

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA
Etec Cel. Fernando Febeliano da Costa

Técnico em Administração

RESPONSABILIDADE DAS EMPRESAS SOBRE O MEIO AMBIENTE DE
TRABALHO

Benjamin Átila¹
Daniel Ferreira Da Silva²
Giovana Mirela De Moraes³
Isabela Albano De Campos Penteado⁴
José Do Livramento Rodrigues⁵

Orientador: Profa. Rosangela do Carmo Laureano da Silva Pereira
rosangela.pereira7@etec.sp.gov.br

Resumo: Este estudo tem como objetivo analisar a responsabilidade das empresas em relação ao ambiente de trabalho, enfatizando a importância de promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores como fatores essenciais para o desempenho organizacional. A abordagem adotada envolve a identificação de condições laborais prejudiciais e a proposição de recomendações para a melhoria do ambiente de trabalho com base na análise dessas condições e na percepção dos colaboradores.

Organizações bem-sucedidas são aquelas que conseguem alinhar o alcance de seus objetivos à satisfação das necessidades de seus colaboradores. Nesse sentido, a pesquisa busca compreender os impactos do ambiente de trabalho sobre a dinâmica organizacional. Trata-se de uma pesquisa descritiva que analisa as características que tornam o ambiente de trabalho prejudicial aos trabalhadores com ênfase nas condições de saúde e bem-estar.

A coleta de dados foi realizada por meio de técnicas qualitativas que incorporaram opiniões e observações dos colaboradores e de métodos quantitativos, aplicando pesquisas objetivas que possibilitaram a análise das condições ambientais e organizacionais.

Palavras chaves: responsabilidade; ambiente; satisfação; produtividade.

¹Aluno do curso Técnico em Administração, na Etec Cel. Fernando Febeliano da Costa - benjamin.atila@etec.sp.gov.br

²Aluno do curso Técnico em Administração, na Etec Cel. Fernando Febeliano da Costa - daniel.silva1515@etec.sp.gov.br

³Aluna do curso Técnico em Administração, na Etec Cel. Fernando Febeliano da Costa - giovana.moraes16@etec.sp.gov.br

⁴Aluna do curso Técnico em Administração, na Etec Cel. Fernando Febeliano da Costa - isabela.penteado@etec.sp.gov.br

⁵Aluno do curso Técnico em Administração, na Etec Cel. Fernando Febeliano da Costa - jose.rodrigues191@etec.sp.gov.br

Abstract: This study aims to analyze corporate responsibility regarding the work environment, emphasizing the importance of promoting employee well-being and satisfaction as essential factors for organizational performance. The adopted approach involves identifying harmful working conditions and proposing recommendations for improving the workplace based on the analysis of such conditions and also on the employees' perceptions. Successful organizations are those that manage to align the achievement of their goals with the satisfaction of their employees' needs. In this regard, the research seeks to understand the impact of the work environment on organizational dynamics. This is a descriptive study that analyzes the characteristics that make the work environment harmful to employees, with emphasis on health and well-being conditions. Data collection was carried out through qualitative techniques that incorporated employees' opinions and observations, as well as quantitative methods, applying objective surveys that enabled the analysis of environmental and organizational conditions.

Keywords: responsibility; environment; satisfaction; productivity.

1 INTRODUÇÃO

As responsabilidades das empresas em relação ao meio ambiente de trabalho são fundamentais para a saúde, a produtividade e a satisfação dos colaboradores, impactando diretamente o desempenho individual e coletivo. A criação de condições que promovam o bem-estar e a segurança é essencial para garantir ambientes laborais adequados e saudáveis.

Uma análise abrangente dessas responsabilidades envolve a identificação de fatores como a qualidade da iluminação, a ergonomia e a construção de uma cultura organizacional que valorize o ambiente de trabalho. Um clima organizacional positivo fortalece as relações interpessoais, aumenta o senso de pertencimento e contribui para a retenção de talentos, sendo uma das estratégias para o sucesso empresarial.

Ambientes de trabalho saudáveis não apenas elevam a satisfação dos colaboradores, mas também melhoram o desempenho organizacional e fortalecem a imagem da empresa no mercado. Valorizar o bem-estar dos colaboradores torna-se um diferencial competitivo, além de reduzir taxas de absenteísmo e elevar a produtividade e o moral da equipe.

O objetivo deste estudo é analisar as responsabilidades empresariais sobre o meio ambiente de trabalho, contemplando a satisfação dos colaboradores, por meio das seguintes etapas:

- Contextualizar as principais condições que tornam o ambiente de trabalho prejudicial;
- Criar um formulário para coletar dados sobre as experiências dos colaboradores;
- Analisar as informações obtidas;
- Elaborar o Diagrama de Ishikawa para identificar as causas dos problemas;
- Sugerir recomendações para aprimorar o ambiente laboral.

Além disso, o estudo considera que um ambiente ideal deve ser colaborativo, ergonômico, confortável, bem iluminado, inclusivo e sustentável, incentivando a criatividade, a flexibilidade e o reconhecimento dos colaboradores. Refletir sobre essas práticas é essencial para fortalecer culturas organizacionais saudáveis, beneficiando tanto os trabalhadores quanto as empresas que investem em ambientes de trabalho positivos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A responsabilidade das empresas com o meio ambiente de trabalho vai além do cumprimento da legislação, impacta diretamente na saúde, segurança e satisfação dos colaboradores. Segundo Chiavenato (2014), a criação de um ambiente de trabalho saudável é um dos principais fatores que contribuem para a satisfação e motivação dos colaboradores o que resulta diretamente em maior desempenho organizacional. Dessa forma, as empresas devem assumir as responsabilidades de garantir que sua gestão, ambiente físico, liderança, cultura e clima organizacional estejam em condições satisfatórias e saudáveis.

Organizações que promovem um ambiente seguro e positivo não apenas reduzem os riscos de acidentes e doenças ocupacionais, mas também impulsionam a produtividade e o engajamento de suas equipes em diversos setores e áreas dentro das organizações.

Além disso, um ambiente organizacional positivo contribui para um ambiente de trabalho harmonioso, prevenindo assédio e discriminação. Valorizar os colaboradores por meio de práticas como ergonomia, apoio psicológico e

incentivos ao desenvolvimento profissional, fortalece o senso de pertencimento e melhora o desempenho de cada colaborador.

2.1 Ambiente de Trabalho: Conceito e Importância

O ambiente de trabalho, é um dos fatores fundamentais para o sucesso de um negócio, impactando diretamente na motivação e produtividade dos colaboradores. Refere-se ao local em que as atividades e projetos corporativos são realizados, podendo ser remoto ou presencial. Esse ambiente engloba aspectos físicos, psicológicos, sociais e organizacionais, incluindo o clima organizacional, procedimentos operacionais, cultura organizacional, ergonomia e segurança. Portanto, o ambiente de trabalho vai muito além de um simples espaço físico.

De acordo com Silva (2015), "[...] o meio ambiente de trabalho pode ser considerado como o local onde as pessoas desempenham suas atividades laborais, sejam remuneradas ou não, cujo equilíbrio baseia-se na salubridade do meio e na ausência de agentes que comprometam a incolumidade físico-psíquica dos trabalhadores, independente da condição que ostentam (homens ou mulheres, maiores ou menores de idade, celetistas, servidores públicos, autônomos etc.)".

Segundo Chiavenato (2014), uma gestão eficaz vai além da atração de talentos, incorporando práticas que incentivam o desenvolvimento contínuo dos colaboradores e promovem um ambiente organizacional que favorece a colaboração e o alinhamento com os valores da empresa. Logo, gestão de pessoas eficiente é essencial para criar um bom local de trabalho e o desenvolvimento contínuo dos profissionais. Um ambiente positivo deve estimular a comunicação aberta e o trabalho em equipe, permitindo que os colaboradores se sintam valorizados e engajados.

Além disso, a flexibilidade no ambiente de trabalho é uma característica cada vez mais apreciada pelos colaboradores. Muitas empresas estão adotando modelos híbridos ou flexíveis que permitem que os trabalhadores escolham onde e quando trabalhar, isso não apenas melhora a satisfação no trabalho, mas

também pode aumentar a produtividade ao permitir que os colaboradores escolham o ambiente que melhor se adapta ao seu trabalho. (GARCIA, 2014)

Alguns dos principais tipos de ambientes de trabalho incluem presencial, flexível, remoto, híbrido e coworking. Cada um desses modelos tem suas próprias características e pode ser mais adequado para diferentes tipos de empresas e equipes, por exemplo, ambientes de coworking que oferecem uma oportunidade para profissionais independentes ou pequenas empresas. (NAVARINI, 2021)

Em suma, um bom ambiente de trabalho deve ser cuidadosamente gerenciado para atender às necessidades dos colaboradores e da organização como um todo, é essencial não apenas para a satisfação dos trabalhadores, mas também para o desempenho geral da empresa. A organização pode avaliar os fatores para identificar se o ambiente de trabalho é positivo ou se há necessidade de implementar medidas para melhorá-lo.

2.2 Definição e Características de um Ambiente de Trabalho Nocivo

Um ambiente de trabalho nocivo é aquele que compromete a saúde física, mental e social dos colaboradores resultando em baixa produtividade, insatisfação e altos índices de absenteísmo. Esse tipo de ambiente pode ser caracterizado por condições específicas de segurança, pressão psicológica excessiva, falta de reconhecimento e relações interpessoais tóxicas.

As principais características de um ambiente de trabalho nocivo incluem falta de segurança e ergonomia com riscos de acidentes, falta de equipamentos de proteção e mobiliário inadequado. (BRASIL, 1990)

A Organização Mundial de Saúde define a saúde como um estado de bem-estar físico, mental e social e não somente a ausência de enfermidades (OMS, 1948), como por exemplo as cargas de trabalhos excessivas com critérios desproporcionais, longas jornadas de trabalho e falta de equilíbrio entre vida profissional e pessoal. Além disso, um clima organizacional negativo com cultura de medo, concorrência desleal, assédio moral e falta de comunicação

transparente, pode prejudicar o ambiente e a saúde dos colaboradores presentes em determinada organização. (FERREIRA, 2013)

Segundo Dutra (2017), a gestão de pessoas deve focar em entender as necessidades dos colaboradores e criar um ambiente que favoreça tanto seu bem-estar quanto sua produtividade, adaptando-se às transformações do mercado. Dessa forma, a falta de reconhecimento e valorização também é uma característica notável, pois a falta de motivação causada pela ausência de feedback positivo, oportunidades de crescimento e benefícios adequados impacta diretamente no bem-estar dos colaboradores. Uma gestão autoritária e desorganizada com liderança opressora, ausência de diretrizes claras e falta de apoio agrava ainda mais a situação.

Permanecer em um ambiente prejudicial pode gerar impactos na vida e na saúde dos trabalhadores. Por isso, é essencial que as empresas identifiquem e corrijam essas condições para garantir um ambiente saudável. Nesse contexto, torna-se relevante refletir sobre as consequências que essas situações podem acarretar à saúde dos profissionais, tanto em aspectos físicos quanto mentais.

2.3 Impacto nas saúdes dos profissionais

Um ambiente de trabalho prejudicial pode ter efeitos profundos e duradouros na saúde física, mental e social dos colaboradores. As condições adversas não apenas comprometem o desempenho profissional, mas também causam sérios danos à qualidade de vida dos indivíduos afetando tanto sua vida profissional quanto pessoal.

A Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) estabelece que "é dever do empregador zelar pela segurança e saúde dos seus empregados, observando as normas de medicina e segurança do trabalho" (BRASIL, 1943, p. 123). Essa regulamentação é crucial, pois ambientes de trabalhos sem a devida proteção e cuidados, podem gerar sérios impactos na saúde dos colaboradores.

2.3.1 Reflexo na saúde física

A exposição constante ao estresse elevado pode desencadear uma série de distúrbios físicos. O estresse crônico, por exemplo está diretamente relacionado a doenças cardiovasculares, hipertensão e problemas no sistema imunológico, tornando o corpo mais vulnerável a infecções. Além disso, a falta de descanso e a pressão constante podem levar a distúrbios do sono como insônia que por sua vez afeta o funcionamento geral do organismo.

Segundo a NR 17 - Ergonomia, "o ambiente de trabalho deve ser planejado e ajustado de modo a proporcionar o máximo de conforto e segurança ao trabalhador, de forma a prevenir doenças ocupacionais, lesões e desconfortos físicos" (NR 17, 1990). Logo, a má postura e a ergonomia inadequada em ambientes de trabalho como cadeiras desconfortáveis ou mesas mal ajustadas, podem gerar problemas musculoesqueléticos como dores nas costas, pescoço e ombros, além de doenças crônicas como a lombalgia e as lesões por esforços repetitivos. Os trabalhadores expostos a substâncias tóxicas, como poeira, fumaça ou produtos químicos, podem desenvolver doenças respiratórias graves, como asma ocupacional, bronquite crônica e fibrose pulmonar. A falta de ventilação adequada e a exposição constante a agentes poluentes no ambiente de trabalho aumentam os riscos dessas doenças.

Em setores como a indústria, construção civil ou agricultura, os colaboradores podem estar expostos a agentes nocivos como ruído excessivo, radiações ou substâncias químicas. A exposição prolongada a esses agentes aumenta o risco de perda auditiva induzida por ruído, câncer ocupacional e doenças dermatológicas.

Ademais, o sedentarismo frequentemente observado em ambientes com alta carga de trabalho e baixa motivação para atividades físicas também contribui para o surgimento de doenças metabólicas como obesidade e diabetes.

A combinação desses fatores resulta em um ciclo vicioso de deterioração da saúde, conseqüentemente afetando a produtividade e o desempenho da organização. No entanto, os impactos vão além do físico. A saúde mental também é diretamente influenciada pelas condições de trabalho, e a própria Norma Regulamentadora nº 1 destaca que é dever do empregador garantir um

ambiente que preserve não apenas a saúde e segurança física, mas também os aspectos mentais dos trabalhadores, por meio da adoção de medidas preventivas e corretivas. (BRASIL, 2019)

2.3.2 Efeitos na saúde mental

No contexto da saúde mental o estresse elevado, caracterizado pela pressão constante, falta de reconhecimento, insegurança e ambientes de conflito, são fatores que colocam os trabalhadores em risco de transtornos como ansiedade, depressão e a síndrome de burnout que é uma exaustão emocional profunda geralmente causada por sobrecarga de trabalho e falta de suporte adequado. O ambiente de trabalho pode se tornar um gatilho para o agravamento desses problemas resultando não apenas em sofrimento psicológico, mas também em queda na qualidade de vida e desempenho profissional. (OMS, 1946)

A Organização Internacional do Trabalho (OIT) destaca que "a saúde mental no trabalho deve ser uma prioridade para as empresas, garantindo ambientes livres de estresse excessivo, assédio moral e outras condições que possam prejudicar o equilíbrio psicológico do trabalhador" (OIT, 1919). Ambientes que não oferecem apoio emocional ou um clima de respeito e cooperação são especialmente prejudiciais, uma vez que a falta de suporte social pode agravar ainda mais a saúde mental dos colaboradores. (DIENER, 2000)

Além disso, condições de trabalho hostis com abuso de poder, desvalorização ou exclusão, afetam diretamente a autoestima do colaborador, criando sentimento de frustração e desmotivação. A sensação de não ser ouvido ou reconhecido dentro da organização pode resultar em isolamento social e aumentar o risco de distúrbios emocionais, como transtornos de estresse pós-traumático (TEPT) e transtornos de ansiedade generalizada. Quando o ambiente de trabalho é caracterizado por essas condições o colaborador passa a vivenciar um ciclo vicioso de desgaste emocional, onde a capacidade de lidar com o estresse diminui tornando mais difícil o enfrentamento de desafios profissionais e pessoais. (PEREIRA, 2020)

Dessa forma, é possível perceber que os efeitos negativos na saúde mental extrapolam o indivíduo, refletindo também nas suas relações interpessoais e na forma como se conecta com o ambiente ao seu redor, ampliando ainda mais o impacto para a esfera social.

2.3.3 Consequências na saúde social

Por fim, quando um colaborador é exposto a um ambiente com práticas como assédio moral, discriminação, isolamento social e conflitos constantes, seu bem-estar social é comprometido de maneira significativa.

A falta de respeito, a competição destrutiva e a comunicação inadequada criam um ambiente de desconfiança, a colaboração e o trabalho em equipe são prejudicados. Isso pode levar à solidão e ao isolamento social do trabalhador, que passa a evitar interações com colegas por medo de represálias ou críticas. (SILVA, 2015)

Segundo Ed Diener (2000), o apoio proporcionado pelos colegas de trabalho, pode ser interpretado pelos colaboradores como um reflexo do apoio da organização. Isso ocorre porque muitas vezes os colaboradores enxergam as ações e atitudes dos seus colegas e superiores como representações das ações da própria empresa. Dessa forma, o apoio social no trabalho impacta diretamente na imagem que o colaborador tem da própria organização.

Esses efeitos podem se agravar com o tempo, contribuindo para um ciclo vicioso de isolamento, já que o estresse e a desconfiança acumulados no trabalho transbordam para o convívio familiar e social, trazendo a agressividade, a irritabilidade e a falta de disposição para interagir com outros indivíduos.

