

Errata

- Página 34 Linha 16

Onde se lê: (MARTINS, 2001)

Lê-se: (MARTINS, 2001a)

- Página 44 Linha 5

Onde se lê: (MARTINS, 2001)

Lê-se: (MARTINS, 2001b)

- Página 44 Linha 15

Onde se lê: (MARTINS, 2001)

Lê-se: (MARTINS, 2001b)

- Página 52 Linha 19

Onde se lê: (MARCHI apud MARTINS, 2000)

Lê-se: (MARCHI apud MARTINS, 2000b)

- Página 57 Linha 31

Onde se lê: (SANTOS, 2001)

Lê-se: (SANTOS, 2001a)

- Página 58 Linha 18

Onde se lê: (SANTOS, 2001)

Lê-se: (SANTOS, 2001a)

- Página 59 Linha 20

Onde se lê: (CARVALHO e Serafim, 1995)

Lê-se: (CARVALHO e SERAFIM, 1995)

➤ Página 60 Linha 18 a 30

Acrescenta-se: (MARTINS, 2000a), adaptado

➤ Página 60 Linha 30

Onde se lê: (MARTINS, 2000)

Lê-se: (MARTINS, 2000a)

➤ Página 61 Linha 22

Onde se lê: Fonte: GOMES (1998)

Lê-se: Fonte: GOMES (1998), citado por MARTINS e JESUS (1999) apud MARTINS, 2000a.

➤ Página 61 Linha 25

Onde se lê: (RIZZO,1998)

Lê-se: (KAPCZINSKI et al., 2000)

➤ Página 71 Linha 13

Onde se lê: (apud Martins, 2000, p.29)

Lê-se: (apud Martins, 2000b, p.29)

➤ Página 71 Linha 16

Onde se lê: (apud Martins, 2000, p.30)

Lê-se: (apud Martins, 2000b, p.30)

➤ Página 74 Linha 3

Onde se lê: (PROTEÇÃO, 1995)

Lê-se: (MARTINS, 2000a)

- Página 74 Linha 4 a 15

Acrescenta-se: (MARTINS, 2000a), adaptado

- Página 74 Linha 18

Onde se lê: Fonte: Adaptado de Capital Humano. Revista Proteção, 1995.

Lê-se: Fonte: MARTINS, 2000a.

- Página 75 Linha 1

Onde se lê: (PROTEÇÃO, 1995)

Lê-se: (MARTINS, 2000a)

- Página 75 Linha 2 a 8

Acrescenta-se: (MARTINS, 2000a), adaptado

- Página 75 Linha 11

Onde se lê: Fonte: Adaptado de Capital Humano. Revista Proteção, 1995.

Lê-se: Fonte: MARTINS, 2000a

- Página 75 Linha 12

Onde se lê: (PROTEÇÃO, 1995)

Lê-se: (MARTINS, 2000a)

- Página 75 Linha 13 a 17

Acrescenta-se: (MARTINS, 2000a), adaptado

- Página 76 Linha 1 a 3

Acrescenta-se: (MARTINS, 2000a), adaptado

➤ Página 76 Linha 5

Onde se lê: Fonte: Adaptado de Capital Humano. Revista Proteção, 1995.

Lê-se: Fonte: MARTINS, 2000a

➤ Página 76 Linha 6

Onde se lê: (MARTINS, 2000)

Lê-se: (MARTINS, 2000b)

➤ Página 77 Linha 4

Onde se lê: (MARTINS, 2000)

Lê-se: (MARTINS, 2000b)

➤ Página 77 Linha 21

Onde se lê: (MARTINS, 2000)

Lê-se: (MARTINS, 2000b)

➤ Página 78 Linha 22

Onde se lê: Gemignani (1996)

Lê-se: MARTINS, 2000a

➤ Página 78 Linha 24 a 33

Acrescenta-se: (MARTINS, 2000a), adaptado

➤ Página 79 Linha 1 a 15

Acrescenta-se: (MARTINS, 2000a), adaptado

- Página 98 Linha 5 a 10

Acrescenta-se: (MARTINS, 2000a), adaptado

- Página 98 Linha 7

Onde se lê: Rizzo(1998)

Lê-se: MARTINS, 2000a

- Página 129 Linha 6

Retira-se: GEMIGNANI, Janet Making wellness programs pay off. **Business & Health**, august, v.14, n.8, p.61, 1996.

- Página 129 Linha 16

Retira-se: GOMES, Paulo. Estresse, Exercício Físico, Ergonomia e Computador. **Revista Brasileira de Ciências do Esporte**, n.21, p.807-813, 1998.

- Página 130 Linha 11

Onde se lê: MARTINS, Cerli A. O que é capital humano? **Jornal A Notícia**, Joinville, 10 abr. 2001. Empregos, p.10.

Lê-se: MARTINS, Cerli A. O que é capital humano? **Jornal A Notícia**, Joinville, 10 abr. 2001a. Empregos, p.10.

- Página 130 Linha 13

Onde se lê: MARTINS, Mônica. Unidos pela qualidade. **Banas Qualidade**, ano X, n.104, p.40-50, 2001.

Lê-se: MARTINS, Mônica. Unidos pela qualidade. **Banas Qualidade**, ano X, n.104, p.40-50, 2001b.

➤ Página 130 Linha 15

Acrescenta-se: MARTINS, Caroline de Oliveira. **Efeitos da Ginástica Laboral em servidores da reitoria da UFSC**. Dissertação. Florianópolis: UFSC, 2000a.

➤ Página 130 Linha 17

Onde se lê: MARTINS, Mônica. Funcionário feliz empresa produtiva. **Banas Qualidade**, ano IX, n.92, p.29-38, 2000.

Lê-se: MARTINS, Mônica. Funcionário feliz empresa produtiva. **Banas Qualidade**, ano IX, n.92, p.29-38, 2000b.

➤ Página 131 Linha 14

Retira-se: PROTEÇÃO, Capital Humano. **Revista Proteção**, v.46, p.28-43, 1995. *OBS: não é citado o autor do artigo Capital Humano da revista Proteção.

➤ Página 131 Linha 26

Onde se lê: SANTOS, Jayme. Depressão, um melhor entendimento da doença. Disponível em: <http://sites.uol.com.br/Jayme_santos/depr_ind_html>. Acesso em: 20 jun. 2001.

Lê-se: SANTOS, Jayme. Depressão, um melhor entendimento da doença. Disponível em: <http://sites.uol.com.br/Jayme_santos/depr_ind_html>. Acesso em: 20 jun. 2001a.

➤ Página 131 Linha 28

Onde se lê: SANTOS, João Francisco Severo. Exercício Físico: Ferramenta para melhoria da qualidade de vida na empresa. Disponível em: <<http://www.evirt.com.br/artigos/severo01.htm>>. Acesso em 5 jun. 2001.

Lê-se: SANTOS, João Francisco Severo. Exercício Físico: Ferramenta para melhoria da qualidade de vida na empresa. Disponível em: <<http://www.evirt.com.br/artigos/severo01.htm>>. Acesso em 5 jun. 2001b.

**Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós-graduação em
Engenharia de Produção**

Kirian Luiz Tertuliano

**FATORES EXTERNOS QUE AFETAM A PRODUTIVIDADE HUMANA EM SEU
AMBIENTE DE TRABALHO**

Dissertação de Mestrado

Florianópolis

2003

Kirian Luiz Tertuliano

FATORES EXTERNOS QUE AFETAM A PRODUTIVIDADE HUMANA EM SEU
AMBIENTE DE TRABALHO

Dissertação apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção da
Universidade Federal de Santa Catarina
como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em
Engenharia de Produção

ORIENTADORA: PROF^a. ÉDIS MAFRA LAPOLLI, Dra

FLORIANÓPOLIS

2003

Kirian Luiz Tertuliano

FATORES EXTERNOS QUE AFETAM A PRODUTIVIDADE HUMANA EM SEU AMBIENTE
DE TRABALHO

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a
Obtenção do grau de Mestre em Engenharia de
Produção no Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção da
Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, fevereiro de 2003.

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.
Coordenador do Programa

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Édis Mafra Lapolli, Dra.
Orientadora

Prof. Francisco Pereira da Silva, Dr.

Prof^a. Sônia Maria Pereira, Dra.

Prof^a. Fernanda Barbosa Ferrari, M. Eng.

Dedico este trabalho a Deus, à minha
família, ao meu namorado
e a minha orientadora

Resumo

TERTULIANO, Kirian Luiz. **Fatores externos que afetam a produtividade humana em seu ambiente de trabalho. 2003.** 149 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

Vários são os fatores que interferem no cotidiano de um trabalhador. Por mais que se pregue o jargão "problemas pessoais devem permanecer em casa, não devem ser levados para o trabalho", é impossível dissociar aspectos afetivos e emocionais de uma pessoa tendo como parâmetro um espaço físico. A visão dicotômica "corpo e mente" antecede aos primórdios da psicologia enquanto ciência, e a crença neste mito é no mínimo ingênua. O homem é uma unidade bio-psíquica e social. Portanto, fatores externos encontram-se presentes, em maior ou menor intensidade no cotidiano das organizações. À empresa, porém, um aspecto indissociável, um elemento integrante de sua estrutura psicológica, cujas implicações poderão ser observadas na dinâmica de suas atividades laborais. Tais alterações passam a desestabilizar sua qualidade de vida. Sua saúde física e mental ficam comprometidas, e a produtividade, a satisfação pelo trabalho como também o convívio social com os colegas diminuem. Gerando assim, um comprometimento da tão almejada Qualidade, e o que parecia ser um elemento externo passa a ser um problema integrante na vida da empresa. Torna-se então fundamental uma linha de ação por parte da empresa na busca de um maior entendimento das particularidades do comportamento do trabalhador como indivíduo.

Palavras-chave - Fatores externos; Produtividade; Qualidade.

Abstract

TERTULIANO, Kirian Luiz. **Fatores que afetam externos que afetam a produtividade humana em seu ambiente de trabalho.** 2003. 149 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

Many are the factors that interfere in everyday worker. However we preached the jargon, “personal problems must be left at home, never carried to work”, is impossible dissociate affective and emotional aspects from person having as parameter, the fisik space. Dicotomic vision “body and mind”, comes before of firsts in psychology while science, and the bilieve on it, is at least innocent. A men is a social and bio-psychical unity. Therefore, external factors are presented in more or less intensity in daily organizations. For factories howevwr, an undissociated aspect, a presented element in its psychologycal structure, can be seen in their laboral activities. Those changes, comes to distable their life quality. Their mental and physical health became committed and the productivity, pround for work as well the co-workers society, decrease. This way, a engagement with so quality that, had seen like a external element, become a currently problem in factories. Then it comes as a essential line of action for the companies, becoming the most understanding of private behavior of the works, like a individual.

Key-words: External factors; Productivity; Quality.

Sumário

Resumo.....	p.4
Abstract.....	p.5
Lista de Figuras.....	p.10
Lista de Tabelas.....	p.13
Anexos.....	p.14
1 INTRODUÇÃO.....	p.15
1.1 Contextualização.....	p.15
1.2 Objetivos.....	p.16
1.2.1 Objetivo geral.....	p.16
1.2.2 Objetivos específicos.....	p.16
1.3 Hipóteses.....	p.17
1.4 Estrutura do Trabalho.....	p.17
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	p.19
2.1 Trabalho.....	p.19
2.1.1 O trabalho nas indústrias.....	p.21
2.1.2 Divisão do trabalho.....	p.22
2.1.3 Relações de trabalho.....	p.23
2.1.4 Organização do trabalho.....	p.25
2.2 Relações Humanas.....	p.28
2.2.1 Importância das relações humanas.....	p.29
2.2.2 Evolução das relações humanas.....	p.29
2.2.3 O aparecimento do órgão de recursos humanos.....	p.32
2.2.4 A função dos recursos humanos recursos.....	p.33
2.2.5 O capital humano.....	p.34
2.3 Motivação Humana.....	p.35
2.4 Controle da Qualidade Total.....	p.39
2.4.1 Conceito do controle da qualidade total.....	p.40

2.4.2	Significado do controle da qualidade total.....	p.41
2.4.3	O psicólogo organizacional na gestão da qualidade total.....	p.42
2.4.4	Qualidade através das pessoas.....	p.43
2.5	Produção.....	p.45
2.5.1	Etapas históricas da produção.....	p.45
2.5.2	Produtividade.....	p.46
2.5.3	Como melhorar a produtividade.....	p.47
2.6	Sistema Kanban.....	p.48
2.6.1	Tipos de kanban.....	p.49
2.7	A Qualidade de Vida no Mundo Moderno.....	p.51
2.8	Consequências do Mundo Moderno.....	p.52
2.8.1	Ansiedade.....	p.53
2.8.2	Depressão.....	p.57
2.8.3	Estresse.....	p.58
2.8.4	Sono.....	p.61
2.8.4.1	Funções do sono.....	p.62
2.8.4.2	Necessidades do sono.....	p.63
2.8.4.3	Ritmo do sono-vigília.....	p.63
2.8.4.4	Transtornos do sono.....	p.64
2.8.4.5	Perturbação do ciclo do sono vigília.....	p.66
2.8.5	Relações conjugais.....	p.66
2.8.5.1	Exigência do casamento.....	p.66
2.8.6	Sedentarismo.....	p.68
2.8.7	Alcoolismo.....	p.69
2.9	Exercício Físico e Saúde.....	p.70
2.10	Empresas que Investem em Seus Funcionários.....	p.71
3	ESTUDO DE CASO: EMPRESA X	p.80
3.1	A Empresa.....	p.80
3.2	Metodologia.....	p.81

3.3 O Perfil da Amostra segundo Nível de Depressão, Ansiedade e Estresse.....	p.82
3.4 O Perfil da Amostra segundo Consumo de Álcool.....	p.93
3.5 O Perfil da Amostra segundo Horas de Sono.....	p.97
3.6 O Perfil da Amostra segundo Situação Conjugal.....	p.100
3.7 O Perfil da Amostra segundo Atividade Física.....	p.103
3.8 O Perfil da Amostra segundo Hábitos Alimentares.....	p.105
3.8.1 O perfil da amostra segundo regularidade do café da manhã.....	p.106
3.8.2 O perfil da amostra segundo regularidade das refeições.....	p.107
3.8.3 O perfil da amostra segundo hábitos alimentares.....	p.107
3.9 O Perfil da Amostra Classificação do Estado Nutricional segundo IMC.....	p.108
3.10 O Perfil da Amostra segundo Quadro Kanban Emocional.....	p.109
3.10.1 O perfil da amostra segundo finalidade do quadro kanban emocional....	p.110
3.10.2 O perfil da amostra que consideram o quadro kanban emocional um bom instrumento.....	p.111
3.10.3 O perfil da amostra dos funcionários que não consideram o quadro kanban emocional um bom instrumento.....	p.112
3.10.4 O perfil da amostra dos que expressam seus estados emocionais no quadro kanban emocional.....	p.112
3.10.5 O perfil da amostra dos que expressam seus estados emocionais no quadro kanban emocional.....	p.113
3.10.6 O perfil da amostra segundo verificação do quadro kanban emocional..	p.113
3.10.7 O perfil da amostra resolução dos problemas.....	p.114
3.10.8 O perfil da amostra segundo movimentação do quadro kanban emocional.....	p.115
3.11 O Perfil da Amostra segundo Benefícios Oferecidos pela Empresa X.....	p.117
3.12 O Perfil da Amostra segundo Prioridades.....	p.118
3.13 O Perfil da Amostra segundo Ritmo de Produção, Qualidade do Trabalho, Realização do Trabalho, Erro, Convívio com os Colegas e Licença do Trabalho por Problemas Pessoais e Satisfação Profissional.....	p.119

4 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	p.124
4.1 Conclusões.....	p.124
4.2 Recomendações.....	p.125
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	p.127
ANEXOS.....	p.133

Lista de Figuras

FIGURAS

Figura 1. Hierarquia das necessidades segundo Maslow	p.36
Figura 2. Kanban contenedor.....	p.50
Figura 3. Kanban quadrado.....	p.50
Figura 4. Kanban presença e estado emocional.....	p.51
Figura 5. Efeitos de três meses do programa de condicionamento físico da Merrel Lepetit.....	p.74
Figura 6. Efeitos de três meses de ginástica laboral na Dana Albarus.....	p.75
Figura 7. Efeitos de seis meses de ginástica laboral na Eletrônica Selenium....	p.76
Figura 8. Nível de depressão.....	p.83
Figura 9. Percentagens de trabalhadores que acham que o ritmo de produção de um colega pode ou não ser afetado quando este está com depressão.....	p.83
Figura 10. Percentagens de trabalhadores que presenciaram ou não algum erro de um colega por este estar com depressão.....	p.84
Figura 11. Percentagens de trabalhadores que acham que a qualidade do trabalho de um colega pode ou não ser afetado quando este está com depressão.....	p.84
Figura 12. Nível de ansiedade.....	p.86
Figura 13. Percentagens de trabalhadores que presenciaram ou não algum erro de um colega por este estar ansioso.....	p.86
Figura 14. Percentagens de trabalhadores que acham que o ritmo de produção de um colega pode ou não ser afetado quando este está ansioso.....	p.87
Figura 15. Percentagens de trabalhadores que acham que a qualidade do trabalho de um colega pode ou não ser afetado quando este está ansioso.....	p.87
Figura 16. Nível de estresse.....	p.89
Figura 17. Percentagens de trabalhadores que presenciaram ou não algum erro de um colega por este estar estressado.....	p.90
Figura 18. Percentagens de trabalhadores que acham que o ritmo de produção de um colega pode ou não ser afetado quando este está estressado.....	p.90

Figura 19. Percentagens de trabalhadores que acham que a qualidade do trabalho de um colega pode ou não ser afetado quando este está estressado.....	p.91
Figura 20. Consumo de Álcool.....	p.95
Figura 21. Percentagens de trabalhadores que presenciaram ou não algum erro de um colega por este estar alcoolizado.....	p.95
Figura 22. Percentagens de trabalhadores que acham que o ritmo de produção de um colega pode ou não ser afetado quando este está alcoolizado.....	p.96
Figura 23. Percentagens de trabalhadores que acham que a qualidade do trabalho de um colega pode ou não ser afetado quando este está alcoolizado.....	p.96
Figura 24. Horas de sono.....	p.98
Figura 25. Percentagens de trabalhadores que presenciaram ou não algum erro de um colega por este estar com sono.....	p.99
Figura 26. Percentagens de trabalhadores que acham que o ritmo de produção de um colega pode ou não ser afetado quando este está com sono.....	p.99
Figura 27. Percentagens de trabalhadores que acham que a qualidade do trabalho de um colega pode ou não ser afetado quando este está com sono.....	p.100
Figura 28. Situação conjugal.....	p.101
Figura 29. Percentagens de trabalhadores que presenciaram ou não algum erro de um colega por este estar com problemas conjugais.....	p.102
Figura 30. Percentagens de trabalhadores que acham que o ritmo de produção de um colega pode ou não ser afetado quando este está com problemas conjugais.....	p.102
Figura 31. Percentagens de trabalhadores que acham que a qualidade do trabalho de um colega pode ou não ser afetado quando este está com problemas conjugais.....	p.103
Figura 32. Atividade física.....	p.105
Figura 33. Regularidade do café da manhã.....	p.106
Figura 34. Regularidade das refeições.....	p.107
Figura 35. Hábitos alimentares.....	p.107
Figura 36. Classificação do estado nutricional segundo IMC.....	p.108
Figura 37. Classificação do estado nutricional - sexo masculino.....	p.109
Figura 38. Classificação do estado nutricional - sexo feminino.....	p.109

Figura 39. Percentagens de trabalhadores que sabem ou não qual a finalidade do quadro kanban emocional.....	p.110
Figura 40. Percentagens de trabalhadores que acham que os funcionários podem ou não considerar o quadro kanban emocional um bom instrumento para expressar seus reais estados emocionais.....	p.111
Figura 41. Razões para o quadro kanban emocional não ser considerado um bom instrumento.....	p.112
Figura 42. Percentagens de trabalhadores que acham ou não que os colegas são verdadeiros ao expressarem seus estados emocionais no quadro kanban emocional.....	p.112
Figura 43. Percentagens de trabalhadores que acham que os colegas seriam mais verdadeiros caso o quadro kanban emocional não fosse visto publicamente....	p.113
Figura 44. Verificação do quadro kanban emocional.....	p.113
Figura 45. Resolução dos problemas.....	p.114
Figura 46. Movimentação do quadro kanban emocional.....	p.115
Figura 47. Classificação dos benefícios oferecidos pela empresa.....	p.118
Figura 48. Classificação segundo prioridades.....	p.119
Figura 49. Percentagens de trabalhadores que acham que o ritmo de produção de um colega pode ou não ser afetado quando este está com algum problema.....	p.120
Figura 50. Percentagens de trabalhadores que acham que a qualidade do trabalho de um colega pode ou não ser afetado quando este está com algum problema.....	p.121
Figura 51. Percentagens de trabalhadores que acham que alguém pode ou não esquecer de colocar algum componente ou não realizar o trabalho corretamente por este estar com algum problema.....	p.121
Figura 52. Percentagens de trabalhadores que presenciaram ou não algum erro de um colega por este estar com algum problema.....	p.122
Figura 53. Percentagens de trabalhadores que acham que o convívio se torna ou não mais difícil quando um colega está com algum problema.....	p.122
Figura 54. Percentual de trabalhadores que saíram de licença durante os últimos doze meses devido a problemas pessoais.....	p.123
Figura 55. Classificação segundo satisfação profissional.....	p.123

Lista de Tabelas

TABELAS

TABELA 1. Fatores responsáveis pelo estresse e algumas das profissões mais estressantes.....p.61

TABELA 2. Sintomas ocasionados pelo estresse.....p.88

Lista de Anexos

ANEXOS

ANEXO 1. ANAMNESE GERAL.....	p.133
ANEXO 2. QUESTIONÁRIO KANBAN EMOCIONAL.....	p.137
ANEXO 3. QUESTIONÁRIO PRODUTIVIDADE.....	p.140
ANEXO 4. QUESTIONÁRIO ERROS.....	p.141
ANEXO 5. QUESTIONÁRIO QUALIDADE.....	p.142
ANEXO 6. CLASSIFICAÇÃO DO ESTADO NUTRICIONAL SEGUNDO IMC....	p.143
ANEXO 7. CLASSIFICAÇÃO DO ESTADO NUTRICIONAL SEGUNDO IMC - SEXO MASCULINO.....	p.144
ANEXO 8. CLASSIFICAÇÃO DO ESTADO NUTRICIONAL SEGUNDO IMC - SEXO FEMININO.....	p.145
ANEXO 9. ATESTADOS 2001.....	p.146
ANEXO 10. ACOMPANHAMENTO DE DEFEITOS (SOLDA).....	p.147
ANEXO 11. COMPARAÇÃO ENTRE A EMPRESA X E OS LÍDERES EUROPEUS DO SETOR ELETRO-ELETRÔNICO EM RELAÇÃO AOS INDICADORES DE PERFORMANCE.....	p.148
ANEXO 12. COMPARAÇÃO ENTRE A EMPRESA X E OS LÍDERES EUROPEUS DO SETOR ELETRO-ELETRÔNICO EM RELAÇÃO AOS INDICADORES DE PRÁTICA.....	p.149

1INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

Depre**S**são

Estr**E**sse

Nut**R**ição

Homem

Rec**U**rsos

Matrimônio

Ansiedade

Te**N**são

DOença

O maior desafio empresarial enfrentado na atualidade diz respeito ao comprometimento total e permanente dos funcionários para com os objetivos organizacionais da empresa. É fundamental, portanto, instituir uma política de recursos humanos cujos meios valorizem o profissional, incentivem seu aperfeiçoamento, proporcionem seu bem estar para que possam então trabalhar mais e cada vez melhor, gerando assim maior produtividade e qualidade como também menores índices de acidente de trabalho. É preciso estar cientes que: “Uma empresa é feita por suas pessoas” (KONDO, 1995, p.3).

Entretanto, por mais arrojadas que sejam as políticas de recursos humanos não se chega a nenhum lugar sem o empenho do funcionário, e o empenho é resultado da autoconfiança que cada um possui e do nível de motivação em que o indivíduo se encontra. É fundamental, portanto, que as pessoas estejam envolvidas e engajadas no processo das mudanças, caso contrário toda e qualquer alteração no "status quo" tenderá à refração. Nenhuma empresa vence somente com a superioridade tecnológica.

O grande diferencial competitivo na busca da excelência organizacional está na velocidade de reação da empresa e das pessoas envolvidas no processo. Investir nas pessoas tornou-se um elemento de vida ou de morte para as organizações.

Levando em conta estes aspectos, considerando ainda que, um funcionário satisfeito valoriza a marca, defende a qualidade dos produtos da empresa na qual trabalha bem como passa a ter orgulho pela empresa porque a empresa se preocupa com ele, é possível perceber que muitos são os ganhos obtidos pelas empresas que investem em pessoas.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é identificar através de observações e questionários os principais fatores externos que afetam a produtividade dos trabalhadores em seu ambiente de trabalho.

1.2.2 Objetivos Específicos

Têm-se como objetivos específicos:

- verificar se os fatores externos afetam a produtividade humana em seu ambiente de trabalho;
- analisar os instrumentos de ajuda aos funcionários da empresa X;
- verificar se os instrumentos utilizados pela empresa X são realmente eficazes.

1.3 Hipóteses

Trabalhar-se-á com as seguintes hipóteses:

- Os fatores externos afetam a produtividade humana em seu ambiente de trabalho.
- É possível promover mudanças para que a produtividade humana não seja afetada

1.4 Estrutura do Trabalho

Este trabalho está estruturado em quatro capítulos.

No capítulo 1, o tema da pesquisa é contextualizado e, em seguida são apresentados os seus objetivos, as suas hipóteses e as suas limitações.

No capítulo 2, a fundamentação teórica basea-se em temas como: trabalho, trabalho nas indústrias, divisão do trabalho, relações de trabalho, organização do trabalho, recursos humanos, a importância das relações humanas no trabalho, evolução histórica das relações humanas, o aparecimento do órgão de recursos humanos, a função dos recursos humanos, o capital humano, motivação humana, controle da qualidade total, conceito do controle da qualidade total, significado do controle da qualidade total, o psicólogo organizacional na gestão da qualidade total, qualidade através das pessoas, produção, etapas históricas da produção, produtividade, como melhorar a produtividade, sistema kanban, tipos de kanban, a qualidade de vida no mundo moderno, consequências do mundo moderno, ansiedade, depressão, estresse, sono, funções do sono, necessidades do sono, ritmo do sono-vigília, transtornos do sono, perturbação do ciclo do sono-vigília, problemas conjugais, exigência do casamento, sedentarismo, alcoolismo, exercício físico e saúde, empresas que investem em seus funcionários.

No capítulo 3, faz-se referência a empresa na qual foi realizado o estudo, a metodologia utilizada bem como a apresentação e discussão dos resultados dos questionários aplicados.

No capítulo 4, foram realizadas as respectivas conclusões e recomendações da pesquisa.

Finalmente as referências bibliográficas utilizadas são listadas, bem como são apresentados os anexos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Trabalho

Em um sentido mais amplo, pode-se definir “trabalho” como sendo uma atividade essencialmente humana, cuja sua característica principal é a transformação da natureza a partir de uma certa matéria oferecida. Segundo a economia, “trabalho” nada mais é do que, as tarefas executadas pelo homem normalmente com o auxílio de instrumentos (BRITANNICA,1995).

Porém, não pode-se erroneamente generalizar que “trabalho” seja somente a repetição de movimentos ou apenas uma atividade que exija força corporal, pois é preciso mais do que isto. É necessário, que sejam dispendidas determinadas quantidades de energia não somente físicas mas também psíquicas (DALLARIA, 1998).

Segundo o autor, por milênios o trabalho limitou a responsabilizar-se pela produção biológica do homem. E é através do trabalho que a sociedade garante sua sobrevivência, pois com o auxílio do mesmo é possível garantir a produção contínua de seus meios de subsistência.

O homem era um animal predatório nos primórdios dos tempos, no qual se utilizava da natureza, porém sem modificá-la. A fase da coleta cujo objetivo do homem era se alimentar e pode ser considerada como a mais antiga das atividades do mesmo. Os grupos de seres humanos ainda se encontravam em fase migratória e seus instrumentos de trabalho eram seus braços e suas mãos (BRITANNICA, 1995).

Conforme, pesquisado na enciclopédia a caça e a pesca foram suas atividades posteriores. O pastoreio possibilitou ao homem, não só a diversificação do seu trabalho como também exigiu a fabricação de novos instrumentos. O pastoreio também conduziu o homem à agricultura, tal fato provocou uma revolução na produção do ser humano.

Através da terra, o homem obteve ao mesmo tempo não só os meios como também os materiais de trabalho. O homem passa então a fabricar instrumentos adequados para a realização de seu trabalho no solo. Porém, com a possibilidade da formação de um subproduto através dos excedentes da produção surge não só um período de abundância como também um crescimento demográfico progressivo (DALLARIA, 1998).

A atividade agrícola por ser mais complexa que as demais atividades anteriormente desenvolvidas pelo homem, foi responsável por uma organização do trabalho muito mais organizada. Pela primeira vez, surge à força de trabalho coletiva, o trabalhador neste período era ao mesmo tempo produtor e proprietário dos resultados e instrumentos da produção. Os escravos assim como o boi ou a lhama eram considerados instrumentos de trabalho. A riqueza é obtida mediante os instrumentos e os frutos da produção (SINGER, 1995).

A princípio a riqueza produzida era dividida pertencendo aos membros da comunidade como um todo. Posteriormente, a riqueza irá se tornando cada vez mais privatizada, será a partir de tal fato que o Estado e as classes sociais surgirão (DALLARIA, 1998).

Segundo o autor, o excedente da produção social será dentre outras coisas objeto de troca, tal acontecimento marcará a transformação de uma economia autárquica para uma economia de trocas fazendo assim surgir à atividade comercial. É através do comércio que as cidades começam a crescer, se expandir. Com a sobreposição do comércio sob o trabalho agrícola, atividades artesanais foram ampliadas para atividades manufatureiras, surge então, um deslocamento dos alicerces da produção agrícola para a indústria.

Somente no século XIV em cidades onde o comércio é mais ativo, que as atividades manufatureiras se desenvolveram. Através da Revolução Industrial no século XVIII com o auxílio das máquinas surge uma superação dos limites da manufatura, da reunião dos meios de produção e dos trabalhadores na fábrica. Para que isto ocorresse foi preciso que os comerciantes se transformassem em capitalistas e que obtivessem seus lucros não mais através de trocas, mas, sim através da produção (TEIXEIRA, 1995).

Na era pré-capitalista era possível e necessário o trabalho do homem individualmente como o caso do artesão, porém, nas sociedades atuais, o trabalho coletivo é necessário, devido à especialização nas tarefas (SINGER, 1995).

O lazer, pela primeira vez é inserido em termos de atividade. As grandes empresas organizam divisões, jogos, viagens etc. Juntamente com a atividade secundária (industrial) está a atividade terciária que não visa a produção de valores, mas sim à prestação de serviços (KONDO, 1995).

O trabalho, no entanto, foi se transformando juntamente com os meios de produção. Através dos meios de produção como também das atividades de trabalho desenvolver-se-á não só a organização como também a transformação das forças produtivas, os aspectos da relação social da produção etc (BRITANNICA, 1995).

2.1.1 O trabalho nas indústrias

O surgimento das fábricas alterou radicalmente as condições de trabalho, com conseqüências boas e más para o trabalhador. O trabalhador como artesão, possuía o controle do seu trabalho: criava e recriava os instrumentos de que necessitava, determinava seu horário, as condições do ambiente de produção etc. O trabalhador foi perdendo sua autonomia e subordinando-se às regras do capital, à medida que o tempo ia passando e muitas coisas se modificando. A prioridade para o empresário passou a ser a quantidade e posteriormente a qualidade do produto, visando assim o lucro (SINGER, 1995).

