

## **APLICAÇÃO DAS FERRAMENTAS DA QUALIDADE NA MELHORIA DA GESTÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA DE METALURGIA**

### **Autores**

Laianne Silva Rodrigues<sup>1</sup>

Vitor Gabriel Fajarra<sup>2</sup>

Igor Alexandre Fioravante<sup>3</sup>

Daniel de Carvalho Costa<sup>4</sup>

### **Resumo**

O presente artigo foi desenvolvido a fim de dissertar sobre como funciona e é aplicada a Gestão de Clima Organizacional nas organizações, também visou a utilização das ferramentas da qualidade, buscando embasamento teórico e aplicação em uma empresa de metalurgia localizada na cidade de Taubaté, com cerca de 200 colaboradores, afim de avaliar o Clima Organizacional. A pesquisa é de natureza quali-quantitativa e a metodologia exploratória por meio da pesquisa bibliográfica e de estudo de caso. Para atender aos objetivos, realizou-se aplicação da ferramenta de gestão de pessoas FEEDZ, auxiliada por três ferramentas da qualidade. Os resultados apontaram perfil de líderes com viés nas competências comportamentais para o cargo. Como contribuição, o estudo propõe plano de ação, que se baseia em um treinamento com os líderes dos departamentos e acompanhamento de modo a mensurar os resultados após a implementação. Conclui-se que ferramentas adotadas contribuem para medir o Clima Organizacional, bem como para solucionar problemas encontrados na liderança de alguns departamentos da organização pesquisada, produção e manutenção, com a finalidade de auxiliar na retenção de talentos.

**Palavras-Chave:** Clima Organizacional. Ferramentas da Qualidade. Qualidade de Vida no Trabalho.

### *APPLICATION OF QUALITY TOOLS TO IMPROVE ORGANIZATIONAL CLIMATE MANAGEMENT IN A METALLURGY COMPANY*

### **Abstract**

*This article was developed in order to discuss how Organizational Climate Management works and is applied in organizations, it also aimed at the use of quality tools, seeking theoretical basis and application in a metallurgy company located in the city of Taubaté, with about of 200 employees, in order to assess the Organizational Climate. The research is qualitative and quantitative in nature and the methodology is exploratory through bibliographic research and case study. To meet the objectives, the FEEDZ people management tool was applied, aided by three quality tools. The results showed a profile of leaders with bias in behavioral skills for the position. As a contribution, the study proposes an action plan, which is based on training with department leaders and monitoring in order to measure the results after implementation. It is concluded that adopted tools contribute to measure the Organizational Climate, as well as to solve problems found in the leadership of some departments of the researched organization, production and maintenance, with the purpose of helping in the retention of talents.*

**Keywords:** Organizational Climate. Quality tools. Work Life Quality

## **INTRODUÇÃO**

As organizações buscam obter em seu time pessoas engajadas, motivadas e não apenas produtividade, contudo, segundo CAGED de março de 2022 (VOCERH, 2022), foram registrados mais de 603 mil desligamentos voluntários dos trabalhadores brasileiros em março de 2022, ou seja, mesmo com o desemprego atingindo a marca de 12 milhões de brasileiros, muitos trabalhadores estão deixando seus empregos. As demissões estão relacionadas aos indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho dentro das organizações, que é avaliado pelos próprios colaboradores, ou seja, se uma organização tem um nível elevado de *turnover* é porque os

<sup>1</sup> Graduação no Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos na FATEC Taubaté. E-mail: laianne.rodriques@fatec.sp.gov.br

<sup>2</sup> Graduação no Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos na FATEC Taubaté. E-mail: vitor.fajarra@fatec.sp.gov.br

<sup>3</sup> Mestrado em Design, Tecnologia e Inovação – PPG-DTI UNIFATEA, doutorado em Engenharia Mecânica na Universidade Júlio Mesquita Filho – UNESP / Guaratinguetá e docente na Fatec Taubaté. E-mail: igor.fioravante@fatec.sp.gov.br

<sup>4</sup> Mestrado em Desenvolvimento Humano pela Universidade de Taubaté – UNITAU e docente na FATEC Taubaté. E-mail: Daniel.costa34@fatec.sp.gov.br

colaboradores não desejam fazer parte do quadro de funcionários daquela organização

Tendo em vista que os colaboradores passam grande parte de seu tempo dentro das organizações, é essencial que eles sejam motivados constantemente para que não haja uma queda de produção e uma má Qualidade de Vida no Trabalho. Desta forma, a gestão de Clima Organizacional é um pilar muito importante nas empresas, pois um clima adequado no ambiente de trabalho é um fator muito relevante, levando em conta a motivação dos colaboradores.

À vista disso, o presente trabalho é justificado pela necessidade de demonstrar a importância do Clima Organizacional, levando em consideração que, atualmente, as pessoas não buscam apenas um trabalho, buscam significado de vida, motivação e as organizações não buscam apenas funcionários, elas estão focadas em reter talentos. Posto isto, um estudo capaz de apontar um caminho para melhoria da gestão do clima organizacional é extremamente relevante.

Esse estudo descreve possíveis ferramentas aptas a medir o Clima Organizacional para solucionar problemas encontrados na liderança de alguns departamentos, com a finalidade de auxiliar na retenção de talentos. Como finalidade, o estudo realiza diagnóstico inicial do Clima Organizacional em uma empresa de metais, localizada na cidade de Taubaté. A empresa possui cerca de um pouco mais de 200 funcionários e está no mercado há 40 anos, esse diagnóstico servirá para propor soluções para melhorar a gestão de Clima Organizacional desta organização, visando o benefício mútuo, ou seja, para os funcionários e para a empresa.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Fator Humanos nas Organizações**

#### **2.1.1 As organizações**

As organizações se constituem num conjunto de pessoas e de recursos, sejam esses tecnológicos, financeiros, materiais, equipamentos, etc., reunidos para conseguir objetivos comuns, de maneira eficiente e com eficácia (CHIAVENATO, 2003) e, notadamente, a “vida das pessoas depende intimamente das organizações e essas dependem da atividade e do trabalho daquelas” (CHIAVENATO, 2003). As organizações são uma parte fundamental na sociedade pois desempenham um papel vital para a sociedade e economia, visto que, todos precisam de bens e serviços para viver e são as organizações que produzem esses bens e serviços. Porém, nem sempre foi assim, como diz Coelho (2004, p. 5).

Na Antiguidade, roupas e víveres eram produzidos na própria casa, para os seus moradores; apenas os excedentes eventuais eram trocados entre vizinhos ou na praça. [...] Alguns povos da Antiguidade, como os fenícios, destacaram-se intensificando as trocas e, com isto, estimularam a produção de bens destinados especificamente à venda. Esta atividade de fins econômicos, o comércio, expandiu-se com extraordinário vigor.

De acordo com Coelho (2004), nem sempre houve a necessidade dos serviços que as organizações prestam atualmente pois, cada família produzia em sua própria residência o que iria

consumir, sendo assim não eram dependentes das empresas como é hoje em dia.

Segundo Cury (2000), a organização se constitui num sistema formalmente planejado, mediante esforço conjunto em cada membro, sejam proprietários ou colaboradores diretos, tem um papel definido a desempenhar, deveres e tarefas a executar, desta maneira, representam as principais características da mesma. E, atualmente se reconhece que os objetivos individuais dos colaboradores e os objetivos organizacionais são distintos, é possível entender que eles podem ser complementares (CURY, 2000; GUEDES, 2008).

A empresa visam objetivos, almejam lucratividade, visam tornar-se competitivas e eficientes em termos de produtividade, os quais são alcançados por meio das pessoas que estão inseridas na mesma. Por outro lado, as pessoas atuam nas organizações visando alcançar objetivos de realização profissional e de desenvolvimento pessoal por meio de sua atividade na empresa. Por este motivo, se mostra importante que as organizações desenvolvam e coloquem em prática estratégias eficientes da gestão de pessoas, por meio das quais os resultados possam ser alcançados, no contexto organizacional (BLOGRH, 2017; CURY, 2004; COELHO, 2000; CHIAVENATO, 2014).

### **2.1.2 As pessoas nas organizações**

Toda organização constitui-se, basicamente, por pessoas e delas depende para seu sucesso e continuidade, pois “são elas que fazem a gestão dos recursos da empresa, tomam decisões, calculam riscos, captam clientes, produzem e divulgam os produtos e serviços, avaliam, criam e colocam em prática as melhores estratégias” (BLOGRH, 2017). Para Chiavenato (2014, p. 6).

As organizações jamais existiriam sem as pessoas que lhes dão vida, dinâmica, energia, inteligência, criatividade e racionalidade. Na verdade, cada uma das partes depende da outra em uma relação de mútua dependência na qual há benefícios recíprocos. Uma relação de duradoura simbiose entre elas.

Os colaboradores de uma organização não são apenas uma pequena parte da empresa, eles ocupam grande parte dela, visto que não existe organização sem pessoas. O estado dessas pessoas constitui a maneira que a empresa está se desenvolvendo no mercado de trabalho, portanto é imprescindível preocupar-se com o bom relacionamento entre as mesmas no ambiente organizacional, pois isso pode aumentar a produtividade da organização. É importante perceber que as pessoas não são iguais, cada uma tem competências diferentes, que podem acabar gerando desavenças. Nesse sentido, para McLagan (1997), a competência é uma palavra que denota vários sentidos, alguns característicos do indivíduo, ou seja, conhecimento, habilidades e atitudes e outros à tarefa e seus resultados. As competências são um agrupamento do que é conhecido como CHA, conhecimento, habilidades e atitudes. O conhecimento se refere ao saber teórico, que é aprendido por meio de leitura, cursos, formação acadêmica e treinamento profissionais, por

exemplo, já as habilidades são o saber prático aplicável, ou seja, saber colocar em prática aquilo que foi ensinado teoricamente. A atitude diz respeito a vontade de fazer aquilo que aprendeu, simbolizando a proatividade da pessoa, iniciativa de querer fazer aquilo que sabe.

Essas competências afetam parte considerável da atividade de alguém, pois estão ligadas por duas vertentes, as competências comportamentais e as competências técnicas. As competências comportamentais (DIAS, 2022; FERNANDES, 2023) são “as atitudes e comportamentos dos colaboradores, que os motivam a colocar em prática a habilidade de um determinado conhecimento, contribuindo assim para a realização do trabalho”, são características individuais do mesmo como boa comunicação, liderança, adaptabilidade, criatividade e empatia.

As competências técnicas (DIAS, 2022) “podem ser aprendidas e qualificam o profissional para uma função específica, sendo assim, são atributos geralmente relacionados ao conhecimento do candidato em relação a sua experiência profissional e acadêmica”. É de extrema importância que as organizações saibam lidar com os diferentes tipos de pessoas, para que consiga atrair os melhores colaboradores para as suas organizações e mantê-los na mesma.

