

## DIAGNÓSTICO MULTIDIMENSIONAL EM PROCESSOS DA ÁREA DE MERCADO: SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL EM EMPRESA DO SETOR ELETRÔNICO

### MULTIDIMENSIONAL DIAGNOSTIC IN PROCESSES OF THE MARKET AREA: ORGANIZATIONAL SUSTAINABILITY IN THE ELECTRONICS SECTOR COMPANY

### DIAGNÓSTICO MULTIDIMENSIONAL EN PROCESOS DEL ÁREA DE MERCADO: SOSTENIBILIDAD ORGANIZACIONAL EN EMPRESA DEL SECTOR ELECTRÓNICO

Marco Antonio Silveira<sup>1</sup>; Letícia Sayuri Kikuchi<sup>2</sup>; Laís Silva Oliveira Luz<sup>3</sup>; Adiléia Souza Lima<sup>4</sup>; Taiane Cristiane Becaro<sup>5</sup>

#### RESUMO

O objetivo deste artigo é apresentar um estudo de viabilidade prática de implementação de inovações e melhorias organizacionais que contemplem, simultaneamente, a competitividade da empresa e a qualidade de vida dos trabalhadores. Para tanto, foi realizado um estudo de caso com intervenção em uma empresa brasileira de porte médio do setor eletrônico, onde foi possível identificar

ações e mecanismos de aperfeiçoamento de modo integrado ao trabalho para aplicação nas áreas envolvidas. Foram desenvolvidas atividades como: mapeamento dos processos alvo em três focos: fluxo de atividades, interações externas e fluxo de informações; promoção da interação entre as várias áreas da empresa com atuação direta no mercado; identificação dos principais problemas, estratificados por natureza, origem e gravidade; elaboração de relatório, contendo análise de causas prováveis dos problemas identificados e impactos potenciais; proposta de ações de melhorias nos processos das áreas-alvo, visando aumento de produtividade e de qualidade, bem como minimização de ocorrências indesejadas, principalmente através de mecanismos de baixo custo, integrados ao trabalho.

**Descritores:** engenharia organizacional; desenvolvimento socioeconômico; setor eletrônico.

#### ABSTRACT

The aim of this work is to present a study of practical feasibility of implementing innovations and organizational improvements that address simultaneously the company's competitiveness and quality of work life. In order to do so, a case study has been done in an electronic sector's

<sup>1</sup> Doutor em Sistemas de Gestão e mestre em Engenharia Elétrica (Unicamp). Pesquisador do Centro de Tecnologia da Informação Renato Archer (CTI), onde coordena o Grupo de Apoio à Inovação e Aprendizagem Organizacional (GAIA), da Divisão de Gestão de Empresas (DGA). Experiência em gestão tecnológica, empresarial e acadêmica. E-mail: [marco.silveira@cti.gov.br](mailto:marco.silveira@cti.gov.br).

<sup>2</sup> Graduada em Administração de Empresas (FACAMP). Pesquisadora do Centro de Tecnologia da Informação Renato Archer (CTI), na área de Sustentabilidade Organizacional, Capital Humano, Saúde Mental e Qualidade de Vida no Trabalho. E-mail: [leticia.kikuchi@cti.gov.br](mailto:leticia.kikuchi@cti.gov.br).

<sup>3</sup> Engenheira Têxtil (UEM) e pós-graduada em Gestão Estratégica da Produção (Unicamp). Pesquisadora do Centro de Tecnologia da Informação Renato Archer (CTI), na área de Gestão Organizacional e Tecnológica, Aprendizagem Organizacional, Inovação e Fatores Psicossociais no Trabalho. Email: [lais.luz@cti.gov.br](mailto:lais.luz@cti.gov.br);

<sup>4</sup> Pós-graduada em Gestão Estratégica de Pessoas (Metrocamp) e Graduada em Administração de Empresas (FAC). Pesquisadora do Centro de Tecnologia da Informação Renato Archer (CTI). E-mail: [adileia.lima@cti.gov.br](mailto:adileia.lima@cti.gov.br)

<sup>5</sup> Mestre em Economia (UFES) e graduada em Administração de Empresas (FACAMP). Pesquisadora do Centro de Tecnologia da Informação Renato Archer (CTI). E-mail: [taiane.becaro@cti.gov.br](mailto:taiane.becaro@cti.gov.br).

brazilian midsize company, where it was possible to identify actions and mechanisms of improvements in an integrated manner to work for application in the areas involved. Activities were developed as: mapping of target processes in three focus: activity stream, external interactions and information flow; promotion of interaction between the various areas of the company with direct operations in the market; identifying key problems, stratified by nature, source and severity; preparing a report containing analysis of probable causes of the problems identified and potential impacts; proposed actions to improve processes in the target areas aimed at increasing productivity and quality as well as minimizing unwanted occurrences, mainly through mechanisms of low-cost, integrated into the work.

