INTERFACE TECNOLÓGICA

CULTURA ORGANIZACIONAL X MELHORIA CONTÍNUA

ORGANIZATIONAL CULTURE X CONTINUOUS IMPROVEMENT

Juliano Cesar Santos Bezerra – julianocsbezerra@gmail.com
Faculdade de Tecnologia de Taquaritinga (Fatec) – Taquaritinga – SP – Brasil

Daniela Rodolpho – daniela.rodolpho@fatec.sp.gov.br
Faculdade de Tecnologia de Taquaritinga (Fatec) – Taquaritinga – SP – Brasil

DOI: 10.31510/infa.v19i2.1533
Data de submissão: 01/09/2022
Data do aceite: 28/11/2022
Data da publicação: 20/12/2022

RESUMO

A atualidade envolve a continua realidade que grande parte das empresas, organizações e departamentos tem vivenciado dia após dia, mediante a evolução de tecnologia, avanços e novas formas de gerenciamento em seus âmbitos internos e externos. Obtendo contatos e evoluções em novos negócios, planejamento assertivo e assistido com margem de controle superior, rápida e atual realidade do mercado nacional e internacional. A alta destinação de novas formas de visão e atendimento, tem confrontado diretamente as empresas a se "adequarem" e em conjunto agregar novos conhecimentos e métodos, os quais de grandes formas tem sido visto e implantado com sistemas de ERP (Enterprise Resource Planning). Que há tempos, se tornaram indispensáveis nos menores métodos de fabricação, distribuição, negociação dentre outras funções nas empresas. Porém, encaramos a atual realidade, para com a inserção destes novos métodos dentre a alta hierarquia e chão de fábrica, onde o quesito "cultura", impacta de certa forma concreta na aceitação e absorção de atividade e mudanças, e com essa real situação apresentada em nosso dia a dia, através de coleta de dados, estudos diretamente ligados desde o chão de fábrica, até a alta diretoria, temos os aspectos necessários para mediante as metodologias de melhoria continua, por meios de implantação de novos *softwares* e ferramentas o grandioso objetivo de evolução como grupo e mantendo viva a energia apresentada dentro das organização, porém com o alvo de apresentar, integrar e unificar toda força presente no âmbito profissional.

Palavras-Chave: Melhoria contínua. Cultura. Organização.

ABSTRACT

The current situation involves the continuing reality that most companies, organizations and departments have experienced day after day, through the evolution of technology, advances and new forms of management in their internal and external spheres. Obtaining contacts and developments in new business, assertive and assisted planning, with superior and fast margin of control and current reality of the national and international market. The high destination of

new forms of vision and service, has directly confronted companies to "adapt" and together aggregate new knowledge and methods, which in great ways has been seen and implemented with ERP systems (Enterprise Resource Planning). That have long become indispensable in the smallest methods of manufacturing, distribution, negotiation among other functions in companies. However, in the face of the current reality, we face the insertion of these new methods among the high hierarchy and shop floor, where the item "culture", impacts in a certain concrete way on the acceptance and absorption of activity and changes, and with this real situation presented in our day to day, through data collection, studies directly linked from the factory floor, to the senior management, we have the necessary aspects for through the methodologies of continuous improvement, through the implantation of new software and tools the great objective of evolution as a group and keeping alive the energy presented within the organizations, but with the aim of presenting, integrating and unifying all the strength present in the professional field.

Keywords: Continuous improvement. Culture. Organization.

1 INTRODUÇÃO

Definindo o conceito podemos entender que a cultura organizacional é a demonstração de valores, comportamentos, sistemas, padrões, dentro das organizações, conforme dito (SINCHETI, A. M.; BERTACI, M. J 2021), e ainda salientando as diferenciações de crenças, costumes de um povo ou época. Fatos estes que vem permanecendo durante longos períodos de existência nas organizações (HALF, 2022).

Em antemão temos o rápido e crucial desenvolvimento tecnológico, o qual tem se enraizado de forma notória em nossos dias. Mediante esses distintos mundos, entramos no deferido fato. Entende-se que sempre a espaço para mudar e melhorar, com o crescimento mercadológico, aumento da criticidade e exigências de clientes, aliás do próprio mercado, é visto que se manter na cultura, não é mais viável para se manter ativo.

Prática de metodologias de melhoria em processos, pessoas e organizações demandam tempo, trabalho e a resolução dos atritos, em sair do padrão para o novo.