Compreender essas consequências nas dimensões físicas, mentais e sociais reforça a importância de abordagens que valorizem o fator humano dentro das organizações, como propõe a Teoria de Hawthorne, que evidenciou o impacto direto das relações interpessoais na motivação e no desempenho dos trabalhadores.

2.4 Teoria de Hawthorne nas Relações de Trabalho

No ambiente de trabalho atual entender como as relações entre os colaboradores influenciam a produtividade é essencial. Neste contexto, abordar as teorias que ajudam a entender melhor o meio ambiente de trabalho destacando a importância das dinâmicas interpessoais e das interações humanas.

A Teoria de Hawthorne liderada por Elton Mayo em experimentos na Western Electric entre 1924 e 1932, investigou a relação entre condições de trabalho e produtividade dos operários e destaca a importância das interações sociais e do reconhecimento das necessidades emocionais dos trabalhadores. Essa teoria mostrou que fatores como o ambiente social pode ter um impacto significativo na motivação e no desempenho dos colaboradores, muito além das condições físicas de trabalho. (ZELKCOVICZ, 2022)

Os primeiros testes focaram na iluminação da fábrica, esperando que melhorias físicas aumentassem a produtividade. Surpreendentemente, os resultados mostraram que a produtividade aumentava independentemente da iluminação, levando os pesquisadores a explorarem outros fatores que influenciavam o desempenho dos trabalhadores. (MAYO, 1998)

Os pesquisadores introduziram modificações nas condições de trabalho como a alteração das horas de expediente e a implementação de pausas regulares. Durante esses experimentos, ficou evidente que as interações sociais e o ambiente emocional dos trabalhadores desempenhavam um papel crucial na motivação e na produtividade. A atenção dedicada aos operários e o reconhecimento das suas necessidades emocionais emergiram como componentes fundamentais para o sucesso organizacional. (MAYO, 1998)

Um dos achados mais significativos da Teoria de Hawthorne foi a identificação da importância dos grupos informais dentro das organizações. Os laços sociais entre os colaboradores e o sentimento de pertencimento a um grupo influenciam diretamente o comportamento individual e coletivo. (ROETHLISBERGER, 1939)

Além disso, a teoria introduziu o conceito do "efeito Hawthorne", que indica que os indivíduos tendem a modificar seu comportamento quando estão sendo observados ou quando percebem que estão recebendo atenção especial. Segundo Monego (2021), afirma que passou a perceber que era necessário voltar uma maior atenção nas relações humanas, nos grupos informais e ao fator emocional de cada colaborador. Conseqüentemente, só foi possível ser notado esses fatores através da famosa experiência de Hawthorne, essa descoberta desafiou as abordagens tradicionais que enfatizavam exclusivamente fatores econômicos ou físicos como determinantes da produtividade. (GEMIGNANI, 2012)

Essa mudança de perspectiva proporcionada pela Teoria de Hawthorne abriu espaço para uma nova compreensão sobre os fatores que afetam o desempenho no trabalho, evidenciando que o comportamento humano nas organizações está profundamente ligado ao contexto social e emocional. A partir dessa visão, torna-se essencial considerar também a influência da cultura e do clima organizacional no modo como os colaboradores se relacionam, se sentem e produzem dentro das empresas.

2.5 A influência da Cultura e do Clima Organizacional

A cultura e o clima organizacional desempenham um papel crucial na dinâmica do ambiente de trabalho influenciando diretamente a forma como as empresas conduzem suas relações com os colaboradores e administram suas demandas. Esses fatores refletem nos valores institucionais, bem como na motivação, produtividade e saúde dos trabalhadores.

Conforme Ferreira (2013, p. 113), a qualidade de vida no trabalho é definida como o resultado de iniciativas realizadas pela empresa com foco em promover inovações tecnológicas, estruturais e gerenciais que contribuam para a melhoria do ambiente profissional. Essa abordagem evidencia a importância de ações estruturadas por parte das organizações para proporcionar um ambiente que não apenas favoreça o desempenho, mas também assegure o bem-estar dos empregados.

Portanto, o conceito de qualidade de vida no trabalho transcende a mera produtividade e coloca o bem-estar físico e mental dos colaboradores como prioridade, que são influenciados pelo clima e cultura organizacional.

2.5.1 Cultura Organizacional

A cultura organizacional desempenha um papel fundamental ao determinar os valores, normas e comportamentos dentro de uma empresa. Atua como um guia que influencia diretamente a forma como os colaboradores interagem, tomam decisões e se comprometem com os objetivos organizacionais. Um ambiente positivo conectado em uma cultura sólida promove inovação, engajamento e alinhamento entre os objetivos individuais e organizacionais. Por outro lado, uma cultura negativa pode levar à desmotivação, aumento de conflitos, baixa produtividade e até mesmo à rotatividade dos colaboradores. (OLBRZYMEK, 2017)

De acordo com Chiavenato (2000), a cultura organizacional é composta por múltiplos órgãos, cujas dinâmicas sofrem influência direta da hierarquia. Desse modo, a forma como as lideranças exercem suas funções e como os diferentes níveis hierárquicos se comunicam tem um impacto decisivo sobre a cultura organizacional e a forma como os colaboradores se sentem inseridos no contexto empresarial.

O conceito de cultura organizacional também destaca que não é algo fixo ou imutável. As empresas que se destacam são aquelas que conseguem revisar e adaptar seus valores e práticas. Isso inclui reconhecer as necessidades dos colaboradores, promover diversidade e inclusão, e incentivar a colaboração entre diferentes áreas e níveis hierárquicos. Essa flexibilidade permite que as organizações fortaleçam sua capacidade de inovação e enfrentem mudanças externas de maneira mais ágil e eficaz.

2.5.2 Clima Organizacional

O clima organizacional refere-se à percepção dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho, podendo ser influenciado por diversos fatores dentro da

empresa, como a liderança e o próprio ambiente físico e psicológico de trabalho. De acordo com Olbrzymek (2017), o clima organizacional é um reflexo direto da liderança e da cultura da empresa, um ambiente positivo pode aumentar a produtividade e a satisfação dos colaboradores.

Dessa forma, um clima organizacional saudável não apenas motiva os colaboradores a alcançarem os objetivos organizacionais, mas também contribui para a redução de conflitos internos, maior engajamento e fortalecimento da imagem corporativa. O investimento em uma liderança inspiradora, uma cultura organizacional clara e um clima organizacional positivo é essencial para promover um ambiente que encoraje inovação, trabalho em equipe e bem-estar.

Nesse contexto, compreender os diferentes estilos de liderança e como eles afetam diretamente esse clima torna-se fundamental para o desenvolvimento organizacional e para a construção de equipes mais eficientes e motivadas.

2.6 Explorando os diferentes tipos de liderança e seus efeitos

A liderança desempenha um papel crucial em diferentes áreas de uma empresa e no apoio aos colaboradores, porém apresenta falhas quando falta profissionalismo. Uma liderança autoritária pode gerar insatisfação, a democrática, embora inclusiva, tende a ser lenta, o estilo laissez-faire pode causar desorganização, a transformacional pode sobrecarregar, e a transacional não incentiva a criatividade. O equilíbrio entre esses estilos é essencial para uma gestão eficaz. Afinal, como afirma Ken Blanchard: “A chave da liderança bem-sucedida hoje é a influência, não a autoridade”. Esses efeitos podem ser analisados a partir da perspectiva dos colaboradores, por meio da aplicação de formulários e questionários, visando compreender seu nível de satisfação e identificar os fatores que consideram relevantes no ambiente de trabalho.

3 METODOLOGIA

A pesquisa foi conduzida com uma abordagem qualitativa, incluindo métodos como a pesquisa bibliográfica e documental com base em artigos

científicos, livros acadêmicos e sites especializados relacionados ao tema. Além disso, foram aplicados questionários compostos por dez perguntas com o objetivo de avaliar e compreender o nível de satisfação dos colaboradores em relação às empresas onde atuam ou atuaram. Os questionários foram disponibilizados eletronicamente por meio da plataforma Google Forms.

O capítulo a seguir apresenta a análise dos resultados obtidos a partir das respostas fornecidas por colaboradores de diferentes áreas e setores de atuação.

3.1 Análise do Resultado do Formulário

A análise dos gráficos a seguir apresenta os resultados obtidos por meio do formulário aplicado na plataforma Microsoft Forms, que contou com aproximadamente 112 respostas. Todos os participantes da pesquisa encontram-se empregados em diversas modalidades de contrato, exercendo diferentes atividades em empresas de distintos setores e áreas de atuação.

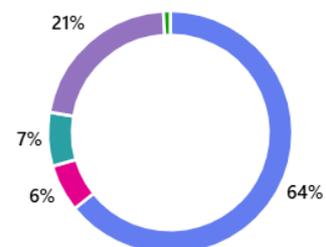
Cada gráfico foi elaborado com o propósito de facilitar a interpretação dos dados coletados, proporcionando uma visão clara e objetiva dos resultados. Desse modo, a pesquisa buscou avaliar a percepção dos colaboradores em relação ao seu ambiente de trabalho sob três perspectivas principais: física, social e mental. Para isso foram utilizadas tanto perguntas objetivas quanto discursivas permitindo uma análise mais ampla e aprofundada sobre o impacto do trabalho em seu bem-estar geral sob os colaboradores.

3.1.1 Análise das Modalidades de Trabalho

Gráfico 1: Pergunta sobre a modalidade de trabalho

9. Você trabalha ou já trabalhou em algumas das seguintes modalidades?

● Empresa formal (CLT)	72
● Trabalho informal (sem registro)	7
● Trabalho autônomo e freelancers	8
● Estágio ou Aprendiz	24
● Outra	1



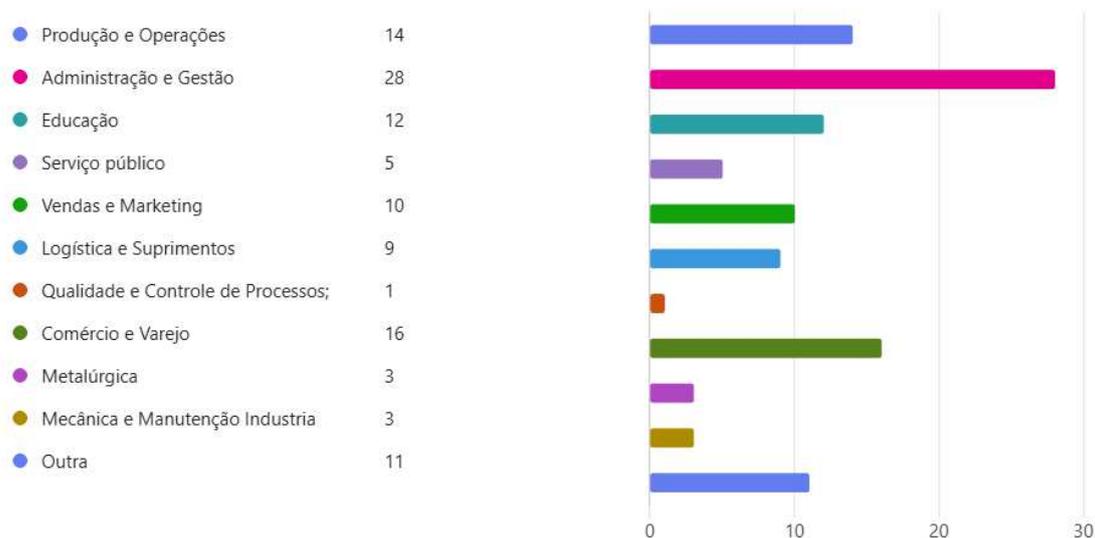
Fonte: Elaborado pelos autores - 2025

Ao serem questionados sobre sua modalidade de trabalho, os dados obtidos revelam que 64% dos respondentes possuem vínculo empregatício sob o regime CLT. Além disso, 21% são estagiários ou aprendizes, sendo que, no caso dos aprendizes a idade mínima para contratação é de 14 anos e a máxima 24 anos. Já 7% dos participantes atuam de forma independente, seja como autônomos ou freelancers. Por fim, 6% exercem suas atividades profissionais sem carteira assinada ou qualquer tipo de registro formal. Com base nesses dados, é possível traçar um perfil dos profissionais que participaram da pesquisa, considerando suas diferentes modalidades de vínculo empregatício e condições de trabalho.

3.1.2 Análise do Setor ou Área de Atuação Profissional

Gráfico 2: Pergunta sobre a área de atuação profissional

8. Em qual área você trabalha ou já trabalhou?



Fonte: Elaborado pelos autores - 2025

Entre os participantes, observa-se uma ampla diversidade de áreas de atuação. Do total de respondentes, 28 trabalham em administração e gestão, 16 no comércio e varejo, 14 na produção e operações, 12 na educação, 10 em vendas e marketing, 9 na logística e suprimentos, 5 no serviço público, 3 na indústria metalúrgica, 3 na mecânica e manutenção industrial e 1 na qualidade e controle de processos. Além disso, 11 profissionais indicaram atuar em outras áreas não contempladas nas opções de resposta. A partir desses dados, essa distribuição evidencia a diversidade de experiências e habilidades dos participantes, refletindo a ampla gama de setores ou áreas de atuação que compõem o mercado de trabalho atual.

3.1.3 Análise do Tempo de Permanência no Emprego

Gráfico 3: Pergunta sobre o tempo de permanência do colaborador no emprego

10. Qual é o seu tempo de permanência nessa empresa?

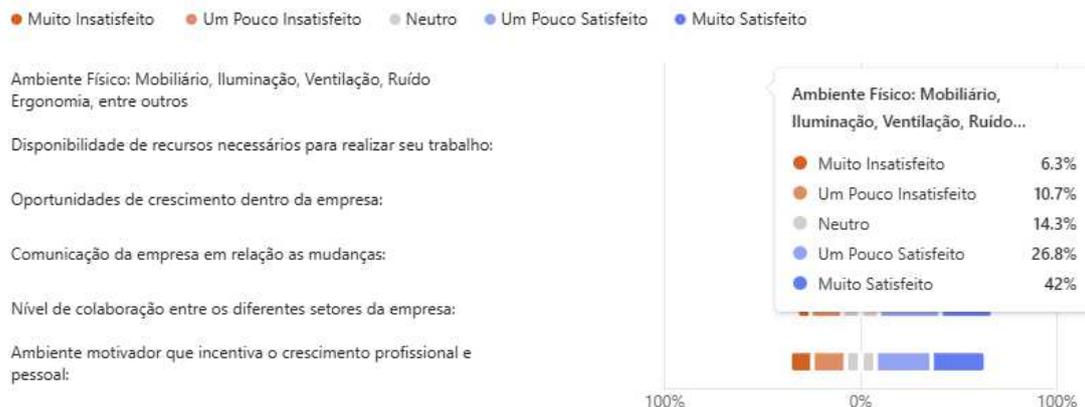


Com base nas respostas às questões anteriores, considerando o foco no mesmo emprego para a elaboração desta análise, abordaremos agora a questão da permanência na mesma profissão ou empresa. Observamos que 44% dos participantes têm de 1 a 3 anos de experiência na mesma empresa, 35% estão na empresa há menos de um ano, 8% permanecem no mesmo emprego há mais de 10 anos, 7% trabalham na mesma empresa de 7 a 10 anos e por fim, 6% responderam que estão na empresa entre 4 e 6 anos. Com esses dados, é possível avaliar o tempo de experiência que o empregado possui em seu ambiente de trabalho, permitindo uma análise mais aprofundada sobre seu nível de familiaridade e adaptação com o ambiente de trabalho que está inserido.

3.1.4 Análise da classificação do ambiente físico

Gráfico 4: Pergunta sobre como o colaborador classifica o ambiente físico da empresa

6. Como você classificaria a sua empresa:



Fonte: Elaborado pelos autores - 2025

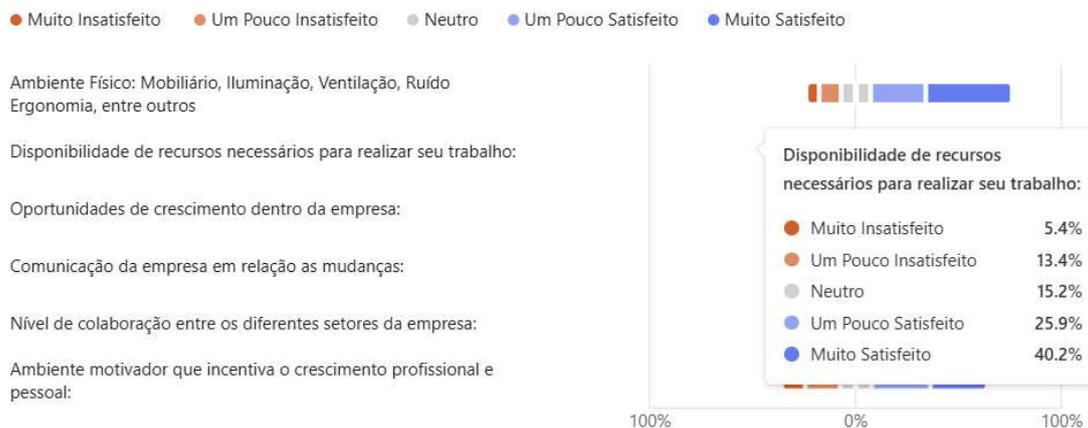
Ao serem questionados sobre sua percepção do ambiente físico de trabalho, os resultados mostraram que 68,8% dos participantes estão satisfeitos, indicando boas condições de trabalho, mas também sugerindo que há espaço para melhorias no ambiente físico. Por outro lado, 17% expressaram insatisfação, apontando áreas que precisam de atenção e melhorias no espaço. Por fim, 14,3% se mostraram neutros, o que indica uma indiferença ou falta de clareza sobre seu ambiente de trabalho. Esses dados destacam a necessidade de investimentos em aspectos como mobília, iluminação, ergonomia e entre outros fatores que podem melhorar significativamente a satisfação, o desempenho e a produtividade dos colaboradores.

