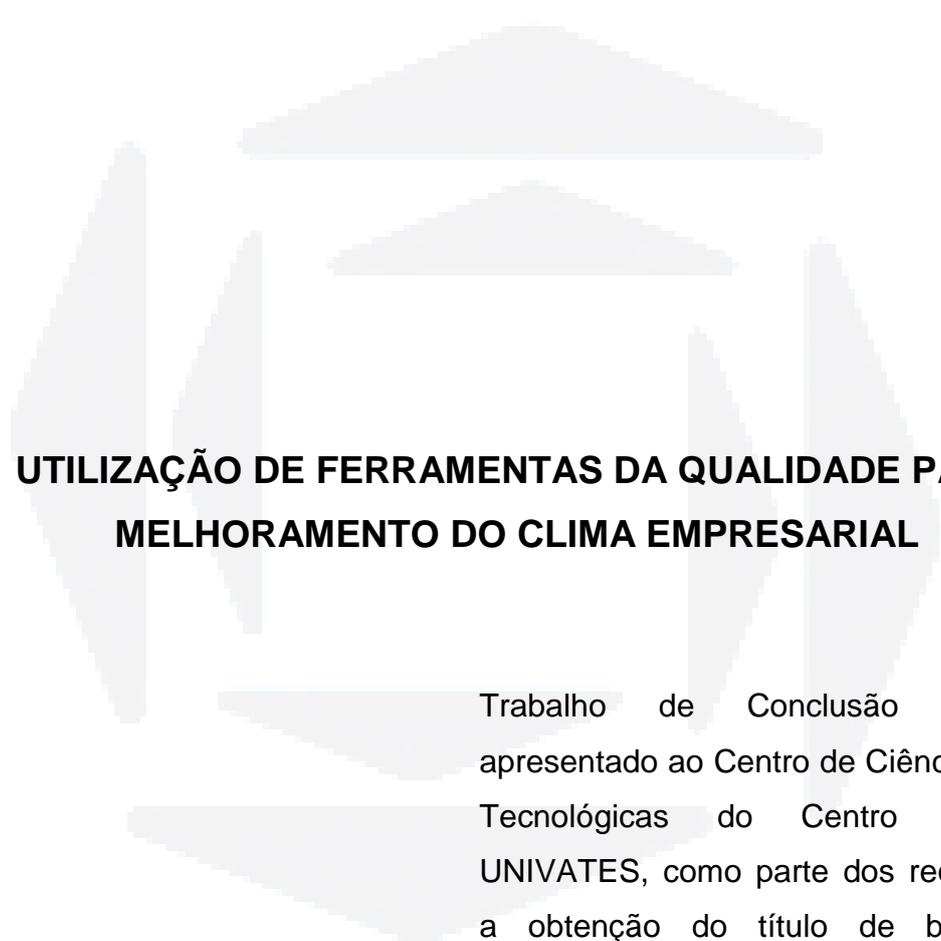
CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIVATES  
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E TECNOLÓGICAS  
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**UTILIZAÇÃO DE FERRAMENTAS DA QUALIDADE PARA  
MELHORAMENTO DO CLIMA EMPRESARIAL**

Rodrigo Grave

Lajeado, novembro de 2013

Rodrigo Grave



**UTILIZAÇÃO DE FERRAMENTAS DA QUALIDADE PARA  
MELHORAMENTO DO CLIMA EMPRESARIAL**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado ao Centro de Ciências Exatas e  
Tecnológicas do Centro Universitário  
UNIVATES, como parte dos requisitos para  
a obtenção do título de bacharel em  
Engenharia de Produção. Área de  
concentração: Gestão da Qualidade

Orientador: Prof. Me. Carlos H. Lagemann

Lajeado, novembro de 2013

Rodrigo Grave

## UTILIZAÇÃO DE FERRAMENTAS DA QUALIDADE PARA MELHORAMENTO DO CLIMA EMPRESARIAL

Este trabalho foi julgado adequado para a obtenção do título de bacharel em Engenharia de Produção do CETEC e aprovado em sua forma final pelo Orientador e pela Banca Examinadora.

Orientador:

\_\_\_\_\_  
Prof. Me. Carlos Henrique Lagemann, UNIVATES.  
Mestre pela UFRGS, Porto Alegre/RS, Brasil.

Banca Examinadora:

\_\_\_\_\_  
Prof. Me. Carlos Henrique Lagemann, UNIVATES.  
Mestre pela UFRGS, Porto Alegre/RS, Brasil.

\_\_\_\_\_  
Prof. Me. Manfred Costa, UNIVATES.  
Mestre pela UFRGS, Porto Alegre/RS, Brasil.

\_\_\_\_\_  
Prof. Me. Cristiano Guimarães Couto, UNIVATES.  
Mestre pela UNISINOS, São Leopoldo/RS, Brasil.

Coordenador do Curso de Engenharia de Produção: \_\_\_\_\_

Prof. Me. Manfred Costa

Lajeado, novembro de 2013

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais, pelo apoio em todos os momentos difíceis.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a todos meus familiares e amigos que contribuíram para o desenvolvimento do trabalho e também ao meu orientador pela ajuda, incentivo e orientação deste trabalho.

## RESUMO

O objetivo do presente trabalho é a elaborar um estudo do clima empresarial e propor a utilização de ferramentas da qualidade com a finalidade de obter melhorias do clima. Este estudo foi desenvolvido na empresa Univale Distribuidora de Bebidas, com a aplicação e análise de Pesquisas de Clima Organizacional, aplicadas em dois momentos distintos, uma no início deste estudo servindo como referência inicial e outra no final para verificação dos resultados obtidos. Para a realização das atividades foram analisados referenciais teóricos e desenvolvidos planos de ação, nos quais foram utilizadas ferramentas da qualidade, tais como GUT, MASP e 5S, que auxiliaram na execução e desenvolvimento visando uma maximização dos resultados. Foi concluído que o estudo do clima empresarial e a aplicação de ferramentas da qualidade contribuíram para o aumento do grau de satisfação dos colaboradores.

**Palavras-chave:** Pesquisa de Clima Organizacional. GUT. MASP. 5S. Ferramentas da qualidade.

## ABSTRACT

The objective of this work is to prepare of a study of the entrepreneurial climate and propose the use of quality tools with the purpose of obtaining improvements in weather. This study was carried out in the company Univale Distribuidora de Bebidas, with the application and analysis of Surveys of Organizational Climate, applied at two different times, once at the beginning of this study serving as initial reference and another for verification of the results obtained. For the realisation of the activities were analyzed theoretical frameworks and developed action plans, in which they have been used quality tools, such as GUT, MASP and 5S, who helped with the implementation and development aiming at a maximization of results. It was concluded that the study of the business climate and the application of quality tools have contributed to the increase in the degree of satisfaction of employees

**Keywords:** Organizational Climate Research. GUT. MASP. 5S. FMEA. Quality tools.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Pirâmide de Maslow .....	25
Figura 2 – Ciclo PDCA .....	41
Figura 3 – Etapas da MASP .....	43
Figura 4 – Fluxograma das Atividades .....	46
Figura 5 – Premiação do Programa 5S .....	63

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Taxa de desemprego .....	16
Gráfico 2 – Resultado geral da empresa .....	51
Gráfico 3 – Resultado por setores .....	51
Gráfico 4 – Histórico de Satisfação .....	52
Gráfico 5 – Resultado geral da empresa .....	64
Gráfico 6 – Comparativo de satisfação .....	65
Gráfico 7 – Histórico de satisfação .....	65
Gráfico 8 – Resultado por setores .....	66
Gráfico 9 – Comparativo de satisfação por setores.....	66

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Tipos de Comportamento Humano.....	23
Quadro 2 – Fatores Motivacionais.....	29
Quadro 3 – Comparativo de Resposta .....	35
Quadro 4 – Fatores de Priorização .....	44
Quadro 5 – Áreas e setores .....	50
Quadro 6 – Pontos Fortes .....	52
Quadro 7 – Pontos Fracos .....	53
Quadro 8 – Pesquisa complementar sobre prioridades dos funcionários .....	54
Quadro 9 – Pesquisa complementar sobre prioridades dos funcionários da área operacional.....	55
Quadro 10 – Pesquisa complementar sobre prioridades dos funcionários da área administrativa .....	56
Quadro 11 – Áreas de avaliação .....	62

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Matriz GUT .....	44
Tabela 2 – Matriz GUT .....	58
Tabela 3 – Resultado da Matriz GUT .....	59

## LISTA DE ABREVIATURAS

AMBEV	Companhia de Bebidas das Américas
CETEC	Centro de Ciências Exatas e Tecnológicas
GUT	Matriz gravidade, urgência e tendência
MASP	Método de Análise e Solução de Problemas
PEX	Programa de Excelência

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>16</b>
1.1 Tema .....	17
1.2 Objetivo geral .....	17
1.3 Objetivos específicos.....	17
1.4 Justificativa.....	18
1.5 Delimitação .....	18
1.6 Estrutura do trabalho .....	19
<b>2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA</b> .....	<b>20</b>
2.1 Pessoas.....	20
2.2 Motivação humana .....	22
2.3 Ciclo motivacional.....	23
2.3.1 Teoria motivacional voltada ao trabalho .....	27
2.3.2 Motivação e produtividade .....	29
2.4 Clima organizacional.....	29
2.5 Variáveis que afetam o clima organizacional .....	30
2.5.1 Sistema de recompensas .....	30
2.5.2 Remuneração.....	31
2.5.3 Benefícios .....	31
2.5.4 Higiene e segurança.....	32
2.5.5 Relacionamento com a Chefia .....	32
2.6 Elaboração de questionários .....	33
2.6.1 Questões abertas .....	33
2.6.2 Questões de múltipla escolha.....	34

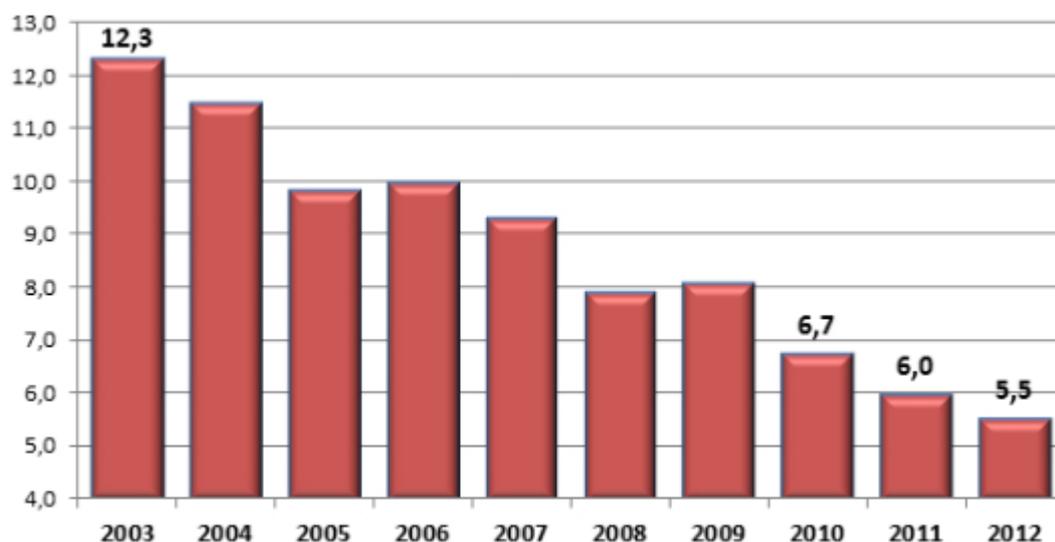
2.6.3 Comparativo entre respostas.....	34
2.6.4 Decisões sobre a sequência das perguntas .....	35
2.6.5 Vantagens e desvantagens .....	36
2.7 Qualidade total .....	36
2.8 Programa Cinco Sentos .....	37
2.8.1 Significado de 5S .....	38
2.8.1.1 Senso de utilização .....	38
2.8.1.2 Senso de organização.....	38
2.8.1.3 Senso de limpeza .....	39
2.8.1.4 Senso de saúde/conservação .....	39
2.8.1.5 Senso de autodisciplina .....	40
2.8.2 Implantação .....	40
2.9 PDCA .....	41
2.10 MASP .....	42
2.11 Matriz GUT .....	43
3 METODOLOGIA .....	45
4 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO .....	47
4.1 Empresa .....	47
4.2 AMBEV .....	48
4.3 PEX .....	48
5 ESTUDO DE CASO .....	49
5.1 Pesquisa de Clima Organizacional inicial .....	49
5.2 Pesquisa complementar .....	53
5.3 Plano de Ação.....	57
5.3.1 Melhores salários .....	59
5.3.2 Desmotivação/falta de comprometimento .....	59
5.3.3 Preços melhores nos produtos para funcionários.....	60
5.3.4 Organização .....	60
5.3.5 Manutenção preventiva da frota .....	60
5.3.6 Melhor comunicação entre as áreas.....	60
5.4 Detalhamento do Programa 5S .....	61

<b>5.4.1 Pré-implantação .....</b>	<b>61</b>
<b>5.4.2 Implantação .....</b>	<b>61</b>
<b>5.5 Pesquisa de Clima Organizacional final.....</b>	<b>63</b>
<b>6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES FUTURAS .....</b>	<b>68</b>
<b>6.1 Conclusões .....</b>	<b>68</b>
<b>6.2 Recomendações futuras.....</b>	<b>69</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>70</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>73</b>
APÊNDICE A – Formulário da Pesquisa de Clima Organizacional .....	74
APÊNDICE B – 1º Plano de Ação .....	79
APÊNDICE C – 2º Plano de Ação.....	80
APÊNDICE D – 3º Plano de Ação.....	81
APÊNDICE E – 4º Plano de Ação .....	82
APÊNDICE F – 5º Plano de Ação .....	83
APÊNDICE G – 6º Plano de Ação.....	84
APÊNDICE H – 7º Plano de Ação.....	85
APÊNDICE I – Avaliação 1ª Fase Programa 5S .....	86
APÊNDICE J – Avaliação 2ª Fase Programa 5S .....	92

## 1 INTRODUÇÃO

Há alguns anos as organizações não se preocupavam tanto com os recursos humanos, porém esta situação está mudando. Um fator que vem contribuindo para esta mudança é o fato da mão de obra estar disponível em menor quantidade e estar mais exigente. Fato este comprovado pelo IBGE, que mostra um decréscimo na taxa de desemprego desde o ano de 2003, apresentado no gráfico 1, surgindo então a necessidade de investir no desenvolvimento dos recursos humanos.

Gráfico 1 – Taxa de desemprego



Fonte: IBGE (2013).

Vieira (2005) mostra que o clima organizacional está tendo uma maior influência, sendo cada vez mais importante oferecer algo a mais que uma remuneração atraente, vendo na melhoria do clima organizacional um meio para ajustar esta equação.

Levando em conta essa tendência, a busca de ferramentas e estudos sobre qualidade no ambiente de trabalho é uma alternativa para diminuir os impactos gerados por estas mudanças, elevando o número de empresas que têm se dedicado a pesquisar o clima organizacional.

## 1.1 Tema

Com o objetivo de reduzir a rotatividade de funcionários nas empresas, estas passam a entender que o bem estar do trabalhador é muito importante, pois pode contribuir para o rendimento nas suas atividades e também fazer com que eles não venham buscar outras oportunidades profissionais.

Acredita-se que, com o auxílio de ferramentas de gestão da qualidade, é possível contribuir para o aumento da satisfação dos funcionários fazendo com que se mantenham no cargo e também estejam mais motivados, sendo possível alcançar uma maior produtividade e também uma maior qualificação do quadro funcional.

## 1.2 Objetivo geral

O objetivo geral do trabalho é melhorar o clima organizacional da empresa com o auxílio das ferramentas de gestão da qualidade.

## 1.3 Objetivos específicos

Para atingir o objetivo geral foram propostos os seguintes objetivos específicos:

- Através de revisão bibliográfica entender quais são os fatores determinantes na satisfação dos funcionários com o trabalho;
- Realizar uma pesquisa de clima;
- Analisar os resultados e gerar um plano de ação;
- Efetivar o plano de ação;
- Realizar uma nova pesquisa de clima para verificar se os objetivos propostos foram atendidos.

#### 1.4 Justificativa

Na Univale Distribuidora de Bebidas, empresa do ramo de comércio e distribuição de bebidas, verifica-se uma considerável dificuldade em manter e atrair mão de obra qualificada, dado esse fornecido pelo departamento de Recursos Humanos. Em virtude deste problema, este trabalho foi desenvolvido para a busca de um melhor índice de satisfação dos funcionários desta empresa. Deste modo, entende-se que uma forma de atrair novos funcionários é aumentar a satisfação dos atuais colaboradores, causando uma espécie de propaganda positiva e um possível maior interesse em relação à empresa.

O estudo sobre a gestão do clima organizacional deu-se devido ao fato de que nos últimos anos a empresa vem tendo um decréscimo na satisfação dos funcionários, conforme informado pela empresa. E, considerando que o clima interfere no desempenho dos colaboradores, é importante fazer este estudo para reverter esta situação.

Outro fator levado em conta é o anseio da empresa em se destacar no Programa de Excelência da AMBEV (Companhia de Bebidas das Américas) – PEX, o qual mensura o andamento e os resultados obtidos no ano. Para alcançar tal objetivo é necessário que a mesma tenha uma alta produtividade e também uma padronização de processos e visual.