A fim de garantir o volume necessário dos bens produzidos, o empresário determinava as horas como também o ritmo de trabalho. Não eram raras jornadas de 14, 16 e até mesmo de 18 horas de trabalho, mesmo para crianças e mulheres (TEIXEIRA, 1995).

São conhecidas mundialmente as conseqüências de tais condições: cansaço até o esgotamento mental e físico; perda da saúde, perda de reflexos, morte precoce dentre outros. O trabalhador foi perdendo a autonomia que possuía sobre sua vida e também sobre seu trabalho. Deixou de determinar as condições e de criar os instrumentos adequados para seu trabalho. Sendo assim, os valores foram se

invertendo; o trabalhador foi se transformando em um “instrumento” a serviço da máquina, ou seja, o que antes era do “trabalho para o homem” passou a ser do “homem para o trabalho”. O filme *Tempos Modernos* protagonizado por Charles Chaplin retrata muito bem o drama dos trabalhadores daquela época, embora antigo este filme ainda é muito atual em relação a muitas empresas (ZARIFIAN apud DAVEL e VERGARA, 2001).

2.1.2 Divisão do trabalho

A divisão das tarefas de modo a obter um maior rendimento no trabalho é chamada divisão do trabalho. Sempre existiu distribuição de tarefas por mais que fosse mínima, o que não impede que atividades como a caça, o arco, a flecha e tantas outras fossem individuais. Cooperações entre os trabalhadores já eram possíveis de serem registradas, nada mais natural já que o trabalho trata-se de uma atividade social (BRITANNICA, 1995).

Conforme pesquisado na enciclopédia, as primeiras divisões no trabalho eram baseadas mais de acordo com critérios biológicos do que propriamente com as habilidades técnicas adquiridas. Em economias tribais, a divisão do trabalho era feita de acordo com as variáveis biológicas como idade e sexo. Porém, com o advento da agricultura, a divisão do trabalho começa a se expandir e os escravos vão sendo aos poucos encarregados de pequenos serviços artesanais. Diante da concentração da propriedade das terras em poder de pouquíssimas famílias, um aumento substancial de escravos bem como a dispensa dos proprietários do trabalho direto como também de qualquer outra forma de trabalho manual se tornou inevitável. São essas famílias detentoras da posse das terras que acabam formando a então chamada classe social.

Ao homem cabia o trabalho intelectual e as atividades políticas, já às mulheres cabia o papel de ser mãe. Começa a se desenvolver a arte, as ciências, a filosofia bem como a divisão do trabalho manual, a utilização de escravos ou “libertos” e o trabalho intelectual. Recua-se para as relações sociais escravistas, o antagonismo entre o trabalho manual (desvalorizado pelas classes que detinham o poder) e o

intelectual (valorizado pelas classes que detinham o poder). Esta divisão se tornará marcante durante toda a Idade Média, e no final da mesma, a classe dominante naquele período, ou seja, mais precisamente a nobreza será considerada uma classe decadente enquanto a burguesia como uma classe útil e produtiva. A burguesia desempenha a função de se encarregar das compras como também das vendas das mercadorias. A divisão do trabalho vai se tornando cada vez mais acentuada. Os comerciantes se transformam em grandes manufatureiros e disputam com os artesões das cidades não só seu mercado como também seus instrumentos de produção, o que ocasionou na compra da grande maioria da força de trabalho. Será a partir deste momento que as ferramentas serão substituídas pelas máquinas-ferramentas (DALLARIA, 1998).

Com o aparecimento do modo de produção capitalista, a divisão do trabalho passa a ser competência da empresa. O aumento da produtividade industrial é visível na medida que são realizadas as divisões técnicas do trabalho (TEIXEIRA, 1995).

A ciência passa a ser cada vez mais utilizada à produção bem como para o desenvolvimento da técnica e mediante este desenvolvimento surgem novos setores, novos ramos de produção (BRITANNICA, 1995).

2.1.3 Relações de trabalho

Pode-se definir relação de trabalho como sendo o modo pelo qual os trabalhadores (agentes de produção) se relacionam enquanto proprietários, ou não, dos meios de produção. Essas relações podem variar com os modos de produção econômica. Mas, se um grupo se apropria do trabalho do outro estas relações se tornam de exploração (BRITANNICA, 1995).

O predomínio em sociedades primitivas é da divisão dos meios e dos frutos da produção, as relações de trabalho são na verdade relações de cooperação mútua. Já as sociedades socialistas caracterizam-se pela obtenção dos frutos do trabalho por uma classe (DALLARIA, 1998).

As relações escravistas são relações de trabalho onde há o predomínio da exploração humana. Este tipo de relação era bastante comum na Idade Antiga e no início da Idade Moderna. Porém, é válido destacar que a escravidão se diferencia do servilismo ou servidão, pois, o servo possuía a posse útil da terra, direito de ser protegido pelo senhor e não era um escravo (BRITANNICA, 1995).

O último tipo de relação de trabalho conhecido é as relações de assalariado, introduzido pelo sistema de produção capitalista. Esta relação de trabalho é baseada em um trabalhador, cuja sua força de trabalho poderá ser alugada para quem bem entender ao contrário dos outros modos de produção (MÉDICE e ALMEIDA, 1999).

É a partir do surgimento do contrato de trabalho que o trabalhador adquire uma série de direitos e deveres (BRITANNICA, 1995).

Os sindicatos surgem como um meio institucionalizado de obtenção de soluções perante os conflitos de trabalho. Os empresários não podiam mais ignorar o poder de negociação dos sindicatos. Através dos sindicatos, os trabalhadores conquistaram dentre outras coisas: direito de greve, redução das horas trabalhadas etc (MÉDICE e ALMEIDA, 1999).

A especialização do trabalho bem como o tecnicismo de sua divisão acabou gerando conflitos e tensões na indústria. Com o objetivo de tentar amenizar tais conflitos surgiram as relações humanas. As relações no trabalho começam também a se tornar mais complicadas gerando um aumento nas tensões dentro da empresa e também dificuldades em se manter o ritmo crescente da produção, pois, os operários começam a considerar o trabalho como algo automatizado que os oprime e então, se recusam a cooperar com o sistema. Assim sendo, os operários começam a realizar pausas voluntárias em seus postos de trabalho e a estrutura da fábrica não coincide necessariamente com a estrutura de liderança e autoridade adotada pelos operários (BRITANNICA, 1995).

Conforme pesquisado na enciclopédia, a empresa passa a ser encarada como um “ambiente” de trabalho visando a melhoria da produção. A preocupação com a eliminação dos conflitos individuais, bem como a eliminação ou amenização dos conflitos gerados pela relação chefia-subordinados começa a ser preocupação das empresas. Psicólogos e sociólogos já podem ser encontrados em empresas mais

avançadas, cujo objetivo é descobrir e eliminar os pontos de tensão ocasionados pelo sistema de produção (MÉDICE e ALMEIDA, 1999).

2.1.4 Organização do trabalho

Organização do trabalho nada mais é do que um conjunto de técnicas e regras utilizados no processo da produção, cuja meta é a obtenção de um maior rendimento no trabalho (BRITANNICA, 1995).

Não é nenhum segredo que o homem buscou e ainda busca a superação de si próprio. O processo tecnológico foi radicalmente acelerado. Enquanto a natureza leva séculos, milênios para fazer suas modificações o homem as faz em alguns anos ou até mesmo em alguns meses, ou quiçá em alguns minutos. Tal fato se torna incontestável se o tempo de existência do ser humano for comparado ao tempo de existência do planeta Terra no Universo. O homem moderno data de 100.000 anos, é um período muito curto ao ser comparado com o planeta Terra que possui alguns bilhões de anos, mas apesar disto o homem já pode ser considerado o “dono do mundo” (SINGER, 1995).

A partir do século XX, mediante o modo de produção capitalista com a aplicação de técnicas científicas foi possível obter o máximo rendimento do trabalhador. Uma das mais importantes personalidades da organização científica do trabalho é o engenheiro americano chamado Frederick W. Taylor (1856-1915) que no início do século XX sugeriu uma abordagem revolucionária para o gerenciamento, fundamentado em sua experiência como gerente e como consultor. Taylor na verdade inventou a organização científica do trabalho (KONDO, 1995).

Segundo o autor, o taylorismo é um conjunto de regras e técnicas empregadas no desempenho de tarefas na indústria e possui como objetivo, a obtenção máxima da produção em uma dada unidade de tempo, mediante o mínimo de gastos possíveis. Com isso é possível, a obtenção de uma maior especialização nas tarefas, uma maior produção de bens, uma maior precisão de tempo de trabalho indispensável à produção de uma mercadoria qualquer, cada operário executando um número limitado de movimentos (gestos).

As sugestões de Taylor podem ser resumidas da seguinte forma (BERCKOUCHE, 1998):

- Os métodos para a realização do trabalho deveriam ser fundamentados no estudo científico, e não apenas no julgamento empírico dos trabalhadores ou do contramestre.
- O treinamento bem como a seleção dos trabalhadores deve também ser fundamentado no estudo científico.
- Os padrões que estabelecem o conteúdo do trabalho diário deveriam também ser fundamentado no estudo científico.
- Visando a motivação dos trabalhadores selecionados e treinados juntamente com o objetivo de que os mesmos cumpram os padrões empregando os métodos cientificamente projetados no seu trabalho, deve-se empregar o método de remuneração por produção.

Para que estas sugestões se tornassem efetivas, Taylor tratou de separar o planejamento do trabalho de sua execução. Logo após, desenvolveu engenheiros de produção e tantos outros especialistas a fim de organizar os métodos de trabalho e padrões para então, definir o conteúdo do trabalho. Taylor fez com que os trabalhadores e os contramestres se limitassem a executar os planos e ao cumprimento dos padrões (CARVALHO e SERAFIM, 1995).

Alguns fatores foram extremamente válidos para que o sistema Taylor obtivesse sucesso (KONDO, 1995):

- Os contramestres e trabalhadores daquele período não possuíam capacidade tecnológica suficiente para projetar métodos de trabalho nem como criar padrões para o conteúdo dos trabalhos diários.
- O padrão de vida era tão baixo que o estímulo mediante o sistema de remuneração por produção proporcionava uma forte motivação para que os trabalhadores cumprissem os padrões.
- O poder econômico dos empregadores era extremamente mais elevado para que prevalecesse sobre a resistência dos empregados a esse modo de gerenciamento.

De acordo com o autor, nos tempos de Taylor essas premissas eram realmente válidas, porém, estão se tornando cada mais ultrapassadas, pois, os contramestres

bem como os trabalhadores da atualidade possuem uma boa formação. Outro fator muito importante é a elevação do padrão de vida que proporcionou uma diminuição da eficácia do sistema de remuneração por produção como incentivo ao aumento da produtividade, bem como a força dos sindicatos têm ordenado que, muitas decisões que dizem respeito ou afetam a produtividade sejam fundamentadas em negociações coletivas. Porém, apesar da obsolência das premissas de Taylor, muitas empresas ainda utilizam este sistema. O mais claro e preocupante trata-se do subemprego da inteligência e da capacidade criativa de milhares de seres humanos.

O francês Henry Fayol (1841-1925) levou à frente os princípios técnicos de Taylor, desenvolvendo-os e empregando-os para a administração das empresas. Taylor e Fayol complementam-se, apesar de discordarem em alguns pontos indispensáveis como, por exemplo, a unidade de comando, da qual Fayol não abandonou. Entretanto, a maior preocupação de Taylor e Fayol estava voltada para os aspectos técnicos do rendimento da força de trabalho. Para que fosse possível o surgimento da “revolução das relações humanas” na indústria foi necessário que Henry Ford (1863-1947) anunciasse a necessidade de se conceder na produção igual proveito ao “fator humano” que se dera até então ao “fator máquina” (CARVALHO e SERAFIM, 1995).

Ford pode ser considerado um seguidor de Taylor no que se refere ao aumento da produtividade industrial, porém, Ford inovou ao atribuir capital importância ao problema da satisfação dos trabalhadores na empresa, como um modo mais eficaz para a obtenção do aumento da produtividade. Para atingir este objetivo Ford desenvolveu a partir de 1941 uma política de altos salários (na época, o dobro do que se pagava em média por dia) juntamente com o oferecimento de prêmios como, por exemplo: pagamento por maior produção, por horas extras etc. No ano de lançamento do modelo T da Ford mais precisamente em 1908, a montagem deste veículo era realizada em doze horas e vinte minutos, um avanço extraordinário para a época. Um produto barato e produzido em grande quantidade, o modelo T da Ford vendeu 15 milhões de unidades. Foi a partir de Ford que o trabalhador deixou de girar em torno do automóvel que estava sendo montado. A linha de produção passou então a desfilar face ao posto do trabalhador. Ford criou ritmo aos movimentos e padronizou o todo, como também atingiu dois resultados de extrema

importância: a alta produtividade resultante de uma produção em grande série e os lucros obtidos das “enormes vendas com menores lucros”. É claro que a partir do avanço tecnológico foi possível a redução do preço de custo da unidade produzida. Entretanto, a inovação de Ford encontrava-se principalmente na comprovação de que a alta produtividade e os grandes lucros independiam de baixos preços de custo fundamentados em salários baixos (BERCKOUCHE, 1998).

2.2 Relações Humanas

Utiliza-se o conceito de relações humanas principalmente em dois sentidos. O primeiro, para significar o estado de ânimo do agrupamento de seres humanos de determinada organização, ou o comportamento, ou a atitude de um grupo de dirigentes para com seus dirigidos. O segundo como o conjunto de ações que possuem como objetivo à manutenção e a criação da motivação do grupo. Talvez a melhor denominação seria a de Técnicas de Relações Humanas do Trabalho, onde estariam incluídos tais comportamentos: ouvir, incentivar trabalhos bem feitos, avaliar de forma correta os desempenhos, utilizar ponderação e sensibilidade a fim de resolver problemas interpessoais e intergrupais etc (DUTRA, 1998).

Outro conceito já mais técnico seria entender as Relações Humanas no Trabalho como uma rede de relações entre os grupos e as pessoas no ambiente de trabalho (TOLEDO, 1981).

Entretanto, sempre existiu esta rede de contatos humanos. Existia quando os homens pré-históricos saíam juntos para apanhar plantas e frutos; acentuou-se quando caçavam e pescavam em grupo, intensificou-se com o surgimento da agricultura, chegando ao auge durante a atividade industrial. A crescente intensificação do trabalho juntamente com o avanço das ciências sociais, foram importantes impulsores para o aparecimento das Técnicas de Relações Humanas no Trabalho (BRITANNICA, 1995).

Antecedidas pela Filosofia, as ciências sociais (Sociologia e a Psicologia) desde o final do século retrasado, passaram a estudar essas relações como um setor

importante que são das relações sociais como um todo. Já no início do século passado, por volta da década de vinte, se começou a particularizar o estudo das relações humanas no trabalho, de maneira mais sistemática e ampla e, principalmente, direcionada à aplicação destes conhecimentos dentro das organizações. E como não poderia deixar de ser, foi nesta mesma época que nos Estados Unidos e na Europa, emergiram, como órgãos administrativos com funções definidas, os setores que atualmente chamamos de órgãos de Administração de Recursos Humanos (DAVEL e VERGARA, 2001).

2.2.1 Importância das relações humanas no trabalho (DAVEL e VERGARA, 2001)

O ser humano desde os anos escolares até o fim da sua vida de trabalho, sente diária e intensamente o descontentamento das frustrações funcionais ou a gratificação do estado de ânimo motivado. A oscilação entre “curtir” um trabalho e “padecer” num trabalho nos faz perceber a importância das relações humanas para o ser humano.

O grupo de trabalho não é somente um produtor de serviços ou produtos, mas também um importante contribuinte para a felicidade ou frustração de seus membros, pois, o homem possui certas necessidades cuja satisfação ou não é determinante para sua realização como ser humano.

2.2.2 Evolução das relações humanas

A súbita transformação tecnológica é descrita com cores tristes, pois, na civilização da máquina e dos porões industriais não eram raros os casos de exploração humana como o de crianças de 4 a 5 anos sentadas nas bancadas de trabalho (CARMO, 1996).

Foi marcante o contraste que a estrutura humana do trabalho artesanal (século XI ao XV) apresentou frente ao período da Revolução Industrial, pois, é possível

perceber a grande perda de harmonia e auto-realização pessoal gerada pela Revolução Industrial em relação à teia de relações humanas que as células artesanais possuíam (TEIXEIRA, 1995).

Segundo estudiosos das Relações Humanas no trabalho, as principais características do trabalho artesanal eram as seguintes: grupos pequenos de até oito pessoas lideradas por um mestre, que se dedicavam à fabricação de determinadas mercadorias. O mestre que se destacava por sua experiência e habilidade no trabalho utilizava aprendizes com o intuito de auxiliá-lo. Havia ainda uma terceira posição funcional, que constituía a meia estrada para mestre, eram os chamados *journey men* ou *compagnons* ou oficiais. Ex-aprendizes e futuros mestres e que participavam ativamente da produção. A divisão do trabalho além de ser escassa muitas vezes nem existia (SINGER, 1995).

Ainda segundo o autor, estabeleciam-se nesses núcleos de trabalho, as relações humanas na qual a Sociologia denomina de relações primárias. A relação primária nada mais é do que o contato que duas pessoas mantêm entre si, pelo simples prazer de mantê-lo e não objetivando a um fim ou a um interesse imediato ou material. Portanto, em tal célula de trabalho os atritos eram escassos bem como a posição de cada um perante o outro, ou perante à sociedade era definida e segura. Os Guilds, ou associações de artesões, eram um tipo de sindicato geral do trabalho, atuando nos assuntos legais, profissionais, funcionais etc. Não admitiam a excessiva capitalização de uma célula; limitavam os lucros, o número de aprendizes e de oficiais de cada núcleo. Estabeleciam o tempo que cada componente deveria passar no aprendizado e no oficialato e garantiam condições para que os oficiais capazes passassem a ser futuros mestres. Alguns desejos básicos de qualquer ser humano, como por exemplo, o de consideração, afetividade, estabilidade dentre outros, podiam ser realizados de modo adequado na realidade social e econômica, na qual era a célula artesanal e o sistema dos Guilds.

É claro que não se trata de um paraíso, pois, fora dessa atividade industrial estavam milhões de homens que trabalhavam muito, não possuíam sua dignidade respeitada e como se não bastasse eram oprimidos por uma nobreza cujos interesses eram bem outros. Os participantes da atividade industrial não possuíam, em conforto, o que uma pequena percentagem de operários possuem atualmente. Entretanto, o que se deve ressaltar é que no mundo industrial do artesanato existia

uma situação na qual os desejos do produtor, em particular seus desejos de ser reconhecido como indivíduo, ainda que tão somente no seu universo funcional, eram passíveis de satisfação (TEIXEIRA, 1995).

O movimento artesanal em pleno funcionamento não se surpreendeu com a Revolução Industrial, pois, as descobertas dos séculos XV e XVI, o mercantilismo, o movimento renascentista e tantas outras causas já haviam abalado o equilíbrio artesanal (SINGER, 1995).

Com o surgimento do capitalismo tecnológico ocorreu uma ruptura da harmonia no trabalho industrial. E apesar de haver um ganho na economia perdeu-se psicossocialmente, pois, ocorreu a desvalorização das habilidades como também das capacidades profissionais. Qual seria a utilidade do hábil artesão, o quase artista? O trabalhador industrial passou a não criar mais um produto, mas sim, colaborar, por vezes inconscientemente e mecanicamente, na criação de um produto. O orgulho pelo trabalho tendeu a reduzir, já que o mesmo deixou de ser resultado de esforços próprios, e passou a ser uma colaboração pouco significativa num processo mecanizado (MÉDICE e ALMEIDA, 1999).

Embora, alguns estudiosos acreditem que as máquinas foram às verdadeiras culpadas pelo período sombrio vivido pelo trabalhador industrial outros, porém, acreditam que as máquinas não podem ser consideradas como a principal culpada, pois, o número elevado de pessoas reunidas em uma só atividade também pode haver contribuído para a infelicidade em questão. Os contatos primários existentes no núcleo artesanal, por exemplo, sumiram. O mestre que de orientador e professor passou a ser fiscal representante do patrão. O número de trabalhadores juntos passou de oito para milhares numa indústria e centenas em um departamento ou seção. As relações entre os trabalhadores ou grupos se transformaram em contatos secundários, ou seja, fundamentadas na necessidade ou no interesse de serem mantidos (SINGER, 1995).

Algumas organizações se caracterizaram e outras ainda se caracterizam por: utilização inflexível das regras de cadeia e unidade de comando, estilo de liderança autoritário, repartição rígida do trabalho, compostas por funções estreitas e rotineiras bem como métodos de planejamento e controle centralizados. Entretanto, estas características não só foram como continuam sendo pouco aconselháveis para que haja o desenvolvimento e a satisfação pessoal. O esforço que almeja a

humanização das relações do trabalho tem sido constante, porém, se comprova a cada dia que a eficácia da ação de uma empresa, depende, imensamente, desta humanização (ZARIFIAN apud DAVEL e VERGARA, 2001).

2.2.3 O aparecimento do órgão de recursos humanos

O órgão de Recursos Humanos, como setor definido da administração das organizações, teve seu surgimento no início do século passado, sendo que sua evolução foi acelerada na década de 20. O fortalecimento do movimento sindical, que apareceu como uma proteção às situações negativas de ordem econômica e social, ocasionadas pela Revolução Industrial, muito auxiliou a institucionalização dos órgãos de pessoal nas organizações. Já havia necessidade do fator humano no trabalho ser tratado com atenção específica. Outro fator que contribuiu para reforçar os órgãos de Recursos Humanos foi a falta de mão-de-obra, ocasionada pela Primeira Guerra Mundial (CARVALHO e SERAFIM, 1995).

Ainda de acordo com os autores, as atividades iniciais desse novo órgão estavam voltadas principalmente para os programas paternalistas de bem-estar social. A administração dos salários, o controle de pessoal, o recrutamento bem como o início das atividades de formação sistemática também caracterizava esta fase inicial da Administração de Recursos Humanos.

O fator humano era considerado um fator a mais na combinação de fatores que resultavam na produção dos serviços e mercadorias. Como também era maciça a influência do taylorismo (DAVEL e VERGARA, 2001).

Nos anos trinta, os movimentos filosóficos, como, por exemplo, o pensamento existencial, associado aos primeiros trabalhos de Sociologia do Trabalho forneceu rumos e subsídios éticos e científicos para a evolução da administração de Recursos Humanos. Os experimentos de Hawthorne, na Western Electric em Chicago foram um dos mais significativos marcos iniciais dessa evolução (CARVALHO e SERAFIM, 1995).

De acordo com os autores, os tayloristas que em sua órbita inicial, combinavam dentro das mesmas constantes, máquinas, pessoas, equipamentos e matéria-prima

se surpreenderam com as pesquisas de Hawthorne. Nessas pesquisas foi possível perceber que as relações humanas, seus estados em expressões individuais e grupais, afetam muito a produtividade. Estas pesquisas positivaram como fundamental o seguinte: melhorar as relações humanas dentro de uma empresa para que se possa melhorar a produção; satisfazer os desejos espirituais básicos do homem para que haja um aumento da harmonia produtiva. A partir dessas advertências surgiu um movimento que se desenvolve pelo mundo industrial moderno.

Após serem comprovadas, a importância da área de recursos humanos como também as enormes possibilidades de desenvolvimento de suas técnicas e conhecimentos, foi possível observar uma valorização crescente da área, principalmente nos países mais desenvolvidos econômica e culturalmente. Assim sendo, o órgão de Recursos Humanos que a princípio era um órgão técnico-administrativo isolado relativamente da direção da empresa e cuja função era servir de “amortecedor” das insatisfações de pessoal passou a ser considerado uma atividade contribuidora para a constante modernização das organizações como um todo (DAVEL e VERGARA, 2001).

2.2.4 A função dos recursos humanos

A função de Recursos Humanos compõe um dos agrupamentos de ações da vasta função de gerenciar, administrar ou gerir. Um dos enfoques de conceito de Gerência diz respeito ao conjunto de medidas que envolvem a direção, coordenação e controle de recursos, e entre eles, está os Recursos Humanos (DAVEL e VERGARA 2001).

Fica evidente que qualquer nível e tipo de gerente ou mesmo supervisor desempenha a função de Recursos Humanos. E isto desde a origem do homem. (CARVALHO e SERAFIM, 1995).

Esta função pode ser classificada como atividades de: manutenção, atração, motivação, desenvolvimento e treinamento do pessoal de um grupo de trabalho. A milhares de anos as chefias, em geral, antes do surgimento de um órgão de

Administração de Recursos Humanos, com o intuito de desempenharem sua função, participavam não somente da procura, mas também da escolha de pessoal, preocupando-se e participando da determinação dos níveis de remuneração, controlando a jornada de trabalho dos seus funcionários, avaliando e incentivando seu rendimento e ensinando como também desenvolvendo seus subalternos (DAVEL e VERGARA, 2001).

De acordo com os autores, com o surgimento do órgão de Recursos Humanos, este passou a exercer uma parte de cada uma dessas funções de Recursos Humanos e, principalmente, desenvolvendo mais sofisticadamente a instrumentação técnica, podendo ser utilizada não somente pelo próprio órgão de Recursos Humanos, mas também pelos gerentes e chefes em geral. Posteriormente, em uma etapa mais avançada. Esse órgão em muitos casos passou a ter uma importante função na assessoria da alta direção da empresa, convertendo-se em um importante agente de mudança modernização da própria estrutura organizacional estilo e metodologia gerencial das organizações.

2.2.5 O capital humano (MARTINS, 2001)

O simples fato de dominar ou possuir pessoas não leva a nenhum lugar como também não gera nenhuma riqueza. Somente o desenvolvimento de talentos e habilidades de um indivíduo, que atue de maneira espontânea e comprometida com objetivos claros, a partir de um trabalho integrado pode criar resultados de valor.

É incorreto afirmar que o Capital Humano de uma organização se restringe ao conjunto de indivíduos que lá trabalham, pois, existe todo um pacote de competências que estes indivíduos permanentemente empregam. Por isto, é necessário gerenciar competências e não pessoas, pois cada indivíduo precisa ser estimulado a desenvolver-se como cidadão. Cabendo então a organização realizar o desenho estratégico de seu negócio e definir quais as competências exigidas para a realização de seu projeto empresarial. É a partir daí que o Capital Humano pode ser estabelecido e avaliado.

Para haver a gestão do Capital Humano, é preciso que a empresa invista em alguns aspectos importantes tais como: capital intelectual, capital social e capital emocional.

Como é possível perceber o caminho para uma organização permanecer no mercado é cheio de desafios, porém, aqueles que se lançarem com determinação e coragem e se esforçarem em desenvolver seu Capital Humano estarão em qualquer mercado do mundo garantindo uma posição de destaque.

2.3 Motivação Humana

Segundo Kaplan, Sadock e Grebb (1997, p. 170) “a motivação é um estado de espírito que produz uma tendência em direção a algum tipo de ação”.

Atualmente, as empresas têm enfrentado diversas dificuldades que vão desde um mau atendimento realizado por um funcionário até uma grande crise de mercado. A vida exige dos integrantes de uma empresa cada vez mais preparo e discernimento. E, apesar de ainda existir o dilema "o maior vence o menor", é possível mediante a criatividade e a capacidade criar um novo dilema (KONDO, 1995).

A vida moderna é o maior obstáculo a ser superado pelas empresas. O homem, que já se encontra no século XXI, tem vivido ativamente a era das máquinas, a era em que o foco das atenções se encontra na automação, na informatização, na agilização de setores, etc, vivendo completamente voltado para o lado racional, o qual não gera ótimos resultados sem equilíbrio com o emocional (STURION, 2002).

Algumas empresas se esquecem de que o trabalhador é um ser racional, que precisa estar bem e em paz para alcançar o equilíbrio completo e indispensável para uma boa atuação na sociedade. É por este motivo que a motivação é fundamental nas empresas simplesmente porque ela vem de encontro à essas necessidades. Portanto, nada mais fundamental atualmente para uma empresa moderna, e que está voltada para uma visão do futuro de que sua equipe esteja otimista e equilibrada. Além do mais, ser dinâmica, prestativa e bem estruturada são características típicas de uma empresa motivada e otimista que certamente não

somente está preparada para qualquer crise do mercado como também possui condições plenas de realizar bons serviços e estar cada vez mais em desenvolvimento (DAVEL e VERGARA, 2001).

Apesar de parecer fácil, motivar as pessoas é uma tarefa difícil, pois, depende inteiramente de sua própria força e vontade interior. Maslow (1954) estruturou conceitualmente o estudo da motivação humana, mediante sua Teoria da Hierarquia das Necessidades Básicas estabeleceu que o ser humano traz dentro de si cinco categorias hierarquizadas de necessidades (figura 1) (CHIAVENATO, 1995).



Figura 1: Hierarquia das necessidades segundo Maslow

Fonte: CHIAVENATO (1995. p.69)

Segundo a Pirâmide de Hierarquia de Maslow o ser humano possui várias necessidades internas a serem atendidas. Essas necessidades vão desde um nível mais simples até um nível mais complexo. Iniciando a base da pirâmide tem-se as necessidades fisiológicas que dizem respeito a questões como: alimentação, vestuário, moradia dentre outras. De acordo com Maslow, quando as necessidades fisiológicas se encontram razoavelmente satisfeitas, surge uma nova categoria: a necessidade de segurança. Neste tipo de necessidade estão questões como: proteção, algum tipo de filosofia ou religião que fortaleçam a crença e a fé, preferência por um trabalho estável, reservas financeiras para o futuro. Um terceiro tipo de necessidade (de amor e afeto) aparece quando os dois tipos de

necessidades descritas anteriormente estão satisfeitos. A pessoa sentirá uma forte necessidade de possuir amigos, relacionamentos afetivos, parentes como também uma forte necessidade de estar integrado nos grupos a que pertence. No Pico da Pirâmide encontra-se a necessidade da auto-realização. Nesta necessidade se encontram os desejos de autoconhecimento e de autodesenvolvimento. Neste tipo de necessidade a pessoa deseja realizar suas potencialidades (KONDO, 1995).

Para Maslow, as pessoas só passavam de um degrau ao outro quando na escala de necessidades a anterior já estava satisfeita. Entretanto, estudos recentes demonstraram que isto pode variar de pessoa para pessoa não podendo assim ser tomado como regra (ROBINS, 1998).

Herzberg (1966) foi mais além nos estudos de Maslow e se voltou aos aspectos mais relacionados ao trabalho. Este autor denomina as necessidades fisiológicas e de segurança como fatores higiênicos, caso não sejam satisfeitos, geram insatisfação, ao passo que, se forem satisfeitos, não geram insatisfação. Neste contexto, salários, benefícios e condições físicas de trabalho inadequado podem gerar insatisfação e, se apropriados, podem não motivar as pessoas (CHIAVENATO, 1995).

Segundo o autor, Herzberg denominou de fatores motivacionais as necessidades afetivo-sociais, de estima e de auto-realização. Os fatores motivacionais englobam sentimentos profundos de realização, satisfação, crescimento, reconhecimento etc e são estes que produzem efeitos duradouros nas pessoas.

A nossa satisfação pessoal deriva dos fatores motivacionais (KONDO, 1995). Assim, tem-se (CHIAVENATO, 1995):

- **Fatores Higiênico**

Presentes : Não geram insatisfação

Ausentes : Insatisfação

- **Fatores Motivacionais**

Presente : Satisfação

Ausentes : Ausência de Satisfação

Como foi dito anteriormente a motivação depende de nossa própria vontade interior de objetivos do mundo exterior. Almeja-se o prazer ou o conforto que um bem nos oferece como também deseja-se a aceitação das demais pessoas. Trata-se

de uma busca constante: não nos paralisa a satisfação de uma necessidade, muito pelo contrário, surge uma outra necessidade a ser preenchida (KONDO, 1995).

