



## **A cultura organizacional como elemento central na implantação de TPM em empresa de médio porte na área de metalurgia: estudo de caso.**

Fabício Henrique de Freitas (FEAMIG) [afonsos2005@ig.com.br](mailto:afonsos2005@ig.com.br)

Micaias Xavier da Silva (FEAMIG) [micaiaixavier@hotmail.com](mailto:micaiaixavier@hotmail.com)

*Resumo: As indústrias visando à conquista de novos mercados e garantir o cumprimento do que se propõem a fazer, desenvolvem programas de produção cada vez mais audaciosos, porém isso pode ser interrompido com uma falha no processo causada por uma quebra de máquina ou simplesmente a diminuição de eficiência dos processos. Surge então o TPM (Manutenção Produtiva Total) propondo participação na solução de problemas das máquinas e a manutenção do sistema produtivo envolvendo todos os membros da organização. O estudo propõe identificar dificuldades no âmbito da Cultura Organizacional que faz com que mesmo reconhecendo a eficiência e os ganhos na implementação do TPM, pouquíssimas empresas conseguem sustentar o processo utilizando esta ferramenta de gestão. Esse estudo foi realizado através de um questionário aplicado aos colaboradores do setor produtivo em uma empresa metalúrgica denominada EscolSoldering. Após análises fica-se constatando que o simples fato da importação de técnicas não é o suficiente para assegurar o resultado esperado.*

*Palavras-chave: Implementação; Cultura Organizacional; Ferramentas de Gestão.*

### **1 Introdução**

Diante de um mercado cada vez mais competitivo, as empresas buscam encontrar maneiras de melhorar seu desempenho, produzindo cada vez mais e com menores custos, criando, assim, vantagens competitivas em relação a seus concorrentes. Na busca de técnicas que alcancem estes resultados, muitas empresas estão se deparando com o TPM (Manutenção Produtiva Total), que se tornou, nos últimos anos, não só mais uma técnica de manutenção, mas sim uma filosofia de gerenciamento de perdas. Porém a sua implantação torna-se um desafio. O TPM é estruturado em oito pilares de sustentação, destinados a identificar e auxiliar na eliminação das perdas produtivas. Atualmente, existem diversas empresas que empregam a Filosofia TPM para gerenciar suas perdas, porém, algumas ainda estão por dar os primeiros passos em direção à consolidação da filosofia, enquanto que em outras este objetivo está mais próximo ou já foi alcançado.

O fato de diversas empresas ter adotado a filosofia e outras iniciarem a adoção comprova que não se trata de mais um modismo criado no chão de fábrica das grandes corporações do ramo automobilístico, mas, sim, de uma Filosofia de gestão que merece o



devido respeito e atenção. O TPM, por se tratar de uma filosofia de gestão, tem como base a mudança de cultura organizacional. Esta mudança tem como objetivo sensibilizar as pessoas que atuam direta ou indiretamente nos processos produtivos, fazendo com que as mesmas se tornem parte das soluções encontradas.

Diante deste fato, a proposta deste trabalho é dimensionar as dificuldades encontradas por uma empresa metalúrgica, sobretudo no que tange aspectos da cultura organizacional, que tenha como objetivo a implantação do TPM em sua planta.

## **2 Contexto do problema**

Durante muito tempo as indústrias funcionaram com o sistema de manutenção corretiva. Com isso, ocorriam desperdícios, retrabalhos, perda de tempo e de esforços humanos, além de prejuízos financeiros. A partir de uma análise desse problema, passa-se a dar ênfase na manutenção preventiva. Com enfoque nesse tipo de manutenção, foi desenvolvido o conceito de manutenção produtiva total, conhecido pela sigla TPM (total productive maintenance), que inclui programas de manutenção preventiva e preditiva.

Porém a implantação da mesma não é tão simples. Várias empresas passam anos tentando a implantação de TPM e não obtêm sucessos, gerando assim gastos desnecessários e desperdício de tempo. Esta filosofia apresenta muitos ganhos com sua implementação, porém percebe-se grandes corporações investindo seus recursos para implantar este sistema e não obtendo sucessos. Quais são os pontos críticos na implantação do TPM relacionados à cultura organizacional e o que pode ser feito para minimizar seus impactos?

## **3 Referencial teórico**

### **3.1 Cultura organizacional**

No ambiente globalizado, turbulento, onde as interações sociais ocorrem entre pessoas de diferentes regiões e países, a palavra cultura emerge como uma das variáveis fundamentais para a compreensão do fenômeno organizacional.

No entendimento de Fleury (1996, p.20):

Cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problema.

Falar em cultura implica falar sobre a capacidade de adaptação do indivíduo à realidade do grupo no qual está inserido. A cultura, com a construção do significado social e normativo, possibilita que um grupo se fortaleça ou se desintegre. A cultura expressa os valores e as crenças que os membros desse grupo partilham. Tais valores manifestam-se por meio de símbolos, como mitos, rituais, histórias, lendas e uma linguagem especializada, orientando os indivíduos de uma referida cultura na forma de pensar, agir e tomar decisões.

Segundo Hall (1978, p.80):



A cultura possui três características: ela não é inata, e sim aprendida; suas distintas facetas estão inter-relacionadas; ela é compartilhada e de fato determina os limites dos distintos grupos. A cultura é o meio de comunicação do homem.

