

OS IMPACTOS DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA DISSEMINAÇÃO DA CULTURA DE MELHORIA CONTÍNUA EM INDÚSTRIAS DE TRANSFORMAÇÃO

David de Oliveira Costa (UCP) dcosta.doc@gmail.com
Marcos dos Santos (IME) marcosdossantos_doutorado_uff@yahoo.com.br
Daniel Augusto de Moura Pereira (UFCG) danielmoura@ufcg.edu.br

Resumo

Este artigo tem por objetivo primário abordar os impactos do clima organizacional na disseminação da cultura de melhoria contínua, em indústrias de transformação, de modo, a entender quais são as motivações necessárias para que haja um verdadeiro engajamento das pessoas, entendendo que no cenário corporativo, o fator bem-estar do ser humano tem impactos diretos nesse aspecto. Trata-se de um estudo de caso, quali-quantitativo, que utiliza como princípios norteadores os pilares do Shingo Prize e que utilizou o pacote estatístico Minitab para tabular os dados. Diante das tabulações estatísticas os resultados indicaram que os fatores que contribuem para dificultar a implementação ou manutenção de filosofias de melhoria contínua e de métodos ou ferramentas de resolução de problemas, são a (falta) de liderança e respeito as pessoas.

Palavras-Chaves: Avaliação de desempenho, Clima organizacional, Gestão de pessoas, Melhoria contínua, Performance, Sistema Toyota de Produção.

1. Introdução

Uma contextualização adequada para expressar a definição de clima organizacional, segundo às práticas corporativas, está relacionada, em síntese, ao bem estar de um grupo de pessoas que formam o ambiente corporativo. Apesar desse conceito simples, o clima organizacional é resultante da composição de elementos e fatores tais como: moral e autoestima da pessoa, dos benefícios ofertados pela empresa e, até mesmo pelo perfil de liderança que o time de gestão exerce no cotidiano com seus liderados. Em termos, quando se cita a palavra “clima”, conseqüentemente, está atrelada a uma forte correlação com a essência do respeito às pessoas. Pois, esse é um elemento vital na composição estrutural e construção da relação de confiança.

Chiavenato (2016) entende que a cultura organizacional definirá, em sua estrutura, aspectos da estratégia corporativa e seus valores, a forma como se apresentará para a sociedade

(concorrentes e público consumidor) bem como, impactará em suas crenças, normas e métodos internos que será a sua forma de interação com os colaboradores (público internos).

Um dos indicadores de desempenho que sinalizam um problema em potencial nessa questão de clima organizacional é a rotatividade de pessoas ou, turnover (turnover é uma consequência e não a causa principal). Em função dessa alta rotatividade, em teoria, pode-se inferir que há uma perda significativa no potencial de conhecimento retido nesse ambiente corporativo e um alto impacto financeiro atrelado a essa movimentação, visto que houve um investimento em desenvolvimento pessoal e profissional e que, possivelmente, não houve o retorno esperado e, que, nesse processo, existem os custos demissionais destacados na legislação. Mas, dentre todas as perdas, entende-se que a maior é a perda do conhecimento e da cultura organizacional que impactará diretamente na cultura da melhoria contínua.

Diante do exposto, é possível compreender que uma pessoa que se sente respeitada e ou valorizada, voluntariamente desencadeiam práticas e ações de engajamento fruto da satisfação pessoal que favorecem à obtenção de resultados diferenciados que contribuem para o desenvolvimento e crescimento orgânico da corporação. Neste sentido, este artigo tem por objetivo primário abordar os impactos do clima organizacional, na disseminação ou manutenção da cultura de melhoria contínua, em indústrias de transformação.

2. Fundamentação teórica

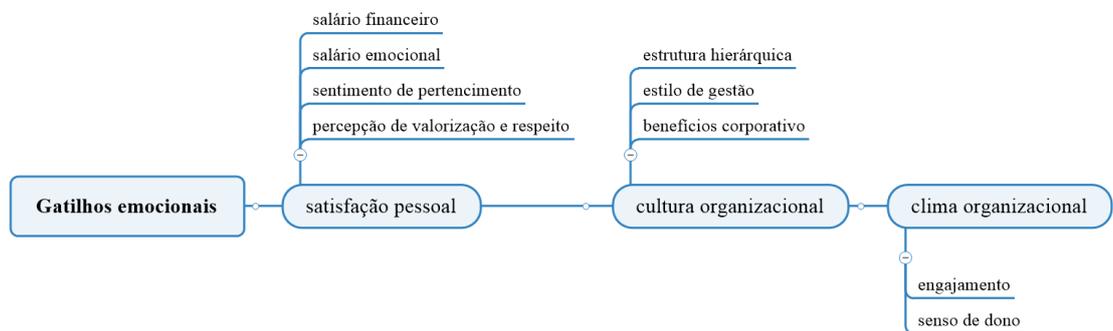
2.1. A estrutura de formação do clima organizacional

Para Chiavenato (2016), “A cultura espelha a mentalidade que predomina em uma organização”. Tal estrutura é comparada a um iceberg, que existem partes visíveis e outras que estão ocultas, simbolizando a profundidade de alguns problemas crônicos que impactam diretamente na cultura e no clima organizacional. É importante atentar alguns fatores têm relação direta com esses aspectos de cultura e de clima. Uma das maneiras utilizadas para mapeamento e identificação do status atual do clima organizacional é por meio de pesquisa qualitativa, por se tratar de um dispositivo objetivo e isento, com foco na busca de resolver os problemas envolvidos no referido ambiente corporativo.