De acordo com o autor, um comportamento de procura é provocado mediante um estado de carência ou de desejo. O encontro entre a necessidade com o seu correspondente fator motivacional gera o “ato motivacional” rumo a uma meta e, por este motivo, a satisfação obtida através da saciação da necessidade.

Assim :

Estado de carência --> necessidade interna

(FOME)

|

∨

Conduta de busca --> ato motivacional

(P R O C U R A R COMIDA)

|

∨

Objetivo --> Satisfação

(COMER ALGO)

|

∨

Novas necessidades

O ser humano possui medos, angústias, frustrações e limitações e é por esta razão que a motivação é tão importante, pois, através da mesma é possível conscientizar a todos que somos dotados de inteligência e que através dela somos capazes não somente de criar, mas também de modificar nosso estado emocional, alcançando o rumo desejável a qualquer ser humano: a tranquilidade, que nos guia para caminhos mais humanos e mais fáceis. Mas para isto é preciso uma boa “dose” de entusiasmo e autoconfiança. Portanto, a grande pergunta é: Se a motivação depende de nossa própria vontade interior como fazer para que os trabalhadores se motivem? Não permitindo que eles se desmotivem! É fundamental reduzir ou excluir fatores que possam gerar desmotivações. Algumas ações devem ser evitadas pelos chefes ou gerentes (MOLLER, 1995):

- Chamar a atenção na frente dos outros
- Não cumprimentar
- Invadir espaços antecipadamente determinado
- Não fornecer apoio psicológico
- Comparar desempenho de um trabalhador com outro
- Designar dois trabalhadores para uma mesma função

De acordo com o autor, acredita-se que para se estimular o processo motivacional é preciso (MOLLER, 1995):

- A participação e a realização
- O afeto e o reconhecimento
- O poder e o prestígio
- A perspectiva de futuro e os desafios

Portanto, é preciso que os trabalhadores estejam a par do futuro da organização, do trabalho a ser realizado, proporcionando ainda a dimensão bem como a oportunidade de enfrentar e vencer os desafios são estímulos reais às necessidades de estima. Demonstrar afeto, promover a integração dos trabalhadores, proporcionar feed-backs construtivos, reconhecer um bom trabalho realizado são meios poderosos para que as necessidades afetivo-sociais sejam atendidas. As pessoas que sentem possuir poder, se sentem também mais valorizadas e motivadas e tendem a corresponder cada vez mais as expectativas. É necessário que o trabalhador se sinta parte fundamental do processo produtivo, assim é possível despertar um sentimento de realização, de autoconhecimento e de autodesenvolvimento. A energia interior criada se exterioriza sob ações e atitudes que evidenciam um comprometimento com os objetivos e os resultados a serem alcançados (ZARIFIAN, apud DAVEL e VERGARA, 2001).

2.4 Controle da Qualidade Total

O controle da Qualidade Total trata-se de um sistema administrativo aperfeiçoado no Japão, a partir de idéias americanas ali aplicadas logo após a

Segunda Guerra Mundial. No Japão este sistema é conhecido pela sigla TQC (“Total Quality Control”), e em outros países os japoneses também utilizam a sigla CWQC (“Company Wide Quality Control”) justamente para diferenciá-lo do sistema TQC pregado pelo Dr. Armand Feigenbaum (TUBINO, 1999). O Controle de Qualidade Total é baseado na participação de todos os setores da empresa e de todos os funcionários não somente no estudo e na condução do controle da qualidade, mas também em várias fontes como, por exemplo: método cartesiano, controle estatístico de processos, conceitos sobre o comportamento de Maslow, conhecimento ocidental sobre qualidade (CARVALHO e SERAFIM, 1995).

2.4.1 Conceito do controle da qualidade total (CAMPOS, 1992)

Numa economia altamente globalizada não é mais possível garantir a sobrevivência da empresa somente exigindo que os funcionários façam o melhor que puderem ou exigindo apenas resultados. Atualmente, métodos que possam ser empregados por todos são fundamentais para que se possa atingir o objetivo de sobrevivência da empresa. Entretanto, estes métodos devem ser aprendidos e executados por todos. Este é na verdade o princípio da abordagem gerencial do TQC (Controle da Qualidade Total).

O Controle da Qualidade Total é administrado pelos seguintes princípios básicos:

- Produzir e fornecer produtos e/ou serviços que atendam verdadeiramente às necessidades do cliente.
- Garantir a sobrevivência da empresa mediante o lucro contínuo adquirido através do domínio da qualidade.
- Identificar o problema mais grave e solucioná-lo através da mais alta prioridade.
- Falar, raciocinar e decidir com elementos e com base em acontecimentos.
- Ao longo do processo, gerenciar a empresa e não por resultados.
- Diminuir metodicamente as dispersões mediante o isolamento de suas causas essenciais.

- Não admitir a venda de produtos com defeitos pois, o cliente deve ser o rei.
- Procurar cada vez mais prevenir a origem dos problemas.
- Nunca admitir que o mesmo problema se repita.
- Respeitar os funcionários como seres humanos independentes.
- Estabelecer e garantir a execução da Visão Estratégica da Alta Direção da empresa.

2.4.2 Significado do controle da qualidade total (CAMPOS, 1992)

Numa era de economia global um dos objetivos de uma empresa é satisfazer as necessidades dos clientes, sendo assim, o resultado esperado pela empresa nada mais é do que a Qualidade Total. Pode-se dizer que Qualidade Total são todas aquelas dimensões (qualidade, custo, entrega, moral e segurança) que afetam a satisfação dos clientes. Estas dimensões podem ser definidas como:

- Qualidade – está diretamente relacionada à satisfação do cliente tanto interno como externo. A qualidade então, é medida mediante as características da qualidade dos produtos ou serviços intermediários ou finais da empresa. Ela abrange a qualidade do produto ou serviço, a qualidade da informação, a qualidade do treinamento, a qualidade das pessoas, a qualidade dos objetivos, a qualidade da empresa, a qualidade do sistema, a qualidade da administração, a qualidade dos engenheiros dentre outras.
- Custo – baseado não somente no custo final do produto ou serviço como também nos custos intermediários. O preço também reflete na qualidade, pois, através do valor agregado é que se cobra um produto.
- Entrega – são medidas as condições de entrega dos produtos ou serviços intermediários ou finais de uma empresa através desta dimensão da qualidade total.
- Moral – através da moral se é possível medir o nível médio de satisfação de um grupo de pessoas, que tanto pode compreender todos os funcionários da empresa ou somente os empregados de um setor. Mediante índices como

turn-over, índice de reclamações trabalhistas, absenteísmo etc, é possível medir o nível médio de satisfação.

- Segurança – Através desta dimensão é possível avaliar não somente a segurança dos funcionários como também a dos usuários do produto. A segurança dos funcionários pode ser medida mediante índices de: número de acidentes, índice de gravidade etc.

Portanto, para que o objetivo da Qualidade Total seja atingido, é necessário que se meça a qualidade do serviço ou produto, a quantidade de reclamações dos clientes, a fração de produtos/serviços defeituosos, o custo do produto/serviço, o índice de turn-over dos funcionários, os atrasos de entrega de cada produto, a fração de entrega realizada em lugar incorreto, a fração de entrega realizada em quantidade incorreta, o índice de acidentes, o índice de absenteísmo etc. É necessário que se busque as causas, caso um destes resultados esteja fora do valor almejado.

2.4.3 O psicólogo organizacional na gestão da qualidade total (MARQUES, 2000)

O trabalho do psicólogo organizacional não deve ser individualizado tão pouco descontextualizado do ambiente onde a empresa está inserida. O psicólogo organizacional deve exercer atividades.

O psicólogo deve atuar como um profissional de recursos humanos e desenvolver atividades que supram as necessidades das organizações e as auxiliem a se tornarem competitivas e a sobreviverem nesse mercado globalizado, em que o capital humano e a qualidade total são os pontos-chave para o sucesso organizacional. O trabalho do psicólogo é de acompanhar, orientar, apontar falhas no processo e sugerir melhorias. Para isto suas atividades devem estar conectadas aos setores da empresa e encaram seu papel como o de multiplicador, de captor do potencial de seus colaboradores. Atuam no sentido de facilitador do processo da qualidade, desenvolvendo atividades que gerem a motivação dos colaboradores, pois são estes que vão garantir a qualidade por toda a empresa.

2.4.4 Qualidade através das pessoas

O desenvolvimento da qualidade possui como objetivo preencher a lacuna existente entre o que as pessoas verdadeiramente fazem e o que elas poderiam fazer caso dessem o melhor de si. Levantamentos realizados em organizações demonstram que nem todos os funcionários estão motivados a dar o melhor de si. Uma importante pesquisa envolvendo a força de trabalho nos EUA, conduzido pelo Fórum de Assuntos Públicos, revelou os seguintes e preocupantes resultados (MOLLER, 1995):

- menos de 25% dos funcionários respondem "sim" quando lhes é perguntado: você sempre dá o melhor de si?
- metade dos entrevistados disseram que não realizavam mais esforços do que o necessário em seu trabalho para manterem seus empregos.
- 75% dos funcionários admitiram que sua eficiência poderia ser maior do que a que estavam empregando no momento.

Ainda segundo o autor os funcionários afirmaram que o fato de não se sentirem motivados a realizar o esforço que realmente eram capazes de realizar gerava um desempenho pouco satisfatório. Essas descobertas são extremamente válidas para grande parte das nações industrializadas.

A qualidade pessoal é o fundamento para qualquer outra qualidade e o futuro da organização está diretamente relacionado com a sua capacidade de atender os requisitos que o mundo altamente competitivo lhe solicita (DAVEL e VERGARA, 2001).

É preciso que a organização produza e entregue os bens e serviços que satisfaçam as expectativas e as demandas dos clientes e usuários. Torna-se extremamente difícil de se imaginar que uma organização consiga atender as exigências do mercado competitivo e globalizado sem que seus bens e serviços sejam produzidos e entregues por pessoas que possuam alto nível de qualidade pessoal (MOLLER, 1995).

O foco dos peritos em qualidade tem sido tradicionalmente a qualidade do produto e a qualidade das organizações produtoras de bens. Aparentemente percebe-se que pouquíssima atenção à qualidade das pessoas está sendo dispensada, apesar de os esforços das mesmas serem fundamentais para a qualidade do produto e do serviço (MARTINS, 2001).

A percepção do cliente em relação à qualidade do serviço é determinada não somente pelos esforços, mas também pelo desempenho do funcionário (MARCHI, 1997).

A melhor maneira de iniciar o desenvolvimento da qualidade é através do desempenho e da atitude dos funcionários rumo à qualidade. Além disso, é a qualidade pessoal que inicia uma reação em cadeia de sucessivos melhoramentos nas quais estão estes indivíduos. Produtos e serviços de qualidade superior são gerados por departamentos com altos índices de qualidade. Assim sendo, a qualidade conduz uma “cultura” em todas essas áreas, exercendo enorme influência sobre a organização em geral (MARTINS, 2001).

Uma organização de qualidade possui clientes e ambientes satisfeitos. Além do mais, são estes que simbolizam melhores resultados financeiros, aprimoramento de imagem e futuro mais brilhante. É mediante o sentimento de orgulho em relação às conquistas da organização que surge um sentido de espírito de equipe, de alto nível de qualidade pessoal, de bem-estar e de encorajamento do desenvolvimento de um ambiente criativo (MOLLER, 1995).

Portanto, como o futuro de uma organização pode ser determinado pela qualidade pessoal, é tarefa da gerência motivar as pessoas; este recurso possuído pela organização é extremamente valioso já que induz o funcionário a dar o melhor de si. É necessário, então, que a gerência convença cada funcionário não somente a entregar um alto padrão de qualidade pessoal, como também de que não é somente a organização que se beneficia com o bom trabalho realizado pelo funcionário. Mas é preciso que uma cultura voltada para mudanças exista, ou seja, criada, pois, somente assim será possível mobilizar energia, emergir a criatividade e a iniciativa de seus funcionários e então, o futuro será espetacular se todos em uma organização estiverem comprometidos profundamente (COSTA, 2000).

2.5 Produção

Para garantir a sua sobrevivência, o homem sempre dependeu da aplicação de seu empenho e trabalho a fim de conseguir os bens de consumo destinados a realizar suas necessidades mais básicas, uma atividade que em economia é denominada de produção. O consumo e a produção são interdependentes, pois, sem produção não existiria consumo, que, por sua vez, estimula a produção quando há um processo contínuo de retroalimentação. Como o homem está inserido em uma sociedade, sua produção bem como seu trabalho é considerado social e, portanto o crescimento da mesma depende de uma produção abundante que beneficie o consumo (BARSA, 2001).

Em economia, a produção, abrange todos os processos, não somente o critério técnico como tudo o que aprimora e facilita a adequação dos bens a fim de satisfazer as necessidades humanas, ou seja, a produção abrange todo o processo pelo qual os fatores originais se modificam em bens de uso e consumo ou de primeira ordem (BERCKOUCHE, 1998).

Os fatores que não são produzidos por nenhum outro, que são irreduzíveis ou de última ordem são denominados fatores originais da produção. O trabalho do homem os frutos e as forças da natureza são exemplos destes fatores. Além, dos fatores originais da produção está o capital, que, por sua vez, é um fator derivado do trabalho e da natureza (BARSA, 2001).

2.5.1 Etapas históricas da produção

As grandes transformações da produção coincidem com as contribuições da inovação tecnológica isto porque, sempre foi intensa a ligação entre tecnologia e produção (SINGER, 1995).

A produção é composta de várias etapas históricas. A primeira etapa, pode-se considerar como o período em que o homem vivia da coleta de frutos, da pesca, da

caça, da apropriação direta. Como segunda etapa está o pastoreio, caracterizada pelo início da criação do capital bem como representada não somente pelos animais domésticos, que originaram uma economia familiar, alimentando um comércio baseado na permuta ou troca como também a utilização de mão-de-obra escrava. A agricultura é a terceira etapa, responsável pelo surgimento da economia de aldeia, de grupo e que se estabeleceu sobre a servidão. A quarta etapa é composta pelo artesanato ou a produção manual, nesta etapa a organização econômica se estendeu à cidade, o dinheiro começou a ser utilizado no comércio, e a mão-de-obra se fundamentou no trabalho livre e nas associações profissionais de mestre do mesmo ramo. Constituindo a quinta etapa está a produção industrial, nesta a economia nacional se originou, o crédito no comércio e a contratação de maneira individual ou coletiva foram utilizadas. Como sexta e última etapa está o mundo moderno. Esta fase está subdividida em dois grupos, que caracterizam a atividade econômica dos países capitalistas e dos países comunistas. Ao final do século XX, foi possível verificar alguns países comunistas como, por exemplo, a China, com economia de mercado e países capitalistas com economia de planejamento centralizado e propriedade de empresas produtivas (BARSA, 2001).

2.5.2 Produtividade (BARSA, 2001)

A produtividade pode ser definida como a relação entre a quantidade de produto alcançada e a quantidade do fator indispensável à sua obtenção. No entanto, seu conceito estará incompleto se a significação econômica das quantidades relativas de fator e de produto não forem levadas em consideração, pois, a simples relação física entre um e outro não possui significado econômico e sim apenas técnico.

A produtividade distingue-se da rentabilidade, pois, considera o gasto de trabalho do fator à produção da quantidade do produto almejado enquanto a rentabilidade implica definição dos custos, relação entre fator e produto e dinheiro. Entretanto, o conceito de produtividade pode perder sua significação econômica, caso não se leve em consideração os custos dos fatores bem como a receita que pode suceder do produto.

2.5.3 Como melhorar a produtividade (CAMPOS, 1992)

Para que se possa aumentar a produtividade é preciso produzir cada vez mais e/ou melhor com cada vez menos. Assim sendo, a produtividade pode ser representada como o quociente entre o que a empresa produz (“OUTPUT”) e o que ela consome (“INPUT”):

$$\text{PRODUTIVIDADE} = \frac{\text{OUTPUT}}{\text{INPUT}}$$

Entretanto, visando atender às necessidades dos clientes as empresas produzem produtos/serviços. Estes produtos/serviços devem ser projetados, especificados e fabricados de tal maneira a terem valor, ou melhor, é preciso que o cliente almeje e ambicione este produto. Em função deste valor é o preço. Caso o valor não suplante o preço, as vendas caem e logicamente se faz necessário o desconto. Porém, se a empresa agregar mais valor por um custo mais baixo, ela então dominará o mercado. Desta forma, é possível substituir a equação anterior, OUTPUT por VALOR PRODUZIDO e INPUT por VALOR CONSUMIDO e então a produtividade também pode ser expressada pela equação:

$$\text{PRODUTIVIDADE} = \frac{\text{VALOR PRODUZIDO}}{\text{VALOR CONSUMIDO}}$$

Para que haja um aumento da produtividade de uma empresa, é necessário que se agregue o máximo de valor ao menor custo. Aumentar a quantidade produzida não é o bastante, é preciso que o produto possua valor e que atenda às necessidades dos clientes.

Quanto maior for a produtividade de uma empresa, mais útil ela é para a sociedade na qual ela está inserida sendo que, o seu lucro nada mais é do que uma recompensa que a sociedade paga pelo bom serviço prestado.

Pode-se pois, substituir os termos “valor produzido” e “valor consumido” pelos termos “qualidade” e “custos” respectivamente:

$$\text{PRODUTIVIDADE} = \frac{\text{QUALIDADE}}{\text{CUSTOS}}$$

É preciso lembrar ainda que as empresas são formadas por três elementos básicos:

- Equipamentos e materias (“HARDWARE”)
- Procedimentos (“SOFTWARE”)
- Ser humano (“HUMANWARE”)

Melhorando o “hardware”, o “software” e o “humanware” é possível que as empresas obtenham a máxima produtividade. Mas como melhorar estes três elementos?

Para melhorar o “hardware” é preciso realizar o “APORTE DE CAPITAL”. Existindo capital, é possível comprar qualquer equipamento ou matéria-prima almejados e isto indiscutivelmente melhora a produtividade. Porém, nem sempre o capital é disponível.

Para melhorar o “software” através das pessoas. Não há possibilidade de se adquirir um procedimento sem que este processo passe pelas pessoas. São elas quem podem desenvolver ou absorver tais procedimentos ou métodos. Portanto, para que haja o desenvolvimento do “software” é necessário o desenvolvimento do “humanware”.

Para melhorar o “humanware” é preciso fazer o “APORTE DE CONHECIMENTO”. Sendo que, este conhecimento pode ser levado às empresas de muitas formas: através do recrutamento de pessoas bem-educadas, pelo treinamento no trabalho, pelo contato com consultores, pela contínua educação dos empregados etc.

2.6 Sistema Kanban (TUBINO, 1999)

Na década de 60, engenheiros da Toyota Motors desenvolveram o sistema Kanban para que atividades de programação, controle e acompanhamento de sistemas de produção em lotes se tornassem mais simples e rápidas. Foi a partir da observação do modo como os supermercados americanos tratavam seus estoques é que surgiu essa idéia. O sistema Kanban foi projetado para ser utilizado dentro do

contexto da filosofia just-in-time e do controle da qualidade total, buscando não somente movimentar como também fornecer os itens dentro da produção apenas nas quantidades e no momento necessário, por isso o motivo do termo just-in-time para caracterizar este tipo de sistema de produção.

O sistema kanban trata-se de um dos elementos que distinguem o controle e o planejamento da produção just-in-time dos sistemas convencionais, tendo como característica “puxar” no curto prazo os lotes dentro do processo produtivo, ao contrário dos métodos tradicionais que “empurram” um conjunto de ordens a serem realizadas no período. No sistema Kanban de puxar a produção nada é produzido até que o cliente interno ou externo solicite.

2.6.1 Tipos de kanban (TUBINO, 1999)

O sistema kanban funciona baseado na utilização de sinalizações para ativar a produção e movimentar os itens pela fábrica. Convencionalmente essas sinalizações são realizadas com base nos cartões kanban e nos porta-kanbans, entretanto, é possível utilizar-se de outras maneiras que não cartões, para que estas informações sejam passadas. Geralmente estes cartões são confeccionados de material durável a fim de que possam suportar o manuseio decorrente do giro constante entre o fornecedor do item e os estoques do cliente.

Alguns tipos de cartão kanban:

- Kanban de Movimentação: Informam o tipo e a quantidade da peça que o processo subsequente deverá retirar do processo anterior. Os cartões de requisição ou de movimentação podem ser entendidos como uma requisição de materiais ou como uma autorização para apanhar peças. O kanban de movimentação é essencialmente um sistema de processamento de informação.
- Kanban de Produção: Especificam o tipo e a quantidade do produto que a Estação de Trabalho precedente terá que produzir. Enquanto o Kanban de movimentação executa um serviço de processamento de informação, o Kanban de produção é um dispositivo de controle da produção.

Os cartões de movimentação circulam apenas entre duas estações de trabalho, enquanto que os cartões de produção são utilizados somente no centro de produção que fabrica a peça.

Outros tipos de Kanban (figuras 2, 3 e 4):

- Kanban Contenedor (carrinho kanban)



Figura 2: Kanban contenedor

Fonte: Foto Ilustrativa Empresa Multibras S.A. Eletrodomésticos, 2000

- Kanban Quadrado



Figura 3: Kanban quadrado

Fonte: Foto Ilustrativa Empresa Multibras S.A. Eletrodomésticos, 2000

- Kanban Presença e Estado Emocional



Figura 4: Kanban presença e estado emocional

Fonte: Foto Ilustrativa Empresa Multibras S.A. Eletrodomésticos, 2000

2.7 Qualidade de Vida no Mundo Moderno

Parece que o emocional dos seres humanos foi atingido em cheio pela globalização. Com o intuito de se proteger dos avanços tecnológicos e conseqüentemente não perder seu emprego o homem se colocou dentro de uma redoma de concreto. Assim sendo, o diálogo nas áreas e departamentos se tornou restrito ao campo profissional. As competições acirraram o medo. Conversar sobre doenças e problemas familiares? Jamais. A afeição foi abortada das organizações fazendo crescer os índices de improdutividade. As organizações preocupadas com tais constatações passaram a procurar treinamentos e métodos diferenciados objetivando levar bem-estar aos seus funcionários (STURION, 2002).

De acordo com Marchet (apud STURION, 2002) “É uma utopia dizer que os problemas devem ficar do lado de fora da empresa. Não temos chave liga-desliga”. A vida profissional está totalmente interligada com a vida pessoal e viver com

qualidade tem sido extremamente difícil em um mundo com alto desenvolvimento tecnológico e baixo desenvolvimento humano, pois, apesar da tecnologia ter avançado esqueceu-se do seu gerador, o homem. Segundo Sucesso (apud STURION, 2002) “Não se concebe mais que o sucesso na carreira implique fracasso no casamento ou na vida afetiva. Quem fracassa como pai ou mãe dificilmente lidera bem equipes, convive bem com colegas. A empresa precisará reservar tempo e dinheiro para ajudar o trabalhador a viver melhor na família e na comunidade”.

2.8 Conseqüências do Mundo Moderno

Vive-se num mundo cada vez mais arrojado e dinâmico, porém, tem-se cada vez menos tempo de usufruir o que conquista-se com tanto esforço. Nossa qualidade de vida está cada vez mais baixa, tem-se uma alimentação desequilibrada, vida sedentária, pouco tempo para o lazer e um nível de estresse cada vez mais constante. São pressões diárias que comprometem o autocontrole, diminuem a auto-estima, promovendo distúrbios comportamentais, depressões, ansiedades, alterações físicas etc (SILVA apud HOWLEY, 2000).

Todos estes fatores refletem diretamente na produtividade e na qualidade, além de comprometer a segurança do trabalhador, tornando-o um alvo certo para doenças e acidentes de trabalho (MARCHI apud MARTINS, 2000).

Hurley (1996), *Louis Harris and Associates* (EUA) realizaram um levantamento no ano de 1995 e descobriram que as doenças proporcionaram três dias de afastamento a 56% dos trabalhadores em seus postos de trabalho.

Um estudo realizado na *Chrysler Corp.* (LITVAN, 1995) demonstrou que funcionários que possuíam hábitos alimentares insalubres geravam gastos de 41% para a empresa quando comparados aos funcionários que continham hábitos saudáveis, e que funcionários fumantes custavam 31% a mais que os não fumantes.

De acordo com Marchi (1995), no Brasil em 1985 gastava-se anualmente 412 dólares com a saúde de cada funcionário; dez anos depois, este custo foi de 936

dólares e a estimativa para o ano 2000 é de que sejam gastos 1.850 dólares por empregado.

Estes foram alguns exemplos que demonstraram que fatores como saúde, tensão, aborrecimento, estresse, depressão etc, que a princípio parecem alheios à vida organizacional, na verdade não o são. São fatores que acabam prejudicando não somente a produtividade humana, mas também à empresa.

2.8.1 Ansiedade

A era moderna é definida por alguns autores como a Idade da Ansiedade, devido à movimentada dinâmica existencial da modernidade, a competitividade; a sociedade industrial, o consumismo desenfreado dentre outros. Alguns autores até mesmo enfatizam que o simples fato do indivíduo participar da sociedade contemporânea já é suficiente para o aparecimento da Ansiedade (VALENTIN apud GENTIL et al., 1997).

Foi Freud quem criou o termo “neurose de ansiedade” para denominar essas modificações de comportamento que atualmente são denominadas de Transtornos de Ansiedade e Somatização. Freud identificou duas formas de ansiedade. A primeira resultante da libido frustrada na qual pode resultar em neurastenia, hipocondria e neuroses de ansiedade e a segunda caracterizada por um sentimento difuso de temor ou preocupação originada de um pensamento ou desejo reprimido na qual pode resultar em histeria, fobias e neuroses obsessivas (KAPLAN, SADOCK e GREBB, 1997).

Segundo os autores, a ansiedade surge na vida do ser humano como um sentimento de apreensão, uma sensação de que algo está para se suceder, o indivíduo vive em um permanente estado de alerta e uma pressa em acabar as coisas que nem sequer foram iniciadas, porém, a ansiedade distingue-se do medo por se tratar de uma resposta a uma ameaça externa conhecida e de origem não conflituosa a ansiedade na verdade trata-se de uma resposta a uma ameaça interna, desconhecida e de origem conflituosa.

Porém, a ansiedade nem sempre é uma característica ruim, ela pode ser um instrumento de alerta e reação contra situações perigosas. Um exemplo bem atual trata-se do atentado terrorista aos Estados Unidos. A maioria das pessoas que se encontravam nas torres do World Trade Center, ao ver e ouvir ou tomar conhecimento do que havia ocorrido, foram tomadas por um forte estímulo de sair do prédio. Algumas pessoas relataram ter adquirido forças extras no momento de descer até cem andares de escadas, ou seja, dessas pessoas a ansiedade salvou a vida. Entretanto, o grande problema está quando a ansiedade é maléfica para a saúde, pois, pode desencadear um funcionamento desadaptado e perturbações psicológicas (PAPAROUNIS, 2001).

Existem dois fatos que acarretam a transformação da ansiedade em doença (KAPLAN, SADOCK e GREBB, 1997):

- primeiro refere-se ao fato de que o corpo possui um limite suportável no que se refere a ansiedade, tal fato porém, depende de cada pessoa, da história de vida de cada um, bem como de fatores genéticos.
- segundo refere-se ao medo do homem aos perigos subjetivos, o que nos animais só ocorrem em presença de ameaças concretas (KAPLAN, SADOCK e GREBB, 1997, p.545).

De acordo com os mesmos autores, algumas condições médicas associadas com o Transtorno de Ansiedade:

- Endócrinas – Porfiria, Hipocalcemia, Hipercalcemia, Hipoglicemia, Hiponatremia.
- Neurológicas – Epilepsia do Lobo Temporal
- Cardiovasculares – Prolapso de Válvula Mitral, Angina Pectoris, Hipertensão.
- Drogas – Abstinência de Opiáceos, Estimulantes, Simpatomiméticos, Abstinência de Depressores do SNC.

Alguns tipos de fobias e seus sintomas (PAPAROUNIS, 2001):

Agorafobia – normalmente, mas nem sempre acompanha o transtorno do pânico. A pessoa começa a ter medo de sofrer um ataque de pânico num lugar em que haja dificuldade de fuga, medo de ficar sozinho ou de ficar em casa. A ocorrência é maior em mulheres no princípio de sua vida adulta.

Fobia Social – As pessoas que possuem este tipo de transtorno apresentam um medo patológico de realizar coisas corriqueiras, como por exemplo: medo de comer,

de escrever, expor-se a grupos pequenos. Comumente associada à baixa auto-estima, ocorrem igualmente entre homens e mulheres, pode avançar para o transtorno do pânico (seu surgimento início na adolescência).

Fobia Específica – Trata-se de um transtorno na qual o medo se apresenta muito intenso, próximo ou semelhante ao de um ataque de pânico, porém só se manifesta diante de situações, objetos ou animais específicos. Entretanto, só é caracterizada como doença quando a mesma interfere na rotina do dia-a-dia, no trabalho, na vida social das pessoas. Este tipo de fobia manifesta-se na infância ou adulto jovem.

Recentes pesquisas apontaram que as fobias são os transtornos mentais mais comuns dos Estados Unidos. Estima-se que cerca de 5 a 10% da população sejam atingidos por esses tipos de transtornos perturbadores. Estimativas menos conservadoras apontam que até 25% da população pode ser afligida por esses tipos de transtornos (KAPLAN, SADOCK e GREBB 1997).

Os autores ainda descrevem alguns transtornos de Ansiedade e seus sintomas: Transtorno de Ansiedade Generalizada – Apresenta como característica uma preocupação excessiva com as coisas diárias e que de algum modo afetam a vida da pessoa. O motivo pode ser assuntos relacionados ao trabalho, saúde, situação financeira ou até mesmo problemas simples. Costuma causar tensão muscular, náusea, diarreia, esfriamento das mãos, fadiga, sono não relaxante e nervosismo, dificuldade de engolir, suor, palpitação, tremores, nervosismo. Estima-se que a prevalência anual do transtorno de ansiedade generalizada esteja entre 3 a 8%.

Ataques e Transtorno do Pânico – A pessoa vítima de um ataque de pânico, sente um medo intenso, podendo fazer parte deste sintoma: sensação de perigo ou morte iminente, palpitação, dor no peito, tremor, suor, respiração ofegante, choque, tontura, medo de enlouquecer. Os transtornos do pânico podem acontecer várias vezes em um mês. Pesquisas relatam a prevalência durante o período de vida de 1,5 a 3% para o transtorno de pânico e de 3 a 4% para os ataques de pânico.

Transtorno Obsessivo-Compulsivo – Aparece de forma gradual, geralmente, a partir da infância ou adolescência. A pessoa apresenta obsessões e compulsões incontroláveis, porém, não as aceita como excessivas. Alguns problemas enfrentados: medo de contaminação por bactérias ou por germes, mania de limpeza ou de ordem, dúvidas incessantes sobre ter fechado uma torneira, apagado o gás. Com a finalidade de aliviar a ansiedade, a pessoa começa a realizar rituais

repetitivos, que não são agradáveis e que são vistos como preventivo de alguma coisa improvável, como, por exemplo, lavar as mãos várias vezes, verificar se fechou a porta várias vezes, apertar botões dezena de vezes. Está distribuído igualmente entre homens e mulheres no início da infância como também no início da vida adulta jovem. Estima-se que o predomínio no período de vida do transtorno obsessivo-compulsivo na população geral esteja em torno de 2 a 3%. Alguns pesquisadores estimam que 10% dos pacientes ambulatoriais em clínicas psiquiátricas apresentam o transtorno obsessivo-compulsivo. Tais estatísticas tornam o transtorno obsessivo-compulsivo o quarto diagnóstico psiquiátrico mais comum, após as fobias, transtornos relacionados a substâncias e transtorno depressivo maior.