Uma organização, desde sua existência carrega em si uma cultura única. Pois seus fundadores passaram suas vivências, procedimentos para concretização da mesma. Porém a cultura organizacional, assim como a gestão das organizações, modifica-se com o tempo, já que também sofre influência do ambiente externo e de mudanças na sociedade.

Segundo Nassar (2000,p.45):

Cultura organizacional é o conjunto de valores, crenças e tecnologias que mantém unidos os mais diferentes membros, de todos os escalões hierárquicos, perante as dificuldades, operações do cotidiano, metas e objetivos. Pode-se afirmar ainda que é a cultura organizacional que produz junto aos mais diferentes públicos, diante da sociedade e mercados o conjunto de percepções, ícones, índices e símbolos que chamamos de imagem corporativa.

A cultura organizacional envolve padrões de comportamento, valores vividos e compartilhados (crenças) e alusões (costumes), dentro de uma organização. Sendo assim, é a base, para qualquer atividade dentro de uma organização. Porém pode conter componentes visíveis, que são sempre orientados pelos aspectos organizacionais, ou componentes ocultos, que são sempre orientados pela emoção e situações afetivas. Esse por sua vez, é uma cultura vivida por um ambiente externo, freqüentado pelo individuo, e por determinada situação exposta na organização que participa. Mas pouco relevante, mas influenciadores, se tratado de um modo geral.

A relação entre cultura e organizações é vista de diversas formas pelos especialistas e, dependendo de sua formação ou enfoque, as abordagens da cultura nas organizações são realizadas de um modo típico.

Souza (1978) acredita que é possível distinguir três tipos de postura com referência à investigação dos fenômenos culturais das organizações. A primeira seria a empiricista, ou do fotógrafo social, e implica considerar a sociedade como a somatória de indivíduos e a cultura como a somatória de opiniões e comportamentos individuais. A segunda seria a do antropólogo, em que o pesquisador penetra na vida organizacional como observador. A terceira seria do clínico ou terapeuta, que tem a organização como cliente ou objeto de estudo, e busca obter parâmetros que auxiliarão na resolução de queixas por ela apresentadas.

### **3.1.2 Clima organizacional**

De acordo com Coda (1997, p.52):

O clima organizacional é um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura, como preceitos, caráter e tecnologia. Decorre do peso dos efeitos de cada um desses elementos culturais, valores, políticas, tradições, estilos gerenciais, comportamentos, expressões



dos indivíduos envolvidos no processo e também resultante do conjunto de instrumentos, conhecimentos e processos operacionais da organização.

O clima organizacional influencia direta e indiretamente nos comportamentos, na motivação, na produtividade do trabalho e também na satisfação das pessoas envolvidas com a organização. Dentro de uma organização, referindo-se as empresas, existem normas, regulamentos, costumes, tradições, símbolos, estilos de gerência, tipos de liderança, políticas administrativas, estrutura hierárquica, padrões de desempenho e outros. Onde nem sempre é totalmente satisfatório por participantes dessa organização. Tal insatisfação pode acarretar vários tipos de ocorrências (conflitos) no ambiente interno da organização em questão. Podendo assim comprometer de forma negativa, caso o ambiente interno não esteja favorável, o andamento de algum processo dentro da empresa. Dessa forma a implantação de um novo sistema dentro de uma empresa, depende tragicamente da ambiente interno. Sendo que sua aceitação dependerá de uma compreensão entre as partes envolvidas. E o TPM, não é diferente, pois é totalmente dependente das pessoas para sua implantação e funcionamento.

### 3.1.3 Ferramentas da gestão da qualidade aplicadas à TPM

Para se fazer face aos desafios colocados pela competitividade, com um intuito de otimizações de processos bens e serviços as empresas se preocupam cada vez mais com implantações de técnicas de gestão. As técnicas de gestão, como o próprio nome diz, são um conjunto de ferramentas implantadas para a sustentação e otimização de um processo ou sistema qualquer. A finalidade maior (considerando meios produtivos) é produzir mais, gastar menos e melhorar a qualidade. Fator no qual é exigência do mercado atual. É nesse contexto que se assiste à adoção de estratégias que fazem uso ou comportam referências à cultura de empresa, ao projeto de empresa e qualidade total. A adoção dessas técnicas contribui para o prolongamento de outras.

Dentre essas ferramentas de gestão podemos citar:

- 5S, que é uma metodologia de origem japonesa para a organização de quaisquer ambientes, principalmente os de trabalho. Muito utilizado nas indústrias.
- Brainstorming, que é uma dinâmica de grupo em que as pessoas, de forma organizada e com oportunidades iguais, fazem um grande esforço para opinar sobre determinados assuntos. Que é o impulsionador do ciclo PDCA, que por sua vez busca a qualidade total.
- Lean manufacturing que é uma ferramenta de gestão focada na redução de tipos de desperdícios.
- FMEA, que é responsável pela análise de pontencial de defeitos que um produto possa ter ao decorrer de um processo. Busca criar contenções para o problema. Se preparar e preparar o cliente para possíveis falhas.