**Key words:** organizational engineering; socioeconomic development; electronics sector.

## RESUMEN

El objetivo deste trabajo es presentar un estudio de viabilidad de innovaciones de ejecución y mejoras en la organización que aborden simultáneamente la competitividad y la calidad de vida de los trabajadores. Fue realizado un estudio de caso en una empresa mediana del sector electrónico brasileño, donde fue posible identificar acciones y mecanismos integrados para mejoras en el trabajo de las áreas involucradas. Se desarrolladas actividades como el mapeo de los procesos de destino en tres focos: flujo de actividades, interacciones externas y el flujo de la información; promoción de la interacción entre las distintas áreas de la empresa con operaciones directas en el mercado; identificación de los

principales problemas, estratificados por la naturaleza, el origen y la gravedad; presentación de análisis de las posibles causas de los problemas identificados y de los impactos potenciales; propuesta de acciones de mejora en los procesos de las áreas objetivo, para aumentar la productividad y la calidad, así como minimizar los eventos no deseados, principalmente por medio de mecanismos de bajo costo, integrado al trabajo.

**Descriptor:** ingeniería organizacional; desarrollo socioeconómico; sector electrónico.

## 1. INTRODUÇÃO

Devido à dinâmica do jogo competitivo, ao desenvolvimento tecnológico, à volatilidade das condições econômicas e sócio-políticas em vários países, entre outros fatores, as características do ambiente de atuação das organizações mudam rápida e continuamente. Portanto, a *inovação* é uma condição fundamental para que as organizações possam reajustar o seu nível de competitividade frente às demais forças competitivas presentes no seu ambiente e, assim, manter seu sucesso ao longo do tempo. A inovação é aqui entendida como *toda mudança que agrega valor para a organização*, não se limitando às inovações tecnológicas ou de produtos.

Sendo as organizações caracterizadas como sistemas complexos em contínua interação com o seu ambiente externo, no contexto dinâmico atual é fundamental que mudanças internas apropriadas (isso é, as inovações) sejam continuamente implantadas. E, ainda, é desejável que as contínuas inovações estejam integradas ao longo de toda a estrutura organizacional, e não apenas limitadas a alguns poucos setores da

empresa, sob pena de não serem internalizadas com a agilidade e a organicidade requeridas (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2009).

O *sucesso* de uma organização inclui a manutenção de seus lucros, condição necessária para sua sobrevivência, mas pode incluir também propósitos de natureza social e ambiental, alinhando-se ao fundamento da sustentabilidade organizacional: harmonizar objetivos econômicos, sociais e ambientais. Destaque-se que organizações sustentáveis são o principal instrumento que a sociedade possui para promoção do seu desenvolvimento socioeconômico, pois essas geram riquezas econômicas de modo integrado com benefícios sociais.

Por essa razão, é fundamental que as inovações nas organizações sejam buscadas, considerando tanto o desempenho competitivo nos mercados, como a qualidade de vida.

Posto isso, a proposta deste trabalho é apresentar o diagnóstico realizado em uma empresa que desenvolve, fabrica e comercializa produtos eletroeletrônicos, retratando a realidade da maioria das empresas brasileiras que precisa de um maior alinhamento interno, internalização da inovação e qualidade de vida como rotina, para que se mantenha competitiva no mercado.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Ao longo das últimas décadas vários autores têm alertado para os prejuízos causados pelas empresas, ponderando sobre a insustentabilidade do modelo industrial vigente, ao advertir que “*lucro de curto prazo significa destruição no longo prazo*” (AKTOUF, 1996), ou afirmando que “*nossas empresas estão nos matando, adulterando comida, poluindo ambientes, submetendo pessoas a condições insalubres [...]*” (MORGAN, 1996). O enfoque *Triple Bottom Line* para sustentabilidade se contrapõe a

esses problemas, ao prescrever uma harmonização, ou equilíbrio, entre o atendimento às demandas econômicas, sociais e ambientais. Constitui-se, portanto, no fundamento do verdadeiro desenvolvimento socioeconômico na acepção da palavra, isso é, a geração de riquezas econômicas integrada com benefícios sociais (ELKINGTON, 2000).