Transtorno Pós-Traumático – Surge como consequência de algum fato traumático, como um acidente, um incêndio. Geralmente, costuma aparecer três meses após o trauma, mas também pode surgir até um ano após o mesmo. Neste tipo de transtorno há uma combinação de inúmeros sintomas dos demais transtornos. Estima-se que o predomínio no período de vida do transtorno Pós-Traumático na população geral esteja em torno de 1 a 3%, apesar de que 5 a 15% adicionais possam experimentar maneiras subclínicas do transtorno. Já a taxa de prevalência para toda vida entre os grupos de alto risco que vivenciaram acontecimentos traumáticos varia de 5 a 75%.

A identificação desta doença ainda é um grande obstáculo a ser superado, pois, a mesma surge aos poucos, e é extremamente difícil distingui-la do medo propriamente dito e do que se poderia denominar de “o jeito da pessoa” (PAPAROUNIS, 2001).

2.8.2 Depressão

Nosso cérebro é constituído por várias células que se comunicam entre si mediante substâncias químicas denominadas Neurotransmissores e quando por alguma razão eles não estão “circulando” como deveriam, ocorre a chamada depressão (SABBATINI, 1997).

Casos de depressão tem sido relatados desde a antiguidade, como por exemplo a história do Rei Saul, no Antigo Testamento, que descreve uma síndrome depressiva, do mesmo modo que a história do suicídio de Ajax, na *Ilíada*, de Homero. Hipócrates, mais ou menos a 400 a.C. utilizou os termos “mania” e “melancolia” para perturbações mentais. Aulus Cornelius Celsus, descreveu a melancolia por volta dos anos 30 em seu trabalho *De re medicina* como uma depressão originada pela bile negra. O termo continuou sendo utilizado por outros autores médicos, mas atualmente é denominada de transtornos do humor. O humor possui três tipos de classificação: normal, elevado e deprimido. O indivíduo que possui o humor dito como normal experimenta uma faixa ampla de humores como também uma gama de expressões afetivas; o mesmo sente-se no controle, mais ou menos, de seus humores e afetos. Já o indivíduo que apresenta o humor elevado (ou seja, mania) manifesta expansividade, sono diminuído, auto-estima elevada, fuga de idéias como também idéias grandiosas. Porém, o indivíduo que apresenta humor deprimido (ou seja, depressão) possui perda de energia bem como de interesse, falta de apetite, sentimentos de culpa, memória e concentração enfraquecidos, pensamentos sobre morte e suicídio (CORDÁS, 2002).

Segundo Kaplan, Sadock e Grebb (1997, p.493):

Outros sinais e sintomas de transtornos do humor incluem alterações nos níveis de atividade, capacidades cognitivas, linguagem e funções vegetativas (como sono, apetite sexual e outros ritmos biológicos). Essas mudanças quase sempre comprometem o funcionamento interpessoal, social e ocupacional.

É preciso saber diferenciar depressão de uma tristeza normal. Apesar da tristeza não ser uma condição natural do ser humano, existem ocasiões que produzem tristeza (SANTOS, 2000).

A depressão psiquiátrica surge quando sem razão suficiente uma pessoa começa a sentir-se com o humor enfraquecido em grande parte do dia pelo menos

por várias semanas. Os pacientes no início da depressão buscam desculpas para o estado no qual se encontram, tentam modificar sua vida, mas com o tempo alguns percebem que o melhor é procurar um médico (KAPLAN, SADOCK e GREBB, 1997).

Apesar da depressão não ser influenciada pela classe social ou pela raça, tem-se conhecimento que as mulheres são alvos mais fáceis de serem atingidas do que os homens, bem como os solteiros mais que os casados. Pesquisas realizadas com a população em geral, mostraram que de 5 a 9% das mulheres apresentaram pelo menos um fato depressivo durante sua vida (SABBATINI, 1997). De acordo com Kaplan, Sadock e Grebb (1997) "Uma observação quase universal, independente de país ou cultura, é a prevalência duas vezes maior da depressão unipolar no sexo feminino." Razões para tal constatação são atribuídas a diversos fatores como parto, estresses variados, efeitos hormonais dentre outros (SANTOS, 2000). Ainda segundo o autor é a partir da terceira década de vida que se registram o primeiro sintoma de depressão bem como a genética é um fator bastante significativo para o desenvolvimento de um transtorno do humor.

2.8.3 Estresse

De acordo com Michal (1998), o estresse "é a resposta fisiológica, psicológica e comportamental de um indivíduo que procura adaptar-se e ajustar-se às pressões internas e externas." Esta definição significa que toda e qualquer demanda seja ela psicológica ou física produz uma resposta biológica do organismo.

Os agentes estressores (JOHNSON, 1988) podem ser emocionais (como o medo, ansiedade, raiva ou frustração), físicos (como temperaturas extremas, lesões, infecções ou cirurgias) ou físicos e emocionais combinados (exercício físico, dor etc.).

O estresse pode ser bom ou mal: o *eustress* é um desgaste físico e mental que nos proporciona prazer e gera benefícios porém, o *distress* trata-se de um "desgaste capaz de gerar desorganização (física e emocional), mal-estar e ofuscamento, um

desgaste negativo" (DATTI, 1997). Entretanto segundo o autor, o estado de desequilíbrio no organismo surge quando há uma incapacidade de resposta adequada a demanda do meio ambiente e se manifesta mediante uma variedade de respostas fisiológicas emocionais.

Para que haja um gerenciamento do estresse é preciso um conjunto de procedimentos, dentre os quais se conjugam determinado número de técnicas ativas e umas abordagens preventivas, que possibilita melhorar nosso modo de enfrentá-lo. O número de pessoas estressadas são tão numerosos quanto os sintomas gerados pelo estresse. A degradação da capacidade de se relacionar é seu principal sintoma. Em certas pessoas são as dores que são dominantes. Algumas vezes, as perturbações do sono e do cansaço podem estar em primeiro plano. Entretanto, para outros, é a capacidade intelectual que se modifica (MICHAEL, 1998).

As relações interpessoais são um dos primeiros fatores de estresse na empresa. Estressada, a pessoa sofre uma diminuição de sua capacidade de comunicação com seu grupo. Algumas pessoas se isolam, não falam, não ouvem mais e se fecham em seu mundo como numa fortaleza. É como se estas pessoas tivessem medo de se comunicar ou simplesmente tivessem perdido toda a capacidade de comunicação. Isto gera um sistema em cadeia, na qual as relações interpessoais tornam-se um dos primeiros riscos à saúde (CARVALHO e Serafim, 1995).

Um estresse mal gerenciado pode ser revelado através da fadiga, hábito de recorrer a excitantes, como cigarro ou café, perturbações do sono, cansaço súbito. Os indícios de estresse costumam ser ignorados de tal maneira que, normalmente, tende-se não somente a ser considerado como normais, mas também como simples indicadores de uma atividade profissional exigente. Porém, trata-se de sintomas precursores de uma estafa (DATTI, 1997).

Sintomas que se arrastem sistematicamente por várias semanas como problemas para levantar pela manhã deve ser encarado como sinais de alerta. As substâncias excitantes são os maiores problemas, pois, exercem grande tentação

quando uma pessoa se sente submetida ao estresse. A alimentação desequilibrada e a vida sedentária também merecem cuidados (PINHEIRO e ESTARQUE, 2001).

O ritmo de vida bem como as emoções possuem um papel importante não somente no modo de como as pessoas se alimentam, mas também na escolha dos produtos que consomem. As angústias diárias atuam sobre o peso, porém nem sempre de um lado positivo. O aspecto estético e os problemas de saúde são alguns dos sofrimentos decorrentes do excesso de peso. O obeso tem maior risco de sofrer doenças cardiovasculares, pressão alta, fadiga e irritabilidade. Algumas pessoas estressadas reduzem sua alimentação, porém, grande parte, ao contrário, passa a comer mais, compensando na comida suas angústias. Qualquer que seja o fato, o estressado se alimenta mal (LEMOS, 1999).

Gerenciar o estresse não é uma tarefa fácil mesmo que os objetivos pareçam ser evidentes, muitas vezes empregá-los na prática torna-se extremamente complicado, exigindo muitos esforços. O ceticismo em relação à eficácia das técnicas para controle do problema pode ser uma das razões pelas quais muitos trabalhadores apesar de reconhecerem que estão estressados, não se mostram interessados a receber orientações de gerenciamento de estresse (ROSSINI, 1998).

O absenteísmo no trabalho é provocado muitas vezes pelo estresse e pela baixa qualidade de vida do trabalhador. A tabela 1 destaca alguns fatores responsáveis pelo estresse e algumas das profissões mais estressantes. As muitas dificuldades emocionais da maioria dos profissionais em lidar com o estresse provocado pelos problemas pessoais e familiares e, ao mesmo tempo, ter que administrar um bom desempenho no trabalho não são desconhecidas, porém trata-se de uma situação desgastante não só para a empresa como também para o empregador. Várias pesquisas de uma forma incisiva vêm demonstrando o prejuízo representado pelas horas de trabalho perdidas devido às faltas e afastamentos. Outro fato importante de ser destacado refere-se à perda, normalmente inesperada e precoce, de quadros fundamentais das empresas: pessoas às quais foi investida uma grande parte de tempo de preparação para que assimilassem a filosofia do trabalho (MARTINS, 2000).

Tabela 1: Fatores responsáveis pelo estresse e algumas das profissões mais estressantes

ESTRESSE	
Fatores	Profissões
- supervisores têm expectativas muito altas em relação aos seus funcionários, exigindo cada vez mais destes:	- ligadas à saúde, onde o campo está incessantemente mudando;
- com o avanço tecnológico, os empregados sentem-se em constante fase de aprendizado, sendo que devem continuamente	- que lidam com segurança
- aprender novas habilidades e concomitantemente, executar suas funções normais;	- professores, cuja profissão deve garantir que alunos e escolas aumentem seus padrões educacionais, sendo que muitas vezes são obrigados a lidar com a violência que adentrou o sistema escolar;
- os funcionários estão constantemente se adaptando à grandes reorganizações em seu trabalho, resultando em insegurança e instabilidade	- funcionários com cargos administrativos, de quem se espera um trabalho dobrado e que frequentemente submetem-se a baixos salários

Fonte: GOMES (1998)

2.8.4 Sono

O sono está associado a uma gama de modificações fisiológicas, incluindo respiração, função cardíaca, tônus muscular, temperatura, secreção hormonal e pressão sanguínea (RIZZO, 1998).

Segundo Kaplan, Sadock e Grebb (1997, p.657), “o sono é um estado regular, recorrente e facilmente reversível do organismo, caracterizado por uma relativa quietude e grande elevação no limiar de resposta a estímulos externos, em comparação com o estado de vigília.”

Ainda de acordo com os autores à medida que a pessoa adormece suas ondas cerebrais passam por algumas modificações. No estágio 1, trata-se de um sono mais leve composto por atividades regulares de baixa voltagem, de 3 a 7 ciclos por segundo. O estágio 2 aparece após alguns segundos ou minutos, é caracterizado por traçados fusiformes de 12 a 14 ciclos por segundo juntamente com ondas baixas, trifásicas, denominadas complexos K. Após as ondas delta, surgem atividades de alta voltagem de 0,5 a 2,5 ciclos por segundo denominado estágio 3, ocupando menos de 50% do traçado. Entretanto, no estágio 4 as ondas delta ocupam mais de 50% do registro.

O sono é composto de dois estados fisiológicos: sono de movimentos oculares não rápidos (NREM) e sono de movimentos oculares rápidos (REM). O sono NREM é formado pelos estágios 1 a 4 sendo que, grande parte das funções fisiológicas encontram-se diminuídas se comparadas ao estado de vigília. No sono REM as funções cerebrais estão altamente ativas e os níveis de atividades fisiológicas são parecidos com o estado de vigília (KAPCZINSKI et al., 2000).

2.8.4.1 Funções do sono

A grande maioria dos pesquisadores sobre o assunto, concluiu que o sono apresenta função restauradora e homeostática (KAPCZINSKI et al., 2000).

Segundo Kaplan, Sadock e Grebb (1997, p.660) “o sono parece ser crucial para a termorregulação normal e conservação de energia”.

2.8.4.2 Necessidades do sono (KAPLAN, SADOCK e GREBB, 1997)

Existem pessoas que dormem menos que seis horas por noite, são, portanto indivíduos que dormem pouco, porém, funcionam bem. Já os indivíduos que dormem muito necessitam de mais de nove horas a cada noite para que possam funcionar adequadamente. Os sonos prolongados possuem maiores períodos de sono REM como também maiores movimentos oculares rápidos em cada período do que os indivíduos que possuem sono curto. São detectados aumentos no período de REM quando ocorrem fortes estímulos psicológicos. Os indivíduos que possuem sono curto normalmente são mais eficientes, socialmente aptos, contentes e ambiciosos. Já os de sono prolongado tendem a ser mais ansiosos, socialmente retraídos e levemente deprimidos. A necessidade do sono aumenta com trabalho físico, exercício, doença, gravidez, estresse mental generalizado ou até mesmo aumento da atividade mental.

2.8.4.3 Ritmo do sono-vigília

Kaplan, Sadock e Grebb (1997, p.660) enfatizam:

Sem indícios externos, o relógio orgânico natural segue um ciclo de 25 horas. A influência de fatores externos – como ciclo de luz-escuridão, rotinas diárias, horários das refeições e outros sincronizadores externos – prende a pessoa ao relógio de 24 horas.

Os padrões de sono se modificam em algumas mulheres durante as fases do ciclo menstrual. Como também, não são fisiologicamente os mesmos os padrões de sono, os efeitos psicológicos e comportamentais para o indivíduo que dorme durante o dia ou durante o período em que o corpo está habituado a permanecer desperto. Estas interações tornam-se cada vez mais importantes num mundo altamente competitivo que funciona não raras às vezes 24 horas por dia (KAPCZINSKI et al., 2000).

Segundo Kaplan, Sadock e Grebb (1997, p.660):

Mesmo em indivíduos que não trabalham à noite, a interferência nos vários ritmos pode ocasionar problemas. O mais conhecido exemplo é o da mudança rápida de fusos horários (jet lag) em que depois de um vôo leste-oeste, tentamos convencer nosso corpo a dormir em um período fora de fase em relação a alguns ciclos corporais. A maioria dos organismos adapta-se em poucos dias, mas alguns necessitam de mais tempo. Estas condições são mais sérias e aparentemente envolvem a ruptura e interferência em ciclos de longa duração.

2.8.4.4 Transtornos do sono (KAPLAN, SADOCK e GREBB,1997)

Segundo Kaplan, Sadock e Grebb (1997, p.661):

Cerca de um terço de todos os adultos norte americanos sofrem de algum tipo de transtorno do sono durante suas vidas. A insônia é o mais comum e mais amplamente reconhecido, mas existem muitas outras espécies de transtornos do sono.

Ainda de acordo com os autores os transtornos do sono ocorrem com maior frequência em mulheres, quando há presença de transtornos mentais e não-psiquiátricos, em idades mais avançadas e quando ocorre abuso de substâncias. A grande maioria dos transtornos do sono são caracterizadas por quatro sintomas: insônia, hipersonia, parassonia e perturbação do ciclo de sono-vigília. Sendo portanto, fundamental um diagnóstico criterioso juntamente com um tratamento específico voltado para as causas.

Insônia

Segundo Kaplan, Sadock e Grebb (1997, p.661), “A insônia é a dificuldade para iniciar ou manter o sono”. Trata-se do transtorno mais comum. Ela pode ser temporária ou persistente. Alguns sintomas gerados pela insônia: ansiedade, tensão muscular, alterações ambientais, transtorno do ritmo circadiano de sono, depressão, esquizofrenia.

Na maioria das vezes a ansiedade acarreta num breve período de insônia. A insônia transitória desta espécie para alguns indivíduos pode estar relacionada à reação de perda, de tristeza, como também a qualquer modificação na vida deste indivíduo. Apesar desta situação não despertar muita preocupação não se deve

esquecer que um acontecimento psicótico ou mesmo uma depressão grave podem às vezes ser iniciadas através de uma insônia aguda.

Entretanto, a insônia persistente também é um tipo bastante comum, porém, trata-se de uma categoria não muito bem entendida. Neste tipo de transtorno o problema se encontra muito mais na dificuldade para adormecer do que o fato de permanecer dormindo, abrange dois problemas bem diferentes, porém, muitas vezes interligados: (1) ansiedade e tensão somatizadas e (2) uma resposta condicionada associada. As queixas dos pacientes com este tipo de transtorno normalmente não vão além da insônia. Estes indivíduos podem nem experimentar ansiedade *per se*, porém, descarregam-na mediante canais fisiológicos.

Hipersonia

Segundo Kaplan, Sadock e Grebb (1997, p.661) “A hipersonia manifesta-se como quantidades excessivas de sono e sonolência diurna excessiva”. As reclamações de hipersonia ocorrem com muito menos freqüência do que as de insônia. De acordo com pesquisas, a apnéia e a narcolepsia são as condições mais comuns responsáveis pelo surgimento da hipersonolência. É válido ressaltar que as necessidades de sono variam de pessoa para pessoa.

Alguns sintomas resultantes da Hipersonia: depressão, reações de evitação, transtorno do ritmo circadiano do sono.

Parassonia

A parossonia é um transtorno bastante incomum e até mesmo indesejável que surge repentinamente durante o sono ou surge no início entre o estado de vigília e o sono. Normalmente ocorre nos estágios 3 e 4, logo, está associada com fraca recordação em relação à perturbação.

2.8.4.5 Perturbação do ciclo do sono-vigília (KAPCZINSKI et al., 2000)

A perturbação do ciclo do sono-vigília resulta no deslocamento do sono em relação ao período circadiano almejado. O indivíduo com este tipo de perturbação não consegue dormir, quando deseja, apesar de ser capaz de tal acontecimento em outras ocasiões. Portanto, este indivíduo não só não consegue ficar inteiramente acordado quando almeja, porém, pode estar acordado em outras ocasiões. Este tipo de perturbação não origina insônia ou sonolência.

2.8.5 Relações conjugais (KAPLAN, SADOCK e GREBB, 1997)

Os relacionamentos podem resultar em conforto, união, felicidade, mas também podem resultar em obrigações, responsabilidades e atritos. Os problemas psicológicos afetam a maneira como os indivíduos funcionam em uma diversidade de relacionamentos. Porém, a ausência de relacionamentos ou a sua perda pode resultar em sentimentos de isolamento e depressão.

2.8.5.1 Exigência do casamento

A adaptação é uma exigência constante em um casamento por parte de ambos os parceiros. Muitos casamentos apresentam suas perturbações mediante a pouca ou até mesmo a inexistência de comunicação, a maneira de solucionar disputas, manuseio das finanças, as posturas a respeito da vida social, relacionamento com parentes do cônjuge, as atitudes em relação à concepção e criação dos filhos (McGOLDRICK apud CARTER et al., 2001).

Existem certos períodos que são verdadeiros agentes estressores em um casamento como: doenças, tensões econômicas, nascimento de um filho, aborto espontâneo ou provocado, insatisfação sexual, e quaisquer outras situações as

quais acarretem em uma modificação significativa nos papéis conjugais. Esse ajustamento dos papéis pode ser algo extremamente complicado, caso os parceiros possuam diferentes bagagens culturais e cuja criação foi baseada em diferentes sistemas de valores. Indivíduos pertencentes a grupos de baixa situação socioeconômica tendem a perceber que o papel da esposa se restringe à tomada de grande parte das decisões com relação à família como também alguém que aceita a punição física como uma maneira de disciplinar os filhos. Os indivíduos pertencentes à classe média tendem a perceber que o processo de tomada de decisões deve ser compartilhado, e preferem disciplinar os filhos por meio de castigos verbais (KAPLAN, SADOCK e GREBB, 1997).

Problemas envolvendo conflitos de valores, os ajustamentos a novos papéis ou o pouco diálogo são manejados mais eficazmente, quando é analisado o relacionamento entre os dois parceiros, como na terapia conjugal (HINES apud CARTER et al, 2001).

Embora o ser humano possua a tendência de encarar o casamento como um vínculo permanente, quando as uniões são mal sucedidas podem resultar em término na maioria das sociedades. Porém, várias dessas uniões que não acabam em separação ou divórcio apresentam alterações. O que muitas vezes não envolve somente o casal, mas também as pessoas que estão a sua volta (KAPLAN, SADOCK e BREBB, 1997).

O funcionamento de cada casamento depende de vários fatores como: seleção dos parceiros, a organização ou desorganização da personalidade de cada um dos mesmos, a interação entre os dois, as várias razões que os uniram dentre outras. O problema está em uma pessoa esperar que seu companheiro preencha suas necessidades insatisfeitas, ou salvá-la de sua vida infeliz. Os riscos de problemas conjugais aumentam consideravelmente mediante estas expectativas irracionais (McGOLDRICK apud CARTER et al., 2001).

2.8.6 Sedentarismo

Define-se o sedentarismo como a falta ou a grande diminuição da atividade física. Na verdade, o conceito não é necessariamente associado à ausência de uma atividade esportiva. Segundo a Medicina Moderna, o sedentário é o indivíduo que gasta pequenas quantidades de calorias por semana com atividades ocupacionais. De acordo com uma pesquisa realizada com ex-alunos da Universidade de Harvard, o gasto calórico semanal define se o indivíduo possui uma vida sedentária ou ativa. Para não fazer mais parte do grupo dos sedentários é preciso que o indivíduo gaste pelo menos 2.200 calorias por semana em atividades físicas (NETO, 2002).

Dentre os malefícios que o sedentarismo pode trazer ao indivíduo está literalmente o desuso dos sistemas funcionais. O aparelho locomotor e os outros órgãos e sistemas solicitados durante as várias formas de atividade física entram em um processo de regressão funcional, caracterizando, não somente no caso dos músculos esqueléticos, um fenômeno associado à atrofia das fibras musculares, à perda da flexibilidade articular, como também um comprometimento funcional de vários órgãos (ANDRADE, 2002).

Atualmente o sedentarismo é considerado o inimigo número um da saúde pública, pois, abrange a maior parte da população (60% segundo estatísticas) é mais prevalente e mata mais do que qualquer outro fator de risco ou seja, atinge um maior número de pessoas por habitante. As chances de um indivíduo sedentário desenvolver doenças como: diabetes, hipertensão, colesterol alto, arteriosclerose, osteoporose, depressão, etc é muito maior, ou melhor, o impacto que este indivíduo irá sofrer será enorme sobre sua Qualidade de Vida (CARVALHO, 2000).

Segundo o autor, é possível que o indivíduo deixe de ser sedentário melhorando assim sua qualidade de vida através de medidas simples como: praticar atividades esportivas como correr, andar, pedalar, nadar, exercícios com pesos fazer ginástica, jogar bola dentre outras.

2.8.7 Alcoolismo

O alcoolismo pode ser definido como uma intoxicação, crônica ou aguda, ocasionada pelo consumo excessivo de bebidas alcoólicas e se constitui em um problema médico quando modifica ou coloca em perigo a saúde física ou mental do indivíduo (BARSA, 2001).

Conforme pesquisado na enciclopédia, o homem, desde cedo, descobriu que as bebidas alcoólicas produziam um alívio das angústias e liberação das repressões devido a seu efeito tônico e euforizante. É claro que estes fatores não são suficientes para justificar uma dependência alcoólica. Portanto, os motivos mórbidos que levam os indivíduos a beber demasiado, como também a personalidade de cada indivíduo e a tolerância devem ser considerados.

Definida como a relação entre a concentração de álcool no organismo e o grau de intoxicação, a tolerância depende de vários fatores como idade, sexo, tempo de intoxicação, hábitos alimentares, predisposição hereditária, estado orgânico e psíquico dentre outros (KAPLAN, SADOCK e GREBB, 1997).

Embora, as principais causas do alcoolismo serem: a velocidade de assimilação do álcool e a constância com que é ingerido é possível dividir esquematicamente as causas em quatro (BARSA, 2001):

- Ocasionais = determinadas pelo próprio ambiente
- Secundárias = determinadas após um transtorno mental, como por exemplo a arteriosclerose cerebral e a epilepsia
- Alcoolismo de causa psicopática = determinada pela disposição caracterológicas congênitas
- Alcoolismo por conflituação neurótica = determinada pelo desenvolvimento neurótico da personalidade

Conforme pesquisado na enciclopédia Barsa, a metabolização do álcool acontece no fígado, onde é oxidado através da ação da enzima alcooldesidrogenase, modificando-se inicialmente em aldeído acético e, posteriormente, em ácido acético. A energia liberada por essas reações é assimilada e empregada a seguir pelo organismo, desde que não ultrapasse o nível

máximo de 700 calorias. Para um indivíduo de compleição normal, um litro de álcool ingerido durante 24 horas, gera essa quantidade limite de energia. Porém, quando este limite é superado devido o volume de álcool ingerido, outros mecanismos fisiológicos entram em funcionamento e uma lenta deterioração do organismo é provocada.

2.9 Exercício Físico e Saúde

Apesar de popularmente todas as pessoas serem consideradas iguais é necessário estabelecer, por exemplo, diferenças de acordo com os fatores ambientais tais como: hábitos de vida e alimentação, fatores hereditários e genéticos dentre outros. Outro ponto importante que deve ser salientado diz respeito à saúde das pessoas que repousa sobre dois pilares: as condições ambientais e a constituição genética (SANTAREM, 2000).

Dentre os fatores ambientais que estimulam a saúde das pessoas estão: os exercícios físicos, boa alimentação, boa higiene, imunizações, vida em ambiente saudável, sono como também uma recuperação apropriada dos esforços mentais e físicos. É importante salientar que os exercícios físicos geram benefícios a todos os tipos de atividades físicas, esportivas ou laborativa, desde que os esforços não sejam excessivos em relação à condição física da pessoa. Simplificadamente o exercício é um tipo de sobrecarga para o organismo sendo que estas sobrecargas estimulam adaptações de aprimoramento do funcionamento de todos os órgãos envolvidos quando bem dosadas, caso contrário geram lesões ou deterioração da função (GHORAYEB, 1999).

Um dos aspectos que não pode ser esquecido, em função de sua importância para a vida em sociedade, é a deterioração da forma do corpo conseqüente do sedentarismo. A falta de exercícios resulta não somente na redução progressiva da massa muscular como também no acúmulo de gordura. A atividade física hipoteticamente ideal costuma receber ênfase injustificada. Não apenas no homem como também na mulher, tendo os músculos consistência firme e forma arredondada sua função é modeladora. Na visão do conhecimento científico o que

se pode afirmar é que todas as maneiras de exercício possuem mais ou menos os mesmos efeitos salutareos descritos anteriormente. Deste modo, não há justificativa em classificar as diversas atividades físicas como mais ou menos salutareas, a não ser que se leve em consideração à incidência de traumas, que logicamente pode variar entre as várias formas de exercício. A escolha por uma ou outra forma de atividade física deve ser feita por cada pessoa, ou seja, o que mais lhe agrada. Geralmente pessoas extrovertidas costumam preferir atividades em grupo com bola e ao ar livre, nos clubes e praças esportivas. Porém, pessoas mais introvertidas normalmente apreciam atividades individuais em academias, e quando as suas personalidades não são apropriadas nem para estes locais, os ideais podem ser os exercícios realizados em casa (HORTA, 2002).

2.10 Empresas que Investem em seus Funcionários

Ainda estamos distantes do que o sociólogo italiano Masi (apud Martins, 2000, p.29) defende: “o ócio remunerado como instrumento de criatividade”. Porém, algumas empresas, dia-a-dia, descobrem que é lucrativo investir no bem estar do funcionário pois, segundo Marchi (apud Martins, 2000, p.30), presidente da Associação de Qualidade de Vida (ABQV):

As organizações possuem consciência de que funcionários obesos, sedentários, estressados e fumantes geram muito mais gastos, faltam mais ao trabalho e produzem menos do que funcionários não fumantes, resistentes ao estresse e com peso apropriado. É por esta razão que diversos empresários começam a direcionar investimentos para programas de qualidade de vida e promoção de saúde.

- **RANDON SISTEMAS DE AQUISIÇÃO (FPNQ, 2001)**

A Randon Sistemas de Aquisição, pertencente a holding Randon Participações em 1994 acumulava um prejuízo de R\$ 470 mil, um quadro bastante desanimador. A empresa só possuía duas saídas ou revertia à situação, ou fechava as portas. Entretanto, aceitando o desafio Ângelo Paulo Sartor gerente executivo deu início à implantação da gestão participativa. Esta medida provocou uma verdadeira

“revolução” na estrutura da organização, porém, após cinco anos os resultados confirmam a eficácia da empreitada. Na organização foram incorporados três novos segmentos e como resultado obtiveram seu faturamento dobrado como também o número de clientes ativos de 1996 a 1999, e atualmente está posicionada entre as maiores administradoras de consórcio do país.

Mediante o amadurecimento da equipe composta por 107 pessoas, das quais 88% possuíam curso superior completo ou em andamento, 12% com pós-graduação, e 12% com 2º grau completo. Para Ângelo Paulo Sartor, o perfil da equipe composta em grande parte por jovens com alta escolaridade, proporcionava as condições ideais para a implantação de um novo conceito administrativo capaz de fazer com que empresa voltasse a crescer. Para o executivo o lucro seria obtido através da satisfação dos clientes que, por sua vez, depende da satisfação dos funcionários.

O novo modelo de gestão possuía como objetivo reverter às disputas internas, a falta de motivação, a estrutura altamente departamentalizada bem como as relações conflitantes com parceiros e revendas. Para isto, deveria haver a valorização das pessoas, com vistas a uma transferência planejada de responsabilidade e poder para tomada de decisões. Mediante treinamentos comportamentais e operacionais, com foco no desenvolvimento em grupo e no autodesenvolvimento, pouco a pouco foram sendo modificados os paradigmas, gerando condições para formação de equipes mais comprometidas com o trabalho como também mais responsabilidades foram sendo assumidas pelas pessoas. O incentivo a liderança, a valorização do trabalho de todos foram fundamentais para a melhora do clima da organização. Novos processos foram introduzidos: de comunicação e informação, planos de sugestões, disponibilização de recursos para as iniciativas do grupo, estabelecimento de metas, sistema de recompensa e reconhecimento, políticas de pessoas, planejamento de carreira, indicadores de desempenho e divulgação dos resultados.

- RIO GRANDE ENERGIA (FPNQ, 2001)

Localizada em Caxias do Sul a Rio Grande Energia, a partir da implantação do RGE 24 Horas, em abril de 1999, tornou-se o canal de comunicação como os mais de 950 mil clientes da empresa tendo recebido algumas premiações pela busca da qualidade e do desenvolvimento e da qualidade de vida dos seus teleatendentes.

De acordo com Simonaggio (FNQP, 2001), presidente da empresa para a RGE a tecnologia não é um fim, mas um meio para que os funcionários possam exercer apropriadamente suas funções, com qualidade de vida, boas condições de trabalho e uma visão de futuro atrelada à possibilidade de crescimento pessoal e profissional. O RGE 24 Horas possui cem teleatendentes que são submetidos ao processo seletivo que contempla: avaliação psicológica, 2º grau completo ou 3º grau em curso, exames médicos criteriosos e avaliação com fonoaudiólogas para seleção das melhores vozes não somente em termos de sonoridade, mas também em saúde. Os teleatendentes participam de um treinamento de 96 h/a antes de iniciarem as atividades. Este treinamento engloba: script, integração, atendimento ao cliente, relacionamento interpessoal, comunicação, noções de eletricidade, código de defesa do consumidor, fonoaudiológico, portarias de distribuição de energia elétrica, ética empresarial, sistema comercial RGE, visitas técnicas e reciclagens trimestrais.