E como último exemplo, e o que foi estudado no caso o TPM (Manutenção Total Produtiva) que envolve toda a empresa habilitando-a para encontrar metas, tais como defeito zero, falhas zero, aumento da disponibilidade de equipamento e lucratividade.



Mas como todo sistema, as ferramentas de Gestão precisam da cooperação máxima entre as pessoas envolvidas. Tanto administrativo, quanto operacional, precisam estar em perfeita sincronia, para não ser perdido o investimento, seja financeiro ou cronológico. Tal fator que é propício da cultura organizacional.

### 3.2 Manutenção Produtiva Total

O homem vem ao longo do tempo se aperfeiçoando em todos os sentidos, processos, mão de obra, recursos, energia materiais etc. A cada dia que passa os produtos se tornam mais eficientes com recursos mais baratos e com menos emprego de mão de obra. Nessas condições as empresas que não se enquadram a esta tendência ficam para trás. Por tanto a pergunta básica é:

Como produzir mais com menos? Conceitos e filosofias passam a ser objetos de estudos procurando a melhor e mais eficiente técnica e produção visando mão de obra, máquina, energia matéria primas e todos os recursos que afetam diretamente o resultado da empresa.

O TPM busca constituir a maximização da eficiência global das máquinas e dos equipamentos, ou seja, a empresa deve produzir de acordo com a meta projetada e produzir com qualidade e harmonia com a velocidade planejada e taxa de produção. Sistema que cuida de todo o ciclo da vida útil do equipamento e da máquina prevenindo diversas perdas até atingir zero quebra/falha e acidente, criando assim uma meta de manutenções preventivas e preditivas de acordo com as mudanças do equipamento. Envolve todos os departamentos, começando pelo departamento de produção, manutenção e se estendendo aos setores de desenvolvimento, vendas, administração, etc. Conta com a participação de todos, desde a alta direção até os elementos operacionais da linha, ou seja, devem ser formadas equipes por áreas, processos ou equipamentos constituídas por pessoas diretamente envolvidas nos processos, pois a TPM é um trabalho em equipe. Por meio de atividade voluntárias desenvolvidas por pequenos grupos cria-se uma colaboração e um ambiente propício ao

As práticas do TPM vêm sendo impulsionadas no Brasil por empresas multinacionais que trazem de seus países, modelos de programas de qualidade para as operações. Criando um crescente interesse por parte das universidades Brasileiras nos anos recentes. Com isso, criam-se expectativas que em breve teremos uma versão Brasileira do TPM. Objeto esse que mostra que a técnica e processos não são suficientes para garantir o sucesso e eficácia da implantação deste modelo. Temos como dificultador à inexistência de representantes dos órgãos certificadores deste modelo no Brasil o que além de grandes dificuldades culturais e de idioma, questões como o tempo de implantação e o custo esta implantação.

A eficiência é o indicador chave para a implantação do TPM (tempo efetivo/tempo operacional x problemas de qualidade). A palavra perdas está relacionada diretamente com a eficiência; na verdade é o que falta para se completar e/ou atingir 100% deste indicador.

#### 3.2.1 Pilares do TPM

A estrutura do TPM é composta por oito pilares os quais levarão a empresa e alcançar os objetivos almejados na implantação do modelo. visando alcançar a excelência produtiva.

Segue o conceito:

- Manutenção da qualidade: Garantir defeito zero, estabelecendo condições ideais de materiais, equipamentos, métodos e pessoas.



- Melhoria específica: Estudar e eliminar perdas do processo através de métodos científicos, garantindo a eliminação da causa do problema, não apenas o efeito. Com isso aumentando a possibilidade do problema não se repetir.
- Segurança, saúde e meio ambiente: Busca do acidente zero, seja com danos pessoais, materiais ou ambiental, através de processos confiáveis, prevenção de erros humanos, processos ou equipamentos que possam agredir o meio ambiente.
- Manutenção planejada: Busca reduzir custos de manutenção, procurando otimização dos processos e equipamentos, por meio de programas de melhorias e gerenciamento da manutenção, tem por finalidade dar suporte a manutenção autônoma.
- Office TPM: Busca identificar e eliminar desperdícios na área administrativa consequentemente aumentar a eficiência global reduzindo o tempo e aumentando o qualidade/precisão das informações.
- Controle inicial: Aproveita o conhecimento absorvido através de experiências na implantação de melhorias utilizando para novos projetos sem qualquer tipo de perda (velocidade, qualidade, tempo, custo, quebras, etc.).
- Educação e treinamento: Criar e desenvolver o conhecimento para a execução das novas tarefas demandadas pelas novas atividades desempenhadas, desenvolver habilidades para suportar os outros pilares do TPM.
- Manutenção autônoma: Capacitar e desenvolver a percepção dos colaboradores para lidar com as anomalias observadas durante as operações de forma a manter as condições ideais de funcionamento.

#### **4 Apresentação e discussão dos resultados**

No intuito de fornecer informações suficientes para se atingir o Objetivo Geral e Objetivos específicos deste trabalho, em seguida serão apresentados os resultados em forma gráfica, dos fatores que podem afetar a eficácia da implementação do sistema de gestão do TPM de acordo com os objetivos inicialmente propostos.

Para tal análise foram entrevistados 60 colaboradores, em uma amostra de 212 trabalhadores do setor produtivo na empresa EscolSoldering.

