

## O IMPACTO DA FALTA DE ENVOLVIMENTO DOS FUNCIONÁRIOS NO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO EM UMA METALÚRGICA

410

**Bacharelado em Administração**  
**5º período**

**Orientadora**  
Profª Doutora Ana Vanali

**Autores**  
Ana Maria Stankevecz  
Bianca Meardi  
Evelin Cristina Alves  
Gabriela de Fátima Soczek Teixeira  
Jéssica Camila Inácio de Lima  
Nubia Prado

### **Resumo:**

O presente artigo é resultado de um estudo de caso realizado na empresa estudada, uma metalúrgica durante o 1º semestre de 2023. O desafio colocado pela empresa foi melhoria no clima organizacional. Com isso, estabeleceu-se como objetivo geral apresentar possíveis soluções, incluindo uma ferramenta de pesquisa de clima organizacional, a fim de melhorar a gestão dos líderes e coordenadores. e como objetivos específicos que consistem em entender a atual situação da empresa investigando a importância do clima organizacional, buscar propostas de solução para melhorar o ambiente e apresentar um plano de ação para o desenvolvimento. Para atingir o objetivo geral foram utilizados os seguintes métodos e técnicas para a coleta de dados: pesquisa na internet, pesquisas bibliográficas, pesquisa de natureza qualitativa e alguns exemplos de estudos de caso. Para a análise dos dados foram utilizadas as seguintes ferramentas: Brainstorming, Benchmarking e a Matriz SWOT. E para a apresentação do plano de ação foram utilizadas as ferramentas 5W2H e o Cronograma de Gantt. Os resultados esperados foram alcançados e conclui-se de forma geral que a implementação de meios para melhorar o clima organizacional, afeta a tomada de decisão dentro da organização. Ouvir e entender o que as partes interessadas têm a dizer e proporcionar oportunidade de crescimento aos colaboradores, irá permitir alcançar resultados positivos.

**Palavras-Chaves:** Tomada de Decisão. Clima. Desenvolvimento Organizacional. Oportunidade de Crescimento.

## 1. INTRODUÇÃO

O presente artigo é o trabalho final da disciplina de Jornadas de aprendizagem do 7º período do curso de administração, realizado durante o 1º semestre do ano de 2023.

O trabalho trata-se sobre clima organizacional e como a inovação influencia na tomada de decisão na empresa Empresa estudada Metalúrgica, foram usadas artigos, pesquisas, entrevista com a coordenadora Fernanda e realizado perguntas para os líderes e empregados da empresa via ferramenta própria, desenvolvida pela equipe de BSI. Sendo também elaborado uma pesquisa com funcionários da organização, foi levantado outros pontos como feedbacks, benefícios e clima organizacional.

De acordo com Bergamini e Coda (1997) o clima organizacional reflete uma tendência ou inclinação a respeito de até que ponto as necessidades da organização e das pessoas que dela fazem parte estariam efetivamente sendo atendidas, sendo esse aspecto um dos indicadores da eficácia organizacional.

É dentro do grupo que se pode conseguir auxílio e apoio, tendo em vista a consecução não somente dos objetivos individuais como também organizacionais. O papel do líder também é muito importante para fazer a inovação acontecer em uma organização. É ele quem motiva e impulsiona a equipe e também estimula a geração de ideias e o engajamento dos colaboradores.

Segundo Edson Fermann (2013), o líder é aquele que opera a mudança, ele é o agente das transformações.

Mesmo que a empresa tenha foco na inovação, o líder é quem transforma o modo tradicional de trabalhar em um processo mais eficiente. O líder deve estimular ações para tomadas de decisão e assumir o processo de implementação da inovação na empresa.

Diante do exposto, o trabalho em questão irá apresentar fundamentos, para que seja possível elaborar uma proposta de implementação, para a empresa seguir com as melhorias necessárias para o clima organizacional envolvendo a inovação e influência na tomada de decisão.

### 1.1 TEMA DO SEMESTRE

Moritz e Pereira (2006) afirmam que, quando uma organização se encontra diante de uma situação em que um problema apresente mais de uma opção que pode se

transformar em sua solução, uma decisão precisará ser tomada. Este processo de escolher o caminho mais adequado, naquela circunstância, também é conhecido como Tomada de Decisão.

Para Simon (1965), que desenvolveu importantes estudos sobre a tomada de decisão, o ato de decidir é essencialmente uma ação humana e comportamental. Ela envolve a seleção, consciente ou inconsciente, de determinadas ações dentre aquelas que são fisicamente possíveis para o decisor, bem como para a organização e as pessoas sobre as quais ele exerce influência e autoridade.

Sanches (1998) esclarece que uma das atividades mais importantes que as pessoas realizam no seu dia a dia é a de tomada de decisões. Para o autor essas atividades são importantes até mesmo quando o seu exercício se restringe a não decidir sobre um determinado fato ou questão, dado que a ausência de decisão já é, em si mesma, uma forma de decisão.

Percebe-se o quanto é importante as formas de conduta adotadas quanto ao processo de tomada de decisão, busca de consenso e liberdade de escolha também a questão da avaliação da tomada de decisão (CARVALHO, 2012).

Para Sanches (1998) o processo de decisão e avaliação ocorre, de modo similar, no âmbito das organizações, sejam elas públicas ou privadas, com a diferença de que nestes processos tendem a ocorrer de modo mais fragmentado em razão da divisão de papéis e responsabilidades pelos seus vários departamentos.

## 1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA

- Liderança e Clima organizacional:

Uma boa liderança influencia na tomada de decisão de qualquer assunto, para resolução de problemas e na comunicação com os subordinados. O método escolhido de liderança afeta diretamente o clima organizacional e o relacionamento entre o líder e a equipe.

- Motivação:

O líder é uma das principais pessoas que deve motivar sua equipe. Para que assim obtenha uma equipe satisfeita, produtiva e que consiga alcançar todas as metas e objetivos. Além disso, motivando a equipe, o clima organizacional se torna agradável, o que torna um atrativo para conquistar novos colaboradores para a organização.

### 1.3 PROBLEMA

O presente artigo tem como objetivo analisar o impacto da falta de envolvimento dos funcionários no processo de tomada de decisão na Empresa estudada Metalúrgica e seu efeito sobre o clima organizacional. Com base em entrevistas e análises de dados internos, constatou-se que a empresa tem enfrentado um problema de baixa participação dos funcionários na tomada de decisão, o que tem afetado negativamente o clima organizacional.

Outro problema identificado através da entrevista com os gestores de RH, foi a falta de *feedback* formal, o que pode prejudicar em vários aspectos a organização e o colaborador, pois a falta de feedback formal não resulta em uma clareza e os funcionários podem não saber exatamente como está a expectativa da organização, havendo mal-entendidos e falta de clareza sobre o que se é esperado, tanto da organização como do colaborador, o que se pode resultar em um alto nível de rotatividade.

Os líderes da empresa tendem a tomar decisões importantes sem considerar a opinião dos funcionários que estão diretamente envolvidos nas atividades diárias e possuem conhecimento prático sobre os desafios e oportunidades do negócio. Isso tem resultado em sentimentos de desvalorização e falta de reconhecimento entre os funcionários, que se sentem excluídos do processo decisório.

Além disso, a falta de envolvimento dos funcionários tem levado a decisões que não levam em consideração as necessidades reais dos trabalhadores e que, por vezes, geram insatisfação, baixa produtividade e desmotivação. A falta de comunicação clara entre os líderes e os funcionários também têm sido um fator que contribui para o clima organizacional negativo.

### 1.4 JUSTIFICATIVA

Após análise sobre toda a estrutura e planejamento organizacional encontrou-se algumas dificuldades, em como o clima organizacional afeta na tomada de decisão. Um clima ruim resulta em perda de talentos, insatisfeitos com a empresa, queda na produtividade, rotatividade resultando em gastos de contratação, influência direta e indiretamente no comportamento e motivação.

Entretanto o presente trabalho tem como finalidade apresentar esses problemas e mostrar sua importância de estudo. Por meio de uma pesquisa qualitativa com os funcionários, buscamos expor ferramentas que contribuirá na melhoria e solução destes problemas, visando atingir os objetivos da empresa de 90% de respondentes e 85% de colaboradores satisfeitos com a empresa.

## 1.5 OBJETIVO GERAL E OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para o presente trabalho foi definido um objetivo geral e três objetivos específicos.

### 1.5.1 Objetivo Geral

Propor uma ferramenta de aplicação de pesquisa de clima organizacional, a fim de melhorar a gestão dos líderes e coordenadores da empresa estudada, atingindo os objetivos da empresa.

### 1.5.2 Objetivos Específicos

- a. Levantar a situação atual da empresa investigando a importância do clima organizacional.
- b. Buscar alternativas de solução para melhoria do clima organizacional.
- c. Apresentar um plano de ação para o desenvolvimento.

## 1.6 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta sessão serão apresentados, citações de autores sobre inovação, processos decisórios, tomada de decisão, cultura e clima organizacional, motivação e engajamento, qualidade de vida no trabalho, tecnologia e valorização do ser humano.

### 1.6.1 O que é Inovação

A inovação é movida pela habilidade de estabelecer relações, detectar oportunidades e tirar proveito delas. A inovação não consiste apenas na abertura de novos

mercados, pois pode também significar novas formas de servir a mercados já estabelecidos e maduros (TIDD; BESSANT; 2015).

Segundo Pinheiro e *Et al* (2011), o termo “inovação” vem do latim *innovare* que significa “alterar a forma de algo estabelecido para criar algo novo”. Enquanto isso, “invenção”, do latim *invenire*, significa “por vir”, ou seja, é algo novo que não existia anteriormente. Concluem que inovar e transformar ideias em valor, enquanto inventar e gerar algo novo, investindo em novas ideias.

Pinheiro e *Et al* (2012), ressaltam que a “a inovação está onde há valor percebido pelas pessoas”. Sem essa percepção de valor, afirmam que não a inovação.

A inovação tem sido destacada como o principal elemento diferenciador de organizações que buscam aumentar sua competitividade (CARVALHO; CAVALCANTE; REIS; 2011).

A inovação ganha importância em razão de sua estreita relação com a competitividade. Normalmente, quanto mais inovadora uma empresa for, maior será sua competitividade e melhor sua posição no mercado em que atua. Essa alta capacidade para inovar transforma ideias em produtos, serviços e processos inovadores de forma rápida e eficiente. Como consequência, a inovação permite à empresa lucrar mais (CARVALHO; CAVALCANTE; REIS; 2011).

### 1.6.2 O Que Não é Inovação

Como dito anteriormente, a inovação não é apesar criar algo novo, mas sim, mantê-lo no mercado com um bom reaproveitamento, ou seja, ela surge conforme uma necessidade. Segundo Freeman (1995) inovação é o processo que inclui as atividades técnicas, concepção, desenvolvimento e gestão, e que resulta na comercialização de novos produtos, ou na utilização de novos processos. Se um produto novo não chega ao mercado e gera resultados, não é inovação.

A inovação não está apenas ligada a uma alta tecnologia ou preço, mas na sua funcionalidade, independente do público/ segmento alvo. Precisa ter giro de mercado e produção.

### 1.6.3 Classificação de Inovação

Na visão estratégica a inovação está ligada à obtenção de vantagens competitivas sustentáveis, ao posicionamento competitivo, à capacidade de inovação e à aprendizagem organizacional. Dessa forma, a inovação surge como um elemento fundamental da ação e diferenciação das empresas (PORTER, 1998; HAMEL, 2007).

Segundo Freeman (1998), o conceito de grau de novidade está ligado a três níveis de inovação:

- Inovação básica ou incremental: representa pequenas melhorias de forma contínua, e está sempre presente em cada onda de inovação, aumentando o desempenho, diminuindo preço ou custo e, dessa maneira, trazendo benefícios sociais, econômicos e sustentáveis;
- Inovação intermediária: inova de forma significativa produtos e processos, por meio de aplicação, adaptação ou aperfeiçoamento de inovações radicais e tecnologias existentes;
- Inovação radical: promove a alteração total do padrão tradicional, apresentando algo inédito e quebrando paradigmas anteriores.

Freeman e Perez (1988, p. 47) distinguem as inovações em quatro tipos: inovação incremental, inovação radical, novos sistemas tecnológicos e mudanças de paradigma tecno econômico, ou revoluções tecnológicas. (Conceição, 2013, pág. 91).

#### 1.6.4 Como Criar Inovação

Toda inovação criada começa com uma necessidade de algo. A falta gera ou potencializa no ser humano uma criatividade e capacidade de pensar fora da caixa, assim, levantando uma vantagem de facilitação na própria vida e do próximo. A inovação propicia vantagens tanto competitivas quanto financeiras, proporcionando uma melhora na colocação estratégica da organização, conforme afirma Chiavenato (2004, p.437). Após definir qual o problema em questão é necessário contextualizar e buscar proposições relevantes para buscar a justificativa carência do serviço/ produto.

O próximo passo é realizar um projeto de planejamento, visando adiantar futuros problemas, em um processo progressivo e sucessivo de forma que a execução seja a curto prazo sem interrupções. É necessário um plano de ação para definir custo e lucro que atenda de forma positiva, diminuindo a falta que existe no momento. Depois da realização do projeto, chega o momento de execução, buscando a maior padronização para



diminuição de possíveis erros que acontecem no começo de muitas operações. É necessário sempre buscar feedbacks para melhoria constate e explorar a real carência do momento.