O ambiente de trabalho dos teleatendentes é climatizado juntamente com tratamento acústico, mobiliário ergonômico, posições de atendimento que possibilitam maior visibilidade e sala para lanches e descanso. Outro benefício recebido pelos teleatendentes compreende no Programa Qualidade de Vida no Trabalho que contempla: Ginástica Laboral, Prevenção ao Uso de Álcool e Drogas na Família, Orientação no Orçamento e outros a serem identificados pela própria equipe.

O turnover praticamente nulo, o alto índice de favorabilidade no ambiente interno, nas condições de trabalho como também desenvolvimento de RH e profissional demonstram o resultado positivo deste trabalho.

De acordo com a RGE não se pode esperar praticar qualidade no relacionamento com o cliente, se não existe qualidade nas condições de trabalho,

nas relações com a empresa e, particularmente, na motivação de sua equipe de trabalho e no desenvolvimento.

- MERREL LEPETIT (PROTEÇÃO, 1995)

A empresa Merrel Lepetit, além de empregar a ginástica laboral, investiu em um Fitness Center em seu próprio complexo industrial. Sendo que, seu gasto compreendeu somente na reforma de uma das salas e na compra de equipamentos. Os funcionários então, poderiam utilizar de duas a três vezes por semana, fora do expediente de trabalho, pagando somente uma mensalidade individual de R\$15,00, com direito à prescrição individual de exercícios, testes de avaliação e supervisão de profissionais da área da saúde. Após três meses de treinamento (figura 5) os resultados obtidos foram extremamente benéficos: a resistência muscular feminina cresceu 22% e a masculina 11,5%; o percentual de gordura corporal feminino reduziu 5,22% e o masculino 4,83%; o peso corporal feminino cresceu 2,80% e o masculino 1,40% (proveniente do crescimento da massa muscular) e a flexibilidade dorso-lombar feminina cresceu 16% enquanto a masculina 32%.

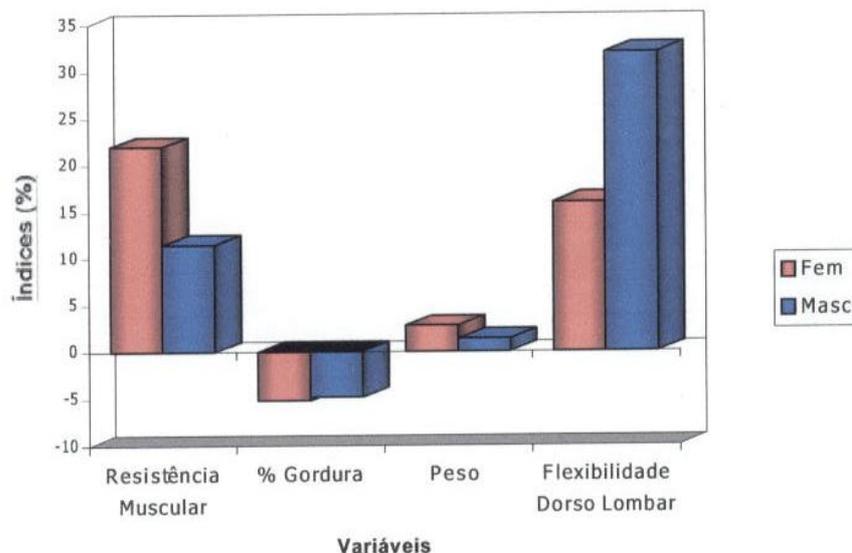


Figura 5: Efeitos de três meses do programa de condicionamento físico da Merrel Lepetit

Fonte: Adaptado de Capital Humano. Revista Proteção, 1995.

- DANA-ALBARUS (PROTEÇÃO, 1995)

Com o intuito de tratar os funcionários com problemas mais avançados de tendinites e lombalgias, uma das unidades da empresa Dana-Albarus situada em Gravataí no Rio Grande do Sul, utilizou a ginástica laboral preparatória individual. Caso alguma lesão mais avançada e/ou aguda fosse diagnosticada, a fisioterapia ainda era utilizada. Os resultados conseguidos após três meses de realização da ginástica laboral (figura 6) novamente foram surpreendentes: redução de 46% dos acidentes ocorridos no primeiro turno do setor forjaria e redução em 54% da procura ambulatorial traumato-ortopédica.

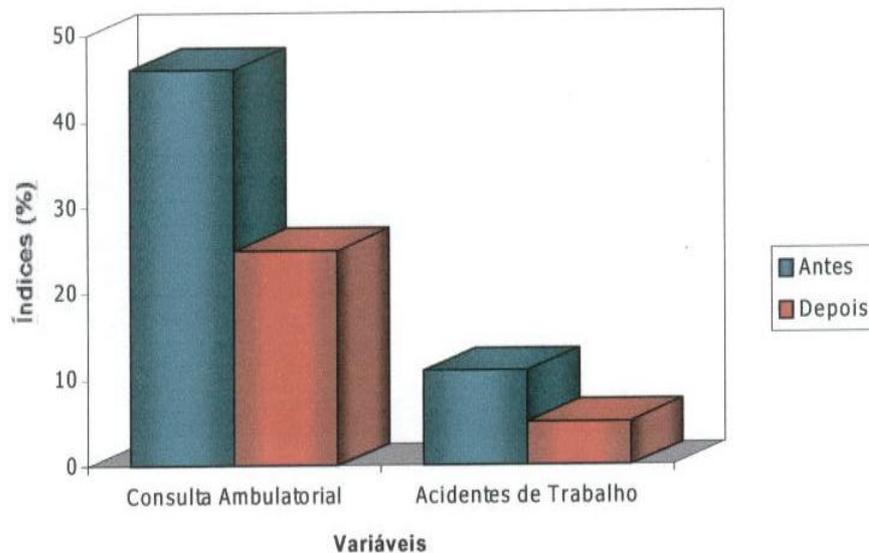


Figura 6: Efeitos de três meses de ginástica laboral na Dana-Albarus

Fonte: Adaptado de Capital Humano. Revista Proteção, 1995.

- ELETRÔNICA SELENIUM (PROTEÇÃO, 1995)

Com o intuito de evitar lesões a empresa Eletrônica Selenium empregou o sistema de rodízio, onde ao mudarem de setor os funcionários revezavam-se nas atividades. Assim, haveria uma redução da sobrecarga muscular, já que os trabalhadores estariam realizando outra função. Após seis meses da aplicação da ginástica laboral (figura 7) foi possível perceber: redução do absenteísmo em 38%,

os acidentes de trabalho reduziram 86,67%, as dores de 64% dos funcionários diminuiram, 59% afirmaram uma melhora no relacionamento entre os colegas e 100% dos funcionários afirmaram estar mais dispostos ao retornarem ao trabalho.

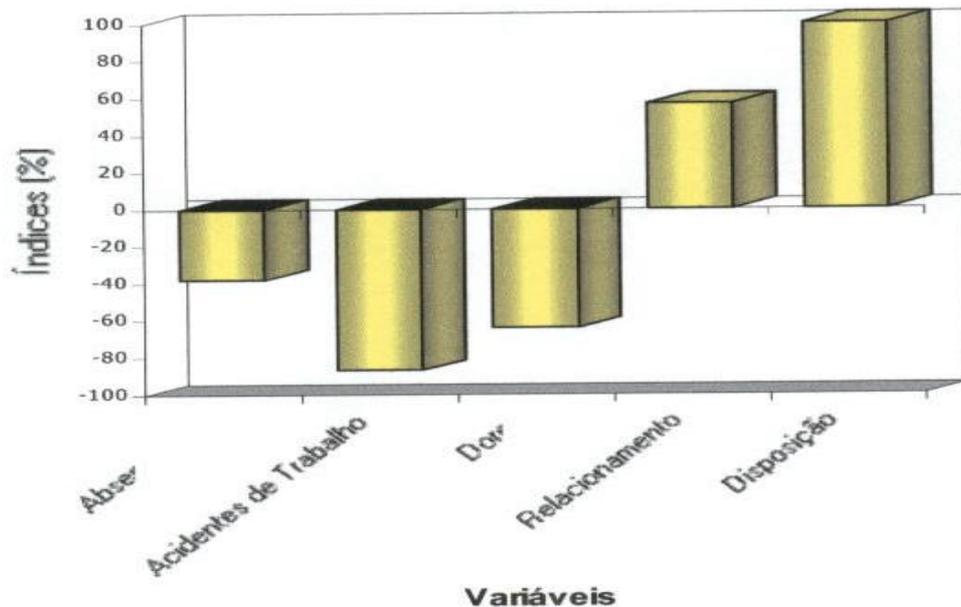


Figura 7: Efeitos de seis meses de ginástica laboral na Eletrônica Selenium

Fonte: Adaptado de Capital Humano. Revista Proteção, 1995.

- HEWLETT-PACKARD (HP) (MARTINS, 2000)

Qualidade de vida no trabalho para a segunda maior empresa de tecnologia e computação do mundo, a HewLett-Packard (HP), significa estar bem com a sua vida pessoal. Mediante essa concepção, a empresa adotou uma série de programas que envolveram também a família do empregado. Um bom exemplo dessa filosofia trata-se do programa Filhos na HP. Através dele, as crianças juntamente com seus pais passam os sábados dentro das dependências da empresa. Neste programa estão incluídas atividades de qualidade de vida, como por exemplo, os pais aprenderem a técnica oriental do Aikidô e a fazer massagem Shantala e Do-in nos filhos, iniciação artística ministrada por artistas plásticos da USP, auxílio creche tanto para as mães como para os pais, convênio com uma empresa de

medicina com profissionais homeopatas, florais, shiatsu, acunpuntura e medicina oriental. São iniciativas como esta que podem ser no mercado brasileiro iniciativas pontuais.

- WEG (MARTINS, 2000)

Em 1999, a WEG eletromotores graças ao desempenho do programa Qualidade de Vida “Saber Viver”, conquista o Prêmio Nacional de Qualidade de Vida (PNQV), categoria “custo-benefício”. Segundo Marques (apud MARTINS, 2000), diretor superintendente, desde sua fundação, a qualidade de vida de seus funcionários foi uma das preocupações da organização, tal atitude refere-se ao fato de que as empresas visando maior eficiência no mercado, estão investindo na qualidade total, que engloba não somente qualidade de produtos e processos, mas também relacionamento e vida. Sob a filosofia “Viver não é nada, mas saber viver é tudo” os programas de produtividade se sustentaram. Mas não é só isso, a valorização dos recursos humanos também é uma das chaves do sucesso da empresa.

Gerenciado com custos reduzidos e criatividade, foi possível em três anos do programa obter resultados surpreendentes (redução de 96% nos casos de LER, 72% no absenteísmo, 36% nos acidentes de trabalho, funcionários mais comprometidos e melhorias nos resultados operacionais), haja vista que a previsão era em longo prazo, ou seja, de cinco ou mais anos devido à necessidade de mudanças culturais e comportamentais.

- ALCOA (MARTINS, 2000)

A Alcoa Alumínio S.A. atua desde 1965 no mercado brasileiro nos segmentos de alumínio primário, pó de alumínio, perfil, chapas, folhas, telhas de alumínio, evaporadores, cabos e condutores elétricos, chicotes automotivos, garrafas e tampas plásticas.

O programa de qualidade de vida “Viva Vida” surgiu de uma pesquisa de clima interna realizada na empresa. Através desta pesquisa foram identificadas oportunidades de melhorias no relacionamento entre os funcionários, maior integração entre as pessoas, equilíbrio entre o tempo dedicado à família e à empresa

etc. A partir desse panorama foram realizadas pesquisas que englobaram todos os níveis da organização: a alta administração, funcionários, gerentes de RH de todas as localidades; pesquisas com consultorias e empresas que já haviam introduzido um programa de Qualidade de Vida, realização de estudos a fim de responder questões básicas como, por exemplo: como introduzir, quando e como o programa de Qualidade de Vida deveria abordar o funcionário e seus familiares no seu dia-a-dia.

Projetado dentro do conceito de pessoas saudáveis o “Viva Vida” foi direcionado para todos os funcionários, estagiários da Alcoa Alumínio S.A. e suas subsidiárias e familiares, cujo objetivo era facilitar, conscientizar, gerar hábitos saudáveis, bem como favorecer maior integração entre as pessoas.

O resultado de tal programa foi excelente, pois, na última pesquisa interna de clima organizacional realizada, verificou-se que 75% de todos os funcionários consideravam o “Viva Vida” importante para si e para sua família como também 75% também acharam que tal programa proporcionava uma melhora no ambiente de trabalho. Um ano após sua implantação, na primeira pesquisa realizada em junho de 1996, 71% dos funcionários acharam o “Viva Vida” importante para si e para sua família. Outro dado importante trata-se do custo aproximado de 50 dólares ano/funcionário ou 4 dólares mês/funcionário que o programa “Viva Vida” gerou, um custo extremamente baixo se todos os benefícios e retornos gerados forem analisados.

- Outros casos que valem a pena serem destacados de acordo com Gemignani (1996):

- a Cervejaria *Coors* (localizada em *Golden*, Colorado, EUA) salienta que aproximadamente para cada dólar investido no bem estar dos empregados há um retorno de seis dólares e quinze centavos. De acordo com a empresa, estas cifras são alcançadas mediante aplicação de exercício físico (realizado dentro de seus próprios limites), resultando numa economia anual de dois milhões de dólares, valor este obtido pela redução em custos médicos, aumento da produtividade e redução do absenteísmo causado por doenças,
- a *Johnson & Johnson* (situada em N.J. - EUA) oferece um bônus-desconto de 500 dólares aos empregados que decidirem ter sua pressão sangüínea,

colesterol e gordura corporal checados, e que aceitem preencher questionários detalhados sobre riscos de saúde. Os funcionários que são diagnosticados com altos riscos de desenvolver problemas de saúde são convidados a realizar uma dieta alimentar e a participarem de um programa de exercícios físicos. Caso não concordem, é retirado o bônus. Em 1995, cerca de 96% dos 35 mil empregados da *Johnson & Johnson* optaram por permanecer com o bônus-desconto,

- na CIGNA, as futuras mães receberam devido suas participações no programa denominado programa "Bebês Saudáveis", um bônus de 50 dólares. A empresa economizou, cerca de 8.975 dólares por nascimento e reduziu em 27% seus índices de absenteísmo,
- Nas empresas HP, FIAT, Merck Sharp e Dohme, Mc Donald's, ABB, Xerox e tantas outras, existe a crença genuína de que as pessoas exercem papel fundamental não para que o sucesso da empresa aconteça, mas também para que o ambiente de trabalho seja transformado em vantagem competitiva.

3 ESTUDO DE CASO: EMPRESA X

3.1 A Empresa

Este trabalho trata-se de um estudo de caso, porém, é importante salientar que o nome da empresa será preservado mediante um acordo firmado entre a autora e a empresa a fim de que este trabalho pudesse ser realizado. Para tornar mais fácil a compreensão dos dados deste trabalho denominou-se a empresa na qual foi realizado o estudo de empresa X. Antes da década de 50, o Brasil era outro. A população vivia no campo, a eletricidade mal dava para o gasto e o carro se chamava automóvel e nem era fabricado por aqui. Mas a indústria automotiva ensaiava os primeiros passos e a empresa X foi criada para acompanhar os novos tempos. Além de trazer carros Chrysler e Volkswagen prontos para venda, também os importava desmontados para montá-los em sua fábrica. Nos anos 50, com mais energia elétrica correndo pelos fios, os brasileiros começaram a descobrir os eletrodomésticos. A empresa X percebeu e acompanhou essa mudança de hábitos. As geladeiras fizeram o maior sucesso nesta terra tropical. Afinal, até então, lutava-se contra o calor comprando barras de gelo entregues diariamente por caminhões.

Na década de 60 a empresa X decidiu fabricar geladeiras com marca própria. Nascia a marca X e, com ela, uma história de 44 anos de pioneirismo. Investindo sempre em pesquisa, modernização e design, firmando sua marca e conquistando excelente lugar no mercado.

A empresa X concentra todas as operações de eletrodomésticos de grande porte da linha branca contendo cerca de nove mil funcionários atualmente.

3.2 Metodologia

Esta pesquisa, de natureza quasi-experimental, teve desing de grupo único, submetido a questionários e observações. Tal pesquisa foi iniciada no dia 01/08/2001 e terminou em 01 de novembro do mesmo ano.

A amostra foi composta por 60 pessoas de um total de 65 funcionários da linha de produção escolhida da empresa X.

A intervenção deu-se através de observações e questionários que visavam a descoberta dos fatores externos que mais influenciavam na produtividade e quais os instrumentos utilizados pela empresa capazes de identificar ou até mesmo solucionar estes fatores.

A pesquisa foi realizada somente em uma linha de produção a qual denominaremos de linha A, devido à impossibilidade de se realizar um estudo em todas as linhas. A escolha desta linha está relacionada ao fato de que os funcionários com mais tempo de empresa se encontravam nesta linha.

A aplicação dos questionários foi realizada no decorrer dos meses de setembro e outubro, no horário de trabalho dos funcionários. Cada um dos 60 funcionários respondeu os questionários individualmente, e a fim de que a veracidade das respostas fosse maior estes não continham identificação e ao final eram depositados em uma urna fechada. A amostra não foi realizada em 100% dos funcionários, pois cinco funcionários haviam sido contratados naquele período e, portanto não somente pertenciam a uma empresa terceirizada como o pouco tempo de empresa os impedia de responder os questionários.

Durante os três meses de observação e aplicação de questionários foi possível perceber que os fatores externos que mais afetavam a produtividade e a qualidade do trabalho humano na empresa em questão foram: depressão, ansiedade, sonolência, brigas conjugais e alcoolismo e por isto estes foram objetos de pesquisa.

Entre os instrumentos utilizados pela empresa X como forma de ajuda aos seus funcionários na resolução ou amenização de seus problemas está o Quadro Kanban Emocional e por esta razão um acompanhamento deste, também foi realizado a fim de que fosse possível verificar sua real eficácia.

3.3 O Perfil da Amostra segundo Nível de Depressão, Ansiedade e Estresse

A depressão está entre os transtornos psiquiátricos mais comuns entre os adultos e a chance de alguém desenvolver um transtorno depressivo em algum momento da vida, é de 15%, sendo mais incidente entre as mulheres. Como a depressão é um fator que pode afetar e muito a produtividade e a qualidade humana em seu ambiente de trabalho, pois, a mesma pode desencadear sintomas como: desânimo, insônia, apatia, falta de alegria, de apetite, de desejo sexual, dores de cabeça, prisão de ventre, fadiga, pele envelhecida, cabelos e unhas fracos e sem brilho, ressecamento da boca, mal-estar geral, falta de vontade, baixa auto-estima, presença de pensamentos pessimistas e repetitivos, substancial perda de interesse pelas coisas das quais gostava de realizar ou com pessoas as quais gostava de conviver, dificuldade de concentração e de memorização, pensamentos obsessivos, sintomas de ansiedade como sudorese, palpitações e tremor ou até mesmo perda da vontade de realizar as coisas mais simples como, por exemplo, tomar banho ou ler um jornal; e porque vários casos sempre foram detectados na empresa X este também mereceu ser objeto de estudo (PROSA, 2000). Embora a maioria (60%) não apresentarem problemas com depressão (figura 8) é preciso lembrar que os restantes (40%) estão necessitando de ajuda (figura 8). O fato de 90% da amostra achar que o ritmo de produção pode ser afetado (figura 9), 80% já haver presenciado erros de colegas (figura 10), e 92% achar que a qualidade do trabalho de seu colega pode ser afetada por este estar em depressão (figura 11), só vem reafirmar o quanto o fator depressão pode afetar a produtividade e conseqüentemente a qualidade do trabalho humano em seu ambiente de trabalho.

É preciso lembrar que nem todas as pessoas apresentam todos os sintomas decorrentes da depressão sendo que, o seu aparecimento pode ser decorrente de vários motivos tais como: situações difíceis e frustrantes, predisposição da própria personalidade, haver tido depressões anteriores, perdas, síndrome do pânico, psicose, uso ou abuso de medicamentos como: cortisona, anfetaminas, quimioterapia etc. Por isto faz-se necessárias ações não somente nos 40% da amostra que apresentaram algum tipo de depressão, mas também nos 60% como forma de prevenção (figura 8).

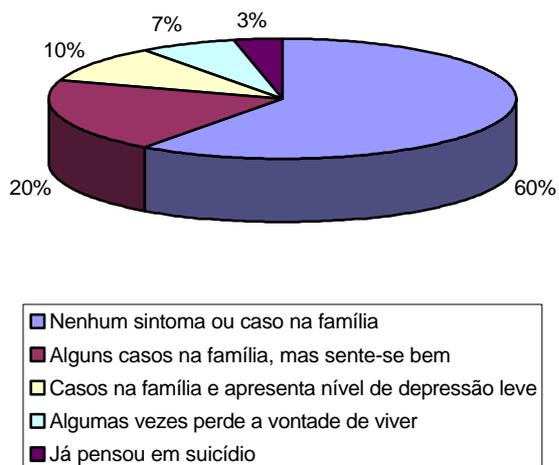


Figura 8: Nível de depressão

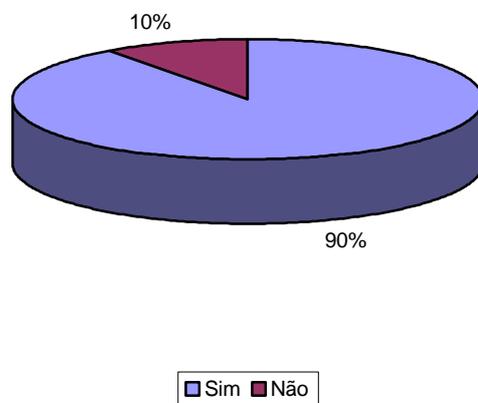


Figura 9: Percentagens de trabalhadores que acham ou não que o ritmo de produção de um colega pode ser afetado quando este está com depressão

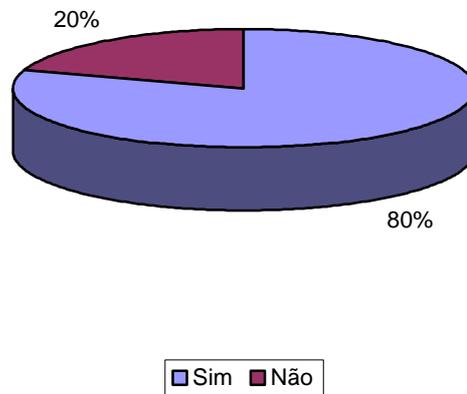


Figura 10: Percentagens de trabalhadores que presenciaram ou não algum erro de algum colega por este estar com depressão

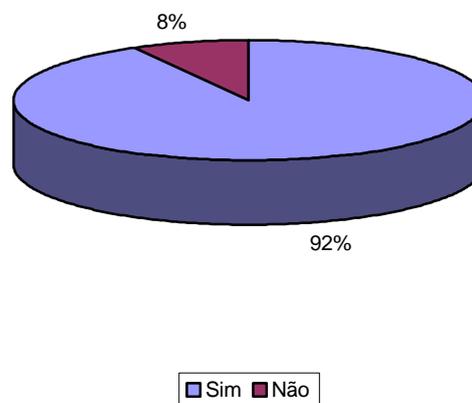


Figura 11: Percentagens de trabalhadores que acham que a qualidade do trabalho de um colega pode ou não ser afetada quando este está com depressão

A ansiedade também foi objeto de pesquisa, não somente porque casos de ansiedade eram presenciados com frequência na empresa X, mas também porque a ansiedade pode desencadear sintomas somáticos que podem afetar e muito a produtividade bem como a qualidade do trabalho humano em seu ambiente de trabalho, tais como (KAPLAN, SADOCK e GREBB, 1997):

- Músculo-Esqueléticos – fadiga, dores lombares, fraqueza, tremores, rigidez musculares, espasmos, dores de cabeça, inquietação
- Cardiovasculares – taquicardia, palpitações, palidez, ondas de calor e/ou frio, rubor
- Gastrointestinais – vômito, boca seca, indisposição, diarreia, náuseas.
- Urinários – poliúria
- Sistema Nervoso Central - parestesias, tontura
- Sistema Respiratório - respiração curta , hiperventilação, , opressão no peito

Através da figura 12 é possível perceber que, embora 44% da amostra afirmam que raramente se apresenta ansiosa é preciso lembrar que os 56% restantes afirmaram que freqüentemente, ocasionalmente ou sempre estão ansiosos como também 73% da amostra afirmaram já haver presenciado erro de algum colega de trabalho (figura 13), 72% acha que a qualidade do trabalho pode ser afetada (figura 14) e 70% acha que o ritmo de produção pode ser afetado quando um colega de trabalho está ansioso (figura 15), são dados preocupantes, mas que também confirmam que este fator pode afetar não somente a produtividade como também a qualidade do trabalho humano em seu ambiente de trabalho.

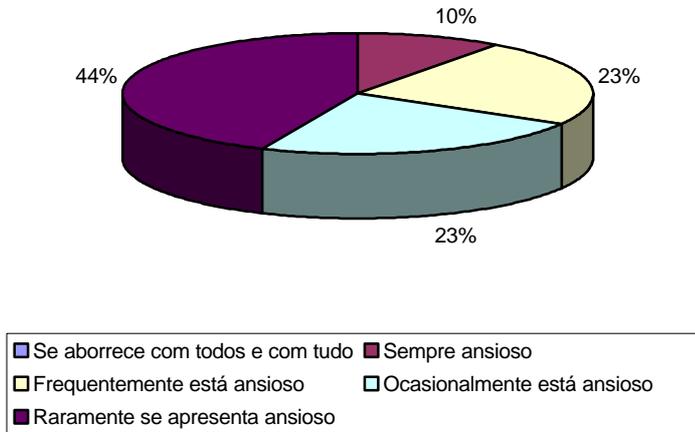


Figura 12: Nível de ansiedade

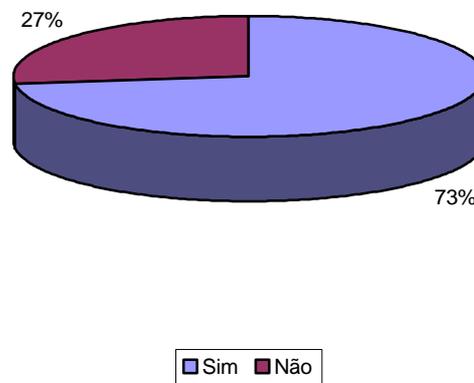


Figura 13: Percentagens de trabalhadores que presenciaram ou não algum erro de algum colega por este estar ansioso

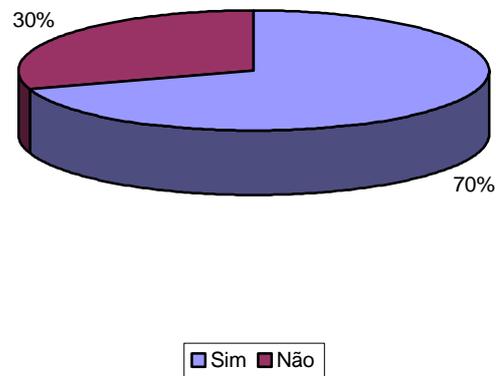


Figura 14: Percentagens de trabalhadores que acham que o ritmo de produção de um colega pode ou não ser afetado quando este está ansioso

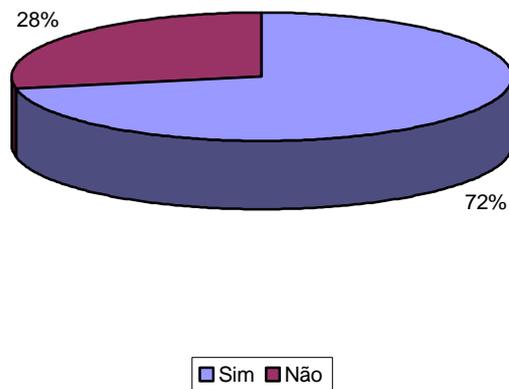


Figura 15: Percentagens de trabalhadores que acham que a qualidade do trabalho de um colega pode ou não ser afetada quando este está ansioso

Crê-se que a capacidade de uma pessoa controlar situações potencialmente estressantes pode resultar em profundos efeitos sobre as funções vitais. O corpo

humano, submetido ao estresse libera uma substância química denominada adrenalina, que acelera a respiração, aumenta os batimentos cardíacos e produz tensão muscular (ALMEIDA, 2001). Descontrolado e acumulado, esse fenômeno origina ou agrava problemas de saúde tais como (BALLONE, 2000):

- Miofibralgias, lombalgias e branquialgias
- Hipertensão artérias, doença coronariana
- Aumento do colesterol, arteriosclerose
- Gastrites, úlceras, diarréias e colopatias
- Afecções dermatológicas (eczema, psoríase)
- Afecções respiratórias (asma, dispnéia)
- Alterações hormonais (adrenais, tireóide, etc)
- Alergias, agravamento de doenças reumáticas
- Ansiedade crônica
- Nervosismo, irritabilidade, cansaço
- Fobias, atos falhos e obsessivos, rituais e compulsivos
- Depressão, apatia, adinamia, torpor afetivo
- Alterações do apetite, do sono e da libido sexual
- Consumo de bebidas e de drogas, dependência
- Agravamento de doenças previamente existentes

Outros sintomas desencadeados pelo estresse são mostrados na tabela 2.

Tabela 2: Sintomas ocasionados pelo estresse

	Pouco Estresse	Muito Estresse	Equilíbrio
Atenção e Percepção	Dispersa	Forçada	Ligado
Motivação	Baixa	Instável	Alta
Realização Pessoal	Baixa	Baixa	Alta
Esforço	Grande	Grande	Baixo
Sentimentos	Apatia	Ansiedade	Felicidade

Fonte: PROSA – Programa de Medicina Preventiva Unimed Joinville (2000)

Como tais doenças desencadeadas pelo estresse também podem afetar a produtividade e a qualidade do trabalho humano em seu ambiente de trabalho este também foi objeto de estudo. É válido destacar ainda que não foram raros os casos observados na empresa X de funcionários estressados, como pode ser constatado segundo a amostra pesquisada, já que 59% afirmaram que ocasionalmente, freqüentemente ou sempre se encontram estressadas (figura 16). Entretanto, o fato de 95% da amostra afirmar já haver presenciado algum erro de um colega por este estar estressado (figura 17) e porcentagens iguais a 98% achar que o ritmo de produção bem como 98% da amostra afirmar que a qualidade do trabalho humano pode ser afetada quando um colega está estressado (figura 19) só reforça a tese de o quanto o estresse pode afetar a produtividade bem como a qualidade do trabalho do homem em seu ambiente de trabalho.