A EscolSoldering é uma empresa do ramo metalúrgica e atua em solução de desgaste com aços especiais. Esta situada em Betim, região metropolitana da grande BH, MG.



## 4.1.2 Satisfação dos funcionários em relação ao crescimento

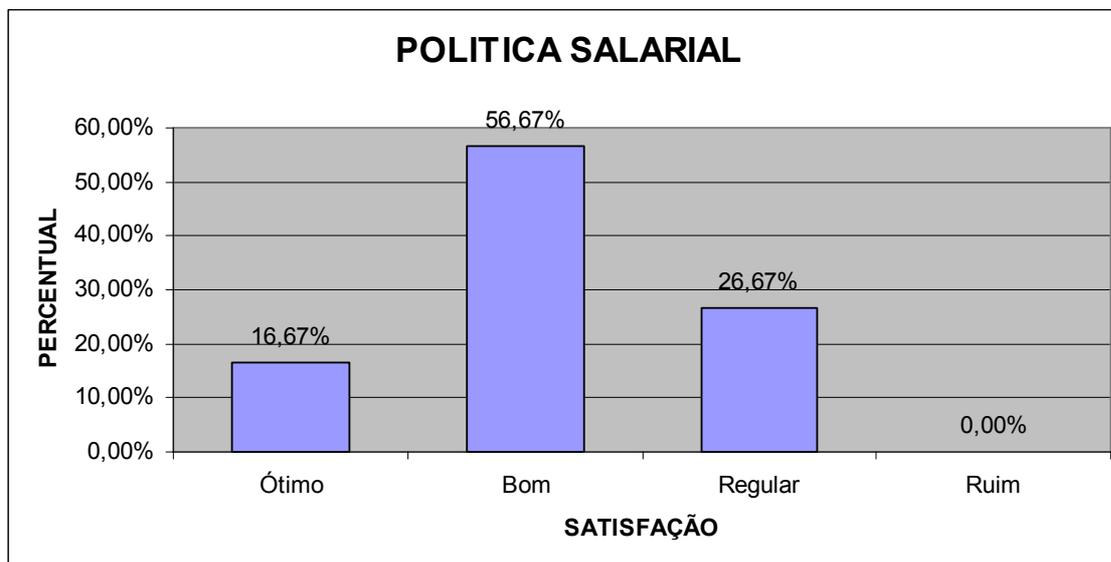


GRÁFICO 1 – Política Salarial da Empresa. Fonte: EscolSoldering

No gráfico 1, observa-se o grau de satisfação dos funcionários em relação ao salário oferecido pela empresa, onde 56,67% relatam que o mesmo é bom, porém acredita-se que tal resultado não garante a real satisfação do colaborador, onde para o comprometimento com o sistema de gestão deverá estar totalmente motivado em todos os aspectos, inclusive na remuneração.

Embora no ponto de vista motivacional o salário não possa ser considerado como fator fundamental para motivação dos empregados, porque representa uma simples troca, ou seja, a recompensa por um trabalho realizado, ele deve ser utilizado como um instrumento de apoio para a obtenção de resultados melhores pela organização.

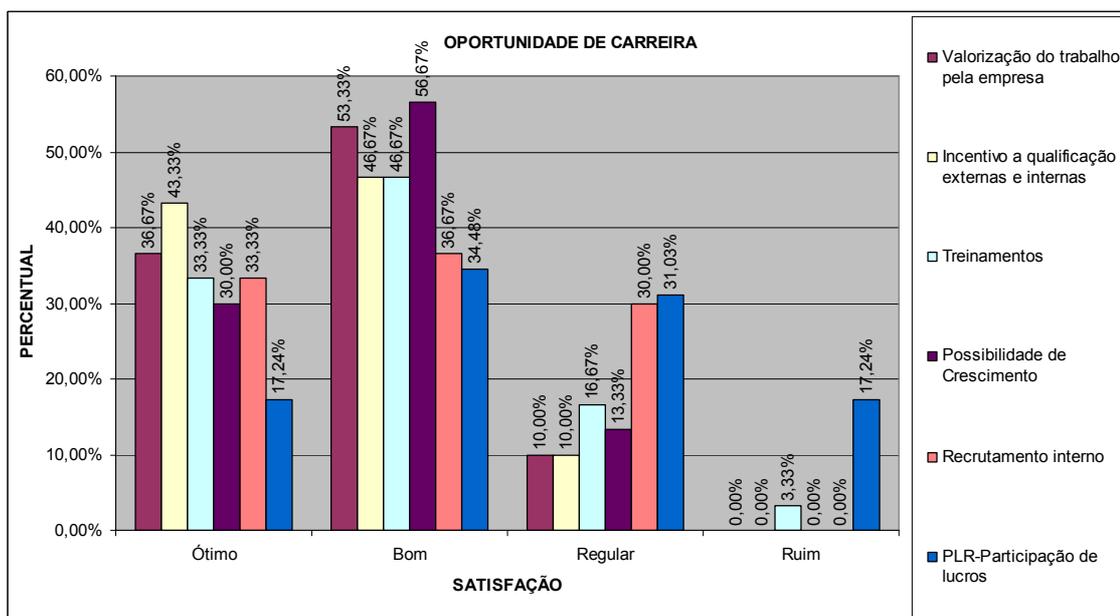


GRÁFICO 2 - Oportunidade de Carreira da Empresa. Fonte: EscoSoldering (2010)