Estes motivos estão alinhados com o que a diretoria busca para a empresa. Com a aplicação das pesquisas de clima será possível identificar pequenos problemas e de forma direta, estar mais participativo no dia a dia e melhorar a satisfação dos funcionários com seu trabalho.

#### 1.5 Delimitação

O trabalho foi desenvolvido em todos os setores da empresa e em todos os níveis hierárquicos, visando obter um resultado sólido. Os dados apresentados são reais, podendo em alguns casos não ser apresentados na íntegra e somente um resumo.

Os dados financeiros não são apresentados em forma de números e sim em percentuais ou até mesmo não comentados, evitando a exposição financeira da empresa. Dados considerados estratégicos pela direção da revenda também não serão divulgados.

## **1.6 Estrutura do trabalho**

Este trabalho está dividido em seis capítulos. O capítulo 1 apresenta a introdução, onde se destaca a importância da utilização de ferramentas da qualidade, assim como tema, objetivos, resultados esperados, justificativas, delimitações do trabalho e estrutura do trabalho.

O Capítulo 2 deste trabalho contempla a revisão bibliográfica, esta serve de base teórica para o desenvolvimento prático da proposta. O Capítulo 3 apresenta a metodologia utilizada pelo autor para desenvolver o trabalho.

O Capítulo 4 traz uma breve apresentação da empresa abordada, segmento de mercado, área de atuação. O estudo de caso é desenvolvido no capítulo 5 onde contempla as diferentes propostas sugeridas, com suas referidas ações de melhorias e tabulação dos dados.

O capítulo 6 apresenta os resultados conclusivos, analisando em âmbito geral as ações aplicadas caso a caso.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Este capítulo trata primeiramente do referencial teórico acerca da gestão do clima organizacional; gestão de pessoas, tendências em gestão de pessoas, fatores motivacionais, clima organizacional e as variáveis que afetam o clima organizacional.

Posteriormente, neste mesmo capítulo, será apresentado o referencial teórico sobre a elaboração de um questionário de pesquisa, o qual foi utilizado para a verificação do clima organizacional da empresa estudada.

E, completando o capítulo, o referencial teórico acerca da gestão da qualidade empresarial; qualidade total e ferramentas da qualidade.

### 2.1 Pessoas

De acordo com Chiavenato (2009) as pessoas são fundamentais para as organizações, pois todas elas são basicamente constituídas por pessoas. As organizações dependem das pessoas para dirigi-las e controlá-las, e para fazê-las funcionar. Porém, segundo Dutra (2011), essa visão de Chiavenato somente começou a ser moldada na segunda metade da década de 70, quando as pessoas começaram a ter seus papéis mais valorizados.

A variabilidade humana é enorme, cada pessoa é diferente uma da outra, tendo características, comportamentos e motivações diferentes, sendo também influenciadas por fatores diferentes. As organizações não dispõem de dados ou

meios para compreender os seus membros em sua total complexidade. (CHIAVENATO, 2009).

Chiavenato (2009) complementa que se as organizações são compostas de pessoas, o estudo das pessoas é um início primordial para definir como será a organização em suas características e para definição dos recursos humanos envolvidos. Se as organizações são diferentes entre si, o mesmo ocorre com as pessoas. As diferenças individuais fazem com que cada pessoa tenha suas próprias características de personalidade, suas aspirações, valores, atitudes, motivações, aptidões, etc. Também comenta que cada pessoa é um fenômeno multidimensional sujeito às influências de uma enormidade de variáveis ambientais.

Vergara (2003) refere-se à gestão de pessoas como um tema de muita importância, pois é dentro das empresas que as pessoas passam a maior parte de sua vida e também porque as empresas nada serão se não houver indivíduos a definir lhes a visão, estratégias, a realizar esforços de *marketing*, etc.

O comportamento humano é facilmente alterado por dois conjuntos de fatores: os fatores externos que são decorrentes do ambiente que o envolve, isto é, das características organizacionais, como cultura, estrutura, sistemas de recompensas, políticas e procedimentos, e os fatores internos que são como suas características de personalidade, como aprendizagem, percepção, cognição e motivação (CHIAVENATO, 2009).

De acordo com Boog (1980), a Teoria de Schultz sobre os seres humanos nas organizações, define que estes devem ser considerados como ativos na empresa, e devem receber o mesmo tratamento dos demais ativos. Desta forma, conforme a teoria, os custos com a educação das pessoas são investimentos para o futuro, e para uma tomada de decisão quanto ao investimento a ser realizado. Segundo Kondo (1994), é de grande importância que as empresas saibam selecionar e recrutar as pessoas adequadas para os cargos que assumirão na organização, porém também é essencial treinar as mesmas, para que não apenas aprendam aquilo que deva ser realizado, mas que o faça com eficiência.

## 2.2 Motivação humana

Segundo Greenberg apud Bergamini (2008), os cientistas definiram a motivação como um processo que desperta, dirige e mantém um comportamento que se orienta para determinado objetivo. Essa motivação é estar a caminho da realização. Bergamini (2008) completa dizendo que, além disso, a motivação humana caracteriza-se por um conjunto de fatores dinâmicos existentes na personalidade, que determinam a conduta de cada um.

De acordo com Maslow apud Bergamini (2008), motivação sempre foi e continuará sendo sintoma de vida psíquica que se move em busca de algo, e jamais se poderia descrever um humano em toda a abrangência do seu significado.

Para Maslow apud Bergamini (2008), a motivação vem quando sinto desejo, ou carência, anseio ou falta de algo. Apenas o comportamento originado por forças ou predisposições interiores ao indivíduo é considerada motivação.

A motivação constitui um importante campo do conhecimento da natureza humana e da explicação do comportamento humano. Para compreender-se o comportamento das pessoas torna-se necessário conhecer sua motivação. É difícil definir exatamente o conceito de motivação, uma vez que tem sido utilizado com diferentes sentidos (CHIAVENATO, 2009).

De modo geral, motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a um comportamento específico. Esse impulso à ação pode ser provocado por um estímulo externo e pode ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo. Neste aspecto, a motivação está relacionada com o sistema de cognição do indivíduo. Krech, Cruchfield e Ballachey apud Chiavenato (2004) explicam que os atos das pessoas são guiados por sua percepção e pelo que ela pensa, acredita e vê.

De acordo com Chiavenato (2009), desejando o poder, o indivíduo empenha seus esforços, seu tempo para alcançá-lo, desejando obter status, ele procura obter ingressando nos meios apropriados; receando o ostracismo social, ele foge dos amigos e conhecidos que sejam capazes de levá-lo a apoiar uma causa social

impopular; receando as ameaças à sua autoestima, ele evita situações em que sua competência intelectual possa ser desafiada.

De acordo com Bergamini (2008), é natural que as pessoas sejam diferentes com respeito à motivação: as necessidades variam para cada um, produzindo diferentes padrões de comportamento; os valores sociais também são diferentes, as capacidades para atingir os objetivos são igualmente diferentes, e assim por diante. Segundo Chiavenato (2009), para complicar ainda mais, as necessidades, valores sociais, capacidades e competências, o processo que dinamiza o comportamento é ainda mais ou menos semelhante para todas as pessoas: embora os padrões de comportamento variem profusamente, o processo do qual eles resultam é basicamente o mesmo para todas as pessoas. Neste sentido, Chiavenato (2004) aborda três suposições inter-relacionadas sobre o comportamento humano apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1 – Tipos de Comportamento Humano

<b>Comportamento</b>	<b>Característica</b>
Causado	O comportamento é causado por estímulos internos e externos.
Motivado	Há uma finalidade em todo comportamento, não sendo casual nem aleatório.
Orientado	Subjacente ao comportamento há uma necessidade, um desejo, uma tendência.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2004).

### 2.3 Ciclo motivacional

O primeiro passo para conhecer a motivação humana é o conhecimento do que ocorre no comportamento das pessoas, o porquê delas pensarem e agirem do jeito que as pessoas a vejam.

Embora o modelo básico de comportamento seja o mesmo para todas as pessoas, a resposta deverá variar, pois depende da percepção do estímulo que varia conforme a pessoa e na mesma pessoa, conforme o tempo; das necessidades e dos desejos que também variam; da cognição de cada pessoa (CHIAVENATO, 2009).

Segundo Chiavenato (2004), o ciclo motivacional percorre as seguintes etapas: uma necessidade rompe o estado de equilíbrio do organismo, causando um estado de tensão, insatisfação, desconforto e desequilíbrio. Esse estado de tensão leva o indivíduo a um comportamento ou ação, capaz de descarregar a tensão ou livrá-lo do desconforto e do desequilíbrio. Se o comportamento for eficaz, o indivíduo encontrará a satisfação da necessidade e, portanto, a descarga da tensão provocada por ela. Satisfeita a necessidade, o organismo volta ao estado de equilíbrio anterior e à sua forma de ajustamento ao ambiente.

As necessidades ou motivos não são fixos; pelo contrário, são forças dinâmicas e persistentes que provocam comportamentos diferentes ou mudança dos habituais. Com a aprendizagem e a repetição (reforço positivo), os comportamentos tornam-se gradativamente mais eficazes na satisfação de certas necessidades. E quando uma necessidade é satisfeita, ela não é mais motivadora de comportamento, nem demanda mais motivação, já que não causa tensão ou desconforto (CHIAVENATO, 2009).

Chiavenato (2004) escreve que o ciclo motivacional pode alcançar vários níveis de resolução da tensão: uma necessidade pode ser satisfatória, frustrada (quando a satisfação é impedida ou bloqueada) ou compensada (a satisfação é transferida para outro objeto).

De acordo com Bergamini (2008), muitas vezes a tensão provocada pelo surgimento da necessidade encontra uma barreira ou obstáculo para sua liberação. Não encontrando a saída normal, a tensão represada no organismo procura um meio indireto de saída, seja por via psicológica ou por via fisiológica. Outras vezes, a necessidade não é satisfeita nem frustrada, mas é transferida ou compensada. Isso se dá quando a satisfação de outra necessidade reduz ou aplaca a intensidade de uma necessidade que não pode ser satisfeita. É o que acontece quando o motivo de

uma promoção para um cargo superior é contornado por um bom aumento de salário ou uma nova sala de trabalho.

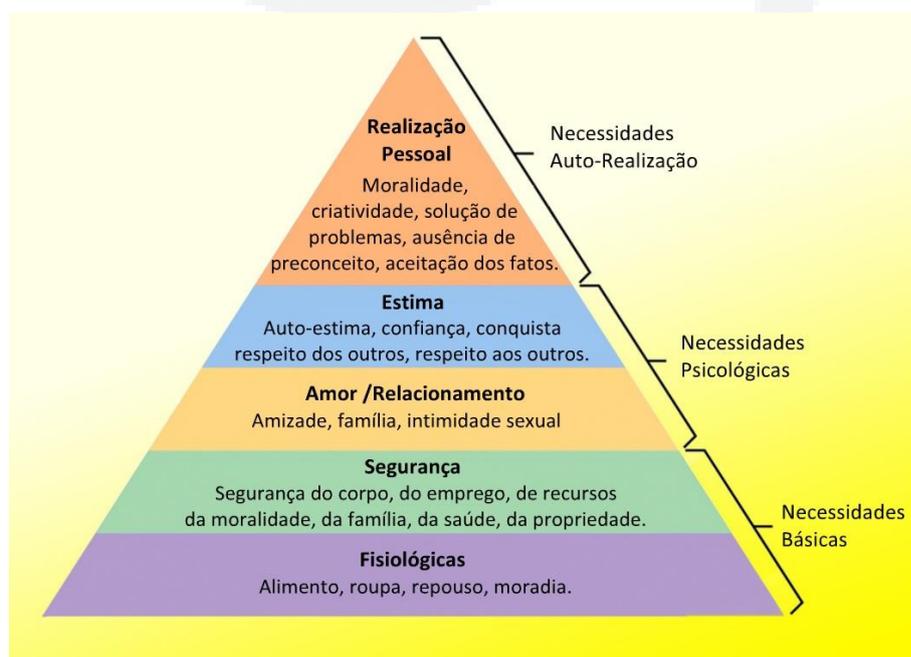
De acordo com Chiavenato (2009), a satisfação de algumas necessidades é temporal e passageira, ou seja, a motivação humana é mutável, de acordo com suas necessidades. O comportamento é quase um processo de resolução de problemas, de satisfação de necessidades, à medida que elas vão surgindo.

As teorias mais conhecidas sobre a motivação são as relacionadas com as necessidades humanas. É o caso da teoria de Maslow sobre a hierarquia das necessidades humanas (BERGAMINI, 2008).

Maslow apud Bergamini (2008, p. 92) formulou uma teoria da motivação com base no conceito de hierarquia de necessidades que influenciam o comportamento humano. Maslow concebeu essa hierarquia pelo fato de o homem ser uma criatura que expande suas necessidades no decorrer de sua vida. À medida que o homem satisfaz suas necessidades básicas, outras mais elevadas tomam o predomínio do seu comportamento.

Na Figura 1, apresenta-se a Pirâmide de Necessidades de Maslow (1946).

Figura 1 – Pirâmide de Maslow



Fonte: Adaptado de Bergamini (2008).

De forma geral, a teoria de Maslow apud Bergamini (2008) apresenta os seguintes aspectos:

- Uma necessidade satisfeita não é motivadora de comportamento. Apenas as necessidades não satisfeitas influenciam o comportamento, dirigindo-o para objetivos individuais;

- O indivíduo nasce com certa bagagem de necessidades fisiológicas, que são necessidades inatas ou hereditárias. De início, seu comportamento é exclusivamente voltado para a satisfação dessas necessidades. Como fome, sede, ciclo sono-atividade, sexo, etc.;

- A partir de certa idade, o indivíduo ingressa em uma longa trajetória de aprendizagem de novos padrões de necessidades. Surgem as necessidades de segurança, voltadas para a proteção contra o perigo, ameaças ou privação. As necessidades de segurança, bem como as fisiológicas, constituem as necessidades primárias do indivíduo, voltadas para sua conservação pessoal;

- À medida que o indivíduo passa a satisfazer e a controlar suas necessidades fisiológicas e de segurança, surgem lenta e gradativamente às necessidades secundárias: sociais, de estima e de autorrealização. Quando o indivíduo alcança a satisfação das necessidades sociais, surgem as necessidades de estima, e, somente quando estas estão satisfeitas surgem às necessidades de autorrealização. Isso significa que as necessidades de estima são complementares às necessidades sociais, enquanto as de autorrealização são complementares às de estima. Os níveis mais elevados de necessidade somente surgem quando os níveis mais baixos estão relativamente controlados e relativamente satisfeitos pelo indivíduo. Nem todos os indivíduos conseguem chegar ao nível das necessidades de autorrealização, ou mesmo ao nível das necessidades de estima. É uma conquista individual;

- As necessidades mais elevadas não somente surgem à medida que as mais baixas vão sendo satisfeitas, mas predominam as mais baixas de acordo com as hierarquias das necessidades traçadas por Maslow. O comportamento do indivíduo é influenciado simultaneamente por um grande número de necessidades

concomitantes, porém as necessidades mais elevadas têm uma ativação predominante em relação às necessidades mais baixas;

- As necessidades mais baixas requerem um ciclo motivacional relativamente rápido (comer, dormir, etc.), enquanto as necessidades mais elevadas requerem um ciclo motivacional extremamente longo. Porém, se alguma necessidade mais baixa deixar de ser satisfeita durante muito tempo, ela se torna imperativa, neutralizando o efeito das necessidades mais elevadas. A privação de uma necessidade mais baixa faz com que as energias do indivíduo se desviem para a luta pela sua satisfação.

Maslow (1946) procurou desfazer o mito de que cada pessoa precisa completar todos os níveis de necessidades, já que elas são diferentes, com objetivos diferentes em suas vidas.

### **2.3.1 Teoria motivacional voltada ao trabalho**

Motivação para o trabalho aparece como um fenômeno complexo, que não se pode analisar sem levar em consideração o conjunto da situação, indivíduo e a organização (LEVY-LEBOYER; BERGAMINI; CODA, 1994).

Argyris (1969) diz que os objetivos de quem trabalha andam juntos aos objetivos da própria empresa. Para os colaboradores das empresas que reclamam de seu salário, significa não acreditam que a empresa possa lhes dar outra satisfação que não sege sua remuneração.

Lewis e Pearson (1964) relatam que o incentivo verdadeiramente eficaz é aquele que o trabalhador incorpora a si mesmo e à atitude que assume em relação ao trabalho. Um incentivo é uma meta objetiva capaz de satisfazer alguma necessidade do trabalhador, ou algum dos seus impulsos ou desejos.

Fatores de higiene satisfazem os anseios do homem de evitar aborrecimentos, porém estes fatores não fazem as pessoas produzirem mais (BERGAMINI, 2008).

De acordo com Bergamini (2008), de maneira bastante abrangente pode-se afirmar que os fatores de motivação estão ligados ao trabalho que o indivíduo realiza o trabalho que ele está diretamente envolvido.

Admitindo que os indivíduos já venham motivados para o trabalho o que acontece é que erros dentro das organizações fazem com que as pessoas se frustrem (BERGAMINI, 2008).