As saídas desse mapeamento serão: o diagnóstico da causa raiz e sugestões de melhorias. Para Bispo (2006), esses aspectos interferem diretamente na qualidade das pessoas e na produtividade. Logo, o time de liderança, juntamente com a área de gestão de pessoas (recursos humanos) deverão estabelecer ações e políticas internas que contemplem esses pontos.

Será tomado como referência o pensamento expresso na pirâmide de Maslow, que alguns elementos basilares, deverão ser obrigatoriamente satisfeitos para que haja um ambiente adequado e propício para o pensamento em inovação e melhoria contínua. Pois, sem isso é impossível atender aos requisitos básicos desse gatilho emocional da satisfação pessoal. Abaixo, na Figura 1, um fluxo de interação entre o ser humano inserido no contexto corporativo e, como saída dessa composição está o clima organizacional.

Figura 1: composição vetorial do gatilho emocional da melhoria contínua



Fonte: Autoria própria (2021)

2.2 Cultura organizacional

Seguindo o entendimento de Wong (2005), a cultura organizacional tem importância destacada por compor a base dos Fatores Críticos de Sucesso de uma organização, conforme escopo descrito na Figura abaixo:

Figura 2: Fatores Críticos de Sucesso Wong (2005)



Fonte: Autoria própria (2021)

Segundo o pensamento de Trindade, Alves e Souza (2020), o alinhamento estratégico deve contemplar os aspectos de bem estar dos colaboradores como elemento positivo de obtenção dos resultados:

Dentre os elementos internos que merece atenção podemos destacar o clima organizacional, que reflete no comportamento da organização, influenciando o modo pelo qual os colaboradores se relacionam. A qualidade dos locais de trabalho, diante do entendimento que os colaboradores possuem da organização, afeta de forma direta o seu comportamento.

De acordo a Figura 1, pode-se entender a composição vetorial do *clima organizacional*, a ponto de reconhecer sua ação estratégica pois, tudo terá início na formação da estrutura hierárquica e o time de liderança. As perspectivas estratégicas, bem como ações do cotidiano dependerão do ponto de vista desse time, exemplos:

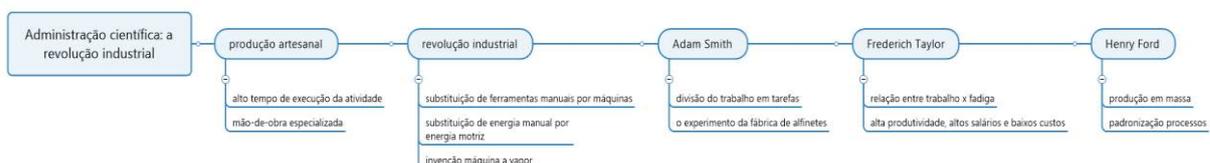
1. Será que a estrutura é adequadamente favorável para execução dos processos e atividades?
2. Existem padrões de processos e indicadores de desempenho (KPI's) para gerenciamento da rotina?
3. A equipe é capacitada (houve treinamento adequado) para determinada função/atividade?

Esses questionamentos, no cotidiano, geram pontos de divergência e com isso o nível de *estresse* envolvido é elevado, havendo problemas de relacionamentos.

2.3. Administração científica: a formação do pensamento corporativo

O histórico, ao longo do tempo, da *Administração científica* ou da *Revolução industrial*, pode ser dividido por períodos (gerações), como propõe Santos (2018). Abaixo, na Figura 3, pode-se entender a influência de cada autor e os seus impactos e reflexos no contexto estrutural do cotidiano corporativo.

Figura 3: Adaptação da timeline da Revolução Industrial



É inevitável a analogia do período atual com essa linha do tempo, da história da administração científica ou, não relacionarmos os impactos desse contexto, nas estruturas corporativas atualmente.

Fonte: Autoria própria (2021)

Com o período da *Produção artesanal*, o perfil do público consumidor, devido às circunstâncias, não era tão exigente pois as características em destaques eram: altos custos e altos prazos na execução das atividades. Isso por cada peça ser única e personalizada, entendendo que o executor era altamente especializado naquela função.

Com o processo da *Revolução industrial*, tendo a Inglaterra como um grande laboratório experimental ou oficina do mundo, iniciou-se o processo de transição das ferramentas manuais por maquinários. Nesse processo inicial, um ponto em destaque, foi à mudança brusca de pessoas deixando suas atividades domésticas para servir de mão-de-obra nas indústrias. Essas pessoas, agora tinham cobranças excessivas no cumprimento de “acordos” do contrato daquele trabalho. Logo, surge Adam Smith, um dos percussores da revolução com a introdução do método de divisão de tarefas do trabalho (cada pessoa cumpriria apenas uma parte do todo). Diferente do método tradicional dessa época, onde cada pessoa iniciava e finalizava a produção de determinada peça, conforme exemplo da fabricação de alfinetes, mencionado por Fritsch (1996).

Um operário desenrola o arame, um outro o endireita, um terceiro o corta, um quarto faz as pontas, um quinto o afia nas pontas para a colocação da cabeça do alfinete; para fazer uma cabeça de alfinete requerem-se 3 ou 4 operações diferentes; montar a cabeça já é uma atividade diferente, e alvejar os alfinetes é outra; a própria embalagem dos alfinetes também constitui uma atividade independente.