### 2.1.3 Arquitetura organizacional

A estrutura organizacional pode ser conceituada, de acordo com Jones (2010, p. 47), como o sistema formal de tarefas e relações de autoridade que controla como as pessoas coordenam e usam recursos para alcançar objetivos organizacionais, sendo assim a arquitetura organizacional trata do modelo, organograma, que representa o ciclo de vida de uma organização e ajuda no processo de análise e gestão da mesma. A maneira que a organização define sua arquitetura organizacional, influencia diretamente no dia a dia da empresa, pois vários fatores podem mudar a percepção que os colaboradores tem dentro da mesma e é por esse motivo que as organizações buscam dentre as 3 arquiteturas organizacionais mais conhecidas, Linear, Funcional ou Linha-Staff, a que se encaixe melhor em sua missão, visão e valores. A Figura 1 mostra como é feita a distribuição das funções nesses tipos de arquitetura.

**Figura 1:** Tipos de estruturas Organizacionais



Fonte: Adaptado de (RPM Consultoria Empresarial, 2019)

A estrutura linear, forma mais antiga e simples, baseia-se na lógica de comando militar, mantendo hierarquia muito bem definida, o poder é centralizado, ocorre maior controle sobre as



ações e poder haver um excesso de burocracia, que contribui para que o trabalho seja feito de forma mais lenta. Para Maximiano (2010), a hierarquia faz as pessoas procurarem orientação ou aprovação do superior a fim de não errar, sem perder a rigidez e menos flexível. Na estrutura funcional a hierarquia é dada pela especialidade, e quanto maior for a especialização de um cargo, mais alto ele se encontra no organograma da organização. Nesse formato, os subordinados podem se reportar a mais de um superior simultaneamente, causando certa confusão no início, pois cada superior assume responsabilidade conforme sua especialidade e sem interferir nas atribuições fora da sua área de autoridade. A combinação das duas se revela pela estrutura de linha de staff, mantendo a estrutura linear com suas linhas de comando mais definidas e criando setores de apoio especializado, com cargos de consultores. Esse modelo auxilia na organização dos colaboradores, departamentos e funções (MAXIMIANO, 2010).

#### **2.1.4 Cultura organizacional**

Cada organização possui certas características, normas, que compõem a sua missão, visão e valores, por este motivo, nenhuma organização é igual a outra. Para Olbrzymek (2017, p.75).

A cultura organizacional é como um DNA, por mais que se procure uma empresa igual a outra, nunca se encontrará. As empresas podem pertencer ao mesmo grupo, ao mesmo dono, ou estar no mesmo bairro, mas o que difere uma da outra são as pessoas que as compõem e as formas como estas vivenciam o seu dia a dia, considerando como base sólida a sua história.

A cultura organizacional vai muito além da empresa, ela é democrática e participativa quando inspira confiança, comprometimento, satisfação e espírito de equipe, afetando diretamente na retenção dos talentos de uma organização. Existem alguns tipos de cultura que podem ser adotadas dentro de uma empresa, inclusive algumas organizações mesclam alguns tipos para que se adeque ao ambiente de trabalho. Um dos tipos de cultura existentes é a burocrática que enfatiza regras, políticas e cadeia de comando, pode ser encontrada em órgãos militares, por exemplo. Também, a cultura de clãs (OLBRZYMEK, 2017) é uma das que mais influenciam no comportamento e desempenho dos colaboradores, pois é baseada em um grupo forte, onde todos se ajudam e comemoram juntos o sucesso, ou seja, todos têm o mesmo objetivo. Já na cultura empreendedora os colaboradores entendem que a mudança, autonomia e iniciativa são práticas padrões os colaboradores tendem a se expor ao risco, dando ideias aos gestores e buscando oportunidades de crescimento (OLBRZYMEK, 2017). Também a cultura de mercado enfatiza o aumento de vendas, sendo assim, quando há esse tipo de cultura dentro da empresa, ao contrário da cultura de clãs, os colaboradores são vistos apenas como números, que têm que produzir e dar lucro para a empresa. Não há, neste tipo de organização, o sentimento de trabalho em equipe, cada um faz o seu e conseqüentemente, não há motivação destes colaboradores, o que acaba gerando um alto índice de rotatividade.

### 2.1.5 Estilos de gestão

Gestão vem do latim, do termo “*gestio*”, significando condução, direção ou governança, e a sua aproximação com o meio empresarial temos o termo “administração”, relacionando-se com administração de um bem ou administração de negócio. Desse modo, a administração seria a aplicação da gestão, a exemplo de gestão empresarial (NOGUEIRA, 2007). Nessa direção, a “administração” implica na identificação de um “gestor”, podendo representar o proprietário ou o cargo máximo de uma organização. Por conseguinte, “não há gestão sem administração e vice-versa” (NOGUEIRA, 2007). O gestor representa a liderança de uma organização e ao modo como esse líder conduz a direção da organização em direção aos objetivos pretendidos e que irá influenciar a gestão, dependendo dos estilos da liderança, o qual implica na relação de autoridade e poder que percorre todos os níveis organizacionais. Nogueira (2007), relaciona sistemas administrativos aos tipos de liderança. O Quadro 1 mostra os tipos de estilos de gestão existentes e como os mesmos funcionam, mostrando como que os mesmos consistem na forma como os líderes organizam seus liderados.

**Quadro 1: Tipos de Gestão**

Gestão Autoritária	A liderança exercida ocorre de forma autoritária, centralizadora e de comando e controle. Nesse caso, o líder toma decisão. O enfoque é na execução e os colaboradores são facilmente substituíveis, e que afeta o grau de motivação e a qualidade de vida no trabalho, repercutindo de aumento do <i>turnover</i> .
Gestão Democrática	A liderança democrática ou participativa, na qual líder e liderados compartilham a tomada de decisão, ou seja, a opinião do colaborador é compartilhada e valorizada, independentemente da posição que o líder ocupa na hierarquia da empresa.
Gestão Paternalista	Nesse estilo, a liderança desempenha papel benevolente e está relacionada com a atitude do líder de se preocupar com o bem-estar dos seus colaboradores, com a sua qualidade de vida e seus sentimentos. Em excesso, esse estilo pode causar disfunções no desempenho da equipe.
Gestão Consultiva	Em organizações que privilegiam esse estilo de liderança, a gestão reflete a atuação frente aos liderados baseando-se no mérito, delegação de tarefas, ou seja, o líder consulta os liderados para tomar decisões.

Fonte: Adaptado de Nogueira (2007, p. 147).

Existem estilos mais rígidos e mais flexíveis (MAXIMIANO, 2010), com prós e contras mas, a organização é quem deve escolher o estilo de gestão, dependendo da situação, que irá se adequar à empresa, tendo em vista que o trabalho tem que ser realizado e os resultados alcançados. Na hora da escolha do tipo de gestão é necessário pensar nos colaboradores, para evitar efeitos na rotatividade e na motivação.

### 2.1.6 Motivação

A ênfase nas pessoas iniciou quando o Prof. Elton Mayo, por meio do “experimento de Hawthorne” (CHIAVENATO, 2003) apontou que a administração precisava ser mais humana e democrática, ainda constatando que o funcionário não era motivado somente pelo dinheiro, mas que a motivação era alimentada por suas necessidades.

Tais necessidades foram compreendidas por meio de teorias como a de Abraham Maslow, denominada de “Teoria das Necessidades Humanas”, a qual salienta que as pessoas buscam constantemente preencher ou atender satisfação de determinadas necessidades. Para Maximiano (2010), explica que para Maslow, se apenas uma das necessidades estiver suprida, não motivará os colaboradores, todas tem que estar supridas para que eles possam ser motivados. Desta forma, na medida em que uma dessas necessidades é preenchida, a próxima se torna dominante, na forma de pirâmide ou hierarquia das necessidades.

As necessidades fisiológicas são as necessidades básicas de sobrevivência, é importante satisfazer plenamente essas antes de passar a se preocupar com outras mais elevadas. A próxima necessidade na pirâmide de Maslow está relacionada à segurança, a qual descreve as necessidades do ser humano de se sentir seguro e protegido em seu ambiente. As necessidades sociais incluem o desejo de envolvimento e interação com outras pessoas, amizade, aceitação e relacionamento interpessoal (MAXIMIANO, 2010). Após as necessidades sociais surge a ligada com autoestima, reconhecimento, nesse nível está o reconhecimento organizacional, que influencia diretamente na produtividade do colaborador. Por fim, as necessidades de auto realização, que incluem autodesenvolvimento, auto satisfação e realização de seu potencial.

Outra teoria relevante a respeito das motivações humanas refere-se à Teoria das Motivações, desenvolvida por Frederick Herzberg (CHIAVENATO, 2014), cujo objetivo identificar o grau de motivação das pessoas na perspectiva das necessidades e aspirações, ou seja, tratam-se de dois fatores que norteiam e influenciam o comportamento das pessoas. Por isso, denominou-se de Teoria dos Dois Fatores - fatores higiênicos e motivacionais. Os fatores higiênicos estão localizados no ambiente que rodeia as pessoas abrangendo as condições dentro das quais elas desempenham seu trabalho, sejam esses na forma de: salário, benefícios sociais, tipo de chefia, condições físicas e ambientais de trabalho, políticas e diretrizes da empresa, entre outros (CHIAVENATO, 2014; 2003). A princípio, apenas esses fatores eram considerados motivacionais, pois o trabalho era considerado uma atividade desagradável e para fazer com que as pessoas fossem produtivas, a empresa as motivava desta forma, utilizando esses fatores.

Entretanto, por meio de pesquisas, Herzberg conseguiu perceber que quando os fatores higiênicos são ótimos, apenas evitam a insatisfação dos funcionários, mas não conseguem manter a satisfação elevada por muito tempo, por isso atribui-se como fatores de “higiene”, pois são capazes de evitar a insatisfação, mas não provocam a satisfação. Diante dessas constatações, Herzberg, atribui aos fatores motivacionais os mais relevantes e significativos no ambiente de trabalho, pois se relacionam com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que a pessoa executa. As pessoas buscam realizações e significados com o trabalho, na forma de crescimento individual, reconhecimento profissional e autorrealização, e dependem das tarefas que o

indivíduo realiza no trabalho. Quando os fatores motivacionais são ótimos, têm a capacidade de provocar a satisfação (CHIAVENATO, 2014; 2003).

## 2.2 Clima Organizacional

O Clima Organizacional pode ser visto como sendo uma prática utilizada pela gestão visando auxiliar na indicação do grau de satisfação dos colaboradores, considerando aspectos como, por exemplo: a cultura da empresa; influencias da política de RH; modelo de gestão; missão da empresa; processo de comunicação; e, as prática de valorização dos colaboradores. O Clima Organizacional implica na forma como as pessoas se identificam com a organização. De acordo com Chiavenato (2005, p. 267), "Clima é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e que influencia poderosamente o seu comportamento". Um bom clima organizacional ocorre pelo alinhamento positivo no ambiente de trabalho favorecendo melhoria dos relacionamentos dentro ou fora do departamento.