De acordo com Lewis e Pearson (1964), quando os incentivos satisfazem necessidades psicológicas do operário, tais como segurança, autoestima, status mais elevado, relações satisfatórias e reconhecimento profissional, tais incentivos retêm uma capacidade potencial continuada de proporcionar prazer ao trabalhador e impulsioná-lo à melhoria de seu desempenho.

Não basta tratar bem as pessoas, é necessário saber como utilizar o potencial que elas possuem, e isso está ligado diretamente ao aspecto motivacional, bem como ao uso das habilidades que possuem, da forma mais completa quanto possível (LEWIS; PEARSON, 1964).

Levy-Leboyer, Bergamini e Coda (1994) abordam a desmotivação: não é nenhum defeito de uma geração, nem uma qualidade pessoal, pois ela está ligada a situações específicas, um indivíduo aqui será diferente em outro lugar.

A motivação representa mais que um fenômeno isolado, ela é uma atitude que representa o próprio clima organizacional, pois perdendo este clima por falta de motivação, a organização poderá sofrer muitas perdas, como a saída de pessoas e a queda do nível de produtividade (LEVY-LEBOYER; BERGAMINI; CODA, 1994).

De acordo com Lewis e Pearson (1964), o líder, dotado de alta sensibilidade interpessoal, é o único e principal responsável pela manutenção do esforço motivacional daqueles que respondem a ele, além da própria pessoa.

### 2.3.2 Motivação e produtividade

Motivação tem caráter de continuidade, o que significa dizer que sempre teremos à nossa frente algo a nos motivar. É uma força, uma energia que nos impulsiona na direção de alguma coisa (VERGARA, 2003).

Segundo Chiavenato (2004), existem duas justificativas para as ações humanas, a primeira de que o impulso motivacional vem de fora do indivíduo, isto é, está limitado aos fatores extrínsecos aos quais ele se deixa sucumbir. A segunda é a de que toda ação humana é espontânea e gratuita; o indivíduo age cumprindo ditames interiores. Ele é portador do seu próprio potencial de ação motivacional.

A seguir, Quadro 2, serão descritos os principais fatores de motivação e sua descrição, segundo Bergamini (2008).

Quadro 2 – Fatores Motivacionais

Fator de motivação	Descrição
Reconhecimento público	Por uma questão de autoestima, as pessoas gostam de ser elogiadas, principalmente em público.
Relacionamento com colaboradores e comunicação interna	Dispor sempre de tempo para ouvir e ajudar os colaboradores, mesmo demonstrando a cada momento a existência de uma hierarquia.
Desenvolvimento profissional e satisfação dos colaboradores	É importante que os colaboradores sintam que estão crescendo profissionalmente fazendo o que lhes dão prazer. Fator importante para manter a motivação e empenho para com a empresa.
Recompensa	A vertente recompensa é também importante em termos de incremento dos níveis de motivação dos colaboradores.

Fonte: Adaptado de Bergamini (2008).

### 2.4 Clima organizacional

Para Graça (1999), o clima organizacional é o ambiente de trabalho ou a atmosfera psicológica, que envolve a relação entre a empresa e colaboradores.

Conforme Chiavenato (2000), a motivação humana do indivíduo pode conduzir ao conceito de clima organizacional, estando diretamente relacionado ao grau de motivação de seus colaboradores. Segundo o autor, quando há elevada motivação entre os membros, o clima motivacional se eleva e se traduz em relações de satisfação e interesse, caso contrário surge frustrações ou barreiras à satisfação das necessidades.

Segundo Luz (2003), a análise do clima organizacional é uma forma da empresa ouvir seus funcionários para assim proporcionar um clima mais agradável, tornando a mão de obra mais motivada. O autor salienta que a pesquisa traz oportunidades de melhorias no ambiente de trabalho.

## **2.5 Variáveis que afetam o clima organizacional**

O clima organizacional pode sofrer mudanças por conflitos, fatores positivos ou negativos e também por fatores externos, sendo que os fatores externos ocorrem no contexto econômico e político da vida pessoal de cada colaborador (CHIAVENATO, 2000).

Segundo Luz (2003), na empresa existem vários fatores que podem afetar o clima, e estes fatores serão apresentados neste item.

### **2.5.1 Sistema de recompensas**

Conforme Luz (2003), o sistema de recompensas tem como objetivo oferecer aos funcionários uma direção a ser seguida por todos – a de que todos ganham quando a empresa ganha. As recompensas são benefícios adicionais ao salário. O bom desempenho deve ser recompensado proporcionalmente ao valor agregado ao negócio da empresa, acrescenta Luz (2003).

Chiavenato (1999) relata que as recompensas classificam-se em financeiras e não financeiras, sendo que as financeiras podem ser diretas ou indiretas. Ele explica que recompensa financeira direta é o pagamento que cada empregado recebe em forma de salários, prêmios e comissões; e a indireta é o salário que provem do plano

de benefícios e serviços sociais que a empresa oferece como: gratificações, participação nos resultados e adicionais.

### **2.5.2 Remuneração**

A remuneração inclui todas as formas de pagamento dos colaboradores pelo desempenho de seu trabalho, podendo ser direta ou indireta, onde a direta abrange salários e comissões e a indireta abrange os diferentes tipos de benefícios oferecidos pela empresa e incluindo recompensas não financeiras (LUZ, 2003).

Segundo Luz (2003), o salário separadamente não é um fator motivacional, porem é através dele que é assegurada a satisfação das necessidades básicas. Ele comenta mencionando que a teoria de Maslow está associada indiretamente com a questão do salário.

Dutra (2002) ressalta que a forma de valorização da pessoa pela organização mais importante e mais complexa em termos de gestão é fazê-lo pela remuneração, onde é percebida pela pessoa como sua importância relativa à empresa e seu status profissional.

Organizações que são preocupadas com o clima organizacional devem ter no planejamento estratégico um plano de cargos e salários, a fim de estabelecer uma política salarial justa e compatíveis com o mercado, tendo em vista o equilíbrio salarial, motivação e retenção de mão de obra (CHIAVENATO, 2004).

### **2.5.3 Benefícios**

Segundo Dessler (2003), benefício é todo pagamento indireto recebido por um funcionário por trabalhar e obter um bom desempenho.

Luz (2003), destaca que um programa de benefícios deve ser baseado em objetivos específicos, que dependerão de fatores como tamanho e grau de lucratividade da empresa, sendo que estes objetivos devem ser compatíveis com o plano de remuneração e políticas da empresa. Complementa também que os

benefícios concedidos podem representar uma parte muito significativa da remuneração e que muitas vezes são destinados para aprimorar a qualidade de vida dos colaboradores.

#### **2.5.4 Higiene e segurança**

A higiene no trabalho corresponde a um conjunto de normas e procedimentos que visam à proteção da saúde física e mental do funcionário, buscando protegê-lo dos riscos relacionados ao exercício de suas funções o com o ambiente onde o trabalho é executado (CHIAVENATO, 2000).

Segundo Luz (2003), o ambiente de trabalho deve sempre estar limpo e arejado e os colaboradores devem colaborar para que permaneça assim.

A segurança no trabalho é um conjunto de ciências e tecnologias que buscam a proteção do colaborador no seu local de trabalho, tendo como objetivo básico a prevenção de riscos e acidentes visando à integridade da pessoa (CHIAVENATO, 2000).

Chiavenato (2000) completa dizendo que a segurança no trabalho está relacionada com a prevenção de acidentes e que deve ser considerada com fator decisivo no aumento da produção, sendo que acidentes causam perdas da capacidade humana de trabalho e de equipamentos, com isto a segurança deve ser tida com uma ferramenta de preventiva para que os riscos de acidentes sejam minimizados.

#### **2.5.5 Relacionamento com a Chefia**

Kanaane (1999) sugere que para facilitar o processo de integração sócio profissional no ambiente de trabalho deve haver uma predisposição por parte da chefia ou dos que exercem posições de gerencia, propiciando o conhecimento mais preciso das reações do funcionário através de argumentos efetivos sobre se desempenho e compromisso profissional. O autor destaca, que para que haja uma contribuição total dos funcionários no ambiente de trabalho é imprescindível

compreendê-los e para que isto seja possível é necessário um diálogo franco e uma predisposição para reconhecer que todos os indivíduos são diferentes.

## **2.6 Elaboração de questionários**

Embora nem todos os projetos de pesquisa utilizem o questionário como instrumento de obtenção e avaliação de dados, este é muito importante na pesquisa científica, especialmente nas ciências da educação. Construir questionários não é, contudo uma tarefa fácil, mas é necessário aplicar algum tempo e esforço na sua construção pode ser um fator favorável no crescimento de qualquer investigador (AMARO; MACEDO; PÓVOA, 2005).

Segundo Parasuraman, Colby e Montingelli Jr. (2002), um questionário é um conjunto de questões, feito para gerar os dados necessários para se atingir os objetivos do projeto. Embora o mesmo autor afirme que nem todos os projetos de pesquisa utilizam essa forma de instrumento de coleta de dados, o questionário é muito importante na pesquisa científica, especialmente nas ciências sociais.

O mesmo autor afirma também que construir questionários não é uma tarefa fácil. Pois não existe uma metodologia padrão para o projeto de questionários, porém existem recomendações de diversos autores com relação a essa importante tarefa no processo de pesquisa científica.

### **2.6.1 Questões abertas**

Segundo Parasuraman, Colby e Montingelli Jr. (2002), nas questões abertas, os respondentes ficam livres para responderem com suas próprias palavras, sem se limitarem a escolha de alternativas. São normalmente, utilizadas no começo do questionário. Existe concordância em que se deve partir de questões gerais para específicas.

### 2.6.2 Questões de múltipla escolha

Parasuraman, Colby e Montingelli Jr. (2002) afirmam que os casos de múltipla escolha, os respondentes optarão por uma das alternativas, ou por determinado número permitido de opções. Ao elaborar perguntas de respostas múltiplas, o pesquisador se depara com dois aspectos essenciais: o número de alternativas oferecidas e os vieses de posição.

Pode-se apontar algumas considerações importantes relacionadas às questões de múltipla escolha. As alternativas devem ser coletivamente exaustivas e mutuamente exclusivas, ou seja, devem cobrir todas as respostas possíveis e uma alternativa deve ser totalmente incompatível com todas as demais. Para que sejam mutuamente exclusivas, cada respondente deverá identificar apenas uma opção que represente corretamente sua resposta, ou seja, a escolha de uma alternativa deve excluir todas as demais (PARASURAMAN; COLBY; MONTINGELLI JR., 2002).

De acordo com Parasuraman, Colby e Montingelli Jr. (2002), quanto aos vieses de posição, estes ocorrem em função da tendência de se escolher, no caso de palavras, as que aparecem como primeiras opções de resposta e, quando se tratar de números, a escolha daquele que ocupa a posição central. Com intuito de contornar esses problemas, pode-se alternar a sequência de apresentação das opções de resposta, durante a coleta de dados, através de diversas formas para o questionário, ou para os cartões. Apesar de dificultar o processo, esse procedimento é essencial para controlar esse viés.

### 2.6.3 Comparativo entre respostas

Para a melhor visualização do formato das respostas dos diferentes tipos de questionários, foi criado o Quadro 3 com um comparativo entre as vantagens e desvantagens na escolha de um questionário com respostas abertas ou com respostas fechadas.

Quadro 3 – Comparativo de Resposta

TIPO DE QUESTÕES	VANTAGENS	DESVANTAGENS
<b>Resposta aberta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Preza o pensamento livre e a originalidade;</li> <li>✓ Surgem respostas mais variadas;</li> <li>✓ Respostas mais representativas e fiéis da opinião do inquirido;</li> <li>✓ O inquirido concentra-se mais sobre a questão;</li> <li>✓ Vantajoso para o investigador, pois permite-lhe recolher variada informação sobre o tema em questão.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Dificuldade em organizar e categorizar as respostas;</li> <li>✓ Requer mais tempo para responder às questões;</li> <li>✓ Muitas vezes a caligrafia é ilegível;</li> <li>✓ Em caso de baixo nível de instrução dos inquiridos, as respostas podem não representar a opinião real do próprio.</li> </ul>
<b>Resposta fechada</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Rapidez e facilidade de resposta;</li> <li>✓ Maior uniformidade, rapidez e simplificação na análise das respostas;</li> <li>✓ Facilita a categorização das respostas para posterior análise;</li> <li>✓ Permite contextualizar melhor a questão.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Dificuldade em elaborar as respostas possíveis a uma determinada questão;</li> <li>✓ Não estimula a originalidade e a variedade de resposta;</li> <li>✓ Não preza uma elevada concentração do inquirido sobre o assunto em questão;</li> <li>✓ O inquirido pode optar por uma resposta que se aproxima mais da sua opinião não sendo esta uma representação fiel da realidade.</li> </ul>

Fonte: Amaro, Macedo e Póvoa (2005).

#### 2.6.4 Decisões sobre a sequência das perguntas

De acordo com Parasuraman, Colby e Montingelli Jr. (2002), a ordem na qual as perguntas são apresentadas pode ser crucial para o sucesso da pesquisa. Não há regras estabelecidas, mas alguns cuidados devem ser tomados.

Mattar (1996) recomenda iniciar o questionário com uma pergunta aberta e interessante. A atualização de perguntas sobre a opinião do respondente no início pode fazer com que se sinta prestigiado e se torne disposto a colaborar. O primeiro contato do respondente com o questionário define sua vontade de respondê-lo ou até mesmo a decisão de não respondê-lo.

Usar temas e perguntas gerais no início do questionário, deixando as perguntas específicas para depois. Deve-se adotar uma ordem lógica de perguntas para dar uma sequência lógica ao questionário. Perguntas de caráter mais íntimo, ou

que tratem temas delicados, não devem ser colocados no início do questionário e convém que sejam alternadas com questões simples (MATTAR, 1996).

De acordo com Mattar (1996), outra preocupação com o questionário é a de explicar as condições adequadas para o seu uso e aplicação, tanto no caso de formulários auto preenchidos quanto nos que utilizam entrevistadores e devem ser fornecidas para eles instruções claras de como proceder.

### **2.6.5 Vantagens e desvantagens**

A escolha do questionário como instrumento de inquirição a um determinado número de pessoas apresenta vantagens e desvantagens relativas à sua aplicação.

De acordo com Parasuraman, Colby e Montingelli Jr. (2002), a aplicação de um inquérito por questionário possibilita uma maior sistematização dos resultados fornecidos, permite uma maior facilidade de análise bem como reduz o tempo que é necessário despender para recolher e analisar os dados. Este método de inquirir apresenta ainda vantagens relacionadas com o custo, sendo este menor.

Se por um lado a aplicação de questionários é vantajosa, esta aplicação apresenta também desvantagens em relação da dificuldade de concepção, pois é necessário ter em conta vários parâmetros tais como: a quem se vai aplicar o tipo de questões a incluir, o tipo de respostas que se pretende e o tema abordado. Os questionários fornecem respostas escritas a questões previamente fornecidas e como tal existe uma elevada taxa de não respostas. Esta dependerá da clareza das perguntas, natureza das pesquisas e das habilitações literárias dos inquiridos. Relativamente à natureza da pesquisa verifica-se que se aquela não for de utilidade para o indivíduo, à taxa de não resposta aumentará (MATTAR, 1996).

## **2.7 Qualidade total**

Ballestro-Alvarez (2010), utiliza a definição criada por Feigenbaum (1994), onde afirma a qualidade total é um sistema eficaz para a integração das forças de

desenvolvimento, manutenção e melhoria da qualidade dos vários grupos de uma organização, podendo levar a produção e os serviços a níveis mais econômicos.

Faria (2013) complementa que gestão da qualidade pode ser definida como uma atividade coordenada para dirigir e controlar uma organização no sentido de possibilitar a melhoria de produtos ou serviços, visando garantir a satisfação das necessidades dos clientes.

Campos (2004) define como controle da qualidade total como uma mistura de controle total e qualidade total. Onde controle total seria o controle exercido por todas as pessoas da empresa de forma harmônica e metódica, já qualidade total seria o objetivo de qualquer empresa que é a satisfação das necessidades de todos.

Para o atingimento desta qualidade total será utilizado algumas ferramentas de gestão da qualidade que serão descritas a seguir.

## **2.8 Programa Cinco Sentos**

O programa cinco sentos é também conhecido simplesmente como programa 5S e teve início no Japão, após a Segunda Guerra Mundial com o intuito de combater a sujeira nas fábricas. O lançamento no Brasil ocorreu apenas em 1991. Inicialmente apenas três S foram utilizados e posteriormente o demais foram utilizados também (SILVA, 1994).

Segundo Lobo (2012), o programa provém de cinco palavras japonesas iniciadas com a letra S: Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu e Shitsuke. Para o inglês foi encontrado cinco palavras iniciadas com a letra S e que possuíssem um significado similar. Já para o Brasil esta adequação não foi possível utilizar, com isto a melhor forma para expressar o significado foi acrescentar o termo “Senso de” antes de cada palavra em português que melhor traduzia o significado da palavra original.

Os 5S foram interpretados como “sentos”, pois expressa melhor a ideia principal do programa, que é a profunda mudança comportamental, sendo assim necessário que cada integrante visualize a necessidade de contribuir. Foi definido senso de utilização para seiri, senso de ordenação para seiton, senso de limpeza

para seiso, senso de saúde ou conservação para seiketsu e o último o qual defini o auge do trabalho alcançado o senso de autodisciplina para shitsuke, de acordo com Silva (1994).