3.1.5 Análise da classificação dos recursos disponíveis

Gráfico 5: Pergunta sobre como o colaborador classifica os recursos disponíveis pela empresa para a realização de suas atividades

6. Como você classificaria a sua empresa:

[Mais c](#)



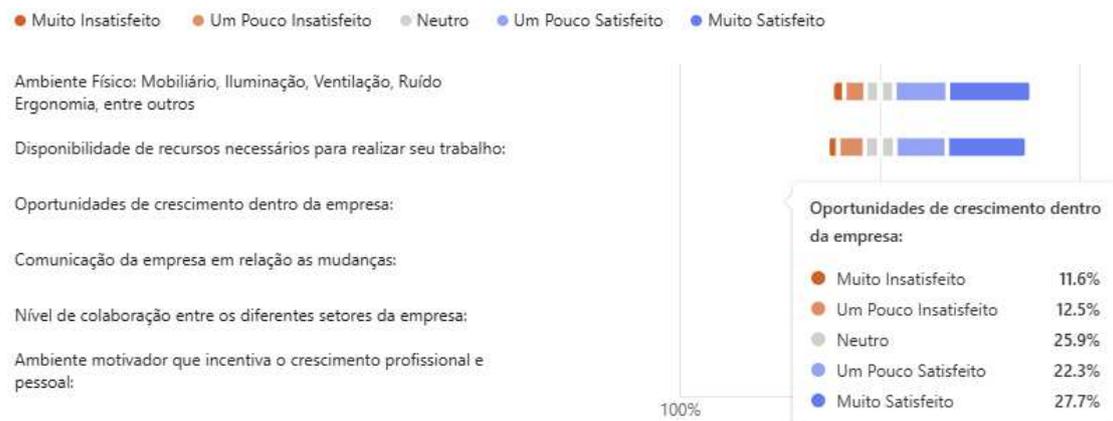
Fonte: Elaborado pelos autores - 2025

Ao serem questionados sobre como avaliam os recursos disponibilizados para a realização de suas atividades, os resultados indicaram que 66,1% estão satisfeitos com os recursos disponíveis, refletindo uma percepção positiva em relação ao suporte fornecido, no entanto ainda há espaço para melhorar as condições e ampliar a oferta de recursos. Por outro lado, 18,8% expressaram insatisfação com os recursos e sua disponibilidade um dado que deve ser cuidadosamente analisado, pois pode impactar negativamente a motivação e a produtividade da equipe. Por fim, 15,2% dos respondentes se posicionaram como neutros, indicando uma falta de opinião ou percepção clara sobre o assunto. Portanto, ao garantir um ambiente de trabalho bem equipado e adaptado às necessidades dos colaboradores, a empresa não só promove um clima organizacional mais positivo, mas também potencializa a eficiência e o engajamento da equipe.

3.1.6 Análise da classificação de oportunidades de crescimento

Gráfico 6: Pergunta sobre como o colaborador classifica as oportunidades de crescimento oferecidas pela empresa

6. Como você classificaria a sua empresa:



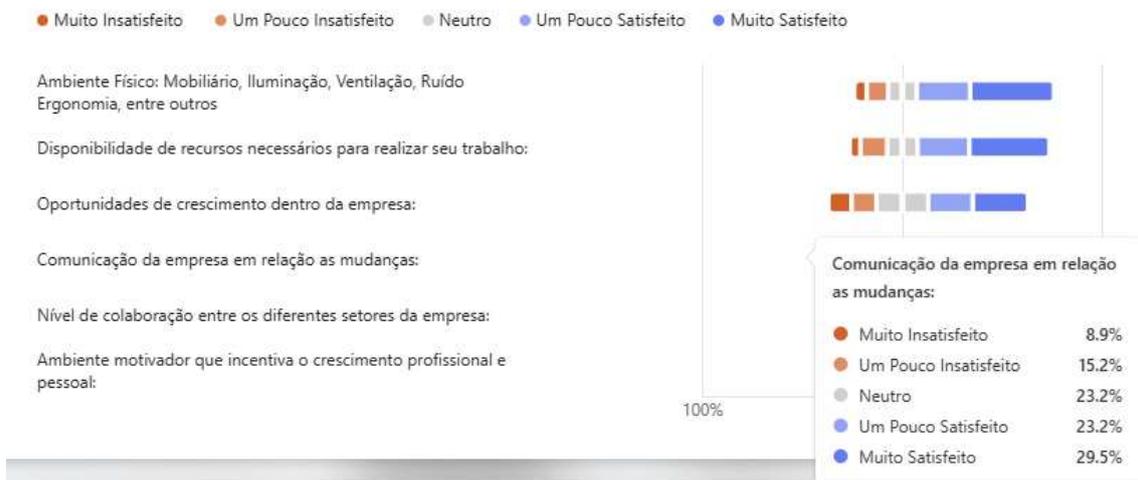
Fonte: Elaborado pelos autores - 2025

Ao serem questionados sobre como classificam as oportunidades de crescimento, os resultados indicam que 50% dos colaboradores estão satisfeitos com as oportunidades oferecidas pela empresa, no entanto, há um espaço para melhorias, visto que 25,9% dos respondentes se mostraram neutros, indicando falta de opinião ou conhecimento sobre as oportunidades oferecidas pela empresa. Além disso, 24,1% expressaram insatisfação com as oportunidades de crescimento que a empresa oferece. Diante desse cenário, é crucial que os setores de Recursos Humanos e a gestão da empresa foquem no desenvolvimento de estratégias que promovam melhores alternativas de crescimento, de modo a garantir que os colaboradores se sintam reconhecidos, incluídos e pertencentes à organização.

3.1.7 Análise da comunicação

Gráfico 7: Pergunta como o colaborador classifica a comunicação da empresa

6. Como você classificaria a sua empresa:



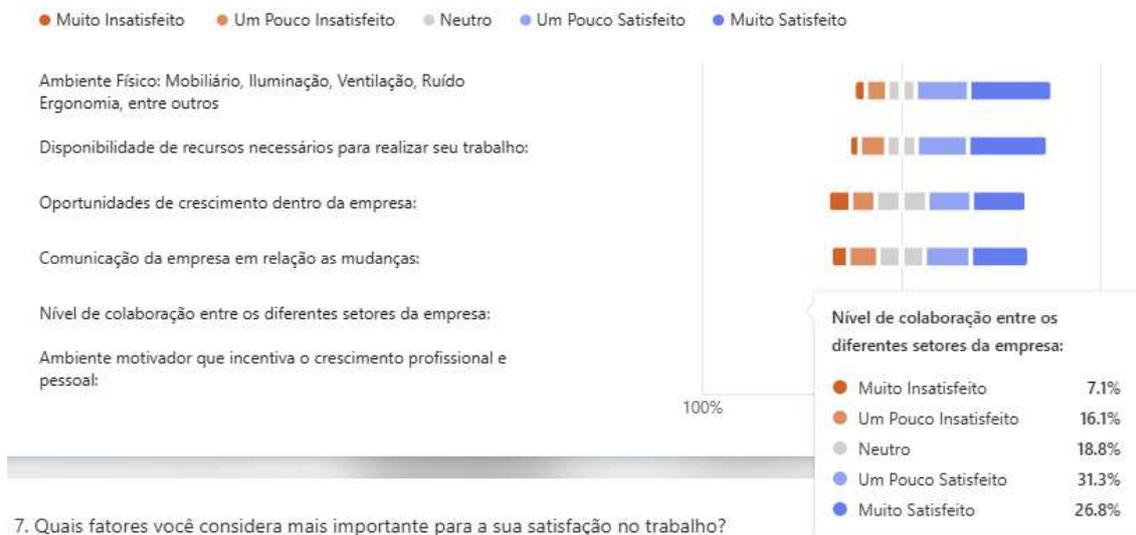
Fonte: Elaborado pelos autores - 2025

Ao serem questionados sobre como classificam a comunicação no ambiente de trabalho, os resultados indicaram que 52,7% estão satisfeitos com a comunicação da empresa, embora reconheçam que existem aspectos que podem ser aprimorados. Já 24,1% estão insatisfeitos com a comunicação atual e consideram que os canais de comunicação precisam ser revisados e melhorados. Outros 23,2% se mostraram neutros, indicando uma falta de opinião ou percepção clara sobre as estratégias adotadas pela empresa nesse aspecto. Assim, é essencial que a comunicação seja bem estabelecida, com canais adequados e acessíveis a todos, para que equipes e liderança possam interagir de forma eficaz, compreender as expectativas e estar alinhados com as perspectivas de crescimento da empresa.

3.1.8 Análise de classificação da colaboração

Gráfico 8: Pergunta sobre como o colaborador classifica a colaboração entre diferentes setores dentro da empresa

6. Como você classificaria a sua empresa:



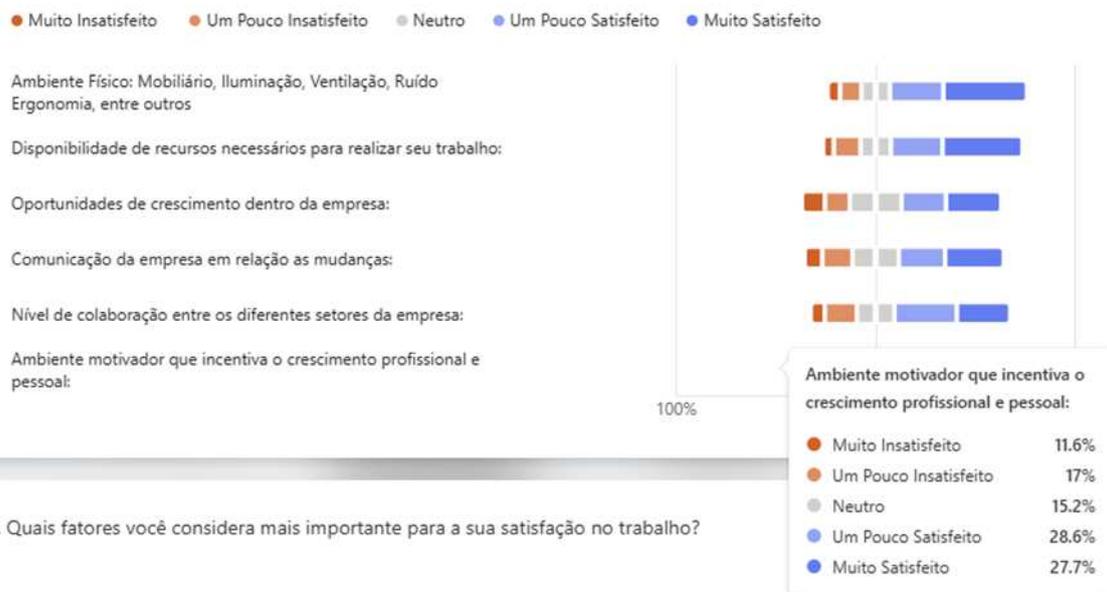
Fonte: Elaborado pelos autores - 2025

Ao serem questionados sobre como classificam a colaboração entre as equipes de diferentes setores, os dados revelaram que 58,1% estão satisfeitos com o nível de colaboração, embora identifiquem espaço para melhorias. Por outro lado, 23,2% demonstraram insatisfação com a interação entre os setores. Por fim, 18,8% se mostraram neutros, sem uma opinião definida ou percepção clara sobre o tema. Portanto, investir em práticas que promovam a integração e o trabalho em equipe é essencial para aumentar a satisfação geral e melhorar a eficiência organizacional.

3.1.9 Análise de classificação de um ambiente motivador

Gráfico 9: Pergunta como o colaborador classifica a motivação do ambiente de trabalho

6. Como você classificaria a sua empresa:



Fonte: Elaborado pelos autores – 2025

Quando questionados sobre a motivação no ambiente de trabalho, 56,3% dos participantes afirmaram estar satisfeitos com o nível de motivação proporcionado, embora reconheçam oportunidades de melhoria e desenvolvimento. Por outro lado, 28,6% relataram insatisfação, indicando a necessidade de estratégias que aumentem a satisfação dos colaboradores e incentivem o crescimento profissional. Além disso, 15,2% se posicionaram de forma neutra, o que pode demonstrar falta de opinião ou conhecimento sobre o tema. Diante desse cenário, a implementação de ações voltadas para o desenvolvimento pessoal e a criação de um ambiente mais estimulante podem contribuir para elevar os índices de satisfação e engajamento dos colaboradores.

3.1.10 Análise da frequência de sobrecarga

Gráfico 10: Pergunta como o colaborador se sente em relação a sobrecarga das tarefas no trabalho

3. Com que frequência você se sentia ou se sente sobrecarregado(a) com suas tarefas no trabalho?



Fonte: Elaborador pelos autores - 2025

O gráfico apresenta uma escala de percepção de sobrecarga no trabalho, onde o nível 1 representa aqueles que nunca se sentiram sobrecarregados, e o nível 5 indica os que sempre se sentem sobrecarregados com as tarefas. Os resultados revelam que 57 participantes escolheram os níveis 4 e 5, apontando uma percepção elevada de sobrecarga. Por outro lado, 33 participantes indicaram os níveis 1 e 2, demonstrando que não sentem impacto significativo em relação à sobrecarga. Além disso, 22 optaram pelo nível 3, sugerindo uma posição neutra, seja por não se sentirem afetados ou por falta de opinião sobre o tema. Observa-se, portanto, que um número significativo de colaboradores enfrenta ou já enfrentou sobrecarga em suas funções, o que pode estar relacionado a uma distribuição ineficiente de tarefas. Esse cenário contribui para o aumento do estresse, desmotivação e queda na produtividade, além de elevar o risco de doenças ocupacionais, como a Síndrome de Burnout.

3.1.11 Análise da valorização

Gráfico 11: Pergunta se o colaborador sente que suas contribuições são valorizadas pela equipe e pela gestão

4. Você sentia ou sente que as suas contribuições são valorizadas pela equipe e pela gestão?



Fonte: Elaborado pelos autores – 2025

Quando questionados sobre a valorização de suas contribuições, os resultados indicam que 37% dos participantes sentem que às vezes são valorizados, porém de forma inconsistente. Outros 25% afirmam que se sentem frequentemente valorizados, demonstrando uma percepção positiva e regular de reconhecimento. Além disso, 20% dos participantes relataram sempre se sentirem valorizados. Por outro lado, 16% dos colaboradores mencionaram que raramente percebem reconhecimento por parte da equipe ou da gestão. Diante desse cenário, conclui-se que, embora haja colaboradores que se sintam reconhecidos, ainda há espaço para melhorias, especialmente no sentido de aumentar o número de colaboradores que percebem a valorização de forma frequente e consistente.

3.1.12 Análise do nível de estresse

Gráfico 12: Pergunta sobre qual é o nível de estresse do colaborador em relação ao seu ambiente de trabalho

5. Como você descreveria o nível de estresse no seu ambiente de trabalho?



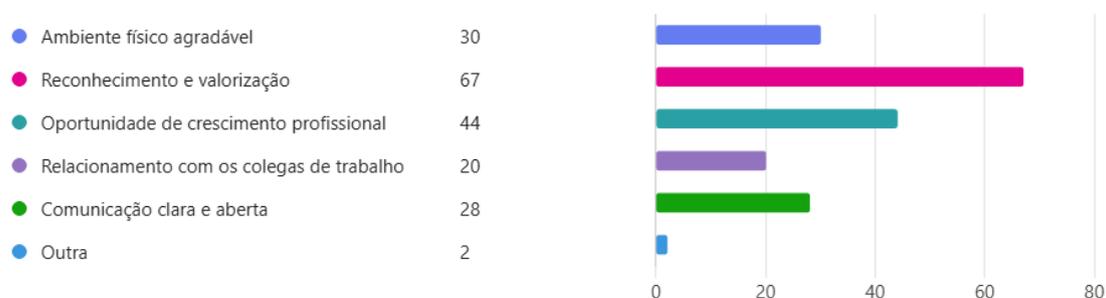
Fonte: Elaborado pelos autores – 2025

O gráfico apresenta uma escala de percepção do nível de estresse, onde o nível 1 representa um nível extremamente baixos de estresse, e o nível 5 indica um nível extremamente elevado. Ao analisar as respostas, observa-se que 44 participantes relatam sentir-se estressados no ambiente de trabalho. Outros 36 adotaram uma posição neutra, o que pode indicar falta de opinião sobre o tema ou uma falta de percepção de estresse. Já 32 participantes afirmam não sentir estresse no ambiente profissional o que representa um ponto positivo para a empresa. Diante disso, é essencial que as empresas considerem essas percepções e implementem estratégias eficazes de gestão do estresse, promovendo um ambiente de trabalho mais saudável.

