

FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA

Curso Administração

**Géssica Soares de Oliveira**

Associação Educativa Evangélica  
BIBLIOTECA

**Saúde e segurança dos funcionários da empresa Biotêxtil**

30034  
Saori

Tombo nº	16032
Classif.:	
Ex.:	01
Origem:	
Data:	12/02/2010

Rubiataba, 05 de janeiro de 2010.

**Géssica Soares de Oliveira**

**Título: Saúde e segurança dos funcionários da Empresa Biotêtil**

Trabalho de Curso submetido à Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba - Facer -, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do Grau de bacharel em Administração. Sob a orientação da Professora Geruza Silva de Oliveira.



Enoc Barros da Silva  
Especialista em Administração

Associação Educativa Evangélica  
**BIBLIOTECA**



Juliano de Caldas Rabelo  
Especialista em Educação e Gestão Empresarial



Geruza Silva de Oliveira  
Mestre em Sociologia

Rubiataba, 05 de janeiro de 2010.

**Géssica Soares de Oliveira**

Associação Educativa Evangélica  
**BIBLIOTECA**

**Saúde e segurança dos funcionários da empresa Biotêxtil**

Trabalho de Curso submetido à Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba - Facer -, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do Grau de bacharel em Administração. Sob a orientação da Professora Geruza Silva de Oliveira.

**Rubiataba, 05 de janeiro de 2010.**

## DEDICATÓRIA

*Dedico este trabalho àquelas pessoas, em especial, aos meus pais que sempre estiveram comigo nos momentos em que sempre precisei da sua paciência e compreensão que eles tiveram comigo, e por me terem ajudado a superar os obstáculos que eu já tive nesta minha caminhada. Sem eles, eu não estaria aqui hoje. Muito obrigada papai e mamãe.*

## AGRADECIMENTOS

*Agradeço a todos os que me ajudaram na elaboração deste trabalho, em especial, à orientadora Geruza Silva, ao professor Marco Antonio de Abreu e o Sr. Antônio Edson da Fonseca Gerente de Recursos Humanos e ao Sr. José Luiz Teixeira Trindade Presidente da empresa Biotêxtil. Agradeço a todas essas pessoas que, de certa forma ajudaram-me na elaboração deste trabalho.*

## RESUMO

A Gestão de Recursos Humanos nas organizações modernas está sendo muito importante, pois ajuda a melhorar a organização com o seu leque de variações e abrangência que oferece às empresas. A Biotêxtil Indústria e Comércio Ltda., foi fundada em 10 de janeiro de 1997 em Aparecida de Goiânia-GO e, em 07 de janeiro de 1998, foi transferida para Carmo do Rio Verde-GO. No decorrer deste trabalho, poderão estar sendo acompanhadas as teorias de Gestão de Recursos Humanos relacionadas a uma empresa biotêxtil e como é essa relação da teoria com a realidade do dia-a-dia de uma empresa no ramo de produtos têxteis hospitalares. Serão citadas inúmeras teorias como a de motivação, liderança, qualidade de vida no trabalho, saúde e segurança do trabalho e as relações trabalhistas. Identificando essas teorias dentro da Biotêxtil e sendo apresentado como é executada essa teoria. A importância dos estudos amplos de Gestão de Recursos Humanos é fundamental para o conhecimento dessas teorias que abrangem essa área, sendo uma das mais importantes de uma boa Gestão de Recursos Humanos, essencialmente para o estudo que está sendo realizado na empresa biotêxtil. Neste estudo, será aplicada a entrevista não diretiva para os sócios, aos funcionários mais antigos da empresa e um questionário para 20% dos demais funcionários. Onde foi possível identificar quais setores da empresa em que mais ocorre acidentes, e novas formas de motivação para os funcionários desses setores de mais riscos.

**Palavras chave:** motivação; qualidade de vida; saúde; estresse.

## SUMÁRIO

<b>I. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
<b>I.I OBJETIVOS.....</b>	<b>14</b>
<b>I.I.I GERAL.....</b>	<b>14</b>
<b>I.I.II ESPECÍFICOS.....</b>	<b>14</b>
<b>II. PROBLEMÁTICA.....</b>	<b>15</b>
<b>III. JUSTIFICATIVA.....</b>	<b>17</b>
<b>1- PRIMEIRO CAPÍTULO.....</b>	<b>18</b>
1.1 Teorias da motivação.....	18
1.1.1 Hierarquia das necessidades de Maslow.....	18
1.1.2 Teoria ERC de Alderfer.....	19
1.1.3 Teoria dos dois fatores Herzberg.....	20
1.1.4 Teorias das necessidades de McClelland.....	20
1.1.5 As Teorias X e Y de McGregor.....	21
1.1.5.1 Teoria X.....	21
1.1.5.2 Teoria Y.....	22
1.2 Liderança.....	23
1.2.1 Os estilos de liderança.....	24
1.2.2 Liderança autocrática.....	24
1.2.3 Liderança democrática.....	24
1.2.4 Liderança liberal ( <i>laissez-faire</i> ).....	25
1.2.5 Outros enfoques na liderança.....	25
1.2.6 As habilidades gerenciais básicas.....	26
1.3 A organização que aprendo.....	27
1.4 Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).....	28
1.4.1 Programa de Controle de Medicina e Saúde Ocupacional - PCMSO – Lei nº24/94.....	29
1.4.2 Saúde e segurança dos funcionários.....	30
1.4.3 Efeitos das condições físicas na saúde física e mental.....	31
1.4.3.1 Ruído excessivo.....	31
1.4.4 Movimentos repetitivos.....	32
1.4.5 Temperaturas extremas.....	32

1.4.6 Acidentes.....	33
1.4.7 Horários de trabalho.....	35
1.4.8 Estresse no trabalho.....	37
1.5 Relações trabalhistas.....	39
1.5.1 Salário.....	39
1.5.2 Adicional noturno.....	39
1.5.3 Hora noturna e hora diurna.....	39
1.5.4 Insalubridade.....	40
1.5.5 Fundamento legal.....	40
1.5.6 Faltas e atrasos.....	41
1.5.7 Suspensão do contrato de trabalho.....	41
1.5.8 Auxílio doença.....	42
1.6 Recrutamento e seleção.....	42
1.6.1 Etapas do recrutamento.....	42
1.6.2 Recrutamento interno.....	43
1.6.3 Recrutamento externo.....	43
1.6.4 Técnicas de recrutamento externo.....	44
1.7 Treinamento.....	44
1.7.1 Treinamento Interativo Multimídia – TIM.....	47
1.7.2 Benefícios e características.....	47
1.8 Desenho do cargo.....	47
1.8.1 Análise e descrição de cargo.....	48
1.8.2 Descrição de cargos.....	48
1.8.3 Análise de cargos.....	48
1.9 <i>Coaching</i> .....	50
<b>2. SEGUNDO CAPÍTULO.....</b>	<b>51</b>
2.1 Histórico da empresa biotêxtil.....	51
2.2 Motivação.....	51
2.3 Liderança.....	52
2.4 Qualidade de Vida no Trabalho - QVT -.....	53
2.4.1 Programa de Controle Medicina de Saúde Ocupacional - PCMSO -.....	53
2.4.2 Função e controle médico.....	54
2.4.3 Programa de Prevenção de Riscos Ambientais - PPRA -.....	55
2.4.4 Ergonômicos.....	56
2.4.5 Avaliação da exposição ao ruído.....	56

2.4.6 Laudo Técnico de Condições Ambientais do Trabalho – LTCAT.....	61
2.4.6.1 Condições ambientais do local de trabalho.....	61
2.4.6.2 Condições ambientais do local de trabalho.....	61
2.5 Relações trabalhistas.....	62
2.6 Recrutamento e seleção, desenho do cargo e <i>coaching</i> .....	63
2.6.1 Treinamento e conscientização.....	63
2.6.2 Pré-avaliação de contratação.....	64
2.6.3 Treinamento de qualificação.....	64
2.6.4 Da elaboração, aprovação e implementação do planejamento das necessidades de educação e treinamento.....	64
2.6.5 Definição de cargos e funções.....	65
2.7 Manual da qualidade.....	65
2.8 Responsabilidade social.....	66
2.8.1 Missão.....	66
2.8.2 Visão.....	66
2.9 Organização.....	67
2.9.1 Pessoal.....	67
2.9.2 Organograma da empresa.....	68
<b>IV. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>69</b>
<b>V. SUGESTÕES DE MELHORIA.....</b>	<b>71</b>
<b>VI. METODOLOGIA.....</b>	<b>72</b>
<b>VII. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>73</b>
<b>VIII. ANEXO.....</b>	<b>76</b>

## LISTA DE SIGLAS

ABNT – Agencia Nacional de Vigilância Sanitária.

CLT – Consolidação das Leis do Trabalho.

ERC – Existência, Relacionamento e Crescimento.

QVT – Qualidade de Vida no Trabalho.

PCMSO – Programa de Controle de Medicina e Saúde Ocupacional.

TIM – Treinamento Interativo Multimídia.

PPRA – Programa de Prevenção de Riscos Ambientais.

LTCAT – Laudo Técnico de Condições Ambientais do Trabalho.

dB – Decibéis.

DO – Desenvolvimento Organizacional.

ASO – Atestado Saúde Ocupacional.

CIPA – Comissão Interna de Prevenção de Acidente.

NR- Normas Regulamentadoras.

OIT – Organização Internacional do Trabalho.

LT – Limite Total.

CBO – Classificações Brasileiras de Ocupações.

## LISTA DE TABELAS

Figura 1.1 Diferenças entre liderança orientada para a tarefa e para as pessoas.....	26
Figura 1.2 Nível de potência sonora de alguns equipamentos.....	31
Figura 1.3 Frequência de acidentes e doenças ocupacionais. Brasil, 1985 a 2002.....	33
Tabela 1.4 Fatores individuais e organizacionais associados aos acidentes de trabalho.....	35
Figura 1.5 Efeitos do trabalho noturno.....	36
Tabela 1.6 Exemplos de desgaste no trabalho em cada uma de suas três categorias.....	37
Tabela 1.7 Os três componentes da estafa e os resultados esperados de cada um.....	38
Tabela 1.8 Definição do termo treinamento, segundo BOMFIM (1995).....	46
Tabela 1. 9 Tabela de avaliação dos ruídos da fábrica .....	57
Tabela 1. 10 Máxima de exposição diária permissível.....	57
Tabela 1. 11 Tabela de medição de luminosidade setor Administração geral.....	59
Tabela 1. 12 Tabela de medição de luminosidade setor produção geral.....	59

# 1 INTRODUÇÃO

A Biotêxtil Indústria e Comércio Ltda, foi fundada em 10 de janeiro de 1997 em aparecida de Goiânia-GO, e em 07 de janeiro de 1998, foi transferida para Carmo do Rio Verde-GO, passando por profunda reestruturação e modernização. Instalada em sede própria, atua no segmento de produtos têxteis hospitalares.

Possui rigoroso controle de qualidade em todas as fases do processo produtivo, de acordo com as normas e exigências dos órgãos competentes, como: Anvisa (Agencia Nacional de Vigilância Sanitária), ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas), Inmetro (Instituto Nacional de Metrologia).

A Gestão de Recursos Humanos nas organizações modernas está sendo muito importante, pois ajuda a melhorar a organização com o seu leque de variações e abrangência que oferece às empresas.

A saúde sempre foi e continuará sendo sintoma de vida psíquica que move em busca de algo, e jamais se poderá descrever um ser humano, em toda a abrangência do seu significado se tal aspecto não for legado ao esquecimento.

Outro aspecto inegável no comportamento humano é a força do comportamento que está sempre dirigida para o alvo. As pessoas buscam saúde, conforto e esse bem-estar. Mas, para atingir esse conforto, os funcionários têm que superar inúmeras dificuldades como estresse, riscos de acidentes, e vários outros tipos de problemas de saúde que serão discutidos no decorrer desse trabalho.

No decorrer deste trabalho, poderão estar acompanhando as teorias de gestão de recursos humanos relacionadas a uma empresa como é essa relação da teoria com a realidade. Serão citadas inúmeras teorias como a de motivação, liderança, qualidade de vida no trabalho, saúde e segurança do trabalho e as relações trabalhistas. Na motivação, existem diversos autores bem conceituados nessa área como: Maslow, Herzberg, Alderfer entre outros.

Hoje, para gerenciar uma organização são necessários inúmeros cuidados com os funcionários, desde uma seleção de pessoas até o cotidiano da sua vida empresarial.

Foi utilizada uma pesquisa bibliográfica, focada na Gestão de Recursos Humanos da Indústria Biotêxtil, e, se possível, apontar soluções para a empresa.

A pesquisa está sendo realizada na Empresa Biotêxtil e Comércio Ltda, situada na cidade de Carmo do Rio Verde-GO, contendo uma parceira que é a Têxtilsan na saída de Carmo do Rio Verde para a cidade de São Patrício-GO. A empresa possui 40 funcionários todos regidos pela CLT. Neste estudo, será aplicada a entrevista não diretiva aos funcionários mais antigos da empresa, e um questionário aberto para 20% dos demais funcionários.

Os dados da pesquisa foram coletados por entrevista não diretiva com o gerente de produção, Sr. Nilson Soares, que é o funcionário mais antigo da empresa, também através do manual do colaborador e manual de boas práticas de fabricação.

## **2 OBJETIVOS**

### **2.1 GERAL**

Compreender o processo de Gestão de Recursos Humanos na empresa biotêxtil.

### **2.2 ESPECÍFICOS**

- Compreender a Historicidade do local da pesquisa, empresa biotêxtil / Conceituação sobre práticas / Gestão de recursos humanos.
- Verificar as práticas de Recursos Humanos na empresa Biotêxtil.
- Estudar propostas para práticas de Gestão de Recursos Humanos na biotêxtil.