### **2.8.1 Significado de 5S**

Para ter um melhor entendimento do programa é muito importante saber e compreender o diz cada senso.

#### **2.8.1.1 Senso de utilização**

No senso de utilização traz a necessidade de identificar, utensílios e informações os quais são necessários e desnecessários, descartando ou destinando corretamente aquilo considerado desnecessário para as tarefas exercidas naquele local (LOBO, 2012).

Complementa Lobo (2012) que além de identificar excessos e/ou desperdícios é muito importante identificar a causa geradora do excesso, afim de que seja possível tomar medidas preventivas para evitar que estes acúmulos ocorram novamente.

Silva (1994) destaca alguns benefícios com este senso, tais como a liberação de mais espaço, reaproveitamento de recursos, diminuição de custos, realocação do excesso de funcionários, dentre outros benefícios. Podendo se tornar um grande benefício no controle de estoque, pois diminuído a quantidade se estará no caminho da implantação do “Just in Time”, o qual também se baseia na eliminação do desperdício mantendo apenas o estoque necessário para um determinado tempo.

#### **2.8.1.2 Senso de organização**

O senso tem como objetivo definir o local mais apropriado e os critérios para guardar os materiais de forma que possa agilizar a sua localização e uso, tornando mais rápido o processo. Para definição do local, deve se levar em conta como

critério a facilidade para o retorno ao local de origem após o uso ou então o consumo dos itens mais antigos primeiro (LOBO, 2012).

Também é importante verificar frequência que cada objeto é utilizado para definir seu local de guarda, sendo que quanto maior for à frequência de uso mais perto do operado o objeto deve estar, segundo Silva (1994). Ele considera necessário também à utilização de etiquetas e padronização nas nomenclaturas. Destaca como benefício a economia de tempo e diminuição do cansaço movimentação desnecessária.

### **2.8.1.3 Senso de limpeza**

Senso de limpeza é eliminar a sujeira para manter o ambiente limpo, eliminando a causa da sujeira. Pois neste senso é mais importante não sujar do que limpar, sendo assim é necessário identificar as fontes e suas causas para que seja possível evitar que a mesma ocorra novamente (LOBO, 2012).

Este senso traz como benefício à manutenção dos equipamentos, prevenção de acidentes, uma boa vitrine para os clientes e principalmente um bem estar dos colaboradores. E para funcionar de forma preventiva é necessário que os funcionários criem tabelas identificando em que momento foi limpo e também um rodízio para não acontecer uma sobre carga para apenas um funcionário, destaca Silva (1994).

### **2.8.1.4 Senso de saúde/conservação**

No senso de saúde é observado se existem condições favoráveis à saúde física e mental, garantido um ambiente tranquilo e não nocivo, mantendo boas condições sanitárias e zelando pela higiene pessoal, descreve Lobo (2012).

Silva (1994) salienta que para termos êxito neste senso é muito importante manter em boas condições o local de trabalho como também os equipamentos. E isto se dará após cumprindo dos três primeiros S. Ele identifica como benefícios uma

local de trabalho mais agradável, a ausência de acidentes e funcionários mais saudáveis e bem dispostos.

#### **2.8.1.5 Senso de autodisciplina**

O senso de autodisciplina é um dos mais importantes, pois é com que se consegue o comprometimento de toda equipe de trabalho. Segundo Lobo (2012), é o desenvolvimento do hábito de observar e seguir normas e regras, não apenas uma obediência submissa, mas resultado disciplina coesa e inteligente, respeitando os seus limites e o próximo.

Silva (1994) destaca como benéficos a previsibilidade de resultados como também a melhoria continua tanto pessoal como organizacional. Ele comenta que para um bom desenvolvimento é necessário que haja treinamentos e alguma recompensa moral e material.

#### **2.8.2 Implantação**

Para a implantação, é necessário visualizar o 5S como o primeiro passo para a Qualidade Total, pois em sua filosofia considera mudanças comportamentais que irão acompanhar as pessoas onde quer que elas estejam visando um crescimento como seres humanos. Crescimento este que irá influenciar nas faculdades humanas fundamentais como pensar, sentir e agir (SILVA, 1994).

Silva (1994) complementa que para uma implementação com sucesso é necessário montar um plano de ação que não colida com a cultura já pré-existente, para que as mudanças ocorram a partir da base já definida. Ele destaca a importância significativa da participação dos gestores tanto no processo de implantação como no restante do período, pois são eles que irão dar o exemplo e também incentivar que todos de engajem no processo.

Lobo (2012) cita alguns passos e algumas observações importantes que devem ser levadas em conta no período de implantação, tais como a relevância de causar um envolvimento de todas as pessoas da organização ou da empresa. Após

isto, é necessário dividir a empresa em áreas e definir em quais departamentos o programa irá ser implantado.

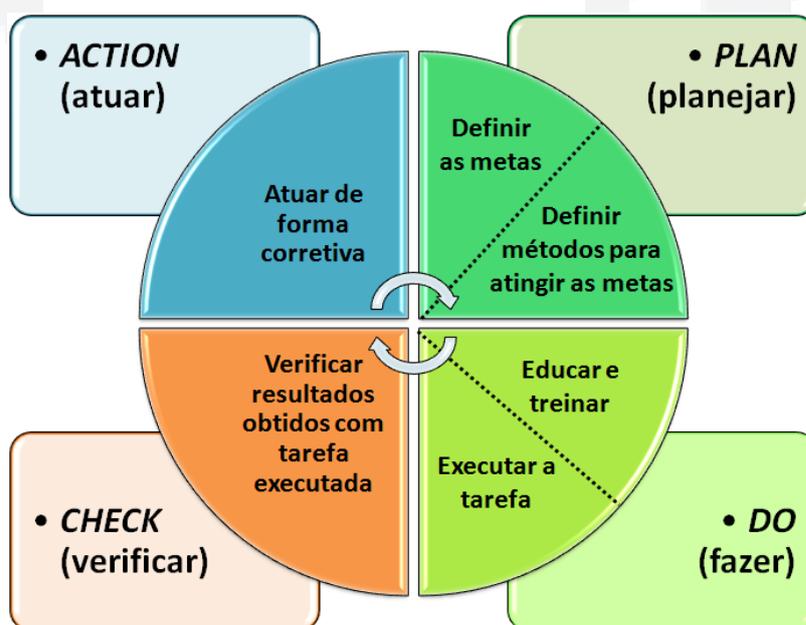
## 2.9 PDCA

Segundo Freitas (2009), o PDCA foi introduzido no Japão pós-guerra por Walter Shewhart e divulgado por William Edwards Deming. A metodologia é utilizada para obtenção de resultados dentro de um sistema de gestão, podendo ser usada em qualquer empresa, não dependendo da área de atuação.

A metodologia do PDCA também ficou conhecida como Ciclo de Deming, Figura 2. Segundo Freitas (2009), os elementos do ciclo são:

- Planejamento (*Plan*): determinação do problema e solução;
- Execução (*Do*): implementação da solução;
- Verificação (*Check*): avaliação de forma crítica dos resultados;
- Ações Corretivas (*Act*): atuação corretiva para ações futuras.

Figura 2 – Ciclo PDCA



Fonte: Ballestero-Alvarez (2010).

A associação de que MASP e PDCA são as mesmas coisas é incorreta. Pois o MASP foi apenas estruturado utilizando o modelo do PDCA, porém as ferramentas não devem ser confundidas (FREITAS, 2009).

## 2.10 MASP

Segundo Giacondo (2010), MASP (Método de Análise e Solução de Problemas) é um método gerencial que é utilizado para a criação, manutenção ou melhoria de padrões. É uma metodologia para manter e controlar a qualidade. Esse método apresenta algumas vantagens tais como a solução do problema de modo eficaz e também permite que todos os indivíduos de uma organização possam ser capazes de solucionar os problemas de suas responsabilidades.

MASP é uma forma sistemática de realização de ações corretivas e preventivas, se utiliza do conceito do PDCA tendo como foco a melhoria contínua. Baseando-se em dados que comprovem fatos ou causas de problemas (FREITAS, 2009).

Para solução de problemas a metodologia é baseada em uma sequência lógica, tendo como objetivo a localização da causa principal do problema. Segundo Campos (2004), o método é dividido em oito etapas, dispostas na Figura 3.

César (2010) complementa que a MASP procura eliminar de forma eficaz e definitiva problema analisado, desta forma é um método adotado costumeiramente nas organizações que estão em busca de melhoria na qualidade de seus produtos ou serviços.

Um benefício do uso da ferramenta é que sua utilização é prática e utiliza ferramentas de Qualidade de forma ordenada e lógica, facilitando assim a análise do problema. Sendo um método com um processo dinâmico e flexível de fácil adaptação para cada caso, aumentando assim a probabilidade de resolver satisfatoriamente uma situação onde um problema tenha surgido.

Figura 3 – Etapas da MASP

PDCA	FLUXO-GRAMA	FASE	OBJETIVO
P	①	Identificação do problema	Definir claramente o problema e reconhecer sua importância.
	②	Observação	Investigar as características específicas do problema com uma visão ampla e sob vários pontos de vista.
	③	Análise	Descobrir as causas fundamentais.
	④	Plano de ação	Conceber um plano para bloquear as causas fundamentais.
D	⑤	Execução	Bloquear as causas fundamentais.
C	⑥	Verificação	Verificar se o bloqueio foi efetivo.
	⑥	(Bloqueio foi efetivo?)	
A	⑦	Padronização	Prevenir contra o reaparecimento do problema.
	⑧	Conclusão	Recapitular todo o processo de solução do problema, para trabalho futuro.

Fonte: Campos (2004).

### 2.11 Matriz GUT

Segundo Elaina (2012), a matriz GUT pode ser considerada uma ferramenta administrativa para identificar, observar, analisar e buscar soluções para os problemas e desafios da empresa, ela busca priorizar os problemas para tratar os mais urgentes antes que os demais.

O nome da ferramenta origina-se da sigla utilizada para resumir as palavras Gravidade, Urgência e Tendência, sendo bastante utilizada por empresas para priorizar os problemas que devem ser atacados pela gestão, bem como para analisar a prioridade que certas atividades devem ser realizadas e/ou desenvolvidas, em situações como: solução de problemas, estratégias, desenvolvimento de projetos, tomada de decisões etc. (PERIARD, 2011).

Segundo Periard (2011), a grande vantagem em sua utilização é que auxilia o gestor a avaliar de forma quantitativa os problemas da empresa, tornando possível

priorizar as ações corretivas e preventivas para o extermínio total ou parcial do problema.

Para a montagem da matriz Vaz (2012), menciona que o primeiro passo é listar todos os problemas relacionados às atividades que estão sendo analisadas, em seguida é necessário atribuir notas para cada problema listado dentro dos três aspectos principais da matriz GUT, conforme Quadro 4. E por último multiplicar todos os aspectos entre si (G x U x T) e priorizar aquele que tiver o resultado maior.

Quadro 4 – Fatores de Priorização

Nota	Gravidade	Urgência	Tendência ("se nada for feito...")
5	extremamente grave	precisa de ação imediata	...irá piorar rapidamente
4	muito grave	é urgente	...irá piorar em pouco tempo
3	grave	o mais rápido possível	...irá piorar
2	pouco grave	pouco urgente	...irá piorar a longo prazo
1	sem gravidade	pode esperar	...não irá mudar

Fonte: Vaz (2012).

Após análise e entendimento do processo de montagem foi possível a criação de um modelo que atende todos os requisitos e será utilizado no estudo, Tabela 1.

Tabela 1 – Matriz GUT

Matriz GUT - Gravidade, Urgência e Tendência.					
Dados					
Descrição do Problema	Gravidade	Urgência	Tendência	Resultado Total	Grau de Prioridade
	G	U	T	GxUxT	

Fonte: Do autor (2013).

### 3 METODOLOGIA

O presente trabalho classifica-se como de natureza aplicada. Em relação aos seus objetivos, se trata de um estudo com característica descritiva, pois está dentro de uma abordagem quantitativa, onde há levantamento de dados. Tratando-se de procedimentos de coleta de pesquisa, o trabalho tem aspecto específico de um fenômeno e suas decorrências, portanto pode se classificar como um estudo de caso.

No início do estudo foram realizadas revisões bibliográficas buscando identificar quais as principais formas para melhorar a satisfação dos funcionários com o trabalho.

Posteriormente a este, estudo foi realizada uma pesquisa de clima organizacional, sendo esta a referência para o estudo e também a partir dela foi possível saber quais aspectos precisam ser mudados e quais podem ser mantidos.

O formulário de pesquisa de clima é fornecido pela AMBEV aos seus revendedores, porém ajustado para a realidade da revenda. A aplicação é de responsabilidade das revendas, sendo aplicada em todo o país desde 2006 e aprimorado todos os anos. Este formulário de pesquisa foi criado e aprimorado por gestores de Recursos Humanos da AMBEV em parceria com os gestores das revendas.

Após a realização da pesquisa de clima foi realizada uma pesquisa complementar para análise de quais fatores são os mais importantes na satisfação do colaborador.

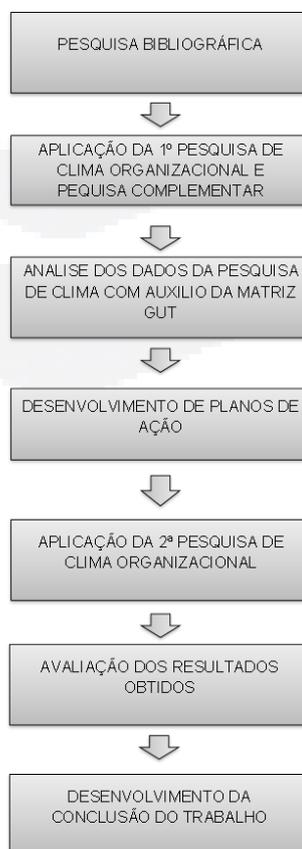
A partir da avaliação da primeira pesquisa foram identificados através de uma matriz GUT quais os problemas com o maior grau de priorização e para estes foram criados planos de ação para estruturar e visualizar a melhor solução possível. Este processo utilizou os moldes da ferramenta denominada MASP – Método de Análise e Solução de Problemas, que ordena as ações que devem ser tomadas para um melhor resultado. Com base no MASP foi criado e efetivado o plano de ação.

Posteriormente foi realizada uma segunda pesquisa de clima para verificar se as melhorias aplicadas surtiram o efeito desejado. Esta pesquisa também servirá para criação de um novo plano de ação que será realizado no próximo ano.

Após a conclusão do estudo, os dados levantados foram apresentados aos sócios para verificação do resultado obtido.

Com o intuito de auxiliar o desenvolvimento da metodologia de trabalho foi criado um fluxograma com as etapas envolvidas, mostrado na Figura 4.

Figura 4 – Fluxograma das Atividades



## 4 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

### 4.1 Empresa

O trabalho foi realizado na Univale Distribuidora de Bebidas, fundada em 05 de janeiro de 2001, sendo ela uma das maiores revendas de bebidas AMBEV do Rio Grande do Sul.

No início de suas atividades, a Univale atuava apenas com a marca Antártica e o *mix* de refrigerantes desta marca. Seguindo a linha de crescimento da hoje ABInBev, com a união da empresa com a belga Interbrew e a compra da norte-americana Anheuser-Busch, dona da marca de cerveja Budweiser, a Univale cresceu e acrescentou em seu portfólio, durante este período, os produtos da maior cervejaria do mundo, a Companhia de Bebidas das Américas, AMBEV.

A Univale, localizada em Estrela/RS, ocupa uma área total de 10.000 metros quadrados, contando com uma estrutura funcional de 150 colaboradores e uma frota de 70 veículos. Em 2012 foram vendidos 30 milhões de litros de bebidas. Atende 52 municípios gaúchos com população total 470 mil habitantes. Entre as principais marcas comercializadas pela Univale estão: Antártica, Brahma, Skol, Budweiser, Bohemia, Polar, Sukita, H2OH, Teem, Gatorade, Pepsi e Guaraná Antártica.

Atualmente, a revenda possui 110 itens distribuídos entre cervejas, refrigerantes, isotônicos, chás e água mineral.

## 4.2 AMBEV

A AMBEV é uma empresa de capital aberto, com sede em São Paulo, no Brasil, integra a maior plataforma de produção e comercialização de cervejas do mundo: a Anheuser-Busch InBev. É a quarta maior cervejaria do mundo e líder do mercado latino-americano, produzindo e comercializando cervejas e refrigerantes.

Tem operações em 14 países das Américas e os produtos são distribuídos em aproximadamente dois milhões de pontos de venda, metade deles no Brasil. A empresa possui em seu portfólio as principais marcas do mercado, entre elas as cervejas Antartica, Brahma, Bohemia, Budweiser, Quilmes e Skol. É a maior engarrafadora da PepsiCo fora dos Estados Unidos, também tem a marca líder do mercado brasileiro no segmento guaraná, o Guaraná Antartica.

## 4.3 PEX

PEX é o programa de excelência da AMBEV e tem como objetivo orientar as revendas para alcançar os resultados, tanto de volume de vendas como lucratividade. Também é utilizado para medir o desempenho e estimular a melhoria da qualidade na gestão, identificando e disseminando as melhores práticas, alcançando resultados e reconhecendo os melhores desempenhos.

