

## **MORTALIDADE (INSUCESSO) DOS PROJETO E MELHORIA DA QUALIDADE E PRODUTIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES**

### ***THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON THE PERFORMANCE OF IMPROVEMENTS PROJECTS***

**Autor 1: Kazumi Obara**

**Autor 2: Luis Soares Teixeira**

#### **RESUMO**

Este artigo busca identificar as causas do elevado índice de MORTALIDADE (Insucesso), em projetos de melhorias em organizações públicas e privadas. Através de revisão bibliográfica e análise de indicadores de desempenho. A Taxa de Mortalidade é preocupante, posto que, verifica-se que as organizações estão procurando de melhorar seu desempenho, em qualidade, custo e produtividade, com espelhamento na busca da satisfação do clientes e usuários de serviços. Dados de fontes como PMI, Gallup, FGV e Deloitte mostram que cerca de 44% das iniciativas estratégicas fracassam, e apenas 30% das iniciativas de melhoria são bem-sucedidas. Taxa de 70% de mortalidade é um número alarmante, logo identificar as causas e propor soluções e abordagens para mitigar tais falhas é o que se busca no presente artigo.

**Palavras-chave:** Identificar; mortalidade, insucesso

#### **ABSTRACT**

*This article seeks to identify the causes of the high failure rate of improvement projects in public and private organizations through a literature review and analysis of performance indicators. The failure rate is concerning, as organizations are seeking to improve their performance in quality, cost, and productivity, mirroring the*

*pursuit of customer and service user satisfaction. Data from sources such as PMI, Gallup, FGV, and Deloitte show that approximately 44% of strategic initiatives fail, and only 30% of improvement initiatives are successful. A 70% failure rate is an alarming number; therefore, this article aims to identify the causes and propose solutions and approaches to mitigate such failures.*

**Keywords:** *Identify; mortality; failure*

## 1 INTRODUÇÃO

A taxa de mortalidade (insucesso) de projetos de melhoria em ambientes tanto públicos quanto privados são extremamente elevadas no cenário global, embora seja crescente busca por projetos com objetivo de melhorar a rentabilidade, qualidade, e imagem no mercado, a taxa de insucesso seguem altas, sem avanços significativos de melhorias efetivas.

Justifica-se o raciocínio, porque as ferramentas de controle, planejamento e implantação de sistemas de melhorias são amplamente divulgados e seguem um padrão praticamente universal, então qual a razão de sucesso em alguns ambientes e insucesso em outros. Tal constatação, não se devem a fatores técnicos. mas sim de fatores culturais.

### 1.1 Problema de pesquisa

Segundo pesquisas globais em empresas das mais diversas atividades o insucesso, na aplicação destes projetos é de até 70% (*Change Management Studies: Research by McKinsey & Company, July, 2015*). Esse número é alarmante, pois, em se utilizando de toda a literatura disponíveis, contratação de consultorias especializadas, ainda assim o insucesso persiste em taxa elevada.

A título de exemplo, restringindo a análise só para o fator *Kaizen*, o Japão tem uma taxa de sucesso sustentável de 95%( FM2S, Jan. 2023), e no resto do mundo a taxa é de 30%. Mesmo assim a precisão destes dados não podem ser confiáveis posto que cada lugar utilizam uma base diferente.

## 1.2 Objetivo

Um estudo abordando as causas deste insucesso é o objetivo deste artigo. Vejamos as ferramentas clássicas de melhoria das empresas: passam por *Lean*, Seis Sigmas, *Lean Manufacturing*, *Lean Thinking*, *Kaizen*, TQC, 5S, Círculos de Controle de Qualidade e muitas outras ferramentas e abordagens diversas que apareceram no mundo corporativo.

Identificar as razões porque estas ferramentas deram certo no Japão com taxa de sucesso significativas e por que o mesmo não se repete no ocidente.