Nesse contexto, surge *Frederich Taylor*, que percebe, por meio de seus experimentos, que existe uma relação direta no aumento da produtividade ao introduzir o método fadiga e descanso. E, que isso impactaria diretamente na redução brusca dos custos de fabricação do produto. Para Conke (2013), outro aspecto relevante da atuação de Taylor, foi no campo estratégico, ao praticar o *pagamento proporcional* à produtividade e aplicar a divisão entre os níveis tático e operacional. Onde o *time de liderança* é responsável por pensar a melhor forma de realizar a atividade e, as *equipes*

de execução das tarefas, apenas deveriam executar os procedimentos que foram previamente estabelecidos.

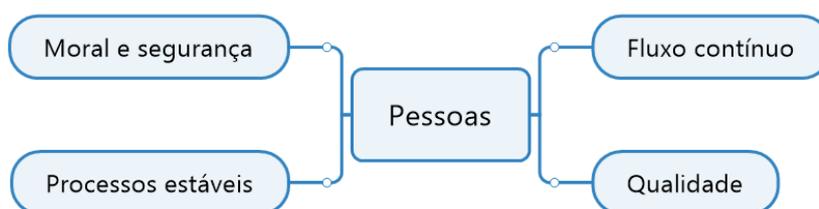
Para Rodrigues e Costa (2013), *Henry Ford* entendeu que era necessário investir em capacitação da mão-de-obra e estabelecer uma remuneração mínima, fixa. Foi nesse período que houve a divisão regular dos turnos de trabalho, jornada de 8h/dia. Esses conceitos visam atender expectativas e aumentar a percepção de bem estar que, como consequência, refletem na produtividade e nos custos de fabricação, diretamente.

2.4. Sistema Toyota de Produção: uma referência em melhoria contínua

De acordo com Guinato (2000), o princípio elementar do *Sistema Toyota de Produção*, não está nos pilares técnicos, mas na fundamentação do *respeito e confiança nas pessoas*. Taiichi Ohno, um grande engenheiro industrial, precursor da filosofia do *STP*, logo percebeu que o sucesso de adesão aos conceitos pregados por ele, dependeriam do nível de instrução, do grau de envolvimento e do índice de engajamento das pessoas daquele ambiente. Isso fica evidente com a inserção do conceito *Kaizen*, a essência desse termo não é apenas, fazer algo melhor de forma cíclica, mas que haja uma melhoria interna no *ser* (pessoa) e, como consequência as suas ações seriam apenas um reflexo da sua imagem real.

Outra evidência, está na proposta passada pelo conceito do *Genba* (verdadeiro local), conforme propõem Shimokawa e Fujimoto (2010), que a liderança corporativa, visite às áreas (*chão de fábrica*), onde de fato os processos acontecem e que dessa “visita” nasça um processo de interação entre as pessoas e, que possíveis melhorias surjam desse evento. Abaixo, a Figura 4 mostra a conexão e importância das pessoas no processo de estruturação dessa filosofia.

Figura 4: Adaptação da fundamentação da casa da Toyota – Taiichi Ohno



Fonte: Autoria própria (2021)

Para Liker (2008), a manutenção dessa estrutura de gestão só é possível com o desenvolvimento de um time de liderança robusta, que tem a função exclusiva de orientar e treinar as equipes e, dessa forma promover o respeito e a autonomia de suas capacidades. O que, por consequência, promover o engajamento delas e com isso gerar o *sensu de pertencimento* ou *sensu de dono*, fundamental na promoção da cultura de melhoria contínua.