3.1.13 Análise dos fatores para a satisfação no trabalho

Gráfico 13: Pergunta sobre quais os fatores que os colaboradores consideram importantes para a sua satisfação no trabalho

7. Quais fatores você considera mais importante para a sua satisfação no trabalho?



Fonte: Elaborado pelos autores – 2025

Quando questionados sobre os fatores que consideram mais importantes para sua satisfação no trabalho, os resultados revelam que 67 dos colaboradores destacaram o reconhecimento como o principal fator, seguido por 44 que apontaram a oportunidade de crescimento como essencial. Outros 30 mencionaram o ambiente físico de trabalho como determinante para sua satisfação, 28 destacaram a importância de uma comunicação clara e aberta, e 20 enfatizaram o relacionamento entre os colegas de trabalho. Desse modo, é importante que as empresas se atentem a todos os fatores que podem influenciar a saúde física, mental e social de seus colaboradores. Como bem mostrado nas pesquisas, a negligência desses aspectos pode resultar em um declínio na produtividade, impactando diretamente os resultados organizacionais.

3.1.14 Análise das mudanças para serem implementadas

Gráfico 14: Pergunta sobre quais mudanças os colaboradores gostariam de ver sendo implementadas no ambiente de trabalho

11. Que mudanças você gostaria de ver sendo implementadas para melhorar o ambiente de trabalho?

[Mais detalhes](#)



Fonte: Elaborado pelos autores – 2025

A pesquisa revela que os colaboradores desejam melhorias em várias áreas. A principal mudança solicitada é na comunicação, que é vista como essencial para o alinhamento e a transparência. Além disso, há um forte desejo por valorização, incluindo reconhecimento do trabalho e aumento salarial. Os colaboradores também esperam um ambiente de trabalho mais positivo, que promova bem-estar e justiça. A melhoria na gestão é outra preocupação, indicando que a maneira como o trabalho é conduzido deve ser mais eficaz. Essas expectativas revelam a importância de ouvir os colaboradores e implementar ações que atendam suas necessidades.

3.1.15 Análise de classificação das empresas

Gráfico 15: Pergunta como o colaborador avalia de forma geral a sua empresa em uma escala de 0 a 10

12. Após responder a todas essas perguntas, atribua uma nota à sua empresa em uma escala de 0 a 10?



Fonte: Elaborado pelos autores – 2025

O gráfico apresenta a avaliação dos participantes sobre a própria organização em uma escala de 0 a 10. Os dados mostram que 50 colaboradores se posicionaram no meio da faixa, sendo considerados passivos, o que indica uma percepção neutra sobre a empresa. Além disso, 33 participantes são promotores, ou seja, avaliam positivamente a organização e a recomendariam para outras pessoas. Por outro lado, 29 são detratores, demonstrando insatisfação e afirmando que não indicariam a empresa para outros profissionais. Diante desses resultados, torna-se essencial que as empresas identifiquem os fatores que impactam negativamente a percepção dos colaboradores e implementem melhorias nas condições de trabalho. Desse modo, avaliar a satisfação interna e promover ações estratégicas pode fortalecer a imagem da empresa e impulsionar a produtividade, beneficiando tanto a organização quanto seus colaboradores.

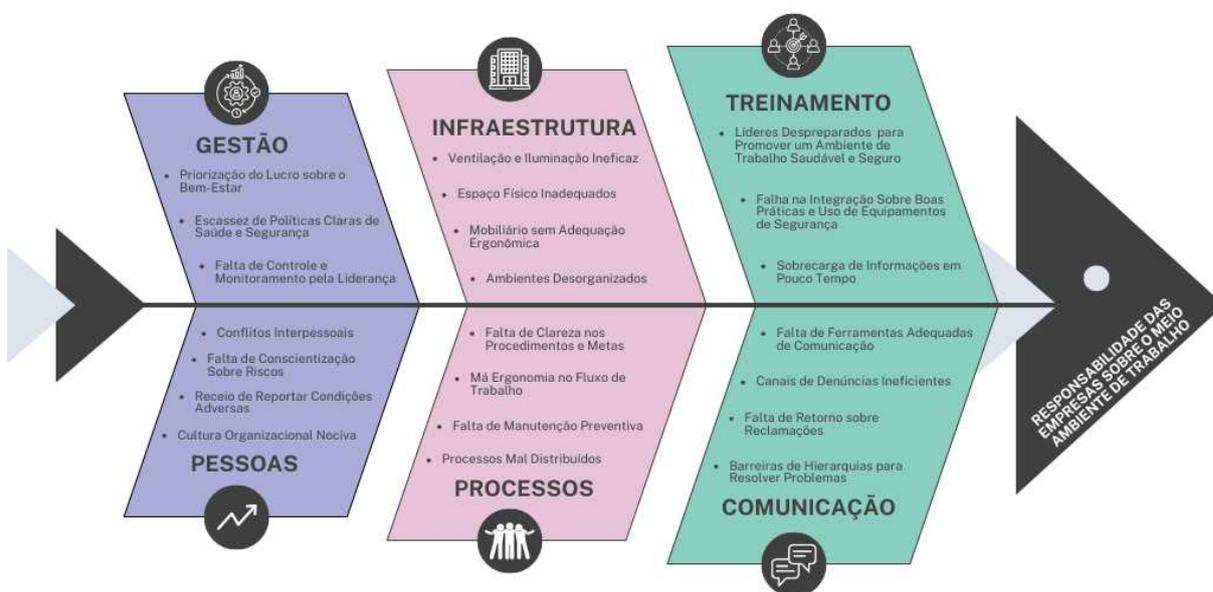
4 DIAGRAMA DE ISHIKAWA

O diagrama de Ishikawa é uma ferramenta útil para identificar e analisar as causas que impactam diretamente o ambiente de trabalho. Aplicado ao contexto das responsabilidades das empresas, permite visualizar de forma estruturada os fatores que influenciam o bem-estar dos colaboradores nos âmbitos físico, mental e social. Através dessa análise, as organizações podem

monitorar e avaliar com mais precisão os pontos críticos que necessitam de melhorias, promovendo um ambiente mais saudável, produtivo e satisfatório. (SARTORI, 2023)

A seguir, apresenta-se a aplicabilidade da ferramenta como apoio na resolução do problema relacionado à falta de compreensão, por parte das empresas, dos fatores e das responsabilidades que envolvem o ambiente físico, mental e social dentro da própria organização.

DIAGRAMA DE ISHIKAWA



Fonte: Elaborado pelos autores – 2025

A análise realizada por meio do diagrama evidencia que a responsabilidade das empresas na promoção de um ambiente de trabalho saudável vai muito além da simples adequação física do espaço. Fatores como gestão ineficaz, infraestrutura precária, falhas nos processos, treinamentos inadequados, problemas de comunicação e uma cultura organizacional negligente contribuem significativamente para a deterioração do bem-estar físico, mental e social dos colaboradores.

A identificação dessas causas permite que as organizações adotem uma abordagem mais estratégica e preventiva, investindo em melhorias estruturais, capacitação de lideranças, canais eficazes de comunicação e políticas internas que valorizem a saúde integral do trabalhador. Dessa forma, é possível promover um ambiente de trabalho mais seguro, motivador e produtivo, no qual os colaboradores se sintam valorizados e engajados, sendo necessário avaliar as estratégias eficazes para enfrentar e solucionar os desafios identificados.

4.1 Coletâneas de Boas Práticas e Soluções Empresariais

A coletânea tem como objetivo apresentar soluções viáveis para empresas que enfrentam os problemas identificados no Diagrama de Ishikawa. Por meio dela, é possível analisar as propostas de solução, estimar os investimentos iniciais necessários e compreender os benefícios associados à adoção dessas ações.

Ao final deste artigo no apêndice 1, encontra-se disponível uma cartilha digital em formato PDF, hospedada na plataforma Canva com todas as informações e ilustrações referentes às propostas de melhorias.

A seguir, é apresentada uma tabela simplificada com as sugestões de melhorias alinhadas aos diferentes cenários enfrentados pelas organizações, com o intuito de auxiliar não apenas na compreensão das causas, mas também na implementação efetiva das soluções propostas.

Desafios	Proposta	Implementação	Investimento
Gestão			
Priorização do lucro sobre o bem-estar	Política de Equilíbrio entre Resultados e Qualidade de Vida	1. Mapeamento interno;	Subtotal
		2. Política de Bem-Estar;	Mínimo: R\$ 16.000
		3. Programas de Saúde;	Máximo: R\$ 47.000
		4. Indicadores Humanizados;	Custo Mensal (Consultorias e

		5. Capacitação de gestores.	apoio psicológico) Mínimo: R\$ 3.000 Máximo: R\$ 10.000
Escassez de Políticas Claras de Saúde e Segurança	Programa Integrado de Saúde e Segurança no Trabalho (PISST)	1. Mapeamento de Riscos; 2. Elaboração do PGR; 3. Políticas e Procedimentos; 4. Capacitação e Treinamentos; 5. Investimentos em Estrutura; 6. Monitoramento Contínuo.	Subtotal Mínimo: R\$ 45.000 Máximo: R\$ 145.000 Custo Mensal (Monitoramento) Mínimo: R\$ 1.000 Máximo: R\$ 5.000
Falta de Controle e Monitoramento pela Liderança	Criação de um Comitê Interno de Supervisão Cruzada (CISC)	1. Formação do CISC; 2. Critérios Padronizados; 3. Feedback e Correção; 4. Avaliação e Reconhecimento.	Subtotal Mínimo: R\$ 9.000 Máximo: R\$ 30.000 Obs.: O tempo dos líderes representa um custo indireto já incluído na rotina da empresa.
Pessoas			

Cultura Organizacional Nociva	Transformação da Cultura Organizacional	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diagnóstico Cultural; 2. Capacitação da Liderança; 3. Integração de Equipes; 4. Canais de Comunicação; 5. Programas de Reconhecimento; 6. Monitoramento e Ajustes. 	<p>Subtotal</p> <p>Mínimo: R\$ 30.000</p> <p>Máximo: R\$ 70.000</p>
Receio de Reportar Condições Adversas	Canal Seguro e Cultura de Escuta: Incentivo à Comunicação Transparente	<ol style="list-style-type: none"> 1. Canal de Comunicação Segura; 2. Política de Proteção ao Denunciante; 3. Capacitação de Lideranças; 4. Conscientização Interna; 5. Gestão e Acompanhamento. 	<p>Subtotal</p> <p>Mínimo: R\$ 11.000</p> <p>Máximo: R\$ 31.000</p>
Falta de Conscientização Sobre Riscos	Programa de Conscientização Ativa em Segurança (PCAS)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diagnóstico Inicial; 2. Treinamentos Práticos e Interativos; 3. Campanhas de Comunicação Visual; 	<p>Subtotal</p> <p>Mínimo: R\$ 18.000</p> <p>Máximo: R\$ 46.000</p>

		<p>4. Semana Interna de Prevenção de Prevenção (SIPAT);</p> <p>5. Gamificação da Segurança;</p> <p>6. Monitoramento e Feedback.</p>	
Conflitos Interpessoais	Programa de Gestão Construtiva de Conflitos (PGCC)	<p>1. Diagnóstico Inicial;</p> <p>2. Treinamentos em Comunicação e Inteligência Emocional;</p> <p>3. Capacitação de Mediadores Internos;</p> <p>4. Política de Convivência Saudável;</p> <p>5. Canais de Mediação Confidencial;</p> <p>6. Campanhas de Conscientização.</p>	<p>Subtotal</p> <p>Mínimo: R\$ 26.000</p> <p>Máximo: R\$ 61.000</p>
Infraestrutura			
Ventilação e Iluminação Ineficaz	Otimização da Iluminação e Climatização Corporativa	<p>1. Avaliação Técnica Especializada;</p> <p>2. Adequação da Ventilação;</p> <p>3. Implantação de Climatização;</p> <p>4. Otimização da Iluminação.</p>	<p>Subtotal</p> <p>Mínimo: R\$ 13.000</p> <p>Máximo: R\$ 17.000</p>

Espaço Físico Inadequados	Redefinição Estrutural para Ambientes Funcionais e Integrados	1. Diagnóstico e Planejamento; 2. Reorganização dos Ambientes; 3. Aproveitamento Vertical.	Subtotal Mínimo: R\$ 21.000 Máximo: R\$ 27.000
Mobiliário sem Adequação Ergonômica	Adequação Ergonômica do Mobiliário	1. Análise do mobiliário atual; 2. Consulta especializada; 3. Substituição de cadeiras e mesas; 4. Ajuste das estações de trabalho; 5. Instalação de acessórios ergonômicos; 6. Treinamento e conscientização.	Subtotal Mínimo: R\$ 18.500 Máximo: R\$ 31.500 (Para 10 unidades de cada)
Ambientes Desorganizados	Implantação do Programa 5S para Organização do Ambiente de Trabalho	1. Sensibilização e Treinamento; 2. Implantação Gradual; 3. Padronização e Responsabilidades; 4. Auditorias e Melhoria Contínua.	Subtotal Mínimo: R\$ 5.500 Máximo: R\$ 14.000
Processos			
Processos Mal Distribuídos	Otimização da Distribuição de Processos	1. Mapeamento de Processos; 2. Automatização de Tarefas;	Subtotal Mínimo: R\$ 18.000

		<ul style="list-style-type: none"> 3. Redefinição de Responsabilidades; 4. Integração Intersetorial; 5. Monitoramento Contínuo. 	Máximo: R\$ 95.000
Falta de Manutenção Preventiva	Eficiência e Gestão dos Processos de Manutenção Preventiva	<ul style="list-style-type: none"> 1. Plano de Manutenção Preventiva; 2. Tecnologia e Monitoramento; 3. Capacitação Técnica; 4. Procedimentos Padronizados; 5. Gestão de Indicadores. 	<p>Subtotal</p> <p>Mínimo: R\$ 18.000</p> <p>Máximo: R\$ 85.000</p> <p>Obs.: O investimento em peças e reposições dependerá da quantidade, tipo de equipamento e necessidades específicas da operação.</p>
Má Ergonomia no Fluxo de Trabalho	Integração da Ergonomia à Rotina de Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> 1. Diagnóstico Ergonômico; 2. Reorganização do Layout; 3. Adequação de Mobiliário; 4. Equipamentos Ergonômicos; 5. Pausas Ativas; 6. Capacitação Ergonômica. 	<p>Subtotal</p> <p>Mínimo: R\$ 23.000</p> <p>Máximo: R\$ 80.000</p>

Falta de Clareza nos Procedimentos e Metas	Transparência e Eficiência na Estruturação de Metas e Processos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manual de Processos; 2. Definição de Metas SMART; 3. Ferramentas de Gestão; 4. Reuniões de Alinhamento; 5. Capacitação de Colaboradores. 	Subtotal Mínimo: R\$ 23.000 Máximo: R\$ 80.000
Treinamentos			
Líderes Despreparados para Promover um Ambiente de Trabalho Saudável e Seguro	Formação de Lideranças em Saúde, Segurança e Bem-Estar no Trabalho	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diagnóstico das lacunas de liderança; 2. Plano de capacitação contínua; 3. Metas alinhadas à liderança segura; 4. Monitoramento de resultados; 5. Fortalecimento da cultura de liderança responsável. 	Subtotal Mínimo: R\$ 17.000 Máximo: R\$ 49.000
Falha na Integração Sobre Boas Práticas e Uso de Equipamentos de Segurança	Programa de Integração Reforçada com Foco em Boas Práticas e Segurança Operacional	<ol style="list-style-type: none"> 1. Padronização do conteúdo da integração; 2. Etapas práticas obrigatórias; 3. Avaliação da aprendizagem; 	Subtotal Mínimo: R\$ 14.000 Máximo: R\$ 41.000

		4. Integração contínua e reciclagens; 5. Tutoria nos primeiros dias.	
Sobrecarga de Informações em Pouco Tempo	Implantação de uma Comunicação Gradual e Segmentada com Apoio de Ferramentas Visuais	1. Estruturação gradual do conteúdo; 2. Utilização de recursos visuais e digitais; 3. Reforço contínuo e estratégico; 4. Capacitação de multiplicadores.	Subtotal Mínimo: R\$ 11.000 Máximo: R\$ 33.000
Comunicação			
Barreiras de Hierarquias para Resolver Problemas	Gestão Horizontal: Agilidade, Inovação e Engajamento por Meio da Comunicação Aberta	1. Diagnóstico organizacional; 2. Reuniões Abertas; 3. Definição de novas políticas internas; 4. Capacitação de Lideranças; 5. Ferramentas Digitais; 6. Acompanhamento e ajustes.	Subtotal Mínimo: R\$ 23.000 Máximo: R\$ 115.000
Falta de Retorno sobre Reclamações	Atendimento Proativo: Estrutura para Resposta Eficiente a Reclamações	1. Mapeamento de Reclamações; 2. Seleção Tecnológica; 3. Capacitação da Equipe;	Subtotal Mínimo: R\$ 20.000 Máximo: R\$ 93.000

		4. Indicadores de Desempenho; 5. Comunicação com o Cliente.	
Canais de Denúncias Ineficientes	Modernização e Fortalecimento dos Canais de Denúncia	1. Diagnóstico inicial; 2. Escolha da tecnologia; 3. Criação de protocolos; 4. Treinamento; 5. Divulgação.	Subtotal Mínimo: R\$ 20.000 Máximo: R\$ 85.000
Falta de Ferramentas Adequadas de Comunicação	Plataforma Integrada de Comunicação para Fortalecer a Colaboração e Produtividade	1. Análise das necessidades; 2. Escolha da tecnologia; 3. Monitoramento e ajustes; 4. Treinamento.	Subtotal Mínimo: R\$ 7.030 Máximo: R\$ 60.100

Fonte: Elaborado pelos autores – 2025

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A responsabilidade das empresas quanto ao ambiente de trabalho é fundamental para garantir a qualidade de vida dos colaboradores e o sucesso organizacional. Organizações que valorizam condições adequadas, segurança, respeito e bem-estar promovem não apenas a satisfação dos trabalhadores, mas também impulsionam seu desempenho, engajamento e produtividade.