## 1.3 Justificativa

Os números que se apresentam de mortalidade, insucesso, justificam a busca para identificar as causas raiz de tal grau de ineficiência. Entender qual o elo perdido e buscar formas de mitigar estes problemas e como difundir esta metodologia nas organizações e formar uma cultura única e engajada de todos os colaboradores para alcançar os objetivos de cada uma delas.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

Se encontram à disposição inúmeras publicações, trabalhos e cases de projetos de melhoria da qualidade, produtividade, melhoria do ambiente laboral e redução de custos. A dificuldade em ligar e fazer todas as ferramentas seja de administração da qualidade, produção, financeira, vendas, pós vendas, faz parecer que cada um destes setores dentro de uma organização são tocadas por filosofias, objetivos e metas diferentes,

Isto tudo se reflete na ineficiência, que se faz visível em levantamentos como o que segue:

**Tabela 1 - Indicadores globais relacionados à cultura organizacional e desempenho dos projetos de melhoria**

Tabela 1 - Indicadores globais relacionados à cultura organizacional e projetos de melhoria - compilado pelo Autor		
INDICADOR	TAXA(%)	FONTE
Falta de Objetivos - Alinhamento estratégico	70	BENDETTO, A.. R.;
Suporte Inadequado da Liderança (direção)	60 - 70	CHAKRAVORTY, S,
Resistência à mudança	50 - 60	RADNOR,z.;VALLEY, P; STEPHENS,A; BUICK,F
Recursos Insuficientes	≥50	OVREIVEIT, J.;BATE, P.;CLEGG, J.;
Intervenção mal desenhada	60	TAYLOR, M.;
Falta de Feedback contínuo	65	MALOUIN, J.L.; MICKLEFIELD, M.; PARRIS, C.;
Implementação excessivamente complexa	65	RADNOR, Z. J.;WALLEY, P.; STEPHENS, A.; BUICK,F.;
Foco apenas no curto prazo	50	MALOUIM, J.L.; MICKFIELD, DM.; PARRIS, C.;
Comunicação inadequada	60	OVRETVEIT, J.; BATE, P.; CLEGG, J.;
Colaboração como causa de falha - global	86	Salesforce
Produtividade 8% vs 60% em clima fraco X forte	-	FGV
Retenção 50% maior e produtividade + 30% com cultura saudável		Deloitte & estudo xyz

(Tabela elaborada pelo Autor em coletas citadas)

## Incapacidade de medir e gerir desempenho

94 % dos executivos reconhecem que cultura saudável é essencial para boa gestão de performance 94 % dos executivos reconhecem que cultura saudável é essencial para boa gestão de performance 94 % dos executivos reconhecem que cultura saudável é essencial para boa gestão de performance 94 % dos executivos reconhecem que cultura saudável é essencial para boa gestão de performance

(<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/cultura-organizacional-o-que-e-como-se-forma-e-meios-de-se-fortalecer,bcc3e6def171e510Vgn/VCM1000004c00210RCRD>)

Empresas com cultura positiva retêm funcionários **50 %** mais tempo e têm aumento de produtividade de até **30 %** (1. *GALLUP Meta Analise Q12 & Engajamento*; 2. *SHRM Report Workplace Culture Forters Employee Retention Worldwide*)

Equipes engajadas têm **21 %** mais chance de exceder lucro médio (*Fostering e Positive Workplace Impacts on Performance and Agility (IntechOpen, 2023)*).

*Falha*: ausência de metas claras, *feedback*, reconhecimento, critérios de sucesso.

## Viés comportamental nos projetos

Decisões tomadas com base em otimismo exacerbado ou viés de planejamento (“*planning fallacy*”) levam a prazos e orçamentos imprecisos (*The Planning Fallacy: Cognitive, Motivational, and Social Origins, Kahneman, Tversky, Lovallo, etc - Capitulo em Advances In Experimental Social Psychology 2010*)

## 3 METODOLOGIA

Elaboramos um questionário para pesquisar dentro do ambiente corporativo brasileiro com as questões que seguem:

QUESTIONÁRIO		
Questionário sobre Cultura Organizacional e Desempenho de Projetos de Melhorias		
Objetivo: Avaliar a percepção dos colaboradores sobre fatores culturais que influenciam o sucesso ou insucesso dos projetos de melhoria nas organizações		
Responda com base na realidade da sua organização, utilizando a escala:		
1 a 2	Discordo totalmente	
3 a 4	Discordo parcialmente	
5 a 6	Neutro	
7 a 8	Concordo parcialmente	
9 a 10	Concordo totalmente	
Item	Perguntas	Avaliação
1	Tipo de Organização Privada ou Pública	
2	Ramo de atuação (setor)	Ex; Metal Mecânica, Serviços, Etc
3	Cargo/função	
4	Os projetos de melhoria estão alinhados à estratégia da organização	
5	Os objetivos estratégicos são claramente comunicados a todos os colaboradores	
6	A Alta direção acompanha e apoia ativamente os projetos	
7	Os recursos necessários (financeiros, humanos e tecnológicos) são disponibilizados de forma adequada	
8	Há clareza e frequência na comunicação sobre os projetos	
9	O feedback sobre o andamento e os resultados são consistentes	
10	Mudanças necessárias para melhorias são aceitas sem grande resistência	
11	Os processos são flexíveis e permitem adaptações rápidas	
12	O ambiente de trabalho favorece a cooperação e a motivação	

13	A organização valoriza e reconhece esforço das equipes	
14	Metas claras são estabelecidas para cada projeto	
15	Resultados são monitorados e divulgados regularmente	
16	As decisões de projeto são baseadas em dados e análises reais	
17	Prazos e custos são planejados de forma realista	
18	Os projetos de melhoria em minha organização costumam alcançar seus objetivos	
19	A cultura organizacional é favorável à implementação de mudanças	
20	Existe engajamento coletivo para garantir o sucesso dos projetos	
21	E minha opinião os fatores culturais tem influência direta sobre o desempenho dos projetos	
22	Qual o principal aspecto cultura que precisa ser melhorado para aumentar o sucesso dos projetos	

(Questionário elaborado pelo autor segundo percepção pessoal e literatura diversas)

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

### Resultados da Pesquisa

Esta seção apresenta a análise dos dados coletados através do questionário, explorando a percepção dos respondentes sobre a cultura organizacional e sua influência nos projetos de melhoria. A amostra total é de 9 respostas válidas, considerando que uma resposta não foi preenchida.

#### 4.1 Perfil dos Respondentes

A amostra de respondentes é composta por profissionais de empresas de **setor privado**, em sua maioria dos setores **Metalúrgico/Metalmecânico** e de **Manufatura**. Os cargos variam, mas há predominância de posições de gestão e especialização, como Gerente, Supervisor, Coordenador e Especialista, além de Analistas e Técnicos. A diversidade de cargos e setores oferece uma visão multifacetada