A aplicabilidade desse conceito, de fato, não se trata de tarefa fácil, embora não impossível. O CTI-GAIA<sup>6</sup> vem intensificando nos últimos cinco anos o desenvolvimento de estudos e projetos que viabilizem modelos organizacionais sustentáveis aplicáveis às empresas brasileiras. O Projeto CTI-ABIMO, desenvolvido de 2010 a 2013 com nove empresas fabricantes de equipamentos eletromédicos, é um destes projetos de apoio a empresas de pequeno e médio porte intensivas em tecnologia, para que elas possam desenvolver vantagens competitivas sustentáveis que lhes permitam enfrentar os múltiplos desafios existentes nos mercados nacionais e internacionais.

A proposta previa a articulação de um grande número de variáveis multidimensionais relacionadas com os diversos agentes, aspectos e objetivos envolvidos, permitindo o gerenciamento integrado de fatores humanos e tecnológicos de interesse. Nesse projeto foi dada ênfase ao aproveitamento do capital intelectual como fator de produção, uma vez que seu uso competente pode proporcionar os meios necessários para que se consigam as desejadas vantagens competitivas

<sup>6</sup> Grupo cujos autores estão vinculados. O CTI-GAIA/“Grupo de Apoio à Inovação e Aprendizagem em Organizações”, é um grupo de pesquisas aplicadas sediado na Divisão de Gestão de Empresas do “Centro de Tecnologia da Informação Renato Archer”, instituto de pesquisa pertencente ao Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação.

sustentáveis ao longo do tempo, de maneira integrada com a qualidade de vida no trabalho (SILVEIRA, 2013).

A seguir serão apresentados alguns tópicos que fundamentam as ações no projeto aqui relatado.

## 2.1. ORGANIZAÇÃO SUSTENTÁVEL E SUBJETIVIDADE HUMANA

Para que se possam viabilizar relações simbióticas empresa-trabalhador, que promovam a desejada inovação por toda a empresa, é preciso entender o capital intelectual como um ativo econômico e, assim, reconhecer o capital humano como um recurso estratégico fundamental para o sucesso das organizações nos ambientes atuais.

Na abordagem da teoria neoclássica, os recursos organizacionais restringem-se a capital, trabalho e terra. Porém, como consequência da dinâmica evolutiva dos mercados atuais, a teoria dos recursos expandiu a noção de recursos organizacionais, definindo-os como sendo “*entidades tangíveis e intangíveis que a firma tem a sua disposição e que lhes permitem produzir com mais eficiência ou eficácia*” (SVEIBY, 1998).

O conjunto de recursos intangíveis é denominado por autores como *capital intelectual*, entendido como aqueles recursos que não possuem existência física, mas que assim mesmo representam valor para a organização (EDVISSON, 1998). Isso inclui tanto a capacidade intelectual humana como outros ativos intangíveis decorrentes da aplicação do conhecimento, entre eles, marcas e patentes.

Sveiby (1998) identifica três conjuntos de fatores que compõem o capital intelectual: *capital humano*, representado pelos conhecimentos e pelas competências dos colaboradores colocados à disposição da organização;

*capital estrutural*, envolvendo tanto os softwares e sistemas de gestão, como os demais ativos organizacionais que possam ser relacionados na categoria de “propriedade intelectual” (marcas, patentes entre outros); *capital de relacionamento*, correspondente à geração de conhecimento resultante das relações com outras organizações, como clientes e fornecedores.

## 2.2. DIMENSÃO PSICOSSOCIAL DAS ORGANIZAÇÕES

Especialistas em *teoria das organizações* enfatizam que toda organização, seja ela uma empresa, hospital, universidade ou qualquer outra modalidade, é, antes de mais nada, um sistema social e como tal deve ser tratada:

*“Organizações são entidades sociais dirigidas por metas, desenhadas como sistemas de atividades deliberadamente estruturados e coordenados, e são ligadas ao ambiente externo... O principal elemento de uma organização não é um edifício ou um conjunto de políticas e procedimentos: as organizações são compostas por pessoas e seus relacionamentos. [...]”*  
(DAFT, 2002, p. 11).

As empresas estão inseridas em mercados que trazem uma gama imensa de desafios a serem superados. Num ambiente assim, é de se esperar que os gestores – que em sua grande maioria tem formação com viés tecnicista (engenheiros e técnicos) ou tecnocrático (administradores e economistas) - considerem prioritariamente os fatores mais evidentes, como aqueles pertencentes às dimensões física e organizacional. Assim, a dimensão psicossocial é aquela mais desconhecida e, portanto, ignorada e negligenciada.

Esse equívoco cobra um preço alto das organizações (na forma de desempenhos sub-ótimos), dos seus trabalhadores (incluindo os gestores, que também são submetidos a sofrimentos psíquicos e emocionais) e da sociedade como um todo, que arca com grande parte do ônus das mazelas socioeconômicas decorrentes dessa negligência.