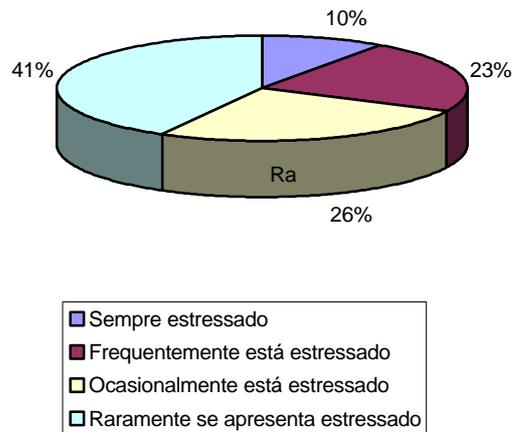


Figura 16: Nível de estresse

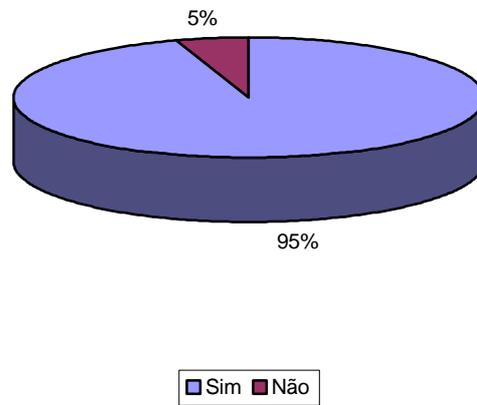


Figura 17: Percentagens de trabalhadores que já presenciaram ou não algum erro de algum colega por este estar estressado

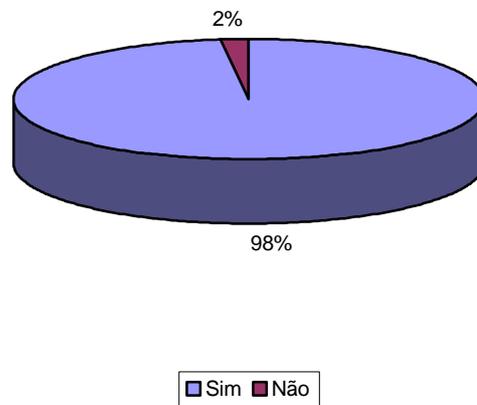


Figura 18: Percentagens de trabalhadores que acham que o ritmo de produção de um colega pode ou não ser afetado quando este está estressado

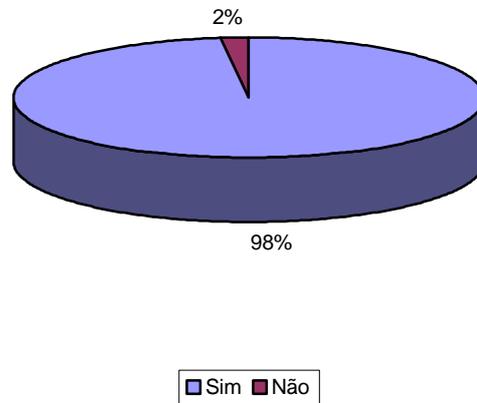


Figura 19: Percentagens de trabalhadores que acham que a qualidade do trabalho de um colega pode ou não ser afetada quando este está estressado

Felizmente é possível prevenir a depressão, a ansiedade e o estresse com medidas simples tais como (PROSA, 2000):

- Área Física

- Fazer pausas frequentes no trabalho
- Fazer exercícios de relaxamento
- Cuidados com a alimentação
- Repousar o suficiente
- Evitar fumo, bebidas e café em excesso
- Evitar o açúcar, sal e gordura em excesso
- Fazer exercícios físicos regularmente
- Tirar férias regularmente

- Área Emocional

- Controlar melhor o lado emocional, aprender técnicas de autocontrole
- Evitar situações que o deixam irritado ou nervoso

- Procurar terapia pessoal ou conjugal, se for necessário. Ter alguém para desabafar
- Cuidar do lado amoroso e sentimental, aprender técnica de relacionamento interpessoal
- Ajudar alguém, realizar trabalho voluntário e filantrópico.
- Evitar a tirania do “devo”, ser menos exigente.

- Área Existencial e Social

- Reservar algumas horas do dia para diversão, longe de preocupações
- Reservar alguns minutos para ficar a sós, fazer introspecção, meditar
- Organizar melhor o tempo, não pegar muitas coisas para fazer, ao mesmo tempo
- Ter contatos sociais e familiares regulares
- Ter algum parente ou amigo em que possa confiar, por perto
- Planejar melhor o futuro, ter metas de vida

Conselhos úteis para se lidar com a depressão, o estresse e a ansiedade:

- Reconhecer limites
- Praticar atividades físicas
- Reservar uma parte do tempo para o lazer
- Procurar valorizar e ser valorizado em seu trabalho e na vida pessoal
- Ser cuidadoso com a alimentação
- Procurar rever valores de vida
- Organizar sua vida: não querer fazer tudo ao mesmo tempo
- Quando sentir necessidade procurar ajuda profissional

3.4 Perfil da Amostra segundo Consumo de Álcool

Esta pesquisa foi realizada, pois, de acordo com especialistas o álcool faz parte das cinco doenças mais incapacitantes para o trabalho bem como o abuso e sua dependência são, disparados os transtornos mais comuns relacionados a substâncias (KAPLAN, SADOCK e GREBB, 1997) e porque na empresa X já haviam sido detectados casos de pessoas alcoolizadas em alguns postos importantes para o funcionamento do produto como o posto de solda. Felizmente 40% dos pesquisados (figura 20) não fazem uso de bebidas alcoólicas e o restante da amostra faz uso moderado. Mas é importante ressaltar que o álcool pode atrapalhar e muito não somente a produtividade e a qualidade do trabalhador como afirmaram 99% da amostra pesquisada (figuras 22 e 23), mas também gerar erros como afirmaram 98% da amostra (figura 21), haja visto que (KAPLAN, SADOCK e GREBB, 1997):

- o álcool funciona como um depressor e em um nível de 0,05% de álcool no sangue, o julgamento, o pensamento e a autoconcentração são desconectados e, algumas vezes, perturbados.
- em uma concentração de 0,1% as ações motoras voluntárias, visivelmente tornam-se desajeitadas.
- em uma concentração de 0,2% de álcool não somente afeta a função de toda a área motora do cérebro como também são afetadas as partes do cérebro que controlam o comportamento emocional.
- o indivíduo pode entrar em estupor ou ficar confuso a uma concentração de 0,3% de álcool, e em coma a uma concentração de 0,4 a 0,5%.
- em níveis de concentração de álcool superiores são afetados os centros primitivos do cérebro, que controlam a frequência e a respiração cardíaca, e acontece a morte, secundária à depressão respiratória direta ou à aspiração de vômito. Entretanto, indivíduos com histórias de abuso de álcool a longo tempo, são capazes de resistir a concentrações muito maiores do que pessoas que não possuem por hábito beber, podendo falsamente parecer menos intoxicadas do que na realidade estão, devido sua tolerância.

Apesar de o consumo de álcool à noite facilitar o sono (isto é, pequena latência do sono), seus efeitos são vários sobre a arquitetura do sono. A utilização do álcool está associado com uma redução do sono de movimento rápido dos olhos (de sonhos ou sono REM), redução do sono profundo (estágio 4) e grande fragmentação do sono, inserindo uma maior quantidade de fatos mais longos de despertares. Ou seja, afirmar que ingerir álcool ajuda a dormir trata-se de um mito. É muito bom ressaltar ainda, que o álcool gera outros efeitos fisiológicos como no fígado, no sistema gastrointestinal etc. Sua dependência pode gerar transtornos, demência bem como sua abstinência às vezes pode levar a convulsões (CARTER et al., 2001).

É válido destacar ainda que, aproximadamente 85% de todos os habitantes dos Estados Unidos consumiram uma bebida contendo álcool, uma ou mais vezes em suas vidas, e aproximadamente 51% de todos os adultos norte-americanos são usuários atuais de álcool. Atualmente após a doença cardíaca e o câncer o álcool se constitui no terceiro problema mais importante de saúde nos Estados Unidos. De 30 a 45% aproximadamente de todos os adultos norte americanos apresentaram, pelo menos, um episódio amnésico por álcool como por exemplo: dirigir embriagado, faltar à escola ou ao emprego devido a um consumo de álcool excessivo. Outro dado alarmante trata-se de que aproximadamente metade de todos os acidentes automobilísticos que possuem vítimas fatais envolvem um motorista embriagado sendo que este percentual se eleva para 75% se forem considerados os acidentes que ocorrem tarde da noite. A utilização bem como os transtornos relacionados com o álcool estão também associados com aproximadamente 50% de todos os homicídios e 25% dos suicídios. O abuso de álcool não só reduz a expectativa de vida em aproximadamente 10 anos como também está à frente de todas as demais substâncias em mortes relacionadas a substâncias (KAPLAN, SADOCK e GREBB, 1997).

Embora existam muitas formas de tratamentos tais como: a Psicoterapia, a medicação, a Terapia Comportamental, os Alcoólicos Anônimos, as Casas de Passagem etc, é válido lembrar que os pacientes que são encorajados, persuadidos, ou até mesmo coagidos ao tratamento pelas pessoas que lhes são especiais (como por ex., filhos ou esposa) são bem mais capazes de permanecer em tratamento como também apresentam um melhor prognóstico do que os que não

recebem este tipo de pressão. Porém, sabe-se que o melhor prognóstico é que as pessoas procurem um psiquiatra voluntariamente, por concluírem que são alcoólatras (CARTER et al., 2001).

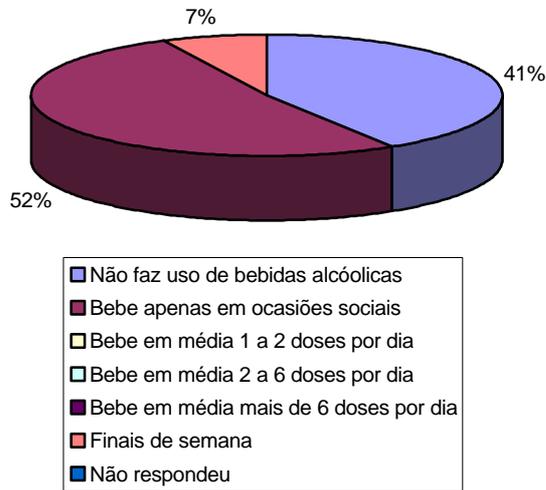


Figura 20: Consumo de Álcool

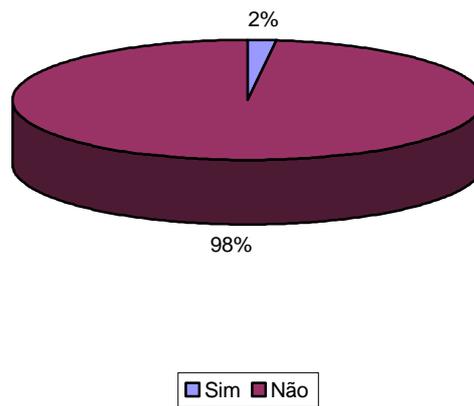


Figura 21: Percentagens de trabalhadores que presenciaram ou não algum erro de um colega por este estar alcoolizado

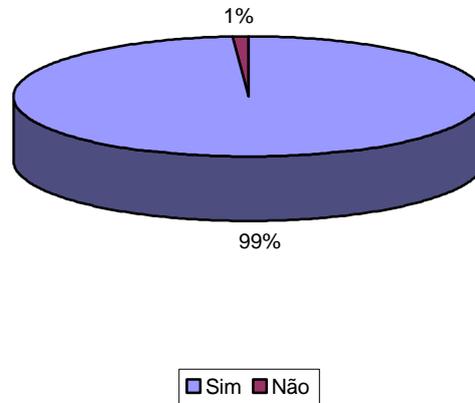


Figura 22: Percentagens de trabalhadores que acham que o ritmo de produção de um colega pode ou não ser afetado quando este está alcoolizado

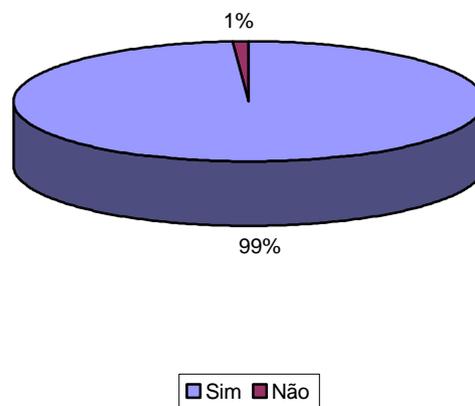


Figura 23: Percentagens de trabalhadores que acham que a qualidade do trabalho de um colega pode ou não ser afetado quando este está alcoolizado

3.5 O Perfil da Amostra segundo Horas de Sono

O sono é tão primordial para o organismo humano que sua privação pode acarretar muitas vezes a uma desorganização do ego, delírios, alucinações, aceleração no envelhecimento, maior probabilidade de doenças como também maior vulnerabilidade a alterações humorais (impotência sexual, distúrbios de memória e depressão, ansiedade, dentre outras) como também maior é a probabilidade do indivíduo adoecer mais. Pessoas por exemplo, privadas do sono REM, tendem a permanecer mais irritadiças como também letárgicas. Em experiências com ratos a privação do sono acarretou em aparência debilitada, perda de peso, lesões cutâneas, ingestão alimentar aumentada, gasto de energia aumentado, temperatura corporal diminuída e morte. Como o sono pode afetar e muito a produtividade bem como a qualidade do trabalho humano em seu ambiente de trabalho este também foi objeto de estudo. Embora somente 37% (figura 24) dos pesquisados dormirem menos de 6 horas por noite, faz-se necessário um diagnóstico mais abrangente de como está a qualidade deste sono como, por exemplo (KAPLAN, SADOCK e GREBB, 1997):

- O indivíduo se sente sonolento ou tem ataques de sono durante o dia?
- Cochila durante o dia?
- Possui problemas de concentração durante o dia?
- Possui dificuldades para adormecer, ao deitar-se à noite?
- Desperta durante a noite?
- Desperta mais de uma vez?
- Há quanto tempo esta pessoa possui problemas para dormir?
- O que a mesma acha que os desencadeou?
- Se os horários de dormir e despertar em fins-de-semana distinguem daqueles dos dias de semana?
- Se outras pessoas na casa interrompem seu sono
- Se é despertado frequentemente à noite por dor ou pela necessidade de usar o banheiro
- Se consome bebidas cafeínadas

- Se a mesma ronca
- Se o companheiro ronca

É preciso ressaltar ainda que 50% da amostra já presenciaram algum erro de um colega por este está com sono (figura 25) e porcentagens iguais a 97% acham que o ritmo de produção bem como a qualidade do trabalho de um colega pode ser afetado quando este está com sono (figuras 26 e 27). São dados preocupantes haja visto que de acordo com Rizzo (1998), 40% da população brasileira não só apresenta algum tipo de distúrbio relacionado ao sono como também a grande maioria das insônias apresentam causas psicológicas (preocupação e ansiedade) podendo ser alteradas mediante mudanças comportamentais como por exemplo:

- não dormir com fome (se for o caso, ingerir alimentos leves);
- possuir sempre um horário específico para dormir;
- não ir para cama sem sono;
- ingerir moderadamente café, álcool e chocolate;
- não ingerir os alimentos descritos anteriormente após as 19 horas;
- não dormir com frio ou calor.

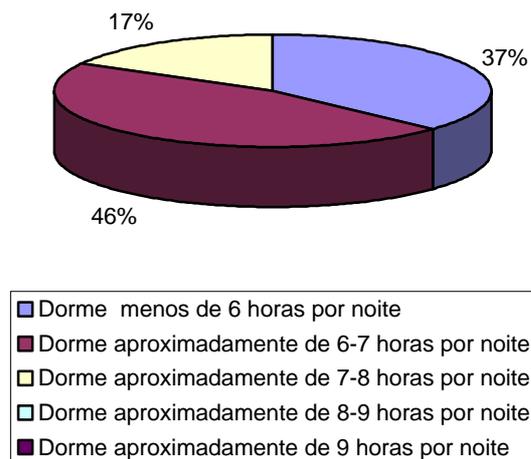


Figura 24: Horas de sono

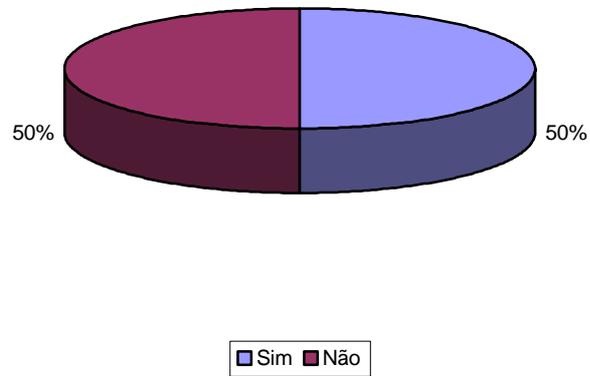


Figura 25: Percentagens de trabalhadores que presenciaram ou não algum erro de um colega por este estar com sono

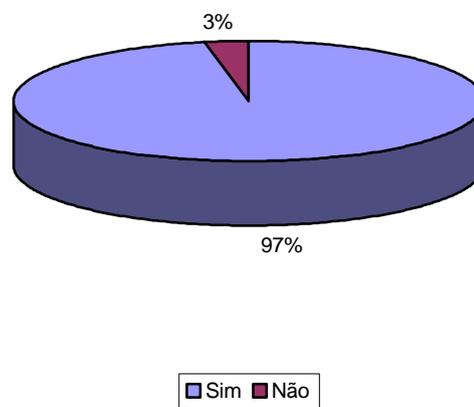


Figura 26: Percentagens de trabalhadores que acham que o ritmo de produção de um colega pode ou não ser afetado quando este está com sono

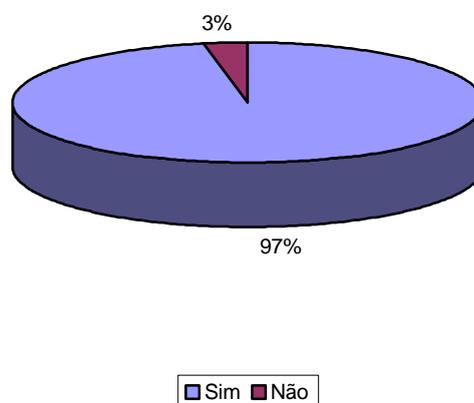


Figura 27: Percentagens de trabalhadores que acham que a qualidade do trabalho de um colega pode ou não ser afetado quando este está com sono

3.6 O Perfil da Amostra segundo Situação Conjugal

A briga conjugal é uma crise importante, na vida do adulto. As pessoas crescem, desenvolvem-se e se modificam em vários ritmos. Um cônjuge pode descobrir que o outro modificou, desde que se casaram. Na realidade, foram os dois que modificaram e evoluíram e não necessariamente em rumos complementares. Geralmente um dos cônjuges culpa uma terceira pessoa pela falta de afeto e se recusa a analisar seu próprio papel. Alguns aspectos podem gerar uma crise conjugal: necessidade por mudança, preocupação com agir de maneira responsável, medo de enfrentar a si mesmo, casamento entre adolescentes, casamento entre membros de diferentes níveis socioeconômicos, doenças dos filhos, adultério etc (CARTER, 2001).

De acordo com pesquisas (PINHEIRO, 2002), 60% dos homens e 40% das mulheres tiveram, no mínimo, um encontro extraconjugal. Como este era o problema mais freqüente enfrentado pelos funcionários haja visto que 77% das amostras afirmaram ter problemas conjugais rotineiros e que ocasionava problemas não

somente com a produtividade mas também com a qualidade do produto (figura 28) este assunto também foi pesquisado. No anexo 10, por exemplo, é possível observar que dos 31 defeitos gerados em um mês 19 foram somente de um funcionário que relatou estar passando por uma grave crise conjugal, os 12 defeitos restantes foram ocasionados pelos demais soldadores porém não foram averiguadas as causas. Podemos comprovar ainda mais que o fator briga conjugal interfere na qualidade já que 80% afirmaram já haver presenciado algum erro de algum colega de trabalho por este estar com problemas conjugais (figura 29), 91% achar que o ritmo de produção é afetado (figura 30) como também 98% achar que a qualidade é afetada quando um colega está com problemas conjugais (figura 31).

Existem alguns meios como psicólogos e a terapia de casais que são capazes de ajudar casais com este tipo de problema (KAPLAN, SADOCK e GREBB, 1997).

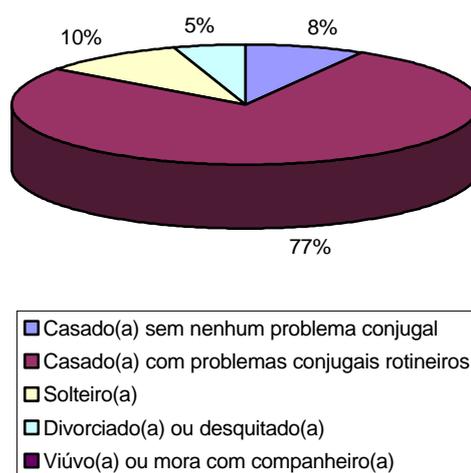


Figura 28: Situação Conjugal

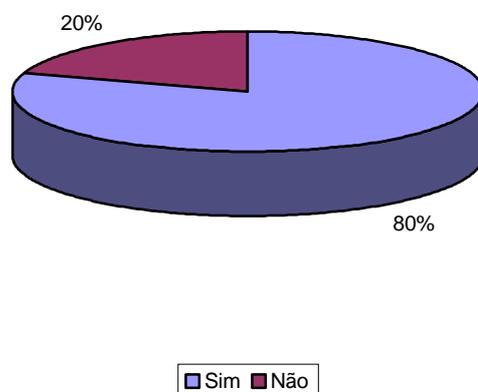


Figura 29: Percentagens de trabalhadores que presenciaram ou não algum erro de um colega por este estar com problemas conjugais

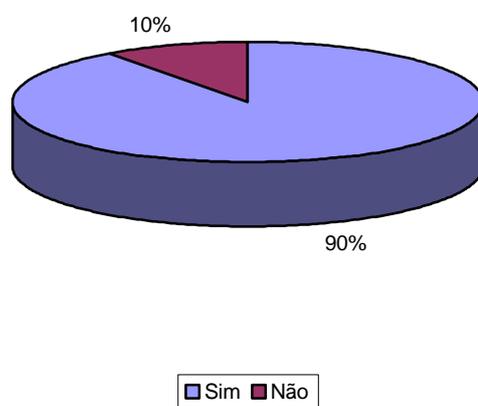


Figura 30: Percentagens de trabalhadores que acham que o ritmo de produção de um colega pode ou não ser afetado quando este está com problemas conjugais

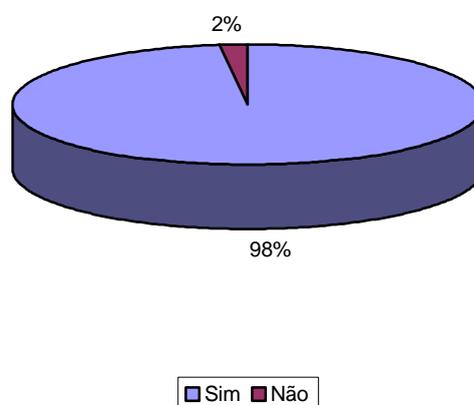


Figura 31: Percentagens de trabalhadores que acham que a qualidade do trabalho de um colega pode ou não ser afetado quando este está com problemas conjugais

3.7 O Perfil da Amostra segundo Atividade Física

Uma vez que os fatores depressão, ansiedade, estresse, sono, alcoolismo podem ser beneficiados pela prática regular da atividade física, este também foi objeto de estudo.

Estudos epidemiológicos e fisiopatológicos afirmam que os exercícios estimulam a saúde em diversos aspectos (SANTAREM, 2000):

- 1) Alívio de Tensões Emocionais:** a atividade física é reconhecida como uma maneira eficaz de aliviar o stress emocional, reduzindo assim um importante fator de risco para várias doenças crônicas.
- 2) Melhora da Composição Sangüínea:** em geral os exercícios tendem a normalizar os níveis de glicose, gorduras e várias outras substâncias no sangue, que podem estar modificados e trazer riscos aos portadores.
- 3) Redução da Pressão Arterial:** pessoas ativas fisicamente tendem a possuir níveis pressóricos mais baixos, e os exercícios em geral auxiliam a reduzir a

pressão arterial dos hipertensos.

4) Estímulo ao Emagrecimento: qualquer tipo de exercício estimula a diminuição da gordura corporal, reduzindo assim a chance da pessoa desenvolver doenças como a arteriosclerose, o diabetes e outras.

5) Aumento da Densidade Óssea: uma das conseqüências do sedentarismo trata-se da diminuição progressiva da resistência óssea, aumentando assim o risco de fraturas, e os exercícios físicos constituem recurso de altíssima importância para evitar e reverter essa situação.

6) Aumento da massa muscular: o aumento do volume e força dos músculos, protegendo as articulações e favorecendo a aptidão física é apenas um dos inúmeros benefícios que a atividade física habitual pode gerar.

7) Desenvolvimento da aptidão física: os exercícios aumentam a capacidade das pessoas realizarem esforços, permitindo assim maior autonomia motora, condição conhecida como boa qualidade de vida.

De acordo com Kaplan, Sadock e Grebb (1997, p. 578) “a atividade física regular tem efeito positivo sobre a redução de estresse. Também é útil no tratamento e prevenção dos problemas mentais como ansiedade, depressão e problemas físicos tais como obesidade, cardiopatia, diabete e hipertensão”.

Uma vez que 17% da amostra praticam regularmente atividade física contínua ou intervalada (com duração entre 20 e 30 minutos, de três a cinco vezes por semana, com intensidade variando entre leve e moderada) (figura 32), estes estão proporcionando benefícios significativos à saúde.

Tais pesquisas (GUEDES e GUEDES, 1998) têm oferecido subsídios para desmistificar o conceito de que são necessários exercícios físicos vigorosos para se obter alguma vantagem à saúde. Este fato é particularmente importante para pessoas que se apresentam obesas ou com sobrepeso, para quem a melhor opção é por exercícios de baixa a moderada intensidade.

Porém, 13% da amostra que pratica atividade física contínua ou intervalada, menos de 20 minutos, de 3 a 5 vezes por semana (figura 32) poderia ainda mais se beneficiar desta atividade caso sua duração aumentasse em apenas dez minutos. Entretanto, os restantes 67% que nunca ou raramente fazem atividade física (figura 32) deveriam seguir as recomendações do Programa Agita São Paulo

(SECRETARIA DE ESTADO DA SAÚDE e CELAFISCS, 1998). Desta maneira, a atividade física regular poderia diminuir a chance de desenvolver doenças metabólicas como doenças coronarianas, doenças cerebrovasculares, diabetes, hipertensão, câncer, pedras na vesícula e obesidade (WEINBERG e GOULD,1995). Podendo também reduzir os níveis de LDL (colesterol “mal”), triglicerídeos e peso corporal enquanto aumenta os níveis de HDL (colesterol “bom”) e melhora o desempenho do coração e pulmões (NIH, 1996). O risco de indivíduos inativos desenvolverem doenças cardíacas é duas vezes maior que em indivíduos regularmente ativos (NIH, 1995). A prática de exercício físico pode abrandar a depressão e reduzir a ansiedade (SALLIS e OWEN, 1999).

Como a empresa possui academia gratuita e alguns convênios com algumas academias uma melhor divulgação e incentivo se faz essencial para que os funcionários utilizem este benefício oferecido pela empresa haja visto que somente dois funcionários utilizam a academia.

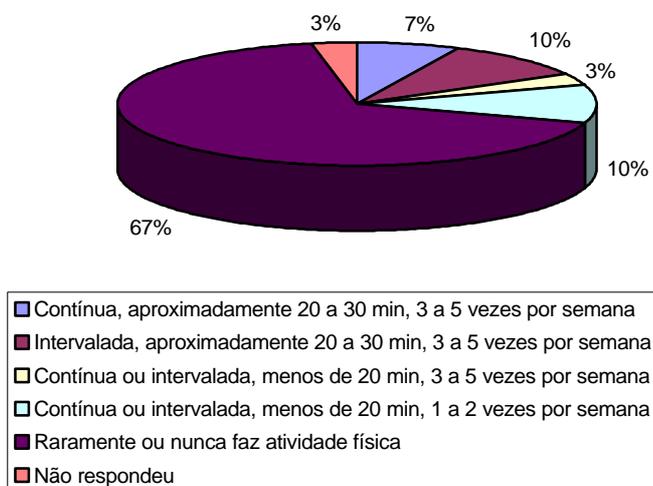


Figura 32: Atividade física

3.8 O Perfil da Amostra segundo Hábitos Alimentares

Segundo THE JOHNS HOPKINS UNIVERSITY (1999), o segredo para uma alimentação saudável está na moderação, variedade e equilíbrio, onde devemos

sempre escolher os alimentos que nos proporcionam o melhor balanceamento de nutrientes que nosso corpo necessita.

De acordo com os resultados nutricionais adquiridos nesta anamnese nutricional, a maioria dos pesquisados demonstra não possuir hábitos alimentares saudáveis, haja visto que, somente 43% toma café da manhã diariamente (figura 33), 72% faz duas refeições diariamente (figura 34) e apesar de 53% consumir quantidades de açúcares e carboidratos moderados, 27% da amostra consome altas quantidades de carboidratos e baixas quantidades de açúcares e 17% faz uso de lanches rápidos (figura 35).

Esses dados são preocupantes e foram objeto de estudo devido ao fato de que maus hábitos alimentares também podem afetar a produtividade bem como a qualidade do trabalho humano em seu ambiente de trabalho. De acordo com Kaplan, Sadock e Grebb (1997), “O estilo de vida e os hábitos pessoais são fatores importantes na causa de doença e morte, nos Estados Unidos, respondendo por cerca de 70% de todas as doenças, tanto físicas quanto mentais. A obesidade, por exemplo, está relacionada a doenças cardíacas e diabete. O peso de uma pessoa guarda relação direta com seus hábitos alimentares e exercício. Muitas mortes por câncer estão relacionadas com maus hábitos alimentares”.

3.8.1 O perfil da amostra segundo regularidade do café da manhã

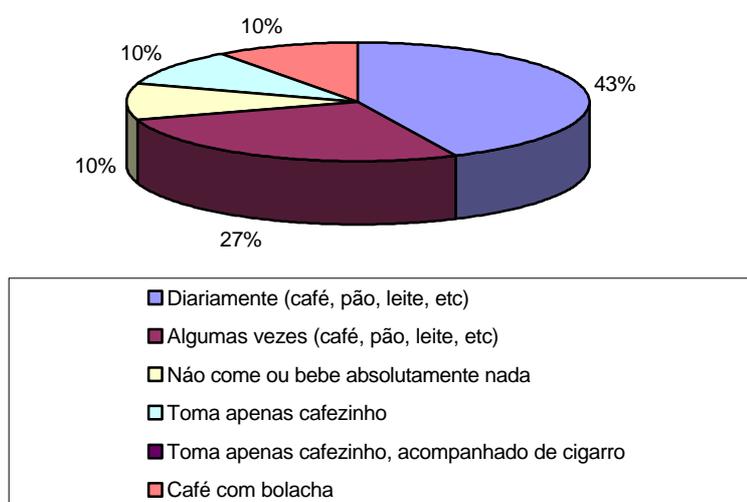


Figura 33: Regularidade do café da manhã

3.8.2 O perfil da amostra segundo regularidade das refeições

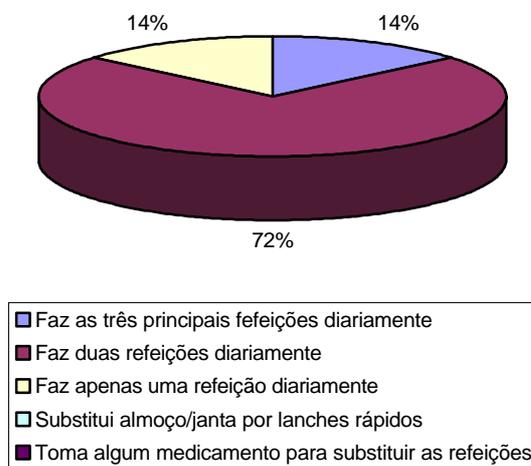


Figura 34: Regularidade das refeições

3.8.3 O perfil da amostra segundo hábitos alimentares

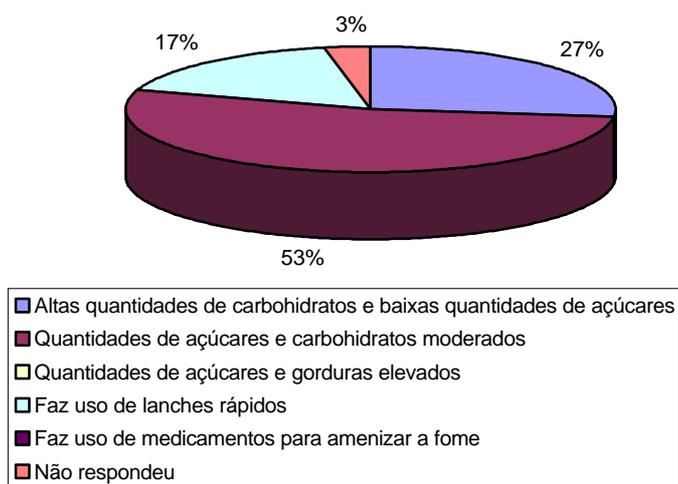


Figura 35: Hábitos alimentares

3.9 O Perfil da Amostra segundo Classificação do Estado Nutricional Segundo IMC

Uma pesquisa foi realizada por uma empresa terceirizada responsável pela alimentação na empresa X, durante uma semana com todos os funcionários que se alimentavam naquele restaurante. De acordo com os resultados é possível observar como está o Índice de Massa Corpórea dos funcionários e concluir que uma grande porcentagem da amostra (figuras 36, 37 e 38) se encontra com sobrepeso o que realmente reforça que os funcionários ou não estão tendo bons hábitos alimentares ou estão praticando pouco ou nenhum exercício físico ou então uma junção de ambos.