### 3 PROBLEMÁTICA

A questão saúde no trabalho é muito complexa, pois quando ocorre do indivíduo apresentar alguns desses sintomas como: pouca disposição psíquica para enfrentar as humilhações, aumento de individualismo e instalação do pacto do silêncio coletivo, sensação de inutilidade, falta de prazer, e sensação de esvaziamento. Estará ocorrendo um desgaste mental e físico ao mesmo tempo.

Segundo Dejours (1992), “a vivência depressiva em relação ao trabalho e a si mesmo se alimenta da sensação de adormecimento intelectual, de esclerose mental, de paralisia da fantasia e da imaginação”. Pois quando isso ocorre o indivíduo perde sua autoestima não tendo prazer de estar na organização, perdendo toda capacidade de raciocínio lógico bloqueando sua inteligência.

A qualidade de vida do trabalho vem se degradando cada vez mais, especialmente no século XXI onde temos a disputa do homem x máquina. Doenças até então inexistentes ao ambiente das empresas, como a LER/Dort tornando comum a todos. As Lesões por Esforços Repetitivos (LER) ou Distúrbios osteomusculares (Dort) entre outros tipos de doenças relacionados ao trabalho vem sendo descobertas.

Conforme a situação que se encontra seu ambiente de trabalho, é importante ressaltar em primeiro lugar, é descobrir por que o homem trabalha. Onde estará refletindo sobre si próprio. Deve-se pensar que o homem não pode ser considerado como máquina, eles têm características próprias que devem ser respeitadas, sob pena de qualquer fracasso em sua missão produtiva.

Às pessoas pouco desconhecedoras dos princípios básicos do comportamento humano, se apresenta a questão apenas como um problema pecuniário. Essas pessoas acreditam que a grande motivação de quem trabalha é o salário e, então, concluem que o homem trabalha porque precisa de dinheiro e quanto mais ganha maior será seu nível motivacional. Essa posição deve ser abandonada, pois já ficou evidenciado, em um número representativo de casos, que é simplista, infantil e científica. Foi esclarecido por Robert Meignez onde ele diz que

quando o empregado reclama salário dentro de uma empresa é porque não acredita que ela possa dar outra satisfação pessoal que não sua remuneração, o que reduz a situação de relação de emprego a um nível de mercado, onde o

empregador compra as mãos e a cabeça dos funcionários, mas nunca chega a conquistar-lhes o coração. (apud CLARET, 1998)

Se dermos a todos os nossos incentivos a forma de vantagens materiais, como bônus, pagamentos extras, ou mesmo férias extraordinárias, o efeito de cada incentivo cessará no instante em que for efetivado. Quando os incentivos satisfazem necessidades psicológicas do operário, tais como segurança emocional, estima por parte dos supervisores, um *status* mais elevado, relações mais satisfatórias dentro do trabalho e o reconhecimento de sua qualidade profissional, os incentivos retêm uma capacidade potencial continuado de proporcionar prazer ao trabalhador e impulsioná-lo à melhoria de seu desempenho.

## 4 JUSTIFICATIVA

Este trabalho está sendo realizado para poder se compreender melhor como são realizadas as práticas de Gestão de Recursos Humanos em uma empresa do setor de produtos têxteis hospitalares. Por ser uma empresa de produtos hospitalares, é bastante focada a área de qualidade total do produto e, com isso, a empresa acaba esquecendo as necessidades dos funcionários.

As empresas na área de produção acabam focando somente na qualidade de seus produtos. Na realização deste trabalho foi possível observar este aspecto na empresa Biotêxtil, a importância da realização deste trabalho é analisar de perto como é uma Gestão de Recursos Humanos, até onde vão as teorias e as práticas da Gestão.

Então, está sendo efetuado para poder se compreender, como que é feita essa gestão em uma empresa, pois a gestão não é tão simples como se imagina, ela trabalha com pontos de suma importância para uma empresa se manter saudável.

# CAPÍTULO I

## 1.1 Teorias da Motivação

### 1.1.1 Hierarquia das necessidades de Maslow

A importância dos estudos amplos de Gestão de Recursos Humanos é fundamental para o conhecimento dessas teorias que abrangem essa área, sendo uma das mais importantes de uma boa Gestão de Recursos Humanos, essencialmente para o estudo que está sendo realizado na Empresa Biotêxtil, para um melhor entendimento do que é realizado dentro da empresa baseada nessas teorias aqui citadas.

O ser humano possui determinadas necessidades que pedem satisfação e que todas elas, umas mais, outras menos, dependem da interação das relações humanas para sua satisfação. As modernas concepções de motivação estão de acordo com aquilo em que o processo de motivação está relacionado com a sucessiva satisfação dessas necessidades.

Segundo Maslow, as necessidades humanas obedecem a uma ordem de importância e podem ser dispostas numa hierarquia como em uma pirâmide: na base estão as necessidades básicas e no topo, as mais importantes. Segundo Maslow (apud RIBEIRO, 2006, p. 79-80).

São cinco as necessidades do indivíduo:

1. **Necessidades fisiológicas:** constituem o nível mais baixo de todas as necessidades humanas, como as necessidades de alimentação, de sono e repouso, abrigo ou desejo sexual. As necessidades fisiológicas são também denominadas biológicas ou básicas e exigem satisfação cíclica e incessante para garantir a sobrevivência do indivíduo.
2. **Necessidades de segurança:** constituem o segundo nível das necessidades humanas. Levam a pessoa a proteger-se de qualquer perigo real ou imaginário, físico ou abstrato: a busca de proteção contra a ameaça ou privação, a fuga ao perigo, o desejo de estabilidade, a busca de um mundo ordenado. As necessidades de segurança têm grande importância, uma vez que na vida organizacional as pessoas têm uma relação de dependência com a empresa e onde as ações gerenciais refletem discriminação e favoritismo ou alguma prática imprevisível e podem se tornar poderosos ativadores de segurança entre as pessoas.

3. **Necessidades sociais:** são as necessidades relacionadas com a vida associativa do indivíduo com outras pessoas. São as necessidades de associação, de participação, de aceitação por parte dos colegas, de troca de amizade, de afeto e amor. A necessidade de dar e receber afeto é uma importante ativadora do comportamento humano quando se utiliza a administração participativa.
4. **Necessidades de autoestima:** são as necessidades relacionadas com a maneira pela qual a pessoa se vê e se avalia, isto é, com a autoavaliação e a autoestima. Envolve a autoapreciação, a autoconfiança, a necessidade de aprovação social e de reconhecimento, de *status*, prestígio e de consideração. A satisfação dessas necessidades conduz a sentimentos de autoconfiança, de valor, força, prestígio, poder, capacidade e utilidade. A sua frustração pode conduzir sentimentos de inferioridade, fraqueza, dependência e desamparo, os quais, por sua vez, podem levar ao desânimo ou às atividades compensatórias.
5. **Necessidades de autorrealização:** são as necessidades humanas mais elevadas e que se encontram no topo da hierarquia. Essas necessidades levam cada pessoa a realizar o seu próprio potencial e se desenvolver, continuamente, ao longo da vida.

Portanto, o ser humano possui necessidades que motivam o seu comportamento, num processo contínuo e cíclico de surgimento e satisfação de necessidades. À medida que o homem satisfaz uma necessidade, surge outra, e assim por diante.

### 1.1.2 Teoria ERC de Alderfer

Foi pensando no indivíduo que Alderfer fez uma alteração na hierarquia das necessidades de Maslow, onde ele reduziu os níveis hierárquicos de cinco para apenas três, assim podendo melhor assimilar as necessidades dos indivíduos. Que são: existência, relacionamento e crescimento. Segundo Robbins (2000 apud RIBEIRO, 2006, p. 81).

A existência relaciona-se às necessidades materiais básicas, incluindo os itens que Maslow considerou como necessidades fisiológicas e de segurança. As necessidades de relacionamento referem-se ao nosso desejo de manter relacionamentos interpessoais. As necessidades de crescimento correspondem ao desejo intrínseco de desenvolvimento pessoal, envolvendo o componente interno da categoria da estima de Maslow e as características incluídas na autorrealização.

### **1.1.3 Teoria dos dois fatores Herzberg**

Herzberg formulou a chamada teoria dos dois fatores para melhor explicar o comportamento das pessoas em situação de trabalho. Para ele, dois fatores orientam fortemente o comportamento das pessoas: que trata da motivação no trabalho, é uma das mais discutidas. É composta por fatores externos e internos discutidos a seguir.

Os fatores internos, tais como responsabilidade, reconhecimento e realização, estão intimamente relacionados com a satisfação no trabalho. Também chamados de fatores motivacionais, são intrínsecos à pessoa e estão ligados ao conteúdo e à natureza do cargo/função. Por estarem ligadas diretamente ao trabalho e à função, as pessoas têm controle sobre eles, porém os efeitos causados são muito mais profundos que os provocados pelos fatores externos.

Os fatores externos, tais como condições de trabalho, benefícios, salário, ambiente físico, estão relacionados com a insatisfação, quando inexistentes ou inadequados. Também chamados de fatores higiênicos, são extrínsecos à pessoa, ou seja, as pessoas não têm controle sobre eles, pois normalmente são determinados pela empresa. Segundo Herzberg (apud RIBEIRO, 2006, p. 81).

Afirma também que a satisfação no cargo depende dos fatores internos ou motivacionais (por exemplo, o estímulo que as atividades desempenhadas proporcionam); e que a insatisfação no cargo depende de fatores externos ou higiênicos, como o ambiente de trabalho, a supervisão, o salário etc.

### **1.1.4 Teorias das necessidades de McClelland**

Cada pessoa pode ter graus diferentes dessas necessidades. Por exemplo: existem pessoas extremamente competitivas e individualistas que não sentem a necessidade de serem aceitas pelo grupo; preferem trabalhar individualmente, tendo como interesse principal o seu sucesso pessoal, enquanto outras são mais participativas e conciliatórias, preferindo o trabalho em grupo. Segundo McClelland (apud RIBEIRO, 2006, p. 82).

As necessidades mais importantes para motivação do indivíduo são:

- **Realização.** Necessidade que a própria pessoa tem de obter sucesso em determinadas tarefa, procurando sempre atingir certo padrão de rendimento, seja interno ou de comparação com outras pessoas.
- **Poder.** Algumas pessoas podem ter a necessidade de controlar e de comandar outras pessoas.
- **Afiliação.** Necessidade de se sentir parte de um grupo, de ser aceito por todos, de viver socialmente, de *status*.

Sua teoria está muito ligada às necessidades de autoestima e autorrealização de Maslow e aos fatores motivacionais McGregor.

### 1.1.5 As Teorias X e Y de McGregor

As teorias X e Y foram umas notáveis contribuições de McGregor para o estudo do comportamento humano. Segundo McGregor, a conduta dos administradores é fortemente influenciada por suas suposições sobre o comportamento humano. E são os extremos do comportamento humano que são explicados pelas Teorias X e Y.

#### 1.1.5.1 Teoria X

A teoria X via o homem como um ser indolente e preguiçoso, que procura trabalhar o mínimo, e o faz visando a receber recompensas salariais ou materiais e não em busca de satisfação pessoal. Falta-lhe, portanto, a ambição. Por isso, precisa de constante supervisão para executar seu trabalho; não tem nem autocontrole, nem autodisciplina, é avessa à mudança, não assume riscos e normalmente seus objetivos não são os mesmo da organização.

A teoria X visa a que as pessoas façam exatamente o que a empresa espera delas, independentemente de seus objetivos pessoais: o importante é o objetivo da empresa.

### 1.1.5.2 Teoria Y

O trabalho é uma coisa tão natural quanto o lazer e o descanso.

É um estilo oposto à teoria X. Considera que o homem não evita o trabalho, que é, na verdade, uma fonte de satisfação, podendo ser fonte de recompensa ou de punição. A resistência existente no homem não é natural, mas sim resultado de experiências negativas que possam ter ocorrido em seu passado em outra organização. Sendo assim, o homem tem condições não só de assumir responsabilidades em seu trabalho, mas também ter autocontrole e autodisciplina para cumprir suas tarefas sem necessitar de constante supervisão. Segundo McGregor (apud RIBEIRO, 2006, p. 74).

A motivação, o potencial e a capacidade de assumir responsabilidades estão presentes em cada pessoa. A empresa, porém, precisa criar condições para que elas desenvolvam essas características. O procedimento para tanto consiste em criar oportunidades, dar vazão ao potencial e remover obstáculos.

A motivação é um fator muito importante nas empresas e, nos dias de hoje não é diferente, pois aquele funcionário motivado, ele produz mais e melhor. É preciso compreender que ninguém motiva ninguém. Quando se procura dirigir pessoas realmente motivadas, o máximo que se pode fazer é detectar que objetivos estão em jogo, discriminar quais deles são mais importantes para o subordinado em questão, pois eles estarão disparando impulsos comportamentais mais fortes e, então, criando condições para que se realize o “ato motivacional”. Existem vários tipos de motivação, uma vez que o que motiva um funcionário não motiva outro.

Os fatores que influenciam a motivação são os fatores higiênicos de Herzberg os quais trazem um bom auxílio quando se trata do assunto de motivação. Segundo ele, esses fatores não conduzem à motivação; fazem apenas com que a pessoa se mova e, se deixarem de existir, ela voltará ao estado de apatia. Com isso, ele distingue o movimento da real motivação. Segundo Chiavenato (2002).

O desempenho de cada pessoa está fortemente relacionado com suas aptidões e habilidades. O bom desempenho depende de quão motivado está

o empregado. Em termos de comportamento, a motivação pode ser conceituada como o esforço e a tenacidade exercida pela pessoa que fazer algo ou alcançar algo.