Dentro dos aspectos do desenho e gerenciamento do trabalho, e os contextos social e organizacional que têm potencial para causar dano físico ou psicológico estão os *riscos psicossociais* (COX; GRIFFITHS, 1995). Parte-se do pressuposto, contudo, que os aspectos psicossociais possuem potencial tanto para trazer benefícios aos trabalhadores, como para afetar o desempenho competitivo da organização (de maneira positiva ou negativa).

### 2.3. MODELO DE DIAGNÓSTICO MULTIDIMENSIONAL

Para viabilizar a gestão das organizações, o que requer conseguir entender os elementos organizacionais e suas principais relações, um instrumento útil é a construção de modelos que facilitam lidar com a complexidade organizacional. Uma proposta é modelar o sistema organizacional como sendo constituído de três dimensões (ou, subsistemas) inextricavelmente integradas, como ilustrado na figura 1:

- a) *Dimensão físico-tecnológica*: é a dimensão visível da empresa, constituída por todos os artefatos físicos, mobiliários, equipamentos e ambiente físico-químico.
- b) *Dimensão organizacional*: ligada à concepção e estruturação da organização em si mesma, sendo essa dimensão

constituída dos processos, estratégias, sistema de gestão entre outros elementos organizacionais.

- c) *Dimensão psicossocial*: associada à dimensão subjetiva da vida humana. É nesta dimensão que se situam os conhecimentos e as competências individuais e onde se forjam as relações que podem fortalecer (ou não) os processos coletivos.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Cox e Griffiths (1995) definem riscos psicossociais como sendo todos os aspectos do desenho e gerenciamento do trabalho, e os contextos social e organizacional, que têm potencial para causar dano físico ou psicológico. De nossa parte entendemos que os aspectos psicossociais também têm potencial tanto para trazer benefícios aos trabalhadores, como para afetar o desempenho competitivo da organização (de maneira positiva ou negativa).

d)

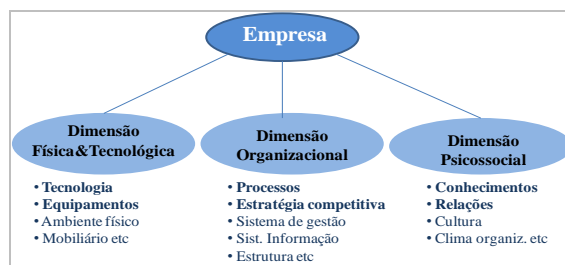


FIGURA 1 - Modelo da organização constituída de três dimensões. Fonte: Silveira e Gardim (2014).

### 3. MÉTODO DE PESQUISA

#### 3.1. MÉTODO PARA

#### DIAGNÓSTICO SISTÊMICO MULTIDIMENSIONAL

O método para diagnóstico sistêmico multidimensional, desenvolvido por Silveira (SILVEIRA; GARDIM, 2014), visa analisar a viabilidade de implantar mecanismos de baixo custo que permitam aumentar a geração e a incorporação de novos conhecimentos aos processos internos da empresa, promovendo o desenvolvimento integrado desta e trazendo ganhos nas dimensões competitiva e humana. Através do método é possível identificar as falhas específicas nos elementos da empresa, especialmente naqueles pertencentes à dimensão organizacional e psicossocial e os ajustes necessários para

promover a integração entre as dimensões.

É necessário analisar as três dimensões (física & tecnológica, organizacional e psicossocial) de forma integrada, pois uma análise individual normalmente resulta em um diagnóstico ineficiente e inconsistente com ações isoladas, que até poderiam gerar efeitos positivos, mas de pouca eficiência.

Grande parte dos *problemas* existentes nas empresas (na produtividade, qualidade, capacidade de inovação, saúde, satisfação, segurança, etc) é efeito de *dois tipos de causas primárias*. Na figura 2 é apresentada uma ilustração dessas relações de causalidade, com os tipos de causas primárias, como previsto pelo método.



FIGURA 2 - Causas primárias e efeitos. Fonte: elaboração própria.

Esse método de diagnóstico busca identificar a causa raiz dos problemas, uma vez que isso aumenta a eficácia das ações e a eficiência dos

recursos envolvidos. A seguir apresentamos uma ilustração da ação integrada e seus efeitos (figura 3).