A proposta apresentada contribui para que os colaboradores possam reconhecer e buscar ambientes de trabalho mais saudáveis, avaliando os principais fatores físicos, mentais e sociais. No aspecto físico, destaca-se a importância de uma infraestrutura ergonômica, adequada à natureza das atividades realizadas. No mental, entram em pauta o clima organizacional, a

cultura da empresa e a qualidade da liderança. Já no aspecto social, reforça-se a relevância da colaboração entre equipes e da integração entre setores.

Esses elementos são determinantes para a promoção da saúde integral do trabalhador e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Empresas que investem nessas áreas têm colhido resultados concretos, como maior produtividade, redução de absenteísmo e fortalecimento do trabalho em equipe, conforme apontado ao longo desta pesquisa.

Adicionalmente, a criação de ambientes de trabalho saudáveis reflete o compromisso ético e social das organizações, demonstrando que o crescimento empresarial pode e deve caminhar junto com o cuidado humano. Assim, mais do que uma exigência legal, a construção de um ambiente seguro, respeitoso e acolhedor é uma estratégia inteligente para empresas que almejam destaque e longevidade no mercado.

Por fim, essa discussão está alinhada com a atualização da NR-1, em vigor a partir de maio de 2025, que amplia o olhar sobre a saúde mental dos trabalhadores. A proposta, portanto, não apenas reforça a importância do cumprimento da norma, mas também oferece caminhos práticos para que as empresas promovam ambientes mais humanos e sustentáveis.

REFERÊNCIAS

ALVARENGA, Rúbia Zanotelli de; MARCHIORI, Flávia Moreira. **Saúde mental e qualidade de vida no trabalho**. 2014.

ÁTILA, Benjamin; SILVA, Daniel; MORAES, Giovana; PENTEADO, Isabela; RODRIGUES, José. **Coletâneas de Boas Práticas e Soluções Empresariais**. 2025. Disponível em:

<https://www.calameo.com/read/0077805812605d8aa7845>.

BLANCHARD, Ken; HARE, Spencer. **Liderança em um minuto**. Rio de Janeiro: Sextante, 2003.

BRASIL. **Consolidação das Leis do Trabalho (CLT)**. Decreto-lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Brasília, DF, 1943.

BRASIL. **Ministério da Economia. Norma Regulamentadora nº 1 – Disposições Gerais e Gerenciamento de Riscos Ocupacionais.** Brasília, DF: Ministério da Economia, 2019. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/assuntos/saude-e-seguranca/normas-regulamentadoras/nr-01>. Acesso em: 8 abr. 2025.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Norma Regulamentadora nº 17 – Ergonomia.** Brasília, DF: Ministério do Trabalho e Emprego, 1990. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/assuntos/saude-e-seguranca/normas-regulamentadoras/nr-17>. Acesso em: 8 mar. 2025.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. Portaria MTE nº 1.419, de 23 de dezembro de 2023. **Altera a Norma Regulamentadora nº 01 – Disposições Gerais e Gerenciamento de Riscos Ocupacionais.** 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/assuntos/inspecao-do-trabalho/seguranca-e-saude-no-trabalho/sst-portarias/2024/portaria-mte-no-1-419-nr-01-gro-nova-redacao.pdf>. Acesso em: 22 maio 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos.** 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: realidade atual e desafios futuros.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CNN BRASIL. **Indícios de que você está em um ambiente de trabalho tóxico e o que fazer a respeito.** Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/saude/indicios-de-que-voce-esta-em-um-ambiente-de-trabalho-toxico-e-o-que-fazer-a-respeito/>. Acesso em: 10 set. 2024.

CONTE, Antonio. **Qualidade de vida no trabalho.** Revista FAE Business, n. 7, nov. 2003.

CONSULTORIA. **Ambiente de trabalho tóxico.** S2 Consultoria, 2023. Disponível em: <https://s2consultoria.com.br/ambiente-de-trabalho-toxico/>. Acesso em: 17 set. 2024.

DIENER, Ed. **Bem-estar subjetivo: a ciência da felicidade e uma proposta para um índice nacional.** American Psychologist, v. 55, p. 34-43, 2000.

Disponível em: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/11392863>. Acesso em: 11 mar. 2025.

DUTRA, Gabriela Almendra; DUTRA, Joel Souza; DUTRA, Tatiana Almendra. **Gestão de pessoas: realidade atual e desafios futuros**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

FERREIRA, Patrícia. Série MBA - **Gestão de Pessoas: clima organizacional e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2013.

FREITAS, Renata; OLIVEIRA, Carlos Alberto. **Ambientes organizacionais e a saúde do trabalhador**. Curitiba: CRV, 2020.

GARCIA, Gustavo. **Meio ambiente do trabalho: direito, segurança e medicina do trabalho**. 4. ed., rev. e atual. Rio de Janeiro: Forense, 2014. 230 p.

GEMIGNANI, Tereza Aparecida Asta; GEMIGNANI, Daniel. **Meio ambiente de trabalho. Precaução e prevenção**. Princípios norteadores de um novo padrão normativo. Revista do Tribunal Regional do Trabalho da 18ª Região, 2012.

KEITH, John W.; NEWSTROM, Davis. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo: Thomson Learning, 2004.

LOPES, Elisabete Mariucci; MAIA, Cleusa Aparecida da Costa. **O meio ambiente saudável do trabalho: um direito fundamental**. Disponível em: https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/omeioambientesaudaveldo_trabalho_0.pdf. Acesso em: 17 out. 2024.

MAYO, Elton. **The Hawthorne experiments**. London: Institute of Management Foundation, 1998.

MONEGO, Emilia; SCHWERTZ, Fabio Lopes; MEDEIROS, Fernanda dos Santos; BARROS, Juliano Carvalho. **Teorias da administração e das relações humanas**. Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação, v. 7, n. 8, p. 254-261, 2021.

NAVARINI, Marcos Paulo; PEREIRA, Mateus Suzano da Costa de Paiva. **Modelo de trabalho híbrido: análise dos impactos e perspectivas**. Rio de Janeiro: Escola Politécnica, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2021.

OLBRZYMEK, Juliana. **Comportamento, clima e cultura organizacional**. Blumenau: UNIASSELVI, 2017.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Acidentes de trabalho e doenças profissionais**. Disponível em: <https://www.dgert.gov.pt/legislacao-nacional-acidentes-de-trabalho-e-doencas-profissionais>. Acesso em: 13 mar. 2025.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. **Saúde mental**. Disponível em: https://www.who.int/health-topics/mental-health#tab=tab_1. Acesso em: 15 mar. 2025.

PEREIRA, Letícia Rossetti; SCATOLIN, Henrique Guilherme. **Saúde mental e trabalho: do sofrimento ao adoecimento psíquico nas organizações frente às tecnologias e formas de gestão**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento, 2020.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROETHLISBERGER, Jules; DICKSON, John. **Management and the worker: an account of a research program conducted by the Western Electric Company**, Hawthorne Works, Chicago. Cambridge: Harvard University Press, 1939.

SAFE SPACE. **Ambientes tóxicos**. Disponível em: <https://safe.space/conteudo/ambientes-toxicos>. Acesso em: 17 set. 2024.

SARTORI, Adriana. **Diagrama de Ishikawa: o que é e como fazer o seu**. Qalyteam, 05 jun. 2023. Disponível em: <https://qalyteam.com/pb/blog/diagrama-de-ishikawa/>. Acesso em: 17 maio 2025.

SCHULTZ, Howard. **Do chão para cima: uma jornada para reimaginar a promessa da América**. São Paulo: HarperCollins, 2019.

SILVA, Guilherme. **O meio ambiente do trabalho e o princípio da dignidade da pessoa humana**. Revista do Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região, 2015. Disponível em: <https://www.trt8.jus.br/sites/portal/files/roles/trabalho->

seguro/eventos/2015-05-

30/guilherme_catanho_silva_meio_ambiente_do_trabalho.pdf. Acesso em: 10 mar. 2025.

TEIXEIRA, Sueli. **A depressão no meio ambiente do trabalho e sua caracterização como doença do trabalho.** Revista do Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região, Belo Horizonte, v. 46, n. 76, p. 27-44, jul./dez. 2007.

ZELKCOVICZ, Laila. **Efeito Hawthorne e diminuição de permanência hospitalar: observação médica sobre ação médica.** 2022. Disponível em: <https://sbap.org.br/ebap-2022/300.pdf>. Acesso em: 6 mar. 2025.

ZENDESK. **Ambiente de trabalho tóxico.** Disponível em: <https://www.zendesk.com.br/blog/ambiente-de-trabalho-toxico/>. Acesso em: 10 set. 2024.

APÊNDICE 1

Coletâneas de Boas Práticas e Soluções Empresariais

DO PROBLEMA À SOLUÇÃO: ESTRATÉGIAS EFICAZES PARA IMPULSIONAR MUDANÇAS POSITIVAS NAS ORGANIZAÇÕES



Autores: Benjamin Átila, Daniel Ferreira Da Silva, Giovana Mirela De Moraes, Isabela Albano De Campos Penteado, José Do Livramento Rodrigues.

Revisão Atualizada: 2025

Fonte: Elaborado pelos autores – 2025

SUMÁRIO



<u>1 Introdução</u>	3
<u>2 Gestão</u>	4
<u>2.1 Priorização do Lucro Sobre o Bem-Estar</u>	5
<u>2.2 Escassez de Políticas Claras de Saúde e Segurança</u>	7
<u>2.3 Falta de Controle e Monitoramento pela Liderança</u>	9
<u>3 Pessoas</u>	11
<u>3.1 Cultura Organizacional Nociva</u>	12
<u>3.2 Receio de Reportar Condições Adversas</u>	14
<u>3.3 Falta de Conscientização Sobre Riscos</u>	16
<u>3.4 Conflitos Interpessoais</u>	18
<u>4 Infraestrutura</u>	20
<u>4.1 Ventilação e Iluminação Ineficaz</u>	21
<u>4.2 Espaço Físico Inadequados</u>	23
<u>4.3 Mobiliário sem Adequação Ergonômica</u>	25
<u>4.4 Ambientes Desorganizados</u>	27
<u>5 Processos</u>	29
<u>5.1 Processos Mal Distribuídos</u>	30

SUMÁRIO



<u>5.2 Falta de Manutenção Preventiva</u>	32
<u>5.3 Má Ergonomia no Fluxo de Trabalho</u>	34
<u>5.4 Falta de Clareza nos Procedimentos e Metas</u>	36
<u>6 Treinamentos</u>	38
<u>6.1 Líderes Despreparados para Promover um Ambiente de Trabalho Saudável e Seguro</u>	39
<u>6.2 Falha na Integração Sobre Boas Práticas e Uso de Equipamentos de Segurança</u>	41
<u>6.3 Sobrecarga de Informações em Pouco Tempo</u>	43
<u>7 Comunicação</u>	45
<u>7.1 Barreiras de Hierarquias para Resolver Problemas</u>	46
<u>7.2 Falta de Retorno sobre Reclamações</u>	48
<u>7.3 Canais de Denúncias Ineficientes</u>	50
<u>7.4 Falta de Ferramentas Adequadas de Comunicação</u>	52
<u>8 Conclusão</u>	54
<u>9 Agradecimentos</u>	55

INTRODUÇÃO

3



A coletânea tem como objetivo oferecer soluções práticas e viáveis para empresas que enfrentam diversos desafios organizacionais. Ela possibilita uma análise detalhada das propostas de solução, incluindo a estimativa dos investimentos iniciais necessários e uma compreensão aprofundada dos benefícios decorrentes da implementação dessas ações.

Além disso, a coletânea funciona como um recurso estratégico essencial para apoiar a tomada de decisão, promovendo a melhoria contínua dos processos internos, a otimização dos recursos disponíveis e o fortalecimento da cultura organizacional.

As propostas apresentadas contemplam tanto ações de curto quanto de longo prazo, possibilitando que empresas de diferentes setores e portes, como pequenos, médios e grandes negócios, possam adaptar e implementar as sugestões conforme suas necessidades específicas. Dessa forma, a coletânea contribui significativamente para a sustentabilidade, a competitividade e o crescimento sustentável das organizações em um mercado cada vez mais dinâmico e desafiador.





01

Gestão



PRIORIZAÇÃO DO LUCRO SOBRE O BEM-ESTAR



Política de Equilíbrio entre Resultados e Qualidade de Vida

A priorização do lucro em detrimento do bem-estar dos colaboradores é insustentável a longo prazo, gerando efeitos como alta rotatividade, absenteísmo e prejuízos à imagem da empresa. Para enfrentar esses desafios, propõe-se a implementação de uma Política de Equilíbrio entre Resultados e Qualidade de Vida, com práticas organizacionais mais humanas, sustentáveis e socialmente responsáveis.

Como Aplicar na Prática:

- ◆ **Mapeamento Interno** Coleta de dados sobre saúde e satisfação por meio de pesquisas e indicadores de clima organizacional.
- ◆ **Política de Bem-Estar** Criação de diretrizes formais com foco em equilíbrio entre vida profissional e pessoal, pausas e ergonomia.
- ◆ **Programas de Saúde** Implantação de ações voltadas ao cuidado físico e mental, como apoio psicológico e campanhas preventivas.
- ◆ **Indicadores Humanizados** Inclusão de metas ligadas ao bem-estar, engajamento e satisfação no modelo de avaliação de desempenho.
- ◆ **Capacitação de gestores** Capacitação de gestores para promover uma cultura de escuta, empatia e valorização das pessoas.



Estimativa de Investimento:

Ações	Valores
Pesquisa e diagnóstico interno	R\$ 3.000 a R\$ 10.000
Programas de bem-estar	R\$ 5.000 a R\$ 20.000
Treinamentos em gestão humanizada	R\$ 4.000 a R\$ 12.000
Consultorias e apoio psicológico	R\$ 3.000 a R\$ 10.000/mês
Campanhas de comunicação interna	R\$ 1.000 a R\$ 5.000

Os investimentos são modestos comparados aos altos custos gerados por um ambiente tóxico ou sobrecarregado. Absenteísmo, rotatividade e baixa retenção afetam diretamente os resultados da empresa. A proposta visa fortalecer a cultura organizacional, sustentando os lucros por meio do equilíbrio e do cuidado com as pessoas.

Benefícios:

- Melhoria do clima organizacional e do engajamento.
- Redução de afastamentos e rotatividade.
- Fortalecimento da imagem institucional.
- Aumento da qualidade nas entregas.
- Maior retenção e valorização de talentos.



ESCASSEZ DE POLÍTICAS CLARAS DE SAÚDE E SEGURANÇA

Programa Integrado de Saúde e Segurança no Trabalho (PISST)



A falta de políticas claras de saúde e segurança no ambiente corporativo expõe colaboradores e empresas a riscos como acidentes, doenças ocupacionais, passivos legais e danos à reputação. Para abrandar esses impactos, recomenda-se a implantação de um Programa Integrado de Saúde e Segurança no Trabalho (PISST), alinhado às Normas Regulamentadoras, com ênfase na NR 1, que exige o Gerenciamento de Riscos Ocupacionais (GRO) e o Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR).

Como Aplicar na Prática:

- 🔍 **Mapeamento de Riscos** Levantamento de perigos e avaliação dos riscos ocupacionais conforme NR 1, com uso de Análise Preliminar de Riscos, inspeções e entrevistas.
- 🔍 **Elaboração do PGR** Desenvolvimento do Programa de Gerenciamento de Riscos com inventário, plano de ação e integração ao Programa de Controle Médico de Saúde
- 🔍 **Políticas e Procedimentos** Criação de normas claras sobre condutas, EPIs, prevenção de acidentes e protocolos de emergência, com base nas NRs.
- 🔍 **Capacitação e Treinamentos** Realização de treinamentos obrigatórios e contínuos, conforme exigências legais, com documentação adequada.
- 🔍 **Investimentos em Estrutura** Aquisição de EPIs, sinalizações, ajustes ergonômicos e melhorias no ambiente físico de trabalho.
- 🔍 **Monitoramento Contínuo** Formação de comitê interno e acompanhamento de indicadores de saúde, segurança e conformidade.