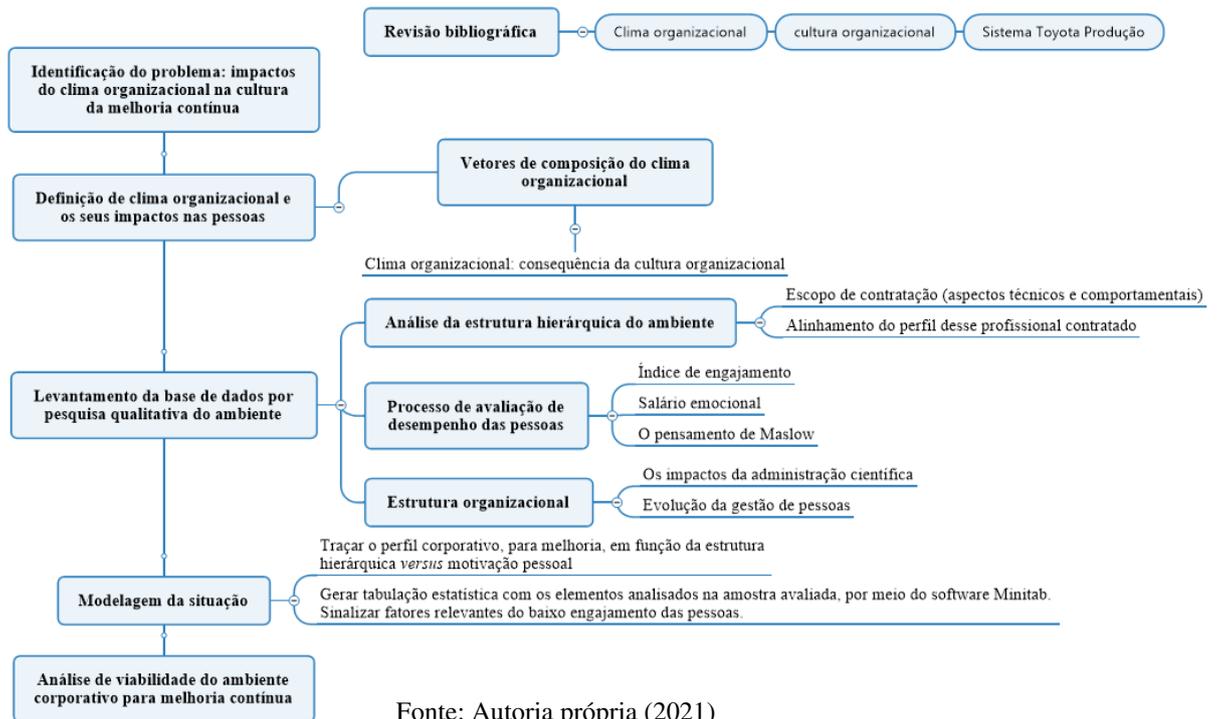
3. Metodologia de pesquisa

Este trabalho trata de uma pesquisa quali-quantitativa, do tipo estudo de caso. Para a coleta de dados, foi utilizada a entrevista estruturada. A composição das perguntas do questionário tem como objetivo, entender, de acordo com as perspectivas dos diferentes níveis hierárquicos, a percepção de clima organizacional e nível de engajamento. Pois, esses elementos são *gatilhos* que impulsionam as ações do processo criativo, bem como o processo de melhoria contínua.

O questionário supracitado foi fundamentado nos seguintes pilares: *estrutura* da corporação, *percepção dos colaboradores* quanto a regras e procedimentos que impactam na sua atividade e autonomia em tomadas de decisão. Outro aspecto, em destaque, é o sentimento positivo de atividades que proporcionam *desafios*. Pois, eles geram estímulos positivos de *sensu utilidade* no ambiente. Fundamentalmente, o ponto *recompensa*, demonstra respeito e delimitação de acordos formais da política corporativa. Ainda nesse escopo, tem-se o ponto de *relacionamento interpessoal*, os aspectos da camaradagem (termo militar atribuído à convivência e total dependência mútua uns dos outros) elevam o nível de *colaboração coletiva* (cadeia de ajuda). Contudo, é necessário entender os impactos dos *conflitos*, pois se o indivíduo se sente em desconforto e com baixo grau de confiança em seu grupo, o sistema de defesa gera bloqueio, impactando diretamente o clima organizacional.

Diante de análises qualitativas e quantitativas, foi possível entender quais ações serão adequadas para que essa corporação tenha um ambiente favorável às propostas de inovação e de melhoria contínua. Para tabular os dados coletados, foi utilizado software estatístico Minitab, que em seguida, gerou quadros com estatísticas descritivas e gráficos. Na Figura 5, pode-se visualizar o fluxo metodológico utilizado nesta pesquisa.

Figura 5: fluxo metodológico



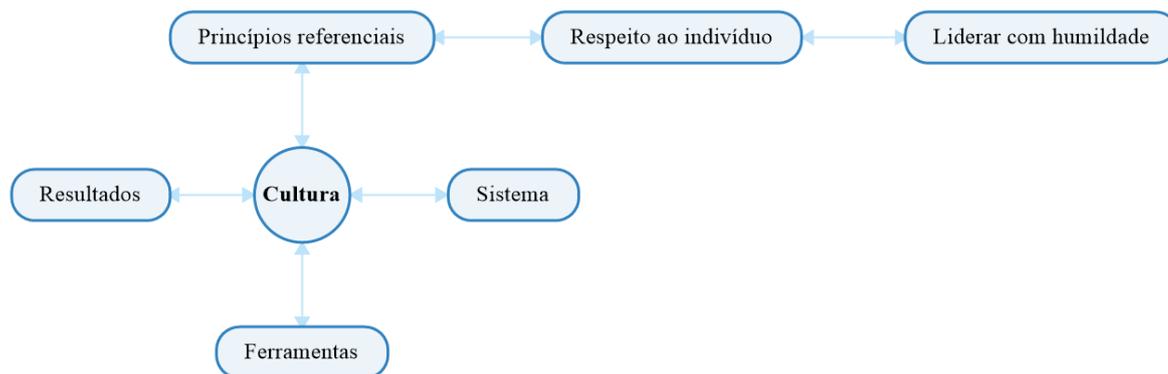
Fonte: Aatoria própria (2021)

4. Resultados e Discussão

4.1 Base de estudo

O modelo proposto pelo *The Shingo Prize for Operational Excellence*, aponta para dois *princípios referenciais* (*gatilhos motivacionais*) para assegurar a implementação ou manutenção da melhoria contínua: *o respeito às pessoas e a liderança com humildade*. Rocha (2012), reitera que essa composição da cultura, citada pelo *Shingo prize*, tem impactos significativos caso não seja considerada em sua totalidade (*princípios referenciais, sistema, ferramentas e resultados*). Neste estudo serão utilizados como princípios norteadores os dois modelos supracitados, conforme indica a Figura 6.

Figura 6: Modelo adaptado “The Shingo Prize for Operational Excellence”



Fonte: A autoria própria (2021)

4.1. Respeito ao indivíduo

Certamente, esse é um ponto crítico no ambiente corporativo pois, é comum esse pilar fundamental ser desconsiderado na prática. É impossível citar o avanço da cultura de melhoria ou da aplicação de qualquer filosofia que promova à melhoria contínua, sem que esse fundamento seja considerado como uma realidade do ambiente de trabalho. De acordo com o protocolo de avaliação do *Shingo Prize*, são citados como exemplos dessa fundamentação: cada colaborador deverá ter um *plano de desenvolvimento*, como forma de *reconhecimento e crescimento* cíclico, ter metas racionais e adequadas (*SMART*), Dar vez e voz aos funcionários sobre melhorias de atividades onde ele esteja alocado e, por fim é fundamental, nesse critério de avaliação, contemplar a importância da capacitação para resolução de problemas, para isso cada pessoa deverá ter um *plano específico de treinamentos*.