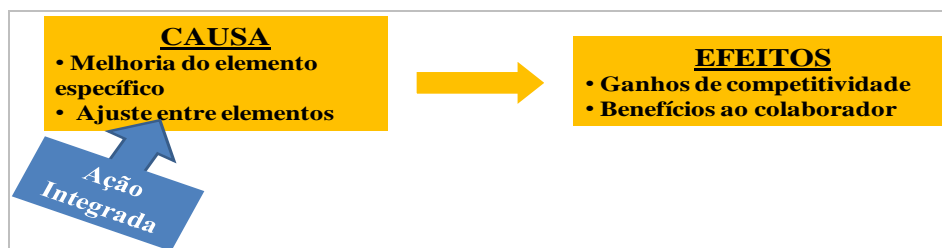


FIGURA 3 - Ação integrada e seus efeitos. Fonte: elaboração própria.

A metodologia utilizada consistiu em quatro etapas, sendo a primeira delas a realização de uma reunião inicial com dois gestores da Empresa Caso. Neste encontro foi utilizado o “*Formulário de Caracterização do Negócio da Empresa*” com perguntas que permitiam coletar informações e conhecer o ambiente organizacional. Através do questionário foi possível identificar os problemas macro da empresa e as possíveis áreas-alvo do projeto. Após um consenso entre as partes envolvidas (empresa e equipe executora do projeto), foi possível chegar à definição dos processos-alvo: Vendas (Factory Automation e Process Automation), Marketing e Engenharia de Aplicações.

*Vendas Factory Automation (FA)* – Atua na automação de diferentes operações de uma fábrica: sensores de proximidade indutivos, capacitivos, fotoelétricos e ultrassônicos.

*Vendas Process Automation (PA)* – O P&D, com *know-how* próprio, desenvolve produtos para Automação de Processos para atender diversificados mercados e tipos de processos, produtos com proteção para instalação em atmosferas potencialmente explosivas em indústrias químicas, petroquímicas e farmacêuticas.

*Marketing* – O marketing dá todo suporte à equipe de vendas e também apoia o desenvolvimento de novos produtos e relações com o mercado.

*Engenharia de Aplicações* – Esta área dá suporte técnico à equipe de vendas, ao cliente e também apoia o desenvolvimento de novos produtos.

Todas as informações coletadas foram analisadas e armazenadas na “*Matriz de Organização de Dados*”, em que foi possível identificar a data da entrevista, o responsável pela informação e a dimensão da informação (organizacional, psicossocial, físico & tecnológico). A partir de então, passou-se a formar um banco de dados para análise e estudos.

Após a definição dos processos alvos e suas prioridades, a equipe executora do projeto deu continuidade ao levantamento de dados através de entrevistas, dinâmicas e aplicação de questionários aos colaboradores de nível gerencial, iniciando a segunda etapa da pesquisa. Os formulários utilizados nesta fase foram os seguintes: *Formulário de Coleta de Dados Estratégicos* – ao abordar questões relacionadas à estratégia da empresa, diferenciais competitivos e mercados, além de ser direcionado ao Diretor e Presidente da empresa, tal formulário possibilitou uma visão ampla e estratégica da organização; e *Formulário de Coleta de Dados Estratégicos/Setorial* –, cujo objetivo era coletar os dados das áreas piloto: quantidade de pessoas na área; processos e procedimentos; interação entre os setores; mecanismos de interação; capacitação, entre outros aspectos.

A aplicação dos formulários possibilitou coletar uma série de informações, que além de permitir identificar os principais problemas e prováveis causas de cada área piloto, orientou também as ações a serem implantadas em cada uma delas.

Para validar todas as informações coletadas desde a reunião inicial, na terceira etapa do diagnóstico foi aplicada uma dinâmica de “*Validação das Informações Coletadas*”. A dinâmica consistia em uma lista de problemas identificados em que cada gestor poderia analisar e responder se concordava ou não com a afirmativa ou negativa apresentada.

Todos os problemas identificados pela equipe do projeto foram confirmados e validados pelos gestores, legitimando os dados levantados, cuja parcial dos problemas mencionados serão apresentados nos itens 4.1 e 4.2.

A quarta e última etapa do projeto consistiu da apresentação do “*Plano de Ações*” para os Diretores da Empresa Caso, onde foi exposta uma série de pontos fortes e fracos identificados, os principais problemas existentes, bem como os mecanismos de baixo de custo para implantação e melhoria dos processos.

Os resultados dos estudos nos processos e ações sugeridas foram muito bem aceitos pelos gestores e possibilitaram a continuidade do projeto em uma segunda fase, iniciada em janeiro de 2014, com prazo de duração previsto para seis meses e com possibilidade de prorrogação. Os resultados dessa segunda fase do projeto serão apresentados futuramente também por meio de artigos e livros.