Já na visão de Bergamini e Coda (1997), o clima significa inclinação, sendo possível afirmar que o Clima Organizacional tem implicações a partir das necessidades dos colaboradores, e independente do tipo de organização, quanto ao porte, por exemplo. É fato que toda organização é composta por pessoas atuando em alguma área dentro dela e com suas características pessoais, temperamentais e comportamentais, ou seja, as formas de interação são totalmente diferentes umas das outras em um ambiente social. Para Weiss (1991) a motivação está relacionada à energia pessoal ou impulso que dá mobilidade aos recursos de uma pessoa para alcançar um objetivo ou meta, portanto, a motivação vem do interior de cada um. A motivação é um fator muito importante que compõe o Clima Organizacional, pois quando o colaborador entra em uma fase de desmotivação, sua produtividade tende a cair drasticamente, cabendo diretamente ao departamento de RH aplicar uma PCO para extrair dados que informe por qual motivo esse colaborador está desmotivado.

Os motivos mais recorrentes estão relacionados aos benefícios que não estão adequados ou atendidos suficientemente, conflitos, necessidades pessoais, a remuneração não é a mais desejada pela sua função, se seu desempenho e eficácia são reconhecidos como deveriam pelo seu gestor (WEISS, 1991; CHIAVENATO, 2005). O problema pode estar nas lideranças da organização, um mau gestor pode garantir que o setor não seja produtivo, pois a liderança é o que move o departamento na direção certa, porém se essa liderança não souber administrar sua equipe, pode prejudicar o Clima e ter como resultado uma desmotivação geral.

### 2.2.1 Estratégias e ferramentas de avaliação

As estratégias que as empresas mais utilizam para obter um bom Clima Organizacional



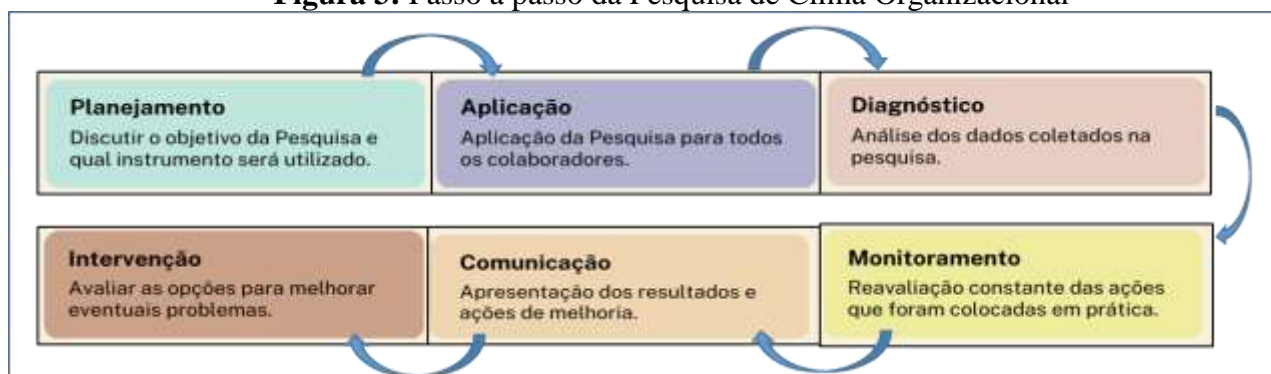
hoje estão relacionadas diretamente a motivação que irá resultar em produção e desempenho. Desta forma, por meio de pesquisas de satisfação, os resultados apurados sempre entregam as lacunas que os colaboradores enxergam como barreiras para a produtividade e desempenho, gerando desmotivação. Para Chiavenato (2005), o Clima Organizacional influencia diretamente na motivação, desempenho e insatisfação no trabalho. As pessoas tendem a criar certos tipos de expectativas das quais muitas das vezes não são atendidas, resultando assim em frustração.

As pessoas esperam ser recompensadas pelos esforços e quando atendidas tentem a levar a motivação. Logo existe relação do desempenho e produtividade associado ao clima organizacional. Para Chiavenato (2005), o gerente tem o poder de criar, desenvolver e melhorar o clima organizacional por meio de interposição no seu estilo gerencial, administração de pessoas, no reconhecimento, reciprocidade, na escolha de sua equipe, no treinamento e projetos de sua equipe, motivação, liderança e nos sistemas de remuneração e retribuição.

### 2.2.2 Pesquisa de clima organizacional

Para Sorio (2011) a Pesquisa de Clima Organizacional - PCO é instrumento de gestão para análise do ambiente interno com objetivo de mapear aspectos críticos que configuram o momento motivacional dos colaboradores. A PCO tem importante papel dentro das organizações, pois é por meio dela que os gestores podem avaliar a percepção das pessoas em relação à empresa (SORIO, 2011; LIMA; LEUCH; BUSS, 2017). Para que a PCO seja realizada de forma correta, é importante que a organização não pule etapas, pois, quando a pesquisa é bem elaborada e aplicada de maneira correta, é possível perceber como os funcionários estão se sentindo em relação à organização e transmite ao colaborador segurança para expressar opiniões e a preocupação da empresa com os mesmos.

**Figura 3:** Passo a passo da Pesquisa de Clima Organizacional



Fonte: Adaptado de SÓLIDES (2021; 2023).

Os resultados obtidos por meio da Pesquisa de Clima Organizacional trazem à empresa mais segurança para que possa tomar decisões que influenciam no ambiente interno da organização. Por meio disso, as organizações se utilizam de ferramentas que possam auxiliar no possível plano de ação, as chamadas ferramentas da qualidade que, segundo Corrêa e Corrêa

(2012), têm como propósito auxiliar e apoiar a gerência na tomada de decisões para a resolução de problemas ou melhorar situações.

### **2.2.3 Plataforma FEEDZ**

A plataforma FEEDZ é usada pelo departamento de Recursos Humanos tem várias utilidades, inclusive é usada para engajamento dos colaboradores, melhoria da comunicação interna e retenção de talentos nas organizações. O aplicativo é solicitado pela empresa e cada colaborador que é integrado na plataforma tem um custo mensal. A integração desse colaborador no aplicativo é simples, sendo necessário apenas que sejam inseridos dados pessoais como e-mail, CPF, função, gestor direto, data de admissão e de nascimento (FEEDZ, 2023).

O acesso ao aplicativo pode ser feito pelo celular ou pela versão Web, que pode ser acessada pelo computador. Os colaboradores terão acesso às novidades da empresa mantendo-se integrados e alinhados com a mesma, tais como vagas de recrutamento interno, treinamentos, campanhas, reuniões e pesquisas (FEEDZ, 2023). Há a possibilidade de o colaborador receber feedbacks de seu gestor ou líder, enviar feedbacks, visualizar os objetivos de cada departamento, seus progressos e andamentos, além de também possibilitar o colaborador de postar conteúdos relacionados à empresa ou algo que vá agregar a organização, como por exemplo, algo relacionado à segurança do trabalho, na página de notícias.

Para o RH essa plataforma é muito útil, pois há funcionalidades que facilitam o dia a dia como, por exemplo, as Pesquisas de Clima Organizacional que anteriormente eram elaboradas as perguntas, impressas e distribuídas para os colaboradores responderem, dificultando não só na hora da distribuição, como também na hora de gerir os dados obtidos da pesquisa, e automaticamente fazendo com que o processo fosse bem demorado e isento de praticidade.

O FEEDZ tem uma estrutura que aponta o número de colaboradores que receberam a pesquisa, que responderam e que ainda não responderam. Automaticamente os dados são geridos a cada resposta que é enviada e é representada em gráficos, além dos comentários serem retidos e organizados, facilitando o processo de apuração dos dados como também uma eventual apresentação, com a possibilidade de o colaborador responder de forma anônima. Fora a pesquisa de clima organizacional, a plataforma consegue implantar qualquer tipo de pesquisa, seja a MED, benefícios, avaliações de desempenho, pesquisas 360°, entre outras (FEEDZ, 2023).

## **2.3 O Impacto da Motivação no Clima Organizacional**

### **2.3.1 Qualidade de vida no trabalho**

Limongi-França (1999, p. 12-13) conceitua Qualidade de Vida no Trabalho - QVT como um “conjunto de ações pertencentes à empresa onde promove melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas, dentro e fora do ambiente organizacional, visando proporcionar condições de

desenvolvimento humano durante a realização do trabalho", é possível afirmar que a qualidade de vida no trabalho é o grau de satisfação do colaborador no trabalho, baseado nos níveis de saúde e bem estar, interação social, ambiente físico, crescimento pessoal e profissional.

Visando o pensamento do autor, para que o colaborador obtenha uma boa QVT é necessário ter um ambiente de trabalho seguro, limpo e confortável, pois ele é essencial para promover a qualidade de vida dos mesmos. Um espaço de trabalho adequado, com boa iluminação, ventilação e ergonomia, podem ajudar a prevenir problemas de saúde e melhorar o bem-estar geral dos colaboradores. Limongi-França (1997, p. 41) observa que a QVT implica em "diagnóstico e implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais dentro e fora do ambiente de trabalho, visando a propiciar condições plenas de desenvolvimento humano para e durante a realização do trabalho". Já Chiavenato (2014, p. 419) descreve a Qualidade de vida no trabalho desta forma:

A Qualidade de Vida no Trabalho assimila duas posições antagônicas: de um lado, a reivindicação dos colaboradores quanto ao bem-estar e à satisfação no trabalho; de outro, o interesse das organizações quanto aos seus efeitos positivos e potenciadores sobre a produtividade e a qualidade no trabalho. Mais do que tudo, a Qualidade de Vida no Trabalho representa um intenso movimento em direção ao profundo respeito pelo bem-estar das pessoas do ponto de vista biológico, psicológico e social.

Posto isto, a Qualidade de Vida no Trabalho abrange os interesses de ambos, os colaboradores que buscam a satisfação no trabalho e o interesse das organizações que podem perceber que a satisfação dos mesmos tem o poder de interferir diretamente na produtividade.

A Qualidade de vida no trabalho é baseada não só nos aspectos profissionais, mas também está relacionada aos aspectos pessoais, um exemplo fundamental é a remuneração, que de acordo com sua classe social ou situação financeira atual, o colaborador conseqüentemente poderá exigir uma remuneração mais justa, de acordo com o cargo que exerce. Segundo Pontes (2019, p. 29), "O salário vem fortalecer os aspectos motivadores que o empregado encontra na organização para melhorar seu desempenho", desta forma, quando a remuneração é de acordo ou acima das demais funções no mercado, desperta nos colaboradores um auto incentivo e conseqüentemente aumenta os níveis de produtividade e lucro para a organização. Quando os funcionários têm uma boa qualidade de vida no trabalho, estão mais tolerantes a se sentirem satisfeitos com seu trabalho e com a organização como um todo. Isso cria um clima positivo, onde os funcionários estão mais engajados, motivados e comprometidos.

Segundo Chiavenato (2014, p. 419) o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho implica profundo respeito pelas pessoas, isto significa que, quando a empresa busca motivar seus colaboradores tendem a ter maior produtividade e isso acontece pois os mesmos sentem-se parte da empresa, conseguindo perceber que a organização não quer apenas o serviço prestado, mas sim que os colaboradores se sintam bem com o que fazem. Desta forma, o Quadro 2 demonstra

maneiras que a organização pode utilizar para melhorar a Qualidade de Vida em sua empresa.