4.2. Lidere com humildade

Esse é um dos pontos sensíveis no ambiente corporativo e, dependendo da região, esse tópico poderá ser um fator de estresse. Ao estudar os fundamentos do protocolo do *Shingo Prize*, é compreensível a linha de raciocínio imposta, pois ao abordar esses dois princípios obtém-se a um direcionamento de gestão com *foco nas pessoas*.

Para Rocha (2012), “a melhoria só é possível quando as pessoas estão dispostas a entender e reconhecer suas vulnerabilidades”. Podemos exemplificar esse pilar com o *índice de engajamento e nível de confiança* a ponto de a pessoa relatar um problema sem medo de sofrer retaliações.

4.2 Análise dos dados

Essa amostra faz parte da população de pessoas do segmento industrial, desconsiderando o porte da empresa. Considerando que empresas do segmento familiar, onde há interferências diretas de membros da família, essa realidade tende a piorar a relação profissional e, conseqüentemente o clima organizacional, conforme mencionado nesta pesquisa, no campo de observações. As análises iniciais, tratam de detalhes da amostra, como o erro estatístico e da segmentação (time de liderança e não time de liderança).

Por estimativa, considerando o *tamanho da amostra* e o *seu desvio padrão*, a margem de erro associado é de 2,02%, conforme Figura 7, calculado com o *software estatístico Minitab*®.

Figura 7: Metodologia para estimativa da margem de erro

Método

Parâmetro	Média
Distribuição	Normal
Desvio padrão	10 (estimativa)
Nível de confiança	95%
Intervalo de Confiança	Bilateral

Resultados

Tamanho Amostral	Margem de Erro
96	2,02619

As classificações de nível hierárquico, bem como de área de atuação, foram segmentadas da seguinte forma: *Exerce liderança* (72%) ou *não* (28%) e quanto às áreas, a classificação é *área de apoio* (65,31%) ou de *produção* (34,69), conforme tabulação abaixo, na Figura 8.

Figura 8: Classificações da amostra

Contagem

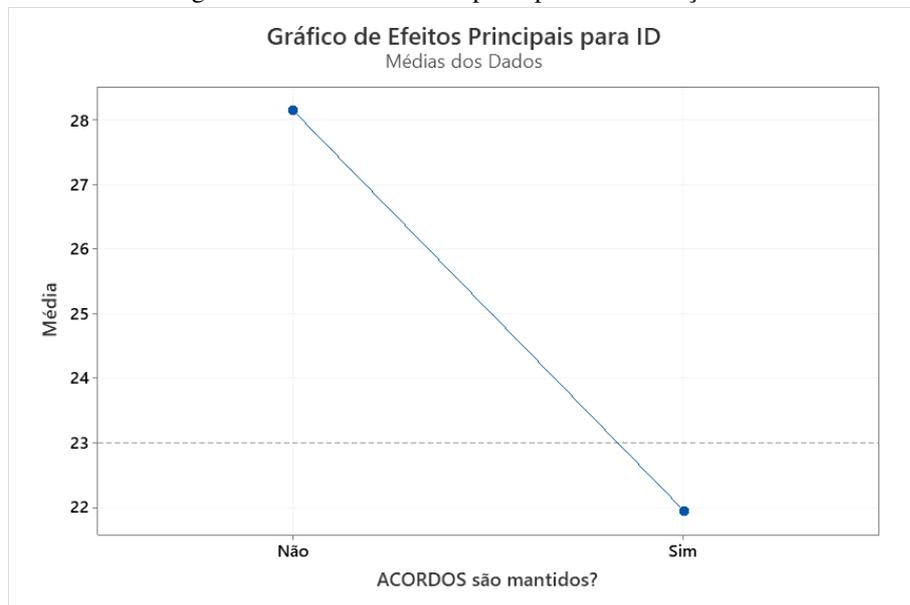
Você faz parte da liderança?		Qual a sua área?	
	Percentual		Percentual
Não	28,00	Área de apoio	65,31
Sim	72,00	Área produção	34,69

4.2.1 Análise da tabulação segmentada pelos critérios de avaliação segundo os pilares referenciais do *Shingo Prize*

4.2.2 Análise do resultado da pesquisa: “Liderar com humildade”

Quando os avaliados foram questionados sobre *cumprimento de acordos*, o resultado expressa diferença significativa, conforme *gráfico de efeitos principais*, *Figura 9*, onde os acordos firmados com a sua chefia imediata, com frequência **não eram mantidos**, havendo uma *quebra de confiança* nesse processo.

Figura 9: Gráfico de efeitos principais - Confiança



Estratificando, a confirmação acima, no gráfico de efeitos principais, na *tabulação estatística* abaixo, conforme destacada na Figura 10, ao estratificar os níveis envolvidos nessa classificação, pode-se compreender a diferença expressa no gráfico acima (Figura 9), a relação fazer parte do time de liderança e, entre áreas de apoio e de produção. A percepção de *45,10%* das pessoas que se identificaram com *não exercer papel de lideranças*, afirmam que constantemente os acordos não são mantidos com as suas chefias imediatas, sendo às pessoas das áreas de apoio as mais afetadas.