#### 1.6.5 Mitos na Inovação

O potencial inovador está presente na maioria das pessoas. Entretanto, influenciadas por preconceitos e mitos, muitas reprimem essa habilidade por acreditar que inovação é ato possível apenas no ambiente acadêmico ou em empresas de grande porte econômico-financeiro. Porém esse mito não é verdadeiro. É preciso refletir melhor e perceber que a inovação pode ser idealizada nos mais diversos setores, de diferentes empresas, em qualquer cultura ou país, protagonizada por qualquer pessoa (ALMEIDA, A; BASGAL, D; RODRIGUEZ, M; PÁDUA FILHO W, 2016).

Birkinshaw, Bouquet e Barsoux (2011), analisando os mitos relacionados à inovação fazem interessantes observações, apresentadas a seguir:

- a. inovação surge como um ímpeto de genialidade e, para isso, é importante ser gênio ou ter gênios em sua empresa. Falso! A cada dia fica mais evidente que a inovação é muito mais um processo, capaz de ser estimulado e fomentado, do que um lampejo momentâneo de ideias.
- b. inovação só se consegue se você tiver uma equipe de funcionários talentosos, formados nas melhores universidades do mundo, detentores de titulações acadêmicas, que dominem vários idiomas. Falso! Ainda que essas qualidades sejam importantes em uma equipe e que a presença destas pessoas aumente sua chance de desenvolver ideias inovadoras, a questão aqui é que isso não é condição fundamental ou absolutamente necessária. Empresas nas quais a cultura da inovação permeia seus processos e suas decisões podem desenvolver ideias inovadoras a partir de uma equipe coesa, bem treinada, que trabalha unida e que apresenta talentos somados.
- c. o momento *eureka* é o súbito lampejo da intuição. Falso! Inovação é muito menos inspiração e muito mais suor e trabalho. A maioria dos esforços de inovação não falha por falta de ideias brilhantes, mas por causa da falta de pensamento e cuidado com o *follow-up*.
- d. inovação deve ser centralizada no departamento de pesquisa e desenvolvimento (P&D). Falso! Certamente, os funcionários de P&D têm muito a contribuir com a inovação.



Entretanto, ela deve ser responsabilidade de todos os setores. E tem mais: não somente de dentro das empresas, mas de fora também. Clientes e outros colaboradores (outras empresas, universidades, centros de pesquisas autônomos) podem e devem participar do processo de criação, aperfeiçoamento e operacionalização de novas ideias, a chamada “inovação aberta”.

e. inovação aberta é o caminho. Verdade parcial! É um dos caminhos. Encontrar o equilíbrio entre a inovação aberta e a inovação interna, tradicional, é um desafio. Os benefícios são inquestionáveis, mas os custos também são consideráveis, incluindo as relações complexas envolvendo a propriedade intelectual, a falta de confiança existente em ambos os lados e os custos operacionais envolvidos na construção de uma cultura voltada à inovação aberta.

f. pessoas inovam por dinheiro e sempre será necessário remunerar muito bem uma boa ideia. Verdade parcial! A motivação de empreendedores e inovadores muitas vezes transcende o financeiro. Estratégias de reconhecimento pessoal e em grupo e o oferecimento de estrutura e incentivos ao desenvolvimento dos projetos também devem ser considerados porque são significativas para os atores da inovação.

g. inovação deve vir de “baixo pra cima”, dentro da organização. Verdade parcial! Apesar disso, essa iniciativa não pode ser a regra. Executivos podem estar distantes da realidade do dia a dia do mercado e do cliente ou com o tempo tomado pelas decisões estratégicas da empresa. Entretanto, nenhuma ideia inovadora seguirá para a frente sem que a alta cúpula esteja envolvida e engajada. Assim, o processo precisa ser uma estrada de mão dupla, ou seja, tráfego de “baixo para cima” e de “cima para baixo”.

#### 1.6.6 Inovação Fechada e Aberta: Métricas e Indicadores de Comunicação

A inovação é fundamental para o sucesso das organizações em um ambiente competitivo e em constante mudança. O conceito de inovação aberta foi introduzido por Chesbrough (2003) como uma nova forma de desenvolver tecnologias e produtos, onde as empresas procuram fontes externas de conhecimento e colaboração, envolvendo uma ampla gama de atores, incluindo clientes, fornecedores, universidades e instituições governamentais.

A inovação fechada, por outro lado, refere-se ao desenvolvimento de tecnologias e produtos dentro das fronteiras organizacionais, com base em conhecimento interno. No

entanto, ambas as abordagens têm suas vantagens e desvantagens em termos de efetividade, custo e tempo de desenvolvimento.

Para medir o desempenho da inovação, é necessário usar métricas e indicadores. De acordo com Quadros (2019), as métricas podem ser divididas em três categorias: resultado, processo e capacidade. As métricas de resultado medem o impacto da inovação nos resultados financeiros e comerciais da empresa. As métricas de processo medem o desempenho do processo de inovação em si, como tempo de desenvolvimento e custo. As métricas de capacidade avaliam a capacidade da empresa de inovar continuamente.

As métricas podem ser complementadas com indicadores de comunicação. Segundo Rossetti e Lages (2014), a comunicação é essencial para o sucesso da inovação, permitindo que as empresas se conectem com suas redes de colaboração e compartilhem conhecimentos. Indicadores de comunicação podem medir o nível de interação e engajamento da empresa com sua rede de colaboradores, bem como a qualidade e quantidade de informação compartilhada.

Diversos estudos têm abordado a importância da inovação aberta e fechada e as métricas e indicadores necessários para avaliar o desempenho da inovação. No contexto brasileiro, destaca-se o trabalho de Bavaresco e Torkomian (2019), que analisou a adoção da inovação aberta em empresas brasileiras de tecnologia da informação e comunicação, identificando as principais métricas e desafios enfrentados pelas empresas. Outro estudo relevante é o de Ferreira e Ferreira (2016), que discutiu as vantagens e desvantagens da inovação fechada e aberta em empresas brasileiras de pequeno porte.

Em conclusão, as métricas e indicadores são essenciais para avaliar o desempenho da inovação e podem ser complementados com indicadores de comunicação. As empresas devem escolher a abordagem de inovação mais adequada para suas necessidades e contexto, considerando as vantagens e desvantagens de cada abordagem. A adoção da inovação aberta pode permitir a criação de soluções mais inovadoras e competitivas, porém, a inovação fechada ainda é relevante em muitos casos, principalmente em empresas com um alto grau de conhecimento interno e segredos comerciais.

#### 1.6.7 Inovação Corporativa

A inovação é um dos maiores desafios das organizações para a geração de resultados sustentáveis. Hoje em dia, as companhias que mais se destacam em

rentabilidade são aquelas que investem com maior eficiência em inovação e geram produtos, serviços e negócios inovadores, não pontualmente, mas em períodos consecutivos (BONINI; SBRAGIA, 2011)

Schumpeter (1982) vincula a inovação ao desempenho organizacional, sob a forma do desenvolvimento interno, ou seja, são as mudanças da vida econômica que não foram impostas de fora, mas que surgiram de dentro por sua própria iniciativa. O autor adota o desenvolvimento como uma perturbação que altera e desloca para sempre o estado de equilíbrio previamente existente. Em consonância à proposição de Schumpeter, Davila et al. (2007) defendem que em muitas empresas a busca por oportunidades se dá quando os recursos ou as abordagens mais tradicionais tendem a se esgotar.

A inovação é a formação são as chaves para o sucesso global e devem ser desenvolvidas sobre uma economia do conhecimento. A rapidez com que se exigem mudanças no mundo atual traz desafios e ao mesmo tempo oportunidades de negócios, e essas mudanças proporcionam as oportunidades para inovação, em que as empresas reduzir em seus custos, criar novos mercados e aumentar a competitividade, estimulando assim mais lucros, empregos e crescimento de transações no mercado (HENRIQUES, 2018).

Para uma empresa se manter no mercado é preciso que ela se desenvolva e aplique a inovação no seu dia a dia, pois a expectativa de vida útil dos produtos atualmente diminui cada vez mais (HENRIQUES, 2018).

A fim de nortear as atividades de inovação, muitas organizações desenvolvem processos para aumentar sua eficiência e gerar inovações alinhadas à sua estratégia. Isso ocorre porque, mesmo formulando estratégias, planejando e decidindo rotineiramente o desenvolvimento de inovações, muitas vezes, não há orientação de esforços e um fluxo formal para que os resultados sejam alcançados (BONINI; SBRAGIA, 2011).

#### 1.6.8 Processos Decisórios Negócios

O processo da tomada de decisão em organizações envolve passos ou fases para se chegar a efetiva tomada de decisão de acordo com os objetivos da organização, sejam eles implícitos ou explícitos. De modo geral, ao escolher entre as alternativas, o decisor precisa ser capaz de:

1. Identificar o problema real e/ou oportunidade, em vez de apenas seus sintomas;

2. Reconhecer fatores relevantes que tem influência no problema ou na oportunidade, ou seja, os antecedentes e aqueles envolvidos no processo de tomada de decisão;
3. Verificar a dimensão do problema: estratégico, tático e operacional e seu impacto para os indivíduos, grupos, organizações e sociedade;
4. Listar as alternativas possíveis para a solução do problema e/ou para o aproveitamento da oportunidade;
5. Analisar e avaliar o impacto das alternativas em termos de eficiência, eficácia e de efetividade.
6. Escolher o curso de ação/alternativa;
7. Comunicar o curso de ação escolhido;
8. Definir os requisitos mínimos para assegurar o sucesso da implantação da decisão escolhida;
9. Implantar a ação escolhida;
10. Acompanhar e avaliar os resultados da ação implantada.

As etapas envolvidas no processo de tomada de decisão não podem ser consideradas uma camisa-de-força. Para cada situação, o decisor poderá ou não levar em conta todas as etapas do processo decisório sugeridas, já que as mesmas se encontram intimamente relacionadas no tipo de problema ou oportunidade e com o nível de conhecimento que o decisor tem na circunstância internas e externas envolvidas no processo de tomada de decisão. (STONER, 1984; AMBONI, 2001).

#### 1.6.9 Dado/ Informação/ Conhecimento

A busca da informação é de extrema importância para o entendimento na necessidade, qual é a causa raiz, e qual será a proporção de diferença que a inovação irá gerar na vida do consumidor.

Os dados podem vir dos seguintes canais: Redes sociais, pesquisa com público-alvo e geral, busca de fornecedores, problemas internos de organizações ou até mesmo com conversas presenciais. Procurar uma informação mais analítica com números é essencial para entender seu papel no mercado e seu *Market Share* para ter uma produção que comporte seu cliente e mantenha o lucro e rotatividade no mercado. Dessa forma, a “falta”

se torna uma necessidade e o produto ou serviço vire essencial na vida e rotina do consumidor final. Não há espaço para organizações inflexíveis que não buscam informações e entendimentos do cliente, Mañas (2001, p.35), afirma: Ha muitas tendências e paradoxos sendo discutidos todos os dias no mundo dos negócios e das organizações. É sempre esperado um conjunto de impactos de grandes proporções e naturalmente, tudo acompanhado de consequências menores que transformaram a vida de todos.

#### 1.6.10 Tomada de Decisão, Tempo Hábil e Adaptação a Mudanças

A tomada de decisão é um processo que envolve escolher uma opção entre várias alternativas disponíveis, considerando diferentes aspectos como as informações disponíveis, as preferências pessoais e as consequências possíveis de cada opção. O tempo hábil, por sua vez, é o período disponível para tomar uma decisão antes que se torne tarde demais para agir. Já a adaptação a mudanças é a capacidade de ajustar-se a novas situações e condições, o que pode ser essencial para tomar decisões eficazes em ambientes de mudança constante.

No Brasil, diversos estudos têm investigado esses temas e suas interações. Por exemplo, Souza e *colleagues* (2020) analisaram como a capacidade de adaptação influencia a tomada de decisão em uma amostra de executivos brasileiros. Os resultados sugeriram que a habilidade de adaptação é um fator importante para o processo de tomada de decisão, especialmente em ambientes incertos e dinâmicos.

Além disso, outros estudos brasileiros têm destacado a importância de gerenciar efetivamente o tempo hábil durante a tomada de decisão. Por exemplo, Medeiros e *colleagues* (2019) investigaram como a gestão do tempo pode afetar a tomada de decisão em situações de pressão. Os resultados sugeriram que a capacidade de gerenciar o tempo de forma eficaz é essencial para tomar decisões acertadas, mesmo sob pressão.

Outros estudos brasileiros têm enfatizado a importância de considerar as características individuais dos tomadores de decisão ao analisar a relação entre esses temas. Por exemplo, Fernandes e *colleagues* (2017) mostraram que a personalidade pode influenciar a capacidade de adaptação a mudanças e, consequentemente, a tomada de decisão.

Em resumo, a tomada de decisão, o tempo hábil e a adaptação a mudanças são temas importantes e inter-relacionados que têm sido investigados em estudos brasileiros.

Compreender esses temas pode ser essencial para tomar decisões eficazes em ambientes complexos e em constante mudança.