O PEX é um programa de avaliação de vigência anual sendo feito duas avaliações durante o ano. Neste momento é avaliada toda estrutura física, processos e resultados. As revendas que atingirem certa pontuação são reconhecidas em um evento nacional com a presença de todos os revendedores.

## 5 ESTUDO DE CASO

O estudo apresentado a seguir tem como propósito analisar o clima organizacional e realizar ações que possibilitem a melhoria do clima organizacional.

### 5.1 Pesquisa de Clima Organizacional inicial

Para o início do estudo foi analisada a bibliografia sobre formulação de pesquisas e escolhido o formato utilizado, juntamente com a forma de aplicação.

No estudo foi utilizada uma pesquisa dividida em duas partes, sendo a primeira com questões de múltipla escolha e a segunda com questões abertas, para livre resposta. A pesquisa foi aplicada em aproximadamente 90% dos funcionários, aqueles que não responderam estavam ausentes no momento da pesquisa, por motivos diversos.

Na pesquisa em nenhum momento foi solicitada a identificação dos funcionários, porém na primeira parte da pesquisa existe um campo para identificação de que setor pertence, servindo para identificação dos setores onde deve haver uma melhor atenção nas próximas etapas. Devido a grande quantidade de funcionários em cada setor e do fato da pesquisa ter sido aplicada por setor, não é possível identificar a resposta de cada funcionário.

Para a pesquisa organizacional e posteriormente para o estudo dos pontos fracos foi utilizado uma classificação entre áreas e setores apresentados no Quadro 5.

Quadro 5 – Áreas e setores

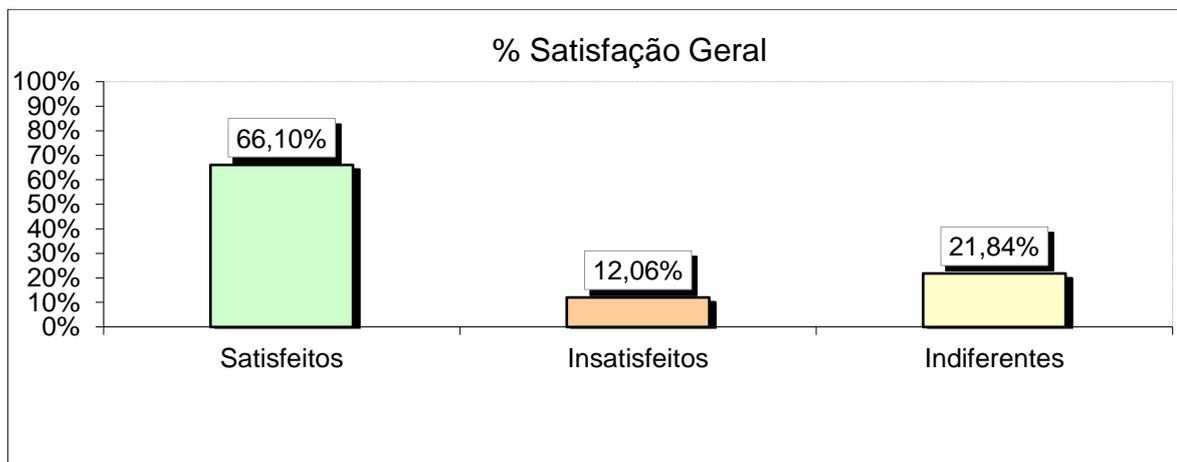
ÁREAS E SETORES		
Áreas	Setor	
Administrativo	Administrativo	Financeiro
		Recursos Humanos
		Contabilidade
		Faturamento
		Caixa
Operacional *	Armazém	Conferente de carga
		Ajudante de depósito
		Operador de empilhadeira
		Supervisor de Armazém
	Comercial / Vendas	Repositor
		Vendedor
		Supervisor de Vendas
		Gerente de Vendas
	Entrega	Ajudante de Entrega
		Motorista
		Supervisor de Distribuição
	*Exceto cargos de supervisão e gestores que pertencem ao administrativo	

Fonte: Do autor (2013).

A pesquisa é composta por vinte e três questões de múltipla escolha e cinco questões de resposta aberta e está apresentada no Apêndice A.

Após a realização da pesquisa, os dados foram tabulados e apresentados de forma geral, divididos em setores e mostrados em gráficos. No Gráfico 2, a seguir é possível visualizar a porcentagem total de satisfação, insatisfação ou indiferença dos funcionários com o clima organizacional.

Gráfico 2 – Resultado geral da empresa

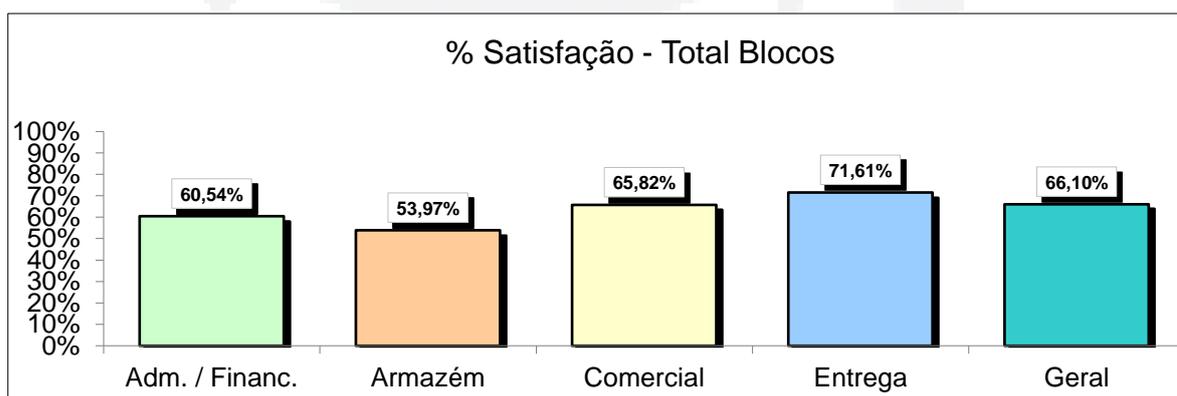


Fonte: Do autor (2013).

Analisando o gráfico é possível verificar que o índice de satisfação está 14% abaixo do índice esperado pela diretoria da empresa, que tem como objetivo ter no mínimo 80% de satisfação.

No Gráfico 3 está apresentada a porcentagem de satisfação dos diferentes setores da empresa.

Gráfico 3 – Resultado por setores



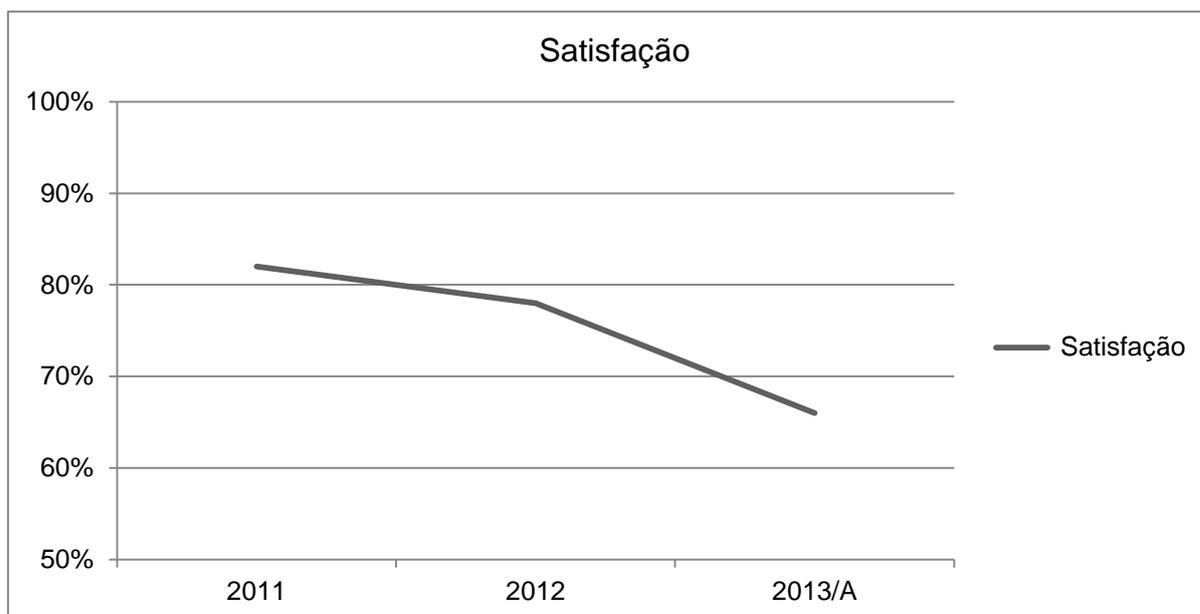
Fonte: Do autor (2013).

Verificando o gráfico é possível ver que nenhuma área alcançou o objetivo traçado pelos diretores, ficando a área da entrega com o maior grau de satisfação.

Após a visualização dos dados, é possível mensurar o grau de satisfação dos funcionários com a empresa. Os resultados foram apresentados para os diretores

que não ficaram contentes, pois tinham como meta no mínimo 80% de satisfação, o que não foi alcançado no geral e também em nenhum setor. Também foi apresentado o Gráfico 4, que mostra o grau de satisfação dos últimos anos. Nele é possível verificar que está tendo um decréscimo no índice.

Gráfico 4 – Histórico de Satisfação



Fonte: Adaptado pelo autor com base em informações da empresa (2013).

As respostas da segunda parte da pesquisa foram tabuladas por semelhança e divididas em dois conjuntos: os pontos fortes e pontos fracos. Os pontos fortes estão listados no Quadro 6.

Quadro 6 – Pontos Fortes

<b>PONTOS FORTES</b>
Comprometimento da revenda com o funcionário
Companheirismo dos colegas
Pagamento em dia
Empresa reconhecida e sólida
Acesso à direção

Fonte: Do autor (2013).

Os pontos fortes foram apresentados aos diretores para estarem cientes do que os funcionários valorizam na empresa. Os pontos fracos também foram listados e estão apresentados no Quadro 7.

Quadro 7 – Pontos Fracos

<b>PONTOS FRACOS</b>
Melhores salários
Desmotivação/falta de comprometimento de alguns funcionários
Preços melhores dos produtos para funcionários
Organização dos setores administrativos
Falta de manutenção preventiva da frota
Melhor comunicação entre as áreas
Definir fluxo de conferência e descarga no pátio
Trabalho aos sábados na área comercial
Cadeiras novas para o setor administrativo
Férias em período menor que 30 dias para área operacional
Estacionamento coberto para funcionários

Fonte: Do autor (2013).

Os pontos fracos foram apresentados como opções de melhorias que serão tratadas neste capítulo também.

## **5.2 Pesquisa complementar**

Buscando aumentar o entendimento foi realizada uma pesquisa para identificar quais os fatores mais influentes na pesquisa de clima. Com base na literatura foram elencados dez fatores que são considerados relevantes para o estudo.

Os fatores foram dispostos em uma tabela, para que cada funcionário pudesse enumerá-los de um a dez, conforme o grau de importância para que se tivesse um bom clima, considerando 1 como o item de maior importância e 10 como

o item de menor importância. No Quadro 8, está apresentado o formulário da pesquisa com os fatores considerados relevantes.

Quadro 8 – Pesquisa complementar sobre prioridades dos funcionários

<b>PESQUISA DE VARIÁVEIS</b>	
<b>Questionário</b>	
	<b>SALÁRIO</b>
	Salário compatível com a média do mercado
	<b>BENEFÍCIOS</b>
	Plano de saúde, prêmio por tempo de serviço, seguro de vida.
	<b>OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO</b>
	Seleção interna (de vendedor para supervisor, de ajudante para motorista).
	<b>ORGANIZAÇÃO E BEM ESTAR</b>
	Limpeza do ambiente de trabalho e organização
	<b>HIGIENE E SEGURANÇA</b>
	EPI'S de qualidade, normas de segurança, condições dos banheiros.
	<b>RELACIONAMENTO COM CHEFIA</b>
	Acesso facilitado ao superior
	<b>ESTABILIDADE</b>
	Empresa consolidada
	<b>SISTEMA DE RECOMPENSAS</b>
	Variáveis, incentivos.
	<b>COMPROMETIMENTO DA REVENDA</b>
	Pagamento em dia, cumprimento com a palavra.
	<b>ESTRUTURA</b>
	Caminhões, prédios, motos, palm, PC.

Fonte: Do autor (2013).

A pesquisa foi realizada com colaboradores de todos os setores, considerando as respostas separadas em áreas operacionais e administrativas, considerando cargos de gestão como administrativo.

Após a tabulação das respostas, foi possível visualizar os resultados. No Quadro 9 estão apresentados os resultados da área operacional.

Quadro 9 – Pesquisa complementar sobre prioridades dos funcionários da área operacional

<b>PESQUISA DE VARIÁVEIS</b>	
<b>Respostas por área: Operacional</b>	
1	<b>ESTABILIDADE</b>
	Empresa consolidada
2	<b>SALÁRIO</b>
	Salário compatível com a média do mercado
3	<b>OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO</b>
	Seleção interna (de vendedor para supervisor, de ajudante para motorista).
4	<b>BENEFÍCIOS</b>
	Plano de saúde, prêmio por tempo de serviço, seguro de vida.
5	<b>SISTEMA DE RECOMPENSAS</b>
	Variáveis, incentivos.
6	<b>ORGANIZAÇÃO E BEM ESTAR</b>
	Limpeza do ambiente de trabalho e organização
7	<b>COMPROMETIMENTO DA REVENDA</b>
	Pagamento em dia, cumprimento com a palavra.
8	<b>RELACIONAMENTO COM CHEFIA</b>
	Acesso facilitado ao superior
9	<b>HIGIENE E SEGURANÇA</b>
	EPI'S de qualidade, normas de segurança, condições dos banheiros.
10	<b>ESTRUTURA</b>
	Caminhões, prédios, motos, palm, PC.

Fonte: Do autor (2013).

Os resultados estão dispostos, em média, na ordem que foram escolhidos pelos colaboradores. No Quadro 10 estão apresentados os resultados da área administrativa.

Quadro 10 – Pesquisa complementar sobre prioridades dos funcionários da área administrativa

<b>PESQUISA DE VARIÁVEIS</b>	
<b>Respostas por área: Administrativo</b>	
1	<b>ESTABILIDADE</b>
	Empresa consolidada
2	<b>SALÁRIO</b>
	Salário compatível com a média do mercado
3	<b>BENEFÍCIOS</b>
	Plano de saúde, prêmio por tempo de serviço, seguro de vida.
4	<b>ORGANIZAÇÃO E BEM ESTAR</b>
	Limpeza do ambiente de trabalho e organização
5	<b>SISTEMA DE RECOMPENSAS</b>
	Variáveis, incentivos.
6	<b>RELACIONAMENTO COM CHEFIA</b>
	Acesso facilitado ao superior
7	<b>COMPROMETIMENTO DA REVENDA</b>
	Pagamento em dia, cumprimento com a palavra.
8	<b>OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO</b>
	Seleção interna (de vendedor para supervisor, de ajudante para motorista).
9	<b>HIGIENE E SEGURANÇA</b>
	EPI'S de qualidade, normas de segurança, condições dos banheiros.
10	<b>ESTRUTURA</b>
	Caminhões, prédios, motos, palm, PC.

Fonte: Do autor (2013).

Os resultados também estão dispostos na ordem que foram escolhidos pelos colaboradores

Analisando os resultados tanto da parte operacional como administrativa, foi possível verificar que a estabilidade é o ponto que os colaboradores dão maior importância e também é mostrado como um ponto forte da empresa.

### **5.3 Plano de Ação**

Para a escolha dos planos de ação que foram desenvolvidos, foi formatada uma matriz GUT, onde foram dispostas as respostas obtidas na pesquisa de clima. A Tabela 2 apresenta as onze respostas que apareceram com maior frequência, tanto para os funcionários do setor operacional quanto administrativo.

Após a verificação desta relação foi atribuído um grau de gravidade, urgência e tendência como está apresentado também na Tabela 2.

Este grau foi atribuído após uma análise da pesquisa de clima onde foi observada a quantidade de vezes que cada questão apareceu, e também o grau de importância dado por cada setor verificado com o auxílio da pesquisa complementar.

Analisando a matriz, pode se visualizar quais os itens que tiveram um grau maior de priorização, e para estes foram criados planos de ação para melhorar o clima organizacional. Foram selecionados os seis itens com maior grau de priorização para a realização dos planos, apresentados na Tabela 3.

Para cada item apresentado na Tabela 3, foi criado um plano de ação apresentado a seguir, sendo que para todos eles foram utilizados a mesma estrutura de resolução baseada no MASP. Todos os estudos foram conduzidos pelo autor com o auxílio do Gerente Operacional. Datas e incentivos foram considerados dados estratégicos e por isto não foram autorizados a serem publicados neste estudo.