Figura 10: Tabulação estatística

Resultados para Você faz parte da liderança? = Não

Linhas: Qual a sua área? Colunas: ACORDOS são mantidos?

	Não	Sim	Faltante	Todos
Área de apoio	36,27	32,03	*	68,30
Área produção	8,82	22,88	*	31,70
Faltante	*	*	*	*
Todos	45,10	54,90	*	100,00

*Conteúdo da Célula
% do Total*

No critério *confiar na chefia imediata*, no grupo que se identifica como sendo da *não liderança*, 72,55% dos entrevistados, afirmam não confiar na sua chefia, como destacado na tabulação abaixo, Figura 11. A análise desse mesmo critério, para o grupo que se identifica como sendo da liderança, esse índice cai para 29,15%, de acordo com a tabulação dos dados, na Figura 12.

Figura 11: Tabulação estatística – Confiança na chefia imediata

Resultados para Você faz parte da liderança? = Não

Linhas: Qual a sua área? Colunas: CONFIANÇA na liderança

	Concordo		Discordo		Todos
	Concordo totalmente	Discordo totalmente	Concordo totalmente	Discordo totalmente	
Área de apoio	18,95	8,50	40,85	0,00	68,30
Área produção	0,00	0,00	18,63	13,07	31,70
Faltante	*	*	*	*	*
Todos	18,95	8,50	59,48	13,07	100,00

*Conteúdo da Célula
% do Total*

Figura 12: Tabulação estatística – Confiança na chefia imediata Liderança

Resultados para Você faz parte da liderança? = Sim

Linhas: Qual a sua área? Colunas: CONFIANÇA na liderança

	Concordo		Discordo		Todos
	Concordo totalmente	Discordo totalmente	Concordo totalmente	Discordo totalmente	
Área de apoio	34,62	3,54	13,72	3,43	55,31
Área produção	27,97	4,72	12,00	0,00	44,69
Faltante	*	*	*	*	*
Todos	62,59	8,25	25,72	3,43	100,00

*Conteúdo da Célula
% do Total*

Quanto à percepção do fluxo de informações, 82,35% dos entrevistados, do grupo classificado como *não liderança*, conforme a Figura 13, afirmam que estão insatisfeitos como esse tema é abordado. O mesmo critério de avaliação do grupo classificado como sendo da *liderança*, esse índice tem uma queda e, foi registrado 23,99%, como destaca a Figura 14.

Figura 13: Tabulação estatística – Fluxo de informação

Resultados para Você faz parte da liderança? = Não

Linhas: Qual a sua área? Colunas: Tenho INFORMAÇÕES suficientes

	Concordo		Discordo		Faltante	Todos
	Concordo totalmente	Discordo totalmente	Concordo totalmente	Discordo totalmente		
Área de apoio	4,15	3,11	46,71	12,46	*	66,44
Área produção	10,38	0,00	0,00	23,18	*	33,56
Faltante	*	*	*	*	*	*
Todos	14,53	3,11	46,71	35,64	*	100,00

Conteúdo da Célula
% do Total

Figura 14: Tabulação estatística – Fluxo de informação Liderança

Resultados para Você faz parte da liderança? = Sim

Linhas: Qual a sua área? Colunas: Tenho INFORMAÇÕES suficientes

	Concordo		Discordo		Faltante	Todos
	Concordo totalmente	Discordo totalmente	Concordo totalmente	Discordo totalmente		
Área de apoio	41,17	3,58	6,32	3,82	*	54,89
Área produção	21,48	9,79	13,84	0,00	*	45,11
Faltante	*	*	*	*	*	*
Todos	62,65	13,37	20,17	3,82	*	100,00

Conteúdo da Célula
% do Total

4.2.3 Análise do resultado da pesquisa: perspectiva “Respeito às pessoas”

Quando a pergunta foi sobre *oportunidades de desenvolvimento na carreira*, 79,08% das pessoas que se identificaram com *não exercer papel de lideranças*, afirmam categoricamente, conforme tabulação da Figura 15, que não estão satisfeitas com o processo de desenvolvimento de suas carreiras.

Figura 15: Tabulação estatística – Oportunidade Desenvolvimento

Resultados para Você faz parte da liderança? = Não

Linhas: Qual a sua área? Colunas: Satisfação com OPORTUNIDADES

	Concordo		Discordo		Todos
	Concordo totalmente	Discordo totalmente	Concordo totalmente	Discordo totalmente	
Área de apoio	12,42	8,50	37,91	9,48	68,30
Área produção	0,00	0,00	9,80	21,90	31,70
Faltante	*	*	*	*	*
Todos	12,42	8,50	47,71	31,37	100,00

Conteúdo da Célula
% do Total

Para esse grupo, que se identificaram como *exercer papel de lideranças*, o percentual de percepção de discordância cai para 27,12%, conforme tabulação destacada abaixo, na Figura 16. Diante dessa constatação, pode-se inferir que entre os grupos de liderança e não-liderança, há uma diferença significativa no critério *oportunidade de desenvolvimento da carreira*.