No gráfico 2, relata-se a oportunidade de carreira oferecida pela empresa, onde grande parte dos funcionários acreditam que são valorizados, estão satisfeitos com os incentivos as qualificações e enxergam a real possibilidade de crescimento dentro da organização, porém esses mesmos funcionários deixam explicitamente a sua insatisfação com o não recrutamento interno, e a PLR oferecida. Gerando então um impasse com os programas favoráveis no desenvolvimento profissional e intelectual dos colaboradores. O fato do item PLR ser o que ficou com mais votos ruins, é extremamente preocupante, e é um item que deverá ser analisado com comissões dentro da empresa. O fato também da cultura da região ser influenciada pela FIAT Automóveis pode está influenciando na decisão dos funcionários, uma vez que analisam os valores oferecidos por empresas ao redor da EscoSoldering.

### 4.1.3 Análise da cultura organizacional da empresa

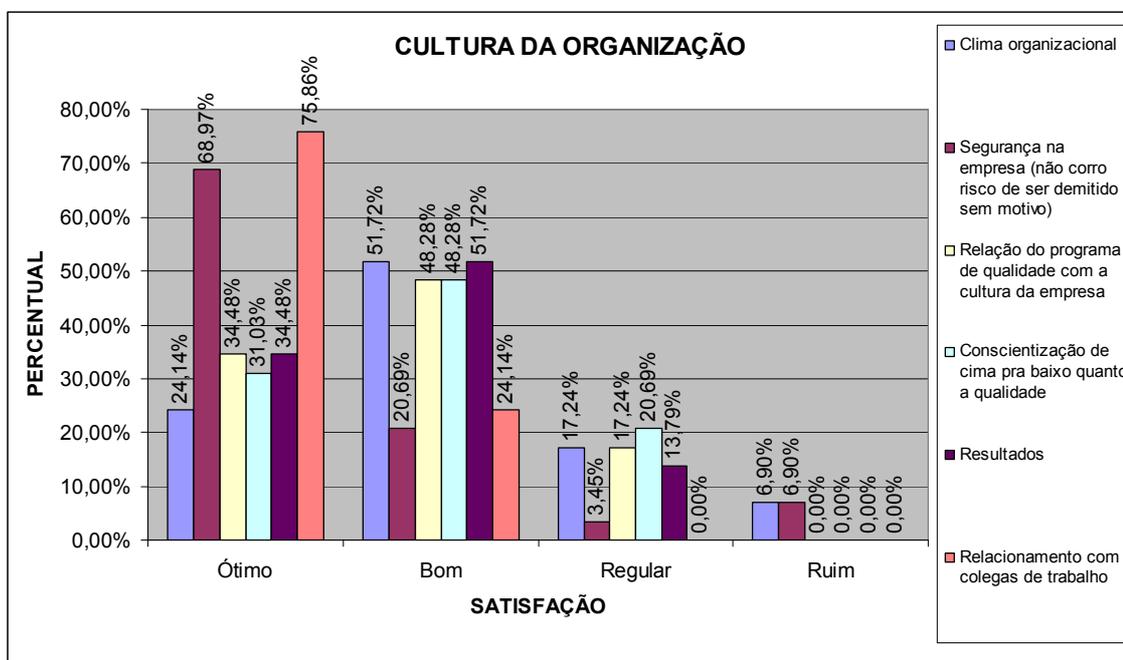


GRÁFICO 3 – Cultura Da Organização. Fonte:EscoSoldering (2010)

O gráfico 3, relata que a Segurança de exercer o trabalho sem riscos de dispensa com 69,97% e o relacionamento com os colegas de trabalho com 75,86%, lideram o grau de satisfação dos colaboradores, mas fica nítido no gráfico que a empresa precisa melhorar a conscientização de cima pra baixo quanto aos sistemas adotados pela empresa, tal fato poderá ser regularizado com a preparação adequada de seus líderes. A cultura da empresa deverá então sofrer uma modificação em relação aos líderes que foram formados através de tempo de casa. Tal formação justifica o bom relacionamento dos líderes e seus subordinados relatados em gráficos anteriores. A liderança deverá sofrer reciclagens para se qualificarem com novos cenários da empresa.