Em muitas empresas, não se criam essas condições de motivacionais suficientes para melhorar a qualidade de vidas das pessoas e trazer interesse e satisfação no trabalho.

## **1.2 Liderança**

Liderança é a característica que se espera do gerente, chefe ou supervisor, e que deve ser demonstrada na condução do processo produtivo, por meio do envolvimento e do aproveitamento pleno da criatividade do grupo a ele subordinado, de modo a alcançar a satisfação de todos. A liderança é uma habilidade, até certo ponto, inata e preponderantemente adquirida, podendo, pois, ser desenvolvida pela prática, acompanhada de uma formação técnica. O líder é o indivíduo que lidera. É aquela pessoa que em dada situação, influencia, por suas idéias, o pensamento e a atividade dos outros. Ele deve ter inteligência (Q.E e Q.E. positivo), atração pessoal, linguagem fluente, domínio, capacidade de negociar e convencer entre outras<sup>1</sup>.

### **1.2.1 Os estilos de liderança**

Existem vários estilos de lideranças, com o passar do tempo esses traços de liderança vai surgindo com as atitudes pessoais e suas características organizacionais formando assim os líderes essas características se da ao comportamento, estilo de vida, caráter pessoal do indivíduo e também o momento em que ele esta vivendo. Estilo de liderança é o padrão recorrente de comportamento exibido pelo líder.

---

<sup>1</sup> Apostila de Liderança, p. 14. Ministrada na sala de aula. Matéria Mercadológica.

## 1.2.2 Liderança autocrática

É o modelo em que o líder fixa suas diretrizes, sem qualquer participação do grupo. É ele, também, quem estabelece, uma a uma e de modo imprevisível, as providências e as técnicas necessárias para a execução das tarefas, além de determinar aquela que cada um deve executar e quem será o companheiro de trabalho. Segundo Medeiros, 2000.

“O líder determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas, cada uma por vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo<sup>2</sup>”.

## 1.2.3 Liderança democrática

Este estilo de liderança é mais leve onde todo o grupo participa da tomada de decisão, podendo identificar os pontos em que necessita de mais atenção dentro de uma organização. É identificável a partir da incidência de características como: (Segundo RIBEIRO, 2006 p. 64).

- as diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, que é estimulado e assistido pelo líder;
- o próprio grupo esboça as providências e as técnicas para atingir o alvo, solicitando, quando necessários, aconselhamentos técnicos ao líder, que sugere as alternativas possíveis para o grupo escolher;
- a divisão das tarefas fica a critério do próprio grupo e cada membro tem liberdade de escolher os seus companheiros de trabalho; e
- o líder procura igualar-se ao grupo, embora a realização das tarefas seja de competência dos subordinados; tem a características de ser objetivo, limitando-se aos fatos em suas críticas ou elogios.

---

<sup>2</sup> MEDEIROS, Alexandre Rodrigues. *Liderança*. 2000. Disponível em: <http://www.maurolaruccia.adm.br/trabalhos/lider2.htm> . Acesso em: 11 dez. 2009.

### 1.2.4 Liderança liberal (*laissez-faire*)

Neste tipo de liderança, o grupo tem liberdade completa para as tomadas de decisões, onde todo mundo participa escolhendo quais atividades serão exercidas, e não tem participação nenhuma do líder. Encontramos estas peculiaridades segundo Ribeiro (2006, p. 64).

- liberdade total para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder;
- a participação do líder no debate é pequena, limitando-se, apenas, a apresentar os variados materiais à disposição do grupo para o cumprimento de suas funções, esclarecendo-se que pode fornecer informações desde que solicitadas;
- tanto as divisões das tarefas como a escolha dos companheiros ficam inteiramente a cargo do grupo, não havendo participação do líder nesse procedimento; e
- o líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou de regular o curso dos acontecimentos, limitando-se a comentários eventuais sobre a atividade cumprida, quando perguntado.

### 1.2.5 Outros enfoques na liderança

Entre outros estilos de liderança temos também os tipos de líder focados nas tarefas, nas pessoas e na produção. Ainda outros estudos contribuíram para o delineamento das características e atribuições de um líder segundo Ribeiro (2006, p.64).

1. **Liderança centrada na tarefa (*job centered*):** autocrático, preocupa-se basicamente com a execução da tarefa e os seus resultados.
2. **Liderança centrada nas pessoas (*employee centered*):** democrática, preocupa-se com os aspectos humanos de seus subordinados, procurando manter uma equipe de trabalho atuante, com maior participação nas decisões.
3. **Ênfase na produção:** é a liderança exclusivamente voltada para os resultados da tarefa.

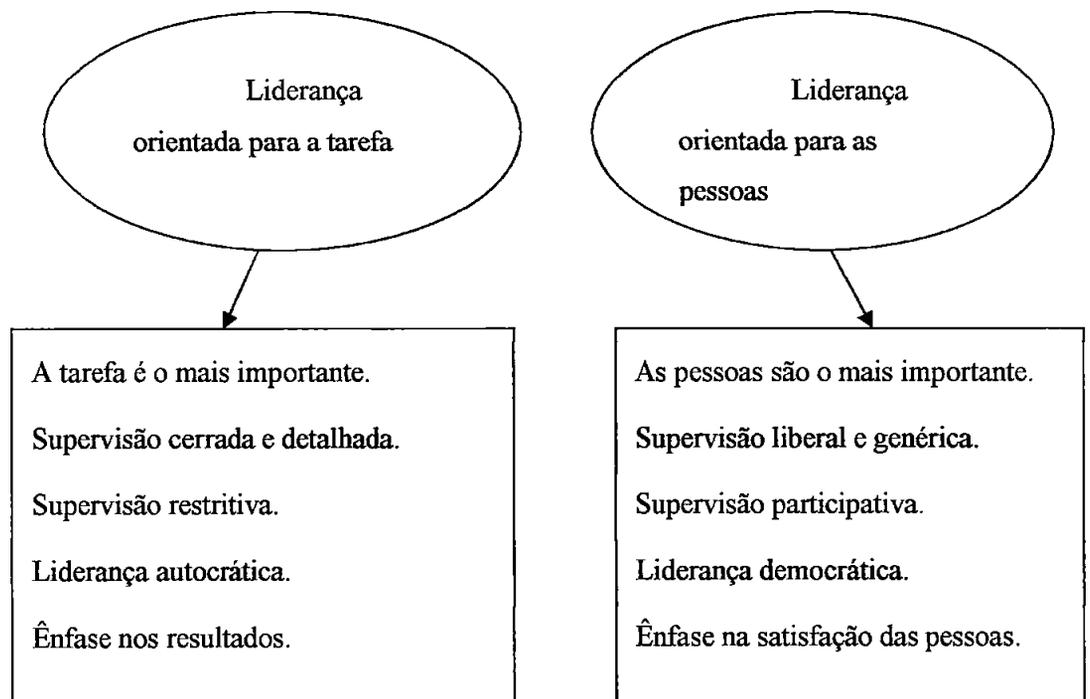


Figura 1.1 Diferenças entre liderança orientada para a tarefa e para as pessoas

Fonte: RIBEIRO, 2006, p. 65.

### 1.2.6 As habilidades gerenciais básicas

Para ser um bom líder, o indivíduo deve possuir ou adquirir certas habilidades especiais, destacando-se: (Segundo RIBEIRO, 2006, p. 65).

- **Sensibilidade situacional**, que é a habilidade de diagnosticar e sentir situações e as forças que atuam em cada situação.
- **Flexibilidade de estilo**, que é a habilidade de se adequar às forças que atuam em cada situação, vulgarmente conhecidas como “jogo de cintura”.
- **Destreza da gerência situacional**, que é a capacidade de modificar uma situação que precisa ser modificada.

A empresa precisa de líderes em todos os seus níveis hierárquicos quanto para gerenciar pessoas quanto na área de produção e sim em todas as suas áreas de atuação. Segundo Chiavenato, (2002).

O líder tanto manda cumprir ordens, como sugere aos subordinados a realização de certas tarefas, como ainda consulta os subordinados antes tomar alguma decisão. Ele utiliza corretamente os três estilos de liderança. A principal problemática da liderança é saber quando aplicar qual estilo com quem e dentro de que circunstâncias e tarefas a serem desenvolvidas.

### 1.3 A organização que aprende

Os organizadores começaram a pensar na organização que aprende, depois da publicação do livro de Peter Senge. Segundo Senge (1989)., contribuir uma organização que aprende é uma questão dos administradores desenvolverem cinco disciplinas:

1º **Domínio pessoal:** (indivíduo), aprender a expandir as capacidades pessoais para obter os resultados desejados.

2º **Modelos mentais:** (indivíduo), refletir, esclarecer, melhorar a imagem que cada um tem do mundo.

3º **Visões partilhadas:** estimular o engajamento do grupo em relação ao futuro que se deseja criar, aos objetivos comuns.

4º **Aprendizagem em equipe:** através do diálogo e da discussão, desenvolver capacidades maiores que a soma dos talentos individuais.

5º **Abordagem sistêmica (a 5ª disciplina):** criar uma forma de analisar e uma linguagem para descrever e compreender as forças e inter-relações que modelam o comportamento dos sistemas, a dinâmica do conjunto, a complexidade<sup>3</sup>.

Essas cinco disciplinas permitem ao gerente fazer a mudança do antigo estilo de pensar e organizar para o novo paradigma. A parte mais difícil é quebrar as formas antigas de pensar.

---

<sup>3</sup> SENGE, Peter M. – A quinta disciplina. *Arte e prática da organização que aprende*. São Paulo: Best Seller, 1989. p.455-456.

A organização que aprende pode ser definida como aquela em que todos estão engajados na identificação e solução de problemas, permitindo a organização continuamente experimentar a mudança e melhorar, aumentando, assim, sua capacidade de crescer, aprender e atingir o seu propósito. Segundo Garvin, (1993), “é aquela capacitada a criar, adquirir e transferir conhecimento e, por consequente, modificar seu comportamento para refletir-lo”.

## 1.4 Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)

Para atingir a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) são necessários inúmeros pontos a destacar, pois para conseguir a qualidade desejada no trabalho não depende somente de uma pessoa, mas do grupo todo. Segundo França, (1997-80).

Qualidade de vida no trabalho (QVT) é o conjunto das ações de uma empresa que envolve a implantação de melhorias e inovações gerenciais e tecnológicas no ambiente de trabalho. A construção da qualidade de vida no trabalho ocorre a partir do momento em que se olha a empresa e as pessoas como um todo, o que chamamos de enfoque biopsicossocial. O posicionamento biopsicossocial representa o fator diferencial para a realização de diagnóstico, campanhas, criação de serviços e implantação de projetos voltados para a preservação e desenvolvimento das pessoas, durante o trabalho na empresa.

Modelo de Walton (1973), 8 dimensões de Qualidade de Vida no Trabalho - QVT - e seus respectivos indicadores.

- **Compensação justa e adequada:** equidade salarial interna, externa e benefícios.
- **Condições de trabalho:** condições físicas seguras e salútares e jornada de trabalho.
- **Oportunidade de uso e desenvolvimento das capacidades:** autonomia e possibilidades de autocontrole, aplicação de habilidades variadas e perspectiva sobre o processo total do trabalho.
- **Oportunidade de crescimento contínuo e segurança:** oportunidade de desenvolver carreira e segurança no emprego.
- **Integração social no trabalho:** apoio dos grupos primários, igualitarismo e ausência de preconceito.
- **Constitucionalismo:** normas e regras, respeito à privacidade pessoal e adesão a padrões de igualdade.
- **Trabalho e o espaço total da vida:** relação do papel do trabalho dentro dos outros níveis de vida do empregado.

- **Relevância social da vida no trabalho:** relevância do papel da organização em face do ambiente<sup>4</sup>.

#### **I.4.1 Programa de Controle de Medicina e Saúde Ocupacional - PCMSO - Lei nº24/94.**

O Programa de Controle de Medicina e Saúde Ocupacional - PCMSO – tem como objetivo a prevenção e orientação dos funcionários quanto aos riscos de saúde relacionados ao trabalho por meio a exames ocupacionais. Este programa é regulamentado pela NR 07.

- 1) Ambiente físico de trabalho
  - Iluminação: suficiente, constante e uniformemente distribuída.
  - Ventilação: circulação de ar, ausência de gases.
  - Temperatura: umidades, altas e baixas.
  - Ruídos: contínuos, intermitentes ou variáveis. Limite 85 decibéis.
- 2) Ambiente psicológico de trabalho
  - Relacionamentos agradáveis sem assédio.
  - Atividade laboral motivadora.
  - Gerência participativa e democrática.
  - Eliminação de provocadores de estresse.
- 3) Aplicação do princípio de ergonomia
  - Máquinas e equipamentos adequados.
  - Mesas e instalações ajustadas.
  - Ferramentas que reduzam o esforço físico<sup>5</sup>.

#### **1.4.2 Saúde e segurança dos funcionários**

O bem-estar relacionado ao trabalho é uma das principais preocupações dos profissionais da saúde do trabalho, um dos problemas mais preocupantes são as doenças aparentemente leves, mas com o passar do tempo pode se agravar como: LER, Dort, perda permanente da audição, ataque cardíaco e distúrbio do sono entre outros.

---

<sup>4</sup> Apostila de Recursos Humanos I. Ministrada pelo Professor Serigne Ababacar Cisse BA.

<sup>5</sup> Apostila de Recursos Humanos I. Ministrada pelo Professor Serigne Ababacar Cisse BA.

Relacionado à empresa em que está sendo feito o projeto, bem como estarão sendo avaliados alguns tipos de doenças correlatas ao trabalho, apontando, até mesmo, soluções para eles se for o caso. Segundo Fletcher, (1988).