Figura 16: Tabulação estatística – Oportunidade Desenvolvimento Liderança

Resultados para Você faz parte da liderança? = Sim

Linhas: Qual a sua área? Colunas: Satisfação com OPORTUNIDADES

	Concordo		Discordo		Todos
	Concordo totalmente	Discordo totalmente	Concordo totalmente	Discordo totalmente	
Área de apoio	35,80	5,57	10,50	3,43	55,31
Área produção	26,80	4,72	13,18	0,00	44,69
Faltante	*	*	*	*	*
Todos	62,59	10,29	23,69	3,43	100,00

Conteúdo da Célula
% do Total

De acordo com os resultados sobre ter uma *relação franca e aberta* com a sua chefia imediata, independentemente de nível hierárquico, houve uma expressa afirmação positiva, de 84,5%, conforme gráfico abaixo, na Figura 17. Dessa forma, pode-se inferir que existe um ambiente favorável para a prática de *feedback*.

Figura 17: Tabulação estatística – Relação franca e aberta

Linhas: Qual a sua área? Colunas: RELAÇÃO FRANCA e aberta

	Não	Sim	Todos
Área de apoio	9,28	49,23	58,51
Área produção	6,21	35,27	41,49
Faltante	*	*	*
Todos	15,50	84,50	100,00

Conteúdo da Célula
% do Total

Sobre o aspecto da percepção do *plano de treinamentos*, houve um resultado expressivo entre as distintas áreas de atuação, do grupo de *não liderança*, conforme tabulação estatística abaixo, na Figura 18. O grupo que *não pertence ao time de liderança*, expressa total desaprovação nesse critério, tendo uma representatividade de 92,73%.

Figura 18: Tabulação estatística – Plano de treinamentos

Resultados para Você faz parte da liderança? = Não

Linhas: Qual a sua área? Colunas: Satisfação com TREINAMENTOS

	Concordo		Discordo		Faltante	Todos
	Concordo totalmente	Discordo totalmente	Concordo totalmente	Discordo totalmente		
Área de apoio	4,15	3,11	30,80	28,37	*	66,44
Área produção	0,00	0,00	33,56	0,00	*	33,56
Faltante	*	*	*	*	*	*
Todos	4,15	3,11	64,36	28,37	*	100,00

Conteúdo da Célula
% do Total

Já para o grupo de liderança, há um equilíbrio nessa percepção, onde 48,59% dos entrevistados, entendem que o *plano de treinamentos* que foi estabelecido, os atendem satisfatória. Mas, para 51,41% dos entrevistados, o que foi estabelecido, não se apresenta como um critério de satisfação, conforme demonstram os dados na tabulação, exposta na tabulação abaixo, Figura 19.

Figura 19: Tabulação estatística – Plano de treinamentos
Resultados para Você faz parte da liderança? = Sim

Linhas: Qual a sua área? Colunas: Satisfação com TREINAMENTOS

	Concordo		Discordo		Faltante	Todos
	Concordo totalmente	Discordo totalmente	Concordo totalmente	Discordo totalmente		
Área de apoio	21,83	5,16	17,84	8,92	*	53,76
Área produção	21,60	0,00	22,30	2,35	*	46,24
Faltante	*	*	*	*	*	*
Todos	43,43	5,16	40,14	11,27	*	100,00

Conteúdo da Célula
 % do Total

Quando o grupo, *independente de área ou nível hierárquico*, foi submetido ao questionamento sobre ter o *conhecimento da visão da empresa*, 40,62% afirmam desconhecer esse tópico, a bússola referencial corporativa, conforme Figura 20, abaixo.

Figura 20: Tabulação estatística – Fluxo de informação Liderança

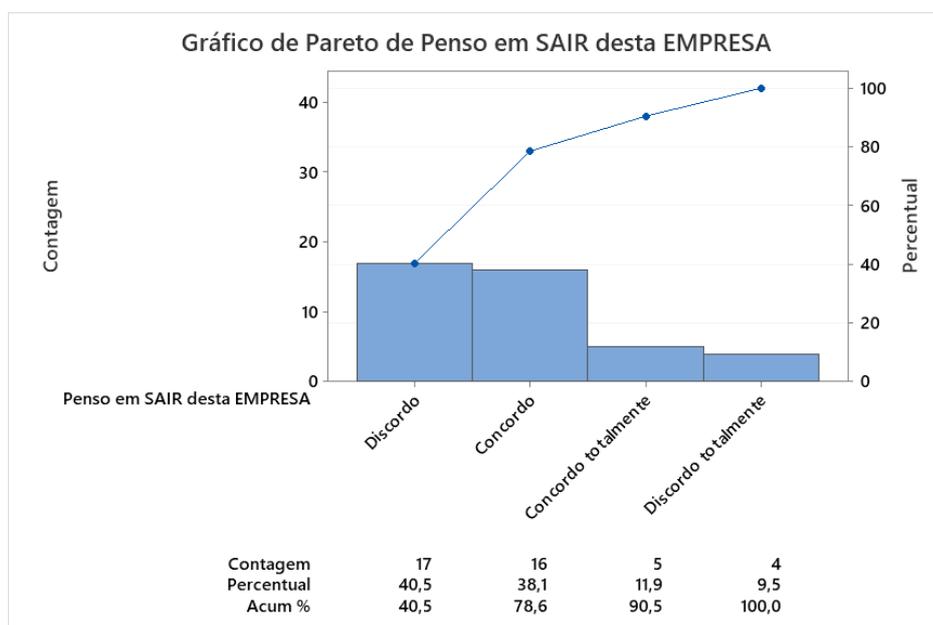
Linhas: Qual a sua área? Colunas: Conheço a VISÃO da empresa

	Concordo		Discordo		Faltante	Todos
	Concordo totalmente	Discordo totalmente	Concordo totalmente	Discordo totalmente		
Área de apoio	25,11	3,54	22,76	5,53	*	56,94
Área produção	23,30	7,43	12,33	0,00	*	43,06
Faltante	*	*	*	*	*	*
Todos	48,41	10,97	35,09	5,53	*	100,00

Conteúdo da Célula
 % do Total

E, por fim quando perguntado sobre *pretensão de deixar a empresa*, da mesma forma, desconsiderando nível hierárquico e área de atuação, a resposta é 50% desse grupo entrevistado, pensa em não permanecer nessa empresa, conforme o gráfico de Pareto abaixo, Figura 21.