## 4.1.4 Análise das dificuldades encontradas no processo de implantação da TPM

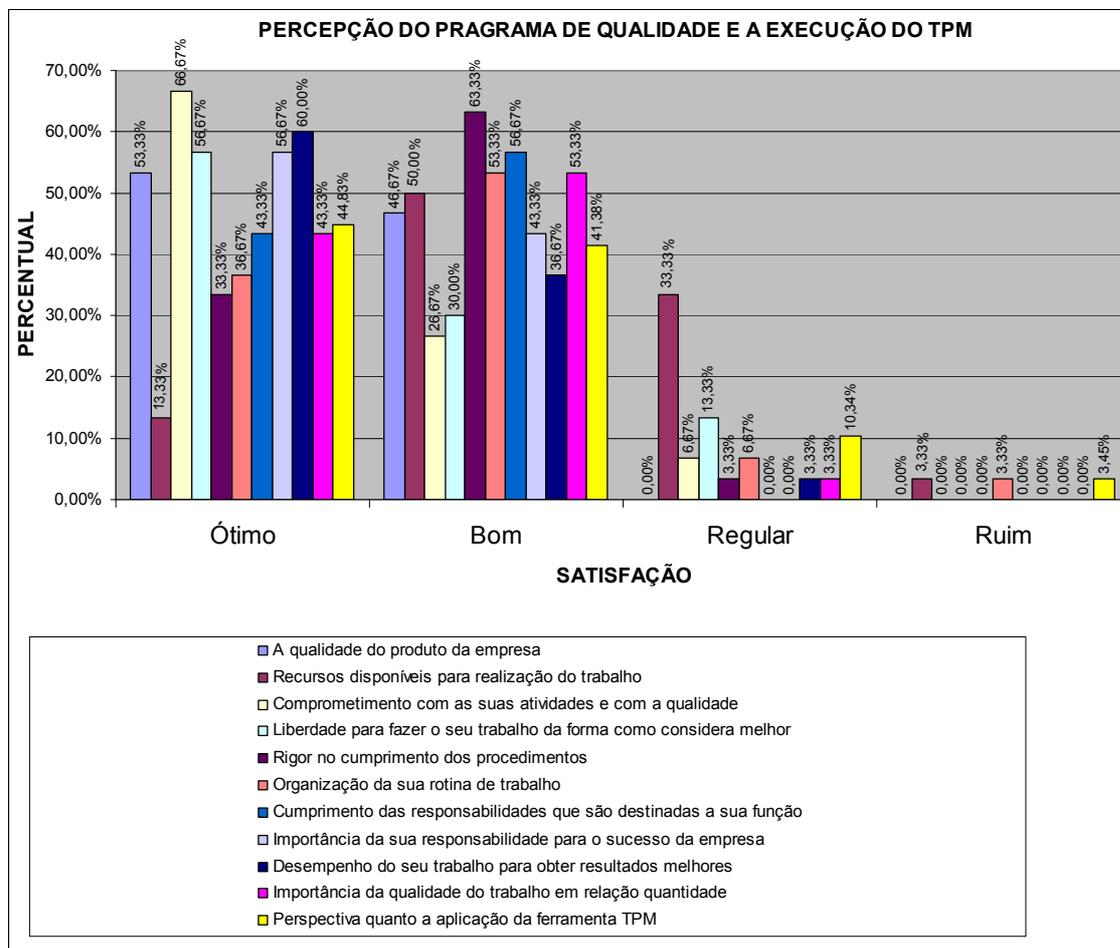


GRÁFICO 4 – Programa de Qualidade e a Execução do TPM. Fonte:EscoSoldering (2010)

No gráfico 4, demonstra o cruzamento de vários pontos observados em relação a percepção dos programas de qualidade e TPM dentro da organização. Ficando os colaboradores satisfeitos com o comprometimento de todos os funcionários na realização das atividades com 66,67% e 60% relatam se esforçar na busca de resultados. Porém a empresa precisa melhorar os recursos disponíveis para a realização do trabalho, pois aparece com 33,33% como regular, gerando então em nosso ponto de vista uma acomodação dos colaboradores para execução das atividades.

Está relatado também que o rigor no cumprimento dos procedimentos é um ponto favorável e apoiado pelos colaboradores, fato no qual pode ter uma influencia positiva em outro ponto observado que é o comprometimento dos colaboradores com as atividades e com a qualidade, gerando assim um clima favorável para o trabalho ao todo. Porém a empresa precisa de efetuar correção de pontos negativos relatados anteriormente para manter e aprimorar esse comprometimento e clima na organização.



## 4.1.5 Relação dos colaboradores com seus líderes

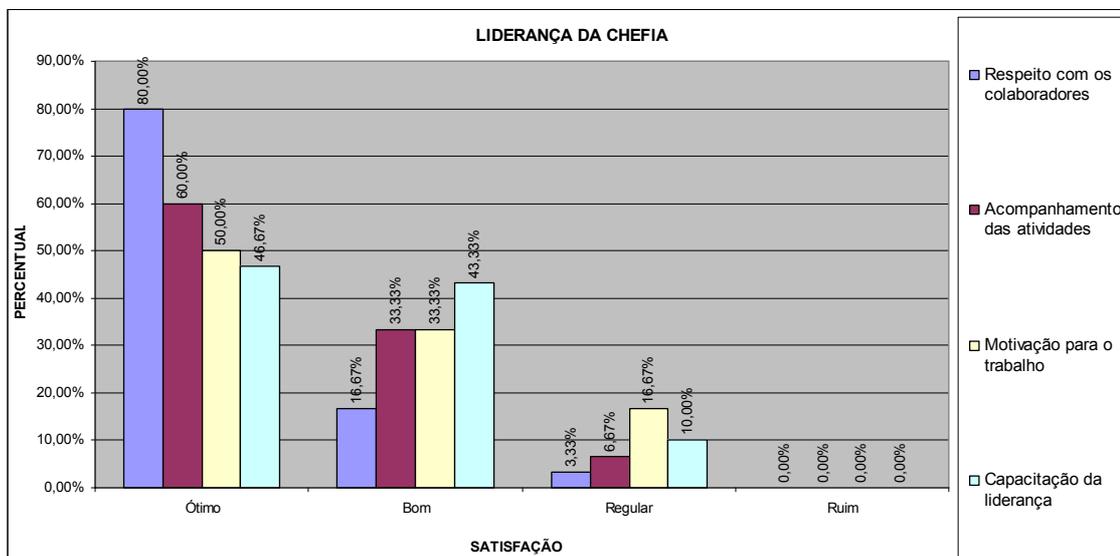


GRÁFICO 5 – Liderança da Chefia. Fonte:EscolSoldering (2010)