### 3.2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

#### CASO

Fundada em 1976, com capital nacional, a empresa estudada é de porte médio e mantém sua unidade administrativa central em São Paulo, além de filiais em Campinas, Rio de Janeiro e Porto Alegre, e de uma unidade fabril em Santa Rita do Sapucaí, no estado de Minas Gerais. A empresa também se faz presente em todo o território nacional através de representações e distribuidores nas principais capitais do país, além de exportar para diversos países da América Latina, Europa e Ásia.

Os produtos desenvolvidos no portfólio da empresa podem ser classificados nas seguintes categorias:

✓ *Automação de Manufatura (Factory Automation)*: sensores de proximidade (indutivos, capacitivos, fotoelétricos, ultrassônicos, magnéticos); sensores de pressão; e acessórios para sua complementação: conectores, fontes de alimentação, conversores de sinal.

✓ *Automação de Processos (Process Automation)*: instrumentos para atmosferas potencialmente explosivas; sinalização de válvulas; redes industriais.

✓ *Service*: focada na assistência técnica, o que inclui a substituição dos componentes mais antigos.

De base familiar, a Empresa Caso atribui como missão a alta qualidade de seus produtos e serviços, relacionamento próximo com cliente e valorização do corpo de funcionários. É considerada a melhor empresa de sensores do país e também líder de mercado.

### 4. RESULTADOS OBTIDOS E DISCUSSÕES



#### 4.1 DIAGNÓSTICO SISTÊMICO MULTIDIMENSIONAL DA EMPRESA CASO

Através do diagnóstico sistêmico multidimensional foi possível identificar as falhas estruturais que dão origem a maior parte dos problemas hoje existentes na empresa em questão. As três grandes falhas identificadas na empresa são:

- a) Baixa integração e sinergia entre setores - É uma característica comportamental ampliada pela estrutura departamentalizada: o fluxo dos processos na organização é fragmentado, de modo tal que cada setor executa sua atividade, sem grandes interações com os demais, criando zonas cinzentas, de responsabilidades não tão claras, o que impede maior senso de equipe;
- b) Falha nas comunicações internas - Na empresa há uma baixa integração entre os setores. A comunicação é falha e as informações em geral não são repassadas;

- c) Baixa pró-atividade - Nas entrevistas foram observadas diversas reclamações, entre as quais, a de que alguns colaboradores não são proativos e comprometidos. Percebe-se, no entanto, que há divergências no conceito de pró-atividade para os funcionários da empresa, um problema decorrente da falta de clareza na definição das responsabilidades e atribuições de cada pessoa.

#### 4.2 PESQUISA COM OS GESTORES

Como citado no item 3.1, foi realizado com os gestores uma dinâmica de “Validação das Informações Coletadas” com objetivo de validar todas as informações obtidas através das entrevistas. Participaram da dinâmica os gestores e algumas pessoas envolvidas nos processos-alvo. Durante a aplicação da dinâmica pôde-se perceber que há muitas divergências dentro da empresa com relação a alguns assuntos, e grande parte dos problemas levantados foram validados. Nas tabelas 1, 2 e 3 será apresentada parte dos problemas:

TABELA 1 - Relação entre as áreas da empresa

Relação entre as áreas da Empresa	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
Existe um bom relacionamento entre as áreas da empresa, havendo integração e colaboração entre os funcionários.	0	2	4	2
As informações geradas em outras áreas não são utilizadas nos departamentos.	1	6	0	1
A estrutura de departamentos e setores da empresa é adequada às atividades.	0	4	4	0

Fonte: Elaboração própria

No que se refere ao bom relacionamento entre as áreas da empresa, integração e colaboração entre os funcionários, houve um senso comum e 75% dos entrevistados acreditam que não é bom o relacionamento e a integração. Para reforçar esse item, podemos citar que

75% das pessoas concordam parcialmente que as informações geradas em outras áreas não são utilizadas. Metade das pessoas acredita que a estrutura de departamentos e setores está adequada a realidade da empresa, porém, a outra metade não.

TABELA 2 - Inovação & conhecimento

<b>Inovação &amp; Conhecimento</b>	<b>Concordo totalmente</b>	<b>Concordo parcialmente</b>	<b>Discordo parcialmente</b>	<b>Discordo totalmente</b>
O conhecimento na empresa é sempre repassado aos novos funcionários.	0	4	1	3
O conhecimento da empresa está concentrado principalmente em funcionários antigos.	2	4	2	0
As atividades de Inovação estão incorporadas às atividades da empresa.	0	2	5	1
O conceito de inovação está claro para todos os funcionários da empresa.	1	2	3	2

Fonte: Elaboração própria

No que se refere à transferência de conhecimento, 50% concorda que o conhecimento é transferido e 50% discorda, indicador que é reforçado pelo fato de 75% dos entrevistados acharem que o conhecimento da empresa está concentrado principalmente em

funcionários antigos. A maioria não concorda, porém, que as atividades de inovação estão incorporadas às atividades da empresa, e 62,5% acreditam que o conceito de inovação não está claro para todos da empresa.