Figura 21: Gráfico de Pareto – Sair da empresa



5 Considerações finais

Como percebe-se, diante das tabulações estatísticas, representadas nesta amostra, um dos fatores que contribui para dificultar a implementação ou manutenção de *filosofias* de melhoria contínua e de *métodos ou ferramentas de resolução de problemas*, tradicionalmente já referendadas e com resultados comprovados, pode ser interpretado como o não cumprimento dos princípios referenciais, supracitados. A *insatisfação pessoal coletiva* e o *estilo de liderança*, inseridas na estrutura organizacional, devem apontar para aspectos motivadores desses estímulos (*gatilhos*), necessários para promover um ambiente favorável à disseminação de práticas gerenciais, com ênfase na cultura da melhoria.

Isso fica evidente nos resultados encontrados, durante a tabulação do resultado da pesquisa qualitativa, sendo importante atentar que, *dependendo da região* esses fatores poderão impactar de forma mais acentuada. Outra observação relevante e, que não foi citada nessa pesquisa, *de forma proposital pelo autor*, é o fato de entender que a remuneração (salário) não foi pontuada. Não pela baixa relevância, mas pelo fato haver outros critérios que fazem com que esse grau de importância seja reclassificado em sua matriz de priorização. Como constatado, fica evidente que um ambiente corporativo, em que as bases de satisfação pessoal coletiva não estejam contempladas no *planejamento estratégico* da empresa, incorre num alto risco de não alimentar o processo natural da melhoria contínua e do processo de inovação, já que não pode haver inovação sem que os

ciclos da melhoria contínua sejam sólidos nesse ambiente. Pessoas que pensam em deixar a empresa não terá foco em cumprimento de padrões e, muito menos de gerar melhorias. É necessário que a alta direção, juntamente com o time tático definam métricas específicas que contemplem os aspectos fundamentais (*gatilhos emocionais*) em seu planejamento estratégico, como: *a relação de confiança, índice de engajamento, plano de carreira, processo de feedback e rotina de avaliação de performance individual*, afim de minimizar os efeitos do clima organizacional e, que o ambiente corporativo possa permear à cultura da melhoria contínua.

Referências Bibliográficas

BARBOSA, Nisce. Gestão de Pessoas – Recrutamento, Seleção, Desenvolvimento. 2012.

BISPO, C. F.; Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional; Revista Produção - EESC – USP, 2006.

CESAR, A.; Método do Estudo de Caso (Case studies) ou Método do Caso (Teaching Cases)? Uma análise dos dois métodos no Ensino e Pesquisa em Administração; Revista Eletrônica Mackenzie de Casos - REMAC, São Paulo, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto, **Administração de recursos humanos**: fundamentos básicos. 8. ed. rev. e atual. – Barueri, SP: Manole, 2016.

CONKE, L.; O pensamento estratégico no século XX: explicações históricas; Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE, São Paulo, 2013.

FRITSCH, W.; **A riqueza das nações (Adam Smith) - Livro primeiro**: as causas do aprimoramento das forças produtivas do trabalho e a ordem segundo a qual sua produção é naturalmente distribuída entre as diversas categorias do povo. São Paulo, Editora Nova Cultural, 1996.

GHINATO, P. Publicado como 2o . cap. do Livro **Produção & Competitividade**: Aplicações e Inovações, Ed.: Adiel T. de Almeida & Fernando M. C. Souza, Edit. da UFPE, Recife, 2000.

LITWIN, G. H., STRINGER, R. A. Motivation and organizational climate. Cambridge: Harvard University Press, 1968.

LIKER, J. (2008). **O Modelo Toyota**: 14 princípios de Gestão do Maior Fabricante do Mundo. Porto Alegre, Bookman, 2008

ROCHA, R.; Avaliação da implantação do “Modelo Shingo” numa empresa de embalagens de alumínio, 2012.

SANTOS, L.; SANTOS, C.; JUNIOR, S.; Análise da indústria 4.0 como elemento rompedor na administração de produção; Future Studies Research Journal - FIA BUSINESS SCHOOL, 2018.

SHIMOKAWA, K.; FUJIMOTO, T.; **O nascimento do Lean**: uma conversa com Taiichi Ohno, Eiji Toyoda e outras pessoas que deram forma ao modelo Toyota de gestão. 1 ed, Porto Alegre, Bookman, 2010.

RODRIGUES, M. G.; COSTA, F. J. P.; Sistemas produtivos e inovações tecnológicas. Engineering Sciences, Aquidabã, v.1, n.1, p.29-40, 2013.

STEINMETZ, E.P. **Administração de Recursos Humanos**, 1 ed. Brasília. editora NT, 2013.

WONG, K. Y. Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises. *Industrial Management & Data Systems*, 2005.

TRINDADE, C. A. ; ALVES, F. G. ; SOUZA, S. R. ; Clima organizacional: fator de sucesso organizacional nas empresas exportadoras de frutas; *Revista Opara – Ciências Contemporâneas Aplicadas*, ISSN 2237-9991, FACAPE, Petrolina, 2020.