#### 1.6.11 Cultura Organizacional

423

De acordo com Robbins (2004, p. 240), a cultura organizacional se refere a um sistema de valores compartilhado pelos membros que difere uma organização da outra, esse sistema se constitui das características valorizadas pela organização. De acordo, seriam sete as características básicas que, em conjunto, captam a essência da cultura de uma organização. São elas:

1. A inovação e a assunção de riscos. O grau em que os funcionários são estimulados a ser inovadores e a assumir riscos.
2. A atenção aos detalhes. Trata-se do grau esperado de precisão análise e atenção aos detalhes.
3. A orientação para os resultados. O grau em que os dirigentes focam os resultados mais do que as técnicas e os processos empregados para alcançá-los.
4. A orientação para as pessoas. O grau em que as decisões dos dirigentes levam em consideração o efeito dos resultados sobre as pessoas na organização.
5. A orientação para a equipe. O grau em que as atividades de trabalho são organizadas mais em função das equipes do que dos indivíduos.
6. A agressividade. O grau em que as pessoas, em vez de afáveis e acomodadas, são competitivas e agressivas.
7. A estabilidade. O grau em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do status quo em contraste com o crescimento.

Segunda Paiva (2019, p.158). A cultura organizacional em suas três instâncias, alguns elementos são passíveis de análise, como os rituais que são realizados e reproduzidos periodicamente, bem como histórias que são contadas e recontadas por anos. Assim, a comunicação é um processo vital para a manutenção da cultura, já que valores e símbolos são fortalecidos (ou enfraquecidos) por meio de linguagens e expressões peculiares de seus membros, configurando-se como outro elemento observável da cultura no nível organizacional.

### 1.6.12 Clima organizacional

Segundo Chiavenato (2006):

Clima organizacional constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica e característica que existe em cada organização. O clima organizacional é o ambiente humano dentro do qual as pessoas de uma organização executam seu trabalho. O clima pode se referir ao ambiente dentro de um departamento, de uma fábrica ou de uma empresa inteira. O clima não pode ser tocado ou visualizado, mas pode ser percebido psicologicamente. (CHIAVENATO, 2006, p.273).

Para Mullins (2001):

O clima organizacional caracteriza-se pela natureza da relação pessoal-organização e pela relação superior-subordinado. Essas relações são determinadas pelas interações entre as metas e objetivos, estrutura formal, processo de gestão, estilos de liderança e comportamento. (MULLINS, 2001, p.347).

Segundo Oliveira (1995, p. 47), clima interno é o estado em que se encontra a empresa ou parte dela em dado momento, estado momentâneo e passível de alteração mesmo em curto espaço de tempo em razão de novas influências surgidas, e que decorre das decisões e ações pretendidas pela empresa, postas em prática ou não, e/ou das reações dos empregados a essas ações ou a perspectivas delas. Esse estado interno pode ter sido influenciado por acontecimentos externos e/ou internos à empresa, e pode ser origem de desdobramentos em novos acontecimentos, decisões e ações internas.

### 1.6.13 Motivação e Engajamento

Segundo Soto (2002), a motivação é a pressão interna surgida de uma necessidade, também interna, que excitando as estruturas nervosas, origina um estado energizador que impulsiona o organismo a atividade iniciando, guiando e mantendo a conduta até que alguma meta seja conseguida ou a resposta seja bloqueada.

Para Chiavenato (2003), o comportamento humano é motivado. A motivação é a tensão persistente que leva o indivíduo a alguma forma de comportamento visando à satisfação de uma ou mais necessidades. A satisfação da necessidade está diretamente proporcional ao estado de equilíbrio. Porém quando este ciclo não se completa este conflito pode ser resolvido a partir de três maneiras diferentes:

- Satisfação da Necessidade: Ocorre quando o ciclo se fecha plenamente.



- **Frustração da Necessidade:** A partir do estado de tensão no organismo, o ciclo é bloqueado impedindo a satisfação e provocando a frustração.
- **Compensação da necessidade:** Quando o ciclo é bloqueado, o impedimento da satisfação é compensado por um desvio em contato para aliviar a tensão. (MORAES, 2004).

As mudanças observadas através da história evoluindo questões organizacionais e sociais fizeram com que os indivíduos mudassem a forma de visualizar o trabalho na atualidade. Dessa forma, os trabalhadores estão buscando se envolver em atividades que lhe tragam prazer e realização, além do desenvolvimento pessoal e profissional. A partir disso surgiu o termo engajamento, que se referem as pessoas que buscam sentir prazer no que fazem e que buscam equilíbrio entre as atividades (SCHAUFELI; DIJKSTRA; VAZQUEZ, 2013).

Já para Gonzales (2006), engajamento é como um estado de espírito positivo associado ao trabalho por três fatores:

- **Vigor:** Se refere ao desejo de se esforçar para que se obtenha bons resultados, mesmo em fase de dificuldades.
- **Dedicação:** São sentimentos ligados a entusiasmo e desafio.
- **Absorção:** Dificuldade em desapegar das atividades e pendências relacionadas ao trabalho, encontra-se sempre concentrado.

#### 1.6.14 Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)

Limongi-França (1996, p.143) define Qualidade de Vida no Trabalho como “conjunto de ações de uma empresa que envolvem a implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho”.

Embora histórico a QVT esteja mais associada a questões de saúde e segurança no trabalho, seu conceito passou na atualidade a sinalizar a emergência de habilidades, atitudes e conhecimentos relacionados a outros fatores, abrangendo agora associações com produtividade, legitimidade, experiências, competências gerenciais e mesmo integração social (LIMONGI-FRANÇA, 2004).

A ênfase da QVT, que antes era focada em combater o sedentarismo e o stress, passou a se dar no equilíbrio entre trabalho e lazer, extrapolando os limites internos das

organizações e passando a envolver tópicos voltados ao bem-estar do indivíduo como um todo (KILIMNIK; SANT'ANNA, 2011).

#### 1.6.15 Tecnologia

426

Carreteiro (2009, p. 41) afirma que:

A tecnologia é um conjunto de conhecimentos práticos, aplicáveis e teóricos, de métodos, procedimentos, diretrizes, experiências, dispositivos e equipamentos, relacionados a um dado produto ou serviço, que definem as possibilidades de produção de bens e serviços para o atendimento de necessidades da sociedade.

O fato de se inserir e utilizar novas tecnologias em um ambiente empresarial resume-se no atendimento das necessidades impostas pelo ambiente em questão. Tais inovações tecnológicas, muitas vezes, até o momento de serem criadas e lançadas, não eram necessárias. Mas, com o passar do tempo, tal necessidade é percebida por seu possível consumidor, que passa, posteriormente, a ficar condicionado a ela e, mais adiante, buscar uma nova tecnologia que a supere (SAES, 2012).

Para Albertin e Moura (2002), os benefícios das tecnologias se traduziram na redução dos custos de produção, na maior flexibilidade de operações, no incremento da capacidade de inovação e na elevação da qualidade dos produtos e processos e, também, da produtividade da empresa.

Considerando a amplitude dos conceitos de novas tecnologias e inovações tecnológicas usualmente adotados, é possível imaginar a enorme abrangência de seus efeitos, tanto do ponto de vista social quanto econômico, político e psicológico na realização do trabalho (GONÇALVES, 1994).

#### 1.6.16 Valorização do Ser Humano

Ingo Wolfgang Scarlet define direitos fundamentais como:

Todas aquelas posições jurídicas concernentes às pessoas, que, do ponto de vista do direito constitucional positivo, forma, por seu conteúdo e importância (fundamentalidade em sentido material), integradas ao texto da Constituição e, portanto, retiradas da esfera de disponibilidade dos poderes constituídos (fundamentalidade formal), bem como as que, por seu conteúdo e significado, possam lhes ser equiparados, agregando-se a Constituição material, tendo, ou não, assento na Constituição formal.

De acordo com Luiz Alberto David Araújo e Vidal Serrano Nunes Junior:

A interpretação sistemática [...] é aquela empreendida à vista das relações de coordenação e subordinação da norma jurídica analisada com as demais normas integrantes do sistema, que situada no mesmo patamar de hierarquia, quer situada em patamar superior.

Na verdade, o objetivo da interpretação sistemática é a análise da norma jurídica como parte do sistema. Assim, interpretar uma norma implica a interpretação do sistema, como um todo.

427

## 1.7 METODOLOGIA

A metodologia é compreendida como uma disciplina que consiste em estudar, compreender e avaliar os vários métodos disponíveis para a realização de uma pesquisa acadêmica. A metodologia, em um nível aplicado, examina, descreve e avalia métodos e técnicas de pesquisa que possibilita a coleta e processamento de informações, visando ao encaminhamento e a resolução de problemas e as questões de investigação (FREITAS; PRODANOV; 2013).

### 1.7.1 Métodos e Técnicas de Pesquisa para Levantamento de Dados

Após conversa com a gestora Fernanda, foi utilizado como método: questionário com os colaboradores da organização desenvolvido pelos alunos de BSI, pesquisa na internet, pesquisas bibliográficas, pesquisa de natureza qualitativa, a fim de apresentar sugestões de métodos e procedimentos para desenvolver um programa de liderança voltado a área de clima organizacional.

#### 1.7.1.2 *Brainstorming*

O *Brainstorming* é uma ferramenta associada à criatividade que é utilizada, geralmente, na fase de planejamento de um projeto, na busca de soluções para determinado problema. O método foi criado em 1939, por Alex Osborn, o qual define o termo *brainstorming* como o ato de “usar o cérebro para tumultuar um problema” (OSBORN, 1987, p. 73).

O *Brainstorming* é um processo de grupos em que indivíduos emitem ideias de forma livre *sem* críticas no menor espaço de tempo possível os grupos devem ter no mínimo cinco

e doze pessoas e é recomendado que a participação seja voluntária com regras claras e por prazo determinado deve se utilizar facilitadores adequadamente para lidar com os grupos. (ISNARD MARSHALL JUNIOR, 2008, p 102).

#### 1.7.1.3 Pesquisa Documental

A pesquisa documental é uma técnica muito utilizada em diversas áreas do conhecimento, especialmente na história, ciências sociais e jurídicas. Essa técnica consiste na análise de documentos, registros e arquivos diversos, com o objetivo de coletar dados e informações relevantes para a pesquisa em questão.

Segundo (Marconi e Lakatos 2010, p. 87) a pesquisa documental é uma fonte importante de informações para os estudos históricos e sociais, uma vez que permite acessar registros e documentos que muitas vezes não estão disponíveis em outras fontes de pesquisa. Já (Gil 2010, p. 120) destaca a importância da análise criteriosa dos documentos e da contextualização das informações obtidas, para evitar conclusões equivocadas e distorções na interpretação dos dados.

Ao utilizar a pesquisa documental em uma pesquisa, é importante ter em mente que a seleção dos documentos a serem analisados deve ser criteriosa, levando em consideração a relevância e a pertinência para o tema em questão. Além disso, é fundamental analisar os documentos de forma crítica e contextualizada, buscando compreender as nuances e particularidades do contexto em que foram produzidos.

Nesse sentido, a pesquisa documental é uma técnica de pesquisa importante e bastante útil para diversas áreas do conhecimento, permitindo o acesso a informações relevantes e muitas vezes exclusivas. Porém, é fundamental que os pesquisadores tenham um olhar crítico e cuidadoso na análise dos documentos, para evitar conclusões precipitadas e distorcidas.

#### 1.7.1.4 Pesquisa na *Internet*

Atualmente, a pesquisa na *internet* se tornou uma das principais ferramentas utilizadas por estudantes, pesquisadores e profissionais de diversas áreas. Com o avanço tecnológico, o acesso à informação se tornou mais fácil e rápido, o que, por um lado,

facilitou o processo de pesquisa, mas, por outro, trouxe algumas dificuldades em relação à qualidade e confiabilidade das fontes consultadas.

Para MARCHIORI (2018), a *internet* é uma das principais fontes de pesquisa na atualidade, uma vez que oferece uma quantidade enorme de informações sobre diversos assuntos. No entanto, segundo o autor, é importante que o pesquisador saiba filtrar e avaliar as fontes consultadas, para garantir a credibilidade e a precisão dos resultados obtidos.

Nesse sentido, BELLUZZO (2019) destaca a importância de se utilizar ferramentas de busca adequadas e de se avaliar a reputação dos sites consultados, a fim de evitar informações falsas ou enganosas. O autor ressalta que, para uma pesquisa eficiente na *internet*, é fundamental que o pesquisador saiba usar palavras-chave específicas e saiba avaliar a relevância e a atualidade das informações encontradas.

Em resumo, a pesquisa na *internet* é uma ferramenta valiosa para a obtenção de informações em diversas áreas, mas é importante que o pesquisador saiba usar as ferramentas adequadas e avaliar a qualidade das fontes consultadas. Como afirma MARCHIORI (2018), "a pesquisa na *internet* pode ser muito útil, desde que seja feita com critério e discernimento".

#### 1.7.1.5 Pesquisa Bibliográfica

A pesquisa bibliográfica é uma técnica fundamental para a obtenção de informações em trabalhos acadêmicos e científicos. Segundo Silva e Menezes (2001, p. 19), a pesquisa bibliográfica consiste na "consulta a livros, revistas, artigos, teses, dissertações, periódicos, resenhas, anais de eventos, entre outros materiais já publicados sobre o tema em estudo". Para que a pesquisa bibliográfica seja eficiente, é importante que o pesquisador utilize fontes confiáveis e atualizadas. Conforme destaca Triviños (1987, p. 101), "a pesquisa bibliográfica não é simplesmente a reunião de informações esparsas, mas a seleção criteriosa de um conjunto de trabalhos que, por suas linhas de argumentação e análise crítica, respondam às questões levantadas pelo pesquisador".