TABELA 3 - Comportamento

<b>Comportamento</b>	<b>Concordo totalmente</b>	<b>Concordo parcialmente</b>	<b>Discordo parcialmente</b>	<b>Discordo totalmente</b>
Os profissionais da empresa em geral são pró-ativos .	0	4	2	2
Os funcionários da empresa são motivados e comprometidos com o desenvolvimento da empresa.	1	2	4	1

Fonte: Elaboração própria

Em relação à pró-atividade dos funcionários, 50% destes concordam parcialmente com a afirmativa, 25%

discordam totalmente e 25% discordam parcialmente. Percebe-se, contudo, que há divergências no conceito de pró-

atividade para os funcionários da empresa, um problema decorrente da falta de clareza na definição das responsabilidades e atribuições de cada pessoa.

Quando o assunto é motivação e comprometimento dos funcionários, uma pessoa concorda totalmente e uma

Os resultados das tabelas acima mostram, portanto, que há um desalinhamento interno na Empresa Caso. Esse desalinhamento é confirmado pela falta de integração entre as áreas, falta de definição das

discorda totalmente com esse quesito, de modo que a maioria discorda parcialmente. Há, dessa forma, diferentes visões na empresa, pois duas pessoas estão enxergando exatamente o oposto, o que reforça a falta de integração entre as áreas e pessoas.

funções, conflitos no que se refere à cooperação, entre outros itens. A figura 4 exemplifica como deve ser o funcionamento de uma empresa, tudo e todos devem buscar um mesmo objetivo.

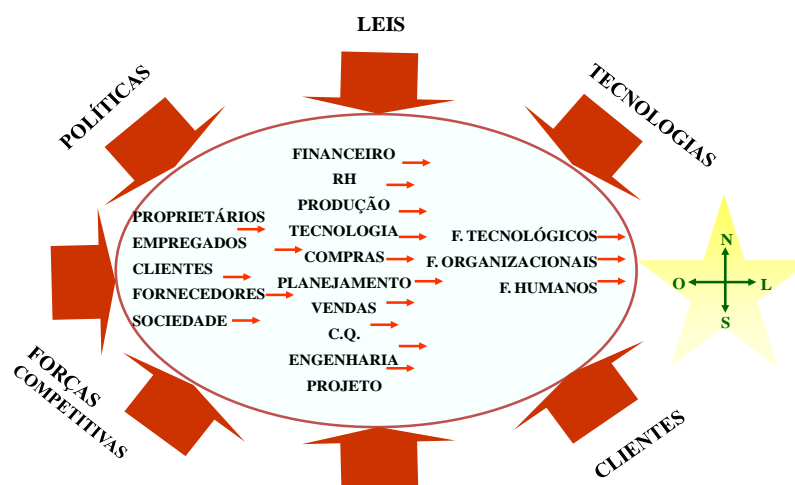


FIGURA 4 - Alinhamento organizacional. Fonte: Elaboração própria.

Uma organização é formada por vários departamentos e esses departamentos devem trabalhar em cooperação, cada um deles possui suas particularidades, mas todas as áreas de

negócio possuem interdependência e sofrem influências externas. O sistema maior, que é a empresa, não funciona bem se um dos departamentos estiver desalinhado.

## 5. CONCLUSÃO

O diagnóstico mencionado permitiu identificar que grande parte dos problemas existentes na Empresa Caso perdura há anos, mesmo diante do crescimento ocorrido nos últimos cinco anos. A organização passou de uma empresa pequena e familiar para uma

empresa de porte médio, em que parte das pessoas não conseguiu acompanhar essa evolução, gerando problemas como: morosidade na tomada de decisão, falta de mudanças consideradas necessárias, falta de comprometimento, departamentalização das áreas, falta de integração, gestores que se negam a mudar, entre outros.

A partir desse diagnóstico foi possível propor para a empresa um “*Plano de Ações*” com uma série de mecanismos de baixo custo com grande potencial de melhoria para os processos envolvidos. Os resultados obtidos através do estudo foram aprovados pelos gestores o que permitiu a elaboração de uma nova proposta, que caracteriza a segunda fase do projeto.