O trabalho contribui para a saúde e o bem-estar emocional dos funcionários? Os índices de doenças e mortalidade variam consideravelmente entre pessoas em diferentes ocupações. Para muitas pessoas o trabalho é uma fonte de satisfação de prazer, mas para outro um transtorno um desequilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho. (FLETCHER, 1988 apud Spector, 2003, p. 279).

Para identificar as doenças não é tão simples quanto se imagina, como, nas lesões para percebê-las, é preciso tempo, pois para uma LER é necessário uma exposição prolongada. Ruídos excessivos, movimento repetitivos, temperaturas extremas, riscos de acidentes e horários de trabalho e estresse.

### **1.4.3 Efeitos das condições físicas na saúde física e mental**

#### **1.4.3.1 Ruído excessivo**

O ruído excessivo está presente em muitos locais de trabalho, como no caso da tecelagem que tem muitos maquinários barulhentos. Quando os funcionários começam a trabalhar, os chefes de setor passam para os operários os quites de segurança como máscara para proteger das fuligens e protetor auricular contra o excesso de barulho, mas são poucos os funcionários que seguem as normas, deixando de usar o protetor auricular ficando, assim, exposto ao excesso de ruídos, podendo sofrer sérios problemas na audição. Segundo Spector, (2003).

A intensidade dos ruídos é medida em decibéis (dB). A escala de decibéis é uma escala logarítmica, o que quer dizer que a relação entre o nível de decibéis e a intensidade do som não é linear. Aumentar o nível do som em 10 dB representa um aumento de 10 vezes na intensidade do som, e um

aumento de 20 dB representa uma intensidade de som 100 vezes maior. (SPECTOR. 2003, p. 282).

<b>Tipo de Fonte</b>	<b>dB (A)</b>
Foguetão especial	200
Avião a jato militar	170
Ventilador centrífugo grande (850000 m <sup>3</sup> /h)	140
Automóvel em Estrada	100
Voz em Nível de Conversação	70
Voz Muito Baixa	30
Menor Fonte Audível	0

**Figura 1.2 Nível de potência sonora de alguns equipamentos**

Fonte: Apostila caixa acústica, entenda a lógica dos decibéis, 2009

As pessoas que ficam expostas a sons muito alto, como os funcionários que não usam o protetor auricular, podem ter sérios problemas com audição, às vezes de forma permanente. Os ruídos dessa intensidade são muito dolorosos com o passar do tempo podendo até ter problemas cardiovasculares, causando fortes dores de cabeça e levando ao estresse.

#### **1.4.4 Movimentos repetitivos**

Desde muito tempo relacionado ao emprego, exige-se muito esforço dos movimentos repetitivos em várias partes do corpo. Esses esforços podem ocorrer a Lesões por Esforço Repetitivo (LER) em que parte do corpo fica inflamada e, às vezes, permanentemente danificadas. Essa lesão é uma das que é mais se gasta dinheiro com os tratamentos dos funcionários.

Segundo Heloani e Capitão (2003), as Lesões por Esforços Repetitivos (LER) ou Distúrbio Osteomusculares (Dort). A lesão mais conhecida é a síndrome do canal carpiano

(síndrome da costureira), que é uma lesão do pulso que provoca dor, mas no caso de os operários estarem expostos a esforço físico varias horas durante um período longo de serviço, podendo ocorrer fortes dores musculares, dores nas costas e no pulso, que, com o passar do tempo, vai se agravando até chegar a uma lesão.

As lesões no período de iniciação são fáceis de reverter o quadro. No começo as lesões, é só uma inflamação; com repouso e descanso pode resolver ou então deixar o funcionário ter um descanso alternado durante o expediente, para descansar os músculos. Uma combinação entre equipamentos adequados pode ajudar bastante na prevenção dessas lesões.

### **1.4.5 Temperaturas extremas**

A temperatura não parece ser aparentemente um problema de saúde, mas é onde você se engana. Se a temperatura do ambiente for muito alta, pode ocorrer uma parada cardíaca. Quando um funcionário se corta em um acidente e o machucado fica exposto ao ar livre sujeito à infecção, pode ocorrer, com o calor excessivo muito pior, pois as bactérias vão se proliferando.

A mesma coisa ocorre se a temperatura estiver mais baixa do normal. Pois doenças e mortes podem ocorrer se a temperatura interna do corpo desviar muito dos 37° Celsius. Temperaturas corporais, acima de 45°C ou abaixo dos 25°C levam rapidamente à morte, em geral por parada cardíaca (BELL, 1981).

É muito importante tomar as decisões corretas, sobre a temperatura do ambiente, pois influencia muito no rendimento dos operários. O calor pode gerar desgaste físico e afetando o seu raciocínio entre outras coisas.

### **1.4.6 Acidentes**

Os acidentes, com o passar do tempo, vêm se destacando nas principais causa de morte. Uma das vantagens que veio com o século XX, foi a redução de acidentes no trabalho de até 90%, de forma que, hoje a maioria dos acidentes ocorre fora do ambiente de trabalho.

A figura 1.3 mostra a frequência de acidentes e doenças ocupacionais no Brasil, de 1985 a 2002, podendo assim observar a redução de acidentes típicos e um aumento nos acidentes de trajeto e doenças do trabalho.

Ano	Acidentes típicos	Acidentes de trajeto	Doenças do trabalho	Óbitos
1985	1.010.340	63.515	4.006	4.384
1986	1.129.152	72.693	6.014	4.578
1987	1.065.912	64.830	6.382	5.738
1988	926.354	60.202	5.025	4.616
1989	825.081	58.524	4.838	4.554
1990	632.012	56.343	5.217	5.355
1991	579.362	46.679	6.281	4.527
1992	490.916	33.299	8.299	3.516
1993	374.167	22.709	15.417	3.110
1994	350.210	22.824	15.270	3.129
1995	374.700	28.791	20.646	3.967
1996	325.870	34.696	34.889	4.488
1997	347.482	37.213	36.648	3.469
1998	347.738	36.114	30.489	3.793
1999	326.404	37.513	23.903	3.896
2000	304.963	39.300	19.605	3.094
2001	282.965	38.799	18.487	2.753
2002	320.398	46.621	20.886	2.898
<b>Total</b>	<b>9.105.700</b>	<b>675.945</b>	<b>223.324</b>	<b>71.865</b>

**Figura: 1.3 Frequência de acidentes e doenças ocupacionais. Brasil, 1985 a 2002**

Fonte: [http://www.cve.saude.sp.gov.br/agencia/bepa6\\_adoece.htm](http://www.cve.saude.sp.gov.br/agencia/bepa6_adoece.htm). Acesso em: 16 dez. 2009.

Para se prevenir dos acidentes gera um custo muito alto, por isso é uma das maiores preocupação dos funcionários e da empresa. As empresas gastam bilhões de reais com acidentes por ano, então, gera um custo bem elevado. Na tabela 1.5 serão mostrados os fatores individuais do acidentes dos funcionários e os fatores da organização para se evitarem esses acidentes.

**Tabela 1.4 Fatores individuais e organizacionais associados aos acidentes de trabalho:**

FATORES INDIVIDUAIS DO FUNCIONÁRIO	FATORES ORGANIZACIONAIS
<p>Uso de álcool e drogas no trabalho.</p> <p>Exposição a incidentes pessoais estressantes (por exemplo, morte na família).</p> <p>Características da personalidade (por exemplo, agressividade e neurose)</p> <p>Tabagismo.</p>	<p>Seleção de funcionários.</p> <p>Projeto de equipamentos.</p> <p>Baixa rotatividade e ausência.</p> <p>Treinamento sobre segurança.</p>

Fonte: Bergamini, 1996.

Uma das maiores dificuldade na prevenção dos acidentes nas empresas é conseguir a cooperação dos funcionários.

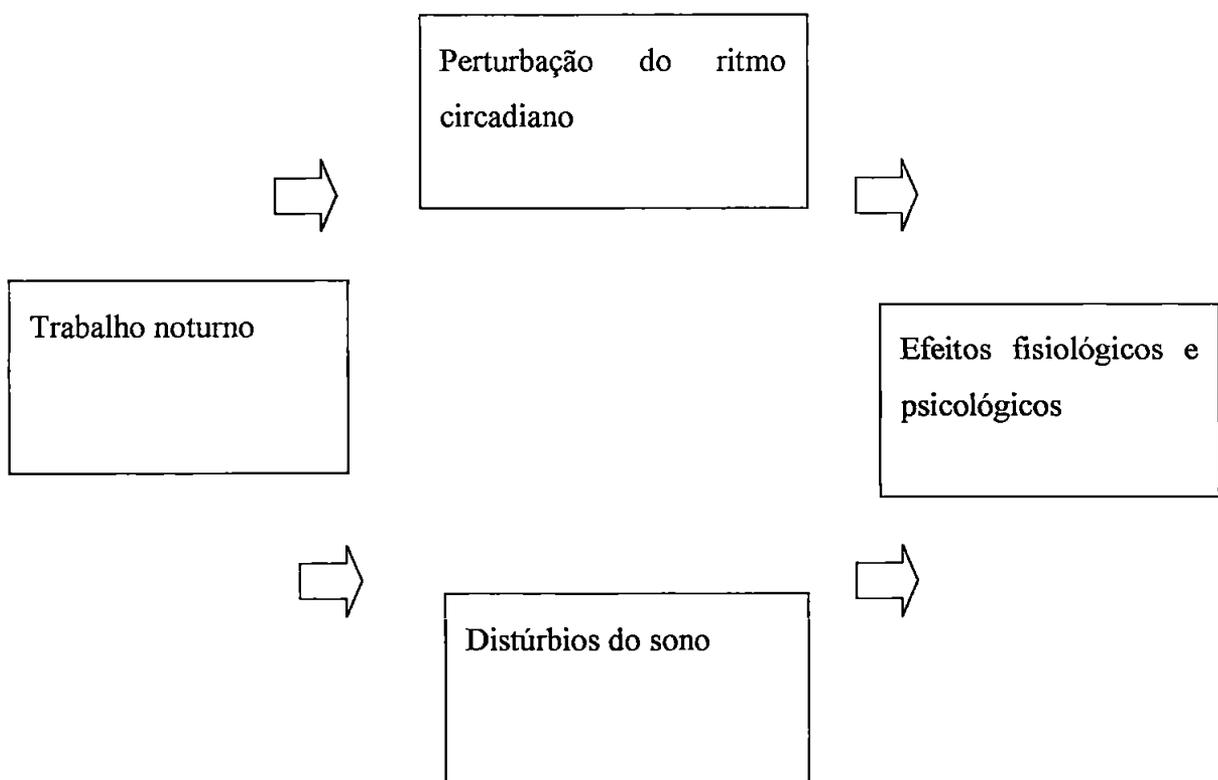
### 1.4.7 Horários de trabalho

Apesar de as maiorias dos funcionários trabalharem em horário padrão de aproximadamente oito horas diárias, nas empresas que funcionam 24 horas por dia, exigindo o uso de três turnos. Uma típica sequência de três turnos é: (Segundo BERGAMINI, 1996).

- das 8 da manhã às 4 da tarde (turno do dia);
- das 4 da tarde à meia-noite (turno da tarde); e
- da meia-noite às 8 da manhã (turno da noite).

Muitas empresas contratam pessoas para trabalhar em horários fixos, outras, em horários alternados. Um período trabalha em determinado horário e depois troca. Com esse ritmo de troca, vai mudando todo ciclo da pessoa afetando o sono, causando-lhe o estresse, que hoje é a doença mais comum em funcionários. Segundo Koller et al. (1978) “o distúrbio do sono pode surgir pela interrupção dos ritmos circadianos, e não é o único problema de saúde associado ao trabalho noturno, como podem ocorrer também problemas no sistema digestivo”. (KOLLER, 1978 apud SPECTOR, 2003, p. 287).

**Figura 1.5 Efeitos do trabalho noturno.**



Fonte: Koller, 1978 (apud SPECTOR, 2003, p. 287).

Além dos problemas de saúde, as pessoas que trabalham nesses turnos têm problemas em se relacionarem com a sociedade, pois, durante o dia elas estão dormindo, isso

quando eles conseguem dormir porque muitos reclamam do barulho que faz durante os dias, e quando chega o período da noite, estão trabalhando. Isso atrapalha até mesmo na convivência com a família.

### 1.4.8 Estresse no trabalho

No mundo em que vivemos, todos já experimentaram o estresse, se não, ainda vão experimentar. Na maioria dos trabalhadores, há estresse principalmente daqueles que trabalham em período longo. Quando o indivíduo está cansado e foi surpreendido com algo ruim, ou quando está em fase de adaptação, ocorre o estresse. O estresse tem três categorias de desgastes: as reações psicológicas do estresse que envolve os sentimentos, emoções, ansiedade ou frustrações. Já as reações físicas incluem sintomas como dores de cabeça, problemas digestivos e doenças como o câncer.

**Tabela 1.6 Exemplos de desgaste no trabalho em cada uma de suas três categorias**

<b>DESGASTE NO TRABALHO</b>	<b>EXEMPLOS DE CONSEQUÊNCIAS ESPECÍFICAS</b>
Reações psicológicas	Raiva Ansiedade Frustração Insatisfação no trabalho
Reações físicas	Sintomas físicos Tontura Dor de cabeça Taquicardia Problemas estomacais Doenças Câncer Doenças do coração

Reações comportamentais	Acidentes Fumo Uso de substâncias Rotatividade
-------------------------	---

Fonte: Bergamini, 1996.

Na figura acima, mostram-se os desgastes e suas consequências. Muita gente não conhecedora da diferença entre estresse e estafa diria que é a mesma coisa, mas não é. Elas são diferentes uma das outra. O que acontece é que o estresse e desgastes no trabalho têm sido associados com a estafa. Segundo Spector (2003, p. 302) “Estafa é um estado de desgaste psicológico que um funcionário pode experimentar depois de estar no trabalho por um longo tempo”.