Estimativa de Investimento:

Ações	Valores
Consultoria e diagnóstico técnico	R\$ 10.000 a R\$ 30.000
Documentação do PGR	R\$ 5.000 a R\$ 15.000
Treinamentos anuais	R\$ 10.000 a R\$ 40.000
EPIs e sinalização (inicial)	R\$ 20.000 a R\$ 60.000
Sistema de monitoramento	R\$ 1.000 a R\$ 5.000/mês

Os investimentos envolvem a contratação de especialistas para garantir conformidade com as NRs, treinamentos contínuos para capacitação, investimento em EPIs e melhorias estruturais, além de sistemas de monitoramento para assegurar a prevenção e evolução constante da segurança no ambiente de trabalho.

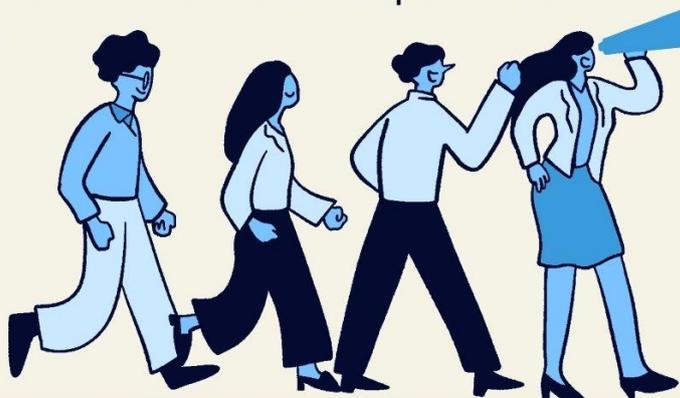
Benefícios:

- ◉ Diminuição de acidentes e afastamentos, reduzindo custos com indenizações.
- ◉ Conformidade com a NR 1 e demais normas, evitando penalidades legais.
- ◉ Promoção de uma cultura preventiva e valorização do bem-estar.
- ◉ Ambiente mais saudável, com aumento da motivação e produtividade.
- ◉ Reforço da reputação institucional perante o mercado e órgãos reguladores.



FALTA DE CONTROLE E MONITORAMENTO PELA LIDERANÇA

Criação de um Comitê Interno de Supervisão Cruzada (CISC)



A falta de fiscalização eficaz pela liderança pode decorrer de sobrecarga, falta de preparo ou centralização excessiva. Para enfrentar esse desafio, recomenda-se a criação de um Comitê Interno de Supervisão Cruzada (CISC), com líderes de diferentes áreas fiscalizando setores fora de sua gestão direta. Essa prática fortalece a objetividade, compartilha boas práticas e estimula o compromisso coletivo com a segurança, conduta e qualidade organizacional.

Como Aplicar na Prática:

- ◆ **Formação do CISC** Seleção de líderes e técnicos com perfil imparcial para compor o Comitê Interno de Supervisão Cruzada, com visitas periódicas em setores distintos da organização.
- ◆ **Critérios Padronizados** Criação de checklists objetivos baseados em normas internas, segurança, qualidade e conduta profissional, com padronização de pontuação e registros.
- ◆ **Feedback e Correção** Emissão de relatórios com apontamentos e prazos para correção após cada visita, sob responsabilidade da liderança local.
- ◆ **Avaliação e Reconhecimento** Inclusão dos resultados nas metas da liderança, com incentivo às equipes que apresentarem melhorias sustentadas.



Estimativa de Investimento:

Ações	Valores
Treinamento dos membros do comitê	R\$ 5.000 a R\$ 15.000
Desenvolvimento dos checklists e sistema	R\$ 2.000 a R\$ 7.000
Tempo de líderes dedicados às inspeções	Custo indireto (absorvido pela rotina)
Campanhas de engajamento e premiações	R\$ 2.000 a R\$ 8.000

A proposta demanda baixo custo direto, pois utiliza recursos internos. Os investimentos concentram-se em capacitação, padronização de ferramentas e incentivo à responsabilidade compartilhada. O impacto é elevado, ao fortalecer uma fiscalização mais imparcial e colaborativa.

Benefícios:

- ▶ Promove fiscalizações imparciais e isentas, com avaliações entre setores.
- ▶ Reduz a sobrecarga da liderança ao distribuir a responsabilidade.
- ▶ Estimula colaboração e troca de boas práticas entre áreas.
- ▶ Aumenta a transparência e a responsabilização por falhas.
- ▶ Fortalece a cultura de melhoria contínua e compromisso com padrões internos.



02

Pessoas



CULTURA ORGANIZACIONAL NOCIVA

Transformação da Cultura Organizacional

A cultura organizacional nociva é caracterizada por falta de confiança, comunicação deficiente, falta de reconhecimento e ambientes tóxicos que prejudicam o desempenho e o bem-estar dos colaboradores. Para reverter esse cenário, é essencial implementar ações que promovam um ambiente saudável, inclusivo e motivador, focado no respeito, colaboração e desenvolvimento humano.

Como Aplicar na Prática:

- 🔗 **Diagnóstico Cultural** Aplicação de pesquisas e entrevistas para identificar comportamentos, valores e percepções que prejudicam o ambiente organizacional.
- 🔗 **Capacitação da Liderança** Treinamentos focados em comunicação assertiva, gestão empática e resolução de conflitos.
- 🔗 **Integração de Equipes** Dinâmicas e workshops para fortalecer relacionamentos, promover colaboração e reduzir atritos.
- 🔗 **Canais de Comunicação** Estabelecimento de meios seguros e abertos para feedback contínuo e diálogo transparente.
- 🔗 **Programas de Reconhecimento** Criação de iniciativas que valorizem atitudes positivas e reforcem a cultura desejada.
- 🔗 **Monitoramento e Ajustes** Avaliação periódica dos resultados e adaptação das ações para garantir eficácia e sustentabilidade.



Estimativa de Investimento:

Ações	Valores
Diagnóstico cultural e pesquisa interna	R\$ 8.000 a R\$ 15.000
Programas de treinamento em soft skills e liderança	R\$ 10.000 a R\$ 25.000
Workshops e dinâmicas de integração	R\$ 5.000 a R\$ 12.000
Implantação de canais de comunicação e feedback contínuo	R\$ 3.000 a R\$ 8.000
Programas de reconhecimento e incentivo	R\$ 4.000 a R\$ 10.000

Investir na transformação da cultura organizacional é essencial para promover saúde mental e engajamento, reduzindo rotatividade e absenteísmo. O diagnóstico identifica os problemas principais, enquanto treinamentos aprimoram a comunicação e empatia da equipe. Canais de feedback aumentam a transparência, e o reconhecimento valoriza o esforço, criando um ambiente produtivo e saudável que melhora os resultados empresariais a médio e longo prazo.

Benefícios:

- ◆ Melhora significativa do clima organizacional e satisfação dos colaboradores.
- ◆ Redução da rotatividade e do absenteísmo.
- ◆ Fortalecimento da comunicação interna e do trabalho em equipe.
- ◆ Desenvolvimento de lideranças mais humanizadas e eficazes.
- ◆ Ambiente de trabalho mais motivador e produtivo.
- ◆ Melhoria da imagem da empresa perante colaboradores e mercado.



RECEIO DE REPORTAR CONDIÇÕES ADVERSAS



Canal Seguro e Cultura de Escuta: Incentivo à Comunicação Transparente

O receio de reportar condições adversas no trabalho costuma estar ligado à falta de confiança, medo de retaliações e ausência de canais eficazes. Para enfrentar esse problema, propõe-se a criação de um Canal Seguro de Comunicação, associado ao fortalecimento de uma cultura de escuta ativa e proteção ao colaborador. A medida visa garantir um ambiente onde os profissionais se sintam seguros para relatar riscos ou irregularidades sem temor de punições.

Como Aplicar na Prática:

- ▶ **Canal de Comunicação Segura** Implantação de uma plataforma digital ou linha direta para relatos anônimos e confidenciais de irregularidades e condições adversas.
- ▶ **Política de Proteção ao Denunciante** Estabelecimento de diretrizes formais que assegurem a não retaliação e incentivem a confiança no processo de escuta.
- ▶ **Capacitação de Lideranças** Treinamentos voltados à escuta ativa, acolhimento e tratamento ético das denúncias, fortalecendo a postura de apoio.
- ▶ **Conscientização Interna** Campanhas educativas e informativas sobre o funcionamento do canal, os direitos dos colaboradores e o compromisso com a segurança psicológica.
- ▶ **Gestão e Acompanhamento** Criação de comitê responsável por monitorar as denúncias, garantir a análise imparcial e o retorno adequado, promovendo a transparência.



Estimativa de Investimento:

Ações	Valores
Plataforma ou serviço de canal confidencial	R\$ 3.000 a R\$ 10.000
Criação da política de não retaliação	R\$ 2.000 a R\$ 5.000
Treinamentos de liderança	R\$ 4.000 a R\$ 10.000
Campanha interna de conscientização	R\$ 2.000 a R\$ 6.000
Comitê de acompanhamento (custo indireto)	Incluso na rotina

Investir em um canal seguro e práticas de escuta ativa é uma medida preventiva de alto impacto. Com custo relativamente baixo, evita prejuízos com acidentes não reportados, ações trabalhistas e desmotivação. Além disso, fortalece a transparência, reduz riscos legais e melhora o clima organizacional, promovendo um ambiente mais seguro, confiável e colaborativo.

Benefícios:

- 🕒 Fortalece a confiança entre colaboradores e gestão.
- 🕒 Reduz riscos legais e operacionais.
- 🕒 Estimula a cultura de prevenção e segurança.
- 🕒 Aumenta o engajamento e a satisfação da equipe.
- 🕒 Melhora a reputação interna e externa da empresa.
- 🕒 Identifica problemas precocemente, permitindo ações corretivas eficazes.



FALTA DE CONSCIENTIZAÇÃO SOBRE RISCOS

Programa de Conscientização Ativa em Segurança (PCAS)



A baixa conscientização sobre riscos compromete a segurança, a saúde e a produtividade. O Programa de Conscientização Ativa em Segurança (PCAS) visa fortalecer a cultura preventiva por meio de ações educativas contínuas, práticas e acessíveis, promovendo responsabilidade individual e mudança de comportamento no ambiente de trabalho.

Como Aplicar na Prática:

- | | |
|--|---|
| ◉ Diagnóstico Inicial | Aplicação de questionários e entrevistas para avaliar o nível de conhecimento dos colaboradores sobre riscos no ambiente de trabalho. |
| ◉ Treinamentos Práticos e Interativos | Capacitações periódicas com linguagem acessível, simulações de situações reais e participação ativa dos colaboradores. |
| ◉ Campanhas de Comunicação Visual | Instalação de cartazes, murais e vídeos educativos em locais estratégicos para reforçar comportamentos seguros. |
| ◉ Semana Interna de Prevenção (SIPAT) | Realização de eventos anuais com palestras, dinâmicas e premiações para engajar e reforçar a importância da prevenção. |
| ◉ Gamificação da Segurança | Criação de desafios, quiz e recompensas simbólicas para estimular a aprendizagem e engajamento contínuo. |
| ◉ Monitoramento e Feedback | Avaliação contínua da efetividade das ações por meio de indicadores de comportamento seguro e feedbacks das equipes. |



Estimativa de Investimento:

Ações	Valores
Diagnóstico inicial	R\$ 3.000 a R\$ 6.000
Treinamentos interativos	R\$ 5.000 a R\$ 15.000
Materiais de campanha visual	R\$ 2.000 a R\$ 5.000
Organização da SIPAT	R\$ 4.000 a R\$ 10.000
Plataforma ou materiais para gamificação	R\$ 3.000 a R\$ 7.000
Monitoramento e avaliação	R\$ 1.000 a R\$ 3.000

O investimento em conscientização gera retorno direto ao reduzir acidentes, afastamentos e riscos legais, além de aumentar a produtividade e o engajamento. Transformar a prevenção em hábito fortalece a responsabilidade coletiva e promove um ambiente mais seguro e eficiente.

Benefícios:

- Redução de acidentes e afastamentos por comportamento inadequado.
- Aumento do engajamento com a segurança e bem-estar.
- Fortalecimento da cultura de prevenção e responsabilidade coletiva.
- Melhoria da imagem institucional com práticas educativas.
- Redução de custos operacionais e jurídicos associados a incidentes.
- Equipes mais conscientes, colaborativas e proativas.



CONFLITOS INTERPESSOAIS

Programa de Gestão Construtiva de Conflitos (PGCC)

Conflitos interpessoais mal gerenciados comprometem a produtividade, o clima organizacional e o bem-estar emocional. O PGCC busca transformar esse cenário por meio da mediação estruturada, do fortalecimento das habilidades socioemocionais e da promoção da comunicação respeitosa e empática.

Como Aplicar na Prática:

- ◆ **Diagnóstico Inicial** Aplicação de pesquisa interna e escuta ativa para identificar fontes recorrentes de conflito.
- ◆ **Treinamentos em Comunicação e Inteligência Emocional** Capacitação dos colaboradores para lidar com tensões de forma construtiva.
- ◆ **Capacitação de Mediadores Internos** Formação de profissionais ou líderes para atuar como facilitadores de diálogo.
- ◆ **Política de Convivência Saudável** Criação e divulgação de normas claras de comportamento e resolução de conflitos.
- ◆ **Canais de Mediação Confidencial** Estruturação de espaços seguros para mediação voluntária entre partes envolvidas.
- ◆ **Campanhas de Conscientização** Ações internas para reforçar o respeito, empatia e colaboração.



Estimativa de Investimento:

Ações	Valores
Diagnóstico e consultoria inicial	R\$ 5.000 a R\$ 10.000
Treinamentos em comunicação e IE	R\$ 8.000 a R\$ 20.000
Formação de mediadores	R\$ 6.000 a R\$ 15.000
Desenvolvimento da política de convivência	R\$ 2.000 a R\$ 5.000
Implantação de canal de mediação	R\$ 3.000 a R\$ 6.000
Campanhas internas	R\$ 2.000 a R\$ 5.000

Investir na gestão de conflitos é uma ação estratégica de baixo custo e alto impacto. Previne afastamentos, demissões e perda de produtividade, ao mesmo tempo em que fortalece o engajamento, melhora o clima organizacional e promove a saúde emocional das equipes.

Benefícios:

- Redução de tensões e atritos no ambiente de trabalho.
- Fortalecimento da cultura de respeito e diálogo.
- Melhoria da produtividade e da colaboração entre áreas.
- Prevenção de afastamentos por estresse e conflitos.
- Retenção de talentos e clima organizacional mais saudável.
- Desenvolvimento de lideranças mais empáticas e preparadas.



03

Infraestrutura



VENTILAÇÃO E ILUMINAÇÃO INEFICAZ

Otimização da Iluminação e Climatização Corporativa

A ventilação inadequada e a iluminação deficiente impactam diretamente a saúde, o bem-estar e a produtividade dos colaboradores, gerando desconforto térmico, cansaço visual e desmotivação. A proposta busca transformar o ambiente de trabalho por meio da modernização dos sistemas de ventilação e iluminação, promovendo conforto, eficiência e qualidade de vida.

Como Aplicar na Prática:

➤ **Avaliação Técnica Especializada**

Inspeção realizada por profissional de climatização e iluminação para identificação de falhas, necessidades e oportunidades de melhoria nos ambientes internos.

➤ **Adequação da Ventilação**

Instalação de janelas basculantes, exaustores ou sistemas de ventilação mecânica, conforme as características estruturais do imóvel.

➤ **Implantação de Climatização**

Instalação de aparelhos de ar-condicionado tipo split nos ambientes com maior demanda térmica, visando conforto e eficiência energética.

➤ **Otimização da Iluminação**

Substituição das lâmpadas fluorescentes por luminárias LED com luz branca natural, promovendo conforto visual, economia e maior aproveitamento do ambiente.



Estimativa de Investimento:

Ações	Valores
Ventilação (exaustores, janelas, revisão estrutural)	R\$ 5.000 a R\$ 7.000
Climatização (ar-condicionado)	R\$ 5.000 a R\$ 6.000
Substituição da iluminação (painéis LED)	R\$ 3.000 a R\$ 4.000

Ambientes climatizados e bem iluminados contribuem diretamente para o bem-estar e a produtividade dos colaboradores, reduzindo o estresse térmico e visual. A modernização da ventilação e a adoção de iluminação LED geram conforto, economia de energia e menor necessidade de manutenção. O investimento se justifica pelos ganhos em desempenho, saúde ocupacional e eficiência operacional a médio e longo prazo.

Benefícios:

- Redução do desconforto térmico e do cansaço visual.
- Melhoria do desempenho e foco dos colaboradores.
- Economia de energia com o uso de equipamentos eficientes.
- Valorização do ambiente e da imagem da empresa.



ESPAÇO FÍSICO INADEQUADOS



Redefinição Estrutural para Ambientes Funcionais e Integrados

Ambientes mal distribuídos, com pouca mobilidade e excesso de divisórias, comprometem a funcionalidade, a comunicação entre equipes e o bem-estar dos colaboradores. A proposta visa otimizar o layout dos espaços, tornando-os mais funcionais, integrados e adaptáveis às necessidades da empresa.