Tabela 2 – Matriz GUT

Dados						
	Descrição do Problema	Gravidade	Urgência	Tendência	Resultado Total	Grau de Prioridade
		G	U	T	GxUxT	
1	MELHORES SALÁRIOS	5	5	5	125	28%
2	DESMOTIVAÇÃO/ FALTA DE COMPROMETIMENTO	5	4	5	100	22%
3	PREÇOS MELHORES NOS PRODUTOS PARA FUNCIONÁRIOS ORGANIZAÇÃO DOS SETORES ADMINISTRATIVOS	4	4	4	64	14%
4	MANUTENÇÃO PREVENTIVA DA FROTA	4	3	3	36	8%
5	MELHOR COMUNICAÇÃO ENTRE AS ÁREAS	3	3	4	36	8%
6	DEFINIR FLUXO DE CONFERENCIA E DESCARGA NO PÁTIO	3	3	2	18	4%
7	TRABALHO AOS SÁBADOS NA ÁREA COMERCIAL	2	2	3	12	3%
8	CADEIRAS NOVAS PARA O SETOR ADMINISTRATIVO	1	2	3	6	1%
9	FÉRIAS EM PERÍODO MENOR QUE 30 DIAS PARA ÁREA OPERACIONAL	2	2	1	4	1%
10	ESTACIONAMENTO COBERTO PARA FUNCIONÁRIOS	1	1	1	1	0%
11						

Fonte: Do autor (2013).

Tabela 3 – Resultado da Matriz GUT

	Descrição do Problema	Grau de Prioridade
1	MELHORES SALÁRIOS	28%
2	DESMOTIVAÇÃO/ FALTA DE COMPROMETIMENTO	22%
3	PREÇOS MELHORES NOS PRODUTOS PARA FUNCIONÁRIOS	14%
4	ORGANIZAÇÃO DOS SETORES ADMINISTRATIVOS	11%
5	MANUTENÇÃO PREVENTIVA DA FROTA	8%
6	MELHOR COMUNICAÇÃO ENTRE AS ÁREAS	8%

Fonte: Do autor (2013).

### 5.3.1 Melhores salários

Foram analisados os salários dos colaboradores e comparados com o exigido pelo sindicato. Após foi apresentado um comparativo entre os dois para os colaboradores, que viram que seus salários estão acima dos valores exigidos pelo sindicato. Neste comparativo foi possível verificar que o setor da entrega está 60% acima do solicitado pelo sindicato e o setor comercial está 300% acima do solicitado pelo sindicato. O detalhamento desta ação está no Apêndice B.

### 5.3.2 Desmotivação/falta de comprometimento

Na análise desse problema foi verificado que esse se originava de duas causas. A primeira apresentada no Apêndice C, que é devido a falta de um benefício como incentivo para o setor administrativo, sendo que os demais setores já tinham algum incentivo. Para solução deste problema foi criado uma meta e se o setor atingir este ganhará o benefício.

E o segundo motivo é a falta de uma capa de chuva adequada ao setor de distribuição, mostrado no Apêndice D. Isto se deu pelo fato das capas de chuva

utilizadas não serem totalmente eficazes e com isto foi analisado quais as opções de capas disponíveis no mercado fosse mais eficiente.

### **5.3.3 Preços melhores dos produtos para funcionários**

Durante o estudo, conforme descrito Apêndice E, foi verificado que os funcionários não tinham desconto na compra de produtos, que era utilizado o mesmo preço no varejo para clientes eventuais. Com isto foi sugerido uma proposta com preços mais atrativos para eles e apresentado a direção. Após aprovação foi apresentado a todos os colaboradores destacando o desconto que passarão a ter.

### **5.3.4 Organização**

Para a correção deste problema, Apêndice F, foi identificado a necessidade da utilização de uma ferramenta da qualidade que auxiliasse a gestão do ambiente quanto à organização, para isto foi escolhido o Programa 5S.

### **5.3.5 Manutenção preventiva da frota**

Após a observação de vários casos de quebras inesperadas da frota, foi verificado que não se tinha controle sobre as manutenções efetuadas e de quando teria que ser realizada a próxima manutenção. Para resolver esta questão foi proposto a criação de um plano de manutenção preventiva, Apêndice G.

### **5.3.6 Melhor comunicação entre as áreas**

Foi verificado que não existia um momento de reunião com todos funcionários do setor Administrativo, para atender esta questão foi criada uma reunião mensal com todos do setor, apresentado no Apêndice H, auxiliando para que as informações não sofram distorções como vinha ocorrendo.

## 5.4 Detalhamento do Programa 5S

Para ter sucesso, o programa 5S foi dividido em duas fases, a pré-implantação e a implantação.

### 5.4.1 Pré-implantação

Inicialmente foi selecionada a equipe, um coordenador e três auxiliares contribuindo no apoio e avaliação. Para a escolha dos membros verificou-se aqueles que tinham um conhecimento prévio sobre o conceito 5S.

Após a escolha da equipe, esta definiu quais os critérios que seriam avaliados e como seriam avaliados, os quais serão detalhados na implantação.

O próximo passo foi uma reunião com o responsável da área de *marketing* da revenda para a criação em conjunto de uma identidade visual para o programa, facilitando assim para os colaboradores quando virem o logo saberem do que se trata.

Após toda a estruturação do projeto, o mesmo foi apresentado para aprovação e considerações da direção. Realizado este encontro se iniciou a implantação do programa.

### 5.4.2 Implantação

O primeiro passo na implantação foi a apresentação para todos os colaboradores sobre o conceito do programa 5S, e de como seriam as avaliações e qual seria a premiação para os melhores setores.

Para facilitar a avaliação e ter uma maior aceitação de todos, a implantação foi dividida em dois momentos. No primeiro momento que durou cinco meses, serviu para a introdução do programa onde cada mês era avaliado apenas um senso em todos os critérios e os demais eram vistos superficialmente. Optou-se por esta maneira para não causar uma revolução e sim uma evolução, incentivando a que

cada mês fizessem algo a mais. A avaliação completa os critérios de todos os Sensos está no Apêndice I, porém apenas um senso foi avaliado em cada mês.

Passados os cinco primeiros meses, a avaliação foi reestruturada com apenas os critérios de cada senso com a seleção dos mais relevantes, passando a serem avaliados todos os sentidos em cada mês. A nova avaliação se encontra no Apêndice J.

Tanto para a avaliação quanto para a premiação a empresa foi dividida em áreas e setores, apresentados no Quadro 11, para cada setor é feita uma avaliação separada.

Quadro 11 – Áreas de avaliação

Áreas de avaliação				
Áreas		Setores		Responsável
1	Vendas	1	Sala de vendas/Estacionamento	Deivi
		2	Sala de material de propaganda	Saul
2	Administrativo/ Balcão	3	Administrativo/cozinha	Graci
		4	Almoxarifado Administrativo	Tatiane
		5	Almoxarifado Arquivo Morto	Samuel
		6	CPD	Davi
		7	Financeiro/caixa	Helena
		8	Balcão	Fernando
3	Distribuição	9	Almoxarifado Distribuição	Leandro
		10	Sala Motorista	Eduardo
		11	Sala da distribuição/Armazém	Jeferson/ Oldemar
		12	Pátio 1 (parte velha, freezer)	Valmir
		13	Pátio 2 (sala nova, guarita, banheiros)	Jose Eriberto

Fonte: Do autor (2013).

Para a premiação foi definido um troféu para o primeiro, segundo e terceiro colocado, e este permaneceria durante o mês nos setores premiados. Esta

premiação é entregue durante uma reunião mensal com a participação de todos os funcionários e juntamente com o troféu é entregue uma placa identificando a conquista, conforme Figura 5. E a área que tiver a melhor média após seis meses terá direito a um churrasco para comemorar a conquista.

Figura 5 – Premiação do Programa 5S



Fonte: Do autor (2013).

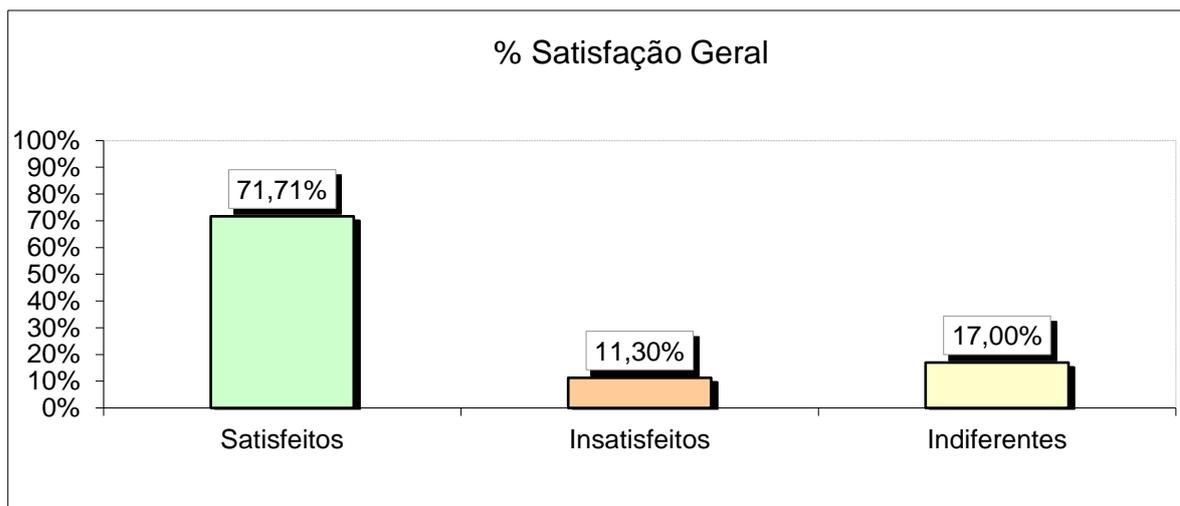
## 5.5 Pesquisa de Clima Organizacional final

Para a verificação do trabalho efetuado foi realizado uma pesquisa de clima organizacional final, que serve para comparar com a pesquisa realizada no início do estudo.

Para fins comparativos a pesquisa final foi aplicada utilizando o mesmo formulário da pesquisa inicial, Apêndice A, e o mesmo método de aplicação. Porém foi utilizada apenas a primeira parte da pesquisa, para somente obter o grau de satisfação para fins comparativos.

Após a realização da pesquisa, os dados foram tabulados e apresentados de forma geral, divididos em setores e mostrados em gráficos. No Gráfico 5, a seguir é possível visualizar a porcentagem total de satisfação, insatisfação ou indiferença dos funcionários com o clima organizacional.

Gráfico 5 – Resultado geral da empresa



Fonte: Do autor (2013).

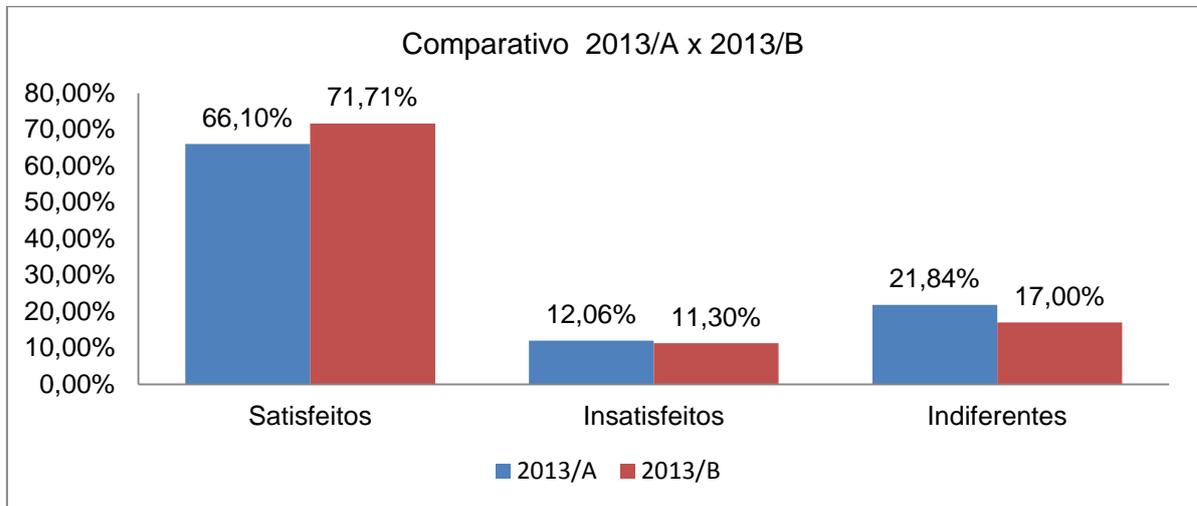
Analisando o gráfico com o resultado da pesquisa final e comparando com o inicial foi possível verificar que houve uma melhora no grau de satisfação, apresentado no Gráfico 6.

Através desta análise é possível verificar que o índice de satisfação ainda está abaixo do índice esperado pela diretoria, porém o índice está 6% acima da pesquisa inicial.

Após a comprovação da melhora na última pesquisa é possível verificar que com a efetivação dos planos de ação, foi possível reverter a situação que vinha se agravando, como mostra o Gráfico 7.

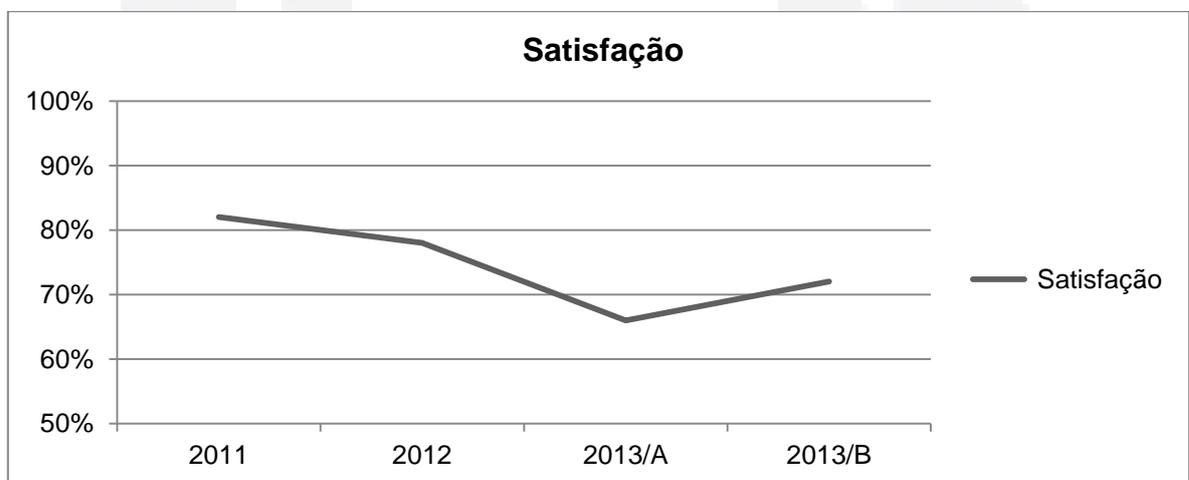
No Gráfico 8 está apresentada a porcentagem de satisfação separada pelos diferentes setores da empresa.

Gráfico 6 – Comparativo de satisfação



Fonte: Do autor (2013).

Gráfico 7 – Histórico de satisfação

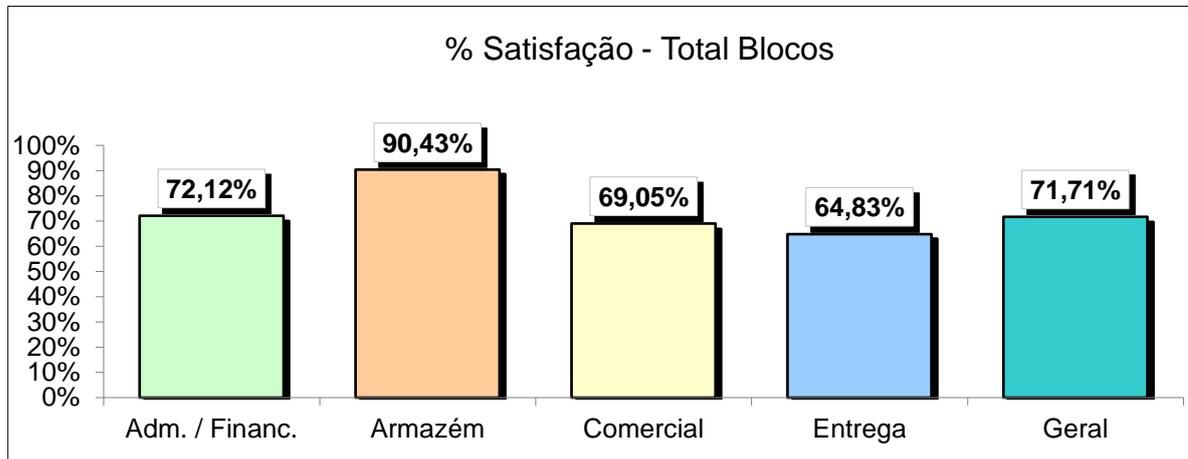


Fonte: Adaptado pelo autor com base em informações da empresa (2013).

Para uma visualização da variação do resultado foi elaborado um comparativo entre as duas pesquisas com os resultados dos setores, apresentado no Gráfico 8.