A estafa é composta por três componentes que são exaustão, despersonalização e redução da realidade pessoal. O que leva a surgir à estafa são os fatores dos desgastes do estresse, e que o resultado do baixo desempenho no trabalho está relacionado com a estafa. Na figura 1.8 serão mostrados os três componentes da estafa e seus resultados.

Segundo Sirom, (1989),

altos níveis de estafa são associados a baixos níveis de controle e de satisfação no trabalho, além de altos níveis de conflito de papéis, sintomas na saúde, interna de abandonar o emprego”. (SIROM, 1989 apud SPECTOR, 2003, p. 303).

**Tabela 1.7 Os três componentes da estafa e os resultados esperados de cada um**

COMPONENTE	RESULTADOS
Exaustão emocional	Ausência Fadiga
Despersonalização	Tratamento bruto e descuidado com clientes e outras pessoas Hostilidade com outras pessoas
Redução da realização pessoal	Baixa motivação Baixo desempenho

Fonte: Spector, 2003, p. 303.

## **1.5 Relações trabalhistas**

### **1.5.1 Salário**

É o valor fixo ou variável, sua forma de cálculo pode ser por hora (quantidade de horas por dia vezes os dias trabalhados no mês, acrescidos de DSR), diária (quantidade de dias vezes os dias trabalhados no mês, acrescidos de DSR), ou mensal (será o valor acertado para o mês, independentemente da quantidade de dias do mês, já está incluso o DSR).

### **1.5.2 Adicional noturno**

Porcentagem de no mínimo 20% acrescida à jornada de trabalho contratual desempenhada entre 22 horas e 05 horas, considerando o salário base como forma de cálculo. Assim, a proporção de horas entre 22 horas e 05 horas deve sofrer o acréscimo, integrando o salário para todos os fins legais.

### **1.5.3 Hora noturna e hora diurna**

A CLT preceitua no art. 73 § 2º, que o horário noturno é aquele praticado entre as 22 horas e 05 horas, caracterizando, assim, para o trabalhador urbano. Já em outra relação de trabalho, exemplo o rural ou o advogado, esse horário sofre alteração, porém a legislação, entendendo haver um desgaste maior do organismo humano, criou algumas variantes em relação à hora diurna.

Dessa forma, a legislação definiu que às 7 (sete) horas noturnas trabalhadas equivalem a 8 (horas). Nesse caso, um trabalhador só pode ter mais 1 (uma) hora acrescida à sua jornada, visando ao período para descanso ou refeição.

Portanto, o empregado trabalha 7 (sete) horas, mas recebe 8 (oito) horas para todos os fins legais. Foi uma forma encontrada pelo legislador para repor o desgaste biológico que enfrenta quem trabalha à noite, sendo considerado um período penoso de trabalho.

Se um trabalhador com mesmo cargo diurno ganha R\$ 10,00 (dez) reais por hora, esse mesmo cargo no período noturno ganhará R\$12,00 (doze) reais (R\$ 10,00 + R\$ 2,00 [R\$ 10,00 x 20%] de adicional noturno). Se o empregado trabalha o mês todo no período noturno e ganha R\$ 1.000,00 (mil) reais de salário, ele receberá seu salário total acrescido dos 20% (vinte por cento) do adicional noturno (R\$ 1.000,00 + R\$ 200,00 de adicional noturno = R\$ 1.200,00).

O empregado pode exercer horas extras no período noturno, devendo ser remunerado com base nas regras das horas extras e acrescido dos 20% do adicional noturno. Ao menor de 18 anos de idade é proibido o trabalho em horário noturno (CLT art. 404). Entende-se como hora diurna aquela praticada entre as 05 horas e às 22 horas.

#### **1.5.4 Insalubridade**

É um adicional instituído conforme o grau de risco existente na empresa e exercido pela função do empregado, podendo variar entre 10% (mínimo), 20% (médio) e 40% (máximo) sobre *salário*. Normalmente é determinado pelo médico do trabalho (PCMSO), com o acompanhamento de tabelas do Ministério do Trabalho, após avaliação das condições de risco que a saúde do empregado encontra-se exposta, integrando o salário para todos os fins legais.

#### **1.5.5 Fundamento legal**

A Constituição Federal de 1988 consagrou as horas extras quando dispôs no inciso XVI art.7º “remuneração do serviço extraordinário superior, no mínimo, em cinquenta por cento à do normal”. Dessa forma, permitiu que o empregado pudesse executar horas extras, mediante o pagamento de 50% a mais do valor da hora normal nos dias úteis.

Já no art. 59º da CLT estabelece que “A duração normal do trabalho poderá ser acrescida de horas suplementares, em número não excedente de 2 (duas), mediante acordo escrito entre empregador e empregado, ou mediante contrato coletivo de trabalho”. A execução das horas extras está vinculada à autorização previamente acordada. Este acordo

pode se dar entre as partes – empregador e empregado – ou ainda estar previsto no acordo ou convenção coletiva da categoria a qual o empregado pertence.

A legislação do trabalho (CLT art. 59) visando a garantir proteção ao empregado e não deixar o limite do tempo por conveniência do empregador, procurou limitar esta prorrogação à 2 horas diárias.

Dentro desse aspecto, o legislador constituinte tratou de criar mecanismo que pudesse dar vantagem também ao empregado, pois num primeiro momento o excedente estaria apenas atingindo a atividade econômica do empregador. Assim, a CLT art. 59 § 1º determinou que a duração das horas extras fosse acrescida de no mínimo 50% nos dias normais e 100% nos domingos e feriados

### **1.5.6 Faltas e atrasos**

Podemos admitir, do ponto de vista contratual, que faltas e atrasos do empregado são ausências no cumprimento do período do contrato de trabalho. Ocorre que essas ausências se traduzem para o empregador em dificuldade na administração dos seus negócios, pois a realidade das empresas atuais e da mão-de-obra exata, não prevendo a ausência do empregado, o que na prática prejudica a produção do empregador. Por esse prisma, o Estado regulou as ausências do empregado, evitando o abuso e o descontrole.

Faltas não justificadas afetam o gozo das férias. Como já anteriormente discutido, podem ser utilizadas no escalonamento das férias, CLT art. 130.

### **1.5.7 Suspensão do contrato de trabalho**

O contrato sofre o fenômeno da suspensão quando o empregado encontra-se impossibilitado de cumprir sua jornada contratual. Dessa forma, cada situação deve ser avaliada à luz do caso específico. Podemos relacionar algumas situações abaixo:

### **1.5.8 Auxílio doença**

Após o 16º dia passa, pelo contrato a estarem suspensos, por força de lei, os dias de ausência e por esse motivo, são abonados e não prejudicam as férias, salvo quando recebe por 6 (seis) meses o benefício, mesmo que de forma descontínua, perde o direito às férias daquele período aquisitivo em que se registra a ausência, art. 133, IV da CLT;

### **1.6 Recrutamento e seleção**

Recrutamento de pessoas: o mercado de trabalho é composto pelas ofertas de oportunidades de trabalho oferecidas pelas organizações, que influenciados por vários fatores, podem apresentar situações que variam da oferta à procura de emprego.

O MT é influenciado por vários fatores como: o crescimento econômico, a natureza e qualidade dos postos de trabalho, a produtividade e a inscrição dos trabalhadores.

O que vem a ser recrutamento? Recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa a atrair candidatos potenciais qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização.

A função de recrutamento é suprir a seleção de matéria-prima básica (candidatos) para seu funcionamento. O recrutamento é feito a partir das necessidades presentes e futuras de recursos humanos da organização.

O objetivo do recrutamento é atrair candidatos, dentre os quais, serão selecionados os futuros participantes da organização.

#### **1.6.1 Etapas do recrutamento**

O recrutamento é realizado por três etapas importantes, onde é identificado o perfil dos funcionários que a empresa esteja necessitando no momento. Existem dois tipos de recrutamento os externos e internos ambos são de suma importância na seleção de funcionários.

#### Etapa 1 – pesquisas interna das necessidades

1. É a verificação das necessidades da organização em relação às suas carências de recursos humanos no curto e no longo prazo.
2. O que a organização precisa de imediato? Quais são seus planos futuros de crescimento e desenvolvimento?
3. Em muitas organizações, essa pesquisa interna é substituída pelo planejamento de pessoal.

#### Etapa 2 – pesquisa externa

É uma pesquisa de mercado de Recursos Humanos no sentido de segmentá-lo e diferenciá-lo para facilitar sua análise e conseqüente abordagem. Dois aspectos devem ser considerados: a segmentação do mercado de recursos humano e a localização das fontes de recrutamento

#### Etapa 3 – processo de recrutamento

- Recrutamento envolve um processo que varia conforme a organização.
- Este processo pode ser interno e/ou externo.
- Nesta discussão, vale lembrar que o intuito é, de longe, priorizar uma forma em detrimento da outra<sup>6</sup>.

### 1.6.2 Recrutamento interno

É quando aborda candidatos reais ou potenciais aplicados unicamente na própria empresa, ou seja, havendo determinada vaga, a empresa procura preenchê-la através de remanejamento de seus empregados, que podem ser promovidos, ou transferidos, ou ainda transferidos com promoção.

### 1.6.3 Recrutamento externo

O recrutamento externo funciona quando a empresa aborda candidatos reais ou potenciais, disponíveis ou aplicados em outras empresas. Havendo vagas, a organização procura preenchê-la com pessoas estranhas, ou seja, com candidatos externos atraídos pelas técnicas de recrutamento.

---

<sup>6</sup> Apostila de Recursos Humanos II. Ministrada por Serigne Ababacar Cisse Ba.

## 1.6.4 Técnicas de recrutamento externo

O recrutamento externo é aquele em que a empresa busca candidatos fora da empresa, utilizando de alguns métodos, muitas das vezes esse recrutamento não é realizado pela empresa, a mesma busca serviço de empresas terceirizadas para poder realizar o recrutamento dos funcionários desejados, assim podendo minimizar os gastos que uma seleção de pessoas tem.

- Arquivos de candidatos.
- Apresentação/indicação de candidatos por parte de funcionários da empresa.
- Cartazes ou anúncios na empresa.
- Contatos com sindicatos, escolas, universidades.
- Conferências, palestras.
- Contatos com outras empresas.
- Anúncios em jornais e revista.
- Agências de recrutamento.
- Recrutamento *on-line* através da internet<sup>7</sup>.

## 1.7 Treinamento

O que vem a ser treinar?

- É educar, ensinar, é mudar comportamento.
- É fazer com que as pessoas adquiram novos conhecimentos, novas habilidades, é ensiná-las a mudar de atitudes.
- Sentido profundo: é ensinar a criar e a aprender a aprender<sup>8</sup>.

Aprendizagem – é uma mudança no comportamento humano decorrente de novos conhecimentos, novas habilidades, novas atitudes, novos conceitos e filosofias.

Desenvolvimento de pessoas – é orientando para a carreira de cada pessoa e o seu contínuo desdobramento frente a objetivos de longo prazo.

---

<sup>7</sup> Apostila de Recursos Humanos II. Ministrada pelo Professor Serigne Ababacar Cisse Ba.

<sup>8</sup> Apostila de Recursos Humanos II. Ministrada pelo Professor Serigne Ababacar Cisse Ba.

Desenvolvimento Organizacional (DO) – é a mudança planejada da organização, da sua cultura, da sua dinâmica, da sua estrutura organizacional dentro da quais as pessoas trabalham.

Educação – todos os processos pelos quais uma pessoa adquire uma compreensão do mundo, bem como aptidões, para lidar com os problemas.

Formação – preparo de pessoal, na empresa, através de treinamento sistemático em atividades específicas para cujo treinamento não se exige, obrigatoriamente, experiência ou formação profissional anterior, mas, apenas, escolaridade ou conhecimentos gerais correlatos.

Capacitação – ramo da instrução técnica que proporciona especificamente a habilidade e conhecimentos necessários para o trabalho.

Treinamento – ação exercida pela empresa ou entidade que a representa, com a finalidade de aumentar a eficiência e o rendimento dos trabalhadores.

**Tabela 1.8 Definição do termo treinamento, segundo BOMFIM (1995).**

<b>AUTOR</b>	<b>DATA</b>	<b>CONCEIRO</b>
OATLEY in HAMBLIN	1977	Treinamento é qualquer atividade que procura, deliberadamente, melhorar a habilidade de uma pessoa no desempenho de uma tarefa (p. 19).
HESSELING in HAMBLIN	1978	Treinamento é uma sequência de experiência ou oportunidades destinadas a modificar o comportamento para atingir um objetivo declarado (p. 18)
HAMBLIN	1978	Treinamento abrange qualquer tipo de experiência destinada a facilitar um ensino que útil no desempenho de um cargo atual ou futuro (p. 15).
		Treinamento dentro de uma empresa poderá objetivar tanto a preparação do elemento humano para o desenvolvimento de atividades que virá a executar,

FERREIRA	1979	como desenvolvimento de suas potencialidades, para o melhor desempenho das que já executa (p. 219).
CHIAVENATO	1985	Treinamento é o processo educacional, aplicado de maneira sistêmica, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos (p. 288).
TOLEDO	1986	Treinamento na empresa é ação de formação e capacitação de mão-de-obra, desenvolvida pela própria organização, com vista a suprir suas necessidades (p. 88).
MACIAN	1987	Treinamento é, assim, uma forma de educação. Sua característica essencial consiste em educar para o trabalho (p. 9).

Fonte: <http://www.eps.ufsc.br/disserta97/barcelos/cap2.htm>. Acessado em: 16 de dezembro de 2009.

### 1.7.1 Treinamento Interativo Multimídia – TIM

O Treinamento Interativo Multimídia (TIM) é a solução mais completa e eficiente para a implantação do programas empresariais de treinamento e desenvolvimento.