Além disso, é importante que o pesquisador saiba como fazer a leitura e a interpretação dos textos consultados, identificando as informações relevantes para o seu trabalho. Conforme aponta Lakatos e Marconi (2003, p. 171), "a leitura crítica é uma etapa

essencial na pesquisa bibliográfica, pois permite ao pesquisador selecionar as informações relevantes e avaliar a consistência e a qualidade dos trabalhos consultados".

Em resumo, a pesquisa bibliográfica é uma técnica importante para a obtenção de informações em trabalhos acadêmicos e científicos. É fundamental que o pesquisador utilize fontes confiáveis e atualizadas, faça a leitura crítica dos textos consultados e saiba selecionar as informações relevantes.

#### 1.7.1.7 Entrevista Informal

De acordo com Gil (2008), a entrevista informal é a menos estruturada e só se distingue da simples conversação porque tem como objetivo básico a coleta de dados. Nesse tipo de entrevista o que se pretende é uma visão ampla do problema, é recomendada nos estudos exploratórios que visam abordar realidades pouco conhecidas pelo pesquisador, ou oferecer uma visão aproximativa do problema pesquisado.

#### 1.7.2 Métodos e Técnicas de Pesquisa para Análise dos Dados

São várias as ferramentas que estão ao dispor do investigador para que este proceda a sua investigação. No entanto, é necessário que se tenha o devido cuidado para selecionar o método mais indicado no tratamento e análise de dados (ARAÚJO; SILVESTRE; 2011). Por esse motivo as ferramentas técnicas utilizadas no presente estudo foram o *Benchmarking*, *Matriz SWOT* e *5W2H*.

#### 1.7.3 Métodos e técnicas para o plano de ação

Foram utilizados os seguintes métodos: ferramenta própria desenvolvida pela equipe com perguntas para os colaboradores e gestores, *5W2H* e *GANTT*.

##### 1.7.3.1 *Benchmarking*

O *benchmarking* é uma ferramenta de comparação muito utilizada por empresas preocupadas com o seu desempenho e sua posição no mercado (HONG *et al.*, 2012).

A essência do *benchmarking* baseia-se na ideia de que nenhuma organização é melhor em todas as áreas, o que implica reconhecer que existe alguém no mercado que consegue fazer melhor. Em regra, são utilizados os concorrentes mais bem sucedidos como termo de comparação. O objetivo do *benchmarking* é, portanto, estimular e facilitar as mudanças organizacionais e a melhoria de desempenho através da aprendizagem com os outros (KEEGAN, O'KELLY, 2006). O processo de avaliação e comparação pode ser efetuado para a organização como um todo ou visar apenas um determinado processo, departamento ou unidade de negócio (BARBOSA, 2011).

#### 1.7.3.2 5W2H

O *5W2H* é uma ferramenta de gestão que foi desenvolvida para sanar problemas que ocorrem nos processos metodológicos das empresas. De acordo com Lucinda (2016), ela funciona como um *checklist* de atividades bem claras e definidas que devem ser realizadas em um projeto. Essa ferramenta tem a propriedade de resumir as atividades diárias e por conseguinte auxilia no planejamento, distribuição de afazeres, definir os itens que estão contidos em um plano de ação, bem como registrar e estipular prazos para a sua concretização.

Araújo (2011), entende que o *5W2H* auxilia nas decisões a serem tomadas para quem quer implementar um plano de ação de melhorias, constituindo uma maneira para estruturar os pensamentos de maneira bem elaborada, planejada e precisa. Lucinda (2016) esclarece que o *5W2H* são as iniciais de sete perguntas a serem perguntadas a serem respondidas, a fim de que sejam descortinadas quaisquer dúvidas acerca do que será feito. *5W* e *2H* são iniciais de perguntas em inglês. Dessa forma, a ferramenta tem a capacidade de identificar quem serão os responsáveis pelas atividades, o que se deve fazer, quanto tempo tem para realizá-las, quando vai custar, o porquê de se fazê-las e quando vão ser realizadas.



Figura 1 - Princípios do método de 5W2H.

	Termo Original	Traduzido	Ação
<b>5W</b>	What	O quê	O que vai ser realizado?
	When	Quando	Quando essa ação será realizada?
	Why	Por quê	Por quê isso será realizado?
	Where	Onde	Onde essa ação será desenvolvida?
	Who	Quem	Quem é o responsável por isso?
<b>2H</b>	How	Como	Como essa ação será feita?
	How Much	Quanto	Quanto custará para se fazer essa atividade?

Fonte: adaptado de Lucinda (2016)

De acordo com a figura 1, para pôr em prática o plano de ação com 5W2H, deve-se responder qual o objetivo da ação utilizando-se da pergunta “O que?”, depois justificar o porquê dessa ação ter que ser realizada, passando pela definição de qual local será realizada, que prazo terá para se concretizar e quem será o responsável pela sua execução. Uma vez esclarecidas essas perguntas, deve-se planejar como serão realizadas essas atividades e, por fim, quanto será o orçamento para que tudo isso seja concluído.

### 1.7.3.3 Cronograma de GANTT

O Gráfico de *Gantt* exibe uma imagem visual do caminho crítico, este caminho oferece uma rápida visualização das dependências dos processos como um todo, podendo então ajudar na eliminação de gargalos que possam estar impedindo a entrega de uma das etapas. Há várias abordagens de gerenciamento de projetos e a maioria deles sempre aponta o Gráfico de *Gantt* com ferramenta fundamental para descrever o plano (WINGWIT, 2014).

O primeiro passo para a implementação de um Gráfico de *Gantt* é a compreensão da estrutura e divisão do trabalho, dos processos produtivos e o entendimento de como os

processos se relacionam e se diferenciam entre si. Isso quer dizer tem que se conhecer quais atividades são independentes, ou seja, não possuem predecessor e quais são dependentes (SOARES, 2008).

#### 1.7.3.4 Matriz SWOT

Criada por Kenneth Andrews e Roland Cristensen, professores da *Harvard Business School*, e posteriormente aplicadas por inúmeros acadêmicos, a análise *SWOT* estuda a competitividade de uma organização segundo quatro variáveis: *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças). Através destas quatro variáveis, poderá fazer-se a inventariação das forças e fraquezas da empresa, das oportunidades e ameaças do meio em que a empresa atua. Quando os pontos fortes de uma organização estão alinhados com os fatores críticos de sucesso para satisfazer as oportunidades de mercado, a empresa será por cento, competitiva no longo prazo (RODRIGUES, et al., 2005).

Para Martins (2006), a análise *SWOT* é uma das práticas mais comuns nas empresas voltadas para o pensamento estratégico e *marketing*, é algo relativamente trabalhoso de produzir, contudo a prática constante pode trazer ao profissional uma melhor visão de negócios, afinal de contas, os cenários onde a empresa atua estão sempre mudando.

## 2. VIVENCIANDO A INDUSTRIA

### 2.1. História da Empresa

A Empresa estudada Metalúrgica Industrial Ltda. Foi fundada em 14 de janeiro de 1971, ocupando uma área de 200m<sup>2</sup>, no cento de São José dos Pinhais, inicialmente, produzia sistemas de segurança para bancos e mercados em geral, como cofres e portas para caixa forte, ativados por controle remoto. Em 1975, a empresa ingressou como fornecedora de estampados da linha agrícola, produzindo peças para as colheitadeiras *New Holland*, que se instalaram em Curitiba. Como o crescimento do mercado agrícola, a empresa se fortaleceu neste segmento e adquiriu um terreno de 49.260m<sup>2</sup>, onde passou-se a construir sua nova planta com projeto de 7 mil m<sup>2</sup> de área construída, na Rua David

Campista, no bairro Afonso Pena em São Jose dos Pinhais-PR (EMPRESA ESTUDADA,2023).

No ano de 1979, passou a produzir peças para linha de ônibus e caminhões da Volvo do Brasil, fábrica recém-instalada em Curitiba-PR, caracterizando-se cada vez mais como fornecedor de peças. Nesta mesma época incorporou parte da empresa paulista T.R.S – Tratorsolo, aprimorando assim sua tecnologia para a produção de autopeças e fortalecendo também a linha agrícola, deste modo proporcionou um aumento na carteira de cliente da empresa. Na década de 80, já com um parque industrial de máquina mais diversificado, voltando não soa usinagem, ferramentaria e caldeiraria, a empresa foi conquistando know-how e se firmando ainda mais na fabricação de peças e componentes para a Industria Automotiva pesada. Nos anos 90, a Empresa estudada passou a fortalecer para a linha da Mercedes e Scania, na maioria peças que compunham o chassi destes veículos. A Empresa estudada foi sendo conhecida nacionalmente (EMPRESA ESTUDADA, 2023).

Sua missão é desenvolver soluções competitivas e eficientes produzindo peças e conjuntos metálicos, promovendo de modo sustentável a satisfação dos clientes, investidores e servir de orgulho aos colaboradores. E sua missão é ser referência no mercado de atuação por sua credibilidade, qualidade e pontualidade gerando segurança no fornecimento de produtos e soluções ao cliente (EMPRESA ESTUDADA, 2023)

No fim desta década, alcançou sua primeira certificação ISO 9002 e posteriormente as certificações ISO 9001, IATF 16949 e ISO 14001.A partir dos anos 2000, foi conquistando mais clientes na área agrícola e transporte, e início no segmento de construção civil. Passou a fornecer peças para Pá Carregadeira e Retroescavadeira, consolidando-se cada vez mais como fornecedora de autopeças para as montadoras. Atualmente a Empresa estudada possui um amplo Parque Industrial, com completo portfólio de tecnologias e processos de corte primário (laser, oxicorte e plasma), preparação de *blanks*, dobra, estamparia, usinagem, solda, processos de pintura KTL, líquida, pó e montagem, fornecendo produtos para as mais exigentes, montadoras de veículos comerciais pesados, agrícolas e de construção. Dentre elas estão Volvo, Scania, Mercedes, Iveco, DAF, Renault, AGCO, CNH, John Deere, Caterpillar, o abastecimento é feito de matérias-primas das maiores usinas do Brasil (EMPRESA ESTUDADA, 2023).

## 2.2. Ramo de Atuação da Empresa

De acordo com o site Sinaval, a escassez de profissionais qualificados atinge 72% do setor industrial gaúcho, índice superior à média do país (65%). De acordo com a Sondagem Especial Falta de Trabalhador, divulgada nesta quarta-feira pela Federação das Indústrias do Rio Grande do Sul (Fiergs), os maiores gargalos estão nas ocupações de operadores de produção (86,8%) e de nível técnico (77,4%), (SINAVAL, 2023).

À escassez de mão de obra deixa evidente a importância da qualificação como forma de aumentar a produtividade da economia. Caso isso não ocorra, enfrentaremos nos próximos anos uma forte redução do nosso potencial de crescimento", afirmou o presidente da entidade, Heitor José Müller (SINAVAL, 2023).

Enquanto a falta de trabalhador qualificado teve redução nos últimos três anos no país, o problema acelerou no Estado. Em 2010, a média brasileira era de 67% e no Rio Grande do Sul, de 70%. Entre os significativos impactos nas indústrias gaúchas, segundo 82% dos entrevistados, estão as dificuldades em aumentar a produtividade e em evitar desperdícios (SINAVAL, 2023).

As pressões geradas sobre as remunerações elevam os custos de produção e reduzem a competitividade. Esta alternativa, mesmo sendo uma solução de curto prazo, causa sérios desequilíbrios, se colocando como um forte limitador ao crescimento no longo prazo" destacou o presidente da Fieras. A realização de investimentos em automação tem sido mais uma alternativa adotada por parte dos empresários (22%) para amenizar o estrangulamento do mercado de trabalho. A pesquisa verificou que 100% das indústrias precisam investir na qualificação dos seus profissionais, mas 92,5% encontram obstáculos para fazê-lo, tais como a alta rotatividade (48%), devido a forte concorrência no mercado por trabalhadores preparados, e o fraco nível da educação básica (47%), (SINAVAL, 2023).

## 2.3 Contexto da empresa

A Empresa estudada Metalúrgica é uma empresa de grande porte com 1280 funcionários, dos quais 1122 são efetivos e 158 são colaboradores temporários. A empresa é especializada na fabricação de peças e componentes metálicos para diversos setores, como automotivo, aeronáutico e industrial (EMPRESA ESTUDADA, 2023).

Atualmente, a empresa passou por uma grande modernização, com a robotização de todo o processo de produção, o que reduziu significativamente a necessidade de mão-de-obra manual. Como resultado, houve uma grande rotatividade de colaboradores temporários, enquanto a equipe efetiva permaneceu estável, com pouca rotatividade (EMPRESA ESTUDADA, 2023).