Neste artigo será demonstrar as etapas, desafios e metas que podemos ter e trazer ao ambiente fabril (BECKER, 2018). E como dito não há possibilidade de crescer sem mudança, e aqueles que não mudam seus pensamentos não podem mudar nada (SHAW, 1944).

Objetivo deste artigo é demonstrar que mesmo nas raízes da cultura organizacional e com dificuldades a melhoria continua sempre estará como alvo a ser alcançado, trazendo atividades e informações de forma ágil, assistida e unificada, proporcionando a elevada

qualidade que a empresa ou organização pode alcançar, elencando a melhoria de forma continua e demonstrando isso em resultados não potenciais, mais sim reais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 As Distinções da Cultura

Dentro do âmbito organizacional temos as distinções de forma de cultura, formas essas enraizadas dentro do contexto fabril e profissional. Visualizando-as, vemos os padrões criados por anos anteriores, pelos fundadores na maioria das situações, conforme relato (HOLLENBECK; WAGNER, 2012) o desenvolvimento organizacional é caracterizado por uma orientação temporal de longo alcance. No qual as mudanças podem sofrer um período de aceitação de dias, meses ou até anos para que as primeiras imagens de mudanças sejam vistas em resultados.

Dentro da realidade atual, a aceleração nos processos de atendimento, exigências e obrigatoriedades tem sido muitas vezes um divisor de água dentro das empresas, obtendo o indicio de força e necessidade.

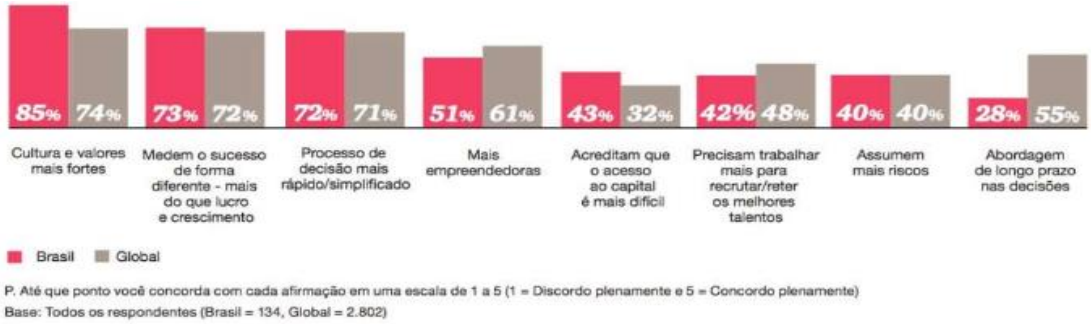
2.2 Princípios da Cultura/Continua Melhoria

Para ressaltar o quanto a cultura se torna fixa, buscamos entender o que tanto engloba o assunto e o ser humano nessa realidade.

A famosa frase dita “sempre fiz assim”, “sempre deu certo”, caracterizada como bordão dentro das organizações se faz, de simples frases para essência de vida, de “segurança” e blindagem. A qual traz bloqueio para mudanças e novas visões, como mencionada por (BROW, 1983); insanidade é continuar fazendo sempre a mesma coisa e esperar resultados diferentes.

Ressaltando ainda mais essa essência de cultura, temos exemplos dispostos graficamente, que demonstram o status de organizações as quais se recusam a “evoluir” e mudar.

Figura 1 - Características das empresas familiares

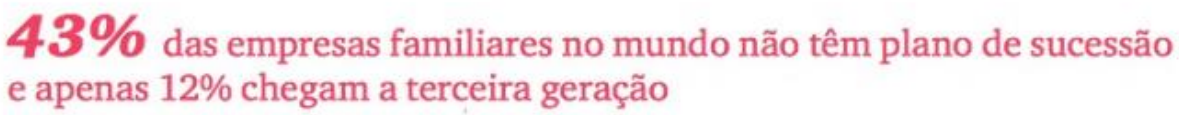


Fonte: Santos, Batista, Vilseke (2018)

Como expresso, pode-se ver, que todo contexto inicial é de fato abrangente e motivador, para o start da empresa, em contrapartida temos o que a falta de planejamento e mudança causa, mesmo com essa expressão, grande parte das organizações ou industrias se orgulham do tempo e força que tiveram, no decorrer dos anos.

Em realce ao pretendido, mencionada de acordo com o portal PwC Brasil, apresenta uma pequena porcentagem de empresas que mantém sua cultura organizacional viva dentro do mercado, a qual consegue postergar de geração em geração a permanência no vínculo mercadológico.