Através da metodologia de autoinstrução ou como ferramenta auxiliar para treinamentos presenciais, o TIM proporciona à empresa a maximização da relação custo X benefício (investimento em programas de treinamento X ganho de produtividade dos treinamentos).

## 1.7.2 Benefícios e características

- Motivar a participação do treinando através de animação, jogos, atividades interativas individuais ou em grupo. Esses recursos proporcionam uma melhor retenção de conteúdo pelo treinado;
- Permite que dados ou informações muito voláteis possam ser atualizados constantemente pela própria empresa, sem a necessidade de se produzir uma nova versão do treinamento;
- Adapta-se ao ritmo e à disponibilidade de tempo do treinamento, eliminando a necessidade de longos períodos fora do ambiente de trabalho;

Exemplos: CD-ROM/DVD, internet/intranet, jogos de treinamento, relatórios *on-line*, gerenciamento de performance (atendimento telefônico).

## 1.8 Desenho do cargo

O desenho de cargos (*job design*) significa a especificação do conteúdo, dos métodos de trabalho e das relações com os demais cargos, no sentido de atender aos objetivos da empresa. Na realidade, os cargos constituem os meios pelos quais a empresa aloca e utiliza seus recursos humanos para alcançar seus objetivos por meios determinados e estratégias.

Quando se desenha um cargo, estabelece-se, previamente, o quê, o como e o quando o ocupante fará suas atribuições básicas. Em síntese: o desenho de cargo é a maneira pela qual os administradores projetam e estruturam os cargos e os combinam em unidades coerentes nos departamentos e nas divisões da empresa. O desenho de cargos tem por objetos a configuração estrutural das tarefas a executar e das pessoas que devem executá-las periodicamente. Ao desenhar um cargo, o administrador define, previamente, quais as características físicas e mentais que a pessoa deverá possuir para ocupá-lo adequadamente. Daí, a sua enorme importância. No fundo, o conjunto de cargos de uma empresa determina quais serão as características humanas que o pessoal devesse possuir.

### 1.8.1 Análise e descrição de cargo

Nem sempre é o gerente que desenha os cargos de seus subordinados. Muitas vezes, o gerente precisa descrever e analisar cargos para saber como foram desenhados e projetados, bem como para conhecer seu conteúdo e especificações e melhor administrar seu pessoal.

### 1.8.2 Descrição de cargos

A descrição de cargos é o detalhamento das atribuições ou das suas tarefas (o que o ocupante faz), a periodicidade da execução (quando faz), os métodos empregados para a execução dessas atribuições ou tarefas (como faz) e os objetivos do cargo (por que faz). É um levantamento escrito dos principais aspectos significativos do cargo e dos deveres e responsabilidades envolvidas.

### 1.8.3 Análise de cargos

A partir da descrição de cargo, segue-se a sua análise. Feita a identificação do conteúdo do cargo (aspectos intrínsecos), passa-se a analisar o cargo em relação aos aspectos extrínsecos, ou seja, aos requisitos do cargo. A descrição se preocupa com o conteúdo do cargo (o que o ocupante faz, quando faz, como faz e por que faz), enquanto a análise estuda e determina todos os requisitos qualificativos, as responsabilidades envolvidas e as condições impostas pelo cargo para seu desempenho adequado.

A análise de cargo se assenta nos seus requisitos, que são as exigências que o cargo impõe ao seu ocupante. Os requisitos do cargo são denominados fatores de especificações.

1. **Requisitos mentais:** são as características intelectuais e mentais exigidas pelo cargo, como:
  - a) instrução ou escolaridade necessária ao desempenho do cargo;
  - b) experiência anterior;
  - c) tempo de adaptação ao cargo;

- d) iniciativa necessária.
2. **Requisitos físicos:** são as características físicas exigidas pelo cargo, como:
- a) esforço físico necessário;
  - b) concentração mental ou visual;
  - c) destrezas e habilidades.
3. **Responsabilidades:** são todas as responsabilidades envolvidas pelo cargo, como as responsabilidades a seguir:
- a) pela supervisão de pessoas;
  - b) por material ou equipamento;
  - c) por dinheiro ou documentos;
  - d) por contatos pessoais internos ou externos;
  - e) por informações confidenciais.
4. **Condições de trabalho:** é o ambiente físico que envolve o local de trabalho, a saber:
- a) ambiente de trabalho;
  - b) riscos envolvidos<sup>9</sup>.

## 1.9 Coaching

*Coaching* é, portanto, preparar pessoas transmitindo conhecimentos, habilidades e técnicas, instrumentalizando-as para sua plena utilização e aplicação. Um diálogo individual, face a face, em que o *coach* auxilia a pessoa a entender e se conscientizar de seus pontos fortes e seus pontos fracos e a se comprometer para melhorar seu desempenho.

*Coaching* é uma relação de parceria que desenvolve o potencial das pessoas e maximiza seu desempenho. É ajudar as pessoas a aprenderem ao invés de ensinar-lhes algo.

*Coaching* é:

- **Aconselhamento** – auxiliar a pessoa a melhorar sua conscientização e mudar ponto de vista.
- **Monitoria** – orientar em assuntos relacionados ao planejamento de carreira à cultura organizacional e ao *networking* etc.
- **Ensino** – instruir para melhorar a especialização.

---

<sup>9</sup> Apostila de Recursos Humanos II. Ministrada pelo Professor Serigne Ababacar Cisse Ba.

- **Confrontação** – analisar deficiência de desempenho para ajudar a melhorá-lo<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> Apostila de Recursos Humanos II. Ministrada pelo Professor Serigne Ababacar Cisse Ba.

## CAPÍTULO II

### 2.1 Histórico da empresa Biotêxtil

A Biotêxtil Indústria e Comércio Ltda. foi fundada em 10 de janeiro de 1997 em Aparecida de Goiânia-GO, e, em 07 de janeiro de 1998, foi transferida para Carmo do Rio Verde-GO, passando por profunda reestruturação e modernização. Instalada em sede própria, atua no segmento de produtos têxteis hospitalares.

A empresa busca investir em modernização, qualidade de seus produtos, eficiência e rapidez no atendimento, e, sobretudo no bom relacionamento com os funcionários, fornecedores e clientes.

A Biotêxtil possui um rigoroso controle de qualidade em todas as fases do processo produtivo, de acordo com as normas e exigências dos órgãos competentes, como: Anvisa (Agência Nacional de Vigilância Sanitária), ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas), Inmetro (Instituto Nacional de Metrologia).

Em toda a cadeia produtiva, a empresa possui um rigoroso controle de impacto ambiental, com o devido tratamento de seus efluentes, de acordo com normas da Agência Ambiental do Estado de Goiás, respeitando a natureza, preservando o meio ambiente e a vida.

### 2.2 Motivação

A Empresa Biotêxtil motiva seus funcionários de várias formas, como por exemplo: os funcionários que desejam continuar os seus estudos dentro do segmento que atua, e desde que ocupem um cargo que possibilite este auxílio, a empresa vai ajudar este funcionário a continuar estudando.

Outra forma de motivação da empresa é a comemoração do Natal, que é celebrado com uma festa de confraternização quando são doados brinquedos para os filhos dos funcionários, almoço em churrascaria para todos os funcionários em datas especiais para a empresa e, também, é realizado campeonato de jogos entre os funcionários.

A Empresa Biotêxtil também utiliza a motivação de Herzberg que é os dois fatores. Os fatores internos, tais como responsabilidade, reconhecimento e realização, estão intimamente relacionados com a satisfação no trabalho. Os fatores externos, tais como condições de trabalho, benefícios, salário, ambiente físico, estão relacionados com a insatisfação, quando inexistentes ou inadequados. Também conhecido como fatores higiênicos.

Para que isso acontecesse, foi necessário implantar o método dos 5 S's que é um programa baseado na filosofia japonesa, que busca eliminar o desperdício, tornar o local de trabalho mais limpo, seguro e organizado, incentiva o espírito de equipe e estimula os funcionários a aceitar desafios e desenvolver o seu senso de responsabilidade. Para não economizar vontade de mudar, é preciso entender as cinco fases, que é, na verdade, sinônimo de educação e mudança de comportamento.

**1. Senso de Utilização** – tirar o inútil do caminho: nunca guarde ou arquive coisas de que você tem dúvida quanto à utilidade; antes de descartar, pergunte aos outros colegas se eles veem alguma utilidade para os seus setores de trabalho.

**2. Senso de Ordenação** – um lugar para cada coisa, cada coisa em seu lugar: organizam-se mesas, gavetas e armários. Até o lixo tem o local adequado para ser depositado.

**3. Senso de Limpeza** – sempre que sujar limpe: limpar e manter limpo o local de trabalho os móveis e utensílios são tarefa de pessoas bem educadas.

**4. Senso de Asseio/Saúde** – gente existe para brilhar: a higiene pessoal demonstra como cuidamos da nossa imagem que é a nossa marca, pois é a partir dela que os outros nos julgam.

**5. Senso de autodisciplina** – só se muda um hábito colocando outro no lugar: devem estar sempre vigilantes para que haja continuidade do processo de descarte, organização, limpeza e higiene, pois só assim terão uma base para a qualidade.

## **2.3 Liderança**

A liderança da empresa é democrática, a qual é liderada por encarregados, cada setor de produção tem um encarregado e uma gerência técnica que supervisiona o controle de qualidade e também supervisores de produção. Todos trabalhando para obter um produto de

altíssima qualidade. A empresa Biotêxtil trabalha com uma divisão de setores bem definida para poder supervisionar melhor seus colaboradores, assim, podendo lhe oferecer uma atenção especial, bem como identificar possíveis orientações em relação à produção, ao manuseio corretamente de maquinário e trabalhando com uma maior segurança para os colaboradores.

## **2.4 Qualidade de Vida no Trabalho - QVT -**

A empresa busca sempre trabalhar em equipe, utilizando, sempre que necessárias soluções em grupo, procurando manter bons relacionamentos no local de trabalho. A competência interpessoal que é a capacidade de se relacionar tem que ser o diferencial do funcionário da empresa que, não só desenvolve as habilidades técnicas, mas também as suas habilidades internas.

Para a Indústria Biotêxtil, fazer o controle de risco do maquinário, a empresa conta com um médico do trabalho e uma equipe do Programa de Controle de Medicina e Saúde Ocupacional - PCMSO - regido pela – Lei nº. 24/94, que vem da cidade de Anápolis-GO.

### **2.4.1 Programa de Controle de Medicina e Saúde Ocupacional - PCMSO -**

A empresa biotêxtil trabalha este programa na empresa em todo local da fábrica inspecionando todas as funções na área da produção, diferenciando cada local com seus devidos riscos e cuidados que os funcionários terão em estar trabalhando naquela área da empresa, no programa mesmo, já cita os exames que o funcionário fará ao entrar e sair da empresa. Os exames e ministrados pelo Dr. Georges Wahib Nader.

A empresa biotêxtil tem como objetivo promover a saúde, através de ações principalmente preventivas dos agravos que poderão atingir a integridade física e mental de sua equipe e colaboradores que trabalham em seus diversos setores.

## 2.4.2 Função e controle médico

**Setor:** Manutenção geral;

**Função:** Mecânico de manutenção de máquinas indústrias

Controle médico

**Risco ocupacional:** - Ergonomia (movimentos repetitivos, postura inadequada),  
- Mecânica (acidentes).

Exames médicos

**Períodos:** Realizados anualmente.

**Conduta:** - Anamnese ocupacional

- RX de tórax

- Emissão do Atestado de Saúde Ocupacional (ASO)

**Setor:** Lavanderia e alvejamento

**Função:** Alvejador de tecidos

Operador de caldeira

Controle médico

**Risco ocupacional:** - Ergonomia (movimentos repetitivos, postura inadequada),  
- Mecânica (acidentes).

Exames médicos

**Períodos:** Realizado anualmente.

**Conduta:** - Anamnese ocupacional

- RX de tórax

- Emissão do Atestado de Saúde Ocupacional (ASO)

**Setor:** Produção geral

Função: Supervisor de produção

Contra mestre de tecelagem

Operador de maquina de acabamento

Operador polivalente da indústria têxtil teares em geral

Embalador e etiquetador

Controle médico

Risco ocupacional: - Ergonomia (movimentos repetitivos, postura inadequada),  
- Mecânica (acidentes).

Exames médicos

Períodos: Realizado anualmente.

Conduta: - Anamnese ocupacional

- RX de tórax

- Emissão do Atestado de Saúde Ocupacional (ASO)

A empresa biotêxtil também utiliza do programa PPRA (Programa de Prevenção de Riscos Ambientais) – Portaria nº 25/2004. Que registra junto com a Cipa (Comissão Interna de Prevenção de Acidente), Imposição legal da CLT – NR 05, que destaca os perigos e risco da empresa para seus funcionários, como os ruídos excessivos e iluminação.

### **2.4.3 Programa de Prevenção de Riscos Ambientais - PPRA -**

A empresa utiliza deste programa para prevenir os riscos ambientais existentes na empresa, podendo oferecer bom ambiente de trabalho para seus colaboradores.

Riscos ergonômicos

- Trabalho físico pesado.
- Posturas incorretas.
- Treinamento inadequado ou inexistente.
- Trabalhos em turnos e noturnos.

- Atenção e responsabilidade excessiva.
- Trabalho monótono e repetitivo.
- Ritmo excessivo de trabalho.

#### 2.4.4 Ergonômicos

A Organização Internacional do Trabalho - OIT - define a ergonomia como a “aplicação das ciências biológicas humanas em conjunto com os recursos e as técnicas da engenharia para alcançar o ajustamento mutuo ideal entre o homem e seu trabalho, e cujos resultados se medem em termos de eficiência humana e bem-estar no trabalho”.