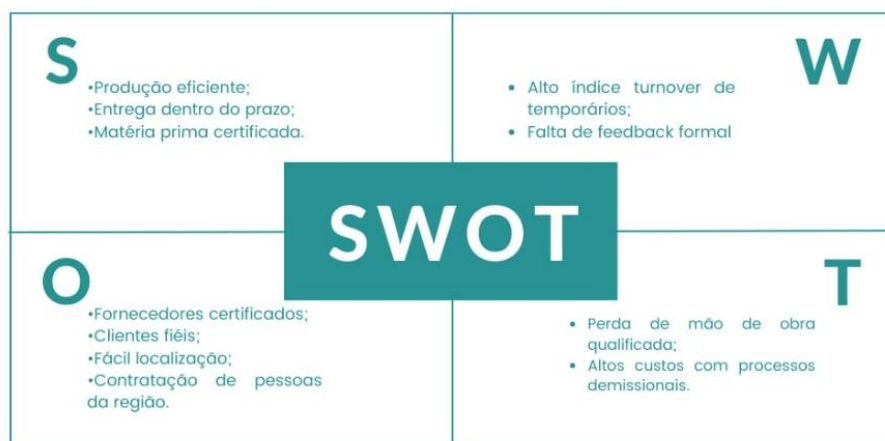
A empresa oferece um pacote de benefícios para seus funcionários, incluindo vale-transporte, plano de saúde com coparticipação, plano odontológico com desconto sem coparticipação, e um cartão de crédito com desconto em folha. A empresa oferece participação nos lucros (PLR), que pode chegar a 20% do lucro líquido da empresa, e a empresa arca com 30% do valor do plano de saúde com coparticipação (EMPRESA ESTUDADA, 2023).

A equipe de recursos humanos está empenhada em garantir que todos os funcionários tenham acesso aos benefícios e que estejam cientes de seus direitos e responsabilidades. Eles também estão trabalhando em estreita colaboração com os gerentes de cada setor, para melhorar a comunicação e garantir que todos os funcionários sejam valorizados e reconhecidos por seu trabalho (EMPRESA ESTUDADA, 2023).

Apesar da redução na mão-de-obra manual, a Empresa estudada Metalúrgica continua sendo um empregador importante na região, com uma forte cultura de trabalho em equipe e um compromisso com a qualidade e a inovação em seus produtos (EMPRESA ESTUDADA, 2023).

Figura 2: Matriz SWOT Empresa estudada.

## SWOT Analysis



Fonte: Autores (2023).

### 3. TROCANDO IDEIAS

Nessa estação serão apresentadas, estudos de casos de seis empresas, de ramos diferentes, com o objetivo de obter informações sobre o atual cenário dentro das empresas. É um método de estudo descritivo que coleta e analisa dados de maneira bem abrangente, permitindo aprofundar conhecimento sobre cada empresa. O método é necessário e essencial para que se identifique os benefícios e as possíveis falhas na pesquisa por uma solução.

#### 3.1 ESTUDO DE CASO 1: MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DO SETOR ADMINISTRATIVO DA PREFEITURA MUNICIPAL DE PASSO DO SOBRADO.

O quadro 1, apresenta um estudo de caso no setor administrativo da prefeitura municipal de Passo do Sobrado, onde foi realizado uma pesquisa entre os colaboradores para identificar a motivação e satisfação no ambiente de trabalho.

##### QUADRO 1: MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DO SETOR ADMINISTRATIVO DA PREFEITURA MUNICIPAL DE PASSO DO SOBRADO.

Fonte	Setor administrativo da Prefeitura Municipal de Passo do Sobrado (STAUB, RS).
Qual era o problema?	Identificar a motivação e satisfação dos funcionários que desempenham suas funções no setor administrativo da Prefeitura Municipal.
O que foi feito?	Levantamento de dados, onde foi realizada a interrogação direta com os funcionários desta administração cujo comportamento se deseja conhecer, sendo assim aplicado um questionário aos vinte funcionários do setor em questão, com perguntas de múltipla escolha.
Como foi feito?	O questionário aplicado foi dividido em duas partes, a primeira parte apresentou sete questões de múltipla escolha, onde procurou identificar o perfil dos funcionários da organização pesquisada. A segunda composta por vinte e cinco questões, as quais se trata de fatores motivacionais e suas influências no contexto.
Quando foi feito?	Não mencionado.
Resultados obtidos	Notou-se que existe certa insatisfação do funcionário quanto a possibilidade de ascensão profissional dentro da organização. Na maioria das vezes são reconhecidos pelo seu trabalho de uma forma “teórica”, mas devido à falta de um plano de carreira estruturado, a esperança de um “cargo melhor” fica estagnada. O nível de satisfação diminui quando os cargos e atividades ficam vulneráveis à interferência do poder político, pois a missão dos funcionários de um órgão público é prestar serviços à sociedade. Porém, isto muitas vezes sofre contradições, devido à limitação de recursos recebidos. E quando há disponibilidade de recursos, eles tendem a depender da decisão política e das flutuações da economia do Estado, dificultando o desenvolvimento dos processos, até mesmo na disponibilidade de materiais, equipamentos e manutenções das instalações que são necessárias para os funcionários realizarem seus trabalhos de forma confortável e correta.



Observações	Recomenda-se maior atenção, por parte das chefias, ao potencial humano dentro da organização; uma reflexão sobre procedimentos e mecanismos atuais de motivação funcional; melhor adequação do espaço físico e equipamentos, obedecendo à ergonomia e saúde laboral dos funcionários; disponibilidade de mais cursos e maior treinamento; e ainda existe a necessidade de elaborar um plano de carreira estruturado, possibilitando assim o crescimento profissional do funcionário.
-------------	--

Fonte: Autores, 2023.

### 3.2 ESTUDO DE CASO 2: CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL EM UMA AGÊNCIA BANCÁRIA DA REDE PÚBLICA EM SP.

O quadro 2 apresenta um estudo de caso em uma agência bancária da rede pública em São Paulo, onde foi realizado uma pesquisa entre os colaboradores para saber sobre o clima e a cultura organizacional.

#### QUADRO 2: CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL EM UMA AGÊNCIA BANCÁRIA DA REDE PÚBLICA EM SP.

Fonte	Clima e Cultura Organizacional (ASSIS, SP).
Qual era o problema?	O nível de satisfação dos funcionários com o clima e com a cultura organizacional em uma agência bancária.
O que foi feito?	Foi realizada uma pesquisa de satisfação com todos os funcionários da agência bancária.
Como foi feito?	A pesquisa possuía 12 perguntas, onde 87% dos colaboradores responderam algumas perguntas sobre satisfação com benefícios, salário, horário, apoio dos supervisores e sobre a relação com os colegas.
Quando foi feito?	Em 2014.
Resultados obtidos	Após a realização da pesquisa foi possível identificar que a maioria dos funcionários estavam satisfeitos com a empresa, mas foi encontrado pontos que devem ser melhorados. 79% dos funcionários consideram importante a melhoria no sistema de informática, contratação de novos funcionários, menos cobrança por seus supervisores, melhora na comunicação e aumento dos benefícios, para obterem um melhor desempenho em seus serviços. Destacam a ausência de melhorias no seu ambiente de trabalho, deixando nítido a necessidade de um compromisso maior da empresa com os colaboradores. Sem contar a falta de cooperação entre a equipe com a empresa, pois acreditam que muitas pessoas trabalham desmotivadas, necessitando uma mudança de funções que se adeque ao perfil do colaborador.
Observações	Através da pesquisa de satisfação foi possível observar que a maioria dos funcionários trabalham satisfeitos e que cerca de 11% não está satisfeito com o trabalho. Apesar desse ponto devem ser ouvidas para ser desenvolvidas as melhorias interna na agência. Algumas sugestões apontadas são: o reconhecimento pelo desempenho, a valorização e o comprometimento de cada funcionário, melhor distribuição nas tarefas, melhoria na comunicação interna e externa e aumento de funcionários, pois desse modo irá aumentar o bom humor dos funcionários, favorecendo as relações e aumentando as oportunidades de crescimento.

Fonte: Autores, 2023.

### 3.3 ESTUDO DE CASO 3: CLIMA ORGANIZACIONAL, SETOR FRIGORÍFICO NO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL.



O quadro 3, apresenta um estudo de caso em um frigorífico no estado de Mato Grosso do Sul, onde foi realizada uma pesquisa para o setor administrativo, com questões sobre chefia, recompensa, conforto físico, pressão e clima organizacional.

**QUADRO 3: CLIMA ORGANIZACIONAL: SETOR FRIGORÍFICO NO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL**

Fonte	Clima Organizacional no setor frigorífico.
Qual era o problema?	A realização de pesquisas de clima pode contribuir para melhorar a qualidade das condições de trabalho, consequentemente dos resultados do setor, contribuindo para compreender o que leva ao sucesso ou ao fracasso de uma organização, no setor administrativo.
O que foi feito?	A realização de pesquisas de clima pode contribuir para melhorar a qualidade das condições de trabalho, consequentemente dos resultados do setor, contribuindo para compreender o que leva ao sucesso ou ao fracasso de uma organização.
Como foi feito?	Perguntas para o setor administrativo sendo a escala é composta de 63 perguntas divididas em cinco fatores: Apoio da chefia e da organização (Fator 1 - com 21 questões), recompensa (Fator 2 - com 13 questões), conforto físico (Fator 3 - com questões), controle/pressão (Fator 4 - com 9 questões) e coesão entre colegas (Fator 5 - com 7 questões) São 15 colaboradores, mas apenas 12 responderam
Quando foi feito?	A pesquisa foi feita no setor administrativo do frigorífico em Mato Grosso do Sul, realizada em agosto de 2018.
Resultados obtidos	Em relação ao apoio da chefia e da organização, foi neutro, mas sendo possível dizer que quem respondeu o questionário tem uma insatisfação sobre a qualidade do clima, já sobre a chefia mostra apoio dos colaboradores a execução de suas tarefas. Em relação a recompensa esta neutro as respostas, sobre conforto físico foi bem acima da média ao contrário das anteriores, o clima organizacional ficou acima da média. No fator controle/pressão, ocorre o inverso dos demais fatores, ou seja, quanto mais elevada for a média obtida, pior é o clima organizacional e, quanto mais baixa melhor é o clima, consta de acordo com a pesquisa um clima neutro, porém próximo a média que indica tendência a clima organizacional ruim. O último fator é coesão entre colegas, indica que os colaboradores do setor administrativo têm insatisfação quanto a existência de um clima organizacional
Observações	O presente estudo permite de acordo com as respostas dos colaboradores que os principais benefícios da pesquisa de clima organizacional são de prevenção de crises internas, da qualidade do ambiente de trabalho, assim pegar dados, e fornecer feedbacks mais exatos e melhorar o nível de qualidade de vida dos colaboradores no ambiente de trabalho. Um dos principais objetivos da pesquisa, foi a avaliação do grau de satisfação dos colaboradores em relação a organização, de acordo com as respostas detecta onde está tendo um maior problema na organização, é possível solucionar o problema mais rápido e com facilidade. O estudo desta a união dos colaboradores e a receptividade de novos integrantes da equipe, com a pesquisa e seu resultado, destaca a necessidade da empresa de melhorar seu ambiente físico de trabalho para atender as necessidades físicas, ergonômicas, facilidade na execução das tarefas e acessibilidades para pessoas com deficiência.

Fonte: Autores, 2023.

### 3.4 ESTUDO DE CASO 4: CLIMA ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO EM UMA FÁBRICA DE LATICÍNIOS DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO.

O quadro 4, apresenta um estudo de caso em uma fábrica de laticínios no Rio de Janeiro, onde foi realizada uma pesquisa para identificar fatores de satisfação e insatisfação, no ambiente de trabalho.

**QUADRO 4: CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL EM UMA FÁBRICA DE LATICÍNIOS NO RIO DE JANEIRO**

Fonte	Este texto é resultado de uma pesquisa apresentada no XXXIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção, realizado em Santos, São Paulo, Brasil, de 15 a 18 de outubro de 2019.
Qual era o problema?	O objetivo da pesquisa era identificar e analisar o clima organizacional de uma fábrica de laticínios do estado do Rio de Janeiro. Para isso, foi necessário traçar o perfil dos trabalhadores da referida instituição e identificar fatores relevantes de satisfação e insatisfação no ambiente de trabalho.
O que foi feito?	A pesquisa de clima organizacional foi realizada para avaliar as variáveis relacionadas à gestão da instituição. Foram coletados dados sobre a satisfação e motivação dos funcionários em relação aos valores e atitudes que afetam o comportamento de todos. A pesquisa incluiu uma análise das manifestações dos colaboradores para identificar os fatores que precisavam ser aperfeiçoados.
Como foi feito?	A pesquisa de clima organizacional foi realizada por meio de questionários aplicados aos funcionários da fábrica de laticínios. Os questionários foram elaborados com base em escalas de avaliação e perguntas abertas para identificar os fatores que influenciam o clima organizacional. Os resultados foram analisados e interpretados estatisticamente.
Quando foi feito?	A pesquisa foi realizada em uma fábrica de laticínios do estado do Rio de Janeiro antes do XXXIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção, que ocorreu de 15 a 18 de outubro de 2019.
Resultados obtidos	A pesquisa de clima organizacional evidenciou que as variáveis relacionadas à gestão da instituição possuem uma média satisfatória na pesquisa, concluindo-se que o êxito na organização é resultado da boa gestão do atual intendente. No entanto, a empresa precisa estudar novas políticas de benefícios e remunerações, visto que estas variáveis obtiveram um baixo grau de avaliação. Ambas são fatores determinantes na análise de satisfação e motivação.
Observações	O presente estudo evidencia a importância de as empresas avaliarem o seu clima organizacional, visto que este permite a adoção de estratégias que tornam os recursos humanos uma vantagem competitiva. A pesquisa de clima organizacional é necessária em organizações de grande, médio e pequeno porte, independentemente do seguimento, mesmo que estas não apresentem sintomas que indiquem problemas com o clima. Por fim, conclui-se que a atmosfera psicológica de uma organização envolve a satisfação e motivação dos funcionários em relação aos valores e atitudes que afetam o comportamento de todos. A pesquisa de clima organizacional analisa as manifestações dos colaboradores para que os gestores da organização identifiquem os fatores que precisam ser aperfeiçoados, possibilitando assim a elaboração e aplicação medidas que viabilizem uma melhor qualidade de vida no trabalho.