No gráfico 5, foi avaliada a liderança da chefia em relação aos colaboradores da empresa. Onde fica relatado que os colaboradores estão totalmente a favor dos seus líderes e se enxergam claramente na hierarquia da empresa. Um fato que podemos utilizar dessa liderança positiva para capacitação dos envolvidos no TPM. Uma sugestão é tornar esses líderes especialistas no sistema de gestão de TPM e efetuar também treinamentos de métodos de ensino nos mesmos, para proliferarem a transição de forma adequada aos seus subordinados.

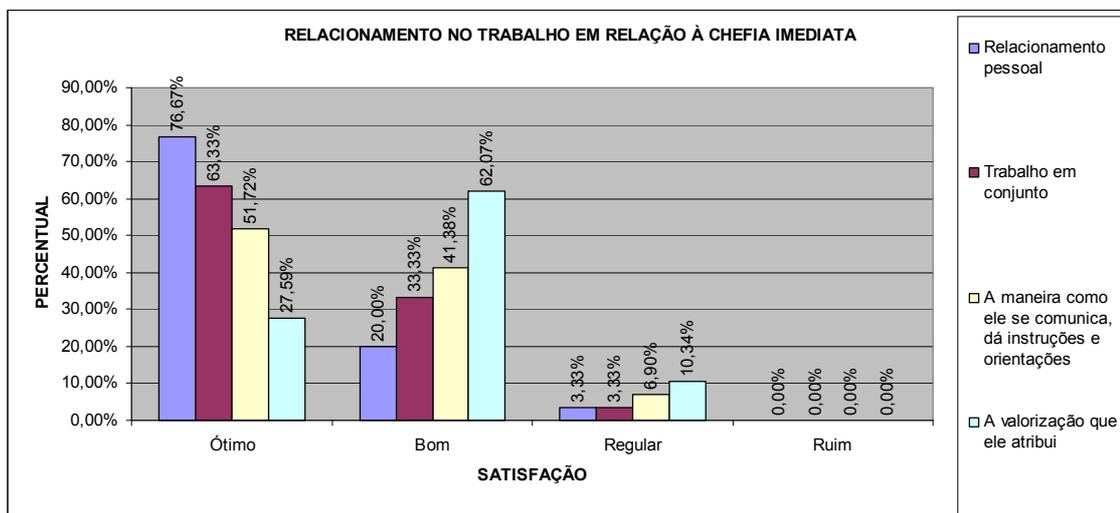


GRÁFICO 6 - Relacionamento no Trabalho em Relação a Chefia Imediata. Fonte:EscolSoldering (2010)

Ratificando o gráfico 5, o gráfico 6, mostra através do item Relacionamento pessoal o ótimo convívio entre os funcionários e seus líderes. Sendo assim influenciando no trabalho em conjunto e na boa fluência verbal no dia-a-dia de trabalho.



## 5 Conclusão

Referente ao Objetivo geral proposto inicialmente neste estudo, pode-se concluir que o Sistema de implantação do TPM apresenta falhas razoáveis e comuns para empresas que ainda não se adaptaram a realidade dessa nova ferramenta. Vários pontos observados na empresa se encontram favoráveis para a rápida adaptação do TPM. Na verdade a empresa precisa começar de maneira rápida a treinar todos os envolvidos no sistema e principalmente os líderes, que por sua vez são os que possuem maior tempo de casa e qualificação para a realização das atividades relacionadas.

Segundo os objetivos específicos propostos, pode-se concluir também que, esses mesmos líderes tem responsabilidade direta sobre o resultado obtido pelo sistema, uma vez que, ela deve garantir os recursos necessários para seu funcionamento, sempre buscando a melhoria contínua dos seus processos, bem como, todos os recursos necessários para o desenvolvimento do produto. Embora, a maioria das pessoas ligadas à liderança possa entender que ela é responsável por somente prover tais recursos, sua função não se limita somente a estes fatores. Ela deve motivar o comprometimento de todos os envolvidos no sistema e principalmente, buscar estímulo para que se exerçam seu papel, interpretando as decisões e executando-as através de seus subordinados. A Alta direção deve tomar ações ou mudar a estratégia quando os resultados não são favoráveis para a organização tendo uma visão além daquilo que os olhos possam ver no momento. No caso da organização estudada não se identifica um comprometimento da Alta administração com o sistema, pois este apresenta pontos fracos representados aqui pelos resultados da conscientização de cima para baixo. Tal fato pode se caracterizar em função do sistema coercitivo de liderança praticado pela empresa como citado no gráfico 8 deste trabalho, que sendo um sistema participativo e descentralizado, mas que exige da liderança uma mentalidade mais aberta para possibilitar seu desenvolvimento.