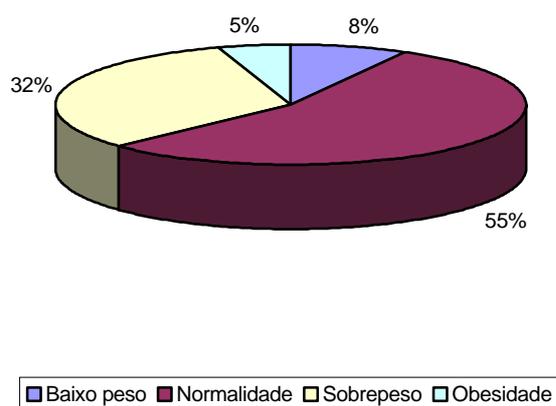


Figura 36: Classificação do estado nutricional segundo IMC

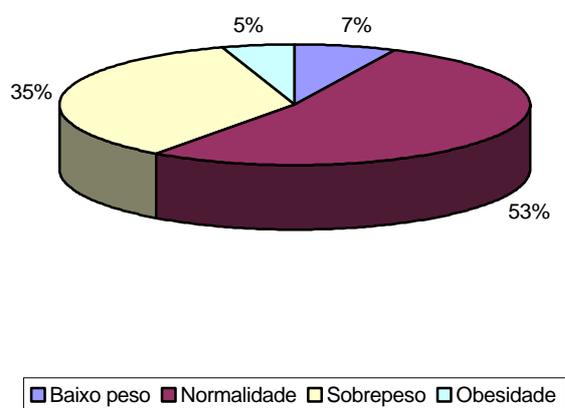


Figura 37: Classificação do estado nutricional – Sexo masculino

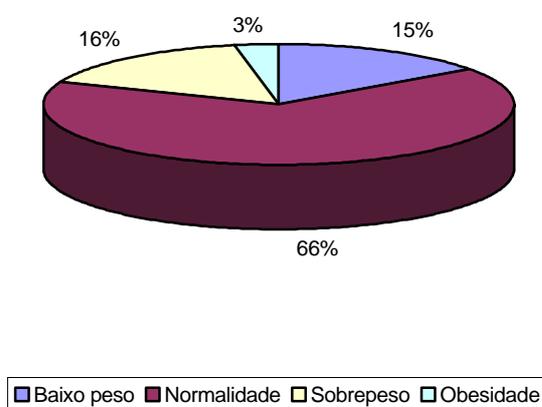


Figura 38: Classificação do estado nutricional – Sexo feminino

3.10 O Perfil da Amostra segundo Quadro Kanban Emocional

Com o intuito de ajudar ou amenizar os funcionários em seus problemas a empresa X possui um instrumento denominado Quadro Kanban Emocional. Várias

são as empresas que utilizam deste instrumento, que repercute resultados satisfatórios quando há empenho, aceitação bem como seriedade desde sua implantação até a sua utilização. Portanto, esta pesquisa foi realizada com o intuito de verificar sua eficiência na empresa em estudo.

3.10.1 O perfil da amostra segundo a finalidade do quadro kanban emocional

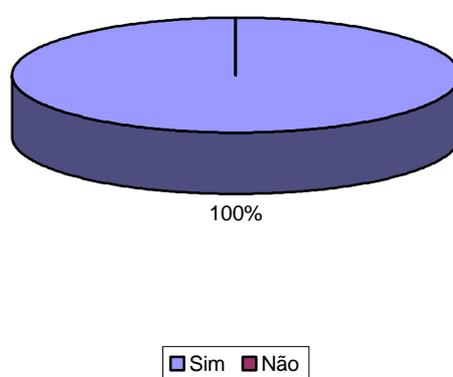


Figura 39: Percentagens de trabalhadores que sabem ou não qual a finalidade do Quadro Kanban Emocional

3.10.2 O perfil da amostra que consideram o quadro kanban emocional um bom instrumento

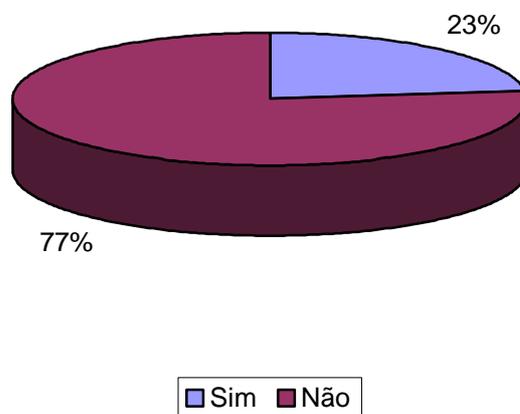


Figura 40: Percentagens de trabalhadores que acham que os funcionários podem ou não considerar o Quadro Kanban Emocional um bom instrumento para expressar seus reais estados emocionais

3.10.3 O perfil da amostra dos funcionários que não consideram o quadro kanban emocional um bom instrumento



Figura 41: Razões para o Quadro Kanban Emocional não ser considerado um bom instrumento

3.10.4 O perfil da amostra dos que expressam seus estados emocionais no quadro kanban emocional

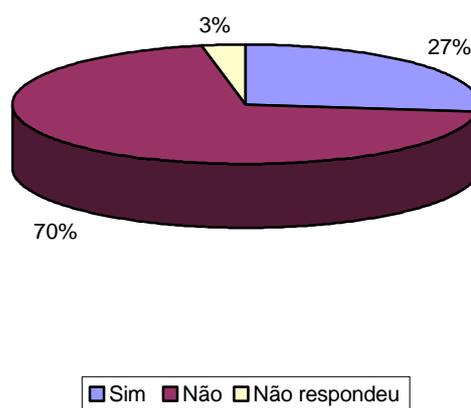


Figura 42: Percentagens de trabalhadores que acham que os colegas são verdadeiros ou não ao expressarem seus estados emocionais no Quadro Kanban Emocional

3.10.5 O perfil da amostra dos que expressam seus estados emocionais no quadro kanban emocional

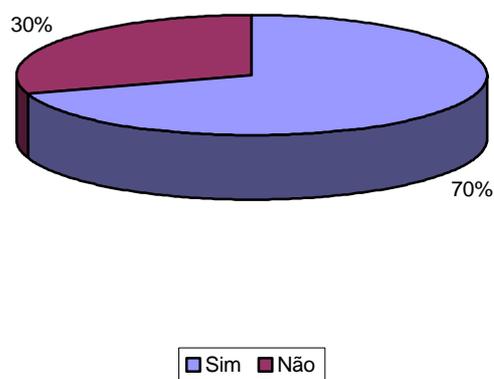


Figura 43: Percentagens de trabalhadores que acham que as pessoas seriam mais verdadeiras ou não se o Quadro Kanban Emocional não fosse visto publicamente

3.10.6 O perfil da amostra segundo verificação do quadro kanban emocional

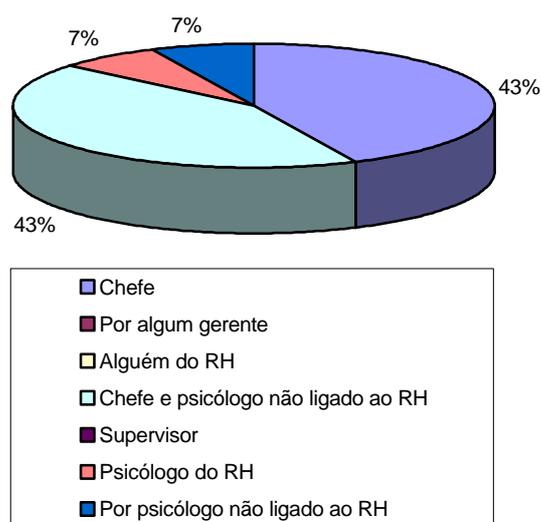


Figura 44: Verificação do quadro kanban emocional

3.10.7. O perfil da amostra segundo resolução dos problemas

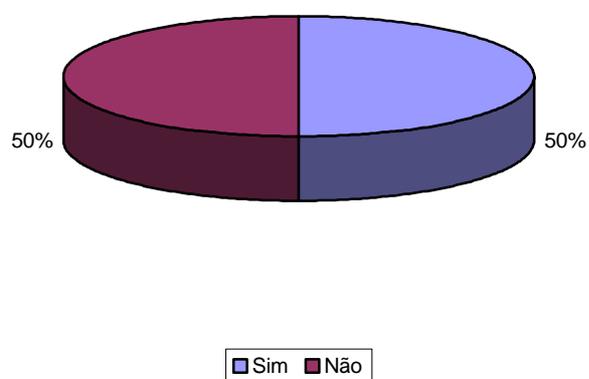


Figura 45: Percentagens de trabalhadores que acham que o Quadro Kanban Emocional pode ou não ajudá-lo na resolução ou pelo menos melhorar na resolução de seus problemas

3.10.8. O perfil da amostra segundo movimentação do kanban

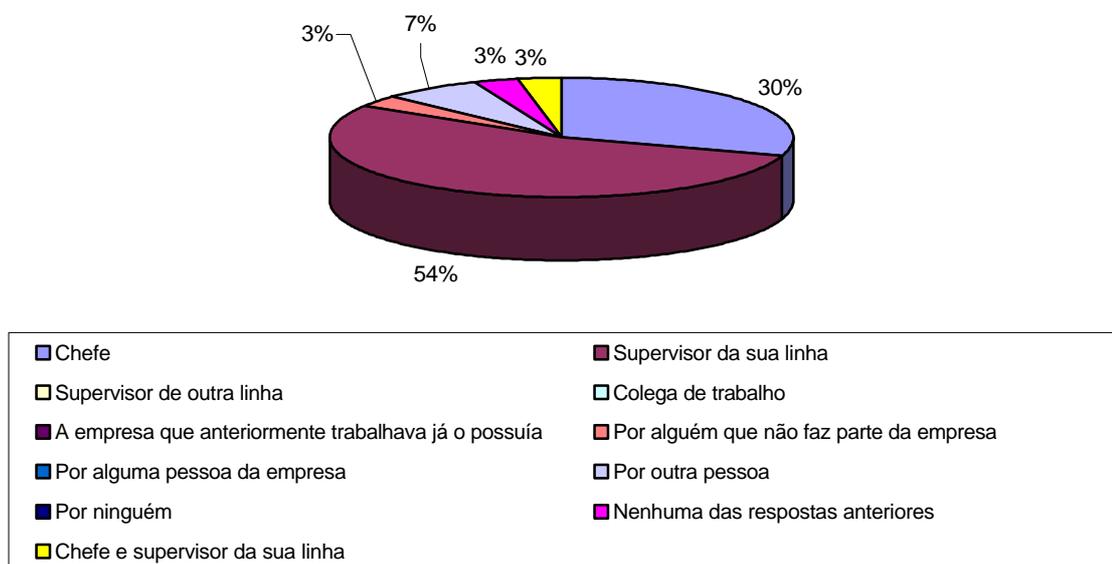


Figura 46: Você soube por qual pessoa que deveria movimentar o quadro kanban emocional

Embora todos os funcionários tenham conhecimento da finalidade do Quadro Kanban Emocional (figura 39), 77% da amostra não o considera um bom instrumento para expressar seus reais estados emocionais (figura 40), pelas mais diversas razões como pode ser verificado na figura 41, 70% da amostra acredita que os colegas não são verdadeiros ao expressarem seus reais estados emocionais no Quadro Kanban Emocional (figura 42). Entretanto, 70% acha que as pessoas seriam mais verdadeiras se o Quadro Kanban Emocional não fosse visto publicamente (figura 43), na figura 44 é possível perceber que a maioria dos funcionários gostaria que o Quadro Kanban Emocional fosse verificado ou pelo chefe ou por um psicólogo não ligado ao RH, porcentagens iguais a 50% da amostra acha e não que o Quadro Kanban Emocional pode ajudá-lo ou pelo menos facilitar a resolução dos seus problemas (figura 45), e finalmente 54% da amostra souberam pelo supervisor da linha que o Quadro Kanban Emocional deveria ser movimentado diariamente (figura 46).

O fato de 24% dos funcionários achar que a pessoa responsável pela verificação diária do Quadro Kanban Emocional não está preparada para exercer tal função, deve-se ao fato da mesma não receber realmente nenhuma orientação para lidar com os mais diversos problemas que certamente surgirão. Porém, não se deve esquecer que os responsáveis pela verificação do quadro Kanban Emocional são geralmente engenheiros ou administradores, cujo sua formação não está voltada para ciências humanas e que por este e outros motivos deveriam receber alguma orientação para exercer tal função. Vale aqui destacar o que Lee Laloca (apud STURION, 2002, p.21) disse ao ser questionado a respeito do porquê de um engenheiro estudar psicologia: “Porque no mundo dos negócios há muitas pessoas doentes.” Questionado sobre quais tipos de doenças este respondeu: “Psicológicas.” Vale a pena destacar que Lee Laloca foi o responsável por tirar a Chrysler da falência. Os funcionários, no entanto, apesar de receberem pontuação máxima no item participação segundo anexo 12, não participam da escolha nem sequer recebem uma justificativa por que tal pessoa será responsável pela verificação do Quadro Kanban Emocional. Em empresas onde o Quadro Kanban Emocional gera bons resultados, os responsáveis pelo mesmo recebem um treinamento antes de iniciar tal função e quando por algum motivo não conseguem ajudar seu funcionário encaminham o mesmo para o órgão de Recursos Humanos. É válido destacar ainda que a empresa X possui um órgão de Recursos Humanos, porém, voltado para a parte burocrática da empresa como por exemplo: demissões, folhas de pagamento etc, e o mais preocupante é que o plano de saúde oferecido pela empresa não possui convênio com psicólogos tampouco com psiquiatras.

O fato de não haver uma só pessoa designada para explicar a função e utilização do Quadro Kanban Emocional é apenas um dos tantos outros motivos que deixam transparecer aos funcionários a pouca importância de tal instrumento para a empresa bem como a desconfiança, o medo de perder o emprego, a vergonha de mostrar publicamente seus estados emocionais etc fazem com que os funcionários não expressem com veracidade seus reais estados emocionais tornando assim o Quadro Kanban Emocional um instrumento não muito eficaz para a empresa X.

3.11 O Perfil da Amostra segundo Benefícios Oferecidos pela Empresa X

A empresa X possui diversos benefícios como pode ser observado a seguir e como estes são importantes para motivar os funcionários este também foi objeto de estudo. De acordo com a percentagem da amostra é possível perceber que os funcionários estão satisfeitos com os benefícios haja visto que 70% o consideram bom. Entretanto, é válido destacar que de acordo com relatos coletados e observados o benefício mais valorizado pelos funcionários trata-se do plano de saúde:

- Plano de Saúde – para funcionários e dependentes, hoje o custo total gira em torno de 10% para os funcionários e 90% para a empresa
- Serviço Odontológico – somente para funcionários (coberto integralmente)
- Subsídio de Medicamentos – para funcionários e dependentes (50% coberto pela empresa mediante a apresentação de receita médica)
- Berçário – para crianças até nove meses (Turno 02 e 03) sendo que os berçários não acompanham as horas extra
- Alimentação Subsidiada – somente 20% do valor da refeição realizada no restaurante interno é paga pelo funcionário, cerca de R\$ 0,47
- Transporte Fretado – o funcionário paga somente R\$ 0,50 por viagem
- Brinde Natal – bolsa com itens de alimentação e utensílios no valor de mais ou menos R\$ 50,00
- Venda Interna de Produtos – em média 30% mais barato
- Participação Pelos Resultados – em média um salário a mais ao final do ano
- Bolsa de Estudo, Curso Técnico, Idioma, Curso Superior giram em torno de 50% porém com algumas restrições
- Homenagens
- Previdência Privada – para funcionários com mais de 10 anos de empresa (totalmente pago pela empresa)
- Grêmio com academia de ginástica

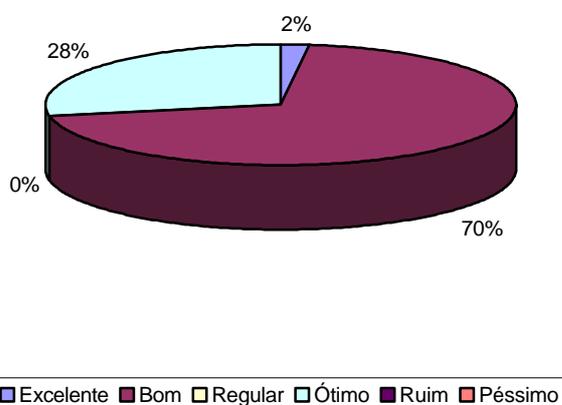


Figura 47: Classificação dos benefícios oferecidos pela empresa

3.12 O Perfil da Amostra segundo Prioridades

De acordo com a amostra 46% considera o salário como o mais importante (figura 47) isto quer dizer que a grande maioria está ainda na base da pirâmide de Maslow (figura1) e que, portanto ainda as necessidades fisiológicas ou seja, as necessidades básicas ainda não estão supridas.

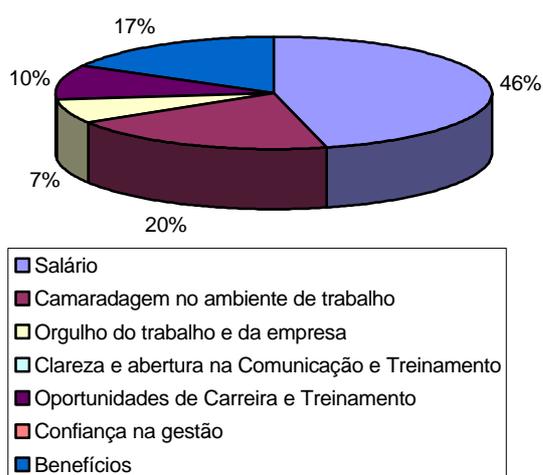


Figura 48: Classificação segundo prioridades

3.13 O Perfil da Amostra segundo Ritmo de Produção, Qualidade do Trabalho, Realização do Trabalho, Erro, Convívio com os colegas e Licença do trabalho por Problemas Pessoais e Satisfação Profissional

Alguns questionamentos sobre assuntos como: ritmo de produção, qualidade do trabalho, realização no trabalho, erros, convívio com os colegas, licença devido a problemas pessoais e satisfação pelo trabalho foram essenciais para uma melhor conclusão deste trabalho já que estes através dos fatores externos sofrem grandes alterações.

É válido destacar tais resultados:

- 97% da amostra afirmaram que quando um colega está com algum problema o ritmo de produção é afetado (figura 49),
- 97% afirmaram que a qualidade do trabalho é afetada quando um colega está com algum problema (figura 50),
- 60% afirmaram que algum colega pode esquecer de colocar algum componente ou até mesmo não realizar o trabalho corretamente por este estar com algum problema (figura 51)

- 60% afirmaram já haver presenciado algum erro de algum colega por ele estar com algum problema (figura 52),
- 93% afirmaram que o convívio entre os colegas torna-se muito mais difícil quando um colega está com algum problema (figura 53),
- 29% saíram de licença nos últimos meses devido a problemas pessoais (figura 54),
- 35% possuem prazer pela profissão, procura resultados e chance de promoção (figura 55),

Embora, todos estes dados comprovem o quanto os fatores externos podem influenciar na produtividade humana em seu ambiente de trabalho outros dados contidos no anexo 11 também são extremamente importantes para tal constatação haja vista que a empresa X recebeu as seguintes pontuações:

- defeitos (internos), pontuação 1,
- custos de garantia, pontuação 2,
- confiabilidade do produto em serviço, pontuação 2,
- produtividade, pontuação 4

Portanto como a pontuação varia de 0 a 5 é possível perceber que a empresa X possui problemas em relação a sua Qualidade Total e a sua Produtividade não somente em relação a pontuação ideal mas também em relação aos líderes europeus.

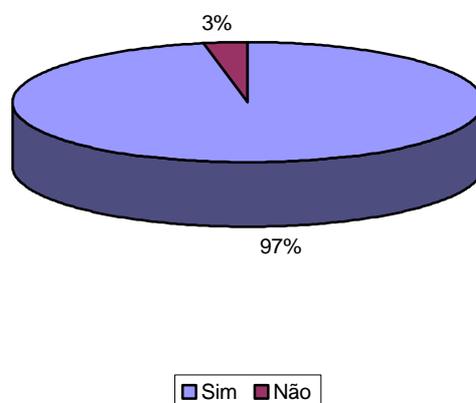


Figura 49. Percentagens de trabalhadores que acham que o ritmo de produção de um colega pode ou não ser afetado quando este está com algum problema

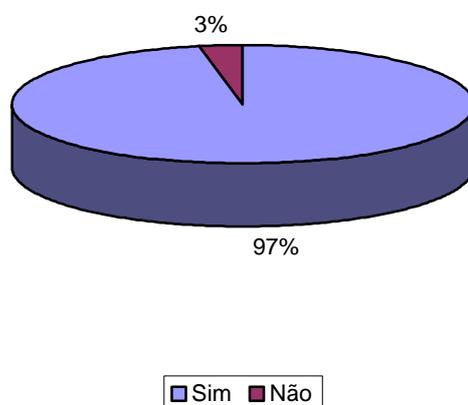


Figura 50: Percentagens de trabalhadores que acham que a qualidade do trabalho de um colega pode ou não ser afetado quando este está com algum problema

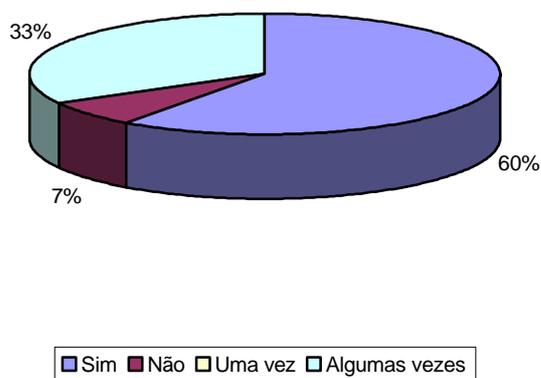


Figura 51: Percentagens de trabalhadores que acham que alguém pode ou não esquecer de colocar algum componente ou não realizar o trabalho corretamente por este estar com algum problema

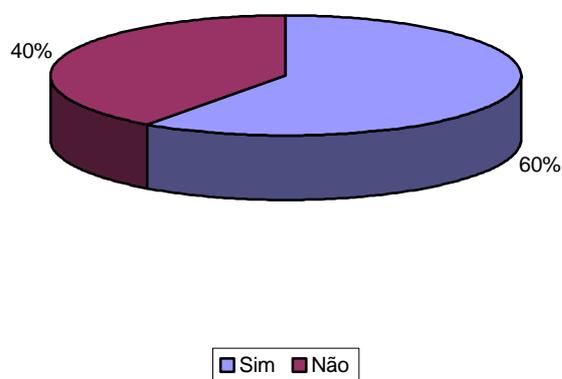


Figura 52: Percentagens de trabalhadores que presenciaram ou não algum erro de um colega por este estar com algum problema

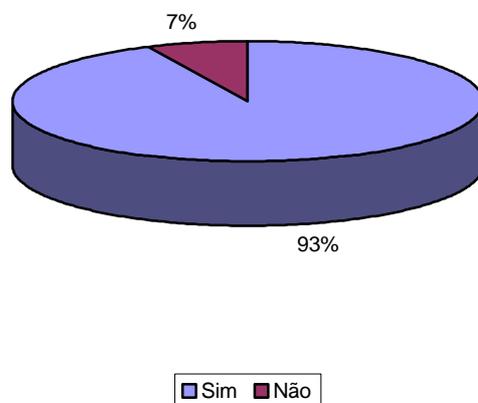


Figura 53: Percentagens de trabalhadores que acham que o convívio se torna ou não mais difícil quando um colega está com algum problema

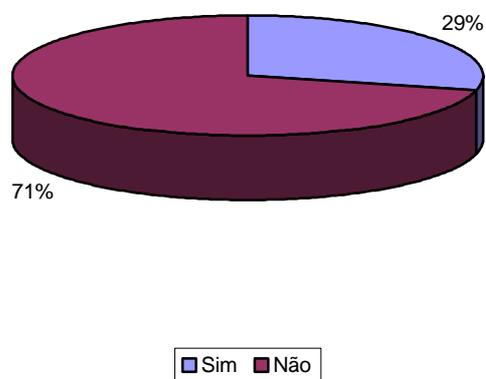


Figura 54: Percentual de trabalhadores que saíram de licença durante os últimos 12 meses devido a problemas pessoais



Figura 55: Classificação segundo satisfação profissional

4 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

4.1 Conclusões

Através da análise dos resultados há a confirmação das duas hipóteses:

- Os fatores (depressão, ansiedade, estresse, sono, brigas conjugais, alcoolismo) afetam a produtividade humana em seu ambiente de trabalho.
- É possível promover mudanças para que a produtividade humana não seja afetada.

Os resultados apresentados em três meses de observações e aplicação de questionários, levam a crer que, os principais fatores que afetam a produtividade dos trabalhadores em seu ambiente de trabalho são: depressão, ansiedade, estresse, sono, brigas conjugais e alcoolismo.

Apesar da empresa X possuir alguns instrumentos de ajuda aos funcionários como pode ser constatado ao longo desta pesquisa foi possível através de observações e questionários perceber que estes instrumentos não são realmente eficazes, mas poderiam se caso houvesse maior divulgação e seriedade como também pode ser verificado nesta pesquisa.

Embora, as mudanças e quebras de paradigmas sejam difíceis são extremamente necessárias para que a produtividade humana em seu ambiente de trabalho não seja afetada.

Nesta era da informação e do conhecimento, o ritmo das mudanças é vertiginoso. Neste cenário, os princípios do empreendedorismo há que permear a vida das organizações, dotando o homem com sólidos conhecimentos, informações e, principalmente autonomia, condições básicas para o mundo competitivo. É preciso investir no ser humano e gerar seu bem estar, pois é ele o maior recurso de uma empresa.

Investir na saúde, na qualidade de vida, e no bem estar das pessoas não representa prejuízo para a empresa ao contrário, o aumento de produtividade implica em um aumento da satisfação dos funcionários, promovendo baixos índices

de absenteísmos e menores gastos com despesas médicas. Além de evitar custos e perda de tempo com treinamento de substitutos, não esquecendo da redução no número de acidentes de trabalho.

O sentimento de orgulho por sua empresa e pelo trabalho que exerce só surgirá quando o trabalhador sentir que é parte integrante da engrenagem organizacional, um elemento determinante no sucesso da marca e do produto. Em contrapartida, uma empresa socialmente responsável apresenta vantagem competitiva e enaltece a imagem da companhia perante os consumidores, e os funcionários exercem sua função com mais ânimo por saber que seu esforço não está gerando somente lucros para o empregador.

É claro que é o empresário que indiscutivelmente lucra com a redução do absenteísmo, o aumento da produtividade e da qualidade, mas é o empregado que sente “na pele” os inúmeros benefícios destas ações.

4.2 Recomendações

Com a finalidade maximizar os resultados em relação aos fatores que afetam a produtividade humana em seu ambiente de trabalho o mesmo deve apresentar determinados fatores. São eles:

- A aplicação de questionários que tracem o perfil dos funcionários a fim de direcionar a elaboração de programas como: de qualidade de vida, de saúde do trabalhador etc;
- A realização de palestras que orientem sobre os aspectos salutareis e esclareçam dúvidas dos funcionários;
- A “disseminação” pelo ambiente de trabalho de dicas de saúde;
- A “disseminação” da medicina preventiva;
- Ambiente de trabalho ergonômico;
- Atividade física: campeonatos internos, participação em eventos externos e ginástica laboral;

- Programa de gerenciamento de peso, com avaliação médica e nutricional periódica;
- Programa anual de palestras educativas, sobre temas sugeridos pelos próprios funcionários;
- Proporcionar ao funcionário, mediante o programa de promoção da saúde, o maior número de instrumentos possíveis a fim de que o funcionário tenha a possibilidade de melhorar sua qualidade de vida;
- Um setor de Recursos Humanos atuando na área humana;
- Convênio com psicólogos e psiquiatras;
- Maior divulgação dos benefícios oferecidos pela empresa bem como o melhoramento de alguns deles;
- Palestras e eventos destinados à família;
- Sugerimos que esta análise da influência dos fatores externos seja verificada também em outras empresas haja vista que na empresa X havia diferenciações entre as linhas de produção.

FONTES BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Douglas. **Agita Mundo**. Disponível em: <<http://www.agitasp.com.br/agitamundo/articha.asp?view>>. Acesso em: 11 jan. 2002.

ALBERT, Eric e URURAHY, Gilberto. **Como tornar-se um bom estressado**. Rio de Janeiro: Salamandra, 1997.

ALMEIDA, Elisabete. **Saiba como controlar o estresse em sua vida**. Disponível em: <http://www.lincx.com.br/lincx/orientação/homem/controlar_stress.html>. Acesso em: 22 mar. 2001.

BALLONE, Geraldo. **Estresse, Ansiedade e Esgotamento**. Disponível em: <<http://www.epub.org.br/cm/n11/doenças/estresse.html>>. Acesso em: 22 mai. 2001.
BERCKOUCHE, Pierri. **Indústria um só mundo**. São Paulo: Ática, 1998.

BROMISK, Kátia. **Estresse**. Disponível em: <<http://www.intermega.globo.com/bromiskpsicologia/estresse.html>>. Acesso em: 21 abr. 2001.

CARVALHO, Antônio Vieira e SERAFIM, Oziléia Clen Gomes. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira, 1995.

CARVALHO, Tales de. **Sedentarismo: O inimigo Público Número 1**. Disponível em: <<http://acmp.org.br/docs/saúde.doc>>. Acesso em: 20 abr. 2001.

CAMPOS, Vicente Falconi. **O valor dos Recursos Humanos na era do conhecimento**. Belo Horizonte: Fundação Chistiano Ottoni, 1995.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. Belo Horizonte: Fundação Chistiano Ottoni, 1992.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Controle da qualidade total**. Belo Horizonte: Fundação Chistiano Ottoni, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. Ed. Compacta. São Paulo: Atlas, 1995.

COMMUNITY AND PUBLIC SECTOR UNION ~ OCCUPATION HEALTH AND SAFETY. **Stress questionnaire**. Disponível em: <<http://www.cpsu.org/ohs/index.html>>. Acesso em: 3 fev. 2001. Traduzido e adaptado por TERTULIANO, Kirian Luiz.