Em se tratando dos ruídos excessivos são medidos em uma análise que é feita pela PPRA (Programa de Prevenção de Riscos Ambientais) que medem todas as máquinas de produção para analisar a intensidade do barulho indicando em uma tabela os decibéis de cada máquina, e assim prevenir os seus funcionários. Somente um local da fábrica que ultrapassa os 85 decibéis que é o máximo permitido.

#### 2.4.5 Avaliação da exposição ao ruído

Quando a exposição ao ruído é composta de períodos a níveis diferentes, são considerados os seus efeitos combinados, através da fórmula.

$$D = C_1 + C_2 \dots \dots \dots C_n$$

$$T_1 + T_2 \dots \dots \dots T_n$$

Onde:

D: dose diária de exposição ao ruído;

C: tempo de exposição a um nível de ruído específico;

T: máxima exposição diária permitida para este nível.

**Tabela 1. 9 Tabela de avaliação dos ruídos da fabrica**

<b>Qt.</b>	<b>Local de medição</b>	<b>Variações de medição</b>
04	Administração geral	65.2 a 64.8
02	Compressas	84.2 a 86.3
06	Caldeira de alvejamento	76.8 a 86.7
03	Estoques embalados e etiquetas	65.4 a 65.6
03	Oficina de manutenção	65.2
06	Sala de 1ª dobra	76.8 a 79.8
03	Expedição	65.4 a 66.4
03	Sala de embalagens atadura crepe	66.2 a 66.4

Fonte: Apostila do Programa de Prevenção dos Riscos Ambientais da Empresa Biotêxtil.

**Tabela 1. 10 Máxima de exposição diária permissível**

<b>Máxima exposição diária permissível</b>	<b>Nível de ruídos – dB (A)</b>
80	16 horas
81	13 horas e 55 minutos
82	12 horas e 5 minutos
83	10 horas e 30 minutos
84	09 horas e 10 minutos
85	08 horas
86	06 horas e 55 minutos
87	06 horas
88	05 horas e 15 minutos

89	04 horas e 15 minutos
90	04h00min horas
91	03 horas e 25 minutos
92	03h00min horas
93	02 horas e 35 minutos
94	02 horas e 15 minutos
95	02 horas
96	01 hora e 44 minutos
97	01 hora e 30 minutos
98	01 hora e 19 minutos
99	01 hora e 09 minutos
100	01 hora
101	52 minutos
102	45 minutos
103	39 minutos
104	34 minutos
105	30 minutos
106	26 minutos
107	22 minutos
108	19 minutos
109	17 minutos
110	15 minutos
111	13 minutos
112	11 minutos

**Fonte:** Apostila do Programa de Prevenção dos Riscos Ambientais da Empresa Biotêxtil.

Em se tratando da iluminação da empresa, foi feita uma análise em toda a abrangência da fábrica, para analisar as medições da iluminação, desde a entrada até área de produção. A iluminação é de suma importância para a saúde dos funcionários, pois interfere diretamente no cansaço visual dos funcionários e chegando, até mesmo, a problemas mais sérios em se tratando da visão dos funcionários. É obrigação o uso de equipamentos de proteção individual os chamados EPI's para a finalidade a que se destina, e zelar pela sua guarda e conservação.

**Tabela 1. 11 Tabela de medição de luminosidade setor Administração geral**

Local	Lux Medido	Lux - LT	Obs.
Mesa direção	180	300	Somente artificial
Mesa recepção	400	200	
Entrada do setor	550	200	Somente artificial
Mesa secretária	400	300	
Mesa auxiliar da administração	120	200	Lâmpada fraca

Fonte: Apostila do Programa de Prevenção dos Riscos Ambientais da Empresa Biotêxtil.

**Tabela 1. 12 Tabela de medição de luminosidade setor produção geral**

Local	Lux medido	Lux - LT
Lavanderia entrada setor	100	200
Lavanderia centro setor	90	200
Lavanderia mesa de tecido	100	200
Lavanderia fundo setor	90	200
Lavanderia sacadeira	170	500
Lavanderia alvejadeira	90	500
Lavanderia bobinadeira	100	500
Tecelagem entrada setor galpão 1	250	500

Tecelagem centro setor galpão 1	200	500
Tecelagem fundo lado direito	280	500
Compressas de gases entrada	210	500
Compressas de gases centro setor	200	500
Compressas de gases fundo setor	200	500
Máquina dobradeira 01	420	500
Máquina dobradeira 04	190	500
Máquina dobra	220	500

Fonte: Apostila do Programa de Prevenção dos Riscos Ambientais da Empresa Biotêxtil

Os funcionários devem colaborar com a empresa na aplicação das normas de higiene, segurança e medicina do trabalho. Antes de iniciar o trabalho, fazer uma inspeção visual nas máquinas e equipamentos para a verificação da ordem. Comunicar imediatamente à Cipa (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes), onde houver ou à direção da empresa, qualquer tipo de acidente, dentro ou fora da empresa. Colocando aviso de segurança no local, sempre que perceber uma situação iminente de risco. Zelar e respeitar as placas de aviso de segurança, higiene e medicina do trabalho. E o mais importante é se submeter aos exames médicos previstos, solicitados pela empresa e exigidos por lei – NR 07 do Ministério do Trabalho.

Para a segurança dos funcionários, a empresa alerta todos eles das suas proibições, que é:

- Realizar reparar ou manutenção em máquinas e equipamentos e ou rede elétrica, sem estar devidamente habilitado, autorizado e sem colocar placas de alerta.
- Usar anéis, relógios, correntes ou adornos em geral nos locais de trabalho.
- Trabalhar sem o uso devido do uniforme fornecido pela empresa, bem como descalços ou usando sandálias.
- Fumar na área de serviço.
- Trabalhar embriagado.

## **2.4.6 Laudo Técnico de Condições Ambientais do Trabalho – LTCAT**

Contra mestre de tecelagem – CBO – Esta função consiste nas atividades de coordenação de todos os trabalhos do setor de tecelagem, com a responsabilidade operacional e de manutenção, consertos das máquinas em caso de necessidade, incluindo gerenciamento de pessoal.

Obs.: Esta atividade, anteriormente, era desenvolvida pela função de Contra mestre.

### **2.4.6.1 Condições ambientais do local de trabalho**

Quanto a esta função/atividade, a planta apresenta fonte de poluição ao risco físico, no desempenho das atividades, devido às exposições de pressão de modo habitual e permanente a níveis de pressão sonora, ruídos contínuos e intermitentes acima dos limites de tolerância, pré-estabelecidos pela NR 15 do Mtb. Constante na avaliação quantitativa descritas nas planilhas em anexo a este documento.

Alvejador de Tecidos - CBO – Esta função consiste nas atividades de operação geral das operações gerais da lavanderia, com a utilização de água e produtos químicos como: ácido acético, soda cáustica, alvejantes, com controle total dos produtos e uso de forma esporádica, com a utilização de EPI's. Operação das máquinas engomadeira e secadeira e turbo de lavagem e alvejamento dos tecidos.

Obs.: Esta atividade, anteriormente, era desenvolvida pela função de Auxiliar de produção.

### **2.4.6.2 Condições de ambientais do local de trabalho**

Quanto a está função/atividades, a planta apresenta fonte de poluição ao risco físico, no desempenho das atividades, devido à exposição de modo habitual e ocasional a níveis de pressão sonora, ruídos contínuos e intermitentes acima dos limites de tolerância pré-

estabelecidos pela NR 15 do Mtb. Constante na avaliação quantitativa descritas nas planilhas em anexo a este trabalho.

Risco químico - No desempenho da atividade o funcionário estava e ou esta exposto de modo habitual e ocasional, à substância e compostos em geral, tóxicos, como: soda cáustica, ácido acético, alvejante e xampus.

Operador de Caldeira – CBO – Esta função, consiste nas atividades de operação geral da caldeira, incluindo inspeção de segurança e prevenção, operação, abastecimento, e verificações diárias de segurança em conformidade com a NR 13 do Mtb.

Nos intervalos de folga ou mesmo nas atividades de operação geral da lavanderia, com a utilização de EPI's. Operação das máquinas engomadeira e secadeira e turbo de lavagem e alvejamento dos tecidos.

Obs.: Esta atividade, anteriormente, era desenvolvida pela função de Auxiliar de produção.

## **2.5 Relações trabalhistas**

A empresa possui 40 funcionários, todos devidamente regidos pela CLT. O pagamento é realizado em depósito em conta salário. O contracheque apresenta os valores creditados bem como os descontos efetuados. Os funcionários têm o décimo terceiro salário, proporcionalmente ao tempo de trabalho que ele tem na empresa e é efetuado até o dia 20 de dezembro. Os funcionários trabalham 44 horas semanais, o equivalente a 6 horas e 20 minutos por dia com um intervalo de 1 hora.

A indústria trabalha 24 horas, ou seja, trabalham com três turnos, os funcionários que trabalham no período noturno recebem seu adicional noturno, que tem direito por lei.

Os funcionários são filiados aos sindicatos correspondentes às suas funções. Esses sindicatos oferecem alguns benefícios aos filiados. O direito de férias é adquirido a partir de um ano de trabalho. A data de gozo é definida observando-se as necessidades da empresa e os interesses do funcionário. A programação das férias é feita juntamente com a chefia imediata, seguindo um cronograma previamente estabelecido.

A contribuição sindical é descontada obrigatoriamente uma vez por ano (no mês de março), e o valor é equivalente a um dia de trabalho.

## **2.6 Recrutamento e seleção, desenho do cargo e *coaching***

A Empresa Biotêxtil possui um arquivo de currículos. E assim que se verifica a necessidade de novos funcionários e seleciona, nesse arquivo, os perfis que mais se enquadram para o cargo em questão. Os encarregados de cada setor são os responsáveis pelas entrevistas e seleção.

### **2.6.1 Treinamento e conscientização**

Todo funcionário ao ser admitido pela empresa, recebe treinamento para as tarefas que executará (com base nos Procedimentos, Instrução de trabalho e Manual de Boas Práticas de Fabricação).

O objetivo desse treinamento é conscientizar o funcionário das normas, rotinas, benefícios, direitos e deveres bem como informações sobre o Sistema de Gestão da Qualidade, tais como;

- Noções sobre qualidade;
- Noções sobre boas práticas de fabricação e controle para produtos médicos.

O treinamento de conscientização inicial é ministrado em até 15 dias após a contratação do funcionário.

Para ajudar a atingir os objetivos de melhoria do desempenho, a Biotêxtil encoraja o envolvimento do seu pessoal. Para isto:

- Proporciona treinamento contínuo.
- Estabelece objetivo individual e de equipe, gerindo o desempenho de processo e avaliando resultados.
- Facilita o envolvimento no estabelecimento de objetivos e na tomada de decisões.
- Assegura trabalho em equipe eficaz.
- Fornece sugestões e opiniões.

## **2.6.2 Pré-avaliação de contratação**

A empresa, no ato da contratação, ela submete o funcionário a fazer os exames de admissão, e quando o funcionário é despendido do serviço, ele passa por outros exames, para se saber se não adquiriu doenças no decorrer do período admitido.

A decisão para a contratação efetiva do funcionário será baseada:

- na verificação da assimilação do treinamento pelo colaborador;
- o modo como este está se integrando ao grupo e ao ambiente de trabalho.

## **2.6.3 Treinamento de qualificação**

Ao longo da vida funcional, os empregados recebem os treinamentos necessários ao desempenho das funções requeridas, visando a suprir as necessidades de competências.

A programação desse treinamento é definida no formulário para Planejamento das Necessidades de Educação e Treinamento, levando-se em conta as competências, habilidades, educação e treinamento necessários para o desempenho satisfatório das funções.

## **2.6.4 Da elaboração, aprovação e implementação do Planejamento das Necessidades de Educação e Treinamento.**

Semestralmente, é elaborado pela gerência, o Planejamento das Necessidades de Educação e Treinamento. Depois de elaborado e consolidadas todas as sugestões, ele é encaminhado para ao diretor para sua aprovação, que deve levar em conta as metas e objetivos de treinamento da empresa, bem como os recursos financeiros para investimento em treinamento.

## 2.6.5 Definição de cargos e funções

A Biotêxtil determina as competências necessárias para o pessoal que executa trabalhos que afetam a qualidade do produto. Os cargos estão descritos no Manual de Cargos e Funções, contemplando:

**1 – Objetivos do cargo:** retrata a finalidade principal do cargo, para que ele exista na organização.

**2 – Atribuições e responsabilidades:** do ocupante da função, com as tarefas mínimas necessárias para que as atividades realizadas contribuam para o funcionamento do sistema da qualidade biotêxtil, de forma a satisfazer clientes internos e externos.

**3 – Perfil da função:** são habilidades, competências, ou conhecimentos que o ocupante do cargo deve possuir para que possa atingir adequadamente o resultado esperado. Os requisitos considerados são competência e habilidade necessárias adquiridas através de escolaridade, experiência, curso e treinamentos complementares.

O manual de cargos e funções da empresa é considerado como referência para:

- seleção de pessoal;
- plano de cargos e salários;
- levantamento de necessidades de competências.