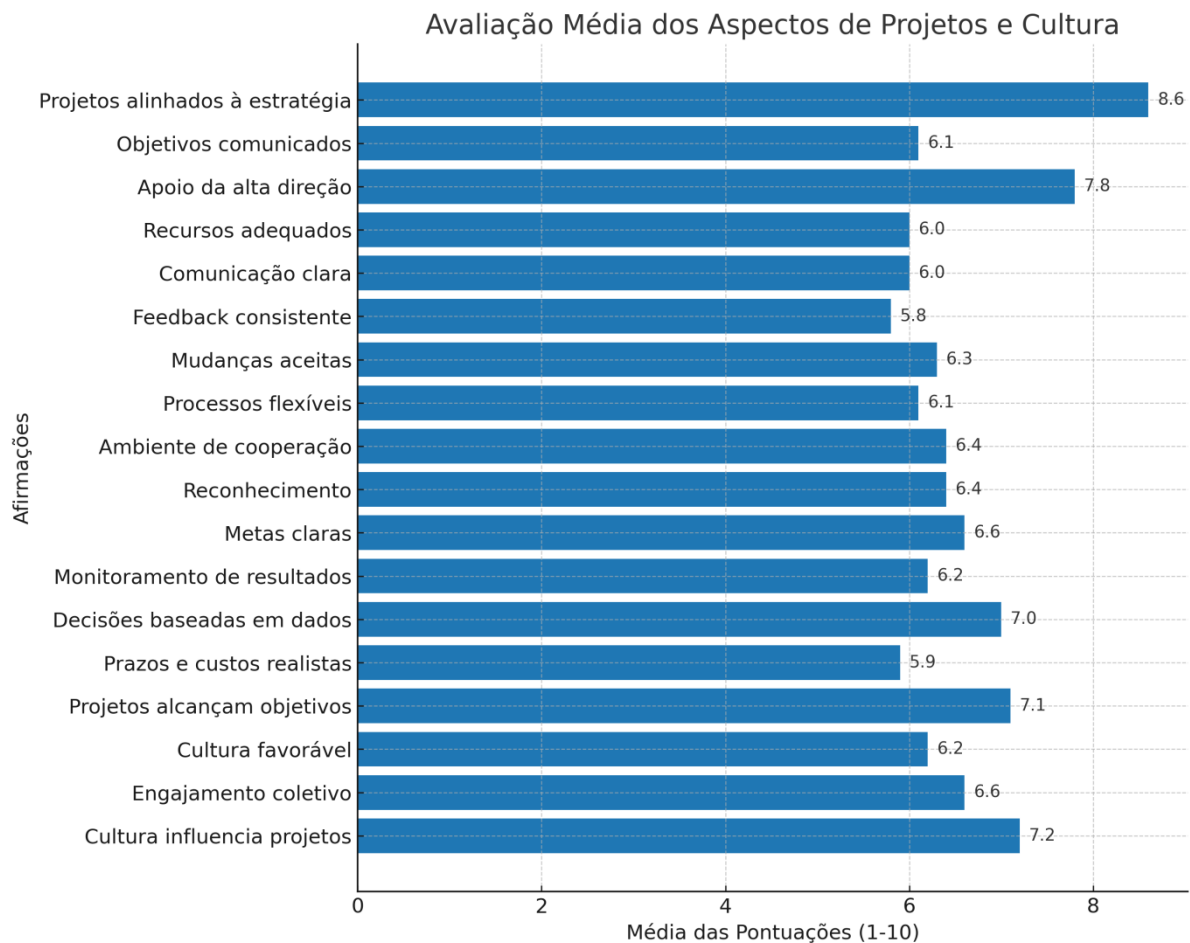
sobre o tema.

- **Setor de Atuação:** A maioria dos participantes (56%) atua no setor Metalúrgico ou Metalmeccânico. Outros setores incluem Manufatura, Prestação de Serviços, Vendas de Autopeças, Consultoria Lean, Qualidade e Engenharia.
- **Cargo/Função:** A distribuição de cargos demonstra a participação de profissionais em diferentes níveis hierárquicos: 1 Gerente, 1 Supervisor, 1 Coordenador, 2 Especialistas/Consultores, 2 Analistas/Técnicos e 1 Mecânico.

## 2 - Análise das Respostas Quantitativas

As perguntas de escala de 1 a 10 foram analisadas calculando a média das pontuações atribuídas pelos respondentes. A pontuação média reflete o nível geral de concordância com as afirmações, onde 1 indica discordância total e 10, concordância total.

### Gráfico 1: Média das Pontuações por Afirmação



Elaborado pelo Autor compilado do questionário

Aqui está o gráfico com as médias de pontuação para cada afirmação, permitindo identificar visualmente os aspectos com melhor e pior avaliação.

A análise quantitativa revela uma percepção variada sobre os diferentes aspectos. As afirmações com as maiores médias foram:

- **Projetos de melhoria estão alinhados à estratégia da organização:** A média de 8,6 indica um forte alinhamento percebido entre os projetos e os objetivos estratégicos.
- **Decisões de projeto são baseadas em dados e análises reais:** Com média de 7,0, a maioria dos respondentes concorda que a tomada de decisão é orientada por dados.