A empresa deverá não só manter todos os programas que hoje são eficientes na organização, mas também promover um trabalho de melhoria contínua. A nossa sugestão é que a mesma explore com maior intensidade, várias outras ferramentas da qualidade, como por exemplo, o ciclo PDCA, mencionado no referencial teórico, para que se promova tal melhoria de sistemas. Mas uma vez vale lembrar que o programa 5S também pode ser um diferencial na implementação do TPM, pois se trata de uma ferramenta bastante eficaz em âmbito organizacional.

### Referências

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *NBR 14724: Informação e Documentação - Trabalhos acadêmicos* - Apresentação. Rio de Janeiro: ABNT, 2001.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *NBR 10520: Informação e Documentação - Citações em Documentos* - Apresentação. Rio de Janeiro: ABNT, 2002a.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *NBR 6023: Informação e Documentação - Referências* - Elaboração. Rio de Janeiro: ABNT, 2002b.
- CODA, R. *Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos*. In: BERGAMINI, M. C. (Org.). *Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.p.52.
- FLEURY, Maria Tereza Leme. *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas,1996.p.20.
- HALL, Stuart. *Culture media language*. New York: Routledge; London: CCCS,1978.p.80.



NASSAR, Paulo. **História e cultura organizacional**. In: Revista Comunicação Empresarial – N° 36, 2000.p.45.

SOUZA, Edela Lanzer Pereira de. **Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam**. Porto Alegre: Edgar Blücher, 1978.

## ANEXO A – Questionário Aplicado na empresa EscolSoldering

Questionário aplicado aos colaboradores da empresa ESCO-SOLDERING, com o propósito de levantamento de dados para a confecção de trabalho de conclusão do curso para Bacharel de Engenharia de Produção- Gestão de Informação. Para alunos da Faculdade de Engen					
Idade:					
Função:	Formação escolar:				
Tempo de Casa:					
Sexo: ( ) Masc ( ) Fem					
Para as referências abaixo favor marcar com um "X" de acordo com o grau de satisfação					
	Grau de satisfação	Ótimo	Bom	r	Ruim
<b>Política salarial</b>					
Satisfação com o salário					
<b>Oportunidade de carreira</b>					
Valorização do trabalho pela empresa					
Incentivo a qualificações externas e internas					
Treinamentos					
Possibilidade de crescimento					
Recrutamento interno na empresa					
PLR - Partipação de Lucro Representativo					
<b>Comunicação interna</b>					
Informação sobre mudanças e melhorias					
Relatos de resultados da empresa					
Procedimentos de trabalho					
Conscientização da ferramenta de manutenção produtiva total (TPM)					
DDS - Diálogo de segurança					
<b>Percepção do Programa de qualidade e a execução do TPM</b>					
A qualidade do produto da empresa					
Recursos disponíveis para execução das tarefas					
Comprometimento com as suas atividades e com a qualidade do produto					
Liberdade para fazer o seu trabalho da forma como considera melhor					
Rigor no cumprimento dos procedimentos					
Organização da sua rotina de trabalho					
Cumprimento das responsabilidades que são destinadas a sua função					
Importância da sua responsabilidade para o sucesso da empresa					
Desempenho do seu trabalho para obter resultados melhores					
Importância da qualidade do trabalho em relação à quantidade					
Perspectiva quanto a aplicação da ferramenta TPM					
<b>Liderança da chefia (Posição dos superiores)</b>					
Respeito com os colaboradores					
Acompanhamento das atividades					
Motivação para o trabalho					
Capacitação da Liderança					
<b>Relacionamento no trabalho em relação à chefia imediata</b>					
Relacionamento Pessoal					
Trabalho em conjunto					
A maneira como ele se comunica, dá instruções e orientações					
A valorização que ele atribui					
<b>Ambiente de trabalho</b>					
Limpeza, Ventilação e iluminação na área onde executo meu trabalho					
Organização do ferramentas de trabalho					
Condições de segurança (EPI's) maquinário e equipamentos					
<b>Cultura da Organização</b>					
Clima organizacional					
Segurança na empresa (não corro o risco de ser demitido sem motivo).					
Relação do programa de qualidade com a cultura da empresa					
Conscientização de cima para baixo quanto a qualidade resultados					
Relacionamento com colegas de trabalho					
<b>Políticas da empresa</b>					
Transporte de casa para o trabalho, vice-versa.					
Burocracia adota pela empresa					
Assistência de médico e dentista e assistência social					
Alimentação dentro da empresa					
<b>Fatores externos</b>					
Preocupação com o futuro da minha família					
Valorização do trabalho pela família					
Relacionamento com a família					
Educação proporcionada aos filhos (se houver)					
Vivência com minha companheira ou o meu companheiro (se houver)					
Satisfações com os bens adquiridos					
Situação financeira atual					
Satisfação com o nível social					
Práticas esportivas					
Estado físico e mental					
<b>Realização das atividades na empresa</b>					
Conhecimento do trabalho exercido					
Capacidade de repassar conhecimento para outros colaboradores					
Experiência profissional (se julga experiente)					
Observações					