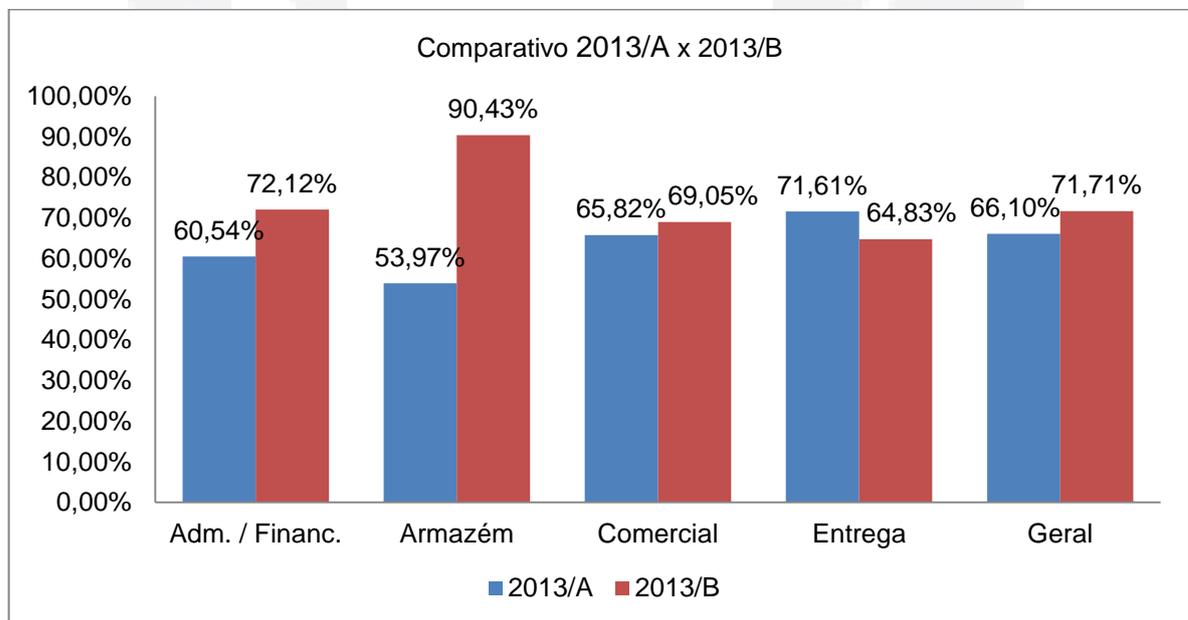
Observando o Gráfico 9 é possível verificar que apenas a área do armazém atingiu a meta e que a área da entrega foi a única a ter um decréscimo no grau de satisfação. As demais áreas tiveram um acréscimo do grau de satisfação.

Gráfico 8 – Resultado por setores



Fonte: Do autor (2013).

Gráfico 9 – Comparativo de satisfação por setores



Fonte: Do autor (2013).

Analisando o Gráfico 9 e os planos de ação executados é possível entender que o decréscimo obtido no setor de entrega se deu pelo fato de que os planos de

ação com foco neste setor, manutenção preventiva e compra de novas capas de chuva, ainda não terem sido concluídos.

A melhora no setor do armazém se credita a implantação do programa 5S, pois com o mesmo em vigor auxiliou na identificação correta de onde cada produto deve ser guardado, facilitando quando a equipe do armazém necessita buscar algum produto.

No setor administrativo a melhora se deu pelo fato de ter sido criado um momento para compartilhar as informações da revenda e também da criação de um benefício como incentivo. Acredita-se que o resultado não foi mais positivo por não terem alcançado no último mês a meta que lhes daria este incentivo.

No setor comercial houve uma melhora não muito significativa, devido ao fato das ações não terem surtido tanto efeito, pois uma delas era para melhora dos salários, a qual foi apenas apresentado o percentual ganho a mais comparado com o mercado. E outro ponto que interferiu no resultado, foi a questão do trabalho aos sábados pelo setor, que foi tido como um ponto fraco porém não foi executado um plano de ação por ter tido um baixo grau de prioridade na matriz GUT e também por ser uma exigência da AMBEV.

## 6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES FUTURAS

### 6.1 Conclusões

Conclui-se que o presente trabalho atingiu o objetivo geral determinado, pois com o auxílio das ferramentas de gestão da qualidade foi possível ter uma melhora de aproximadamente 6% na média geral no clima organizacional da empresa. Porém esta melhora não foi o suficiente para alcançar a objetivo de satisfação estabelecido pela empresa.

Em relação aos objetivos específicos, todos foram atingidos. Primeiramente a revisão bibliográfica que serviu como base para o estudo, contribuindo para o entendimento das necessidades dos colaboradores e quais são os fatores determinantes na satisfação deles. Posteriormente contribuiu na formatação e escolha do questionário a ser aplicado.

Entre os objetivos específicos estava a realização de uma pesquisa de clima a qual foi feita no início do estudo servindo como base para o trabalho, fornecendo o grau de satisfação e também quais eram os pontos fortes e pontos fracos da revenda.

Também foi realizada uma análise dos resultados evidenciados pela pesquisa com sucesso, que gerou os planos de ação, que foram efetivados

com êxito e que contaram com o auxílio de ferramentas de gestão da qualidade abordadas na revisão bibliográfica.

Durante o trabalho foram definidos sete planos de ação, todos eles foram aplicados, porém alguns não foram concluídos até o final do trabalho. Pode se perceber que todas as ações tomadas tiveram uma boa aceitação pelos funcionários.

Também foi realizada uma segunda pesquisa de clima organizacional, que foi fundamental para o estudo, pois com ela foi possível analisar que após a efetivação dos planos de ação o grau de satisfação aumentou e foi possível mensurar esta melhoria, fornecendo dados indispensáveis para análise de que o objetivo geral foi alcançado. Após a conclusão da análise da segunda pesquisa foi possível verificar que se teve uma melhora no clima organizacional pelo fato da porcentagem de satisfação ter subido 6% em relação a primeira pesquisa.

## **6.2 Recomendações futuras**

Após a verificação de melhoria do clima e da reversão da tendência do quadro no período avaliado, recomenda-se que se continue realizando as pesquisas de clima organizacional e a utilização da sistemática quanto a solução dos problemas, para que no futuro se possa alcançar a meta estabelecida pelos diretores de 80%.

Outra recomendação para trabalho futuro é a realização de um estudo comparativo entre a satisfação dos funcionários versus a produtividade da empresa visando o aumento do lucro da empresa.

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, Dimas Campos de; SALOMON, Valério A.P. **Avaliação da prevenção de falhas em processos utilizando métodos de tomada de decisão**. 2007.

Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-65132007000300008](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132007000300008)>. Acesso em: 01 jul. 2013.

AMARO, Ana; PÓVOA, Andréia; MACEDO, Lúcia. **A arte de fazer questionários**.

Porto: Universidade do Porto, 2004/2005. 10 f. Disponível em: <<http://www.jcpaiva.net/getfile.php?cwd=ensino/cadeiras/metodol/20042005/894dc/f94c1&f=a9308>>. Acesso em: 3 jul. 2013.

AMBEV. Disponível em: <<http://www.ambev.com.br>>. Acesso em: 01 de jul. 2013.

ARGYRIS, Chris; COTRIM, Marcio. **A integração individuo-organizacao**. São Paulo: Atlas, 1975.

BALLESTERO-ALVAREZ, Maria Esmeralda. **Gestão de qualidade, produção e operações**. São Paulo: Atlas, 2010.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Avaliação de Desempenho Humano na Empresa**. 4ª Edição. São Paulo: Atlas, 1988.

\_\_\_\_\_. Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 5ª Edição. São Paulo: Atlas, 2008.

\_\_\_\_\_. Cecília Whitaker: **Psicologia aplicada à administração de empresas, psicologia do comportamento organizacional**. São Paulo: Atlas, 2008.

BOOG, Gustavo G. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. São Paulo: McGraw-Hill, 1980.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: controle da qualidade total (no estilo japonês)**. 8. ed. Belo Horizonte: INDG, 2004.

CÉSAR, Francisco Giocondo. **Apostila MASP**. 2010. Disponível em: <<http://www.giocondo.pro.br/documentos/masp-apostila50542.pdf>>. Acesso em: 04 jul. 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos – Fundamentos Básicos**. 7ª Edição. São Paulo: Manole, 2009.

\_\_\_\_\_, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 2ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_, Idalberto. **Recursos Humanos**. 6ª Edição. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas. 2002.

\_\_\_\_\_. **Administração de Carreiras: Uma Proposta Para Repensar a Gestão de Pessoas**. 1ª Edição. São Paulo: Atlas, 2011.

ELAINA, Jeniffer. **Matriz GUT – Veja como funciona esta ferramenta administrativa 2012**. Disponível em: <<http://casadaconsultoria.com.br/matriz-gut-veja-como-funciona-esta-ferramenta-administrativa/>>. Acesso em: 02 set. 2013.

FARIA, Caroline. **Princípios da Gestão da Qualidade**, 2013. Disponível em: <[http://www.infoescola.com/administracao\\_/principios-da-gestao-da-qualidade/](http://www.infoescola.com/administracao_/principios-da-gestao-da-qualidade/)>. Acesso em: 30 mai. 2013.

FREITAS, Fábio Valério Martins de. **Estudo sobre a aplicação da metodologia MASP em uma empresa transformadora de termoplásticos**. 2009. 107p. Dissertação (Graduação em Tecnólogo), - Programa de graduação em Tecnólogo de Produção com Ênfase em Plástico, Faculdade de Tecnologia da Zona Leste, São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://fateczl.edu.br/TCC/2009-2/tcc-108.pdf>>. Acesso em: 04 jul. 2013.

GRACA, Helio. **Clima organizacional: uma abordagem vivencial**. Brasília (DF): FUNADESP, 1999.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Brasil em Síntese**. Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/brasil\\_em\\_sintese/trabalho07.htm](http://www.ibge.gov.br/brasil_em_sintese/trabalho07.htm)>. Acesso em: 07 jul. 2013.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. São Paulo: Atlas, 1994.

KONDO, Yoshio; MIYAKE, Dario Ikuo. **Motivação humana: um fator-chave para o gerenciamento**. São Paulo: Gente, 1994.

LEVY-LEBOYER, Claude; BERGAMINI, Cecilia Whitaker; CODA, Roberto. **A crise das motivações**. São Paulo: Atlas, 1994.

LEWIS, Bernard T.; PEARSON, William W. **Manual de Relações Humanas**. Paraíba: Livraria Ebenézer, 1964.

LOBO, Renato Nogueirol. **Gestão da qualidade**. São Paulo: Érica, 2012.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo-#-2006: Atlas, 1996.

PALADY, Paul. **FMEA: análise dos modos de falha e efeitos: prevendo e prevenindo problemas antes que ocorram**. São Paulo: IMAM, 2004.

PARASURAMAN, A.; COLBY, Charles L.; MONTINGELLI JR., Nivaldo. **Marketing para produtos inovadores: como e por que seus clientes adotam tecnologia**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

PERIARD, Gustavo. **Matriz GUT – Guia completo**. 2011. Disponível em: < <http://www.sobreadministracao.com/matriz-gut-guia-completo/> >. Acesso em: 02 set. 2013.

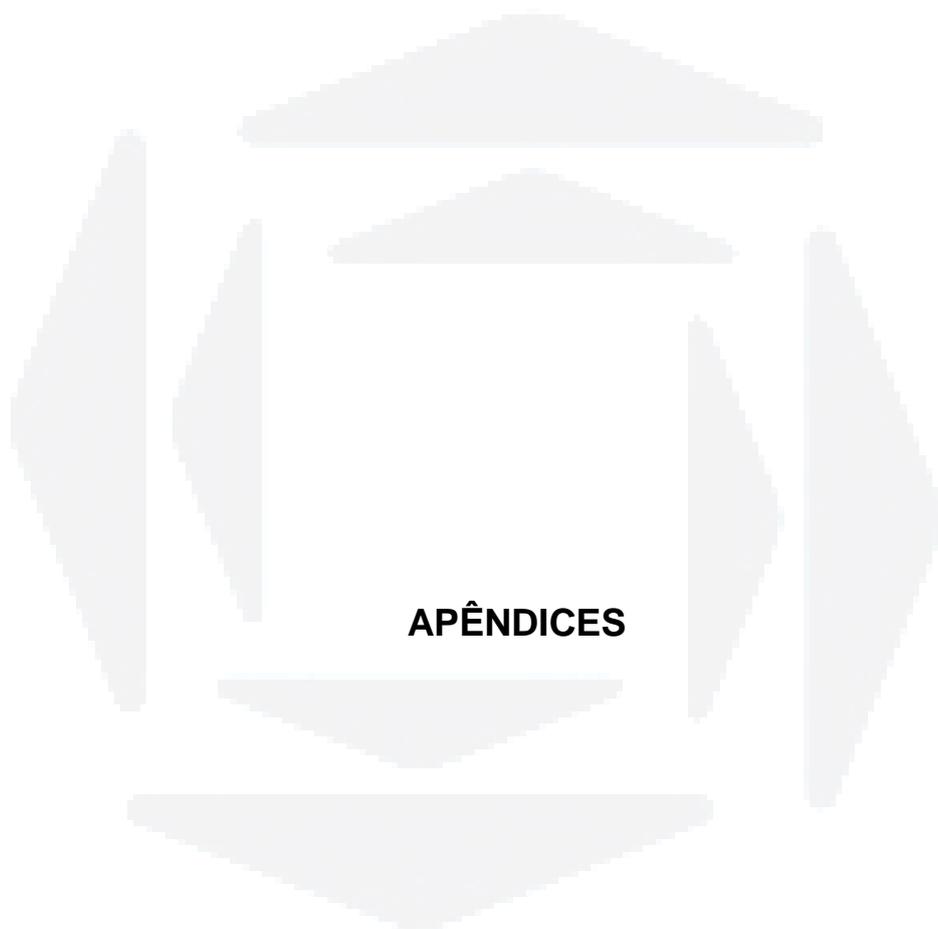
SAKURADA, Eduardo Yuji. **As técnicas de Análise dos Modos de Falhas e seus Efeitos e Análise da Árvore de Falhas no desenvolvimento e na Avaliação de produtos**. 2001. p.59-86. Dissertação (Mestrado em Engenharia), – Programa de Pós-Graduação em Engenharia Mecânica, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001. Disponível em: <<http://www.daelt.ct.utfpr.edu.br/professores/marcelor/Cap.fmea.pdf>>. Acesso em: 01 jul. 2013.

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

VAZ, Fábio. **Matriz GUT**. 2012. Disponível em: < <http://fabiovazmkt.blogspot.com.br/> >. Acesso em: 02 set. 2013.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

VIEIRA, Rufina Gustmann. **A influência do clima organizacional nas empresas e nas pessoas**, 2005. Disponível em: <<http://www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev04-04.pdf>>. Acesso em: 07 jul. 2013.



**APÊNDICES**

## APÊNDICE A – Formulário da Pesquisa de Clima Organizacional

**PESQUISA DE PERCEPÇÃO DO FUNCIONÁRIO - UNIVALE DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS LTDA**

**1ª Parte**

## 1° Dados:

1. Gerais:						
A	Há quanto tempo você trabalha na Empresa?	Menos de 1 ano	Entre 1 e 2 anos	Entre 2 a 5 anos	Entre 6 e 10 anos	Acima de 10 anos
B	Qual a sua idade?	Menos de 20 anos	Entre 20 e 25 anos	Entre 26 e 30 anos	Entre 31 e 36 anos	Acima de 36 anos
C	Qual a sua escolaridade?	1º. Grau Incompleto	1º. Grau Completo	2º. Grau Incompleto	2º. Grau Completo	Superior
D	Estado Civil?	Casado	Solteiro	Companheiro/a		
E	Filhos?	Nenhum	Entre 1 e 2	Entre 3 e 4	Acima de 4	
F	Idade dos Filhos?	NA	0 a 5 anos	6 a 10 anos	11 a 15 anos	Acima de 15 anos
G	Sexo?	Masculino	Feminino			

## 1.2 Área de Atuação / Cargo

A	Comercial	Vendedor / Repositor	Coord*		
B	Adm. / Financ. / Gente	Auxiliar	Coord*		
C	Distribuição	Ajudante/ Motorista	Coord*		
D	Armazém	Ajudante/ Operador	Coord*		

\* coord = são supervisores, coordenadores, conferentes.

		Discordo Totalmente	Discordo	Sem opinião	Concordo	Concordo totalmente
1	São disponibilizados os recursos necessários (equipamentos/treinamentos), para que eu realize meu trabalho com segurança.					
2	Minha Revenda é um lugar limpo, bem conservado e seguro para trabalhar.					
3	Sou bem informado sobre os assuntos que afetam o meu trabalho e sobre o desempenho da Revenda.					
4	A Revenda possui uma comunicação aberta, honesta e tenho oportunidade de opinar e dar ideias.					
5	Os funcionários de todas as áreas da Revenda compartilham um forte senso de comprometimento e há cooperação entre as áreas.					
6	Eu tenho orgulho de trabalhar na Revenda e acredito que a mesma valoriza seus funcionários.					
7	Eu ficaria na Revenda mesmo que me oferecessem outro emprego com a mesma remuneração total (salário fixo + salário variável + benefícios).					
8	Sinto-me motivado com o meu trabalho e entendo claramente como ele contribui para que a Revenda atinja seus objetivos.					
9	Eu indicaria um amigo para trabalhar na Revenda.					
10	Eu conheço e acredito no Sonho da Revenda.					
11	Eu percebo melhorias resultantes das ações realizadas desde a última pesquisa.					
12	Os líderes da minha unidade estão presentes e acessíveis.					