COSTA, Inmaculada Figols. Programa para valorizar pessoas. **RH em síntese**, São Paulo, n.33, p.20, mar/abr. 2000.

CARMO, Paulo Sérgio do. **A ideologia do trabalho**. São Paulo: Moderna, 1996.

CARTER, Betty et al. **As Mudanças no Ciclo de Vida Familiar: Uma estrutura para a terapia familiar**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1995.

CHAPLIN, Charles. **Tempos Modernos**. Disponível em: <<http://br.geocities.com/d10g0/resumo.htm>>. Acesso em: 4 fev. 2002.

CORDÁS, Táki Athanássios. **Depressão: da bile negra aos neurotransmissores: uma introdução histórica**. São Paulo: Lemos Editorial, 2002.

CORDÁS, Táki Athanássios e MORENO, Ricardo Alberto. **Condutas em Psiquiatria**. São Paulo: Lemos Editorial, 2001.

DALLARIA, Dalmo de Abreu. **Direitos Humanos e Cidadania**. São Paulo: Moderna, 1998.

DATTI, D. **Mecanismos e prevenção do stress**. Rio de Janeiro: Editora Rosa dos Ventos, 1997.

DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão com Pessoas e Subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

DENISON, Rosemary. Eat well, work well. **Occupational Health**, v.51, n.7, p.24-27, 1999.

DONNELLY, J.E. **Microcomputer Applications in Exercise Physiology**, 1987, p.202-209.

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

ENCICLOPÉDIA BARSA. **Alcoolismo**, v. I, p.201-202, 2001.

ENCICLOPÉDIA BARSA. **Motivação**, v. X, p.180, 2001.

ENCICLOPÉDIA BARSA. **Produção**, v. XII, p.55-57, 2001.

ENCICLOPÉDIA BRITANNICA DO BRASIL. **Trabalho**, v. IX-XX, p.10963-10984. 1995.

METZ, Clayton. Idéias e Soluções para Driblar a Pressão. **Revista Exame**. v.22, n.16, p.98-101, jul.1998.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Minidicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro, 1977.

FIALHO, Francisco Antonio Pereira. **Ciências da cognição**. Florianópolis: Insular, 2001.

FIALHO, Francisco Antonio Pereira. **Introdução ao estudo da consciência**. Curitiba: Gênesis, 1998.

FUNDAÇÃO NACIONAL PRÊMIO QUALIDADE. **Prêmio Qualidade**. Disponível em: <<http://www.fnpq.org.br/qualidade.htm>>. Acesso em 20 ago. 2001.

GEMIGNANI, Janet Making wellness programs pay off. **Business & Health**, august, v.14, n.8, p.61,1996.

GENTIL, Valentim et al. **Pânico, Fobias e Obsessões: A experiência do Projeto AMBAN**. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1997.

GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL. **Resultados da GQT em várias empresas**. Disponível em:<<http://www.fdg.org.br>>. Acesso em: 10 fev. 2002.

GHORAYEB, Nabil. **Exercício físico**. Disponível em: <<http://www.emforma.com.br/coluna/exerfisico>>. Acesso em 7 jun. 2001.

GHORAYEB, Nabil; NETO, Turíbio Leite de Barros. **O Exercício: preparação fisiológica, avaliação médica, aspectos especiais e preventivos**. São Paulo: Atheneu, 1999.

GOMES, Paulo. Estresse, Exercício Físico, Ergonomia e Computador. **Revista Brasileira de Ciências do Esporte**, n.21, p.807-813, 1998.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. A necessidade de reinventar as empresas. **Revista de Administração de Empresas**, v.38, n.2, p.6-17, 1998.

GRUPO DE IDÉIAS. **Atividade Física**. Disponível em: <<http://www.grupodeideias.kit.net>>. Acesso em: 10 jan. 2002.

GUEDES, Dartagnan Pinto; GUEDES, Joana Elisabete Ribeiro Pinto. **Controle de peso corporal: composição corporal, atividade física e nutrição**. Londrina: Midiograf, 1998.

HIRSCHBRUCH, Márcia Daskal e Pereira, Raquel Franzini. **Comunicação pessoal**, 11 de maio, 1999.

HORTA, Luís. **A falta de exercício “Mata o coração”**. Disponível em: <http://www.fpcardiologia.pt/factor2.htm>>. Acesso em: 7 jan. 2001.

HOWLEY, Edward T.; FRANKS, B. Don. **Manual do Instrutor de Condicionamento Físico Para a Saúde**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.

HURLEY, Mary Lou. The high price of pain. **Business & Health**, v.14, n.6, p.31-34, 1996.

JOHNSON, P.B. **Fitness and you**. EUA: W.B. Saunders Company, 1988.

KAPCZINSKI, Flávio et al. **Bases Psicológicas dos Transtornos Psiquiátricos**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.

KAPLAN, Harold I.; SADOCK, Benjamin I.; GREBB, Jack A. **Compêndio de psiquiatria: ciências e ciências do comportamento**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

KONDO, Yoshio. **Motivação Humana**, São Paulo: Gente, 1994.

LEMOS, Fábio. Como lidar com o estresse e seus efeitos. **Revista Vida e Saúde**, v. 61, n.10, p.04-05, out.1999.

MARCHI, Ricardo de. **Administrador Profissional**. Órgão Informativo dos Administradores Profissionais de São Paulo. São Paulo, n.139, p.10, set./out. 1997.

MARTINS, Cerli A. O que é capital humano? **Jornal A Notícia**, Joinville, 10 abr. 2001. Empregos, p.10.

MARTINS, Mônica. Unidos pela qualidade. **Banas Qualidade**, ano X, n.104, p. 40-50, 2001.

MARTINS, Mônica. Funcionário feliz empresa produtiva. **Banas Qualidade**, ano IX, n.92, p. 29-38, 2000.

MÉDICE, Mirian de Cássia e ALMEIDA, Mirian Lino. **Economia Urbano Industrial**. São Paulo: Nova Geração, 2001.

MÉDICE, Mirian de Cássia e ALMEIDA, Mirian Lino. **A Globalização Econômica**. São Paulo: Nova Geração, 1999.

MENDES, Rení. **Patologia do Trabalho**. Rio de Janeiro: Atheneu, 1995.

MENDONÇA, Sônia. **A industrialização brasileira**. São Paulo: Moderna, 1997.

MICHAEL, Mina. **Stress-sinais e causas**. Roche, 1998.

MOLLER, Claus. **O Lado Humano da Qualidade**. São Paulo: Afiliada, 1995.

MONTEIRO, Luiz Fernando G. Fazendo ginástica. **Revista Proteção**, n.21, p.30-31, 1993.

NAHAS, Markus Vinícius. **Obesidade, controle de peso e atividade física**. Londrina (PR): Midiograf, 1999.

NATIONAL INSTITUTES OF HEALTH (NIH). **Live healthier, live longer-lowering cholesterol for the person with heart disease**. Publication No. 96-3805, september, 1996.

NETO, Turíbio Leite Barros. **Sedentarismo**. Disponível em: <http://www.emedix.com.br/artigos/mes001_1f_sedentarismo.shtml>. Acesso em: 12 dez. 2002.

NEWSTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo: Pioneira, 1992.

PAPAROUNIS, Demetrius. Doenças da Ansiedade. **Revista Tudo**, n.41, 2001.

PINHEIRO, Daniela. Traição. **Revista Veja**, n.2, p.76-83, 2002.

PINHEIRO, Marcelo e ESTARQUE, Márcia. **Estresse**. Disponível em: <<http://www.marcelomarcia.na-web/estresse.html>>. Acesso em: 02 nov. 2001.

PINTO, Dra. Regina Coeli Martins; NASCIMENTO, Dr. Ataíde Carlos Ribeiro. **Depressão Uma Abordagem Prática**. Joinville: Editora Letra Médica, 2000.

POLLACHI, Eleny. **Estresse: o lado positivo do vilão**. Disponível em: <<http://www.uol.com.Br/bemzem/ultnot/geral/ult492u165.htm>>. Acesso em: 02 set. 2002.

PROSA, Programa de Medicina Preventiva Joinville. **Estresse**. Joinville, 2000.

PROTEÇÃO, Capital Humano. **Revista Proteção**, v. 46, p.28-43, 1995. * OBS: não é citado o autor do artigo Capital Humano da revista Proteção.

PULCINELLI, Adauto J. Curso de capacitação para coordenadores do programa de ginástica na empresa. **Serviço Social da Indústria (SESI)**. Brasília, 1998.

ROSSINI, Carlos. O efeito do estresse. **Revista Empresas e Tendências**, v.5, n.46, p.21-22, 1998.

SABBATINI, Renato. Depressão, gênero feminino. **Jornal Correio Popular**, Campinas, 17 jun. 1997. Saúde p.17.

SALLIS, James F.; OWEN, Neville. **Physical activity and behavioral medicine**. SAGE Publications: California (USA), 1999.

SANTAREM, José Maria. **Exercício Físico**. Disponível em: <<http://www.saudetotal.com/publico/exfic/peso.htm>>. Acesso em: 20 jan. 2001.

SANTOS, Jayme. **Depressão, um melhor entendimento da doença**. Disponível em: <http://sites.uol.com.br/Jayme_santos/depr_ind_html>. Acesso em: 20 jun. 2001.

SANTOS, João Francisco Severo. **Exercício Físico: Ferramenta para melhoria da qualidade de vida na empresa**. Disponível em: <<http://www.evirt.com.br/artigos/severo01.htm>>. Acesso em 5 jun. 2001.

SECRETARIA DE ESTADO DA SAÚDE e CELAFISCS. Manual do Programa Agita São Paulo, São Paulo, 1998.

SINGER, Paulo. **O capitalismo e sua evolução lógica e sua dinâmica**. São Paulo: Moderna, 1995.

TEIXEIRA, Francisco M. P. **Revolução Industrial**. São Paulo: Ática, 1995.

RIBEIRO, Paulo Décio. **Kanban – Resultados de uma implantação bem sucedida**. Rio de Janeiro: COP Editora, 1989.

ROBINS, S.P. **Organizational Behavior**. Upper Saddle River, Prentice Hall, 1998.

STOUDEMIRE, Alan. **Fatores Psicológicos Afetando Condições Médicas**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.

STURION, Wagner. A qualidade de vida dos tempos modernos. **Banas Qualidade**, ano XI, n.118, 2002.

TAKEUCHI, Ikujiro Nonaka Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus Ltda, 1997

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do Conhecimento**. São Paulo: Negócio, 2000.

TERTULIANO, Kirian Luiz; Dias, Edmilson Antônio. **Questionário Kanban Emocional, PRODUTIVIDADE, QUALIDADE E ERRO**, 2001.

THE JOHNS HOPKINS UNIVERSITY. **Guidelines For Healthy Eating**. Disponível em: <<http://www.intelihealth.com/IH/ihtlh/wsihw000/325/7101/34076.html>> Acesso em: 26 jan. 2002.

TOLEDO, Flávio de. **Administração de pessoal**. São Paulo: Atlas S.A, 1981.

TUBINO, Dalvio Ferrari. **Sistemas de produção: A produtividade no chão de fábrica**. Porto Alegre: Bookman, 1999.

WEIMBERG, Robert S e GOULD, Daniel. Foundations of sport and exercise psychology. Illinois (USA): Human kineticis, 1995.

WERKEMA, Maria Cristina Catarino. **Avaliação da Qualidade de Medidas**. Belo Horizonte: Fundação Chistiano Ottoni, 1996.

ANEXOS

ANEXO 1. ANAMNESE GERAL

1. Alimentação, Repouso e Atividade Física - Assinale com um X apenas 1 (uma) alternativa

1.1 Café da Manhã

- a) diariamente (café, pão, leite, etc.)
- b) algumas vezes (café, pão, leite, etc.)
- c) não come ou bebe absolutamente nada
- d) toma apenas um cafezinho
- e) toma apenas cafezinho, acompanhado de cigarro

1.2 Regularidade das refeições

- a) faz as três principais refeições diariamente
- b) faz duas refeições diariamente
- c) faz apenas uma refeição diariamente
- d) substitui almoço/janta por lanches rápidos
- e) toma algum medicamento para substituir as refeições

1.3 Horas de Sono

- a) dorme aproximadamente menos de 6 horas por noite
- b) dorme aproximadamente 6/7 horas por noite
- c) dorme aproximadamente 7/8 horas por noite
- d) dorme aproximadamente 8/9 horas por noite
- e) dorme mais que 9 horas por noite

1.4 Hábitos Alimentares

- a) altas quantidades de carboidratos (pão, batata, macarrão) e baixas quantidades de açúcares
- b) quantidades de açúcares e carboidratos moderadas
- c) quantidades de açúcares e gorduras elevadas
- d) faz uso de lanches rápidos
- e) faz uso de medicamentos para amenizar a fome

1.5 Consumo de Álcool

- a) não faz uso de bebidas alcólicas
- b) bebe apenas em ocasiões sociais
- c) bebe em média 1 a 2 doses por dia
- d) bebe em média 2 a 6 doses por dia
- e) bebe em média mais de 6 doses por dia

1.6 Atividade Física

- a) contínua, aproximadamente 20 a 30 min, 3 a 5 vezes por semana
- b) intervalada, aproximadamente 20 a 30 min, 3 a 5 vezes por semana
- c) contínua ou intervalada, menos de 20 min, 3 a 5 vezes por semana
- d) contínua ou intervalada, menos de 20 min, 1 a 2 vezes por semana
- e) raramente ou nunca faz atividade física

2. Aspectos Comportamentais – Assinale com um X apenas 1 (uma) alternativa

2.1 Situação Conjugal

- a) casado(a) sem nenhum problema conjugal
- b) casado(a) com problemas conjugais rotineiros
- c) solteiro(a)
- d) divorciado(a) ou desquitado(a)
- e) viúvo(a) ou mora com companheiro(a)

2.2 Satisfação Profissional

- a) prazer pela profissão, procura resultados, chance de promoção
- b) prazer pela profissão, procura algum resultado, apto a promoções
- c) gosta da profissão, não aparecem resultados, não existem promoções
- d) está satisfeito na profissão, sente-se realizado
- f) está insatisfeito com a profissão

3. Aspectos Psicológicos – Assinale com um X apenas 1 (uma) alternativa

3.1 Perspectivas na Vida

- a) boa impressão sobre o presente e o futuro
- b) satisfeito
- c) inseguro sobre o presente e o futuro
- d) insatisfeito com o presente e inseguro quanto ao futuro
- e) sem esperança alguma

3.2 Nível de Depressão

- a) nenhum sintoma ou caso na família
- b) alguns casos na família, mas sente-se bem
- c) casos na família e apresenta nível de depressão leve
- d) algumas vezes perde a vontade de viver
- e) já pensou em suicídio

3.3 Nível de Ansiedade

- a) se aborrece com todos e com tudo
- b) sempre ansioso
- c) freqüentemente está ansioso
- d) ocasionalmente está ansioso
- e) raramente se apresenta ansioso

3.4 Você saiu de licença durante os últimos 12 meses devido problemas pessoais?

- () Sim () Não

3.5 Enumere em ordem crescente de prioridades

- () Salário
- () Camaradagem no ambiente de trabalho
- () Orgulho do trabalho e da empresa
- () Clareza e abertura na Comunicação Interna
- () Oportunidades de Carreira e Treinamento
- () Confiança na gestão
- () Benefícios

Fonte: Risk Factor Analysis. Sharkey, B. J. Adaptado por Donnelly, J.E. 1987. **Microcomputer Applications in Exercise Physiology**, pg 202-207

ANEXO 2. KANBAN EMOCIONAL

1. Você sabe qual é a finalidade do Quadro Kanban Emocional?

() Sim () Não

2. Você acha que os funcionários consideram o Quadro Kanban Emocional um bom instrumento para expressar seus reais estados emocionais?

() Sim () Não

3. Se NÃO para questão 1. Por que razões as pessoas não consideram o Kanban Emocional um bom instrumento?

() por que a pessoa atualmente responsável por acompanhar o Quadro Kanban Emocional, não o faz diariamente ou não lhe dá a devida atenção

() por que a pessoa atualmente responsável por acompanhar o Quadro Kanban Emocional não está preparada para resolver os problemas reais dos funcionários

() por medo de se prejudicarem

() por que as pessoas se sentem constrangidas em mostrar publicamente seus estados emocionais

4. Você acha que as pessoas são verdadeiras ao expressarem seus estados emocionais no Quadro Kanban Emocional?

() Sim () Não

5. Você acha que as pessoas seriam mais verdadeiras se o Kanban Emocional não fosse visto publicamente ?

() Sim () Não

6. Por qual pessoa você gostaria que o Kanban Emocional fosse verificado?

- chefe
- supervisor
- por algum gerente
- psicólogo do RH
- alguém do RH
- por psicólogo não ligado ao RH

7. Você acha que o Kanban Emocional consegue ajudá-lo ou pelo menos consegue amenizar na resolução de seus problemas?

- Sim Não

8. Quando um colega de trabalho está com algum problema (psicologicamente abalado) você acha que o ritmo de produção dele pode ser afetado?

- Sim Não

9. Quando um colega de trabalho está com algum problema (psicologicamente abalado) você acha que a qualidade do trabalho dele é afetada?

- Sim Não

10. Você ACHA QUE ALGUÉM PODE ESQUECER de colocar algum componente, ou NÃO REALIZAR o trabalho corretamente por estar com algum problema?

- Sim Não

11. Você já presenciou algum **ERRO** de um colega de trabalho por ele estar com algum problema?

Sim Não

12. Você acha que quando seu colega de trabalho está com algum problema o convívio entre vocês se torna mais difícil?

Sim Não

13. Você soube por quem que deveria movimentar diariamente o Quadro Kanban Emocional?

- chefe
- supervisor da sua linha
- supervisor de outra linha
- colega de trabalho
- a empresa que anteriormente trabalhava já o possuía
- por alguém que não faz parte da empresa
- por alguma pessoa da empresa
- por outra pessoa
- por ninguém
- nenhuma das respostas anteriores

Fonte: Quadro Kanban Emocional. Tertuliano, Kirian Luiz; Dias, Edmilson Antônio, 2001.

ANEXO 3. QUESTIONÁRIO PRODUTIVIDADE

3. Estress, Ansiedade, Depressão, Sono, Alcoolismo - Assinale com um X apenas 1 (uma) alternativa

3.1. Quando um colega está estressado você acha que o **RITMO DE PRODUÇÃO** dele pode ser afetado?

() Sim () Não

3.2. Quando um colega está ansioso você acha que o **RITMO DE PRODUÇÃO** dele pode ser afetado?

() Sim () Não

3.3. Quando um colega está com depressão você acha que o **RITMO DE PRODUÇÃO** dele pode ser afetado?

() Sim () Não

3.4. Quando um colega está com sono você acha que o **RITMO DE PRODUÇÃO** dele pode ser afetado?

() Sim () Não

3.5. Quando um colega está alcoolizado você acha que o **RITMO DE PRODUÇÃO** dele pode ser afetado?

() Sim () Não

ANEXO 4. ERRO

4. Estress, Ansiedade, Depressão, Sono, Alcoolismo - Assinale com um X apenas 1 (uma) alternativa

4.1. Você já presenciou algum **ERRO** de um colega por ele estar estressado?

() Sim () Não

4.2. Você já presenciou algum **ERRO** de um colega por ele estar ansioso?

() Sim () Não

4.3. Você já presenciou algum **ERRO** de um colega por ele estar deprimido?

() Sim () Não

4.4. Você já presenciou algum **ERRO** de um colega por ele estar com sono?

() Sim () Não

4.5. Você já presenciou algum **ERRO** de um colega por ele estar alcoolizado?

() Sim () Não

Fonte: Erro. Tertuliano, Kirian Luiz; Dias, Edmilson Antônio, 2001.

ANEXO 5. QUESTIONÁRIO QUALIDADE

5. Estress, Ansiedade, Depressão, Sono, Alcoolismo - Assinale com um X apenas 1 (uma) alternativa

5.1. Quando um colega está estressado você acha que a **QUALIDADE** dele pode ser afetada?

() Sim () Não

5.2. Quando um colega está ansioso você acha que a **QUALIDADE** dele pode ser afetada?

() Sim () Não

5.3. Quando um colega está com depressão você acha que a **QUALIDADE** dele pode ser afetada?

() Sim () Não

5.4. Quando um colega está com sono você acha que a **QUALIDADE** dele pode ser afetada?

() Sim () Não

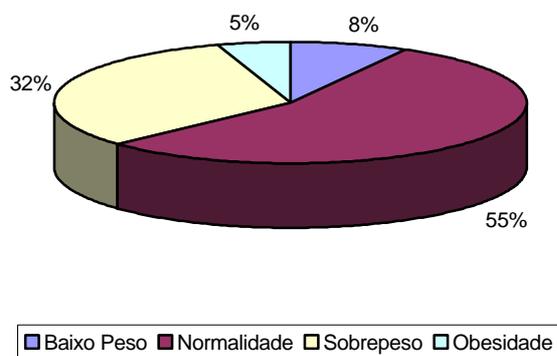
5.5. Quando um colega está alcoolizado você acha que a **QUALIDADE** dele pode ser afetada?

() Sim () Não

Fonte: Produtividade. Tertuliano, Kirian Luiz; Dias, Edmilson Antônio, 2001.

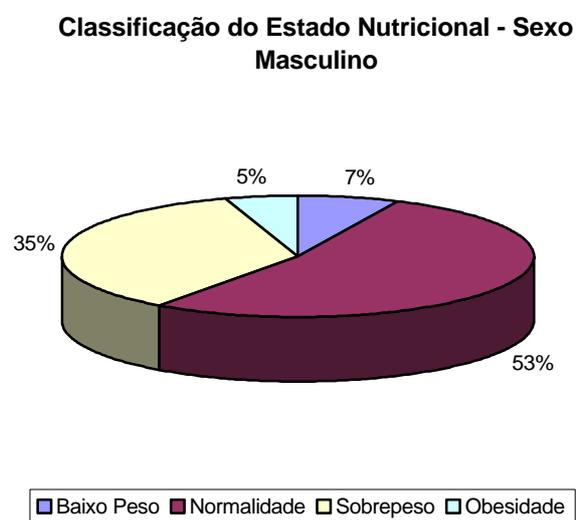
ANEXO 6. CLASSIFICAÇÃO DO ESTADO NUTRICIONAL SEGUNDO IMC

Classificação do Estado Nutricional Segundo IMC



Fonte: Classificação de Estado Nutricional Segundo IMC. Empresa X, 2001.

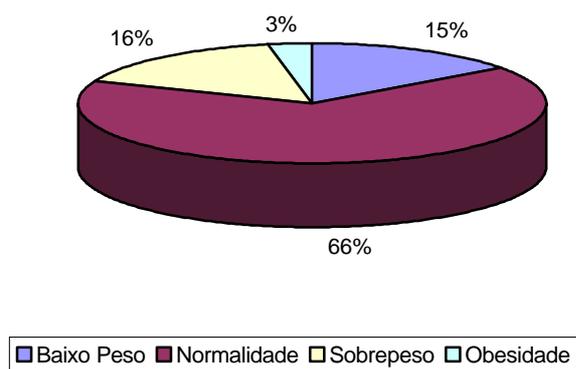
ANEXO 7. CLASSIFICAÇÃO DO ESTADO NUTRICIONAL SEGUNDO IMC - SEXO
MASCULINO



Fonte: Classificação de Estado Nutricional Segundo Sexo Masculino. Empresa X, 2001.

ANEXO 8. CLASSIFICAÇÃO DO ESTADO NUTRICIONAL SEGUNDO IMC - SEXO
FEMININO

**Classificação do Estado Nutricional - Sexo
Feminino**



Fonte: Classificação de Estado Nutricional Segundo Sexo Feminino. Empresa X, 2001.

ANEXO 9. ATESTADOS 2001

ATESTADOS 2001 - (DIAS)														
	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	SOMA	SOMA
														2000
DENTISTA	6	4	36	17	23	20	10	12	14	22	12	8	184	152
GASTRO	19	12	16	6	41	19	7	23	12	20	24	4	203	150
OFTALMO	48	61	82	61	31	41	26	67	85	121	52	31	706	626
ORTOPEDIA	226	202	199	108	350	238	287	232	406	241	358	186	3033	2889
CDC	69	48	67	39	96	59	88	127	107	137	77	47	961	895
GINECO	27	29	95	152	28	31	153	57	71	58	76	13	790	486
P SOCORRO DH	192	179	312	140	171	165	156	286	192	352	309	180	2634	2412
OTORRINO	27	37	12	2	18	12	7	50	20	7	9	19	220	181
PSIQUIATRIA	39	47	79	118	82	32	57	18	46	87	109	53	767	551
ANGIO	7	36	49	60	30	60	30	16	45	37	65	1	436	246
DOAÇÃO SANGUE	26	18	28	22	16	17	11	21	14	12	9	14	208	273
OUTROS	95	18	88	78	54	39	132	110	71	49	47	13	794	947
INTERNOS	37	31	12	5	19	18	5	7	26	51	35	27	273	1064
CARDIOLOGIA	16	15	3	7	2	7	2	12	13	1	9	11	98	35
UROLOGIA	30	27	58	10	15	2	18	8	30	5	12	28	243	184
NEUROLOGIA	23	0	12	1	5	20	6	48	23	22	32	1	193	148
TOTAIS	887	764	1148	826	981	780	995	1094	1175	1222	1235	636	11743	
ATESTADOS 2000	886	740	952	967	806	1009	735	1185	1012	1049	840	1058		11239
ATESTADOS 1999													8818	

Fonte: Atestados 2001. Empresa X, 2001.

ANEXO 10. PLANILHA DE DEFEITOS (SOLDA)

UGB - MONTAGEM LINHA A				
ACOMPANHAMENTO DE DEFEITOS DO OPERADOR				
DATA	COMP	FALHA	RESPONSÁVEL	VISTO
02/08/2001	189	44	Paulo	
03/08/2001	189	130	Paulo	
04/08/2001	189	44	Raul	
07/08/2001	189	44	Paulo	sem solda
07/08/2001	189	44	Paulo	
09/08/2001	189	44	Luis	
09/08/2001	189	44	Jorge	
10/08/2001	189	44	Jorge	
10/08/2001	189	44	Luis	
11/08/2001	189	44	Paulo	
13/08/2001	189	44	Luis	
13/08/2001	189	130	Murilo	
13/08/2001	189	130	Paulo	
13/08/2001	189	130	Murilo	
15/08/2001	189	44	Murilo	
16/08/2001	189	44	Luis	
16/08/2001	189	130	Paulo	entupido
16/08/2001	189	130	Paulo	entupido
17/08/2001	189	130	Paulo	entupido
24/08/2001	189	44	Paulo	
24/08/2001	189	44	Paulo	
25/08/2001	189	44	Paulo	
26/08/2001	189	130	Paulo	entupido
26/08/2001	189	130	Paulo	entupido
26/08/2001	189	130	Paulo	entupido
26/08/2001	189	44	Paulo	vazamento
26/08/2001	189	44	Paulo	vazamento
28/08/2001	189	130	Paulo	entupido
28/08/2001	189	44	Murilo	vazamento
31/08/2001	189	44	Paulo	vazamento
31/08/2001	189	44	Marcelo	vazamento

Fonte: Planilha de Defeitos de Solda. Empresa X, 2001.

ANEXO 11. COMPARAÇÃO ENTRE A EMPRESA X E OS LÍDERES EUROPEUS
DO SETOR ELETRO-ELETRÔNICO EM RELAÇÃO AOS INDICADORES DE
PERFORMANCE

PERFORMANCE DA PRODUÇÃO			
	Empresa X	Líderes Europeus	Diferença
Performance da Qualidade Total			
Defeitos (Internos)	1	3,2	-2,2
Custos de Garantia	2	4	-2
Confiabilidade do produto em serviço	2	3,9	-1,9
Produtividade	4	4,9	-0,9
Capabilidade do processo	3	3,6	-0,6
Custos de refugo, retrabalho, reciclagem	4	4,1	-0,1
Qualidade da produção inicial	4	3,9	0,1
Satisfação do cliente	4	3,6	0,4
Média (%)	60	78	-18
Performance da Produção Enxuta			
Armazenagem	2	3,6	-1,6
Tempo do ciclo de produção	3	4,2	-1,2
Tempo de ciclo total da empresa	3	4,2	-1,2
Produtividade	4	4,9	-0,9
Rotatividade de estoques	3	3,3	-0,3
Tempo de process. da ordem de prod.	5	4,5	0,5
Média (%)	66,7	82,3	-15,6
Performance dos Sistemas de Produção			
Prioridade deas ordens de produção	3	4,3	-1,3
Produtividade	4	4,9	-0,9
Tempo de process. da ordem de prod.	4	3,7	0,3
Média (%)	73,3	86	-12,7
Performance da Logística			
Percentual de entregas no prazo	3	4,3	-1,3
Tempo de ciclo total da empresa	3	4,2	-1,2
Prazos de entrega dos fornecedores	3	3,8	-0,8
Rotatividade de estoques	3	3,3	-0,3
Tempo de process. da ordem de prod.	4	3,7	0,3
Média (%)	64	77,2	-13,2
Performance da Organização e Cultura			
Moral dos empregados	4	3,8	0,2
Média (%)	80	76	4
Performance da Engenharia Simultânea			
Defeitos (internos)	1	3,2	-2,2
Qualidade da produção inicial	4	3,9	0,1
Tempo de introd. de um novo produto	4	3,4	0,6
Média (%)	60	70	-10

Fonte: Resultados do Benchmarking. Empresa X, 2001.

ANEXO 12. COMPARAÇÃO ENTRE A EMPRESA X E OS LÍDERES EUROPEUS
DO SETOR ELETRO-ELETRÔNICO EM RELAÇÃO AOS INDICADORES DE
PRÁTICA

PRÁTICA DA PRODUÇÃO	Empresa X	Líderes Europeus	Diferença
Prática da Qualidade Total			
Fornecedores	3	4	-1
Benchmarking	3	3,7	-0,7
Visão da qualidade	4	4,5	-0,5
Resolução de problemas	4	4,4	-0,4
Orientação ao cliente	4	4	0
Procedimentos da Qualidade	4	3,8	0,2
Participação dos empregados	5	4	1
Média (%)	77,1	81,1	-4
Prática da Produção Enxuta			
Fornecedores	3	4	-1
Tamanho dos lotes	3	3,8	-0,8
Housekeeping/5S	4	4,5	-0,5
Manutenção	4	4,4	-0,4
Flexibilidade no trabalho	4	4,3	-0,3
Layout do equipamento	4	3,9	0,1
Kanban (produção puxada)	4	3,8	0,2
Medidas de desempenho	4	3,5	0,5
Média (%)	75	80,5	-5,5
Prática dos Sistemas de Produção			
Automação	4	3,8	0,2
Produtividade	4	3,8	0,2
Média (%)	80	76	4
Prática da Logística			
Emissão de ordens de produção	3	4,9	-1,9
Fornecedores	3	4	-1
Kanban (produção puxada)	4	3,8	0,2
Média (%)	66,7	84,7	-18
Prática da Organização e Cultura			
Estilo de administração	3	4,3	-1,3
Treinamento e educação	3	4,2	-1,2
Benchmarking	3	3,7	-0,7
Estratégias de produção	4	4,3	-0,3
Visão	4	4,3	-0,3
Flexibilidade no Trabalho	4	4,3	-0,3
Compartilhamento da visão e metas	4	4	0
Orientação ao cliente	4	4	0
Participação dos empregados	5	4	1
Média (%)	75,6	82,4	-6,8
Prática da Engenharia Simultânea			
Processo de design	4	4,3	-0,3
Média (%)	80	86	-6

Fonte: Resultados do Benchmarking. Empresa X, 2001.