**Quadro 2:** Maneiras de investir na Qualidade de Vida no Trabalho

Investir no colaborador	Cursos e treinamentos irão ajudar os colaboradores a ter mais conhecimento. Além disso, mostrar reconhecimento pelos esforços por meio de bonificações e premiações os motiva a se empenhar ainda mais em suas funções.
Dar Feedback	É importante que o colaborador saiba como o seu trabalho é visto e se está no caminho certo. Para Chiavenato (2004), o feedback é um retorno que aprimora o desenvolvimento de competências e habilidades dos colaboradores
Dar lhes autonomia	Dar autonomia para os colaboradores desempenharem suas funções, mostrando que a empresa tem confiança nas capacidades, habilidades e talentos dos mesmos, deixando-os ainda mais satisfeitos com o trabalho e motivados, já que se sentirão verdadeiramente responsáveis pelas suas demandas e, automaticamente, parte de algo maior dentro dos negócios.
Cuidar da infraestrutura da empresa	Por meio de um ambiente limpo, organizado e saudável, o profissional sente-se muito mais motivado a desempenhar suas atividades. Além disso, é fundamental oferecer equipamentos, bem como os recursos que cada um precisa para trabalhar com excelência, já que, se algo neste sentido falta, os mesmos tendem a se sentir irritados, estressados e ansiosos, pois são obrigados a encontrar outras maneiras de executar suas atividades, uma vez que a empresa não lhes oferece o mínimo necessário para isso.

Fonte: Adaptado de Instituto Brasileiro de Coaching (2019)

Desta forma, quando uma empresa investe em aspectos voltados à qualidade de vida de seus colaboradores, conseguem reter talentos criando um time forte e motivado, posto isto, é de extrema importância que as organizações busquem motivar seus colaboradores. A qualidade de Vida no Trabalho não tem como benefício apenas a retenção de talentos, outros benefícios como o aumento na produtividade, redução do absenteísmo e turnover, também são trazidos por ela.

**2.3.2 Retenção de talentos**

Com a competitividade cada vez mais acirrada no mundo corporativo (DIAS, 2022), as organizações têm buscado reter os talentos que possuem, visto que as pessoas são muito importantes para o sucesso das empresas. É por meio dos colaboradores que as organizações conseguem alcançar seus objetivos, por este motivo a valorização do que é conhecido como capital humano é imprescindível. O capital humano pode ser definido como o conjunto de competências, habilidades, comportamentos e conhecimentos que um profissional utiliza para realizar suas funções no trabalho. Para Chiavenato (2014, p. 47) o conceito de talento humano conduz necessariamente ao conceito de capital humano o qual se relaciona ao patrimônio inestimável que uma organização pode reunir para alcançar competitividade e sucesso, e composto por dois aspectos principais: Talentos e Contexto Organizacional.

Talentos são dotados de conhecimentos, habilidades e competências que são constantemente reforçados, atualizados e recompensados. Contudo, não se pode abordar o talento isoladamente como um sistema fechado ou isolado. Sozinho ele não vai longe, pois precisa existir e coexistir em um contexto que permita liberdade, autonomia e retaguarda, para poder se expandir.



O contexto Organizacional diz respeito ao ambiente interno da empresa, que precisa estar em constante evolução para que os talentos possam se desenvolver no mesmo, sendo assim, o autor determina alguns aspectos que compõem o Contexto Organizacional, a arquitetura organizacional, cultura organizacional e estilo de gestão. Esses aspectos têm a capacidade de influenciar diretamente na retenção desses talentos, pois os colaboradores tendem a se sentir mais motivados, valorizados, quando percebem que a empresa se preocupa com seu bem estar e os fazem se sentir parte da empresa, não apenas uma peça descartável.

### 2.3.3 Produtividade

A produtividade é uma chave de suma importância quando se trata de QVT, pois ela depende de alguns fatores para obtê-la nas organizações como, por exemplo: uma boa gestão, liderança e o reconhecimento. Uma boa gestão é reconhecida pelo trabalho bem feito - esforços e dedicações - isso faz com que o departamento entre em uma fase motivacional exemplar, aumentando o desenvolvimento profissional e como benefício para a empresa consequentemente terá uma redução drástica em seu absenteísmo e nos níveis de rotatividade, além de reter os talentos e aumentar a produtividade, assim para Luz (2003 apud QUEIROZ et. al., 2005):

O clima retrata o grau de satisfação material e emocional do nosso trabalho. Observa-se que este clima influencia profundamente a produtividade do indivíduo e, consequentemente da empresa. Assim sendo, o mesmo deve ser favorável e proporcionar motivação e interesse nos colaboradores, além de uma boa relação entre os funcionários e a empresa.

Notadamente, quando se trata de qualidade de vida no trabalho, as organizações devem aumentar os investimentos, de modo preventivo, e em antecipação aos possíveis problemas com a perda da eficiência do desempenho de seus colaboradores, com reflexos indesejáveis na produtividade. Especialmente as empresas de porte médio, para que aconteça um avanço maior na economia do país médias empresas, para que ocorra um maior avanço na economia do país ressaltam a ginástica laboral e sua importância, formas de combater doenças, acidentes de trabalho e o stress, ajudando a empresa se alavancar em questões de produtividade e competitividade no mercado. Atualmente nem todas as empresas adotam medidas e programas para saúde ocupacional, parte delas almejam somente obter resultados produtivos e lucrativos, deixando totalmente de lado um tema de suma importância. Para Cardoso (2012, p. 6),

Hoje, ainda são poucas as empresas que adotam um novo comportamento no que se refere à saúde dos trabalhadores, mas estas poucas, não estão pensando só na produtividade, mas sim num todo do trabalhador, sendo que para isso os empregadores investem uma pequena parte de seus lucros em práticas para melhorar o estado físico, psíquico, e social dos colaboradores (...)

### 2.3.4 Redução do absenteísmo

Segundo Chiavenato (2004, p. 81), o absenteísmo constitui a soma dos períodos em que

os colaboradores se encontram ausentes do trabalho, seja por falta, atraso ou algum motivo interveniente. Esse indicador é um grande aliado para a organização pois, quando a ausência é pontual, isto é, acontece em raras ocasiões, não se apresenta como problema para a mesma.

Mas, se a ocorrência de faltas tem um alto índice de frequência, é hora da empresa acender um alerta e verificar as causas dessas faltas. A própria empresa pode ser a responsável direta por essas faltas, por exemplo, quando a organização não disponibiliza as ferramentas necessárias para que os colaboradores realizem seus trabalhos, podendo até afetar na segurança dos mesmos, há a possibilidade do absenteísmo por patologia profissional (associado a acidentes de trabalho).

Podendo ocorrer também quando a organização não está atenta a Qualidade de Vida de seus colaboradores, atrasos constantes são sinais de alerta que precisam ser investigados, muitas vezes o colaborador pode estar com problemas fora da organização, mas podem existir problemas internos que precisam ser resolvidos. Sendo assim, a substituição desse colaborador não trará resultados à organização, os gestores têm que investigar a causa do problema, para só assim tomar providências. Oferecer um bom ambiente de trabalho onde a cultura de feedbacks é forte aproxima o colaborador, fazendo com que o mesmo se sinta satisfeito e tenha vontade de estar na organização, de fazer parte daquela equipe, o que faz com o nível de absenteísmo caia nas empresas que se atentam nesses aspectos voltados a Qualidade de Vida de seus colaboradores.

### **2.3.5 Turnover**

O turnover é a taxa de rotatividade de funcionários, que mede o número de colaboradores que saem de uma organização durante um período de tempo, como diz Chiavenato (2014, p. 82),

*A rotatividade de pessoal (turnover) é o resultado da saída de alguns colaboradores e a entrada de outros para substituí-los no trabalho. Para compensar as saídas, as organizações passam por um processo contínuo e dinâmico de negentropia (ou entropia negativa, para manter a integridade e sobreviver). Como estão sempre perdendo energia e recursos, precisam se alimentar de mais energia e recursos para garantir o equilíbrio.*

Desta forma, quando a organização tem um nível de turnover elevado tende a gastar mais recursos pois além de pagar todas as verbas aos colaboradores desligados, tem que arcar os custos do treinamento e exame médico dos novos colaboradores. Muitas vezes o turnover é resultado da qualidade de vida no trabalho, ou seja, se a empresa não se atenta a detalhes voltados a esse tema, podem acabar demitindo e contratando vários funcionários todos os dias sem motivo consistente.

Organizações que não focam na resolução desses problemas, não cuidam do talento, não buscam saber a fundo o que está acontecendo na empresa, acaba perdendo bons profissionais, pois esse elevado nível de turnover compromete os outros colaboradores também. De outro modo, não é prioridade de nenhum colaborador se manter em um trabalho que tenha uma rotina cansativa e estressante, mesmo com um salário muito bom, sendo assim, a empresa não pode ter o foco apenas no salário que o colaborador vai receber no final do mês, mas sim em questões

como um bom local de trabalho, com um bom clima organizacional, para que ela consiga diminuir o turnover e aumentar a motivação de seus colaboradores.

## 2.4 Ferramentas da Qualidade

As Ferramentas da Qualidade são técnicas (SILVA et. al., 2020) utilizadas a fim de definir, mensurar, analisar e propor soluções para problemas que casualmente são encontrados e interferem no bom desempenho dos processos de trabalho. De acordo com Corrêa e Corrêa (2012) as ferramentas clássicas da qualidade têm como finalidade auxiliar e apoiar a gerência na tomada de decisões para a resolução de problemas ou melhorar situações. Essas ferramentas também podem ser utilizadas para identificar possíveis problemas que possam ocorrer, desta forma não são utilizadas apenas para resolução de problemas já identificados, mas podem ser usadas como ação preventiva, listando causa e efeitos. Em suma, todas as Ferramentas da Qualidade podem ser utilizadas isolada ou conjuntamente, pois uma tende a auxiliar a outra nos processos e as mesmas tem a facilidade de se adaptar às necessidades de cada aspecto da empresa, o Quadro 3 disserta sobre as principais e mais conhecidas, ferramentas da qualidade.

**Quadro 3:** Ferramentas da Qualidade

Ferramenta	Definições
Fluxograma	Ilustra a sequência das etapas de um processo e auxilia no entendimento e seu aperfeiçoamento. Ferramenta de grande utilidade para mapear processos (PEINADO; GRAEML, 2007).
Análise de Pareto	Ferramenta que classifica os problemas ou as causas por ordem de importância, descreve as principais aplicações do gráfico de Pareto, sendo: encontrar problemas e as causas que operam em um defeito; aperfeiçoa a visão de uma ação; análise e aprovação de resultados de melhoria; fornece significado das causas, separando em classes; auxilia na ação e aponta os elementos responsáveis pelos impactos de maior importância (CORAIOLA, 2001).
Histograma	Gráfico de barras verticais que representam faixas de valores e a área dessa barra é diretamente proporcional ao seu número de ocorrência. Constitui-se a etapa preliminar de qualquer estudo, indicando a distribuição de dados e de probabilidades (WERKEMA, 1995).
Gráfico ou Carta de Controle	Usados para constatar se determinado processo está de acordo com o planejado, auxiliando na agilidade da tomada de decisão, mostrando, de forma clara, se um determinado processo está fora de controle (PEINADO; GRAEML, 2007)
Diagrama de Dispersão	Testa possíveis relações de causa e efeito. Paladini (1997, p. 74) afirma que “os diagramas de dispersão resultam de simplificações efetuadas em procedimentos estatísticos usuais e são modelos que permitem rápido relacionamento entre as causas e os efeitos”.