Fonte: Autores, 2023.

### 3.5 ESTUDO DE CASO 5: CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO SETOR ATACADISTA.

No quadro 5, apresenta um estudo de caso em uma empresa do setor atacadista de artigos de papelaria e armário que atua no ramo há 12 anos e atende o interior do Rio de

Janeiro e todo o estado de Espírito Santo. É atualmente dirigida por seus fundadores e conta com um quadro de 70 colaboradores, entre funcionários e representantes comerciais.

**QUADRO 5: CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA DO SETOR ATACADISTA NO INTERIOR DO RIO DE JANEIRO.**

Fonte	Clima organizacional no setor atacadista.
Qual era o problema?	A pesquisa teve como objetivo ser uma ferramenta para apontar os pontos positivos e negativos do clima organizacional da empresa para buscar soluções de melhoria eficientes e pontuais para cada problema exposto.
O que foi feito?	Foi realizada na instituição uma pesquisa, entre os dias 19 e 27 do mês de maio de 2009, através da aplicação de questionários contendo 51 perguntas diretas, com as opções de resposta “sim”, “não” e “às vezes”, e 02 perguntas abertas, que foram respondidas livremente.
Como foi feito?	Optou-se pela aplicação da pesquisa apenas aos colaboradores, não abrangendo os representantes comerciais por trabalharem de forma autônoma, não participando diretamente das atividades internas da empresa. Os questionários foram entregues na empresa, dentro de envelopes individuais para que cada respondente pudesse lacrá-lo após o preenchimento, garantindo assim, o sigilo das informações contidas e a confiança por parte dos respondentes. Mesmo com essa garantia, houve uma significativa abstenção por parte dos funcionários, uma vez que, dos 56 questionários distribuídos 37 foram respondidos, e alguns destes apenas parcialmente. Após findo o prazo combinado, todos os questionários foram retirados junto à recepcionista da instituição. Os dados obtidos foram organizados, tabulados e analisados utilizando-se da porcentagem como medida matemática para medi-los estatisticamente e comparar os valores obtidos.
Quando foi feito?	A pesquisa foi realizada entre os dias 19 e 27 do mês de maio de 2009.
Resultados obtidos	A partir da análise dos dados obtidos na pesquisa de clima de clima organizacional realizada, foi possível observar que, de modo geral os funcionários se mostraram satisfeitos com a organização, sendo que 81% deles afirmaram sentir orgulho de trabalhar na empresa e 70% dos funcionários sentem-se motivados para o trabalho. A comunicação interna mostrou-se favorável entre a empresa e a equipe. Os dados indicam que os funcionários consideram as informações disponíveis nos quadros de avisos e as solicitações feitas pela gerência claras e suficientes ao bom desenvolvimento de suas atividades, o que pode não estar ocorrendo entre os diversos setores, onde a comunicação foi apontada como adequada por apenas 43% dos funcionários. Os respondentes consideram que os líderes possuem as habilidades gerencias necessárias à posição ocupada, mostrando-se receptivos as críticas, buscando a solução para os problemas, estimulando a cooperação entre as pessoas e a participação da equipe na tomada de decisões. Como ponto negativo, os dados indicam que 35% dos funcionários acreditam que seus superiores dispensam tratamento diferenciado aos funcionários e 30% consideram o tratamento dispensado apenas em parte igualitário, o que merece atenção por parte dos gestores. As pessoas sentem-se valorizadas e reconhecidas pelo trabalho que realizam, apesar de apenas 30% delas afirmarem receber elogios, o que parece não ser considerado pela equipe como desfavorável.
Observações	A pesquisa revelou poucos pontos considerados negativos na organização, inicialmente indicando que os funcionários se sentem satisfeitos e motivados para o trabalho, o que torna o clima organizacional favorável ao desenvolvimento das atividades, da empresa e das pessoas. Os resultados obtidos na pesquisa mostram apenas como os respondentes se sentiam em relação às questões abordadas no momento da aplicação do questionário, o que pode variar de acordo com diversos aspectos, inclusive o período em que os dados foram coletados. Porém, a formação do clima organizacional é um processo contínuo, já que tanto as pessoas quanto o ambiente se modificam, assim como suas necessidades

Fonte: Autores, 2023.

### 3.6 ESTUDO DE CASO 6: CLIMA ORGANIZACIONAL, ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA DE RECONDICIONAMENTO DE PNEUMÁTICOS.

O quadro 6 apresenta, um estudo de caso em uma indústria de recondicionamento de pneumáticos, onde foi realizado uma pesquisa com os funcionários, sobre o clima organizacional, tais como liderança, comunicação e motivação.

442

#### QUADRO 6 – CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA INDÚSTRIA DE RECONDICIONAMENTO DE PNEUMÁTICOS.

Fonte	Clima organizacional na indústria F.M Pneus LTDA, empresa do segmento de recondicionamento de pneumáticos, com unidades em Maravilha-SC, Toledo-PR e Videira-SC.
Qual era o problema?	O processo de gestão de pessoas, há grande perspectiva de avanços em termos de qualidade, relacionamento e de imagem.
O que foi feito?	Foi realizada uma pesquisa em três unidades do grupo- Maravilha, Toledo e Videira, buscando avaliar a satisfação das pessoas em relação a prática de recursos humanos.
Como foi feito?	Foi feita de forma censitária, ou seja, o questionário foi respondido por todos os colaboradores da empresa, em um total de 186 funcionários.
Quando foi feito?	Julho a agosto de 2022.
Resultados obtidos	Analisando as principais deficiências, foram elaboradas propostas de reestruturação da área Gestão de Pessoas, objetivando uma atuação mais estratégica. Das propostas sugeridas destacam-se o feedback dos resultados da pesquisa aos colaboradores; a criação de um órgão de staff de Gestão de Pessoas objetivando a integração e descentralização das políticas de RH; a implementação do planejamento estratégico de gestão de pessoas através do órgão de Staff e, por último, a implantação de estratégias de Gestão de Pessoas, destacando-se: gestão e avaliação, recrutamento e seleção, desenvolvimento de pessoas, políticas de cargos e salários e clima organizacional.
Observações	Esse estudo de caso representa uma interessante oportunidade para analisar a satisfação das pessoas no ambiente de trabalho, e os reflexos das políticas de Recursos Humanos adotadas pela empresa. Diante dessa nova realidade, na qual as pessoas são consideradas o principal agente de mudanças, o clima organizacional revela-se como uma importante referência para avaliação da performance da empresa em relação aos seus clientes internos, gerando um valioso feedback para o planejamento das estratégias de negócio da empresa.

Fonte: Autores, 2023.

### 3.7. PROPOSTAS E ALTERNATIVAS DE SOLUÇÕES COM A EMPRESA NG COR.

O quadro 7, apresenta alternativas de solução do clima organizacional em virtude do alto índice de *turnover*, falta de *feedback*, perda de mão de obra qualificada e altos custos demissionais.

As propostas de soluções são: avaliação de desempenho, pesquisa de satisfação, oportunidades de crescimento, realizar *feedbacks* constantes, treinamento para líderes, motivação e política de benefícios.

443

**QUADRO 7: MATRIZ SWOT – PROBLEMAS E ALTERNATIVAS DE SOLUÇÃO PARA EMPRESA ESTUDADA**

AMEAÇAS E FRAQUEZAS DA SWOT	ALTERNATIVA DE SOLUÇÃO
Alto índice <i>turnover</i> de temporários	Avaliação de desempenho, pesquisa de satisfação, oportunidades de crescimento
Falta de <i>feedback</i>	Desenvolver uma cultura de <i>feedbacks</i>
Perda de mão de obra qualificada	Programa de treinamento para os líderes, aplicação de testes antes da contratação e aumento da produtividade
Altos custos com processos demissionais.	Diminuir índice de rotatividade, com motivação e política de benefícios

Fonte: Autores, 2023.

#### 4. HORA DE FALAR.

Nessa estação serão apresentados os gráficos com o questionário que foi respondido pelos colaboradores, planos de ação para as fraquezas e as ameaças apresentadas na matriz SWOT, foi elaborado 5W2H para cada caso encontrado, levantamento de orçamentos para cursos específicos e o cronograma de *Gantt* com início em julho de 2023.

**QUADRO 8: 5W2H VOLTADO AO ALTO ÍNDICE DE *TURNOVER* DE TEMPORÁRIOS**

5W					2H	
O quê?	Porque?	Onde?	Quem?	Quando?	Como?	Quanto?
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	Para estimar a performance dos colaboradores	Na empresa	Pela equipe de Recursos Humanos (RH) e os líderes	01/07/2023	Após a realização das reuniões, a cada três meses	15 min
PESQUISA DE SATISFAÇÃO	Para identificar melhorias para implementar dentro da empresa	Na empresa	Pelos gestores e líderes	01/07/2023	Após a realização das reuniões, a cada três meses	15 min
OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO	Para adquirir habilidades e competências, alcançando seus objetivos e futuras efetivações	Fora da empresa	Pela equipe de Recursos Humanos (RH) e os líderes	A partir de 20/07/23	Realizando efetivações, após 3 meses se o funcionário mostrar produtividade	3 meses

Fonte: Autores, 2023.

Torna-se necessário a equipe de Recursos Humanos e os líderes realizarem uma avaliação de desempenho com os colaboradores, nos setores da empresa para identificar seus pontos bem desenvolvidos e definir os que ainda precisam aprimorar. Juntamente com uma pesquisa de satisfação para identificar, segundo os colaboradores, o que a organização poderá melhorar, pois é indispensável ouvir todas as partes interessadas a



qual afetam o desempenho da organização. Essas sugestões podem ser discutidas após as reuniões de rotinas a cada três meses durante uns 15 minutos no dia 1 de julho de 2023.

A possibilidade crescimento incentiva o colaborador a desenvolver suas habilidades e alcançar suas metas e objetivos pessoais e profissionais. Contratando temporários, é possível verificar o seu perfil durante os 3 primeiros meses. Caso o colaborador se adapte com o trabalho, o mesmo é convidado pela equipe de Recursos Humanos e os líderes, a realizarem uma contratação direto com a empresa, ou seja, ser efetivado e passa a participar do plano de benefícios. Realizar a partir do dia 20 de julho de 2023.

#### 4.3 FALTA DE *FEEDBACKS*

*Feedback* é a forma do gestor de dar opinião e ajustar a forma de trabalho do empregado. Dessa forma e alinhado por onde o mesmo deve seguir seus objetivos. Realizado o *Feedback* é possível analisar e avaliar o estado atual do liderado, realizar sugestões e acompanhar a evolução dele na organização. A seguir o quadro 9 irá abordar as propostas de solução para implementação na organização.

QUADRO 9: 5W2H VOLTADO A FALTA DE *FEEDBACKS*

5W					2H	
O quê?	Porque?	Onde?	Quem?	Quando?	Como?	Quanto?
<b>FEEDBACK COM AS EQUIPES</b>	Para promover uma aproximação entre os membros	Nos setores da empresa	Pelos líderes e gestores	A partir do 01/07/2023	Em reuniões mensais com todos membros da equipe	60 min
<b>FEEDBACK INDIVIDUAL</b>	Para um ambiente inclusivo e favorável, ao desenvolvimento e crescimento pessoal e profissional	Nos setores da empresa	Pelos líderes e gestores	A partir do 01/07/2023	Em reuniões trimestrais com cada indivíduo	30 min

Fonte: Autores, 2023

Os *feedbacks* podem ser concedidos aos colaboradores em reuniões de rotinas, durante 1 hora nos setores da empresa, realizadas pelos líderes e gestores a partir do dia 1 de julho de 2023 com o objetivo de realizar um *feedback* com toda a equipe, para apresentar seus resultados e criar uma aproximação entre os membros. E efetuando *feedbacks* individuais, em reuniões trimestrais durante 30 minutos nos setores da empresa, realizadas pelos líderes e gestores a partir do dia 1 de julho de 2023, para um melhor relacionamento entre líder e colaborador e para acompanhar o desenvolvimento do mesmo.

#### 4.4 PERDA DE MÃO DE OBRA QUALIFICADA

Atualmente encontrar uma boa mão de obra qualificada para as empresas tem se tornado um processo escasso e caro. A perda de mão de obra qualificada afeta os resultados positivos da empresa.

Diante desse cenário, foi realizado um quadro 5W2H, o quadro 10, como plano de ação para propor soluções que podem ser implantadas na organização com intuito de desenvolver melhor as habilidades para que os líderes estejam capacitados, para se relacionar com seus subordinados.

QUADRO 10: 5W2H VOLTADA A PERDA DE MÃO DE OBRA QUALIFICADA

5W					2H	
O quê?	Porque?	Onde?	Quem?	Quando?	Como?	Quanto?
Cursos especializados	Para que os líderes ajudem os colaboradores a desenvolverem novas habilidades	On-line	Pela equipe de Recursos Humanos (RH) e os líderes	A partir de 15/08/2023	Incentivando os líderes a se especializarem em cursos que podem ser realizados on-line	de 2h 30 min a 60h
Aplicação de testes na hora da contratação	Para obter mão de obra qualificada	No chão de fábrica da empresa	Pelos líderes	No dia da entrevista	Na fábrica será mostrado o passo a passo e avaliado o candidato	de 30 a 60 min
Aumento da produtividade	Para garantir maior eficiência na realização das tarefas, entregando o produto com qualidade, impactando nas metas e lucros da empresa	Nos setores da empresa	Por toda equipe de produção	A partir de 05/10/23	Em uma reunião criar metas e métodos de trabalho para os operadores de produção, mostrando seus resultados	30 min

Fonte: Autores, 2023.