Como Aplicar na Prática:

- 🔍 **Diagnóstico e Planejamento** Contratar um arquiteto ou técnico para elaborar uma planta otimizada do espaço.
- 🔍 **Reorganização dos Ambientes** Remover divisórias excessivas, realocar estações de trabalho e criar áreas multiuso.
- 🔍 **Aproveitamento Vertical** Instalar estantes e armários suspensos para liberar espaço e melhorar a organização.



Estimativa de Investimento:

Ações	Valores
Projeto técnico e planta de redistribuição	R\$ 3.000 a R\$ 5.000
Pequenas reformas (Remoção de divisórias, ajustes estruturais)	R\$ 10.000 a R\$ 12.000
Estantes e mobiliário auxiliar para otimização de espaço	R\$ 8.000 a R\$ 10.000

Investir na otimização do espaço físico resulta em ambientes mais fluidos, facilitando a circulação e a interação entre equipes. A reestruturação e o aproveitamento eficiente dos recursos disponíveis não apenas aumentam a produtividade, mas também promovem um ambiente de trabalho mais organizado e confortável, favorecendo o bem-estar dos colaboradores e a melhoria dos processos operacionais.

Benefícios:

- Maior funcionalidade e fluidez nos ambientes.
- Redução de conflitos por espaço e aumento da organização.
- Aumento da eficiência operacional.
- Adaptação a futuras expansões ou reestruturações.



MOBILIÁRIO SEM ADEQUAÇÃO ERGONÔMICA



Adequação Ergonômica do Mobiliário

Mobiliário inadequado pode causar desconforto, problemas de saúde e queda na produtividade. Propõe-se a substituição por opções ergonômicas, visando mais conforto, bem-estar e redução de afastamentos.

Como Aplicar na Prática:

- ▶ **Análise do mobiliário atual** Levantamento das condições dos móveis para identificar necessidades de ajustes ou substituições.
- ▶ **Consulta especializada** Envolvimento de um profissional em ergonomia para orientar as escolhas conforme normas de saúde e conforto.
- ▶ **Substituição de cadeiras e mesas** Adoção de modelos ergonômicos e ajustáveis, com suporte lombar, braços e opção de uso sentado ou em pé.
- ▶ **Ajuste das estações de trabalho** Adequação de altura e posição de monitores, teclados e mouses para garantir postura correta.
- ▶ **Instalação de acessórios ergonômicos** Inclusão de apoios para os pés e braços para maior conforto durante o trabalho prolongado.
- ▶ **Treinamento e conscientização** Capacitação dos colaboradores sobre ergonomia e uso adequado do novo mobiliário.



Estimativa de Investimento:

Ações	Valores
Substituição de cadeiras ergonômicas	R\$ 600 a R\$ 1.200 por unidade
Ajuste e troca de mesas (mesas ajustáveis)	R\$ 1.000 a R\$ 1.500 por unidade
Apoios para os pés	R\$ 100 a R\$ 150 por unidade
Suportes ajustáveis para braço	R\$ 150 a R\$ 300 por unidade

Investir em mobiliário ergonômico é essencial para promover a saúde, o conforto e o bem-estar dos colaboradores, prevenindo lesões e reduzindo o absenteísmo. Além de aumentar a produtividade e a satisfação no trabalho, essa medida reforça o compromisso da empresa com a qualidade de vida, fortalecendo sua imagem e contribuindo para a retenção de talentos.

Benefícios:

- ◉ Redução de lesões e desconforto físico
- ◉ Aumento da produtividade
- ◉ Redução do absenteísmo
- ◉ Maior bem-estar e satisfação no trabalho
- ◉ Imagem corporativa positiva
- ◉ Economia a longo prazo



AMBIENTES DESORGANIZADOS

Implantação do Programa 5S para Organização do Ambiente de Trabalho



A desorganização no ambiente de trabalho afeta a produtividade, aumenta riscos de acidentes e prejudica a imagem da empresa. Para enfrentar esse problema, propõe-se a implantação do programa 5S, uma metodologia japonesa simples e de baixo custo, focada na organização, limpeza e padronização, com resultados eficazes e sustentáveis.

Como Aplicar na Prática:

- ▶ **Sensibilização e Treinamento**

Apresentação dos cinco sentidos do 5S (Seiri, Seiton, Seisō, Seiketsu e Shitsuke) com dinâmicas práticas para demonstrar os benefícios da organização.
- ▶ **Implantação Gradual**

Aplicação inicial em setores-piloto com expansão progressiva. Envolve descarte de itens desnecessários, organização, limpeza e definição de rotinas.
- ▶ **Padronização e Responsabilidades**

Criação de padrões visuais como etiquetas e sinalizações, com definição de responsáveis por manter e supervisionar os sentidos.
- ▶ **Auditorias e Melhoria Contínua**

Realização de checklists e avaliações periódicas com acompanhamento de resultados e reconhecimento de boas práticas.



Estimativa de Investimento:

Ações	Valores
Treinamento inicial e materiais didáticos	R\$ 1.500 a R\$ 4.000
Etiquetas, placas e sinalização visual	R\$ 1.000 a R\$ 3.000
Apoio de consultoria (opcional)	R\$ 3.000 a R\$ 7.000
Suportes ajustáveis para braço	R\$ 150 a R\$ 300 por unidade

Investir em mobiliário ergonômico é essencial para promover a saúde, o conforto e o bem-estar dos colaboradores, prevenindo lesões e reduzindo o absenteísmo. Além de aumentar a produtividade e a satisfação no trabalho, essa medida reforça o compromisso da empresa com a qualidade de vida, fortalecendo sua imagem e contribuindo para a retenção de talentos.

Benefícios:

- ◉ Redução de lesões e desconforto físico
- ◉ Aumento da produtividade
- ◉ Redução do absenteísmo
- ◉ Maior bem-estar e satisfação no trabalho
- ◉ Imagem corporativa positiva
- ◉ Economia a longo prazo



04

Processos



PROCESSOS MAL DISTRIBUÍDOS

Otimização da Distribuição de Processos



A má distribuição de processos gera sobrecarga, desperdícios e queda na eficiência. Uma redistribuição estratégica das tarefas é essencial para equilibrar demandas, melhorar o uso dos recursos e aumentar a produtividade de forma sustentável.

Como Aplicar na Prática:

- ▶ **Mapeamento de Processos** Levantamento e análise das rotinas operacionais para identificar gargalos, sobrecarga e ociosidade nas equipes.
- ▶ **Automatização de Tarefas** Implantação de ferramentas tecnológicas para eliminar atividades manuais repetitivas e aumentar a eficiência.
- ▶ **Redefinição de Responsabilidades** Reorganização de funções com base nas competências e capacidades de cada setor, promovendo equilíbrio de carga.
- ▶ **Integração Intersectorial** Fortalecimento da comunicação entre departamentos, com foco na fluidez e agilidade do fluxo de trabalho.
- ▶ **Monitoramento Contínuo** Implementação de indicadores de desempenho para avaliar resultados, promover ajustes e garantir a melhoria contínua.



Estimativa de Investimento:

Ações	Valores
Consultoria para mapeamento de processos	R\$ 10.000 a R\$ 50.000
Implementação de softwares de automação	R\$ 5.000 a R\$ 30.000
Treinamento da equipe para adaptação	R\$ 3.000 a R\$ 15.000
Reestruturação de cargos e funções	Custo variável conforme necessidade

Investir na redistribuição de processos elimina gargalos e sobrecarga, aumentando a eficiência e motivação. Os custos incluem consultoria, automação e treinamentos, essenciais para um diagnóstico preciso e adaptação às mudanças. Esse investimento estratégico otimiza recursos e gera ganhos financeiros e operacionais superiores ao valor aplicado.

Benefícios:

- Maior produtividade e equilíbrio entre equipes.
- Redução de desperdícios e otimização de recursos.
- Melhor aproveitamento das habilidades dos colaboradores.
- Fluxo de trabalho mais ágil e organizado.
- Maior satisfação dos funcionários e redução de estresse.



FALTA DE MANUTENÇÃO PREVENTIVA

Eficiência e Gestão dos Processos de Manutenção Preventiva



A ausência de manutenção preventiva resulta em altos custos, falhas inesperadas e menor vida útil dos equipamentos. Um plano eficaz é essencial para evitar imprevistos e assegurar a eficiência operacional.

Como Aplicar na Prática:

- ◆ **Plano de Manutenção Preventiva** Estabelecimento de um cronograma regular de inspeções e manutenções para evitar falhas inesperadas e garantir a eficiência operacional.
- ◆ **Tecnologia e Monitoramento** Adoção de sensores e softwares de gestão para acompanhar o desempenho dos equipamentos e prever falhas com antecedência.
- ◆ **Capacitação Técnica** Treinamento da equipe para identificar sinais de desgaste e agir preventivamente, contribuindo para a durabilidade dos ativos.
- ◆ **Procedimentos Padronizados** Definição de protocolos claros para inspeção, manutenção e substituição de peças, assegurando consistência e qualidade nos processos.
- ◆ **Gestão de Indicadores** Registro sistemático dos históricos de manutenção, possibilitando análises e ajustes contínuos com base em dados reais.



Estimativa de Investimento:

Ações	Valores
Desenvolvimento de um cronograma e treinamento	R\$ 5.000 a R\$ 15.000
Aquisição de sensores e sistemas de monitoramento	R\$ 10.000 a R\$ 50.000 (Dependendo da tecnologia utilizada)
Contratação de especialistas para auditoria de manutenção	R\$ 3.000 a R\$ 20.000
Investimento em peças e equipamentos de reposição	Custo variável conforme necessidade

Investir em manutenção preventiva evita falhas inesperadas, reduz custos com emergências e aumenta a vida útil dos equipamentos. Os valores estimados cobrem treinamentos, tecnologias de monitoramento e auditorias, garantindo controle e eficiência nos processos. Com menor tempo de parada e maior previsibilidade, o retorno é evidente na produtividade, segurança e economia operacional.

Benefícios:

- ◉ Redução de custos com reparos emergenciais.
- ◉ Maior confiabilidade dos equipamentos e processos produtivos.
- ◉ Aumento da vida útil dos ativos da empresa.
- ◉ Menos interrupções e atrasos na produção.
- ◉ Segurança aprimorada para colaboradores e operações.



MÁ ERGONOMIA NO FLUXO DE TRABALHO

Integração da Ergonomia à Rotina de Trabalho



A ausência de ergonomia adequada compromete a produtividade, eleva o estresse e pode causar problemas de saúde, como fadiga e dores musculares. Melhorias ergonômicas são essenciais para promover um ambiente de trabalho mais saudável, eficiente e sustentável.

Como Aplicar na Prática:

- ◆ **Diagnóstico Ergonômico** Avaliação do ambiente físico e análise dos postos de trabalho para identificar falhas no layout, equipamentos e posturas adotadas.
- ◆ **Reorganização do Layout** Redesenho do espaço de trabalho visando a fluidez das atividades, reduzindo deslocamentos desnecessários e promovendo conforto.
- ◆ **Adequação de Mobiliário** Substituição ou adaptação de cadeiras, mesas e suportes, conforme princípios ergonômicos, priorizando regulagens e conforto postural.
- ◆ **Equipamentos Ergonômicos** Aquisição de periféricos e acessórios (teclados, mouses, apoios, suportes) que minimizem o esforço físico e favoreçam a postura.
- ◆ **Pausas Ativas** Implantação de intervalos programados para descanso e alongamento, com incentivo à mobilidade e prevenção de fadiga.
- ◆ **Capacitação Ergonômica** Treinamento contínuo dos colaboradores sobre boas práticas, correção postural e uso adequado dos recursos ergonômicos.



Estimativa de Investimento:

Ações	Valores
Aquisição de cadeiras ergonômicas	R\$ 600 a R\$ 2.500 unidade
Mesas ajustáveis	R\$ 1.000 a R\$ 3.000 unidade
Equipamentos como mouses e teclados ergonômicos	R\$ 200 a R\$ 500
Consultoria e treinamentos sobre ergonomia	R\$ 5.000 a R\$ 20.000 (dependendo do escopo)

A melhoria ergonômica previne afastamentos, aumenta a produtividade e melhora o bem-estar. Apesar do custo inicial, os ganhos em saúde, desempenho e redução de passivos tornam o investimento altamente compensador no médio e longo prazo.

Benefícios:

- Redução de problemas de saúde relacionados à postura inadequada.
- Maior conforto e satisfação dos colaboradores.
- Aumento da produtividade e eficiência no fluxo de trabalho.
- Diminuição do absenteísmo causado por lesões ou fadiga.
- Melhor qualidade de vida no ambiente corporativo.



FALTA DE CLAREZA NOS PROCEDIMENTOS E METAS

Transparência e Eficiência na Estruturação de Metas e Processos

A falta de clareza nos procedimentos e metas impacta negativamente a produtividade, gera confusão entre colaboradores e compromete a eficiência operacional. Para mitigar esses efeitos, torna-se imprescindível a implementação de um sistema estruturado de comunicação e definição de objetivos.

Como Aplicar na Prática:

- **Manual de Processos** Documentação e padronização dos procedimentos internos para garantir uniformidade e eficiência.
- **Definição de Metas SMART** Estabelecimento de objetivos específicos, mensuráveis, atingíveis, relevantes e temporais para direcionar resultados.
- **Ferramentas de Gestão** Utilização de softwares como Trello, Asana ou Microsoft Planner para monitoramento de tarefas e prazos.
- **Reuniões de Alinhamento** Realização de encontros periódicos para esclarecer dúvidas e reforçar diretrizes.
- **Capacitação de Colaboradores** Promoção de workshops sobre processos e objetivos organizacionais para aprimorar conhecimento e engajamento.



Estimativa de Investimento:

Ações	Valores
Desenvolvimento do manual	R\$ 5.000 a R\$ 15.000 (Caso envolva consultoria especializada)
Treinamento da equipe	R\$ 2.000 a R\$ 10.000 (Variando conforme seja presencial ou remoto)
Ferramentas de gestão	Planos mensais entre R\$ 50 e R\$ 500 por usuário

Os custos envolvidos representam um investimento estratégico para padronizar processos, alinhar equipes e melhorar a gestão. Com isso, a organização ganha em eficiência, clareza e produtividade, garantindo resultados sustentáveis.

Benefícios:

- Maior produtividade e engajamento dos colaboradores.
- Redução de erros e retrabalho.
- Melhor alinhamento estratégico e tomada de decisões mais eficaz.
- Ambiente de trabalho mais organizado e eficiente.
- Aumento da transparência e confiança entre as equipes.



05

Treinamentos



LÍDERES DESPREPARADOS PARA PROMOVER UM AMBIENTE DE TRABALHO SAUDÁVEL E SEGURO

Formação de Lideranças em Saúde, Segurança e Bem-Estar no Trabalho

A falta de preparo das lideranças compromete a segurança, o bem-estar e a motivação das equipes, aumentando riscos de acidentes, conflitos e afastamentos. Para reverter esse cenário, propõe-se a implantação de um programa contínuo de capacitação, com foco em segurança do trabalho, saúde mental, gestão humanizada e comunicação eficaz.

Como Aplicar na Prática:

- ◆ **Diagnóstico das lacunas de liderança** Aplicação de avaliações e entrevistas para identificar competências a desenvolver nas áreas de saúde, segurança e bem-estar.
- ◆ **Plano de capacitação contínua** Elaboração de um cronograma com temas como NRs, ergonomia, escuta ativa, prevenção de assédio, gestão de conflitos, primeiros socorros e saúde mental.
- ◆ **Metas alinhadas à liderança segura** Inclusão de critérios relacionados a ambiente saudável e seguro nas avaliações de desempenho dos gestores.
- ◆ **Monitoramento de resultados** Acompanhamento de indicadores como acidentes, absenteísmo, clima organizacional e feedbacks das equipes.
- ◆ **Fortalecimento da cultura de liderança responsável** Estímulo contínuo a práticas de gestão humanizada, preventiva e comprometida com o bem-estar dos times.



Estimativa de Investimento:

Ações	Valores
Diagnóstico de competências da liderança	R\$ 2.000 a R\$ 6.000
Treinamentos presenciais ou online (por turma)	R\$ 10.000 a R\$ 25.000
Materiais de apoio e recursos didáticos	R\$ 1.000 a R\$ 3.000
Plataforma de monitoramento de indicadores	R\$ 3.000 a R\$ 10.000
Campanhas de engajamento e reconhecimento	R\$ 1.000 a R\$ 5.000

O investimento concentra-se principalmente em capacitação de pessoas, o que gera retorno significativo ao evitar custos indiretos com acidentes de trabalho, ações trabalhistas, afastamentos por saúde mental e rotatividade. Líderes bem preparados influenciam positivamente toda a cultura da organização.

Benefícios:

- Redução de riscos e acidentes, com líderes mais conscientes das normas e práticas seguras.
- Fortalecimento do clima organizacional, por meio de uma liderança mais empática e presente.
- Prevenção de conflitos e problemas de saúde emocional, com gestores aptos a identificar sinais de alerta.
- Maior engajamento das equipes, que percebem um ambiente mais confiável e respeitoso.
- Alinhamento da cultura organizacional às exigências legais e éticas.