Figura 1 - Indicador sobre plano de sucessão



Fonte: Santos, Batista, Vilseke (2018)

Mantendo se vivo a persistência sobre o padronizado e conhecido, e trazendo a segurança as origens, sem "ameaças" ao visto e vivenciado na maioria das vezes durantes anos, de forma enrijecida e cultural, fortalecendo a essência do que foi criado e constituído durante tanto tempo e com tanta sagacidade.

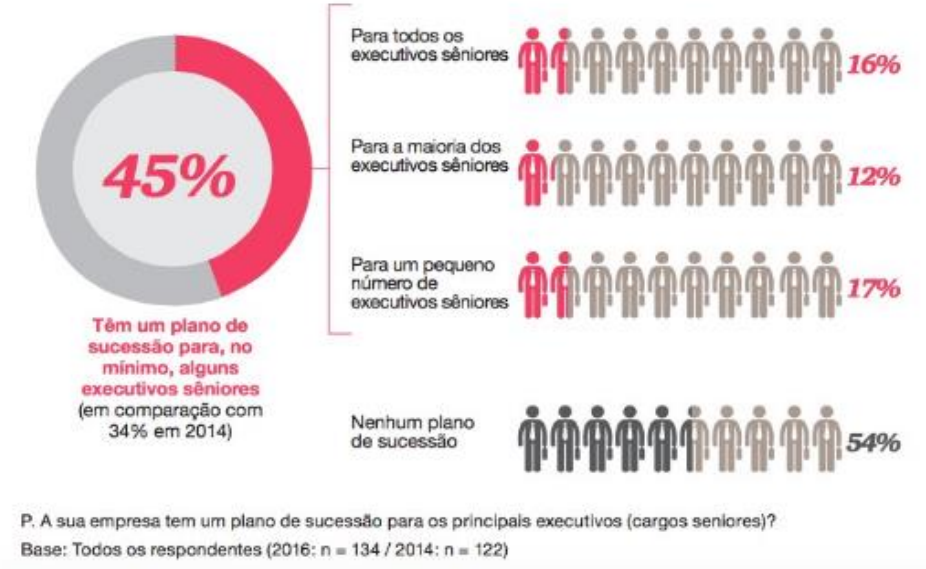
2.3 Visão do Próximo

Mesmo mantendo-se durante o passar dos anos com as empresas ativas, a visão das novas gerações tem sido guiada ao novo "normal", o qual não se prende ao passado, mais sim se mantem em alto e rápido progresso.

Quebrando as barreiras a qual com tanto ímpeto foram criadas, com os movimentos das anteriores gerações, que de fato se vê a necessidade de quebrar o “molde”, para que o horizonte de oportunidades e crescimentos possam ser melhor vistos e alcançados

Visão está que se da ao processo de sucessão, o que de fato na maioria das vezes não tem um planejamento, um estudo e um contexto criado com antecipação e procedimentos. Conforme demonstrado em imagem:

Figura 2 - Plano de sucessão



Fonte: Santos, Batista, Vilseke (2018)

Tendo como dados coletados entre o ano de 2014 a 2016, já temos grande demonstração de queda no planejamento de sucessão e avivamento das empresas, porém, mesmo sem planejamento mais com um anseio maior de crescimento e investimento dito entramos no ponto que se torna a ponte, a qual se liga o padrão para o novo.

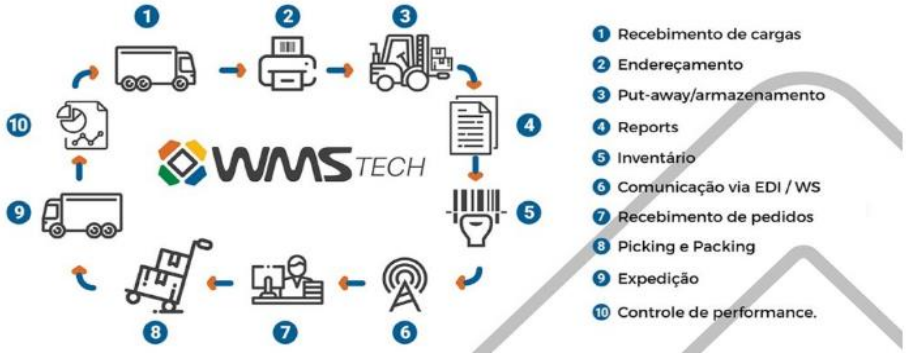
Com o alto avanço de nossa tecnologia, os executivos de forma unificada, tens visto a agilidade de crescimento dos meios tecnológicos tanto em equipamentos, quanto em metodologias de melhoria continua, e a partir deste campo, buscado novas ferramentas, melhorias e oportunidades, em conceitos diferentes aos definidos e seguidos criteriosamente.