- **Projetos de melhoria em minha organização costumam**
- **alcançar seus objetivos:** A média de 7,1 sugere que, na visão geral, os projetos são considerados bem-sucedidos.
- **Em minha opinião, os fatores culturais têm influência direta sobre o desempenho dos projetos:** A alta média de 7,2 reforça a crença de que a cultura é um fator crucial para o sucesso dos projetos.

Por outro lado, as afirmações com as menores médias foram:

- **Recursos necessários (financeiros, humanos e tecnológicos) são disponibilizados de forma adequada:** A média de 6,0 sugere que a alocação de recursos pode ser uma área de melhoria.
- **Feedback sobre o andamento e os resultados é consistente:** A média de 5,8 indica uma possível inconsistência na prática de feedback.
- **Prazos e custos são planejados de forma realista:** A média de 5,9 aponta uma percepção de desafios no planejamento de prazos e orçamentos.

#### **4.3 - Análise Qualitativa: O Principal Aspecto Cultural a Ser Melhorado**

A pergunta aberta "Qual o principal aspecto cultural que precisa ser melhorado para aumentar o sucesso dos projetos?" gerou respostas que podem ser categorizadas para uma análise mais aprofundada.

#### **Gráfico 2: Frequência dos Aspectos Culturais a Serem Melhorados**

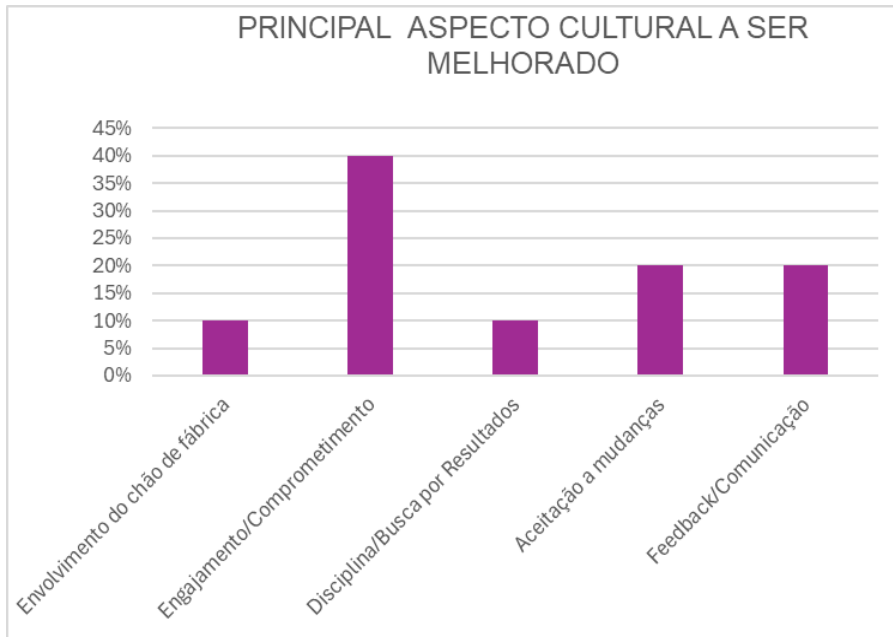


Grafico elaborado pelo Autor

A análise das respostas textuais revela que os temas mais citados são:

- **Engajamento e Comprometimento:** Este foi o aspecto mais frequentemente mencionado, aparecendo em diversas formas ("Engajamento", "Comprometimento e acompanhamento das ações", "Ter interesse por melhorar os processos"). Isso sugere que, embora haja reconhecimento da importância da cultura, o engajamento ativo dos colaboradores é visto como um ponto fraco.
- **Feedback e Comunicação:** A falta de consistência no *feedback*, conforme indicado na análise quantitativa, é reforçada pelas respostas qualitativas. A menção a "*Feedback*" e "*Feed backups*" como aspectos a serem melhorados aponta para a necessidade de um fluxo de comunicação mais robusto e transparente.
- **Aceitação à Mudança:** A resistência à mudança foi citada como um fator cultural que impede o sucesso dos projetos, reforçando que a flexibilidade e a adaptabilidade precisam ser incentivadas.
- **Disciplina e Envolvimento do Chão de Fábrica:** Outros pontos importantes incluem a necessidade de mais disciplina na execução de projetos e um maior envolvimento dos colaboradores que estão na linha de frente da operação.