A capacitação dos líderes e de extrema importância para a empresa, tendo em vista que possuirá uma mão de obra qualificada e lucro intelectual, além de melhorar o relacionamento e a comunicação com seus subordinados, motivando os colaboradores a crescer em sua carreira. Para isso, a equipe de Recursos Humanos juntamente com os líderes, deverão efetuar a realização de cursos voltados a liderança, a partir do dia 15 de agosto de 2023 de forma *on-line*, pelas plataformas do Grupo Voitto, EducaEdu Brasil e Prime cursos com duração entre 2 horas e 30 minutos a 60 horas.

Aplicação de testes na hora da contratação ajuda medir as competências técnicas de cada candidato. É importante para uma melhor tomada de decisão do RH, juntamente com os líderes e assim reduzir problemas como rotatividade. Deverão ser realizadas no chão de fábrica no período de 30 a 60 minutos.

O aumento da produtividade é buscado em todas as empresas, principalmente na área de produção. Em uma reunião de aproximadamente 30 minutos, por toda a equipe de



produção, poderá ser criado metas e métodos de trabalho para os operadores de produção com o objetivo de mostrar seus resultados, a partir do dia 5 de outubro de 2023.

Pensando em cursos de liderança, O quadro 11 apresenta orçamentos e o conteúdo de três cursos sobre Liderança no chão de fábrica, sendo *on-lines* e gratuitos e chegando a custar R\$ 1190,00.

QUADRO 11: PLANO DE ORÇAMENTO DE CURSOS

Curso	Instituição	Conteúdo	Tempo	Valor
Gestão de produção	Prime Cursos	Introdução a Administração Principais Fundamentos da Gestão da Produção e o Controle de Eficiência Projetos em Gestão da Produção Tipos de Operações nos Projetos com suas Aplicações Escolher o Local Ideal para as Atividades da Organização Determinando o Layout Físico Produtivo e Tipos de Layouts Postos de Trabalho - Ergonomia e Riscos As Atividades de Planejamento e Controle da Produção (PCP) PCP - Previsão da Demanda Sistemas Mais Comuns Utilizados no PCP - MRP / MRP II Sistemas Mais Comuns Utilizados no PCP - JIT (Just in Time) Sistemas Mais Comuns Utilizados no PCP - OPT (Optimized Production Technology) Eficiência Produtiva - Tempos e Métodos Eficiência Produtiva - Máquinas e Mão-de-Obra Eficiência Produtiva - Cálculos de Produção Simulação de Cálculo de Produção Gestão de Estoques - Conceito e Funções Básicas Gestão de Estoques - Política de Reposição e Utilização	30h	Gratuito
Liderança no chão de fábrica	Grupo Voitto	Módulo 1. Entendendo a organização como um sistema Módulo 2. A importância de uma liderança efetiva nas organizações Módulo 3. O papel do líder no chão de fábrica Módulo 4. O papel da equipe nas organizações Módulo 5. Comunicação com a ferramenta essencial para liderança	16h	10x R\$97,00 ou R\$873,00 a vista
Formação de líderes para o chão de fábrica	EducaEdu Brasil	A indústria como um sistema e a visão do líder A produção: alvo de líder fábrica Planejamento e controle da produção sua Inter-relação com outras áreas Planejamento da produção e o papel do líder Evolução da liderança no chão de fábrica Chefia e gerenciamento no chão de fábrica O líder do chão de fábrica e a gestão de pessoas Liderança no chão de fábrica: uma ferramenta estratégica Motivação: incentivando pessoas	9h	R\$1190,00

Fonte: Autores, 2023.

## 4.5 ALTOS CUSTOS COM PROCESSOS DEMISSIONAIS

Por conta do alto índice *Turnover*, o processo demissional se torna um grande custo para a empresa. Uma maneira de evitar esses custos e promover a organização, para que os colaboradores queiram continuar na mesma. A seguir o quadro 12 irá abordar as propostas de solução para implementação na organização.

QUADRO 12: 5W2H VOLTADA AOS CUSTOS COM PROCESSOS DEMISSIONAIS

5W					2H	
O quê?	Porque?	Onde?	Quem?	Quando?	Como?	Quanto?
Diminuição da rotatividade	Para diminuir gastos com admissão e demissão, e construir um plano de carreira	Nos setores da empresa	Pela equipe de Recursos Humanos (RH)	A partir de 15/08/2023	Em uma reunião criar plano de incentivo, com benefícios iguais a todos	50 min
Motivação	Para manter os funcionários interessados na empresa e melhorar o seu desempenho	Nos setores da empresa	Pela equipe de Recursos Humanos (RH)	A partir de 20/08/2023	Realizar eventos e almoços com pratos comemorativos, feedbacks periodicos	30 min
Política de benefícios	Para aumentar o engajamento dos funcionarios na empresa e alcançar bons resultados	Nos setores da empresa	pela equipe de Recursos Humanos (RH)	A partir de 01/09/2023	Oferecendo benefícios harmoniosos a todos	30 min

Fonte: Autores, 2023.


A organização, deve realizar uma reunião de aproximadamente 50 minutos, a partir do dia 15 de agosto de 2023, para definir um plano de incentivo junto com os benefícios. Tendo bons benefícios e um plano de carreira, o funcionário observa a oportunidade de crescimento se sente mais motivado a continuar naquele ambiente. Para isso, pode ser implantado uma política de benefícios através de uma reunião de aproximadamente 30 minutos pela equipe de RH, a partir do dia 01 de setembro de 2023.

Existem diversas maneiras de se motivar os funcionários, uma forma simples e prática é realizando pequenos almoços em datas comemorativas, organizados pela equipe de RH e também *feedbacks* construtivos, pois isso demonstra interesse da empresa pelos seus funcionários e aproxima o colaborador do seu supervisor. Podendo ser realizado a partir do dia 20 de agosto de 2023, levando cerca de 30 minutos para sua conclusão.

## 4.6 GANTT

Foi elaborado o cronograma *GANTT* no período de julho de 2023 a dezembro de 2023, conforme quadro 13 para aplicações das ações conforme a ferramenta de melhoria *5W2H*.

QUADRO 13: CRONOGRAMA DE GANTT

	Cronograma de GANTT /2023					
	jul/23	ago/23	set/23	out/23	nov/23	dez/23
Avaliação de desempenho	01/jul				01/nov	
Pesquisa de satisfação	01/jul				01/nov	
Oportunidade de crescimento	20/jul				01/nov	
Feedback com as equipes	01/jul	01/ago	01/set	01/out	01/nov	01/dez
Feedback individual	01/jul				01/nov	
Cursos especializados		15/ago				
Aplicação de testes na hora da contratação	xx/jul	xx/ago	xx/set	xx/out	xx/nov	xx/dez
Aumento da produtividade				05/out		
Diminuição da rotatividade		15/ago				
Motivação		20/ago	20/set	20/out	20/nov	20/dez
Política de benefícios			01/set	01/out	01/nov	01/dez

Fonte: Autores, 2023.

448

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao finalizar este projeto integrador sobre o clima organizacional na Empresa estudada Metalúrgica, é importante destacar que a pesquisa realizada com os colaboradores proporcionou uma oportunidade valiosa de relacionar teoria e prática. No entanto, enfrentamos algumas dificuldades consideráveis em termos de entendimento em grupo, devido a divergências entre os membros da equipe.

Apesar das desavenças internas, adquirimos amplo conhecimento sobre o tema abordado, é fundamental ressaltar que essa experiência nos permitiu obter insights valiosos ao compreender as dificuldades enfrentadas pelos colaboradores dentro da organização. Os pontos positivos desse trabalho residem na obtenção de informações concretas e reais, provenientes dos próprios funcionários, através de pesquisa de clima a organizacional aplicada na empresa.

Ao analisar os resultados da pesquisa, observamos que diversos desafios afetam diretamente o clima organizacional na Empresa estudada Metalúrgica. Essas dificuldades podem envolver a comunicação interna, o relacionamento entre os colaboradores, a falta de reconhecimento e valorização, *feedback* informal entre outros fatores que podem impactar negativamente a motivação e o bem-estar dos funcionários.

Conclui-se que a empresa Empresa estudada Metalúrgica adote medidas para promover uma cultura organizacional mais positiva e saudável.

Essas ações podem incluir a implementação de programas de capacitação e desenvolvimento profissional, de gestores para poderem lidar com situações de divergências na equipe, o estímulo à comunicação efetiva e à colaboração entre as equipes, além de práticas que valorizem e reconheçam o trabalho dos funcionários.

É fundamental que a empresa se comprometa com ações concretas para melhorar o clima organizacional, levando em consideração os dados e feedback obtidos durante esta pesquisa.

Afinal, um clima organizacional positivo não apenas impacta o bem-estar dos colaboradores, mas também contribui para o aumento da produtividade, da satisfação no trabalho e, conseqüentemente, para o sucesso da empresa como um todo.

## REFERÊNCIAS:

ARAÚJO, Joaquim Felipe; SILVESTRE, Hugo Consciência. **Metodologia para a Investigação Social**. Lisboa: Escolar Editora. p. 179-230, 2011.

ARAUJO, Luiz Alberto David; NUNES JUNIOR, Vidal Serrano. **Curso de direito constitucional**, ed. 18. São Paulo: Verbatim, 2014 p. 115, 2013.

ALBERTIN, Alberto Luiz; MOURA, Rosa Maria de. **Comércio Eletrônico: modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação**. 2010

ALMEIDA, Alivinio; BASGAL, Denise Margareth Oldenburg; RODRIGUEZ, Martius Vicente Rodriguez Y; PÁDUA, FILHO, Wagner Cardoso. **Inovação e Gestão do Conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2016.

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de Andrade, Nério Amboni. **Estratégia de Gestão: processos e funções do administrador**. Rio de Janeiro Elsevier, 2010.

ANDRADE, M. M. Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação. São Paulo, SP: Atlas, 2010.

BARBOSA, Marta Sofia Jesus Pereira. **O Benchmarking Como Apoio A Gestão das Empresas: o caso CH Business Consulting**. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, 2011.

BELLUZZO, R. S. Pesquisa na internet: como encontrar informações confiáveis. Revista Educação a Distância, v. 18, n. 1, p. 6-17, 2019.

BERGAMINI, Cecilia W. **Motivação nas organizações**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BESSANT, John; TIDD, Joe. **Gestão da Inovação**. 5ª edição, editora Bookman, 2015.

BIRKINSHAW, Julian; BOUQUET, Cyril; BARSOUX, Jean Louis. ***The 5 Myths of Innovation***. MIT Sloan Management Review, Boston, MA, v. 52, n. 2, p. 42- 50, 2011.

BONINI, Luiz Alberto; SBAGIA, Roberto. **O Modelo de Design Thinking como Indutor da Inovação nas Empresas: um estudo empírico**. Revista de Gestão e Projetos – GEP, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 03-25, jan./jun. 2011.

CARDOSO, Jaime Fidalgo; NUNES, Catarina; RODRIGUES, Jorge Nascimento. **50 Gurus Para o Século XXI**. 1. ed. Lisboa: Centro Atlântico PT, 2005.

Chesbrough, H.W. (2003). Open Innovation: the new imperative for creating and profiting from technology. Boston: Harvard Business School Press.

CARVALHO, Raul Espindula de. A Importância da Tomada de Decisão: e as dificuldades encontradas no momento de decidir. Brasília - DF, 2012.

CARVALHO; CAVALCANTE; REIS Livro: Gestão da inovação; Curitiba: Aymar 2011

CARRETEIRO, Ronald. **Inovação Tecnológica: como garantir a modernidade do negócio**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 2009.

CONCEIÇÃO, César Stallbaum (2013) Tecnologia, Inovação, **Aprendizado e Geração de Conhecimento**. In: CONCEIÇÃO, César. S.; FEIX, R. D. (org.) **Elementos conceituais e referências teóricas para o estudo de Aglomerações Produtivas Locais**. Porto Alegre: FEE, 2013.

COSTA, Tatiane Barbosa da Silva; MENDES, Meirivone Alves. **Análise da Causa Raiz: utilização do diagrama de ishikawa e método dos 5 porquês para identificação das causas da baixa produtividade em uma cacauicultura**. Universidade do estado do Pará, 2018.

Bavareco, Alan; Torkomian, Ana. **Open Innovation**. Editora: Atlas, 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 6a edição, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: dinâmica do sucesso das organizações**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004. p 437.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CURSO FORMAÇÃO DE LÍDERES PARA O CHÃO DE FÁBRICA. Disponível em: [EducaEdu Brasil](https://educabrazil.org.br/). Acesso em 31 de maio de 2023.

CURSO GESTÃO DA PRODUÇÃO: Disponível em: [Prime Cursos](#). Acesso em 31 de maio de 2023.

CURSO LIDERANÇA NO CHÃO DE FÁBRICA. Disponível em: [Voitto](#). Acesso em 31 de maio de 2023.