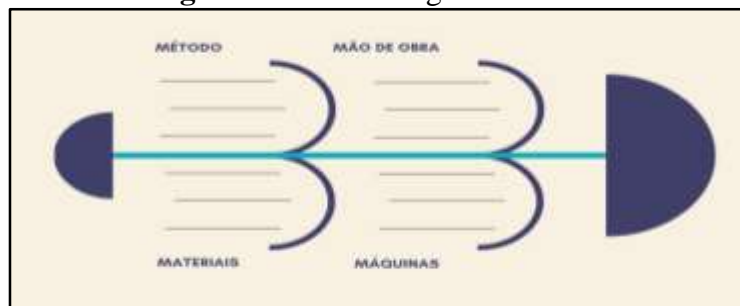
Fonte: Adaptado pelos autores (2023)

### 2.4.1 Diagrama de Ishikawa

O diagrama de Ishikawa, criado por Kaoru Ishikawa, em 1943, “utiliza-se para verificar a dispersão na qualidade dos produtos e processos” (BAZONI et. al., 2015), sendo a sua utilização tem como premissa de que todo problema tem uma causa ou mais causas específicas. Desta maneira, “eliminar a causa-raiz significa, conseqüentemente, eliminar o problema. Para descobri-la, portanto, o método sugere o teste e análise de cada sugestão de causas feitas pela equipe”

(PINHO, 2023). O diagrama de Ishikawa ou de espinha de peixe é uma ferramenta simples aplicável na administração da qualidade a partir de um problema identificado e definido diante das possíveis causas, distribuídas em 4 dimensões ou 4 M's: método; mão de obra; materiais; e, máquinas, que é possível visualizar na Figura 4.

**Figura 4:** Matriz Diagrama de Ishikawa



Fonte: Adaptado de (SITEWARE, 2023)

A ferramenta pode auxiliar as equipes a possuir mais propriedade para identificar a raiz do problema e corrigi-la. Segundo Werkema (1995) para que as empresas utilizem a ferramenta de forma correta, a execução do diagrama se dá nas seguintes etapas: 1- Definição do problema e os objetivos que desejam alcançar; 2- Estudo do problema e conhecimento do processo envolvido por meio de observação, documentação, troca de ideias com pessoas envolvidas; 3- Brainstorming para discutir o problema e incentivar que todos os envolvidos exponham suas ideias; 4- Organização das informações encontradas em: causas principais, secundárias, terciárias, eliminando informações sem importância; 5- Estruturação do diagrama; e, Análise daquilo que é mais importante para obter o objetivo que se pretende alcançar.

O Diagrama de Ishikawa traz muitos benefícios (PINHO, 2023) para as empresas quando bem utilizado, como “melhor visibilidade dos problemas a serem enfrentados, identificação das possíveis causas de forma ágil e assertiva, hierarquização e priorização das causas encontradas, aperfeiçoamento dos processos e melhoria contínua”, e a ferramenta pode ser utilizada em conjunto com outros métodos que auxiliaram a completar o plano de ação sugerido.

#### 2.4.2 5W2H

A ferramenta conhecida como 5W2H foi criada no Japão por profissionais da indústria automobilística durante os estudos de qualidade total. A ferramenta tem como objetivo auxiliar na elaboração de planos de ação, contribuindo com a tomada de decisão sobre os principais elementos que orientarão a implementação do plano. A 5W2H é uma ferramenta simples de ser utilizada, podendo ser analisada a partir do Quadro 4, sendo necessário a elaboração de uma tabela com objetivo desmembrar a ideia em vários segmentos, facilitando o entendimento.

#### Quadro 4: Ferramenta 5W2H



<b>What</b> (O que será feito)?	Descrição do que será feito, o objetivo ou meta a ser alcançada.
<b>Why</b> (por que será feito)?	Definição da justificativa pelo qual está sendo realizado esse plano de ação.
<b>Where</b> (onde será feito)?	Determinação do local ou departamento que a ação deve ser realizada.
<b>When</b> (quando será feito)?	Indicação de prazos com a finalidade de garantir a concretização do plano de ação.
<b>Who</b> (por quem será feito)?	Seleção de um responsável pelo objetivo e pela concretização da ação.
<b>How</b> (como será feito)?	Delimitação de como a ação será desenvolvida para o alcance da meta.
<b>How much</b> (quanto vai custar para fazer)?	Declaração do recurso monetário a ser utilizado para a conclusão do plano de ação.

Fonte: Adaptado de Napoleão (2018)

A facilidade de uso da ferramenta se apresenta como um dos principais benefícios da mesma, podendo ser resumida em 4 passos. O primeiro passo é a definição do âmbito em que a metodologia será utilizada, ou seja, a definição do plano de ação. O segundo passo é responder as 7 perguntas base, e como a 5W2H é acessível e se trata de um simples check list que guia até as decisões principais de um processo, sua matriz também pode ser feita de forma rápida e prática, utilizando o modelo.

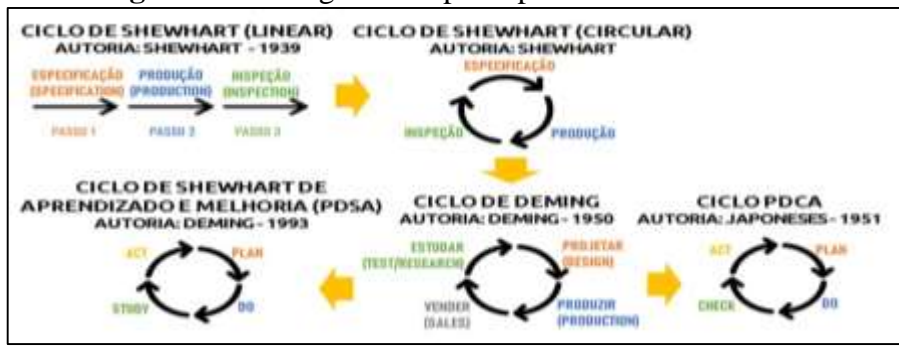
Pensar, refletir e analisar as perguntas, respondendo-as de maneira mais objetiva, de forma que a resposta seja clara e compreensível, faz parte do passo 3 e, por fim, o passo quatro, que visa a revisão de todas as respostas tendo o objetivo em mente, verificando se todas as respostas levam ao objetivo principal e não sejam contraditórias. Alvarez (2001) disserta que as ferramentas da qualidade proporcionam o apoio necessário para coleta, classificação, análise e apresentação de dados, para prevenção e solução de problemas futuros. A ferramenta 5W2H também tem como benefício o auxílio na gestão de tempo e concentrando-se na inserção de informações forma prática e que pode ser compartilhada com os membros da equipe. A estrutura da ferramenta 5W2H oferece possibilidades de revisões constantes, pois está relacionada com o PDCA, na perspectiva da revisão das estratégias e da melhoria contínua e, principalmente, por se tratar de uma ferramenta de gestão de baixo custo.

### 2.4.3 Ciclo PDCA

Criado pelo estatístico americano Walter A Shewhart, o Ciclo PDCA, surgiu nos Estados Unidos em 1939, com a denominação de “Ciclo de Shewhart”, constituído de 3 (três) passos ou etapas repetidos continuamente em: especificação; produção; e, inspeção. Alguns anos depois, o estatístico William E. Deming observou a necessidade da inclusão de mais uma etapa, nascendo assim a “Roda de Deming”, a qual era composta por quatro passos também repetidos de forma contínua, sendo: especificação; produção; colocar no mercado; e, reprojeter (OLIVEIRA; SILVA; BRANDÃO, 2022; NAPOLEÃO, 2018; SILVA et. al., 2017). Após uma apresentação

que Deming fez na Associação Japonesa de Cientistas e Engenheiros (Juse), mostrando como a “Roda de Deming” funcionava, alguns japoneses remodelaram a ferramenta, a transformando no que, atualmente, é conhecido como o Ciclo PDCA o qual é uma ferramenta usada para promover a melhoria dos processos de forma contínua onde cada letra tem um significado, Plan, Do, Check e Act (SILVA et. al., 2017), que significam Planejar, Fazer, Verificar e Agir, respectivamente. A Figura 5 mostra a evolução desta ferramenta.

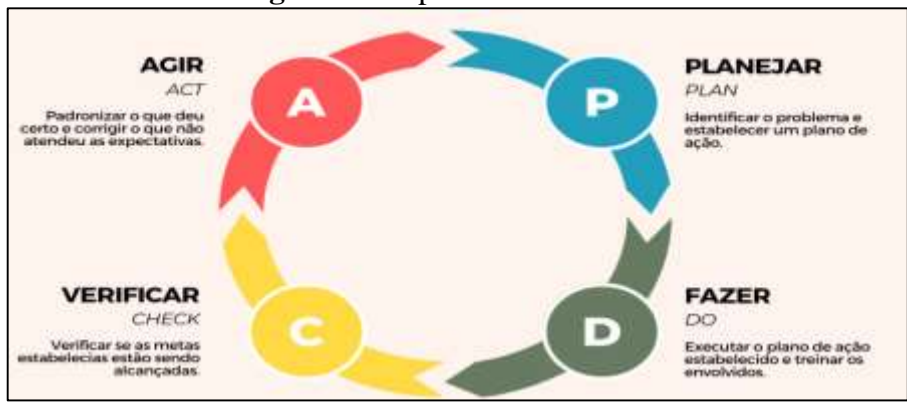
**Figura 5:** Visão geral dos principais ciclos de melhoria



Fonte: Adaptado de Vargas (2023)

Gozzi (2015, apud SILVA et. al. 2017) afirma que a “melhoria de um processo não pode ser entendida como substituição ou modificação de um todo, mas sim a redução de desperdícios, sejam eles de tempo, recursos materiais e humanos, dando maior qualidade a seus produtos”. O Ciclo PDCA busca a melhoria contínua, induzindo solução de problemas a partir das suas causas, propondo soluções corretivas no processo, por este motivo é uma ferramenta relativamente simples, mas, se bem aplicada, pode trazer melhorias importantes para as organizações, utilizando as quatro etapas propostas pela ferramenta, que podem ser vistas na Figura 6.

**Figura 6:** Etapas do Ciclo PDCA



Fonte: Adaptado de Siteware (RABELLO, 2023)

A primeira etapa proposta pela ferramenta é o planejamento, que inclui a análise dos problemas encontrados, definição do que será feito e os métodos utilizados. Nesta etapa é possível fazer a aplicação de outras ferramentas, como a 5W2H, a fim de descrever com clareza e eficiência o passo a passo do projeto, bem como todos os envolvidos no mesmo.