*Origem:* cultura que premia a aparência mais do que a realidade, sem reflexão crítica.

Principais **razões** para esses índices:

1. **Falta de liderança ativa e patrocínio** – projetos sem canal de decisão claro e responsabilidade.
2. **Comunicação ruim** – falta de clareza, feedback, planos formais e linguagem ajustada.
3. **Cultura burocrática e resistente à mudança** – retardando processos e adoção de novidades.
4. **Clima organizacional ruim** – crise de motivação, alta rotatividade e perda de know-how.
5. **Gestão de performance negligenciada** – sem metas claras, avaliações e reconhecimento.
6. **Viés cognitivo** – excesso de otimismo e decisões irracionais decorrentes de cultura permissiva.

#### 4 CONCLUSÃO

Este estudo evidenciou que a cultura organizacional exerce influência direta e significativa sobre o desempenho dos projetos de melhoria em organizações públicas e privadas. Através da análise de indicadores globais e da revisão de literatura especializada, foi possível identificar 5 (cinco) categorias principais de fatores culturais que contribuem para o insucesso dessas iniciativas: Falta de envolvimento do chão de fábrica, Engajamento/Comprometimento, Falta de Disciplina na busca de Resultados, Falta de Aceitação de Mudanças, *Feed Back*/Comunicação.

Os dados analisados mostraram que, apesar dos investimentos em metodologias consagradas como *Lean* Seis Sigmas, Reengenharia, *Kaizen* e TQC, muitas organizações continuam enfrentando elevadas taxas de insucesso, principalmente por negligenciar os aspectos culturais que sustentam a execução de projetos de melhoria. Exemplos como a elevada taxa de sucesso observada em empresas japonesas

reforçam a importância de um ambiente organizacional com forte orientação para resultados, colaboração, comunicação clara e liderança engajada.

Diante desses achados, recomenda-se que as organizações adotem estratégias para fortalecer sua cultura organizacional, priorizando o alinhamento entre a estratégia corporativa e os projetos de melhoria, o desenvolvimento de lideranças patrocinadoras, a implementação de canais eficazes de comunicação e a promoção de um ambiente favorável à mudança e ao aprendizado contínuo.

Além disso, destaca-se a importância de que futuras pesquisas aprofundem a análise em contextos organizacionais brasileiros, utilizando métodos quantitativos primários, como pesquisas e estudos de caso, a fim de validar as relações aqui discutidas.

Em suma, a superação das barreiras culturais identificadas neste estudo configura-se como um passo fundamental para que as organizações aumentem a eficácia de seus projetos de melhoria e, conseqüentemente, alcancem melhores resultados em termos de qualidade, produtividade e competitividade.

Estudar e identificar a cultura de cada organização é fundamental, pois diante de tantos casos, já se sabe que cultura não se copia, ela muda de ambiente para ambiente. Entender o ambiente, sua cultura, e estabelecer um desenvolvimento cultural é fundamental para o sucesso dos projetos de melhoria.

## REFERÊNCIAS

McKINSEY & COMPANY. *Changing change Management*, 2015, July (<https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/changing-change-management>)

FM2S. Educação e Consultoria - [www.fm2s.com.br/blog/o-que-e-o-kaizen-toyota](http://www.fm2s.com.br/blog/o-que-e-o-kaizen-toyota)

BENDETTO, A. R. *Improving health care quality: the path forward*. *Radiology Management*, v. 25, n. 5, p. 50-53, 2003. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/28536770/>. Acesso em: 21 ago. 2025.

CHAKRAVORTY, S. *Six Sigma Programs: Are They Worth It?* *The Wall Street Journal*, 2009. Disponível em: [https://en.wikipedia.org/wiki/Six\\_Sigma](https://en.wikipedia.org/wiki/Six_Sigma). Acesso em: 21 ago. 2025.