DAVILA, Tony; EPSTEIN, Marc Jay; Shelton, Robert. **As Regras da Inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

DOSI, Giovanni; FREEMAN, Christopher; NELSON, Richard; SILVERBERG, Gerald; SOETE, Luc. **Technical change and economic theory**. London: Pinter Publishers, 1998.

EDSON FERMANN 2013

**ESTUDO DE CASO EM UMA FÁBRICA DE LATICÍNIOS DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO**, [https://abepro.org.br/biblioteca/TN\\_WPG\\_295\\_1665\\_37392.pdf](https://abepro.org.br/biblioteca/TN_WPG_295_1665_37392.pdf)

**ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA DE RECONDICIONAMENTO DE PNEUMÁTICO SC**, <http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/86468>

**ESTUDO DE CASO NO SETOR ADMINISTRATIVO DA PREFEITURA MUNICIPAL DE PASSO DO SOBRADO RS**, <https://domalberto.edu.br/wp-content/uploads/sites/4/2017/10/ESTUDO-DE-CASO-MOTIVAÇÃO-E-SATISFAÇÃO-DOS-FUNCIONÁRI.pdf>

**ESTUDO DE CASO NO SETOR ATACADISTA**, [https://:faidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos10/326\\_PDF%20Lilian.pdf](https://:faidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos10/326_PDF%20Lilian.pdf)

**ESTUDO DE CASO NO SETOR FRIGORÍFICO NO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL**, [https://periodicos.ufms.br/index.php/EIGEDIN/article/view/7515/pdf\\_131](https://periodicos.ufms.br/index.php/EIGEDIN/article/view/7515/pdf_131)

FREITAS, Ernani César; PRONADOV, Cleber Cristiano. **Metodologia do Trabalho Científico: métodos e técnicas de pesquisa e do trabalho acadêmico**. Editora Feebale, 2013.

FREEMAN. Christopher; PEREZ. C. *Structural crisis of adjustment: business cycles and investment behavior*. In: DOSI, G. et al. (Org.). **Technical change and economic theory**. London: Pinter, 1988.

FREEMAN, Christopher. PEREZ. **The national system of innovation in historical perspective**. *Cambridge Journal of Economics*, v. 19, n. 1, p. 5-24, 1995.

FERNANDES, F. M. S., SOUZA, A. M. S., & Gomide Junior, S. (2017). Personalidade e adaptação a mudanças: uma revisão sistemática da literatura. In: **Revista de Administração Mackenzie**, 18(6), 2017, p.161-192.

GIL, Antonio Carlos **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010



GONÇALVES, JEL. Os Impactos das Novas Tecnologias nas Empresas Prestadoras de Serviços. **Revista de Administração de Empresas**, 1994.

GONZALES-ROMA, V.; SCHAUFELI, W. B.; BAKKER, A. B., LLORET, S. Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles? **Journal of Vocational Behavior**. v. 68, 2006.

GRUPO VOITTO, **Imagem Diagrama de Ishikawa**. Disponível em: <https://www.facebook.com/grupovoitto/photos/diagrama-de-espinha-de-peixe-diagrama-de-causa-e-efeito-independente-do-nome-o-d/3269568989818036/>. Acesso em: 29 de março de 2023.

GUIOTTI, Ans Cláudia Sanches. **Clima e Cultura Organizacional (Estudo de Caso)**. Assis – SP, 2014.

HAMEL, Gary. **The Future of Management**. Boston: Harvard Business School Publishing, 2007.

HENRIQUES, Silvia Helena. **Gestão da Inovação e Competitividade**. São Paulo: Person Education do Brasil, 2018.

HONG, Paul C.; HONG, Soon; PARK, Kihyun; ROH, James Jungbae. **Envolving Benchmarking Practices: a review for research perspectives**. *Benchmarking: an International Journal*, v. 19, n. 4, p. 444-462, July 2012.

KEEGAN, Richard; O'KELLY, Eddie. **Aplicar o Benchmarking para a Competitividade: guia prático para PME**. Lisboa: IAPMEI - Instituto da Empresa, 2006.

ISNARD, MARSHALL JUNIOR. **Gestão da qualidade**. 2008.

KILIMNIKZ, Zélia Miranda; SANT'ANNA, Anderson de Souza. **Qualidade de Vida no Trabalho: abordagens e fundamentos**. Rio de Janeiro: Elsevier; Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 2011.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 2003.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de Vida no Trabalho**. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

LUCINDA, Marco Antônio. **Análise e Melhoria de Processos: uma abordagem prática para micro e pequenas empresas**. Simplíssimo Livros Ltda, 2016.

EMPRESA ESTUDADA, Disponível em: [https://empresa\\_estudada.com.br/a-empresa-estudada/](https://empresa_estudada.com.br/a-empresa-estudada/). Acesso em 28 de março de 2023.

MARCHIORI, M. A. **Internet e pesquisa científica: desafios e oportunidades**. Revista Brasileira de Educação, v. 23, p. 1-11, 2018.

MAÑAS, Antonio Vico. **Gestão de tecnologia e inovação**. São Paulo: Érica, 2001.



MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARIA THEREZA RUBIM CAMARGO SOARES/ **Liderança e desenvolvimento de equipes**. 1 ed, São Paulo.

MEDEIROS, J. P., Borges-Andrade, J. E., & Mourão, L. (2019). **Gestão do tempo em situações de pressão: a relação com a tomada de decisão**. In: Revista de Administração, 54(2), 154-166.

MORAES, Simone Alano de. **Motivação e Liderança**. Universidade da região da campanha, Bagé, 2004.

MORITZ, Gilberto de Oliveira; PEREIRA, Maurício Fernandes. **Processo decisório**. Florianópolis: SEAD/UFSC, 2006.

MULLINS, Laurie J. **Gestão da Hospitalidade e Comportamento Organizacional**. 4º ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

OLIVEIRA, Marco Antonio. **A Pesquisa de Clima Interno nas Empresas: O Caso dos Desconfiômetros Avariados**. São Paulo: Nobel. 1995 (Série Gerência Brasil).

OSBORN, Alex Faickney. **O Poder Criador da Mente: princípios e processos do pensamento criador e do “brainstorming”**. São Paulo, Brasa Editora, 1987.

PAIVA, Kely Cesar Martins. **Gestão de Recursos Humanos: teorias e reflexões**. Curitiba, 2019

PINHEIRO, Tennyson; ALT, Luis. **Design Thinking Brasil: empatia, colaboração e experimentação para pessoas, negócios e sociedade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

PORTER, Michael (ed.). **A Busca da Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

ROBBINS, Stephen. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**, 7ª edição, São Paulo, 2004.

SABINO, Claudia de Vilhena Schayer; SABINO, George Schayer; JUNIOR, Rafael Mariani; LOBATO, Wolney; AMARAL, Fernando Costa. **O Uso do Diagrama de Ishikawa como Ferramenta no Ensino de Ecologia no Ensino Médio**. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Minas Gerais, 2010.

SAES, Danilo Xavier. **Gestão da Inovação e Tecnologia**. Maringá, PR, 2012.

SANCHES, Osvaldo Maldonado. **Planejamento Estratégico de Sistemas de Informação Gerencial**. 1998.

SCARLET, Ingo Wolfgang. **A Eficiência dos Direitos Fundamentais**. 8.ed. Porto Alegre: Livrarias do Advogado, 2007.

SCHAUFELI, Wilmar; DIJKSTRA, Pieter; VAZQUEZ, Ana Claudia. **Engajamento no trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2013.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **A Teoria do Desenvolvimento Econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: UFSC, 2001.

SOARES, R. Programa Brasil, 2008. Disponível em: <http://www.programabrasil.org/henry-gantt/%3E> Acesso em: 06 de abril de 2023.

SOUZA, A. M. S., FERNANDES, F. M. S., & ALBUQUERQUE, L. G. (2020). **Capacidade de adaptação e tomada de decisão: um estudo com executivos brasileiros**. Revista de Administração Contemporânea, 24(1), 1-16.

SIMON, Herbert Alexander. **Comportamento administrativo**. Rio de Janeiro: USAID, 1965.

SINAVAL; Falta de mão de obra qualificada afeta 72% das indústrias gaúchas; Disponível em: <http://sinaval.org.br/2013/12/falta-de-mao-de-obra-qualificada-afeta-72-das-industrias-gauchas/>. Acesso em 04 de abril de 2023.

SOTO, Eduardo. **Comportamento Organizacional: o impacto das emoções**. São Paulo: Pioneira Thonson Learning, 2002.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

WINGWIT. **Definição de Gráfico de Gantt**. Disponível em: <http://ptcomputador.com/Software/spreadsheets/168639.html>. Acesso em: 06 de abril de 2023.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA OS COLABORADORES DA EMPRESA ESTUDADA

### 1- Ambiente e condições de trabalho:

455

- Como você avalia o conforto e segurança do espaço em que trabalha?

Péssimo / ruim / regular / bom / excelente

- Para você, existe alguma hostilidade no ambiente de trabalho?

Sim / não

- Se você fosse pedir demissão, você pediria por causa da empresa ou por causa do gestor?

( ) empresa / ( ) gestor

- Na sua opinião, existem melhorias ergonômicas para serem feitas?

Sim / não

Se a resposta for sim , quais? R:...

- A refeição da empresa é variada? Os alimentos são frescos?

( ) variadas e frescos / ( ) não são

- Existe um espaço adequado para descanso com mesas de jogos, televisão, poltronas confortáveis?

Sim / não

- Os seguranças do trabalho são pessoas gentis prontas a ajudar e orientar?

Sim / não

- Seu trabalho é seguro para ser executado?

Sim / não

### 2- Comunicação:

- Você tem orgulho de dizer onde trabalha? Indicaria para amigos e familiares?

Sim / não / indicaria?

- Como você se comunica com os gestores, para entender suas necessidades e oferecer soluções adequadas?

RESPOSTA:.....

- A empresa está aberta a receber sugestões de operadores de produção?

SIM / NÃO

## 3- Orientação por resultados:

- As metas e os objetivos são claros?

SIM / NÃO / AS VEZES

- Você se sente confortável em receber *feedback* informal do seu gestor?

SIM / NÃO

- Você tem dúvidas de como funciona as funções de outros setores?

SIM / NÃO

- Você conhece todos os setores da empresa e cada função que ele desempenha?

SIM / NÃO / ALGUNS

## 4- Identidade e confiança:

- Você se sente confortável com sua equipe de trabalho?

SIM / NÃO

- Você se sente confortável em falar com colegas de trabalho sobre a sua vida pessoal?

SIM / NÃO

## 5- Respeito e diversidade:

- A gestão da diversidade é feita de maneira respeitosa e harmoniosa?

SIM / NÃO / DE A SUA OPINIÃO

- Qual a proporção do sexo feminino em cargos de liderança?

RESPOSTA:...

- Como você lida com comentários ou atitudes preconceituosas no ambiente de trabalho?

RESPOSTA:

- Como a empresa pode criar um ambiente de trabalho mais acolhedor e inclusivo para pessoas de diferentes origens e identidades?

RESPOSTA:...

- Em uma escala de 0 a 10, o quão você mulher, se sente confortável na linha de produção?

1 Á 3 RUIM

4 Á 6 BOM

7 Á 10 ÓTIMO

## 6- Integração e cooperação:

- Há realmente gestão de pessoas ou basicamente gestão de processos burocráticos?

( ) GESTÃO DE PESSOAS / ( ) GESTÃO DE PROCESSOS

- Qual o tempo médio de permanência dos colaboradores na empresa? Passa uma ideia de segurança ou de estagnação?

6 MESES A 1 ANO

1 ANO A 2 ANOS

2 A MAIS ANOS

( ) SEGURANÇA / ( ) ESTAGNAÇÃO

## 7- Oportunidades e desenvolvimento:

- Há flexibilidade de horário para você poder estudar?

SIM / NÃO

- Você enxerga seu crescimento dentro da empresa?

SIM / NÃO

- Você entende quais são as entregas necessárias para alcançar novas posições?

SIM / NÃO

- Estagiários possuem oportunidades de efetivação em todas as áreas?

SIM / NÃO

- Estagiários executam funções de analistas?

SIM / NÃO

- Estagiários recebem feedbacks regularmente?

SIM / NÃO

## 8- Remuneração e benefício:

- O seu salário está de acordo com o mercado de trabalho? Lembre-se também dos benefícios.

SIM / NÃO

- Existe algum benefício que você sente falta de receber?

QUAIS:

- As formas de bonificações e recompensas fazem sentido para você?

SIM / NÃO

- Sobre o plano de saúde ele atende as suas expectativas?

SIM / NÃO

9- Estilo de liderança:

- Seu gestor é líder (exemplo/patrocinador positivo) ou “gerentão” à moda antiga (autoritário/patrocinador negativo)?

( ) exemplo/patrocinador positivo /

( ) autoritário/patrocinador negativo

- Você passaria mais quanto tempo trabalhando para essa mesma empresa, junto desse mesmo gestor?

( ) 6 MESES ( ) 1 ANO ( ) 2 ANOS ( ) NÃO TEM LIMITE

- Você se sente confortável para pedir feedbacks ou desabafar com o seu chefe?

SIM / NÃO

- Seu chefe te incentiva a aprender e impulsionar sua carreira?

SIM / NÃO

Se sim, como? R:..

- Você sente que a sua opinião é levada em consideração para a tomada de decisões?

SIM / NÃO