## 2.7 Manual da qualidade

Abrangendo a produção dos seguintes produtos médicos:

- Compressa de gaze biotêxtil – contendo 9,11 ou 13 fios por cm<sup>2</sup>, nas dimensões: 5,0cm X 5,0cm; 6,0cm X 6,0cm; 7,5cm X 7,5cm; 10cm X 10cm. Registro Anvisa nº 8011332001
- Gaze em rolo biotêxtil – 100% algodão hidrófilo com 6 a 30 fios/cm<sup>2</sup> nas dimensões: 0,50m X 50m; 0,50m X 91m e 0,91m X 91m. Registro Anvisa nº 8011332002
- Compressa de gaze estéril - hemogaze – contendo 9,11 ou 13 fios por cm<sup>2</sup>, na dimensão: 7,5 X 7,5cm. Registro Anvisa nº 8011332003

- Atadura de crepom biotêxtil – contendo 9,11 ou 13 fios por cm<sup>2</sup>. Registro Anvisa nº 8011332004
- Campo operatório não estéril biotêxtil – nos tamanhos: 23x25cm e 45x50cm. Registro Anvisa nº 8011332005

## **2.8 Responsabilidade social**

### **a) Política da qualidade**

A gerência executiva da biotêxtil é personificada no seu diretor-geral José Luiz Teixeira Trindade que estabelece e se compromete com a seguinte política da qualidade:

- Fabricar produtos para saúde competitivos e seguros, buscando a fidelização dos clientes e o crescimento contínuo e sustentável.

- Atender as expectativas dos clientes, sócios, colaboradores e demais partes interessadas, através de atitudes éticas, capacitação contínua e melhoria dos processos.

### **2.8.1 Missão**

“Atender às necessidades dos clientes de forma segura, rentável e com responsabilidade social e ambiental na fabricação e comercialização de produtos para saúde”.

### **2.8.2 Visão**

“Ser uma empresa fabricante de produtos para saúde pronta para atuação no mercado internacional de acordo com os mais altos padrões de qualidade”.

## **2.9 Organização**

A Biotêxtil possui uma estrutura organizacional definida através de seu organograma.

A responsabilidade e autoridades são definidas nos procedimentos da qualidade, sendo comunicado aos seus respectivos setores. A inter-relação entre todo pessoal pode ser verificada no organograma da empresa.

A gerência-executiva determina e provê recursos necessários para implantar e manter o sistema de qualidade, assim como melhorar, continuamente, sua eficácia, aumentar a qualidade dos produtos e a satisfação dos clientes. Os colaboradores que executam as atividades que afetam a qualidade dos produtos são compostas, com base em educação, treinamento, habilidade e experiência apropriada.

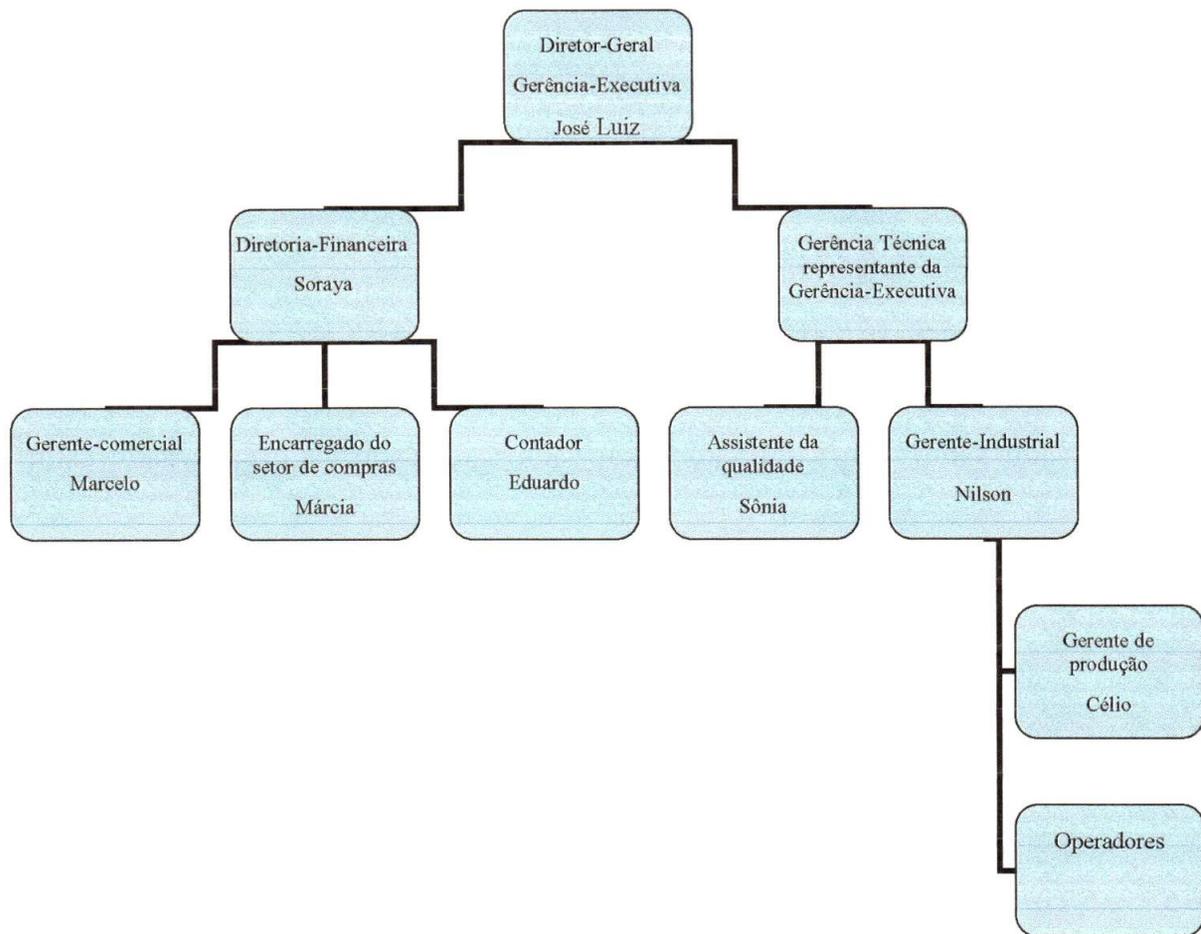
### **2.9.1 Pessoal**

Os colaboradores da Biotêxtil que executam as atividades que afetam a qualidade dos produtos têm como componentes, a educação, treinamento, habilidade e experiência apropriada.

Buscando-se sempre proporcionar competência, conscientização e treinamento aos colaboradores, a Biotêxtil:

- a) determina as competências necessárias para colaboradores que executam trabalhos que afetam a qualidade do produto, de acordo com os processos definidos no macrofluxo;
- b) fornece treinamento ou toma outras ações para satisfazer essas necessidades de componentes;
- c) avalia a eficácia das ações executadas;
- d) assegura que seus colaboradores estejam conscientes quanto à pertinência e à importância de suas atividades e de como elas contribuem para atingir os objetivos da qualidade;
- e) mantém registros apropriados de educação, treinamento, habilidade e experiência. Essas ações são viabilizadas através do Procedimento para Gestão de Pessoas.

## 2.9.2 ORGANOGRAMA DA EMPRESA



FONTE: Dados da empresa Biotêxtil.

## 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Levando em consideração a pesquisa realizada na Empresa Biotêxtil com menos de 20% dos funcionários, todos eles estão satisfeitos com seus trabalhos, com a atividade realizada, com o local e como estão sendo realizados. A relação empresa-funcionário também é bem satisfatória.

Um dos fatores de extrema importância para os funcionários é a utilização dos EPI's. Nesse ponto, a empresa tem um trabalho de conscientização dos funcionários em relação à importância do uso correto dos EPI's. Na pesquisa realizada, todos os funcionários usam corretamente seus EPI's indicados para cada área em que eles atuam.

Um ponto em que a empresa pode estar priorizando, neste momento, são os riscos físicos aos níveis de pressão sonora ruídos. Neste item poderia estar realizando anualmente, uma pesquisa de ambiente das áreas já apontadas com excesso de ruídos e deficiência da luminosidade de toda a empresa. Desse modo, podendo oferecer uma segurança no ambiente de trabalho para seus colaboradores.

Na pesquisa realizada com os colaboradores, foi questionado se já tiveram acidentes em seu trabalho, e menos da metade dos funcionários questionados, dos setores em que mais se destacaram em acidentes foram os, setores de compressa, de corte e dobra. Para poder se evitar que esse tipo de problema, o encarregados desses setores poderiam estar trabalhando com um tipo de motivação para os funcionários. Aquele funcionário, em que no mês não tivesse nenhum tipo de acidente, estaria recebendo um destaque na empresa como o funcionário modelo de segurança. Com isso, o funcionário estaria trabalhando com mais atenção e motivação sabendo que a empresa esta preocupada com seu bem-estar físico.

A empresa possui poucos tipos de motivação para com seus colaboradores, apesar de todos os funcionários estarem satisfeitos com o trabalho que eles exercem dentro da empresa. Mas só isso não é suficiente, pois, com o passar do tempo, eles vão se desgastando e acabam desmotivados. Para aumentar a motivação dos funcionários, seria necessário aumentar essas formas de motivação da empresa como o reconhecimento dos trabalhos executados, destacando aquele que trabalhara mais de forma correta, segura e seguindo as políticas de qualidade da empresa. Esses funcionários que executassem essas atividades corretamente estariam recebendo um reconhecimento no mês em que se destacaram.

Um funcionário motivado resultará em ótimos trabalhos realizados, em consequência em mais lucros para a empresa.

## 5 SUGESTÕES DE MELHORIA

Na pesquisa realizada com os colaboradores, foi questionado se já tiveram acidentes em seu trabalho, e menos da metade dos funcionários questionados, dos setores em que mais se destacaram em acidentes foram os, setores de compressa, de corte e dobra. Para poder se evitar que esse tipo de problema ocorra, seria necessário criar dentro da empresa a Cipa, para poder trabalhar com certos tipos de acidentes e até mesmo apontando formas de evitá-los. Os encarregados desses setores poderiam estar trabalhando com um tipo de motivação para os funcionários. Aquele funcionário, em que no mês não tivesse nenhum tipo de acidente, estaria recebendo um destaque na empresa como o funcionário modelo de segurança. Com isso, o funcionário estaria trabalhando com mais atenção e motivação sabendo que a empresa esta preocupada com seu bem-estar físico.

Para aumentar a motivação dos funcionários, seria necessário aumentar essas formas de motivação da empresa como o reconhecimento dos trabalhos executados, destacando aquele que trabalharam mais de forma correta, segura e seguindo as políticas de qualidade da empresa. Esses funcionários que executassem essas atividades corretamente estariam recebendo um reconhecimento no mês em que se destacaram.

Um funcionário motivado resultará em ótimos trabalhos realizados, em consequência em mais lucros para a empresa.

## 6 METODOLOGIA

Na metodologia deste trabalho, foi utilizada uma pesquisa bibliográfica, focada na Gestão de Recursos Humanos da Indústria Biotêxtil, e, se possível apontando soluções para a empresa.

A pesquisa esta sendo realizada na Empresa Biotêxtil e Comércio Ltda situada na cidade de Carmo do Rio Verde-GO, tendo uma parceira que é a Têxtilsan na saída de Carmo do Rio Verde para a cidade de São Patrício-GO. A empresa possui 40 funcionários todos regidos pela CLT. Neste estudo, será aplicada a entrevista não diretiva para os funcionários mais antigos da empresa e um questionário aberto para 20% dos demais funcionários.

Os dados da pesquisa foram coletados por entrevista não diretiva com o gerente de produção Sr. Nilson Soares, que é o funcionário mais antigo da empresa. Também através do manual do colaborador e manual de boas práticas de fabricação.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ENTENDA a lógica dos decibéis. Disponível em: <http://lisboaverde.cm-lisboa.pt/index.php?id=4227>. Acesso em. 12 de dezembro de 2009. (Apostila caixa acústica)

CISSE Ba, Serigne Ababacar. **Recursos humanos I**, 2008 (Apostila)

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos II**, 2008 (Apostila)

\_\_\_\_\_. **Liderança**, 2008 (Apostila)

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia aplicada à administração de empresa: psicologia do comportamento organizacional**. São Paulo: Atlas, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciamento de pessoas: como transformar gerentes em gestores de pessoas**. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CLARET, Martin. **A essência da motivação**. São Paulo: Martin Claret, 1998.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho**. São Paulo: Cortez, 1992.

FREQUÊNCIA de acidentes e doenças ocupacionais. Brasil, 1985 a 2002. Disponível em: [http://www.cve.saude.sp.gov.br/agencia/bepa6\\_adoece.htm](http://www.cve.saude.sp.gov.br/agencia/bepa6_adoece.htm). Acesso em: 16 de dezembro de 2009.

FIGLIOLI, José Osmir. **Psicologia para administradores: integrando teoria e prática**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

HELOANI, José Roberto; CAPITÃO, Cláudio Garcia. Saúde mental e psicologia do trabalho. **Perspectiva**, São Paulo, v. 17 n. 2, abr./jun. 2003. Disponível em: <http://www.sielo.br>. Acesso em: 14 mar. 2007

MANUAL de Cargos e Funções: Empresa Biotêxtil. Carmo do Rio Verde-GO, 2008

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em Administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003. p. 279-306.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Teoria da Administração**. São Paulo: Saraiva, 2006.

MEDEIROS, Alexandre Rodrigues. **Liderança**. 2000. Disponível em: <http://www.maurolaruccia.adm.br/trabalhos/lider2.htm> . Acesso em: 11 de dezembro de 2009.

SENGE, Peter M. – **A quinta disciplina**: arte e prática da organização que aprende. São Paulo. Best Seller, 1989. p.455-456.

# ANEXO

## QUESTIONÁRIO PARA OS FUNCIONÁRIOS

1. Por que você esta trabalhando nesta empresa?

---

---

2. Você gosta do seu trabalho?

---

---

3. O que acha que deveria melhorar no seu trabalho?

---

---

4. Já ocorreu algum acidente com você no seu trabalho? Em qual setor?

---

---

5. Você gostaria de trabalhar em outro setor na empresa?

---

---

6. Em qual horário que você trabalha?

---

---

7. Você utiliza os EPI's corretamente?

---

---