FALHA NA INTEGRAÇÃO SOBRE BOAS PRÁTICAS E USO DE EQUIPAMENTOS DE SEGURANÇA

Programa de Integração Reforçada com Foco em Boas Práticas e Segurança Operacional

A integração falha de novos colaboradores compromete a segurança, aumenta riscos e favorece condutas inadequadas. Propõe-se um Programa de Integração Reforçada, com foco em segurança, conduta e prevenção de riscos, garantindo orientações claras e atualizadas antes do início das atividades.



Como Aplicar na Prática:

- ◆ **Padronização do conteúdo da integração** Atualização dos materiais com linguagem clara, recursos visuais, vídeos, normas internas e instruções práticas sobre o uso de EPIs.
- ◆ **Etapas práticas obrigatórias** Inclusão de simulações, treinamentos de campo e testes práticos para garantir a assimilação dos procedimentos.
- ◆ **Avaliação da aprendizagem** Aplicação de testes e questionários para validar o entendimento antes do início das atividades.
- ◆ **Integração contínua e reciclagens** Realização de treinamentos periódicos, especialmente em áreas de maior risco ou funções críticas.
- ◆ **Tutoria nos primeiros dias** Acompanhamento por supervisores ou colegas experientes para orientar e corrigir falhas iniciais.



Estimativa de Investimento:

Ações	Valores
Atualização dos materiais de integração	R\$ 2.000 a R\$ 6.000
Produção de vídeos e apostilas	R\$ 3.000 a R\$ 8.000
Aplicação prática e simuladores	R\$ 5.000 a R\$ 15.000 (se necessário)
Sistema de avaliação e registro digital	R\$ 2.000 a R\$ 7.000
Treinamento de supervisores e tutores	R\$ 2.000 a R\$ 5.000

O custo da proposta é acessível, considerando o alto retorno que oferece na prevenção de acidentes, afastamentos, processos trabalhistas e danos à imagem da empresa. Além disso, uma integração eficiente reduz o tempo de adaptação dos novos colaboradores e melhora o alinhamento às normas internas.

Benefícios:

- ◉ Redução significativa de acidentes de trabalho e uso incorreto de EPIs.
- ◉ Aumento da consciência preventiva desde o primeiro dia de trabalho.
- ◉ Padronização de procedimentos e condutas organizacionais.
- ◉ Menor retrabalho e maior eficiência nas rotinas operacionais.
- ◉ Fortalecimento da cultura de segurança e responsabilidade coletiva.



SOBRECARGA DE INFORMAÇÕES EM POUCO TEMPO

Implantação de uma Comunicação Gradual e Segmentada com Apoio de Ferramentas Visuais



A sobrecarga de informações em treinamentos e integrações compromete o aprendizado, gerando confusão, erros e estresse. Para mitigar esse problema, propõe-se uma comunicação gradual e segmentada, com apoio de materiais visuais, cronogramas distribuídos e reforços periódicos por diferentes canais.

Como Aplicar na Prática:

- **Estruturação gradual do conteúdo**

Mapear as informações essenciais por etapa (admissão, treinamento, operação) e organizá-las em blocos claros e progressivos.
- **Utilização de recursos visuais e digitais**

Converter conteúdos extensos em vídeos curtos, infográficos e checklists. Adotar plataformas de microlearning para facilitar a assimilação.
- **Reforço contínuo e estratégico**

Revisar os principais temas em momentos chave (ex.: após 7 e 30 dias) com quizzes, dinâmicas e lembretes periódicos.
- **Capacitação de multiplicadores**

Treinar colaboradores chave para disseminar e reforçar as informações de forma clara e consistente.



Estimativa de Investimento:

Ações	Valores
Desenvolvimento de cronograma e estrutura modular	R\$ 2.000 a R\$ 5.000
Produção de vídeos, infográficos e e-books	R\$ 4.000 a R\$ 12.000
Plataforma de microlearning	R\$ 3.000 a R\$ 10.000
Treinamento de multiplicadores	R\$ 2.000 a R\$ 6.000

O investimento é moderado, especialmente porque parte da solução pode ser desenvolvida internamente com o apoio de áreas como RH e Comunicação. A aplicação de recursos visuais e conteúdo em doses menores melhora significativamente a retenção, reduz falhas e diminui o retrabalho causado por erros de entendimento.

Benefícios:

- ◆ Melhora da assimilação de informações, com maior retenção e compreensão por parte dos colaboradores.
- ◆ Redução de erros operacionais causados por má interpretação de instruções.
- ◆ Menor estresse e ansiedade nos períodos de integração ou mudança de processos.
- ◆ Aumento da eficiência nos treinamentos e na comunicação interna.
- ◆ Maior autonomia e segurança do colaborador no desempenho de suas funções.



06

Comunicação



BARREIRAS DE HIERARQUIAS PARA RESOLVER PROBLEMAS

Gestão Horizontal:
Agilidade, Inovação e Engajamento por Meio da Comunicação Aberta



As barreiras hierárquicas podem dificultar a comunicação e a tomada de decisões ágeis, impactando a eficiência e a inovação dentro de uma organização. Para solucionar esse problema, sugere-se a implementação de um modelo de gestão mais colaborativo e acessível, promovendo a comunicação aberta entre todos os níveis da empresa.

Como Aplicar na Prática:

- 🔗 **Diagnóstico organizacional** Identificar quais barreiras hierárquicas impactam a solução de problemas.
- 🔗 **Reuniões Abertas** Realização periódica de encontros colaborativos para promover feedbacks, escuta ativa e participação de todos os níveis hierárquicos.
- 🔗 **Definição de novas políticas internas** Criar regras e diretrizes para estimular a comunicação aberta.
- 🔗 **Capacitação de Lideranças** Treinamento em liderança horizontal e comunicação empática, promovendo uma postura mais acessível e colaborativa dos gestores.
- 🔗 **Ferramentas Digitais** Adoção de plataformas internas para registro, compartilhamento e acompanhamento de ideias e propostas de melhoria entre as equipes.
- 🔗 **Acompanhamento e ajustes** Monitorar a eficácia da iniciativa e realizar melhorias conforme necessário.



Estimativa de Investimento:

Ações	Valores
Treinamento de liderança - Cursos e consultorias especializadas	R\$ 5.000 a R\$ 30.000
Ferramentas digitais - Plataformas de comunicação interna e gestão de feedback	R\$ 10.000 a R\$ 50.000
Campanha interna - Materiais educativos e comunicação sobre as mudanças	R\$ 3.000 a R\$ 15.000
Monitoramento e ajustes - Avaliação contínua da efetividade da solução	R\$ 5.000 a R\$ 20.000

Promover uma comunicação mais colaborativa entre líderes e equipes é um investimento estratégico. A capacitação, o uso de ferramentas adequadas e o monitoramento contínuo fortalecem o engajamento, melhoram o clima organizacional e tornam a tomada de decisões mais ágil, trazendo ganhos duradouros para a empresa.

Benefícios:

- 🕒 Reduzir barreiras hierárquicas agiliza a solução de problemas.
- 🕒 Ambiente aberto incentiva ideias e inovação.
- 🕒 Comunicação valorizada aumenta motivação e produtividade.
- 🕒 Fluxo eficiente de comunicação melhora a cooperação.
- 🕒 Escuta ativa fortalece a cultura colaborativa e transparente.



FALTA DE RETORNO SOBRE RECLAMAÇÕES

Atendimento Proativo: Estrutura para Resposta Eficiente a Reclamações



A ausência de retorno sobre reclamações gera insatisfação e prejudica a credibilidade da empresa. Para resolver isso, recomenda-se implantar um sistema estruturado que assegure atenção e resposta rápida a todas as solicitações dos clientes.

Como Aplicar na Prática:

- 📍 **Mapeamento de Reclamações** Identificação das queixas mais recorrentes para reconhecer padrões e antecipar soluções.
- 📍 **Seleção Tecnológica** Definição e implantação de ferramentas digitais para registro, rastreamento e gestão das solicitações.
- 📍 **Capacitação da Equipe** Treinamento dos profissionais de atendimento para garantir respostas ágeis, empáticas e eficazes.
- 📍 **Indicadores de Desempenho** Criação e monitoramento de métricas para avaliar a qualidade, agilidade e resolutividade das respostas.
- 📍 **Comunicação com o Cliente** Divulgação clara e estratégica sobre a nova estrutura de atendimento e retorno, reforçando o compromisso com a melhoria contínua.



Estimativa de Investimento:

Ações	Valores
Plataforma de gerenciamento - Desenvolvimento ou contratação de software especializado	R\$ 10.000 a R\$ 50.000
Equipe de atendimento - Salários e treinamento dos profissionais envolvidos	R\$ 3.000 a R\$ 15.000/mês
Automação de respostas - Sistemas de IA ou bots de atendimento	R\$ 5.000 a R\$ 20.000
Divulgação - Campanha informativa para clientes	R\$ 2.000 a R\$ 8.000

O investimento proposto visa implantar um sistema eficiente de resposta a reclamações, promovendo agilidade, qualidade no atendimento e transparência. A plataforma garante controle e organização, a equipe dedicada assegura respostas qualificadas, a automação oferece retorno imediato ao cliente, e a divulgação reforça o compromisso com a satisfação. É uma medida estratégica com impacto direto na reputação, fidelização e na redução de falhas recorrentes.

Benefícios:

- ◉ Reduz a frustração dos clientes ao garantir respostas claras e dentro do prazo estabelecido.
- ◉ Evita atrasos e retrabalho ao agilizar a identificação e solução dos problemas apontados.
- ◉ Contribui para a melhoria contínua, diminuindo a repetição de falhas por meio do tratamento adequado das reclamações.
- ◉ Valoriza a voz do cliente, promovendo um ambiente de mais transparência, confiança e credibilidade.
- ◉ Reforça o compromisso da empresa com a qualidade e o respeito ao consumidor, fortalecendo sua reputação.



CANAIS DE DENÚNCIAS INEFICIENTES

Modernização e Fortalecimento dos Canais de Denúncia



A ineficiência dos canais de denúncia prejudica a transparência e a credibilidade da organização. Por isso, propõe-se um sistema seguro e acessível que garanta o anonimato e proteja o denunciante, fortalecendo a ética e a confiança interna.

Como Aplicar na Prática:

- 🔗 **Diagnóstico inicial** Avaliação dos problemas do canal atual e identificação das melhorias necessárias.
- 🔗 **Escolha da tecnologia** Definição das ferramentas mais seguras e acessíveis.
- 🔗 **Criação de protocolos** Estabelecimento de procedimentos claros de recebimento, análise e resposta às denúncias.
- 🔗 **Treinamento** Capacitação da equipe responsável para garantir abordagem ética e profissional.
- 🔗 **Divulgação** Comunicação interna para que todos os colaboradores conheçam e confiem no novo canal de denúncia.



Estimativa de Investimento:

Ações	Valores
Plataforma digital - Desenvolvimento ou contratação de serviço especializado	R\$ 10.000 a R\$ 50.000
Linha telefônica - Infraestrutura e equipe de atendimento	R\$ 2.000 a R\$ 5.000/mês
Treinamento - Capacitação da equipe responsável	R\$ 5.000 a R\$ 20.000
Divulgação - Campanha interna e materiais informativos	R\$ 3.000 a R\$ 10.000

O investimento viabiliza a implementação de um canal de denúncia seguro e eficiente, com tecnologia adequada, equipe treinada e comunicação interna eficaz, promovendo transparência, proteção ao denunciante e fortalecimento da cultura ética na organização.

Benefícios:

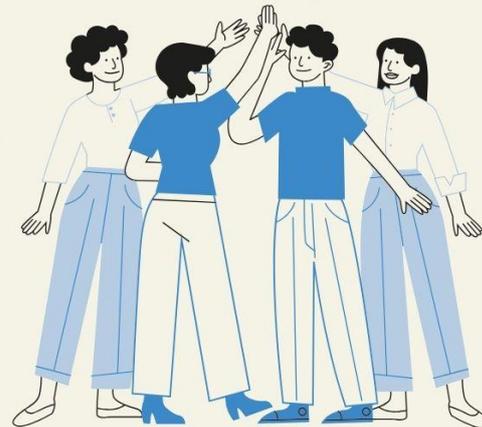
- ◉ Proteção ao denunciante, assegurando anonimato e segurança na comunicação.
- ◉ Prevenção de irregularidades, promovendo um ambiente mais ético e transparente.
- ◉ Maior credibilidade e confiança, fortalecendo a imagem da organização por meio de um canal eficiente.
- ◉ Agilidade na resolução de problemas, com processos estruturados que garantem respostas rápidas e eficazes.
- ◉ Cumprimento de normas e regulamentações, garantindo conformidade com exigências legais de governança e compliance.



FALTA DE FERRAMENTAS ADEQUADAS DE COMUNICAÇÃO

Plataforma Integrada de Comunicação para Fortalecer a Colaboração e Produtividade

A carência de ferramentas de comunicação adequadas compromete a produtividade e a colaboração entre equipes. Para superar esse desafio, propõe-se a implementação de um sistema digital integrado que otimize a comunicação interna e fortaleça o trabalho em conjunto.



Como Aplicar na Prática:

- 🔗 **Análise das necessidades** Identificar os problemas atuais de comunicação e definir os principais requisitos.
- 🔗 **Escolha da tecnologia** Selecionar as ferramentas mais adequadas ao perfil da equipe e à estrutura da empresa.
- 🔗 **Monitoramento e ajustes** Acompanhar o impacto da solução e realizar melhorias conforme necessário.
- 🔗 **Treinamento** Garantir que todos os colaboradores saibam utilizar corretamente as novas plataformas.



Estimativa de Investimento:

Ações	Valores
Software de comunicação	R\$ 30 a R\$ 100 por usuário/mês
Treinamento	R\$ 2.000 a R\$ 10.000
Infraestrutura - Caso necessário melhorar conexão de internet, aquisição de equipamentos	R\$ 5.000 a R\$ 50.000

O investimento visa modernizar a comunicação interna, aumentando a eficiência e integração das equipes. Com ferramentas digitais, capacitação adequada e infraestrutura compatível, a empresa ganha agilidade, colaboração e produtividade.

Benefícios:

- ▶ Equipes mais conectadas e alinhadas, promovendo uma colaboração mais eficiente nos projetos.
- ▶ Acesso facilitado a documentos e registros importantes por meio da centralização das informações.
- ▶ Maior flexibilidade e adaptação ao trabalho remoto, com ferramentas digitais que permitem colaboração de qualquer lugar.
- ▶ Processos mais claros e bem definidos, com uma comunicação estruturada que reduz ruídos e retrabalho.
- ▶ Redução do tempo perdido com falhas na comunicação, aumentando a produtividade geral da equipe.



CONCLUSÃO

54



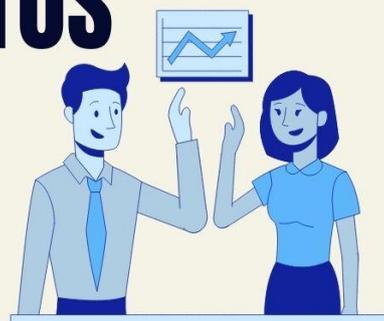
A presente cartilha consolida um conjunto de propostas de melhoria que servem como guia prático para empresas que buscam aperfeiçoar seus processos internos, otimizar recursos e fortalecer sua atuação no mercado. Ao apresentar soluções estruturadas, viáveis e adaptáveis a diferentes realidades organizacionais, a cartilha oferece não apenas um diagnóstico de desafios comuns, mas também caminhos para superá-los.

Cada proposta foi cuidadosamente elaborada para considerar a viabilidade de implementação, os investimentos necessários e os benefícios diretos e indiretos que podem ser alcançados. Essa abordagem permite que as empresas tomem decisões mais assertivas, com base em dados e análises que equilibram custo, impacto e retorno.

Em um cenário de constante transformação, adaptar-se com inteligência e planejamento é essencial e as propostas aqui reunidas oferecem exatamente essa possibilidade: transformar desafios em oportunidades reais de crescimento e evolução para empresas de todos os portes e setores.



AGRADECIMENTOS



Agradecemos a todos que contribuíram, apoiaram e ofereceram suporte no desenvolvimento desta cartilha, elaborada como parte do nosso Projeto de Conclusão de Curso em Técnico de Administração da ETEC Cel. Fernando Febeliano da Costa.

Este trabalho tem como propósito oferecer às empresas soluções eficazes e sustentáveis para seus desafios organizacionais, além de dar voz aos colaboradores, trazendo à luz, percepções sobre o ambiente de trabalho e os fatores que influenciam diretamente sua satisfação.

Desse modo, o reconhecimento especial vai aos colaboradores que participaram voluntariamente, compartilhando experiências, opiniões e avaliações sobre a própria organização por meio do formulário aplicado. Suas contribuições foram fundamentais para compreender os principais fatores que impactam o bem-estar no ambiente corporativo.

Espero que este material seja útil para líderes e equipes comprometidos com a melhoria contínua, a inovação e o crescimento sustentável. Que ele sirva como ponto de partida para ações e transformadoras no cotidiano empresarial.



Esta coletânea foi elaborada pelos autores do trabalho com o objetivo de reunir propostas de melhorias aplicáveis ao ambiente organizacional. O material completo está disponível no link:
<https://www.calameo.com/read/0077805812605d8aa7845>