Trazendo um grande leque de meios para o caminho em busca do objetivo.

Como o exemplo do WMS (Warehouse Management System).

INTERFACE TECNOLÓGICA

Figura 3 - Demonstrativo de melhoria continua



Fonte: Cunha (2019)

WMS - Warehouse Management System (Sistema de Gerenciamento de Armazém), conceito criado para organização, rastreamento e melhoria em tempo, quantidade, qualidade de todo processo de logística.

Sistemas integrados - o qual faz toda a organização caminhar junta e integrada com informações online e rápida. Ferramenta utilizada a cada dia mais em organizações para controle ativo e simultâneo ao acontecimento assistido.

Dentre essa visão de necessidade de melhoria, temos os métodos a serem utilizados para inclusão e aceitação dentro e envolta das empresas.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Dentro dos procedimentos e processos, temos um exemplo de implantação dos sistemas ERP dentro de uma empresa de engenharia elétrica, esboçando as dificuldades e ganhos deste grupo, através de coletas de dados e informações de forma global dentro da empresa.

Dentro dos dados coletados em forma de pesquisa, como mencionado por Alyrio (2009), ela indica métodos de coleta de dados, análise e descrição das características do sistema ERP, seguindo em direção a abordagem de pesquisa qualitativa, que permite a compreensão da complexidade e os detalhes das informações obtidas. temos os acompanhamentos do cotidiano destas pessoas, trazendo as atividades, horários, tempos utilizados, e número de atividades, foram considerados colaboradores com mais acesso e utilização da parte sistémica, para que se entenda de forma mais clara sobre o dia a dia, facilidades, dificuldades e pontos de melhoria a serem observados. Salientando que os dados

foram coletados tanto em ambientes administrativos, quanto produtivos, como por exemplo: Almoxarifados, engenharia, suprimentos, dentre outros setores.

Buscando através desta coleta, apresentar onde temos abertura para falhas, erros e maior foco de melhoria dentro do processo de forma geral pois, segundo Richardson et al. (2007), a entrevista é uma técnica muito utilizada, pois permite uma relação direta com as pessoas.

Após a coleta de dados, foi realizado estudo de caso em conjunto, para a viabilidade das informações para sequência dos passos de implantação. O que de tal maneira foram encontradas as seguintes dificuldades:

a) Mínimo número de relatórios gerenciáveis, prejudicando na tomada de decisões

b) Atualização parcial de dados, e com alto tempo consumido;

c) Déficit nos prazos de pagamento;

d) Falta de informatização de setores;

e) Integração falha entre os setores

Dados que de forma geral se apresentam como alto nível de dificuldade dentro das empresas atualmente que mantem a estrutura organizacional como tesouro presente, ressaltando sim as qualidades desse processo padronizado, porém apresentando de forma clara as aberturas a falhas possíveis.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Mediante o levantamento de informações e dados coletados, temos os pontos de avaliação das atividades geradas no dia a dia, as perdas e os espaços para os ganhos, definindo agora qual o ponto partir e quais as necessidades para atender a melhoria real.

4.1 Implantação

Avaliando os dados em conjunto adentramos a escolha da plataforma de organização e integração sistêmica e após viabilização das margens físicas, financeiras e estruturais da empresa, partimos para a implantação da ferramenta ERP (Enterprise Resource Planning), nesse caso apresentado, definindo quais os conceitos e módulos a serem acrescidos para atendimento e saneamento das dificuldades.

Para esse caso, foram definidos os módulos essenciais para melhoria dos processos de informações e produção, dentre os definidos estão:

a) Nota fiscal (eletrônica);

b) Comercial;

c) Cadastro (Materiais, Clientes, Fornecedores);

d) Finanças;

e) Industrial;

f) Gerencial.

Definição dos módulos, realizado com êxito, a implementação de tal mudança, requer na maioria das vezes auxilio e direcionamento de uma consultoria, ou empresa especializada para tal função, que de fato deve um passo de extrema importância dentro da decisão da alta gerência, pois se tratam das informações da empresa e seus vínculos totais sobre o controle de outros membros, definido os pontos citados, temos o histórico de avaliação e coleta para moldagem desse novo modelo implantado dentro da organização.