13	Meu supervisor dedica tempo para me ajudar a melhorar meu desempenho e me dá feedback regular.					
14	Meu supervisor se preocupa comigo como pessoa.					
15	Meu supervisor me motiva a fazer o melhor.					
16	Meu supervisor reconhece quando faço um bom trabalho.					
17	Meu supervisor age de acordo com o que fala.					
18	Acredito que existam oportunidades para me desenvolver no trabalho.					
19	Os treinamentos são frequentes e suficientes para desenvolver minhas competências técnicas/funcionais.					
20	Na minha Revenda celebramos momentos e eventos especiais.					
21	Minha atividade me permite equilibrar o trabalho e minha vida pessoal.					
22	Acredito que minha remuneração total (salário fixo, variável e benefícios) é justa e compatível com o meu trabalho e mercado.					
23	Em geral estou satisfeito com a empresa que trabalho.					

**PESQUISA DE PERCEPÇÃO DO FUNCIONÁRIO - UNIVALE DISTRIBUIDORA DE  
BEBIDAS LTDA**

**2ª Parte**

<b>Área de Atuação / Cargo</b>		
A	Comercial	Vendedor / Repositor Coord*
B	Adm. / Financ. / Gente	Auxiliar Coord*
C	Distribuição	Ajudante/ Motorista Coord*
D	Armazém	Ajudante/ Operador Coord*

\* coord = são supervisores, coordenadores, conferentes.

**DESCREVA O QUE VOCÊ MAIS GOSTA NA UNIVALE:**

**DESCREVA O QUE VOCÊ MENOS GOSTA NA UNIVALE:**

**DESCREVA ALGUMA MELHORIA PATRIMONIAL QUE POSSA SER FEITA NA UNIVALE:**

**DESCREVA ALGUMA MELHORIA DE PROCESSO QUE POSSA SER FEITA NA UNIVALE:**

**SUGESTÕES:**

## APÊNDICE B – 1º Plano de Ação

1º PLANO DE AÇÃO			
PDCA	FASES		DESCRIÇÃO
P	1	Identificação do Problema	Solicitação de melhores salários na área operacional.
	2	Observação	Elevado índice de solicitação de melhoria.
	3	Análise	Realizar uma análise das bases salariais dos funcionários
	4	Plano de ação	Pesquisar quais as bases salariais que os sindicatos exigem.
D	5	Execução	Apresentar para os colaboradores um comparativo do salário proposto pelo sindicato e a remuneração atual. Mostrar que a equipe de entrega recebe 60 % mais e a equipe de vendas 300 % mais, do que exigido pelo sindicato.
C	6	Verificação	Foi mantido como estava.
A	7	Padronização	Foi mantido como estava.
	8	Conclusão	Após a demonstração da remuneração muitos colaboradores ficaram satisfeitos pois viram que os salários esta acima do exigido pelo sindicato.

## APÊNDICE C – 2º Plano de Ação

2º PLANO DE AÇÃO			
PDCA	FASES		DESCRIÇÃO
P	1	Identificação do Problema	Desmotivação e falta de comprometimento.
	2	Observação	Foi observado que para o setor Administrativo não havia nenhum benefício extra, uma remuneração variável, como forma de incentivo, como ocorre em outros setores.
	3	Análise	Não existiam propostas para ter algum incentivo neste setor.
	4	Plano de ação	Elaboração de uma proposta com metas e opções de benefício.
D	5	Execução	Apresentação das propostas aos diretores. E após aprovação divulgação ao setor Administrativo o incentivo de um almoço se as metas forem alcançadas.
C	6	Verificação	Após conversa com alguns colaboradores do setor Administrativo, foi visto que aprovaram a melhoria.
A	7	Padronização	Será padronizado apenas em 2014, pois em cada início de ano ocorre uma reavaliação das metas para cada incentivo.
	8	Conclusão	Será avaliado com a próxima pesquisa de clima organizacional.

## APÊNDICE D – 3º Plano de Ação

3º PLANO DE AÇÃO			
PDCA	FASES		DESCRIÇÃO
P	1	Identificação do Problema	Desmotivação e falta de comprometimento.
	2	Observação	Foi observado que a capa de chuva utilizada pela equipe de Distribuição não era eficaz por ser muito curta.
	3	Análise	Não existia uma iniciativa do Supervisor da Distribuição para a resolução deste problema.
	4	Plano de ação	Pesquisar quais os modelos de capa de chuva disponíveis no mercado e quais os modelos que as demais revendas do RS utilizam.
D	5	Execução	Apresentação para a diretoria dos diferentes tipos de capas disponíveis, juntamente com suas cotações e seus benefícios (durabilidade e eficiência). Compra de modelos aprovados para testes.
C	6	Verificação	Não foi possível identificar qual modelo teve melhor aceitação, devido à falta de um longo período de chuvas.
A	7	Padronização	Não foi identificado qual o modelo com maior durabilidade e eficiência.
	8	Conclusão	Não foi possível chegar a uma conclusão sobre qual a capa de chuva ideal, porem a equipe da Distribuição aprovou as ações feitas ate o momento.

## APÊNDICE E – 4º Plano de Ação

4º PLANO DE AÇÃO			
PDCA	FASES	DESCRIÇÃO	
P	1	Identificação do Problema	Utilização de preços mais atrativos para os funcionários.
	2	Observação	Foi observado que são utilizados os mesmos preços para os funcionários, que são utilizados para os clientes do varejo.
	3	Análise	Não havia consenso entre os diretores sobre uma política de preços diferenciados para funcionários.
	4	Plano de ação	Criar uma nova política de preços e regras .
D	5	Execução	Apresentar a nova política de preços a todos os colaboradores, apresentando o desconto que passarão a ter.
C	6	Verificação	Houve um aumento nas vendas para funcionários.
A	7	Padronização	Foi definida a composição do preço e as regras de compra.
	8	Conclusão	A mudança teve uma grande aceitação por todos os colaboradores e provavelmente influenciará positivamente na nova pesquisa de clima organizacional.

## APÊNDICE F – 5º Plano de Ação

5º PLANO DE AÇÃO			
PDCA	FASES		DESCRIÇÃO
P	1	Identificação do Problema	Organização dos setores administrativos.
	2	Observação	Foi observado que os setores estavam desorganizados e sem critérios para o arquivamento e guardo do material.
	3	Análise	Foi analisado que não existia nenhuma regra que os auxiliassem na organização e fornecesse os critérios.
	4	Plano de ação	Criação de um Programa 5S.
D	5	Execução	Apresentação da proposta aos diretores e implantação do programa 5S, em todos os setores, detalhado no capítulo 5.4.
C	6	Verificação	O ambiente de trabalho está gradativamente melhorando.
A	7	Padronização	Em andamento.
	8	Conclusão	Os colaboradores a aprovaram a ideia e maioria esta engajada no programa.

## APÊNDICE G – 6º Plano de Ação

6º PLANO DE AÇÃO			
PDCA	FASES		DESCRIÇÃO
P	1	Identificação do Problema	Inexistência de plano de manutenção preventiva da frota.
	2	Observação	Observando as notas fiscais de manutenção e também através de conversas com os motoristas, foi visto que está ocorrendo vários casos de quebras inesperadas da frota.
	3	Análise	Na análise foi constatado que o controle das manutenções é ineficiente, devido ao fato da má utilização do software de gestão da frota.
	4	Plano de ação	Criação de um plano de manutenção preventiva e um estudo para a utilização correta do software de gestão.
D	5	Execução	Apresentação do plano de manutenção para os diretores e após validação apresentação do mesmo ao Supervisor de Frota juntamente com o treinamento para utilização correta do software de gestão.
C	6	Verificação	Em andamento
A	7	Padronização	Em andamento
	8	Conclusão	A iniciativa da criação de um programa de manutenção preventiva teve boa aceitação, porem é necessário um prazo de aproximadamente de um ano para tem um resultado confiável que permita a padronização do processo.

## APÊNDICE H – 7º Plano de Ação

7º PLANO DE AÇÃO			
PDCA	FASES	DESCRIÇÃO	
P	1	Identificação do Problema	Falta ou ineficiente comunicação entre e dentro das áreas da empresa.
	2	Observação	Não existe nenhum momento de reunião com todos os funcionários da área Administrativa, para exposição e comunicação e mudanças ou novos procedimentos.
	3	Análise	Foi visto que este momento já existe nas demais áreas.
	4	Plano de ação	Definição da periodicidade e dos temas abordados nas reuniões.
D	5	Execução	Realização mensalmente reuniões com todos do setor Administrativo, ocorrendo nas segundas sexta-feira de cada mês.
C	6	Verificação	Foi verificado que as reuniões devem ocorrer com maior frequência, pois mensalmente ficou um período muito longo entre elas.
A	7	Padronização	Falta definir qual a periodicidade ideal
	8	Conclusão	Os colaboradores aprovaram a ideia, porém pediram para ocorrer com maior frequência.

## APÊNDICE I – Avaliação 1ª Fase Programa 5S

**Programa 5S Univale****Avaliadores****Escala para Avaliação**

0	Nenhuma Evidência	0%
1	Atividade Iniciada - Com Poucas Evidências	10%
2	Atividade Difundida - Muitas Oportunidades de Melhorias	25%
3	Atividade Bem Difundida - Oportunidades de Melhorias	50%
4	Atividades Ótimas - Ainda existem Possibilidades de Melhorias	75%
5	Atividades Excelentes - O Item está sendo totalmente cumprido	100%

**1º Senso - Seleção**

Itens	Descrição	0	1	2	3	4	5
1	Primeira impressão de um modo geral.						
2	Os quadros/anúncios/murais são necessários? Há excesso de informação ou informação de difícil visibilidade?						
3	Não existem anúncios desatualizados nos Gestão a Vista?						
4	Todos móveis/cadeiras/mesas são necessários? Há excesso?						
5	Os armários/arquivos de aço possuem excesso de materiais? Há documentos/materiais que possam ser descartados?						
6	As caixinhas de entrada/saída de documentos são usadas apropriadamente, há critérios de seleção.						
7	Não há excesso de papéis e as mesas/armários estão livres de objetos estranhos.						

8	Somente itens necessários e relacionados ao trabalho estão nos postos de trabalho?						
9	A caixa de entrada do correio eletrônico está livre de mensagens antigas e/ou desnecessárias.						
10	As pastas dos usuários na rede estão livres de arquivos duplicados ou em excesso? Há arquivos que poderiam ser deletados ou postos em áreas de acesso comum? (Verificar setor e TI)						

## 2º Senso - Organização

Itens	Descrição	0	1	2	3	4	5
1	Corredores estão desobstruídos e livres de materiais.						
2	As mesas e cadeiras estão alinhadas e em boas condições. Sua disposição e Layout permite um bom fluxo de trabalho.						
3	Fios estão agrupados em feixes e fora do caminho. Não há tomadas em local que atrapalhe o fluxo ou que ofereça risco aos funcionários.						
4	Não há caixas no chão ou em lugares indevidos.						
5	Quando há empilhamento de itens, estes ficam alinhados e sem perigo de cair.						
6	Armários e gavetas estão identificados, bem como as pastas e documentos. As identificações correspondem ao real conteúdo.						
7	Documentos e pastas estão armazenados de forma organizada nas gavetas ou armários.						
8	Os itens estão em ordem, classificados e identificados claramente. Essa ordenação está de tal forma que os itens mais utilizados fiquem mais próximos e os menos utilizados mais distantes? A ordenação permite a pronta localização dos						

	itens ?						
9	Todos os equipamentos de apoio e suprimentos estão organizados. Quando necessário, existem instruções claras sobre o correto funcionamento dos equipamentos.						
10	As pastas e arquivos dos usuários na rede estão organizados. Existe uma classificação lógica das pastas. A ordenação permite a pronta localização dos arquivos?						

### 3º Senso - Limpeza

Itens	Descrição	0	1	2	3	4	5
1	O piso, paredes e teto estão limpos.						
2	As janelas, vidros e bancadas estão limpos?						
3	Os armários e gavetas estão limpos?						
4	Todas as máquinas e/ou veículos estão limpos.						
5	Não há lugares na área sem pintura ou com má apresentação?						
6	Os materiais de limpeza estão armazenados de forma organizada e identificados.						
7	Os materiais de limpeza estão ao alcance de todos os funcionários do setor.						
8	Existe atividade de limpeza autônoma.						
9	Existem cestas de lixo em quantidade suficiente?						
10	Jardins estão bem cuidados?						

#### 4º Senso - Conservação

Itens	Descrição	0	1	2	3	4	5
1	Identificações de armários e gavetas são padronizadas?						
2	Placas de identificações de áreas e postos de trabalho são padronizados?						
3	Quadros mural e de Gestão a Vista estão padronizados?						
4	As mesas e cadeiras seguem o mesmo padrão na área e estão ergonomicamente corretos?						
5	Utilização de uniforme e crachá, limpos e em boas condições ?						
6	Condições de iluminação e temperatura estão adequadas.						
7	Há tomadas ou outros objetos que ofereçam riscos á saúde das pessoas.						
8	Os EPIS são usados corretamente, estão disponíveis em quantidade suficiente e garantem a proteção.						
9	Os banheiros apresentam boas condições de uso?						
10	Locais para descarte de itens e lixeiras identificados de forma clara.						

## 5º Senso - Autodisciplina

Itens	Descrição	0	1	2	3	4	5
1	Os planos de ação do 5S estão corretamente preenchidos e expostos p/todos do setor.						
2	Os resultados das avaliações do 5S estão afixados no quadro mural e os funcionários tem conhecimento da pontuação obtida de seu setor e da empresa e dos conceitos do programa 5S.						
3	Existe uma programação do setor para praticar as ações dos sentidos e está sendo cumprida.						
4	Existe comprometimento das lideranças do setor quanto ao programa 5S.						
5	Os membros das equipes vêm sendo elogiados pelas lideranças?						
6	Existem práticas que possibilitem e estimulem o trabalho em equipe, diálogo e a integração do grupo.						
7	A equipe conhece e cumpre as normas da empresa? E todos conhecem e entendem a filosofia empresarial?						
8	Existe rotina de limpeza bem definida com responsáveis e está sendo cumprida?						
9	As luminárias são sempre desligadas ao sair de um ambiente. Micros, equipamentos e ar-condicionado são desligados nos intervalos e no final do dia?						
10	O telefone é utilizado racionalmente, exclusivamente para assuntos relacionados á empresa.						

# OPORTUNIDADE DE MELHORIA.

1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	

## APÊNDICE J – Avaliação 2ª Fase Programa 5S

### Programa 5S Univale

### Avaliadores

#### Escala para Avaliação

0	Nenhuma Evidência	0%
1	Atividade Iniciada - Com Poucas Evidências	10%
2	Atividade Difundida - Muitas Oportunidades de Melhorias	25%
3	Atividade Bem Difundida - Oportunidades de Melhorias	50%
4	Atividades Ótimas - Ainda existem Possibilidades de Melhorias	75%
5	Atividades Excelentes - O Item está sendo totalmente cumprido	100%

#### 1º Senso - Seleção

Itens	Descrição	0	1	2	3	4	5
1	Primeira impressão de um modo geral.						
2	Os quadros/anúncios/murais são necessários? Estão atualizados?						
3	Os armários/arquivos de aço possuem excesso de materiais? Há documentos/materiais que possam ser descartados?						
4	Não há excesso de papéis e as mesas/armários estão livres de objetos estranhos.						
5	Somente itens necessários e relacionados ao trabalho estão nos postos de trabalho?						

## 2º Senso - Organização

Itens	Descrição	0	1	2	3	4	5
1	Primeira impressão de um modo geral.						
2	Fios estão agrupados em feixes e fora do caminho. Não há tomadas em local que atrapalhe o fluxo ou que ofereça risco aos funcionários.						
3	Não há caixas no chão ou em lugares indevidos e os corredores livres.						
4	Armários e gavetas estão identificados, bem como as pastas e documentos. As identificações correspondem ao real conteúdo e organizado.						
5	Todos os equipamentos de apoio e suprimentos estão organizados. Quando necessário, existem instruções claras sobre o correto funcionamento dos equipamentos.						

## 3º Senso - Limpeza

Itens	Descrição	0	1	2	3	4	5
1	Primeira impressão de um modo geral.						
2	O piso, paredes, teto, janela, vidros e bancadas limpos.						
3	Os armários, gavetas, equipamentos e veículos limpos.						
4	Os materiais de limpeza estão ao alcance de todos do setor e armazenados de forma organizada e identificados.						
5	Existem cestas de lixo em quantidade suficiente?						

#### 4º Senso - Conservação

Itens	Descrição	0	1	2	3	4	5
1	Primeira impressão de um modo geral.						
2	Identificações (armários, gavetas, posto de trabalho) e gestão a vista e murais padronizadas.						
3	Utilização de uniforme e crachá e Epi's.						
4	Condições de iluminação e temperatura estão adequadas e não há algum objeto que ofereça risco a saúde.						
5	Os banheiros apresentam boas condições de uso?						

#### 5º Senso - Autodisciplina

Itens	Descrição	0	1	2	3	4	5
1	Primeira impressão de um modo geral.						
2	Os planos de ação do 5S estão corretamente preenchidos e expostos p/todos do setor.						
3	Existe uma programação do setor para praticar as ações dos sentidos e está sendo cumprida, existem rotinas de limpeza definidas.						
4	A equipe conhece e cumpre as normas da empresa? E todos conhecem e entendem a filosofia empresarial?						
5	As luminárias são sempre desligadas ao sair de um ambiente. Micros, equipamentos e ar-condicionado são desligados nos intervalos e no final do dia?						

# OPORTUNIDADE DE MELHORIA.

1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	