A segunda etapa contempla a execução das tarefas de acordo com o que foi estipulado no plano de ação, incluindo a coleta de dados para o controle do processo. Já a terceira etapa propõe a verificação das atividades realizadas, monitorando, medindo e avaliando o que foi proposto e o que realmente foi feito, registrando os problemas identificados para que possa seguir para quarta etapa, que é a fase em que se apontam ações corretivas para os problemas encontrados. Nesta fase, há duas situações que podem ocorrer, alcance e não alcance do resultado esperado, sendo assim, se o resultado for alcançado, a organização pode adotar o método de trabalho à rotina do processo, utilizando do mesmo como referência para todos que estão inseridos no contexto organizacional. Já se o resultado não alcançar as expectativas, deve-se verificar se o padrão foi obedecido, as causas do problema e adotar o ciclo PDCA novamente.

### **3 METODOLOGIA**

A metodologia fundamenta-se na pesquisa exploratória, baseada em pesquisa bibliográfica e estudo de caso (LAKATOS; MARCONI, 2000). Para que o artigo tivesse fundamento, foi realizado um levantamento bibliográfico buscando embasamento para a fundamentação teórica com foco na gestão de pessoas. O presente artigo foi elaborado de forma quali-quantitativa, visto que, segundo Baptista (2007), as concepções quantitativas não são baseadas radicalmente em números, existindo a influência de pressupostos teóricos e limitações, por este motivo, não foi utilizada apenas a pesquisa qualitativa, a qual visa a busca por informações, nem apenas a pesquisa quantitativa que busca quantificar os resultados, utilizou-se a junção das duas.

Logo após as pesquisas sobre o tema principal serem finalizadas, foi feita a escolha da organização que faria parte da pesquisa e o convite a mesma. Tão logo a empresa aceitou o convite e disponibilizou sua pesquisa de Clima Organizacional, as respostas foram discutidas e analisadas, sendo objeto de estudo a fim de perceber problemas que possam afetar ou que fossem originados do Clima Organizacional da empresa, com o objetivo de criar um possível plano de ação eficaz contendo sugestões de melhorias para a empresa e seus colaboradores.

#### **3.1 Procedimentos - estratégias e ferramentas de avaliação**

O Departamento de Recursos Humanos – DPRH da empresa pesquisada tem em seu cronograma um método estratégico para a aplicação da Pesquisa de Clima Organizacional, feita por meio da plataforma de comunicação interna FEEDZ que geralmente se inicia entre os meses de novembro ou dezembro do ano anterior. A estratégia funciona de modo seguinte: o DPRH aplicou uma pesquisa de benefícios no início de setembro de 2022 e que seu fechamento ocorreu no final do mês de outubro de 2022. No início de novembro de 2022 o DPRH apurou os resultados e dentro do orçamento disponível resolveu algumas lacunas e acrescentou melhorias.

O DPRH aplicou a Pesquisa de Clima Organizacional em 15 de dezembro de 2022 e

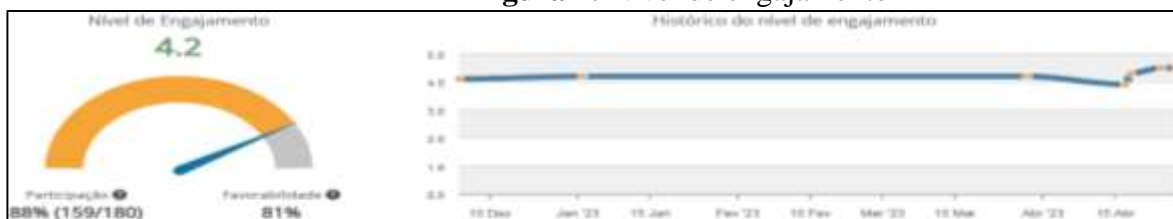
encerrada no dia 15 de abril de 2023 tendo a duração de 4 meses. O intuito dessa estratégia é apresentar para a diretoria da empresa uma pontuação melhor e aliviar as críticas sobre os benefícios que a empresa oferece aos colaboradores na pesquisa de clima, sendo que de certo modo esse tema também afeta diretamente o clima dos colaboradores e que por meio da pesquisa de satisfação de benefícios foi apresentado um baixo nível de satisfação. A pesquisa de benefícios antes da pesquisa de clima tem a finalidade de corrigir lacunas que apuradas anteriormente e também possibilitando o uso a pesquisa de clima para saber o nível de satisfação dessas correções.

## 4 RESULTADOS

### 4.1 Diagnóstico da Solução Problema

A empresa pesquisada realiza sua Pesquisa de Clima Organizacional – PCO por meio do aplicativo de gestão de pessoas FEEDZ, o qual disponibiliza as pesquisas para colaboradores que tenham no mínimo 6 meses na empresa, por este motivo apenas 180 colaboradores receberam a mesma. A PCO obteve 4.2/5 de nível de engajamento por conta dessa lacuna de 21 novos colaboradores, porém obteve 81% de favorabilidade, que é possível ser vista na Figura 7.

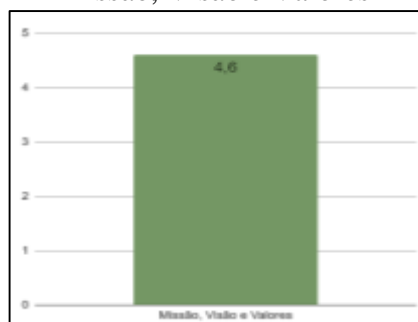
**Figura 7:** Nível de engajamento



Fonte: Próprios Autores (2023)

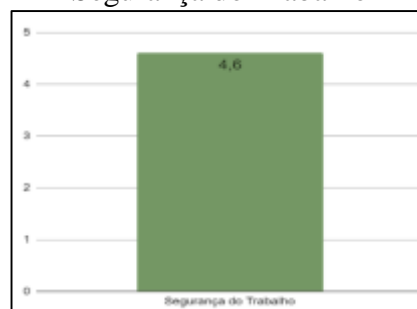
É possível afirmar que a PCO teve um alto índice de engajamento entre os colaboradores e, dentre as respostas recebidas, as Figuras 8 e 9 mostram os resultados obtidos em relação a missão, visão e valores da organização e sobre a segurança no trabalho dentro da empresa, respectivamente.

**Figura 8:** Pesquisa de Clima Organizacional - Missão, Visão e Valores



Fonte: Próprios Autores (2023)

**Figura 9:** Pesquisa de Clima Organizacional - Segurança do Trabalho

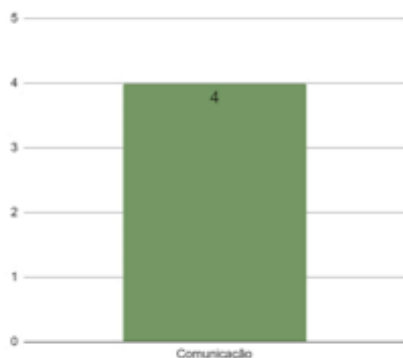


Fonte: Próprios Autores (2023)

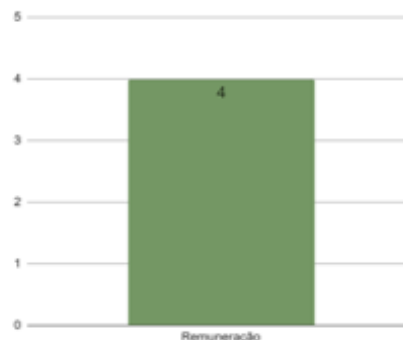
As duas subdivisões tiveram as maiores pontuações, sendo de suma importância para a empresa, pois refletem sua missão, visão e valores, e preza pela segurança de seus colaboradores. Nas Figuras 10 e 11 mostram as subdivisões que tiveram as notas mais baixas durante a pesquisa.



**Figura 10:** Pesquisa de Clima Organizacional - Comunicação



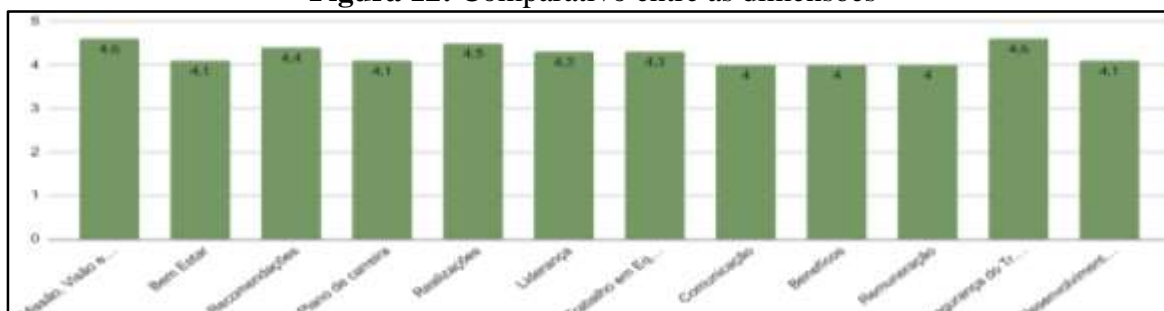
**Figura 11:** Pesquisa de Clima Organizacional - Remuneração



Fonte: elaborado pelos autores (2023)

As médias deixam a empresa, no quesito comunicação e remuneração, com uma classificação boa, pois não houve classificações mais baixas, o que faz toda diferença na reputação da mesma. Com 88% de participação, 159 colaboradores, a plataforma utilizada pela empresa disponibiliza um comparativo entre as dimensões, presente na Figura 12, onde é possível visualizar as dimensões utilizadas na pesquisa e a média de notas recebidas.

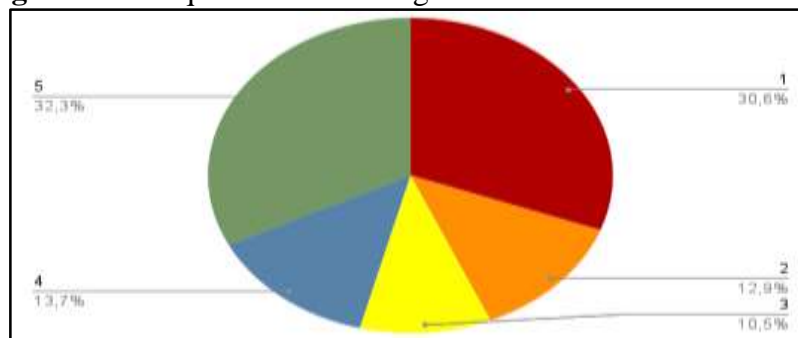
**Figura 12:** Comparativo entre as dimensões



Fonte: Próprios Autores (2023)

No geral, a média recebida pela empresa está boa, ou seja, a mesma está seguindo no caminho certo, porém se for analisado as respostas recebidas por área e departamento, a visão tende a mudar, como pode ser verificado na Figura 13, que mostra que a liderança recebeu muitas notas 5, que é a nota máxima, mas também recebeu muitas notas 1, que é a nota mais baixa.

**Figura 13:** Pesquisa de Clima Organizacional - Notas da liderança



Fonte: Próprios Autores (2023)

A plataforma utilizada pela empresa também disponibiliza uma área onde os colaboradores podem fazer comentários, sugestões para cada pergunta respondida, sendo assim, os comentários recebidos na pesquisa, foram analisados, podendo ser visto no Quadro 5, foi possível perceber que os colaboradores da manutenção e logística são os mais insatisfeitos com a liderança de seu setor.

**Quadro 5: Comentários Liderança**

<b>Setor</b>	<b>Comentários</b>
Manutenção	Temos um supervisor que não sabe interagir com os subordinados e brinca muito.
Manutenção	Nunca recebi um Feedback.
Produção	As lideranças, na maior parte das vezes, focam na produção e esquecem a segurança.
Manutenção	Tem um supervisor que não se enquadra na equipe, só as ideias dele é que tem que ser seguidas.
Manutenção	Infelizmente no setor que trabalho há um supervisor que só atrapalha a equipe.
<b>Setor</b>	<b>Comentários</b>
Manutenção	Brinca muito, tudo tem horas, não escuta os subordinados, e não ajuda em nada.
Manutenção	Escuta, mas não aceita, é uma pessoa que aparenta ser técnica, mas só faz do jeito dele, não tem organização é o expert em tudo e quem é tudo não é nada.
Manutenção	Sempre estão falando, mas não tem atitudes.
Manutenção	Procura culpar os profissionais, pela própria falta de planejamento e recursos.
Manutenção	Reuniões são feitas apenas para cobrança de erros, nunca para estímulo ao trabalho eficaz.
Manutenção	Não, não dá recurso para trabalhar, e a exigência é alta, exemplo preciso de uma ferramenta específica, e o que eu escuto: "Dá um jeito, por que se tivesse essa ferramenta qualquer um faria". Essa é a desculpa que a supervisão dá, para não solicitar a ferramenta.
Manutenção	Tenho mais de 20 anos de experiência na manutenção, mas o supervisor da manutenção fab1 é o pior supervisor que já trabalhei, não dá apoio em nada, não blinda sua equipe, só vê o seu próprio umbigo, isto é, faz de tudo para atingir seus objetivos pessoais, e não importando com o desenvolvimento da manutenção e com o planejamento.
Manutenção	Difícil aceitar opiniões, só o que o supervisor fab1, fala é o que vale.
Manutenção	Não, tem limitações técnicas, isto é, pede para fazer algo que não tem sentido, mas você é obrigado a fazer para não ser perseguido.
Manutenção	Quando a própria liderança erra procura culpados e não solução, isso me deixa muito insatisfeito.
Manutenção	Quase sempre não escutam uma segunda opinião. É a opinião deles e ponto.
Logística	A liderança da fábrica 1 do terceiro turno está longe de ser boa, precisa muito treinamento para saber lidar com pessoas.
Logística	Não, a liderança da fábrica 1 do terceiro turno só coloca um funcionário contra o outro, ele é muito fofoqueiro e ninguém presta pra ele.
Logística	Zero zero zero zero, a liderança da fábrica 1, terceiro turno, precisa de um treinamento de 12 meses para aprender lidar com pessoas, como tratar pessoas para poder exercer o cargo de líder de equipe.
Logística	Liderança da Fábrica 1, terceiro turno não aceita ideia de ninguém, só ele é certo e sabe de tudo.

Fonte: Próprios Autores (2023)

A liderança é o elo da empresa com os colaboradores e depois da análise dos dados

coletados com os colaboradores verificou-se que: “o tipo de gestão empregada em alguns departamentos é autoritária, onde o líder manda e os colaboradores tem que obedecer, não podem dar opiniões, se tornando retraídos e desmotivados”.

Tendo em vista que, segundo Costa e Taniguchi (2009), a pesquisa de clima tem como objetivo mapear ou retratar os aspectos críticos que configuram o momento motivacional dos funcionários de uma empresa, é possível visualizar, através da pesquisa de Clima Organizacional feita pela organização, que há aspectos que estão desmotivando os colaboradores, interferindo no Clima Organizacional da empresa.

Desta forma, afirma-se que o Clima Organizacional é um aspecto muito importante dentro das organizações, pois ele é capaz de interferir em diversos aspectos, como motivação e produtividade. Sendo assim, para que os problemas encontrados não se tornem maiores, é imprescindível que a organização não apenas realize a Pesquisa de Clima, mas busque soluções para que os mesmos sejam solucionados.

## 4.2 Plano de Ação

Após análise dos dados da Pesquisa de Clima Organizacional disponibilizadas pela empresa, houve a necessidade de adotar o diagrama de Ishikawa, a fim de conseguir descobrir a raiz do problema em relação a liderança desta organização. Os problemas percebidos após a análise dos comentários dos colaboradores são a falta de feedback, o foco na produção e não na segurança dos colaboradores e o modo que a liderança trata sua equipe. Sendo assim, o efeito que esses problemas causam na equipe são a insatisfação e desmotivação da mesma, a Figura 14 mostra as possíveis causas deste problema aplicados a matriz do Diagrama de Ishikawa.

**Figura 14:** Ishikawa: Plano de Ação liderança



Fonte: Próprios Autores (2023)

Analisando os 4 “M” utilizados da matriz de Ishikawa, máquinas, meio ambiente, método e mão de obra, separadamente, foi possível perceber que o método da empresa, cobrança excessiva por produção, pode estar interferindo na liderança, pois como o líder é cobrado, precisa cobrar seus liderados. O meio ambiente não pode ser considerado a causa raiz do problema, visto que, os departamentos da organização são bem definidos.

Em relação as máquinas, é importante que o líder tenha em mente que para poder cobrar produtividade de sua equipe, é necessário que a mesma tenha todos os equipamentos necessários para realização do trabalho. Sendo assim, é importante que ele fique atento aos pedidos de seus subordinados, verificar frequentemente se as máquinas estão funcionando de forma adequada, dentre outros.

A Falta de competências técnicas e comportamentais, que são possíveis causas relacionado a mão de obra, são itens essenciais em um líder, visto que o mesmo necessita de competências técnicas para realizar seu trabalho e competências comportamentais para lidar com sua equipe (FERNANDES, 2023).

A falta de competências técnicas não se enquadra na causa raiz do problema, pois os próprios colaboradores disseram que o líder tem competências técnicas, já em relação as competências comportamentais dos líderes, dissertaram que o mesmo não sabe lidar com pessoas, sendo assim a falta de competências comportamentais se mostra como a raiz do problema encontrado na liderança na empresa analisada está apresentado na Figura 15.

**Figura 15:** Ishikawa: Causa raiz



Fonte: Próprios Autores (2023)

O plano de ação sugerido a empresa tem como objetivo a resolução da raiz do problema, visando que a organização ofereça aos líderes de todos os departamentos um treinamento buscando que esses colaboradores tenham em mente a importância de não ter apenas competências técnicas, como também competências comportamentais para saber lidar com seus liderados.

Desta forma, será possível reter os talentos da organização, não apenas os líderes, mas também os liderados, que estão insatisfeitos e desmotivados com as lideranças atuais. A sugestão é que a empresa utilize da ferramenta da qualidade 5W2H para auxiliar no planejamento do plano de ação, o qual pode ser visto no Quadro 6.



**Quadro 6: 5W2H - Plano de ação para liderança**

O que?	Disponibilizar cursos voltados a liderança e gestão de pessoas para os cargos de liderança.
Por que?	O plano de ação será realizado devido ao resultado da Pesquisa de Clima Organizacional, que mostra que mesmo que a média da empresa relacionada a liderança dos departamentos esteja alta, há vários colaboradores insatisfeitos com o modo que o líder conduz a equipe.
Onde?	Empresas especializadas no assunto
Quando?	Em 3 meses
Quem?	Profissionais especialistas em gestão de pessoas
Como?	Os líderes de departamento participarão deste curso, a fim de adquirir competências comportamentais de um líder que esteja não só preocupado com a produtividade, mas com a motivação de seus liderados.
Quanto?	10.000 reais

Fonte: Próprios Autores (2023)

Após o planejamento do plano de ação, para que o projeto seja colocado em prática, é recomendável que a organização utilize de outra ferramenta, chamada Ciclo PDCA, a fim de auxiliar a mesma no acompanhamento do treinamento realizado com os líderes, como mostra o Quadro 8, identifica-se faltas e corrige para que o objetivo do plano de ação seja alcançado.

**Quadro 7: Ciclo PDCA - Curso para cargos de Liderança**

<b>Plan</b>	<b>Problema:</b> Insatisfação dos colaboradores com a liderança do departamento, que pode estar gerando desmotivação. <b>Plano de ação:</b> Disponibilizar cursos voltados a liderança e gestão de pessoas para os cargos de liderança. <b>Objetivo:</b> Desenvolver competências comportamentais e habilidades para que o trabalho seja realizado de forma correta e os colaboradores estejam motivados.
<b>Do</b>	- Mostrar aos líderes dos departamentos da empresa que não é só as competências técnicas que fazem um bom líder, enfatizando a importância das competências comportamentais, como a forma de lidar com as pessoas, forma de demonstrar autoridade sem abusar do título que tem. - Comunicação assertiva também é fundamental para um bom líder, é através dela que os colaboradores que estão em cargo de liderança conseguem negociar um meio termo que agrade a todos, buscando a melhor solução para os problemas que podem surgir. Ressaltando a importância de tratar as pessoas de maneira ética e moral, disponibilizando feedbacks onde os colaboradores possam expressar suas opiniões e ideias de mudanças que possam ajudar no trabalho a ser realizado. - Inteligência emocional também é outro ponto que deve ser pauta do treinamento, pois é importante que um líder saiba separar o pessoal do profissional, sabendo lidar com suas emoções.
<b>Check</b>	Para avaliar se o treinamento aplicado foi eficiente e houve resultado positivo, a empresa usa o método de avaliação de reação, que no caso é respondida pelos líderes, liderados e pelo próprio colaborador que fez o treinamento apontando se houve melhora.
<b>Action</b>	Verificar o que deu certo e fazer um novo planejamento do que deu errado, para que o novo plano de ação possa ser colocado em prática, sempre buscando a retenção dos talentos contidos na organização.

Fonte: Próprios Autores (2023)

Por ter esse formato que induz a melhoria contínua do processo realizado, o Ciclo PDCA auxiliará a organização pesquisada a continuar buscando essa melhoria, visto que a ferramenta não determina o fim do processo, o objetivo é o aperfeiçoamento, que é justamente o desejo da empresa, estar sempre se aperfeiçoando para que possa não só reter, mas atrair talentos também.

## CONCLUSÕES

A Pesquisa de Clima Organizacional aplicada na empresa mediante a ferramenta FEEDZ, apresentou alguns problemas relacionados a liderança de alguns departamentos. O problema encontrado na Pesquisa de Clima obteve um grau de importância elevado, pois a liderança apresentou um desvio comportamental que tem influência direta no desempenho e produtividade dos liderados resultando assim em insatisfação no trabalho, além de desmotivar a equipe e impactar também nos níveis de absenteísmo e turnover da empresa.