Abaixo a quantidade de funcionários entrevistados:

Figura 4 - Dados coletados antes da implantação

SETOR	FUNCIONÁRIOS
RH	1
COMPRAS	2
COMERCIAL	2
ADMINISTRATIVO	3
ENGENHARIA	8
ALMOXARIFADO	2
PCP	1
PRODUÇÃO	1

Fonte: Santos, Batista, Vilseke (2018)

4.2 Pós-implantação

Neste ponto chegamos ao grande conflito, entre o padronizado e o novo, onde demonstrar que as modificações e nova metodologias se agregam de fato a organização e iram trazer benefícios de grande valia.

Dentre o inicio de treinamentos e utilização inicial dos sistemas integrados, serão considerados como parte do processo possíveis atrasos, erros durante o processo de transformação, aumento do nível de erros, aumento de estoque, atrasos em pagamento e contratações.

INTERFACE TECNOLÓGICA

Estamos salientando que se trata de uma nova empresa, um novo ciclo iniciado, onde a essência se mante, porém, sendo direcionado por processos com maior grau de automação e integração.

Como feito no início de todo processo, o questionário se repete para avaliar qual esta sendo o ganho e perda pós implantação.

Demonstrado de forma simples, um questionário aplicado em uma empresa, que sofreu tal implantação, a qual não foi possível a divulgação do nome.

Segue setores e dados coletados pós implantação:

Figura 5 - Dados coletados pós implantação

QUESTÕES	RH	COMPRAS		COMERCIAL		ADMINISTRATIVO			ENGENHARIA								ALMOXARIFADO		PCP	PRODUÇÃO	MÉDIA ARREDONDADA
1 - O sistema traz eficiência nas atividades	4	4	4	4	4	3	4	3	2	3	2	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4
2 - É útil nas atividades	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4
3 - Facilidade na adaptação	1	2	1	2	1	1	2	2	1	1	2	1	2	1	2	1	1	1	2	1	1
4 - As informações são detalhadas e atualizadas	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3
5 - Facilidade no acesso as informações	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
6 - Melhoria nos controles internos	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4
7 - Informações organizadas	4	4	4	4	4	4	1	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	5	4
8 - Diminuição do retrabalho	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5
9 - O sistema atende as necessidades do setor	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5
10 - Satisfação ao sistema	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	5	5	5	5	4
FUNCIONÁRIOS ENTREVISTADOS	1	2		2		3			8								2		1	1	20

Grau de Concordância	
1	Ruim
2	Neutro
3	Bom
4	Muito Bom
5	Excelente

Fonte: Santos, Batista, Vilseke (2018)

Completando o estudo, e trazendo o antes e depois de forma clara e apreciativa, permanecendo claro a dificuldade em adaptação e grande satisfação com o novo.

Para o tema presente neste artigo, temos diversas discussões sobre essas dificuldades e ganhos posteriores.

Mesquita e Alliprandini (2003) dizem que várias empresas possuem atividades com in foco na melhoria contínua, mas que em grande parte dos casos apenas relatam a aplicação de métodos e ferramentas com mínima atenção aos comportamentos relacionados à cultura da empresa. Não se avalia com o devido cuidado as competências presentes na empresa para se ter a evolução regular e sustentado dos processos da transformação dentro da produção.

Concorda-se com Marx (2006) quando este relata de forma positiva que as inovações no piso fabril tornaram se índices qualificadores para a concorrência e se deve dar prestatividade às tradicionais questões organizacionais de produção e atividades.

Estas orientações são aderentes à perspectiva socio técnica da Gestão da Produção. Segundo Emery (1959 apud MUNIZ Jr., BATISTA Jr. e LOUREIRO, 2010), esta perspectiva é representada por um sistema aberto que interage com o ambiente, sistema este que é capaz de autorregulação e pode alcançar um mesmo objetivo a partir de diferentes caminhos, usando diferentes recursos. Tal sistema é formado pelo subsistema técnico, relacionado com a Organização da Produção, compreendendo especialmente máquinas e equipamentos e, pelo subsistema social, relacionado com a Organização do Trabalho, envolvendo pessoas e grupos de pessoas, suas culturas, habilidades, experiências, sentimentos e diversos fatores humanos que fazem parte da vida.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme apresentado no artigo, pode ser visto que as mudanças sempre estarão presentes. Se afastar ou temer o novo, em in foco no âmbito profissional, pode nos impedir de realizar grandes avanços, grandes descobertas, grandes realizações dentro da organização

Como exemplo dado, as dificuldades são expressas, quanto são questionadas aos que realizam, e aos que executam, conhecer o processo total de seu início sempre será o melhor caminho ao crescimento, e isto pode ser visto de forma concreta neste caso, onde a integração dos setores, processos e pessoas, teve um novo começo e pode alavancar o grupo ao novo horizonte buscado.