Na segunda fase do projeto serão desenvolvidas ações e mecanismos de aperfeiçoamento de modo integrado ao trabalho aplicado nas áreas estudadas, visando alcançar simultaneamente os seguintes objetivos: a) *criar uma visão compartilhada em torno dos valores e das estratégias da Empresa Caso, cujo foco é perpetuar o negócio, tendo como prioridades atuais facilitar a expansão da empresa;* b) *aumentar a interação entre as várias áreas da Empresa Caso, com atuação direta no mercado;* c) *apoiar o plano de sucessão por toda a empresa para facilitar a sucessão nos postos-chave;* d) *aprofundar ações de inovação nas áreas piloto, integrado com mecanismos para gestão do conhecimento;* e) *capacitar as pessoas envolvidas, principalmente através de mecanismos de baixo custo, integrados ao trabalho.*

Esta proposta foi formulada com uma estrutura modular, permitindo que os gestores da Empresa Caso avaliassem gradualmente os resultados alcançados. Este primeiro conjunto de ações (módulo 1) foi previsto para ser executado em seis meses, sendo previstas as seguintes atividades: i) definição dos objetivos para disseminação de seus valores e estratégias, programa de sucessão, integração entre áreas, inovação por toda empresa, capacitação de seus funcionários; ii) sensibilização e conscientização dos gestores sobre a visão da empresa; iii) implantação de melhorias nos processos das áreas-alvo,

visando aumento de produtividade e de qualidade, bem como minimização de ocorrências indesejadas; iv) capacitação dos gestores na metodologia “gestor educador”; e v) introdução de mecanismos de integração de conhecimento das atividades diárias.

A relevância deste estudo que propõe a entender os fatores presentes numa organização com maior potencial para promover simultaneamente a competitividade da organização e a qualidade de vida no trabalho, se deve ao fato que o investimento em fatores que melhoram tanto os indicadores econômico-financeiros como os indicadores humano-sociais tende a gerar o desejável desenvolvimento sustentável da organização, segundo os fundamentos da sustentabilidade baseada no *Triple Bottom Line*, uma vez que irá beneficiar diretamente os dois principais stakeholders da organização (os seus proprietários e trabalhadores) e reduzir a probabilidade de conflitos capital-trabalho.

A inovação é condição fundamental para o sucesso das organizações inseridas nos mercados atuais, os quais mudam continuamente e exigem níveis de desempenho sucessivamente melhores. E a gestão competente do capital humano - componente fundamental na geração e consolidação do capital intelectual - é o fator que alavanca a inovação de produtos, de processos, de serviços e de outros aspectos de interesse para uma organização empresarial.

Destaque-se, em especial, a importância de uma maior atenção das empresas para o desenvolvimento de tarefas que tenham um nível adequado de estímulo cognitivo aos trabalhadores. Isso irá beneficiar ao mesmo tempo o desempenho competitivo da empresa e os trabalhadores, aumentando a sua satisfação e a qualidade de vida no trabalho.

## 6. REFERÊNCIAS

1. Aktouf, A.O. *Administração entre a tradição e a renovação*. São Paulo: Atlas, 1996.
2. Cox T.; Griffiths A.J. The assessment of psychological hazards at work. In SHABRACQ, M. J.; Winnubst, J. A.; Cooper, C.L. *Handbook of work and health psychology*. Chichester: Wiley & Sons, 1995.
3. Daft, R.L. *Organizações: Teoria e projetos*. São Paulo: Thomson Pioneira. 2002.
4. Edvisson, L.; Malone, M.S. *Capital intelectual*. São Paulo: Makron, 1998.
5. Elkington, J. *Cannibals with forks*. Canada: New Society Publishe, 2000.
6. Morgan, G. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.
7. Silveira, M.A. Strategic Management of Innovation Towards Sustainable Development of Brazilian Electronics Industry. *Journal of Technology Management & Innovation*. 2013, 8:174 – 183.
8. Silveira, M.A.; Gardim, N. Desenvolvimento socioeconômico e aspectos psicossociais nas organizações In: Silveira, M.A. (Org), Gardim, N.; Yano, S.R.T. *Aspectos Psicossociais e Sustentabilidade em Organizações: Saúde, Segurança e Qualidade de Vida no Trabalho*. 1 ed. Campinas : Cedet, 2014, v.1, p. 15-30.
9. Sveiby, K.E. *A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios do conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
10. Tidd, J.; Bessant, J.; Pavitt, K. *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change*. Chichester: John Wiley & Sons, 2009.

Sources of funding: No  
Conflict of interest: No  
Date of first submission: 2015-02-05  
Last received: 2015-02-06  
Accepted: 2015-02-06  
Publishing: 2015-04-30