Os problemas encontrados foram estratificados pelas ferramentas da qualidade usadas para dar o grau de necessidade e problematização. A ferramenta utilizada foi Ishikawa (Espinha de peixe), para se descobrir a causa raiz do problema, para dar amparo ao plano de ação foi usada o 5W2H, auxiliar a solucionar o problema e o Ciclo PDCA para acompanhamento. A utilização do plano de ação teve como base a ferramenta 5W2H e juntamente o desvio comportamental na liderança, sendo verificado que a melhor estratégia é aplicar treinamentos relacionados à liderança e gestão de pessoas, dando a possibilidade de melhoria na capacidade de gerir sua equipe com mais habilidade, responsabilidade comportamental, produtividade e motivação, desenvolvimento da equipe, melhoria no ambiente de trabalho, além de reduzir os níveis de absenteísmo, rotatividade e turnover na empresa.

Conclui-se, portanto, que a Pesquisa de Clima Organizacional é de suma importância, pois por meio dela é possível estar ciente das insatisfações e dores dos colaboradores dentro da empresa, e através das ferramentas da qualidade, pode-se obter ganhos benéficos para ambas as partes, dando a possibilidade de montar planos estratégicos para solucionar problemas ou dar grau de problematização.

## REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, L. G.; LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Estratégias de Recursos Humanos e gestão da Qualidade de Vida no Trabalho: o stress e a expansão do conceito de qualidade total**. Rev Adm SP, v. 33, n. 2, p. 41, 1998.
- ALVAREZ, M. E. B. **Administração da qualidade e da produtividade: abordagens do processo administrativo**. São Paulo: Atlas, 2001.
- BAZONI, A. A. F.; ZENI, A.; FRANÇA, R. T.; TORRICELLI, T. A.; DAOLIO, R. P. G. Implantação do Diagrama de Ishikawa em uma empresa do segmento de tintas e materiais para construção, para solucionar problemas de estocagem e recebimento. **Gestão em Foco**, Edição nº: 07/Ano: 2015.
- BERGAMINI, C. W.; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional**. 4ª. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BLOG RH. **O papel das pessoas em uma empresa**. 2017. Disponível em: <https://blogrh.com.br/o-papel-das-pessoas-em-uma-empresa/>. Acesso em: 29 de Mai. De 2023.
- OLIVEIRA, S. M.; SILVA, C. T.; BRANDÃO, E. M. **Ciclo PDCA**. EBSERH – Hospital Universitário Antonio Pedro. Universidade Federal Fluminense. 27 jun 2022. Disponível em: <https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/716521/2/Ciclo%20PDCA.pdf>. Acesso em: 28 de Mai. 2023.
- NAPOLEÃO, B. M. **Ferramentas da qualidade – o glossário definitivo sobre as ferramentas da qualidade**. 2018. Disponível em: <https://ferramentasdaqualidade.org/pdca/#:~:text=O%20PDCA%20surgiu%20nos%20Estados,especifica%C3%A7%C3%A3o%2C%20produ%C3%A7%C3%A3o%20e%20inspe%C3%A7%C3%A3o>. 28 de Mai. de 2023.

- CARDOSO, B.S. **Prevalência de Distúrbios Osteomusculares em Bancários da Região de Campos Novos**. Disponível em: <http://www.fisioweb.com.br/portal/artigos/categorias/47-art-reumatologia/1325-prevalencia-de-disturbios-osteomusculares-em-bancarios-da-regiao-decampos-novos.html>. Acesso em: 06 de Jun. de 2023.
- CHIAVENATO, I. C. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003
- CHIAVENATO, I. C. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. Ed. Barueri, SP: Manole, 2014.
- CHIAVENATO, I. C. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas: um guia para o executivo aprender a lidar com sua equipe de trabalho**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CHIAVENATO, I. C. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- COELHO, F. U. **Manual de direito comercial**. São Paulo: Saraiva, 2004.
- CORAIOLA, J. A. **Gerenciamento da rotina: uma metodologia das ferramentas da qualidade numa disciplina específica do curso de tecnologia em eletrotécnica do Cefet - PR. 2001**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.
- CORRÊA, H. L.; CORRÊA, C. A. **Administração de produção e operações: Manufatura e serviços, uma abordagem estratégica**. 3 ed. São Paula: Atlas, 2012
- COSTA, A. L. A; TANIGUCHI, K. **Clima Organizacional: Uma ferramenta estratégica para o diagnóstico em recursos humanos**. Revista de ciências gerenciais, v. 13, nº 18, 2009.
- CURY, Antônio. **Organização e métodos: uma visão holística**. -- 7. ed. -- São Paulo: Atlas, 2000.
- DIAS, M. **Competências técnicas e comportamentais: o que são e como equilibrá-las?** GUPY. 2022. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/competencias-tecnicas-e-comportamentais#:~:text=As%20compet%C3%Aancias%20t%C3%A9cnicas%20e%20aquelas,e%20o%20caracter%C3%ADsticas%20individuais%20do%20profissional>. Acesso em: 29 de Mai. de 2023.
- DIAS, M. **Retenção de talentos: o que é, benefícios e 11 dicas de como aplicar na sua empresa**. 2022. GUPY. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/retencao-de-talentos>. Acesso em 20 de Mai. de 2023.
- FEEDZ. **Quem é a Feedz e por que somos a melhor solução para seu RH?** Disponível em: <https://www.feedz.com.br/blog/quem-e-a-feedz/>. Acesso em: 20 Abr. de 2023.
- FERNANDES, K. R. **O que é e como fazer Gestão de Pessoas por Competências**. 2023. TWYGO. Disponível em: <https://www.twygoead.com/site/blog/gestao-de-pessoas-por-competencias/>. Acesso em: 28 de Mai. de 2023.
- GOZZI, M. P. **Gestão da qualidade em bens e serviços**. São Paulo: Person, 2015.
- GUEDES, R.. **Organizações: Conceito e classificação**. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/organizacoes-conceito-e-classificacao>. Acesso em: 28 de Mai. de 2023.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE COACHING. **QVT — Qualidade de Vida no Trabalho**. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/qualidade-de-vida-no-trabalho-dicas-e-conceitos/>. Acesso em: 18 Abr. de 2023.
- JONES, G. R. **Teoria das organizações**. 6. ed. São Paulo: Pearson, 2010.
- LIMA, C. S. L.; LEUCH, V.; BUSS, B. R. A importância da pesquisa de clima organizacional para análise do nível de satisfação dos colaboradores e da estrutura organizacional. **Revista ESPACIOS**, Vol. 38 (Nº 28) Año 2017. Disponível em: <https://www.revistaespacios.com/a17v38n28/a17v38n28p13.pdf>. Acesso em: 24 de Fev. de 2023.
- LUZ, J. P. **Metodologia para análise de clima organizacional: um estudo de caso para o Banco do Estado de Santa Catarina**. Florianópolis: UFSC, 2001. Dissertação (Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, 2001. Disponível em: <http://www.estela.ufsc.br/defesa/pdf/10805/pdf>.
- MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. **Metodologia da Pesquisa Científica**. São Paulo: Atlas, 2000.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. São Paulo: Atlas, 2010.
- MCLAGAN, P. A. **Competências: A próxima geração**. Associação para o Desenvolvimento de Talentos. Train Devel J, n. 51, p. 40-47, 1997.
- NOGUEIRA, A. M. **Teoria geral da administração para o século XXI**. São Paulo: Ática, 2007.
- OLBRZYMEK, Juliana Regiani. **Comportamento, clima e cultura organizacional**. Indaial: UNIASSELVI, 2017.
- PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade no processo: a qualidade na produção de bens e serviços**. São Paulo: Atlas, 1995.
- PEINADO, J.; GRAEML, A. R. **Administração da produção: operações industriais e de serviços**. Curitiba: UnicenP, 2007.
- PINHO, L. **Diagrama de Ishikawa: o que é e como fazer**. 10 jan 2023. SITEWARE. Disponível em: <https://www.siteware.com.br/metodologias/diagrama-de-ishikawa/>. 25 de Mai. de 2023.
- SILVA, F. R. S.; MACHADO, F. V.; SILVA, I. C. M.; SANTOS, D. M. S.; LAFFITTE, E. A. S. **O papel das ferramentas da qualidade na gestão das organizações**. In: XVIII SEGET – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. 2020. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos21/803269.pdf>. Acesso em 28 de Mai. 2023.
- QUEIROZ, M. A. C.; SIQUEIRA, B., S. S.; FIGUEIREDO, D. M.; NOVAES, J. F. **Gestão de Pessoas e Clima Organizacional: práticas adotadas pelas empresas brasileiras para a valorização dos colaboradores**. In: XXV

Encontro Nac. de Eng. de Produção – Porto Alegre, RS, Brasil, 29 out a 01 de nov de 2005. Disponível em: [https://abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2005\\_Enegep0208\\_0541.pdf](https://abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2005_Enegep0208_0541.pdf). Acessado em: 20 mai 2023.

RABELLO, Guilherme. **O que é Ciclo PDCA e como ele pode melhorar seus processos. Siteware. Publicado em 12 abr 2023.** Disponível em: <https://www.siteware.com.br/metodologias/ciclo-pdca/>. 25 de Mai. de 2023.

SILVA, C. O.; AGOSTINHO, I. R. S.; SOUSA, S. R. O.; FROTA, P. C.; OLIVEIRA, R. D. A utilização do método PDCA para melhoria dos processos: um estudo de caso no carregamento de navios. **Revista ESPACIOS**, Vol. 38 (Nº 27) Año 2017. Disponível em: <https://www.revistaespacios.com/a17v38n27/a17v38n27p09.pdf>. Acesso em: 28 de Mai. de 2023.

SCHULTZ, Glauco. **Introdução à gestão de organizações.** Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2016.

SÓLIDES. **Arquitetura organizacional: entenda o que é, tipos e como estruturar.** PORTAL SÓLIDES. 2021. Disponível em: <https://blog.solides.com.br/arquitetura-organizacional/>. Acesso em: 20 de Mai. de 2023.

SÓLIDES. **Como fazer pesquisa de clima organizacional: o passo a passo.** . PORTAL SÓLIDES. 2020. Disponível em: <https://blog.solides.com.br/como-fazer-pesquisa-de-clima/>. Acesso em: 29 de Mai. de 2023.

VARGAS, R. **Ciclo de Shewhart, Ciclo de Deming, PDCA e PDSA: mitos, história e conceitos.** In: *Gestaoindustrial.com* (Portal da Gestão Industrial) 2023. Disponível em: <https://gestaoindustrial.com/ciclo-de-shewhart-ciclo-de-deming-pdca-e-pdsa-mitos-historia-e-conceitos/>. Acesso em: 28 Mai. de 2023.

VOCERH. **Demissões voluntárias batem novo recorde.** 2022. Disponível em: <https://vocerh.abril.com.br/futurodotrabalho/demissoes-voluntarias-batem-novo-recorde>. Acessado em: 20 fev 2023.

WERKEMA, M. C. C.. **Ferramentas estatísticas básicas para o gerenciamento de processos.** Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1995.