Dificuldades expressas, são pontos de início e busca a advertência das correções, melhorias e resoluções, que em conjunto ao crescimento tecnológico nos trazem a atualidade e ingestão de novos valores, mantendo a essência, mudando a cultura e transformando pessoas.

Valorizar a essência, aprimorar os processos, engradecer as raízes e promover o futuro, são responsabilidades de grandes gestores e empresas.

REFERÊNCIAS

BECKER, *et al.* Os Conceitos da Indústria 4.0 Associados a Abordagem da Capacidade Dinâmica. *In:* Anais da Engenharia de Produção, v 2, n. 1, 2018. Disponível em: https://uceff.edu.br/anais/index.php/engprod/article/view/203. Acesso em: 15 set. 2022.

BROW, Rita. M. **Sudden Death**. *Ed.* Livros Bantam, 1983. Disponível em: https://books.google.com.ni/books/about/Sudden_death.html?id=rGBobolHnxUC. Acesso em: 25 set. 2022

CUNHA, F. O que é WMS e como funciona no armazém. **WMS Tech**, 2019. Disponível em: https://wms-tech.com.br/blog/wms-o-que-e-como-funciona-no-armazem/. Acesso em: 15 set. 2022.

HALF. R. **Cultura organizacional: tudo que você precisa saber sobre o assunto**. 9 mar 2022. Disponível em https://www.roberthalf.com.br/blog/gestao-de-talentos/cultura-organizacional-tudo-que-voce-precisa-saber-sobre-o-assunto-rc#:~:text=Intrinsecamente%2C%20a%20cultura%20organizacional%20%C3%A9,possa%20representar%20melhor%20a%20organiza%C3%A7%C3%A3o. – Acesso em: 15 set 2022

HOLLENBECK, John R.; WAGNER, John A**. Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

Empresas familiares: confira panorama do setor em 2016 feito pela PwC. 24 abr 2018 - Disponível em: https://www.beefpoint.com.br/empresas-familiares-confira-panorama-do-setor-em-2016-feito-pela-pwc/. Acesso em: 15 set. 2022

MARX, R. Organização e Inovação. **Vanzolini em Foco**. São Paulo, set.-out. 2006. n. 64, edição de aniversário, upgrade, p. 7.

MEGGINSON C. Leon – **A Origem das Espécies**. 1963 – Louisiana State University.

MESQUITA, M.; ALLIPRANDINI, D. H. Competências essenciais para melhoria contínua da produção: estudo de caso em empresas da indústria de autopeças. **Gestão e Produção**, v.10, n.1, pp.17-33, 2003. Disponível em: Acesso em: 25 set. 2022

MUNIZ Jr., J., BATISTA Jr., E. D.; LOUREIRO, G. Modelo de gestão de produção integrada baseado em conhecimento. **Revista de Gestão do Conhecimento**, vol. 14, n. 6, 2010. Disponível em: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13673271011084907/full/html. Acesso em: 27 set. 2022.

SANTOS, G. A.; BATISTA, L.F.; VILSEKE, A. J. Estudo de caso na implantação de um ERP em uma empresa de Engenharia Elétrica. **Gest. Tecnol. Inov**., vol. 2, n.6, 2018.

SHAW, B. **Everybody's political what's what,** página 330 - Dodd Mead, 1944 - 380 páginas Disponível em: https://www.nytimes.com/1944/10/29/archives/gbs-takes-his-fling-at-politics-everybodys-political-whats-what-by.html?url=http%3A%2F%2Ftimesmachine.nytimes.com%2Ftimesmachine%2F1944%2F10%2F29%2F85081058.html. Acesso em: 29 set 2022

SINCHETI, A. M.; BERTACI, M. J. Gestão de Estoque e a Implementação do Sistema. **Interface Tecnológica**, v. 18, n. 2, 2021.

ALYRIO, R. D. **Métodos e técnicas de pesquisa em administração**. Volume único. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2009.

RICHARDSON; R. et al. **Pesquisa Social, Métodos e Técnicas.** São Paulo: Atlas, 2007.