RADNOR, Z. J.; WALLEY, P.; STEPHENS, A.; BUICK, F. *Business Process Re-engineering (BPR): Assessing the impact of failure rates in organizational change.* *International Journal of Production Economics*, v. 106, n. 1, p. 8-27, 2007. Disponível em: [https://en.wikipedia.org/wiki/Business\\_process\\_re-engineering](https://en.wikipedia.org/wiki/Business_process_re-engineering). Acesso em: 21 ago. 2025.

TAYLOR, M. J. et al. *Systematic review of the application of the plan–do–study–act method to improve quality in healthcare.* *BMC Health Services Research*, v. 13, p. 206, 2013. Disponível em: <https://bmchealthservres.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12913-019-4482-6>. Acesso em: 21 ago. 2025.

OVRETVEIT, J.; BATE, P.; CLEGG, J.; et al. *Quality collaboratives: lessons from research.* *Quality and Safety in Health Care*, v. 11, n. 4, p. 345-351, 2002. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/11708041/>. Acesso em: 21 ago. 2025.

MALOUIN, J. L.; MICKLEFIELD, M.; PARRIS, C. *Failure factors in healthcare quality improvement programmes: a bibliometric review.* *International Journal of Quality and Service Sciences*, v. 14, n. 2, p. 213-231, 2022. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJQSS-06-2021-0080/full/html>. Acesso em: 21 ago. 2025.

*Kahneman, Tversky, Lovallo, etc - The Planning Fallacy: Cognitive, Motivational, and Social Origins, Capitulo em Advances In Experimental Social Psychology 2010*

## AGRADECIMENTOS

Agradecimentos aos mestres LUIS SOARES TEIXEIRA, ALAN LINO, RUBIA MARIA ARIAS. As trocas de ideias sobre o tema e o esclarecimento e empenho muito além do tempo do banco da academia, foram fundamentais para o desenvolvimento do presente artigo. Orientações sem as quais não teria chegado até aqui.

## SOBRE O AUTOR

**NOME DO AUTOR 1: Kazumi Obara**

- Pós-graduando em Engenharia da Qualidade e Produtividade pela Faculdade SENAI de Tecnologia Mecatrônica (2025). Tem experiência na área de Engenharia da Qualidade (coordenação) e Desenvolvimento de Produtos na área Automobilística (metal mecânica, elétrico e eletrônicos, conjuntos complexos), com atuação destacada durante 15 anos com ênfase em Qualidade Normalização, análise de desvios, produção de normas e especificações de produtos, Revisor de Controle de Qualidade no Processo de Fabricação, Consultoria de Programas de Melhoria de Qualidade e Transferência de Tecnologia, Desenvolvimento e Coordenação de Projetos, Desenvolvimento de Ferramental, Estágio no Japão à convite da *ILO/MT-JPN (INTERNATIONAL LABOR ORGANIZATION, supported by Minister of Labor of Japan)* 6 meses, estudos teóricos e práticos de Sistemas de Qualidade e Desenvolvimento de Produtos. Membro de Comissões na ABNT/ABINEE, e subscritor de normas de Iluminação Veicular, Baterias Automotivas, Baterias Industriais. Estudos de Introdução da Energia Fotovoltáica na Matriz Energética Brasileira. Bacharel em Direito pela UNIFMU, graduado em 2002, e sócio-proprietário de OBARA e MONTRESOR ADVOGADOS ASSOCIADOS, com atuação em direito empresarial, recuperação de empresas, direito tributário e direito bancário. Técnico em Mecânica de Precisão (1973/1976) Escola Senai-Suíço Brasileira de Mecânica de Precisão.

**NOME DO AUTOR 2: Luís Soares Teixeira (Orientador)**



Professor no Senai Suíço Brasileira na pós-graduação de Engenharia e Qualidade, qualificando profissionais em Seis Sigma, Estatística, Lean, Normas ISO e Projetos / Cursando Mestrado na UFABC em engenharia de produção, com EMBA pela FGV, graduação em Engenharia Mecatrônica e Administração de Empresas e atual representante de Relações com a Indústria Automotiva as SBGC (Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento).