

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ
Cristiane Gudin de Souza

**A CULTURA ORGANIZACIONAL NO PROCESSO DE
IMPLEMENTAÇÃO DA MANUFATURA ENXUTA**

Taubaté – SP
2007

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ
Cristiane Gudin de Souza

**A CULTURA ORGANIZACIONAL NO PROCESSO DE
IMPLEMENTAÇÃO DA MANUFATURA ENXUTA**

Dissertação para obtenção do Título de Mestre pelo Curso de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional do Departamento de Economia, Contabilidade e Administração da Universidade de Taubaté.

Área de Concentração: Gestão de Recursos Socioprodutivos

Orientadores: Prof. Dr. Marco Antonio Chamon e Profa. Dra. Edna Maria Querido de Oliveira Chamon

Taubaté – SP
2007

Souza, Cristiane Gudin de

A Cultura Organizacional no processo de implementação
da Manufatura Enxuta– Taubaté: 2007
194p.

Orientadores: Prof. Dr. Marco Antonio Chamon e
Profa. Dra. Edna Maria Querido de Oliveira Chamon
Dissertação (Mestrado) – Universidade de Taubaté,
Departamento de Economia, Contabilidade, Secretariado
e Administração, 2007.

CRISTIANE GUDIN DE SOUZA

**A CULTURA ORGANIZACIONAL NO PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DA
MANUFATURA ENXUTA**

Dissertação para obtenção do Título de Mestre pelo Curso de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional do Departamento de Economia, Contabilidade e Administração da Universidade de Taubaté.

Área de Concentração: Gestão de Recursos Socioprodutivos

Orientadores: Prof. Dr. Marco Antonio Chamon e Profa. Dra. Edna Maria Querido de Oliveira Chamon

Data: _____

Resultado: _____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. _____ Universidade de Taubaté

Assinatura _____

Prof. Dr. _____ Universidade _____

Assinatura _____

Prof. Dr. _____ Universidade _____

Assinatura _____

Dedico este trabalho à minha querida e amada filha, Carolina, luz da minha vida.

AGRADECIMENTOS

Aos colegas de Mestrado, pelo companheirismo, apoio e amizade, principalmente à Rosana e à Márcia.

Aos meus colegas de profissão, pela confiança e grandiosa ajuda.

Aos meus orientadores, Profa. Edna e Prof. Chamon, pela constante atenção, confiança e pelo exemplo de seus caminhos trilhados.

Ao FÁ, pelo companheirismo, paciência e carinho.

A meus pais, por todo o apoio e total dedicação

Ao Helton e à Malu, que tanto me ensinaram, com suas músicas de incentivo e reflexão.

À minha amada filha Carolina, que tão sabiamente soube entender minha ausência e ser minha companheira de todas as horas.

A Deus, por esta existência.

RESUMO

Na atualidade, o número de pesquisas realizadas sobre o tema Cultura Organizacional vem aumentando consideravelmente devido à necessidade das empresas de melhor compreensão do comportamento humano perante os desafios de negócios. O aperfeiçoamento de instrumentos e técnicas de medida e análise da cultura organizacional tem permitido um maior avanço nos estudos empíricos. Outro assunto que vem recebendo destaque no mercado e no mundo acadêmico são os aspectos da manufatura enxuta, considerada uma ferramenta estratégica para as organizações, principalmente nas empresas do segmento automotivo, que estão convertendo seus processos produtivos para o sistema *Lean Production*, ou, como conhecido no Brasil, produção enxuta. O estudo de caso apresentado enfoca aspectos da implementação do sistema de Manufatura Enxuta em duas fábricas do Vale do Paraíba. O objetivo deste trabalho foi diagnosticar a cultura organizacional das unidades produtivas e verificar se ocorreu a influência dessa cultura no processo de implementação da manufatura enxuta. Por se tratar de uma pesquisa qualitativa e quantitativa, foram aplicados duzentos questionários, com o objetivo de caracterizar as unidades em dimensões culturais, seguindo a linha desenvolvida por Hofstede e colaboradores (1990), e foram realizadas doze entrevistas, por meio da análise de conteúdo. Concluiu-se que a cultura organizacional interferiu nos processos de implementação da manufatura enxuta, a qual não foi levada em consideração quanto à estratégia aplicada, o que gerou resistências e aumento de dificuldades.

Palavras-chave: Manufatura Enxuta. Cultura Organizacional. Implementação.

ABSTRACT

In global aspects, the number of researches about Organizational Culture theme has been increased according to the necessity of the companies to better understand the human behavior through the business challenges. The improvement of the tools and the measurable techniques of organizational culture have allowed a better result in the empiric studies. Another issue that has been receiving a great eminence in the market and in the academic world is the aspects of lean manufacturing, like a strategic weapon to the organizations, mainly in the automotive organizations, that are changing their productive process to the Lean Production System. The case study was focus on the aspects of Lean Manufacturing System implementation in two factories located at Vale do Paraíba. The objective of this paper was to make a diagnosis about the Organizational Culture of the productive areas and verify if had occurred the influence of this culture in the lean manufacturing implementation process. It was a quantitative and qualitative research, so it was applied two hundred questionnaires developed by Hofstede and collaborators (1990) and it was accomplished twelve interviews, through content analysis. The result about the research indicates that the organizational culture influenced in the lean manufacturing implementation process, because it was not considered in the applied strategy, resulting resistencies and difficulties.

Key words: Lean Manufacturing. Organizational Culture.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|-----|
| Figura 1 – As “Camadas de uma Cebola” | 22 |
| Figura 2 – Sistema Cultural Brasileiro | 62 |
| Figura 3 – Casa da Toyota..... | 81 |
| Figura 4 - Organograma das unidades..... | 98 |
| Figura 5 – Distribuição Porcentual das Classes | 105 |
| Figura 6 – Representação Classe 1 | 109 |
| Figura 7 – Representação Classe 2 | 121 |
| Figura 8 – Representação Classe 3 | 130 |
| Figura 9 - Representação Classe 4..... | 144 |
| Figura 10 – Representação Classe 5 | 151 |
| Figura 11 - Representação Classe 6..... | 157 |
| Figura 12 - Representação Gráfica Dimensão 1 | 165 |
| Figura 13 - Representação Gráfica Dimensão 2 | 168 |
| Figura 14 - Representação Gráfica Dimensão 3 | 172 |
| Figura 15 - Representação Gráfica Dimensão 4 | 172 |
| Figura 16 - Representação Gráfica Dimensão 5 | 179 |
| Figura 17 – Representação Gráfica Dimensão 6..... | 183 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|-----|
| Quadro 1 – Periodização e Conceituação da Cultura..... | 27 |
| Quadro 2 – Auditoria Dezembro/2002 – Unidade 1..... | 92 |
| Quadro 3 – Auditoria Junho/2002 – Unidade 2 | 93 |
| Quadro 4 – Auditoria Novembro/2005 – Unidade 1..... | 94 |
| Quadro 5 – Auditoria Abril/2005 – Unidade 2..... | 95 |
| Quadro 6 – Escolaridade..... | 103 |
| Quadro 7 – Faixa Etária..... | 104 |
| Quadro 8 – Função..... | 104 |
| Quadro 9 – Presença significativa por classe (1,2,3)..... | 106 |
| Quadro 10 - Presença significativa por classe (4, 5, 6)..... | 107 |

SUMÁRIO

| | |
|--|-----|
| 1. INTRODUÇÃO | 12 |
| 1.1 O PROBLEMA | 14 |
| 1.2 OBJETIVOS..... | 14 |
| 1.2.1 Objetivo Geral..... | 14 |
| 1.2.2 Objetivos Específicos..... | 14 |
| 1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO..... | 15 |
| 1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO..... | 15 |
| 2. CULTURA E SEUS ELEMENTOS | 17 |
| 2.1 Cultura | 17 |
| 2.1.1 A Cultura e seus elementos segundo os estudos de Edgard Schein..... | 18 |
| 2.1.2 A Cultura e seus elementos segundo os estudos de Hofstede..... | 21 |
| 2.2 Dimensões da Cultura | 23 |
| 2.3 O Surgimento da Cultura Organizacional | 26 |
| 2.4 Cultura Organizacional | 31 |
| 2.4.1 A Cultura Organizacional e sua operacionalização segundo os estudos de Edgard Schein..... | 32 |
| 2.4.2 A Cultura organizacional e sua operacionalização segundo os estudos de Hofstede..... | 46 |
| 2.5 Dimensões da Cultura Organizacional..... | 55 |
| 2.6 Cultura Brasileira | 61 |
| 3. MANUFATURA ENXUTA E SEUS ELEMENTOS..... | 77 |
| 3.1 Elementos da Manufatura Enxuta..... | 81 |
| 3.2 A Mentalidade Enxuta..... | 87 |
| 3.3 Cultura e Manufatura enxuta | 89 |
| 4. MÉTODO..... | 97 |
| 4.1 Abordagem Metodológica..... | 97 |
| 4.2 Universo e Amostra | 97 |
| 4.3 Instrumento da coleta de dados..... | 99 |
| 4.4 Estratégia de coleta de dados | 101 |
| 4.5 Tratamento dos dados | 101 |
| 5. RESULTADOS | 103 |
| 5.1 Resultado Entrevistas | 103 |
| 5.2 Resultados Questionário Hofstede | 164 |
| 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS | 186 |
| REFERÊNCIAS..... | 191 |

1. INTRODUÇÃO

As empresas buscam mecanismos para consecução de seus objetivos, que são baseados na liderança do mercado, por meio da fidelização de seus clientes e da obtenção de lucros.

Atualmente, não é apenas o preço baixo que permite às empresas a liderança ou o adequado posicionamento no mercado, mas sim sua capacidade de obter excelentes resultados quanto à produtividade e também quanto à qualidade percebida por seus clientes sobre seus produtos, bem como a incessante busca pela inovação e pela tecnologia.

Assim, para uma empresa conquistar novos clientes e fidelizar os atuais, seu processo produtivo precisa garantir esses elementos de maneira consistente e confiável. O cliente não compra um bom processo produtivo, mas está cada vez mais exigente quanto à qualidade dos produtos que adquire.

Para que a empresa possa ter bons processos e, conseqüentemente, bons produtos, o seu pessoal deve estar bem orientado, por meio da cultura da organização, que determina a maneira adequada de agir e pensar.

Dessa forma, surge a necessidade de as empresas buscarem primeiramente diagnosticar e estabelecer sua cultura organizacional, para melhor gerência e direcionamento dos indivíduos, no sentido de eles buscarem melhores resultados, o que pode gerar uma vantagem competitiva no mercado.

Neste estudo de caso, abordam-se os elementos que compõem a cultura de uma organização, bem como se faz um diagnóstico, utilizando as dimensões culturais definidas por Hofstede, do sistema cultural brasileiro num cenário de implementação do processo produtivo baseado nas técnicas da manufatura enxuta.

Atualmente, a cultura organizacional é vista de forma estratégica nas

organizações, pois, tanto ferramentas, como sistemas, estão cada vez mais similares, entre os concorrentes. O que diferencia, em muitos casos, é a maneira pela qual seus integrantes lidam com os problemas e buscam novas soluções para seus eliminá-los.

Neste estudo, as duas unidades produtivas pesquisadas são provenientes da mesma empresa, e estão situadas no mesmo complexo industrial. Foi caracterizada, como unidade 1, a fábrica que realiza a montagem de veículos de passeio, e, como unidade 2, a fábrica que realiza a montagem de veículos comerciais leves.

As duas unidades tiveram seus processos produtivos modificados por meio da implementação da manufatura enxuta.

De acordo com a estrutura da empresa, para que ocorra a mensuração do processo de implementação da manufatura enxuta, utiliza-se um processo de auditoria. A principal observação dessa auditoria foi a considerável diferença de resultados entre as unidades produtivas, sendo a unidade 2 melhor classificada que a primeira. Deve-se considerar que o processo de implementação foi coordenado basicamente pela mesma equipe.

Essa diferença é um dos pontos a serem observados neste trabalho. Pergunta-se: O que teria ocasionado essa diferença de resultados, no processo de implementação da manufatura enxuta? A cultura organizacional?

1.1 O PROBLEMA

O problema proposto para estudo define-se como uma análise sobre a influência da cultura organizacional no processo de implementação da manufatura enxuta em duas unidades produtivas.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo deste estudo foi realizar um diagnóstico da cultura organizacional de duas unidades produtivas de uma empresa do setor automobilístico, bem como pesquisar o histórico e as ferramentas utilizadas na implementação e manutenção do sistema de manufatura enxuta.

1.2.2 Objetivos Específicos

A fim de atingir os objetivos deste trabalho, pretendeu-se:

- Diagnosticar a cultura organizacional existente nas unidades;
- Descrever os métodos utilizados nas duas fábricas para que ocorresse a implementação do sistema de manufatura enxuta;
- Relatar os fatores positivos e negativos frente às mudanças do processo de produção em massa para o sistema de Manufatura enxuta, de acordo com a percepção dos empregados.

1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O estudo restringiu-se a realizar um diagnóstico sobre a cultura organizacional de cada unidade. Em seguida, foi descrito o processo de implementação em cada uma das unidades e analisaram-se os resultados obtidos.

1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Este estudo de caso forneceu informações sobre as características da implementação da manufatura enxuta nas duas fábricas, bem como abordou os aspectos da cultura organizacional que puderam ou não influenciar o processo de mudança. A descrição das experiências apresentadas nas fábricas pode constituir um conjunto de informações passíveis de utilização como base de dados para implementações de processos futuros, nas fábricas estudadas ou em outras empresas que tenham interesse no assunto.

1.5 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

No capítulo 1, são apresentados os aspectos gerais sobre cultura organizacional e manufatura enxuta, assim como as estratégias utilizadas no mercado, pelas organizações.

Na Revisão de Literatura, que constitui o capítulo 2, são apresentados os conceitos de cultura e seus elementos, sendo também explanadas as dimensões da cultura segundo Hofstede. Faz-se uma abordagem cronológica do desenvolvimento do conceito da Cultura Organizacional, e descreve-se o conceito de cultura organizacional de acordo com os estudos de Schein. Em outra seção do segundo

capítulo, são explicadas as seis Dimensões da Cultura Organizacional, segundo o autor Hofstede, sendo também apresentadas as características do sistema cultural brasileiro.

O surgimento do Sistema Toyota de Produção é descrito no capítulo 3. Também são abordados, nesse capítulo, os elementos que compõem a produção enxuta e os fatores que contemplam a mentalidade enxuta na atualidade.

No capítulo 4, são apresentados os conceitos metodológicos, bem como a explicação dos instrumentos de pesquisa utilizados e o tratamento dos dados.

Os resultados da pesquisa referentes à tabulação das respostas ao questionário do autor Hofstede sobre cultura organizacional, aplicado nas duas unidades, bem como as classes obtidas a partir da análise do conteúdo das entrevistas realizadas, são apresentados no capítulo 5.

No Capítulo 6, as considerações finais sobre a pesquisa.

2 CULTURA E SEUS ELEMENTOS

Para melhor entender a relação entre a cultura organizacional, o processo de implementação da manufatura enxuta e as estratégias aplicadas nas duas fábricas, nas páginas que seguem serão abordados o conceito de cultura e seus elementos, cultura organizacional, as dimensões e o sistema cultural brasileiro. Pretende-se, com isso contextualizar a pesquisa a ser apresentada nas seções que seguem.

Para desenvolvimento de um adequado estudo sobre cultura organizacional, há necessidade de apresentar o conceito de cultura que subsidia esta pesquisa, assim como os elementos que constituem a cultura e suas formas de manifestação.

2.1 Cultura

O conceito de cultura foi apreendido a partir de autores como Freitas, Schein, Morgan entre outros.

Para Freitas (2002), a cultura pode ser ressaltada como padrões de comportamento, tradições, hábitos e costumes, mas também pode ser descrita como um conjunto de mecanismos utilizados para governar o comportamento. Para o autor, portanto, as ações dos sujeitos podem ser explicadas a partir da leitura da cultura organizacional da qual eles fazem parte.

Para Barros e Prates (1996), a cultura apresenta-se como o resultado de uma certa construção social, e pode ser aprendida e transmitida por meios de comunicação e, principalmente, pela interação dos indivíduos. Para esse autor, a cultura é construída pelos sujeitos e transmitida aos novos integrantes.

Morgan (1996), ao falar sobre cultura, refere-se tipicamente ao padrão de desenvolvimento que está refletido nos sistemas sociais de conhecimento, ideologia,

valores, leis e rituais quotidianos.

Este trabalho baseia-se principalmente nos estudos de dois autores: Schein e Hofstede. Nas próximas seções, serão abordados os estudos realizados por eles no que se refere ao conceito de cultura e aos elementos que a constituem.

2.1.1 A Cultura e seus elementos segundo os estudos de Edgard Schein

Para Schein (2004), a cultura pode ser analisada como um fenômeno que nos envolve o tempo todo, sendo constantemente decretada e criada por nossas interações com os outros.

É, assim, um processo dinâmico que surge a partir das novas interações.

O estudo da cultura, para Schein (2004), ajuda a explicar alguns aspectos aparentemente incompreensíveis e irracionais que ocorrem em um grupo ou organização.

A cultura também se reveste de um caráter inconsciente. Os indivíduos incorporam maneiras de fazer e agir que se tornam naturais e não mais passíveis de explicações.

Schein (2004) defende que existe uma relação entre a nossa personalidade e a cultura, pois, assim como a personalidade guia e constrói o nosso comportamento, a cultura guia e constrói o comportamento dos membros de um grupo, por meio das normas distribuídas ao grupo.

A palavra cultura engloba outros elementos críticos, além de rituais, tradições, normas e valores, que são classificados, conforme Schein (2004), por Estabilidade Estrutural, Profundidade, Largura e, por último, Padrão ou Integração.

A primeira característica é a Estabilidade Estrutural, pois, para algo se tornar cultural, além de ser compartilhado com os integrantes do grupo, precisa ser reconhecido como estável.

Schein (2004, p.14) afirma que “[...] a cultura é difícil de ser modificada por que a estabilidade dos valores dos membros de um grupo produz significado e prognóstico”.

Assim, a cultura promove equilíbrio e instabilidade às ações do grupo.

A cultura é profunda e, algumas vezes, como já mencionado, é a parte inconsciente para o grupo, sendo menos tangível e menos visível que outros aspectos desse grupo, sendo esta a segunda característica da cultura, a profundidade.

A terceira característica da cultura, definida por Schein (2004), é a Largura, que, uma vez desenvolvida, torna-se importante para justificar todas as funções do grupo.

Para Schein (2004), a cultura é penetrante e influencia todos os aspectos de como a organização procede com suas atividades, seus vários ambientes e operações internas.

Como quarta e última característica da cultura, tem-se o que o autor nomeia de Padrão ou Integração. Schein (2004, p. 15) afirma que “[...] a cultura de algum modo sugere que os rituais, o clima, os valores e os comportamentos estão ligados em um conjunto coerente; esse padrão ou integração é a essência do que nós entendemos por “cultura””.

Portanto, Schein (2004) ressalta que a desordem ou a falta de sentido pode gerar a ansiedade no grupo, e esse último elemento se responsabiliza por trazer estabilidade às ações e comportamentos do grupo.

Dessa forma, o grupo trabalha com afinco para reduzir esse sentimento, por meio do desenvolvimento de uma visão mais consistente e previsível de como as coisas são e como deveriam ser.

Para se conhecer uma cultura, é necessário diagnosticá-la em seus diferentes níveis. O termo “nível” refere-se ao grau no qual o fenômeno cultural pode ser visível ao observador, (SCHEIN, 2004).

Esses níveis são descritos por Schein (2004) como: Artefatos, Valores e Suposições Básicas.

Como primeiro nível, são apresentados, por Schein (2004), os Artefatos, que são todos os fenômenos que podem ser vistos, ouvidos e sentidos, quando observados por indivíduos que não estão familiarizados com a cultura. Portanto, são classificados como o ambiente físico, a linguagem utilizada pelo grupo, a maneira de vestir, histórias contadas, a lista publicada de valores, os rituais e as cerimônias observadas, ou seja, tudo que é tangível nas organizações.

O mais relevante desse nível de cultura é que essas características são facilmente observáveis, pois são os fenômenos que podem ser vistos, escutados e sentidos em um grupo; no entanto, são dificilmente decifráveis.

Como exemplificado pelo autor, no estudo das pirâmides do Egito vários pesquisadores puderam descrever o que eles viram e sentiram; no entanto não puderam reconstruir o real significado da cultura do grupo.

Assim, aprender o significado demanda esforços para decifrar os símbolos, os valores, enfim, os elementos que compõem a cultura.

Como segundo nível, o autor aponta os Valores, e demonstra que as características de um grupo refletem as crenças e valores originais de alguém, podendo esse indivíduo ser identificado como o líder ou fundador do grupo.

É o fundador que estabelece a relação do que é certo ou errado para o grupo, o que pode ou não pode ser feito.

Para obter um nível melhor de entendimento quanto aos valores e melhor decifrá-los, bem como prever um comportamento futuro corretamente, há necessidade de compreender os aspectos das suposições básicas dessa cultura (SCHEIN, 2004).

As Suposições Básicas ocorrem quando a solução de um problema adquire bons resultados e começa a ser repetidamente utilizada pelo grupo. Assim, o que antes parecia ser uma hipótese, gradualmente torna-se uma realidade.

Os conceitos acima apresentados são definidos por Schein como os elementos necessários para diagnosticar a cultura de um grupo ou uma cultura organizacional.

Para Schein (1999), apreender a cultura de uma organização parte do pressuposto que ela é única. Assim, um modelo padronizado é redutor, pois não dá conta de apreender as especificidades que dão sustentação às ações do grupo.

Na próxima seção serão abordados os conceitos de cultura sob o ponto de vista de Hofstede.

2.1.2 A Cultura e seus elementos segundo os estudos de Hofstede

Para Hofstede (1991), a cultura de um grupo se manifestará por meio dos níveis de artefatos observáveis, valores compartilhados, normas e regras de comportamento. Ele afirma que, para descrever as manifestações da cultura, há necessidade de conhecer quatro aspectos: os símbolos, os heróis, os rituais e os valores de um determinado grupo.

Os símbolos podem ser classificados como gestos, palavras, figuras ou objetos

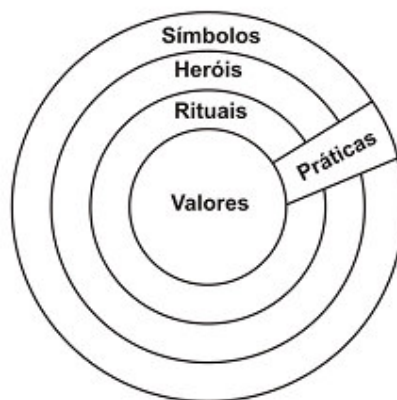
que são reconhecidos pelas pessoas do grupo a que pertencem; os heróis são pessoas que fazem ou já fizeram parte desse grupo, podendo ser reais ou não, e portanto, servem de modelo de comportamento, (HOFSTEDE, 1991). Os rituais são caracterizados como atividades supérfluas, mas fundamentais para a cultura do grupo, e, por fim, os valores são descritos como sentimentos orientados, que servem para determinar uma tendência.

Hofstede *et al.* (1990) ressaltam que os valores que são inconscientes raramente são discutidos, portanto não podem ser observados, mas são manifestados por meio de comportamento dos indivíduos.

Todas essas terminologias podem ser observadas, de acordo com os estudos de Hofstede (1991), como as “camadas de uma cebola”, conforme Figura 1. Os símbolos, os rituais e os heróis são visíveis quando observados por indivíduos que não pertencem ao grupo, porém a interpretação do que é observado escapa ao indivíduo que está fora do grupo.

Os significados não podem ser observados, devem ser deduzidos.

Para Hofstede (1991), o centro da cultura, conforme observado na Figura 1, é formado pelos valores, que são sentimentos orientados, com um lado positivo e outro negativo, como exemplos, o bom versus o mal, normal versus anormal.



Fonte: Culturas e Organizações (1991)

Figura 1 – As “Camadas de uma Cebola”

Portanto, atividades que não estão de acordo com esses códigos são

consideradas pelo grupo como anormais.

Tanto Hofstede como Schein acordam que há elementos na cultura que só podem ser decifrados a partir da convivência com os grupos.

Hofstede, a partir de suas pesquisas, preocupou-se em estabelecer tipologias que pudessem classificar culturas de países (culturas nacionais), assim como culturas organizacionais (cultura de empresas).

Na próxima seção, apresenta-se a definição das dimensões da cultura, que, segundo Hofstede, são capazes de diagnosticar as características da cultura nacional.

2.2 Dimensões da Cultura

Hofstede (1991), na pesquisa realizada na empresa IBM – *International Business Machines*, que estudou organizações situadas em outros países, apresentou problemas comuns a todas as sociedades onde a IBM estava instalada. Tais problemas representam as dimensões das diferentes culturas, ou seja, são aspectos dessas culturas que podem ser comparados aos de outra cultura, sobretudo quando aprendidas *in loco*. Trata-se de traços que se repetiam em culturas diferentes com mais ou menos intensidade. O autor refere-se a esses traços como dimensões de cultura nacional.

As dimensões desenvolvidas por Hofstede (1991) são:

- A distância hierárquica
- O grau de individualismo ou de coletivismo
- O grau de masculinidade ou de feminilidade
- O controle da incerteza

Cada país caracteriza-se por um resultado para cada uma das quatro dimensões, e cada dimensão agrupa um conjunto de fenômenos correspondentes.

O autor afirma que recentemente foi identificada uma quinta dimensão, a partir de suas pesquisas, quais sejam: orientação a longo-prazo ou orientação a curto-prazo. Essa nova dimensão surgiu a partir de uma pesquisa realizada na China.

As demais dimensões foram instituídas por pesquisadores como um modo de pensar “ocidental” (HOFSTEDE, 1991).

A distância hierárquica é definida por Hofstede (1991, p. 42) como “[...] a medida do grau de aceitação, por aqueles que têm menos poder nas instituições e organizações de um país, de uma repartição desigual do poder”.

Entende-se por instituição os elementos da sociedade, por exemplo, a família, a escola, a comunidade e as organizações.

Quanto à dimensão do grau de individualismo, Hofstede conceitua-o como sendo apreendido pelos laços entre os indivíduos pouco firmes, ou seja, a preocupação do indivíduo ocorre consigo próprio e com sua família nuclear.

O nível de competição entre os indivíduos é grande, e ele se define como pensa em função do “eu”.

O grau de coletivismo aponta para as sociedades compostas por indivíduos integrados que, portanto, formam grupos fortes e coesos, nos quais uns protegem os outros. A família é alongada e é o grupo a referência dos indivíduos. Normalmente, a pessoa se define em termos de “nós”.

A terceira dimensão está baseada nas características das sociedades orientadas para aspectos da masculinidade/feminilidade. Nota-se que Hofstede (1991) define masculino e feminino, não em termo de gênero, mas como o papel

social, determinado pela cultura, portanto um homem pode se comportar de forma “feminina”, e a mulher, de forma “masculina”, demonstrando que ambos se diferem em relação a algumas convenções estabelecidas pela sociedade.

Segundo Hofstede (1991, p. 103):

[...] serão ditas masculinas, as sociedades onde os papéis são nitidamente diferenciados (o homem deve ser forte, impor-se e interessar-se pelo sucesso material, enquanto a mulher deve ser mais modesta, terna e preocupada com a qualidade de vida); são femininas aquelas onde os papéis sociais dos sexos se sobrepõem (tanto os homens quanto as mulheres devem ser modestos, ternos e preocupados com a qualidade de vida).

O controle da incerteza representa a quarta dimensão da cultura. Segundo os estudos de Hofstede (1991), esse fator mede o grau de inquietude dos seus habitantes em situações desconhecidas ou incertas, podendo ser visualizado em forma de estresse e de necessidade de previsibilidade, podendo ser a necessidade de regras, escritas ou não. Portanto, trata-se de mensurar o grau de desconforto com o qual os indivíduos convivem frente à ambigüidade.

De acordo com os estudos de Hofstede (1990), o Brasil pode ser classificado como um país coletivista, com distanciamento razoável do poder, com aversão à Incerteza, e pode ser caracterizado como uma sociedade nem feminina e nem masculina. Como país, ele não se difere em termos materiais e nem em termos de bem-estar social. Portanto, devido ao fato de o Brasil ter característica coletivista, a relação entre subordinado e superior apresenta-se como hierarquizada.

O Brasil apresenta uma certa distância do poder, ou seja, a dependência e o respeito dos subordinados em relação ao patrão (superior) é grande e, por consequência, há geração do “paternalismo”, devido aos vínculos pessoais.

Esse fenômeno de dependência tem importante influência na construção

cultural nas organizações.

Na pesquisa que se propõe, não há intenção de se discutir a viabilidade das propostas teóricas, o que ultrapassa enormemente o quadro da mesma, mas apontar as formas de estudos e seus modelos, fazendo uso deles (ainda que parcialmente) para entender o problema descrito.

Na seção seguinte, apresenta-se um breve estudo sobre o surgimento da Cultura Organizacional.

2.3 O Surgimento da Cultura Organizacional

O conceito da Cultura Organizacional teve sua origem nos questionamentos dos teóricos da administração que buscavam enfatizar como as crenças e os valores impactavam o comportamento humano e influenciavam os processos de mudança organizacional.

As pesquisas de Barbosa (2002) demonstram que o estudo da cultura organizacional pode ser dividido em três períodos:

- do início da década de 1960 até o final da década de 1970;
- do início da década de 1980, até o início da década de 1990;
- dos meados dos anos 1990 até o momento atual.

É importante destacar que o aspecto que diferencia cada período é a conceituação aplicada à cultura organizacional, no que se refere a sua aplicação e importância para a atuação das empresas.

O Quadro 1 sintetiza essa periodização, demonstrando esses aspectos conforme os períodos:

Quadro 1 – Periodização e conceituação da Cultura

| PERÍODO | CONCEITUAÇÃO SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL |
|---|---|
| Do início da década de 1960 até o final da década de 1970 | Ligação do conceito de cultura com o processo de desenvolvimento organizacional; Concepção do que são valores; Cultura como instrumento de melhoria para as organizações; Pouco interesse em tratar cultura como vantagem competitiva. |
| Do início da década de 1980 até o início da década de 1990 | Estabelecimento de valores, padrão de comportamento, ritos, mitos e redes de relacionamento complementares; A importância de se estudar a cultura organizacional era ligada à capacidade de conduzir a empresa para o sucesso. |
| Dos meados dos anos 1990 até o momento atual | Definição e inclusão do conceito de cultura organizacional como ativo intangível das organizações; Mensuração da cultura e seu uso em um contexto de estratégia empresarial; Associação de valores éticos nas organizações. |

Primeiro Período

Nesse período, o conceito de cultura organizacional é visto como um instrumento para a melhoria da organização em consequência da valorização dos processos humanos (BARBOSA, 2002).

Pretendia-se combater a burocracia por meio da valorização da subjetividade, autodesenvolvimento, cooperação, confiança entre os membros da organização e ênfase no ser humano (BARBOSA, 2002).

A autora afirma que essas mudanças auxiliaram no desenvolvimento da cultura organizacional, ou seja, os valores da organização, sendo compartilhados, estimularam o compromisso do funcionário e facilitaram o processo de mudança organizacional. Nesse mesmo período surgiram os chamados *T groups*, que se reuniam para compartilhar abertamente suas experiências, a fim de promover mudanças de comportamento ou ações.

Alguns estudiosos viam esse processo como uma manipulação ideológica ou como uma metodologia sem consistência, e isso fez com que essa prática ficasse desacreditada.

Segundo Período

O segundo período (década de 1980 até o início de 1990) é marcado por um momento de grande competitividade para as empresas norte-americanas e européias, que estavam tendo baixos resultados (BARBOSA, 2002). Esse aspecto é observado com a entrada dos veículos japoneses que, conforme Barbosa (2002), surpreenderam os mercados norte-americano e europeu.

Os consumidores norte-americanos apreciaram a maneira como o Japão se preocupava em atender às necessidades de seus clientes.

As estruturas organizacionais das empresas japonesas e das americanas, pouco se diferenciavam, porém os resultados eram diferentes, e a explicação para esse fenômeno, foi atribuída aos aspectos culturais.

Na interpretação dos norte-americanos, os japoneses atuavam de forma que não houvesse conflito entre capital, sociedade e trabalho.

O surgimento de um Japão altamente competitivo foi o aspecto que mais incomodou os Estados Unidos. O Japão foi arrasado, na Segunda Grande Guerra, e, em menos de quarenta anos depois, transformou a percepção de seus clientes quanto à qualidade de seus produtos. Portanto, essa incerteza do mercado, percebida pelas organizações norte-americanas, por meio das inovações tecnológicas e também das mudanças políticas e sociais, conduzem a uma idéia de que a cultura pode auxiliar nessa transformação, (BARBOSA, 2002).

A discussão teórica dessa época buscava uma resposta para a questão: a

cultura seria produzida pela organização ou seria trazida para o seu interior pelos seus membros?

Alguns autores afirmavam que a cultura nacional de cada país é que prevaleceria na organização, porém outros autores afirmavam que as organizações produziam a cultura e selecionavam os seus valores, que poderiam levá-los ao sucesso.

A autora esclarece que a cultura das organizações era vista como algo consistente que direcionava ao compartilhamento de uma determinada visão e maneira de agir, o que unia os esforços de toda a organização.

A coordenação das atividades para a participação e envolvimento de todos os trabalhadores para a obtenção dos resultados organizacionais, sem a utilização de métodos de coerção ou força, deveria ser o objetivo principal da empresa. A partir dessa cultura informal, as pessoas deveriam ser capazes de ter um melhor desempenho.

A cultura era vista como uma variável utilizada para manipular as pessoas dentro das organizações, originando a idéia de que seria uma das dimensões que influenciavam no desempenho organizacional.

É importante ressaltar que, entre o primeiro período de estudo da Cultura Organizacional e o início do segundo, ocorreram estudos, entre 1977 e 1988 em cerca, em 207 empresas, sendo concluído que existe uma tênue correlação entre culturas fortes e um melhor desempenho econômico em longo prazo, ou seja, naquelas organizações em que os membros e pessoas externas à organização conseguem identificar a cultura existente, os resultados são melhores do que naquelas que não têm a cultura tão claramente definida. Reforçou-se, dessa maneira, a grande ascensão da empresa japonesa em relação aos mercados norte-

americano e europeu.

Terceiro Período

Barbosa (2002) afirma que, nesse período, ocorreu a tentativa de transformar o conceito de cultura em uma variável estratégica para as organizações, em função de sua importância para a economia da organização.

Há uma continuidade sobre o conceito utilizado anteriormente, ou seja, a cultura é vista como um instrumento para a resolução de problemas da administração moderna, cujo enfoque é a coordenação das atividades e a obtenção de resultados sem a utilização de instrumentos de coerção.

Barbosa (2002, p.27) enfatiza que “[...] ativos intangíveis podem ser definidos como fatores não-físicos de geração de valor frutos de inovação, estrutura organizacional única ou prática de recursos humanos”.

Esses ativos intangíveis podem ser definidos como marcas, patente, sistema de informação, a cultura organizacional, entre outros aspectos, pois acredita-se que as empresas que mais obterão sucesso são aquelas que identificarem e conhecerem o comportamento do consumidor, as tendências do mercado e a inovação tecnológica, de forma a antecipar suas ações em relação às de seus concorrentes.

Portanto, a cultura organizacional passou a ser utilizada, não mais como um instrumento, mas como um ativo estratégico que, ao ser adequadamente compreendido, pode gerar a rentabilidade em longo prazo, na organização. Define-se, pois, como a capacidade de estimular a criatividade, a inovação, o aprendizado e, principalmente, a flexibilidade necessária para se adequar às mudanças do mercado.

Esses aspectos ocorrem, segundo Barbosa (2002), porque as organizações

adquirem a competência de renovar a forma como se definem, pensam e agem frente às mudanças determinadas pela cultura.

Sobre esses períodos da definição da cultura organizacional, Barbosa (2002) conclui que ainda existe um problema em seu conceito, ou seja, os antropólogos entendem cultura como ações e práticas que se tornam inteligíveis para os membros que dela compartilham; já os administradores e executivos buscam a mensuração da cultura, para obtenção do valor econômico e financeiro. Não se trata de opor os dois conceitos mas, sim de apresentar sua complementaridade. Por meio dos estudos das ações e práticas nacionais e organizacionais, tem-se uma leitura da cultura nacional/organizacional e, posteriormente, pode-se pensar em aprofundar as relações entre os dois pólos.

Para a pesquisa em curso, objetivou-se discorrer sobre a cultura organizacional e a “influência” (ainda que descritiva) da cultura nacional na forma como os gerentes pensam a implementação de um processo industrial.

Na próxima seção, a contextualização sobre Cultura Organizacional e suas principais características e dimensões.

2.4 Cultura Organizacional

O estudo da cultura organizacional, segundo Shinyashiki (1995), é relevante, pois compreendê-la significa contribuir com os processos de implementação de programas de renovação organizacional, e da capacidade dos profissionais ou de acadêmicos depende o seu desvendamento.

Segundo os estudos de Freitas (2002, p. 98), “[...] uma das funções que a cultura organizacional procura exercer é conseguir a adesão, o consentimento, ou

seja, a co-participação de indivíduos e grupos”. Isso pode contribuir na implementação de mudanças.

Portanto, a cultura deve ser transmitida aos membros da organização, para demonstrar-se a maneira mais apropriada de pensar e agir em relação aos ambientes interno e externo, por meio de estabelecimento de missões e virtudes da empresa, (FREITAS, 2002).

Os lemas, linguagem, símbolos, histórias, mitos, cerimônias, rituais e padrões de comportamento apenas demonstram indícios da cultura organizacional, pois seu significado é muito mais profundo e difundido (MORGAN, 1996).

O desafio é compreender como esse sistema é criado e mantido, nas organizações.

Este trabalho está baseado principalmente nos estudos realizados por Schein e Hofstede, portanto as próximas seções discorrem sobre o ponto de vista desses autores quanto ao conceito de Cultura Organizacional e suas principais características.

2.4.1 A Cultura Organizacional e sua operacionalização segundo os estudos de Edgard Schein

Nessa seção são apresentados os conceitos de cultura organizacional, bem como o papel da liderança em relação à cultura e o processo de mudança cultural nas empresas, conforme o ponto de vista do autor Schein.

Para Schein (1999), o estudo sobre cultura organizacional é relevante porque as decisões tomadas sem consciência dos aspectos culturais operantes podem ter conseqüências imprevistas e indesejáveis, devendo a cultura ser levada a sério, nas organizações. O autor reforça que a cultura organizacional importa porque os

elementos culturais determinam a estratégia, os objetivos e o modo de operar da empresa.

Schein (1999) afirma que a cultura não se refere somente às pessoas e ao modo de gerenciá-las, mas diz respeito, também, ao trabalho em equipe, sistemas de recompensas, sua missão e sua estratégia. Assim, o modo de trabalhar e de pensar são únicos, para cada empresa.

Portanto, Schein (2004, p. 17) define cultura organizacional como sendo:

A cultura de um grupo pode ser definida como o padrão de suposições básicas compartilhadas, que podem ser aprendidas por um grupo, assim como estas resolvem seus problemas de adaptação externa e integração interna, que atua tão bem que pode ser considerada válida e conseqüentemente pode ser ensinada para novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.

Schein (2004) ressalta que a cultura é criada pelas experiências compartilhadas, porém é o líder quem inicia o processo de divulgação de suas próprias crenças e valores junto aos membros dessa organização.

Schein (1999) afirma que a cultura existe em regiões e nações, devido à utilização da língua em comum, das questões étnicas, religiosas e também devido as experiências compartilhadas. O autor afirma também que cada indivíduo é uma entidade multicultural, e que esses comportamentos se modificam conforme a situação; portanto, para saber se uma cultura existe ou não, é preciso procurar as experiências e os conhecimentos comuns.

Os primeiros líderes ao desenvolverem formas próprias de equacionar os problemas da organização, acabam por imprimir a sua visão de mundo aos demais, e também a sua visão do papel que a organização deve desempenhar no mundo. Porém, Schein (2004) ressalta que não é a imposição primária do líder que automaticamente produz cultura, pois os membros do grupo levam em consideração

essas diretrizes caso se sintam bem com os valores do líder e se este os conduzir ao sucesso. Caso contrário, o grupo procurará outro líder que o leve ao sucesso.

A função da liderança é estar apta a perceber os elementos funcionais e não funcionais da cultura existente e gerenciar a evolução cultural; porém, caso a liderança não se torne consciente da cultura em que está inserida, a cultura irá gerenciá-los (SCHEIN, 2004).

Conforme Schein (2004), o ponto mais importante para a liderança é como obter os níveis mais profundos de cultura, como avaliar a funcionalidade das suposições em cada nível e como proceder com a ansiedade que é criada quando os níveis são desafiados.

Os valores e o modo de pensar dos líderes são parcialmente determinados pela herança cultural de cada um e também pelas experiências que compartilham. Se os valores dos fundadores estiverem em desacordo com o ambiente da organização, a empresa nunca desenvolverá uma cultura inicial.

Em contrapartida, as empresas de meia-idade (que possuem as suas culturas arraigadas) desenvolvem suas próprias culturas por meio de 3 aspectos: pela manutenção dos elementos da cultura que estão relacionados ao sucesso da organização, pelo alinhamento das várias subculturas e pela identificação e mudança dos elementos menos funcionais, à medida que as condições do ambiente externo mudam (SCHEIN, 1999).

O autor esclarece que, caso esses elementos culturais não evoluam e se modifiquem, eles se tornarão inadequados, e a cultura, por fim, poderá ser um sério empecilho à mudança.

Essa dificuldade em mudar ocorre porque os indivíduos se agarram a qualquer coisa em que tenham tido sucesso, nesse caso, a sua própria cultura.

Assim sendo, comprova-se que a cultura é difícil de mudar porque, além de ser estável, ela representa o aprendizado acumulado de um grupo, bem como as formas de pensar, de sentir e, principalmente, o seu sucesso.

Schein (1999) reforça que, em uma empresa, podem existir subculturas dentro da cultura global da organização. Esse fato ocorre porque a organização vivenciou experiências comuns, e pode existir uma forte cultura organizacional prevalecendo sobre as várias subculturas das unidades (SCHEIN, 2004).

Assim, Schein (1999, p. 51) explica que:

Conforme as organizações crescem e se diferenciam em unidades baseadas em função, produto, mercado e área geográfica, elas também desenvolvem subculturas em torno de cada base. As subculturas podem ser altamente funcionais e eficientes, pois as partes da organização têm que ter sucesso em diferentes tipos de ambiente.

Schein (1999) também esclarece que as culturas organizacionais estão arraigadas na cultura do país onde a empresa opera. Portanto, na cultura da organização existe o reflexo das certezas mais profundas da cultura nacional e também das certezas e crenças de seus fundadores, líderes e membros (SCHEIN, 1999).

O autor afirma que, para mudar a cultura, precisa-se primeiramente entrar em contato com as certezas culturais que guiam a empresa. Ele defende que, muitas vezes, por meio da aplicação de formulários que visam ao diagnóstico da cultura, tem-se como resultado a intenção de se trabalhar em equipe; porém, com os estudos de demais artefatos demonstra-se que as práticas dos sistemas reforçam aspectos individuais, isto é, reforçam o individualismo, a competitividade, e não a cooperação.

Assim, embora essa cultura seja a desejável, os valores pretendidos podem não ser sustentáveis pela cultura existente. Na maioria das vezes essas práticas desejadas não existem porque as culturas não foram construídas nessas bases, e não podem ser modificadas somente porque um novo gerente ou um novo grupo assim o deseja. Essas certezas estão arraigadas, e, para mudar, deverá ocorrer um maior esforço de transformação organizacional (SCHEIN, 1999).

Conforme os estudos do autor, cada indivíduo é único, mas, durante o processo de amadurecimento, o indivíduo torna-se membro de uma unidade cultural, dependendo da comunidade e do estrato socioeconômico, assim como de sua profissão. Trata-se de papéis que o indivíduo internaliza e dos quais se conscientiza; são esses papéis que fazem com que ele pertença a uma determinada cultura.

É difícil mudar a cultura, pois as certezas culturais são compartilhadas e, para mudá-las, há que se pedir ao grupo inteiro que mude essas certezas (SCHEIN, 1999).

O autor reforça que, para mudar a cultura, pode-se agir de maneira gradativa, colocando funcionários em cargos-chave. Assim, devido a sua personalidade, experiência de vida ou da subcultura de sua profissão, ele conduz a organização gradualmente a modificar a maneira de pensar e agir. No entanto, para que a estratégia funcione, alguns líderes mais antigos devem ser capazes de compreender o que falta na cultura corporativa atual e aderir aos novos modelos.

Com o amadurecimento da cultura, surgem as subculturas provenientes das subunidades fortes.

Para Schein (1999), esse não é o único tipo de subcultura existente, pois, com o passar do tempo, os grupos de empregados e gerentes compartilham informações e experiências e determinam como são as coisas e como elas devem ser feitas.

Para Schein (1999, p. 115):

A principal questão para os líderes de mudança cultural é ficar à margem de sua própria cultura, para reconhecer quais das certezas organizacionais devem ser preservadas e quais não se adaptam ao ambiente da empresa, necessitando ser modificadas.

Dessa forma, inicia-se o processo de mudança na organização. Isso requer a capacidade de aprender novas maneiras de pensar, por isso a mudança é tão difícil aos fundadores. Para eles, o seu sucesso inicial os faz acreditar que suas certezas são totalmente corretas (SCHEIN, 1999).

O autor afirma que, quando a mudança organizacional ocorre em uma empresa de meia idade, é mais complicado, pois a empresa terá que desaprender suas velhas crenças, valores, atitudes e aprender as novas. É preciso entender as dinâmicas psicológicas e sociológicas para compreender porque as mudanças culturais tornam-se tão difíceis de se concretizarem em empresas de meia-idade.

Schein (1999) afirma que outras teorias ignoram as dinâmicas do desaprendizado e acreditam que a visão de um futuro positivo já é motivação suficiente para absorver o novo aprendizado.

Para criar motivação a fim de gerar mudança, deve-se reconhecer e administrar as forças que perturbam o equilíbrio. Essa motivação é originada na ansiedade pela sobrevivência, que muitas vezes aparece como um sentimento de culpa por não alcançar os próprios ideais (SCHEIN, 1999).

Os processos de mudança precisam começar por meio de ações educacionais que exigem gasto de tempo e energia.

Schein (1999) enfatiza que o indivíduo pode sentir-se ansioso por sobreviver ou culpado, o que gera a necessidade de abandonar alguns velhos hábitos e formas de pensar para aprender outros. A ansiedade do aprendizado é a combinação de

vários medos, como exemplos, o medo da incompetência temporária, medo de ser punido pela incompetência, medo de perder a identidade pessoal, medo de deixar de ser membro do grupo (SCHEIN, 1999).

Enquanto a ansiedade oriunda do aprendizado estiver alta, haverá resistência aos dados desconfirmadores ou haverá criação de desculpas para não iniciar o processo de aprendizado transformador, podendo ser observados estágios, classificados por Schein (1999) como:

- Negação – não acredita que os dados desconfirmadores sejam válidos.
- Indicação de um bode expiatório, jogando o problema para outro membro e se negando a aceitar os dados – os dados não se aplicam ao indivíduo, portanto, outras pessoas devem mudar antes dele.
- Manobrar e negociar – requer uma compensação especial pelo esforço de mudar.

Dessa forma, o autor explana que, se o indivíduo é confrontado com a necessidade de desaprender e reaprender, poderá ocorrer a resistência para proteger sua posição, sua identidade, e continuar a fazer parte do seu grupo, mesmo que isso o leve a sentir ansiedade pela sobrevivência ou culpa; portanto, essa resistência se baseia na ansiedade que decorre do aprendizado.

Schein (1999) afirma que a ansiedade pela sobrevivência ou a culpa devem ser maiores que a ansiedade do aprendizado, portanto, deve-se reduzir essa última, em vez de aumentar a necessidade pela sobrevivência.

O problema, segundo Schein (1999), é quando ocorre uma grande ameaça ou culpa e os processos de defesa se fortalecem para evitar o processo de aprendizado, sendo necessário aumentar a segurança psicológica. Segundo o autor, para criar a segurança psicológica é necessário seguir etapas que devem ser

realizadas de maneira simultânea. O gestor da mudança deve estar preparado para realizá-las. São elas:

- Criação de uma visão positiva – a liderança deve acreditar que, com essa mudança, os indivíduos e a organização estarão em melhor situação.
- Aplicação de treinamento formal – necessária, para que os indivíduos aprendam novas maneiras de pensar, novas atitudes e novas habilidades.
- Envolvimento do aprendiz – cada indivíduo deve desenvolver sua própria metodologia de aprendizado.
- Treinamento informal ou grupos familiares – criar treinamentos informais e em grupo, para estimular o desenvolvimento das novas normas e certezas em grupo.
- Exercícios, instrutores e *feedback* – aplicar exercícios, para que os indivíduos possam aprender cometendo erros e receber *feedback* sem prejuízo aos resultados da organização.
- Modelos de comportamento positivo – buscar enxergar os novos comportamentos e atitudes, antes da implementação.
- Grupos de apoio – criação de grupos de apoio para facilitar o aprendizado dos indivíduos.
- Sistemas e estruturas coerentes – desenvolvimento de sistemas de recompensas e disciplina e uma estrutura organizacional que seja coerente com a nova maneira de pensar e agir.

Schein (1999) afirma que muitos programas de mudança transformadora não ocorrem de maneira eficaz, por não seguirem essas etapas.

Quando uma organização decide realmente se transformar, é possível obter mudanças culturais significativas e reais. Para a mudança ocorrer, os empregados precisam passar por uma redefinição cognitiva, que será a mudança na forma de

pensar, e essa redefinição somente será possível se a organização criar uma consistente segurança psicológica.

Schein (1999), em seus estudos, afirma que existem dois mecanismos pelos quais se aprendem novos conceitos, novos significados para velhos conceitos e novos padrões de avaliação.

Programa de Treinamento (implementação de processos de mudanças de cultura) – deve-se treinar utilizando ferramentas, como: casos, filmes, teatro, simulações ou depoimentos de empregados que já tenham adotado os novos conceitos. O mecanismo de trabalho tem que estar bem claro. Pode-se treinar por meio do processo de imitação, isto é, os trabalhadores observam a aplicação da nova prática.

O último passo para que ocorra o processo de mudança é a internalização dos novos processos que conduzam a novos comportamentos. Se o comportamento se ajustar à personalidade do empregado e for coerente com as expectativas do indivíduo no ambiente social e de trabalho, tornar-se-á parte da pessoa e, conseqüentemente, da equipe (SCHEIN, 1999). No entanto, se os conceitos aprendidos não se ajustarem ao grupo do indivíduo, ele pode retornar aos conceitos e ao comportamento antigo. Por outro lado, se o indivíduo valorizar o grupo, poderá adotar a medida de abandono do grupo, se os conceitos novos aprendidos forem valorizados.

O autor explica que a mudança torna-se um problema para a empresa quando a alta gerência da organização tem que examinar as certezas fundamentais em que opera. Assim, se a liderança reconhecer que alguns elementos da cultura não são funcionais, o processo de mudança transformadora deve ser iniciado por eles. É muito difícil para o indivíduo abandonar uma certeza e substituir por outra que lhe

seja desconhecida. Portanto, Schein (1999, p. 131) afirma ser necessária a aplicação do conceito do sistema paralelo. Conforme sua explicação:

A essência do conceito de sistema paralelo temporário é que uma parte da organização deve ficar à margem do resto e se expor a novas maneiras de pensar, para que sejam objetivadas as forças e as fraquezas dos elementos da cultura existente e a maneira como elas ajudarão ou atrapalharão as mudanças que serão implementadas.

O autor reforça que, a partir desse momento, surgem os comitês de mudança, que são equipes responsáveis pelo planejamento, orçamento e outros recursos.

Os programas de mudança devem ser planejados e gerenciados pelos líderes, para que os momentos de desequilíbrio sejam observados como um período normal da evolução organizacional, em vez de ser vivido como um momento doloroso (SCHEIN, 1999). O autor conclui que o papel do líder é essencial para o processo de aprendizagem: nada de novo se aprende, se os líderes não o fizerem.

Schein (1999, p. 132) afirma que: “Se as certezas básicas realmente tiverem que ser mudadas sem se destruir e reconstruir a organização, as transformações levarão de cinco a quinze anos ou mais”. Isso ocorre porque leva-se bastante tempo para se construir um processo paralelo e criar novas certezas para a organização.

Os líderes devem, em primeiro lugar, verificar o nível de desconformação dos elementos da cultura atual e julgar se a mudança é exeqüível e só assim definir o estado futuro ideal desejado (SCHEIN, 1999).

Se o estado futuro ideal não for claramente definido, corre-se o risco de mais tarde descobrir que não será possível atingi-lo, devido à cultura existente; portanto, o autor enfatiza que a informação deve ser abertamente transmitida.

Assim, a equipe de mudança deve realizar uma avaliação do estado atual para diagnosticar as lacunas entre o processo atual e o futuro, e criar um sistema paralelo, por meio de *feedback*, direcionando as ações para atuar no processo.

Conforme os estudos de Schein (1999, p. 137), “Os líderes de mudança podem ser vistos como pessoas que criam na organização uma desconfirmação suficiente para provocar a motivação para mudar”.

Portanto, esses líderes de mudança devem ter como características: a Credibilidade (as pessoas acreditam no que dizem), Clareza de visão (o que diz deve ser claro e fazer sentido) e Capacidade de articular a visão (dizer claramente, de maneira verbal e escrita, o que percebem e quais as implicações disso, no futuro).

Os líderes podem ou não ser os líderes da mudança, porém trabalham mais como estimuladores e facilitadores do que como líderes aparentes (SCHEIN, 1999).

A equipe de mudança deve funcionar como consultora do processo, realizando diagnósticos e intervindo quando for necessário.

Schein (1999, p. 141) afirma: “Enquanto no início a liderança criou a cultura, agora a cultura cria a liderança, no sentido de que só os gerentes que se enquadrem nos moldes preconizados serão promovidos a cargos importantes”. Isso ocorre porque, quando a organização já está numa fase mais madura de suas certezas, a cultura é inconsciente na maioria dos acontecimentos da empresa.

Assim, é mais difícil decifrá-la e conscientizar as pessoas, pois a cultura está muito arraigada nas rotinas da empresa (SCHEIN, 1999).

Nessa fase mais madura da empresa, pode ocorrer o desenvolvimento de poderosas subculturas, pois, para o autor, é difícil manter uma cultura muito integrada em uma organização grande.

De acordo com os estudos de Fleury (1996), a subcultura é a existência de diferentes culturas no interior da organização, ou da cultura organizacional. Já para Schein (1999), a responsabilidade da liderança não é de criar uma cultura organizacional, mas de administrar a diversidade das forças subculturais já operantes, ou seja, integrar e acentuar os elementos da cultura coerentes com as novas realidades e, ao mesmo tempo, mudar aqueles que não sejam mais funcionais.

O processo de desaprendizado de velhas maneiras de pensar quase sempre cria resistências.

Para Schein (1999), a mudança cultural oriunda de um planejamento e realizada por meio de um processo sistemático que envolva líderes e equipes de mudança operando em estruturas paralelas, torna-se o maior mecanismo de mudança.

A cultura é vista como parte da tradição de sucesso e pode ser tida como uma força conservadora; portanto, apenas anunciar uma nova maneira de fazer as coisas não influenciará ou mudará tais convicções (SCHEIN, 1999).

Dessa forma, é importante unir as mudanças que precisam ser implementadas às certezas culturais já existentes, em vez de começar tudo de novo ou uma nova cultura, buscando vincular as práticas futuras aos temas culturais atuais.

O autor reforça que, nessa fase, o líder e a equipe de mudança devem decidir como a cultura pode ajudar a ser realizado o processo de mudança e como os elementos culturais que não têm mais função podem ser modificados.

Em resumo, Schein (1999) afirma que a nova maneira de pensar e trabalhar envolve a utilização dos elementos da cultura que auxiliem no processo de mudança e no confronto dos elementos que não facilitam essa mudança.

Assim sendo, as regras impostas aos empregados não podem ser mudadas por ordem da gerência, mas será necessária uma decisão do grupo em abandonar uma determinada norma e começar a pensar de forma diferente.

O agente de mudança precisa continuar inventando e implementando os processos que facilitem o surgimento de novas idéias. A divulgação dessas idéias serve para certificar se todos os níveis da organização estão envolvidos com os sistemas de solução de problemas, e o processo educacional dos gerentes sobre sua responsabilidade nos processos de mudança devem ser fatores a serem levados em consideração, durante o processo (SCHEIN, 1999).

O autor afirma que o sucesso contínuo gera certezas, criando uma cultura forte; porém, mesmo utilizando as medidas necessárias para que a mudança ocorra, há necessidade de utilizar ações mais drásticas, nas quais pode haver custo humano, ou seja, para que as certezas culturais antigas possam ser distribuídas, a organização precisa se livrar dos mensageiros da cultura anterior, para que possa haver a disseminação de novas práticas.

Dessa forma, para ocorrer a mudança cultural na empresa madura, deverá primeiramente ocorrer um processo de desaprendizado e uma não resistência ao novo, o que se torna difícil, pois a cultura está arraigada nas estruturas e rotinas.

Portanto, Schein (1999) enfatiza que há necessidade de criação de uma equipe que atuará como um sistema paralelo, até ser adquirida uma visão mais objetiva da cultura. Nesse comitê não será apenas discutida a nova maneira de pensar e agir, mas também será feita uma avaliação da antiga cultura, apontando-se os pontos que ajudam ou atrapalham as mudanças necessárias.

O autor afirma que não se pode “criar” uma cultura, mas pode-se exigir ou estimular uma nova maneira de trabalhar e pensar, por meio do monitoramento dos

novos procedimentos, para se assegurar de que estão sendo adotados; porém os membros da organização só internalizarão as novas práticas se, ao longo do tempo, elas funcionarem.

Essa revisão de literatura baseada nos estudos de Schein é importante para explicar os aspectos que devem ser considerados, quando se estuda a cultura organizacional no processo de implementação da manufatura enxuta.

Um aspecto muito relevante para este trabalho é o papel da liderança na formação e manutenção dessa cultura organizacional, bem como a importante necessidade de preparar a organização para realizar alguma mudança na empresa; principalmente, antes de realizar a mudança, é necessário conhecer devidamente a atual cultura da empresa, para que se possam direcionar adequadamente as ações.

Esses aspectos são relevantes para este trabalho, pois o objetivo é diagnosticar qual foi a participação da liderança no processo de mudança cultural, quando da implementação da manufatura enxuta nas duas unidades.

Assim, busca-se também averiguar o processo de implementação aplicado, ou seja, o quanto a cultura organizacional foi levada em consideração, nas estratégias e ações tomadas nas unidades estudadas.

Na pesquisa que segue, Schein auxilia-nos na apreensão de dados qualitativos.

Efetivamente, houve uma diferença de resultados na implementação do processo de manufatura enxuta.

Propôs-se, nesta pesquisa, diagnosticar as culturas existentes e discorrer sobre o processo de implementação a partir de seus atores.

Por meio dos estudos do autor Geert Hofstede, é possível observar que ambos os autores adotam a mesma linha de percepção de cultura, quanto aos elementos, mesmo que as concepções para os dois estudos sejam diferentes.

Hofstede propõe uma tipologia, para estudar cultura. Na próxima seção são

abordados os aspectos da cultura organizacional, conforme o ponto de vista desse autor.

2.4.2 A Cultura organizacional e sua operacionalização segundo os estudos de Hofstede

Hofstede (2003) afirma que os estudos sobre cultura organizacional surgiram, na década de 1960, como sinônimo de clima.

Para Hofstede (2003 p. 210), a cultura organizacional é:

- “Holística: quando refere-se ao todo como sendo mais do que a soma das partes”;
- “Determinada historicamente: reflete a história da organização”;
- “Relacionada com os estudos de antropólogos: tais como rituais e símbolos”;
- Construída socialmente: criada e preservada pelas pessoas que em grupo formam a organização”;
- “Difícil de mudar: embora não haja acordo sobre o grau de dificuldade”.

Hofstede (2003, p. 210) conclui que a cultura organizacional “[...] pode ser definida como a programação coletiva da mente que distingue os membros de uma organização dos de outra”.

Assim, as culturas organizacionais são parcialmente influenciadas pelos elementos da cultura nacional. Para o autor, uma nação não é uma organização, e a cultura nacional e a organizacional são de naturezas distintas.

Portanto, a principal diferença entre essas culturas está baseada nos valores,

ou seja, as pessoas podem se vestir de maneira semelhante (símbolo), utilizar palavras da moda (símbolo), assistir aos mesmos filmes (heróis) e fazer as mesmas atividades de lazer (rituais), mas o nível mais profundo de cultura, que são os valores, serão diferenciados. Ou seja, em nível nacional, as diferenças culturais estão mais localizadas nos valores e menos nas práticas, e, em nível organizacional, as diferenças culturais residem mais nas práticas e menos nos valores.

O autor explica que esse fato ocorre porque os valores foram adquiridos precocemente pelo indivíduo, no seu convívio com a família, comunidade e escola. Já as práticas organizacionais são adquiridas por meio da socialização no ambiente de trabalho, no qual a maioria das pessoas já está na fase adulta, com a maior parte de seus valores já enraizados.

Hofstede (2003) enfatiza que os valores dos fundadores contribuem para a construção da cultura organizacional, mas a forma como esses valores afetam seus membros é realizado por meio das práticas organizacionais.

O autor afirma que existem duas maneiras de realizar o estudo sobre cultura organizacional: quantitativamente e qualitativamente. Sendo assim, enfatiza que os dados qualitativos, em sua maioria, significam “estudo de caso”; porém, esses estudos levantam questões sobre sua fiabilidade, ou seja, existe a dúvida se outro pesquisador teria percebido da mesma maneira o fenômeno, bem como a generalização (como, este caso, pode responder a outros casos?).

Hofstede (2003) ressalta que os estudos quantitativos possuem a vantagem da fiabilidade, ou seja, independentemente do sujeito que se esteja estudando, consegue-se responder a outros casos.

Portanto, em seu estudo realizado no IRIC (*Institute for Research on Intercultural Cooperation*), o autor utilizou as duas técnicas: entrevistas e um

questionário, sendo que se tratou de um estudo interorganizacional, e não apenas um estudo de inter-nações, como foi o da IBM.

Hofstede (2003) utiliza os estudos de Peters e Watermann que constam do livro *In Search of Excellence*, e explica que as culturas “fortes” possuem uma eficácia superior em relação às culturas “fracas”.

Nesse caso, Hofstede (2003, p. 221) afirma que:

Uma cultura “forte” foi interpretada como uma cultura homogênea, isto é, em que os respondentes à sondagem davam todos quase a mesma resposta nas perguntas-chave, apesar de seu conteúdo. Uma cultura “fraca” era heterogênea, ou seja, quando as respostas de diferentes pessoas da mesma unidade variavam consideravelmente.

Para Hofstede (2003, p. 230), “Apesar disso, acreditamos que o fato de as culturas organizacionais poderem ser descritas com significado por um número de dimensões práticas é provavelmente uma verdade universal.” O autor explana que isso não significa que os resultados das dimensões sejam a cultura, mas que as culturas organizacionais são todas (*Gestalts*), ou seja, uma coleção de referências físicas, biológicas ou simbólicas que criam um conceito unificado, uma configuração ou padrão que é melhor que a soma das partes.

Para os gestores de organizações, os resultados oriundos de trabalhos quantitativos permitem uma comparação de culturas de diferentes organizações de forma mais significativa.

Segundo Hofstede (2003, p. 233): “Com base no estudo de investigação do IRIC propomos que as práticas sejam características que uma organização tem”.

O autor enfatiza que as práticas possuem importante papel nas culturas organizacionais, porém os valores não mudam conforme o plano de alguém, pois as práticas coletivas dependem de características organizacionais como sistemas e estruturas para serem aplicadas.

Hofstede (2003) conclui que as culturas organizacionais são, de certo modo, todas integradas, e que podem ser consideradas como alguma coisa que a organização é.

O autor esclarece que a cultura apresenta características inatingíveis, porém, para mudá-la, há necessidade de medidas tangíveis. Portanto, ao mudar de ambiente, um indivíduo leva consigo a sua cultura de grupo, e isso ocorre porque as pessoas em grupo desenvolveram formas de interagir que são culturalmente muito estáveis e difíceis de mudar. Isso significa que todas as relações interpessoais devem ser renegociadas, para a mudança acontecer.

O autor afirma, no entanto, que existe uma boa possibilidade de os aspectos indesejáveis da velha cultura desaparecerem, caso as novas tarefas ou o novo ambiente propiciem essa renegociação.

Para ser efetiva, a mudança não pode ocorrer apenas nos símbolos (*slogans*, uniformes, logotipos, entre outros), pois, sem o apoio de mudanças mais significativas, nos níveis mais profundos, como heróis e valores, o resultado poderá desaparecer rapidamente.

Após o início do processo, por meio de um diagnóstico cultural, há a necessidade de ser estabelecido um processo de acompanhamento das correções necessárias.

Em resumo, Hofstede (2003) afirma que a programação mental inicia-se no ambiente familiar do indivíduo, continuando seu desenvolvimento na escola, prosseguindo no trabalho e sendo também influenciada pelo comportamento dos gestores, nas organizações. As crenças religiosas também reforçam os padrões dominantes de pensamento, sentimento e ação do indivíduo.

O autor afirma que a programação mental difere de um grupo, ou categoria,

de pessoas para outro, e que, portanto, qualquer nação está fortemente implicada em sua programação mental dominante, pois as diferenças culturais entre as nações residem nos valores e, dessa forma, a cultura nacional demonstra um impacto profundo nas organizações.

Para Hofstede (2003 p. 272), “As culturas organizacionais são menos a expressão de valores dos seus membros e mais manifestações superficiais, como símbolos, heróis e rituais comuns”.

O autor conclui que, embora não se possa esperar que todos se tornem iguais, pode-se aspirar que nos tornemos mais cosmopolitas, na forma de pensar.

Os pensamentos de Schein e Hofstede convergem em muitos pontos. Eles pensam igualmente, quanto aos elementos da cultura, sua transmissão/contribuição, mas discordam, sobretudo quanto a singularidade (Schein) e a questão de tipologia.

Hofstede considera que a cultura organizacional não seja uma questão de valores partilhados, mas impostos, portanto a cultura organizacional está enraizada nas crenças e valores dos fundadores e de líderes que sejam significativos à organização. Assim, esses valores seriam convertidos em práticas, para os demais membros (CHAMON, 2007).

Para Hofstede (1991), as percepções partilhadas das práticas diárias devem ser consideradas o centro da cultura da organização, diferentemente da cultura nacional, que são os valores.

Assim sendo, a cultura organizacional pode ser descrita como um conjunto de práticas que são percebidas pelos membros da organização.

Neste trabalho objetivou-se estudar a singularidade da cultura por meio das duas unidades e suas formas de implementação do processo de manufatura, apreendendo o papel do gerente nessa forma de transmissão.

Outra diferença significativa é a descrença de Schein quanto aos estudos quantitativos oriundos de questionários, pois, segundo ele, eles não retratam a cultura.

Schein reforça que cada empresa tem um perfil único, com certezas culturais que qualquer questionário inevitavelmente deixaria escapar, pois reforçam clima, e não cultura, visto que a cultura é grupal e que, por isso, não é possível obter a centralidade das diferenças entre as certezas compartilhadas.

Em contrapartida, os estudos de Hofstede apontam para a descrição da cultura organizacional segundo as práticas apresentadas. Além disso, podem ser consideradas em demais casos, e não apenas para uma única empresa.

Para Schein, a cultura de uma organização é única e, com a utilização de questionários, são obtidas percepções individuais, e não do grupo. Já Hofstede defende que, por meio dos resultados das dimensões culturais pode ser realizada uma descrição da cultura organizacional, e que, se a cultura dessa organização for homogênea, ou seja, forte, mais eficácia ela terá em relação às culturas fracas.

Assim, este estudo busca utilizar os direcionamentos da pesquisa quantitativa de Hofstede, por aceitar-se que a cultura de uma organização pode ser descrita com utilização de dimensões que possam apresentar as práticas organizacionais, por meio da percepção de um grupo.

No que tange à escolha do modelo de Hofstede, a tipologia foi essencial para diagnosticar a cultura organizacional existente nas unidades estudadas.

Interessaram, também, os estudos sobre a cultura nacional, para explicar os resultados obtidos.

Na próxima seção, os conceitos de demais autores sobre cultura organizacional e sua importância.

2.4.3 O estudo sobre cultura organizacional realizado por demais autores

Para Fleury e Fischer (1996), a cultura organizacional é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos, que, em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação.

Para Mota e Caldas (1997), o comportamento dos empregados está baseado nas crenças, atitudes e valores, o que desencadeia ciclos viciosos de comportamento causados por essas crenças, atitudes e valores.

Conforme define Morgan (1996, p.139), “[...] um dos principais pontos fortes da metáfora da cultura reside no fato que esta dirige a atenção para o significado simbólico ou mesmo ‘mágico’ da maioria dos aspectos da vida organizacional”. Assim, Morgan (1996) esclarece que, para algo se tornar cultural, deve ser desenvolvido durante a interação social, e não de forma imposta.

Nas empresas de grande porte, como as multinacionais, os aspectos culturais tornam-se mais visíveis e mais facilmente identificáveis, pois, por meio dos diferentes níveis hierárquicos, diferentes categorias profissionais e diferentes regiões geográficas, há uma grande preocupação na tentativa de homogeneizar as maneiras de pensar e agir, de criar um modo de viver específico e de buscar o inconsciente dos indivíduos para fazer vínculo de amor e lealdade à organização (FREITAS, 2002).

Isso é diferente nas empresas de pequeno porte, que têm maior facilidade, devido à proximidade do patrão e das relações interpessoais.

Segundo Freitas (2002), existem outros elementos que são importantes para a definição formal da cultura, como o processo de socialização. A socialização pode ser definida como o processo pelo qual os indivíduos aprendem a maneira de ser, fazer e agir em uma sociedade (FREITAS, 2002).

A essência da cultura não é revelada nas normas de comportamento para os novos integrantes, mas para os membros que obtiverem um *status* que permitirá conhecer os segredos do mesmo (FREITAS, 2002).

Um novo membro do grupo pode até tentar decifrar as normas do grupo, porém ele precisará de informações e relatos das experiências dos membros antigos. Para Freitas (2002), cria-se então um universo cultural baseado na sociedade em geral, criando-se heróis e rituais que tornam o sucesso atingível.

As organizações tentam conscientemente construir um sistema que, por meio de suas atividades, possa moldar os pensamentos e induzir o comportamento dos indivíduos que constituem a empresa, (FREITAS, 2002).

O processo de comunicação é um dos elementos essenciais no processo de criação, transmissão e cristalização da cultura de uma organização; portanto, para criar e manter a cultura, as normas e valores devem ser afirmados e comunicados aos membros da organização de uma forma tangível (FREITAS, 2002).

Freitas (2002) afirma que os processos de comunicação da cultura organizacional da empresa são vistos por seus membros como o único lugar em que os indivíduos podem conseguir realização, não apenas profissional, como também pessoal, levando-se em consideração a auto-estima.

A comunicação sobre a cultura da organização inicia-se desde o processo de seleção. A empresa por meio das práticas de recursos humanos, nas fases de

seleção, recrutamento, treinamento, desenvolvimento e avaliação de desempenho, trabalha de forma estratégica para a formação da cultura no indivíduo, devido à necessidade deste de se sentir parte da organização, e também da organização, de fazer parte desse indivíduo. Portanto, para Freitas (2002), o medo de fracassar e de não ser reconhecido faz o indivíduo canalizar todo seu desejo e energia para a obtenção dos objetivos da organização, como se esses sonhos fossem dele, e não da empresa.

Essa necessidade de obter o sucesso, segundo Freitas (2002, p. 100): “[...] mobiliza as energias do indivíduo, cria-lhe a ilusão de que tudo está a seu alcance, sua ânsia de sucesso torna-se cada vez maior, na tentativa de ser reconhecido e identificado como “um de nós””.

Outro fator importante na cultura organizacional é o estabelecimento do humor nas organizações. O humor tem como objetivo transformar em leve uma situação que estava “pesada”. Para compreender e decifrar esses códigos, é preciso interpretar as áreas demarcadas como “perigosas”, “constrangedoras”, e até mesmo como “tabus”. Portanto, é importante ficar atento ao humor nas organizações, pois por meio da aplicação dessa conduta pode-se ter acesso ao que se está oculto (FREITAS, 2002).

Os estudos de Freitas (2002) demonstram que a organização projeta para o indivíduo a imagem grandiosa da empresa, que pode conduzi-lo ao sucesso. O indivíduo sente-se amado e reconhecido, podendo gerar, dessa forma, a dependência infantil, na qual ele se torna humilde e busca demonstrações de amor na organização.

Cada tipo de cultura exerce um tipo próprio de controle de seus membros participantes, dentro da organização (MOTTA E CALDAS, 1997).

Segundo os estudos de Nelson (1996), *apud* Cercal (2001), existe a Cultura Real ou Existente, que é a maneira como a organização é vista pelos seus integrantes. Por meio desse ponto de vista pode-se enxergar a organização como ela está, e não como ela é essencialmente, revelando o clima organizacional, que é a externalização do sentimento da organização.

A Cultura Ideal ou Desejada, de acordo com os estudos de Nelson (1996), *apud* Cercal (2001), revela como os objetivos da organização são vistos pelos seus integrantes e demonstra que a possível existência de visões diferentes de onde se deseja chegar pode ser mais prejudicial do que os resultados das divergências na cultura real, pois a divergência de objetivos é um forte gerador de conflitos internos.

Em referência à relação da liderança com a cultura, Morgan (1996) afirma que outras pessoas são capazes de influenciar a cultura, agindo como líderes informais de opinião.

Na próxima seção serão abordadas as dimensões da cultura organizacional que serão utilizadas para a realização de um diagnóstico sobre a cultura das unidades pesquisadas.

2.5 Dimensões da Cultura Organizacional

Estudar a cultura em termos de suas dimensões implica dispor de uma tipologia que possa classificar a cultura existente.

Essas tipologias foram criadas a partir de uma pesquisa realizada por Hofstede em vinte unidades da empresa IBM. De acordo com os estudos de Hofstede (1990), os empregados das diversas unidades daquela empresa foram entrevistados, bem como houve a utilização de um questionário, como parte quantitativa do estudo. Com essa pesquisa, ele tinha a intenção de verificar que a cultura poderia ser medida

quantitativamente e que a análise produziria dimensões. Essas dimensões deveriam corresponder a questões relacionadas à literatura ou até mesmos a conceitos que não tivessem sido abordados por demais autores.

Hofstede (1990, p. 2) acreditava [...] “que a cultura organizacional está parcialmente pré-estabelecida pela nacionalidade, ramo de atividade, tarefa, e que poderia ser visível nos efeitos significantes de tais fatores nos resultados da cultura.”

Ao final da pesquisa, concluiu que grande parte das diferenças entre as unidades poderiam ser explicadas com a utilização das seis dimensões sobre a cultura organizacional. Foi elaborado e distribuído um questionário baseado em sessenta e uma perguntas, no qual cada questão era composta por duas afirmações opostas, sendo uma à direita e outra à esquerda. Foram atribuídos nomes a cada dimensão, os quais foram modificados por diversas vezes, para que não ocorresse a divisão entre o pólo positivo e o negativo. Essa interpretação dos resultados como positivo ou negativo, depende exclusivamente da orientação do enfoque dos responsáveis pela gestão das empresas. Em uma escala de 0 a 100, segundo as definições do estudo de Hofstede (1990), 0 representa a cultura com tendência a orientação para o processo, e 100, para resultado. As dimensões da cultura estabelecidas por Hofstede (1991) são:

- Orientação para o processo vs Orientação para os resultados
- Orientação para o empregado vs Orientação o trabalho;
- Paroquial vs Profissional
- Sistema Aberto vs Sistema Fechado;
- Controle fraco vs Controle rígido;

- Normativo vs. Pragmático;

O autor também esclarece que a ordem pela qual estão dispostas as dimensões não está relacionada com o grau de importância das dimensões.

Hofstede (1991) definiu que, na dimensão 1, as características são observadas quanto à preocupação com os meios (orientação para processos) e quanto aos objetivos (orientação para resultados).

Se a quantidade de respostas com o enfoque em processos for maior que a quantidade de respostas sobre resultados, isso demonstra que as pessoas desse grupo evitam riscos e demonstram perceber os dias sempre iguais, bem como despendem um pequeno esforço no seu trabalho.

Se o grupo tem enfoque em resultados, as pessoas sentem-se confortáveis em situações atípicas de seu dia-a-dia, os dias são encarados como a possibilidade de obterem maiores desafios, e há maior empenho em seu trabalho.

Conforme mencionado, não há como definir qual das duas opções é a melhor, pois esse fator depende do enfoque da empresa. Portanto, caso a empresa, em sua cultura, tenha o enfoque relacionado a processos, isso conduzirá as pessoas a se preocuparem com os processos de suas atividades; por exemplo, o processo químico de uma indústria farmacêutica, no qual deve-se evitar riscos, pois serão pessoas que se beneficiarão daquele produto. Nesse caso, os processos são importantes, pois, se há falhas, não se chega aos resultados, e os riscos são altos para os funcionários.

Em outro exemplo, caso a cultura do grupo seja focada em resultados, as pessoas ali inseridas buscam os objetivos de suas áreas e processos, buscam

desafios, como pode ocorrer na indústria automobilística, por exemplo, devido à concorrência do mercado.

Os processos são importantes, mas os resultados devem ser alcançados. Uma falha de processo influencia nos resultados, mas não comprometem necessariamente a vida dos funcionários.

Na cultura orientada para processo, os empregados tendem a seguir a melhoria das técnicas, em detrimento da consecução dos objetivos, (HOFSTEDE 1990).

Na segunda dimensão, Hofstede (1991) aponta para uma preocupação maior com as pessoas (orientação para os empregados) e com a realização do trabalho (orientação para o trabalho).

Nas organizações orientadas para empregados, há maior consideração com o bem estar das pessoas e as tomadas de decisão são realizadas coletivamente.

Portanto, nas organizações orientadas para o trabalho as pessoas sentem que há uma grande pressão e preocupação em relação à realização do trabalho. Ali, a importância sobre o bem-estar dos empregados não é considerada tão relevante, e, pela percepção dos empregados, as decisões tendem a ser tomadas por certos indivíduos, e não de forma coletiva.

Hofstede (1991) esclarece que as organizações que passaram recentemente por momentos de crise econômica e, conseqüentemente, por processos de demissão coletiva, tendem a despende sua atenção e ação para a realização do trabalho.

Na terceira dimensão, o autor afirma que, se a organização tem o objetivo orientado para o aspecto Paroquial, os empregados sentem que as normas da

organização podem ser aplicadas, tanto no seu comportamento profissional, quanto no seu comportamento pessoal.

Esses profissionais não se preocupam muito com o seu futuro. Acreditam que a empresa provavelmente fará algo por eles e que sua admissão não foi baseada apenas em suas competências, mas também de acordo com seu meio social e familiar.

As pessoas que se identificam com o aspecto Profissional acreditam que foram admitidas por suas competências e que sua vida pessoal diz respeito apenas a elas próprias (HOFSTEDÉ,1991). Há uma tendência dos indivíduos a pensarem mais no futuro.

A dimensão 4 aborda os Sistemas Abertos e os sistemas fechados, e descrevem o clima organizacional. A orientação dos empregados está voltada para a integração de novos membros, ou seja, qualquer pessoa se adaptaria à organização.

Quanto aos Sistemas Fechados, Hofstede (1991) afirma que os empregados são vistos como pessoas mais fechadas e secretas, pois apenas pessoas muito especiais se adaptariam à organização. Os novos membros precisariam de mais de um ano para se sentirem confortáveis no ambiente.

Na quinta dimensão, Hofstede (1991), refere-se aos aspectos de controle rígido e controle fraco. Nas organizações orientadas para o controle fraco, os empregados pensam que ninguém se preocupa com os controles de custo, os horários das reuniões não são respeitados e as piadas quanto ao trabalho e a empresa são freqüentes. Por outro lado, nas organizações orientadas para o controle rígido, os empregados sentem que há preocupação quanto aos custos, os

horários das reuniões são respeitados e as piadas são raras.

Na dimensão 6, as organizações orientadas para o aspecto Normativo, há preocupação acentuada com o cumprimento correto dos procedimentos organizacionais, uma vez que são considerados mais importantes que os resultados da companhia. Ética e honestidade são muito relevantes.

As organizações Pragmáticas estão enfocadas no mercado, e enfatizam as necessidades dos clientes, ou seja, os resultados são mais importantes que os procedimentos da empresa.

Assim sendo, de acordo com as dimensões apresentadas, a cultura é uma linguagem codificada, ela é quem define e ordena a sociedade, ou seja, é responsável pela classificação dos grupos, (HOFSTEDE, 1991). Cabe à cultura influenciar as orientações e decisões que seus integrantes tomam, conforme relatam os estudos de Motta e Caldas (1997).

Hofstede (1990) conclui que não existe a posição “bom” ou “ruim”, nas dimensões da cultura organizacional, e que cada caso é um caso, dependendo, pois, do objetivo da organização.

Hofstede (1991) acredita que as culturas podem ser descritas com significado por um número de dimensões práticas. Enfatiza, também, que as práticas são características que a organização tem. Essas práticas dependem das características da organização como estruturas e sistemas, e, dessa forma, podem ser influenciadas pelas mudanças da empresa.

Quanto aos valores, Hofstede (1991, p. 233) afirma: “Mudar os valores coletivos de pessoas adultas numa determinada direção é extremamente difícil, se não impossível”.

Este estudo sobre as dimensões da cultura organizacional estabelecido por Hofstede é relevante para este trabalho, pois, por meio desse referencial teórico é possível realizar um diagnóstico sobre a cultura existente nas duas unidades produtivas, seguindo a aplicação do questionário do autor.

2.6 Cultura Brasileira

O estudo da cultura brasileira é importante, pois, conforme mencionado anteriormente por Hofstede (1991), as culturas organizacionais são parcialmente influenciadas pelos elementos da cultura nacional. Portanto, para que seja realizado um adequado estudo sobre a cultura organizacional, há necessidade de explorar a cultura nacional e buscar identificar os traços dessa cultura e sua interferência nos aspectos organizacionais.

Segundo Barros e Prates (1996, p. 25), o sistema cultural brasileiro:

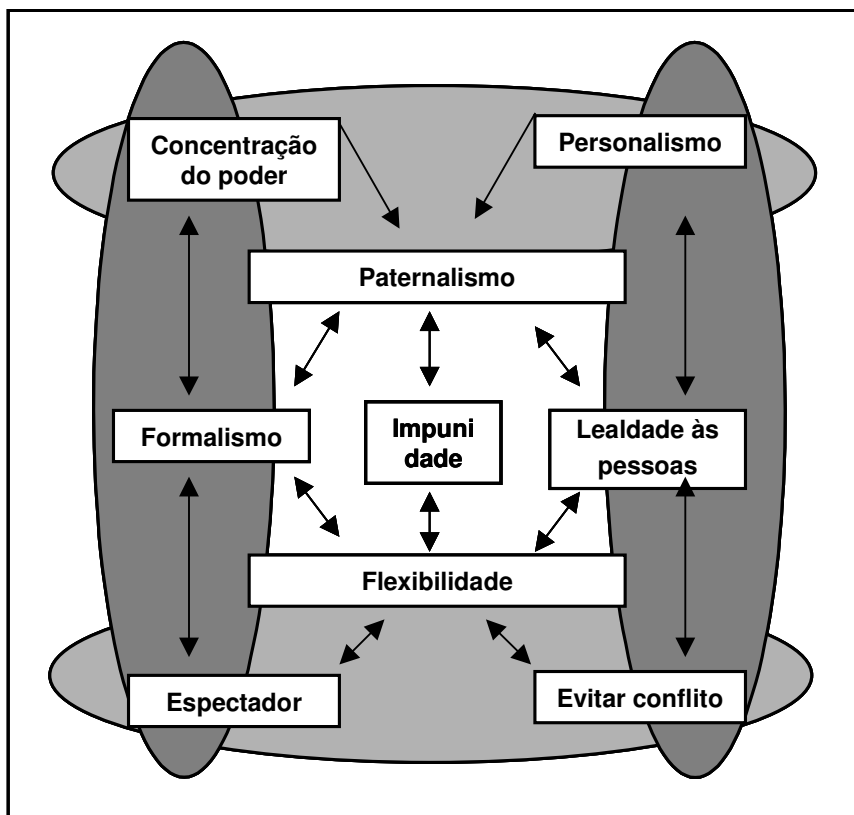
[...] é um tecido que tem uma trama forte, com seus fios interligando, transmitindo e recebendo impactos e reflexos entre si, constituindo-se muito mais como uma rede auto-sustentada em suas articulações, do que um sistema linear que tem uma única origem e fim.

Dessa forma, os nós desse tecido são os traços culturais, e os fios são as relações entre os traços.

Para esses autores, o sistema cultural brasileiro é constituído de 4 subsistemas: Concentração do Poder, Personalismo, Postura de Espectador e Evitar Conflito.

Esses subsistemas são articulados pelos traços culturais, que são: o Paternalismo, a Lealdade às Pessoas, o Formalismo e a Flexibilidade.

O Sistema Cultural Brasileiro pode ser observado na figura 2.



Fonte: O Estilo Brasileiro de Administrar

Figura 2 – Sistema Cultural Brasileiro

O primeiro subsistema da cultura nacional é apresentado por Barros e Prates (1996) como sendo a Concentração do Poder.

Em nossa história, a autoridade está baseada na tradição, que é o primogênito herdar o trono do rei ou do país e, agora, como racional-legal, que é o processo de escolha dos governantes.

Para Barros e Prates (1996, p.33), “[...] a base da legitimidade está em aceitar um conjunto comum de leis e dos métodos instituídos para a criação dessas leis.”

Dessa forma, o mais correto seria elaborar leis que fizessem justiça que fossem do interesse da maioria das pessoas e que, principalmente, protegessem os direitos humanos; portanto, esse governo seria baseado na competência comprovada.

Para Barros e Prates (1996), a estrutura do poder está dividida em 3 formas:

a autocracia, que é homogênea e muitas vezes concentrada em um homem forte; a poliarquia limitada, que é exercida por um grupo monopolista de poder e que pode gerar constantes colisões com os outros; e, a poliarquia plena, que é quando o poder não é excessivamente centralizado ou monopolizado e existe ampla participação na elaboração das decisões.

Historicamente, no período da monarquia, sob uma autocracia tradicionalista, o país era considerado sem povo e sem classe.

A República é constituída de ex-escravos e de seus descendentes. Teve sua importância pelo estabelecimento de duas grandes leis: a da Justiça do Trabalho e a da Sindicalização.

A década de 1980 foi marcada pelo enorme avanço na institucionalização do movimento sindical. Nessa década, apesar dos avanços dos processos eleitorais, não houve ampliações da poliarquia.

Segundo Barros e Prates (1996, p.34):

Esses movimentos não deixam dúvidas de que a sociedade brasileira tem se valido, de forma alternativa, da força militar tradicionalista e do poder racional-legal para o estabelecimento e a manutenção da autoridade, criando assim uma cultura de concentração do poder baseada na hierarquia/subordinação. “Manda quem pode, obedece quem tem juízo”, reflete um ângulo importante dessa cultura.

De acordo com os estudos de Hofstede (1991), o Brasil caracteriza-se por uma alta concentração de poder em um único comando. Numa escala de 0 a 100, o Brasil pontuou 69.

Outro subsistema decorrente da cultura nacional é o Personalismo, representado pela autoridade exercida de forma carismática. No Brasil, conforme os estudos de Barros e Prates (1996), existem diversos exemplos de líderes que obtiveram suas autoridades devido ao seu carisma pessoal, destacando-se: Getúlio

Vargas, Juscelino Kubitscheck, Jânio Quadros, Fernando Collor, entre outros. Essas pessoas apresentam um certo magnetismo transmitido por meio de seu discurso ou pela relação com outras pessoas, e não por seu conhecimento técnico ou especialização, sendo sua atuação considerada altamente negativa, se não apresentar essa rede de amigos (BARROS E PRATES, 1996). Essa afirmação vai ao encontro dos estudos de Hofstede (1991), que afirma que o Brasil é considerado uma sociedade coletivista. Os laços são muito estreitos, as relações são consideradas uma extensão da família, e o líder deverá proteger o grupo, gerando uma forte integração. Numa escala de 0 a 100, o Brasil pontuou 38.

Nos países coletivistas, a família é o local onde o indivíduo pode sentir-se alguém.

Para Barros e Prates (1996), a combinação da concentração do poder e do personalismo tem como resultado o paternalismo. Segundo esses autores, o Brasil apresenta-se como um país de cultura paternalista devido ao importante papel que a instituição familiar possui na história do Brasil, apresentando-se a família como a célula principal da organização.

Barros e Prates (1996) e DaMatta (1984) ressaltam que a autoridade máxima da família está centralizada no pai, portanto esse poder passou a interferir também nas questões do sistema burocrático brasileiro, por meio da ocupação de posições e cargos e também das relações pessoais da família no poder. Assim, o patriarca pode tudo, cabendo aos membros do grupo apenas aceitar e obedecer.

De acordo com os estudos de Hofstede (1991), essa cultura paternalista do Brasil é oriunda da combinação de sua característica de alto índice de concentração de poder com baixo individualismo.

O brasileiro busca alguém que possa ser forte e centralizador, como perfil de

líder, denominado como radical autoritário, e ocorre uma certa dependência, muitas vezes infantilizada, em relação aos seus governantes (BARROS E PRATES, 1996).

No Brasil ocorre uma dependência social, ou seja, as relações sociais originadas por laços de amizade/parentesco podem favorecer o controle de comportamento, pela possibilidade de perda/recompensa dessa relação social, ou a perda/recompensa de uma posição funcional e econômica. Portanto, segundo os autores, as sociedades e as organizações são lideradas paternalisticamente conforme a permissão de seus líderes e liderados.

Para DaMatta (1984), devido à forte influência do trabalho escravo, as relações entre patrões e empregados ficaram definitivamente confundidas (não apenas a relação econômica, mas também a moral), misturando uma relação puramente econômica com laços pessoais de simpatia e amizade.

Conforme estabelecidos por DaMatta (1984), os laços de relacionamento podem tornar as pessoas mais próximas, e elas podem, dessa forma, obter benefícios.

Os brasileiros revelam uma baixa capacidade de filiação a grupos ou associações. Realizam comemorações, porém com o objetivo de reforçar suas relações pessoais, (BARROS E PRATES, 1996).

Dessa forma, os brasileiros tornam-se presas fáceis de um novo líder que lhes ofereça essa dependência de poder, sendo caracterizada essa ação como um egocentrismo dependente, ou seja, para sentir-se seguro, constrói um capital social, com débitos e créditos com aquele que detém o poder (BARROS E PRATES, 1996).

O paternalismo, conforme as observações de Barros e Prates (1996), gera uma dupla dependência, porém é uma maneira eficiente de se identificar e pertencer a um grupo, gerando como recompensa um maior grau de segurança ao indivíduo,

atribuído pelo grupo. Em contrapartida, os integrantes do grupo têm menor liberdade e autonomia.

Portanto, a concentração do poder e o paternalismo forma um novo traço da cultura brasileira, que é a postura de espectador.

Barros e Prates (1996) afirmam que o Brasil encontra-se na fase de transitividade ingênua, ou seja, ocorre uma simplicidade na interpretação dos problemas e uma facilidade na aceitação de explicações mágicas e fabulosas, por parte dos brasileiros.

A baixa qualificação do povo brasileiro, devido a uma deterioração do sistema educacional, juntamente com o desequilíbrio da distribuição do poder, a falta de liberdade e de autonomia, somada ao baixo senso crítico, gera o traço cultural de espectador, na sociedade brasileira. Esse traço cultural tem como principais características a baixa consciência crítica, a baixa iniciativa, pouca capacidade de realização (auto-determinada) e a transferência de responsabilidade sobre as dificuldades para os líderes (BARROS E PRATES, 1996).

Isso quer dizer que ocorre uma aceitação passiva da realidade e, mesmo que haja maior liberdade de atuação, não há um adequado direcionamento do que fazer e do que se quer fazer.

Outro aspecto destacado por Barros e Prates (1996), como traço cultural da sociedade brasileira, é a transferência de responsabilidade.

Esse fato pode ser observado nesta declaração de Barros e Prates (1996, p. 48): “[...] se o poder não está comigo, não estou incluído nele e não sou eu quem tomou a decisão, a responsabilidade também não é minha. Logo, vou transferi-la para quem de direito, na nossa cultura, para cima, na linha hierárquica.”

Também há que se destacar a “cultura do fazer”, no qual se enfatiza a

maneira de fazer pequenas ações, sem avanços significativos para a sociedade brasileira (BARROS E PRATES, 1996).

O Brasil, segundo os estudos de Hofstede (1991), apresenta-se como uma sociedade pouco preocupada com o futuro (controle da incerteza). Os brasileiros buscam muito mais vivenciar o presente do que o futuro. Ou seja, há uma busca por resultados imediatistas, devido a uma baixa capacidade de provisionamento. Isso pode ocorrer devido à crença do brasileiro de que Deus seja brasileiro, portanto está entregue à Sua proteção (BARROS E PRATES, 1996).

Há uma mistura de religiosidade, e enfatiza-se a passividade, a contemplação, no lugar de assunção de suas próprias ações e de planejamento para o futuro.

O Brasil possui uma das maiores constituições, conforme as observações de Barros e Prates (1996), ou seja, há no país uma forte capacidade de elaboração de leis e regulamentos. Busca-se viabilizar a construção nacional, e, para isso, é preciso articular os sistemas de líderes e liderados.

Essa tendência pode ser explicada devido ao sistema social do Brasil estar dividido entre duas unidades: o indivíduo (leis) e a pessoa (relações sociais); porém, entre esses dois pólos existe a malandragem, que é conhecida como o “jeitinho” e o famoso “sabe com quem está falando?”, apresentando-se como modos de atuar frente às situações e aos paradoxos do dia-a-dia (DAMATTA, 1984). Trata-se de criar sistemas intermediários para vencer o excesso de regras.

Diferentemente do Brasil, em países como a Inglaterra, França e Estados Unidos, ou as regras são obedecidas, ou elas não existem. Nessas sociedades, não há a intenção de escrever leis que contrariem a sociedade, pois não se deseja abrir caminho para a corrupção e para a desconfiança da sociedade (DAMATTA, 1984). As leis devem servir para criar um ambiente onde se priorizem os deveres e direitos

dos cidadãos.

Segundo DaMatta (1984), o que consideramos como disciplina, nesses países, nada mais é do que a adequação das leis com as práticas sociais, resultando em obediência e confiança. A lei, nesses países, é vista como um instrumento que faz a sociedade funcionar bem; ela não é utilizada para explorar ou corrigir os cidadãos, não há privilégios. Já no Brasil sempre ocorre a possibilidade de se ter exceções, segundo as afirmações de DaMatta (1984, p. 99):

Assim, entre o “pode” e o “não pode”, escolhemos, de modo chocantemente antilógico, mas singularmente brasileiro, a junção do “pode” com o “não pode”. Pois bem, é essa junção que produz todos os tipos de “jeitinhos” e arranjos que fazem com que possamos operar um sistema legal que quase sempre nada tem a ver com a realidade social.

Portanto, cria-se um elo em comum, e esse elo pode ser banal, como time de futebol, a cidade natal ser a mesma, amigos em comum ou outros aspectos, enfatizando-se a questão da importância do relacionamento (DAMATTA, 1984).

No entanto, apesar da aceitação dessas normas e leis, na prática, conforme os estudos de Barros e Prates (1996), elas não são seguidas. A discrepância entre a lei e a prática cria o formalismo, oriundo do caráter dual de sua formação histórica: senhor e escravo. O senhor é quem determinava se aplicava as leis ou não.

Para Barros e Prates (1996), p. 53, “[...] as fortes relações pessoais que regem a conduta dos brasileiros fazem com que a lei não seja cumprida [...]”.

Como exemplos dessas condutas, existem expressões como: “fazer a vista grossa, quebrar o galho” (BARROS E PRATES, 1996).

Devido a essa certa instabilidade, cria-se no Brasil uma grande quantidade de normas, buscando-se a estabilidade nas relações, o que origina novas reinterpretações e flexibilidades, dependendo do grau de autoridade ou da relação social do indivíduo (BARROS E PRATES, 1996).

A lei existe apenas para aqueles que são indiferentes às relações e torna o

brasileiro cada vez mais espectador das injustiças, gerando o traço cultural da impunidade, conforme esclarecido por Barros e Prates (1996).

No Brasil ocorre, ainda, a forte tendência de tornar herói aquele que não cumpre as leis. Atualmente, os heróis nacionais estão vinculados ao setor esportivo, e quase nunca ao setor político, talvez pela forte descrença nos novos eleitos. Uma vez eleito, o político deixa de ser nosso representante. Surge, assim, o personagem do malandro, que é aquele que pratica o “jeitinho” e sobrevive perante situações difíceis (DAMATTA, 1984). Os heróis brasileiros oscilam entre a imagem do malandro, renunciador, e a do santo ou do caxias. Para DaMatta (1984), o malandro é uma personagem nacional que entra em cena toda vez que a lei pode ser burlada.

Quanto ao cumprimento das leis, o brasileiro pode assumir os papéis de caxias ou autoritário; quanto à religião, pode ser renunciador e beato, como também malandro e jeitoso, quando passa por cima da lei (DAMATTA, 1984).

O malandro é aquele que fica no meio do caminho, que utiliza a amizade e a relação pessoal para conseguir os seus jeitinhos, pois, segundo DaMatta (1984), a malandragem é um estilo de vida, um modo de viver que busca uma certa harmonia de objetivos. Segundo Barros e Prates (1996), em vez da punição a quem não cumpre a lei, ocorre a premiação, que é a impunidade.

Outro aspecto relevante do sistema cultural brasileiro é a coesão pessoal ou social. Segundo Barros e Prates (1996), existem três possibilidades de atração que fazem os indivíduos permanecerem em um grupo: a atração pessoal, a atração pela tarefa a ser executada pelo grupo e a atração pelo prestígio que desperta nos membros do grupo.

No Brasil, o elemento de maior coesão social é a questão da atração pessoal. O brasileiro busca grupos que tenham maiores chances de vitória, portanto, segundo Barros e Prates (1996), a confiança está depositada no líder do grupo. Na ausência

do líder, o grupo pode sentir-se desorientado.

Os líderes que obtêm a lealdade pessoal de seu grupo terão uma boa quantidade de seguidores, bem como acesso às informações provenientes desse grupo; por outro lado, o próprio grupo faz pressão sobre seu líder, em busca de segurança.

Barros e Prates (1996, p. 61) afirmam: “[...] numa situação de desigualdade de poder pode levar o grupo a um grau de alienação, baixa motivação e conseqüente passividade e pouca iniciativa.”

No Brasil, a lealdade (vinculada à sedução afetiva) está vinculada à pessoa do líder, e é demonstrada pelo comprometimento. Segundo as afirmações de Barros e Prates (1996), devido a essa tendência há o costume de utilizar soluções indiretas entre os lados divergentes, no caso, as triangulações: uma terceira pessoa é que fará a interligação entre os lados, e dificilmente os problemas serão expostos abertamente. Além disso, não se discorda dos amigos na frente dos outros (BARROS E PRATES, 1996).

Confirma-se aqui a pesquisa de Hofstede (1991): o Brasil apresenta-se como um país equilibrado na dimensão de masculinidade/feminilidade, portanto é acentuada a necessidade de bem-estar, de bom relacionamento.

Barros e Prates (1996) afirmam que, para a cultura brasileira, o processo é muito mais importante que a realização em si, e que, se for necessária a competição, deve-se fazê-la de forma cooperativa, utilizando o governo para intermediar.

Uma das mais relevantes características da cultura brasileira é a flexibilidade, ou, como coloquialmente chamada, “o jeitinho”. Essa expressão foi mais fortemente divulgada em meados da década de 1950, e nem mesmo com o avanço industrial a prática a que o termo se refere diminuiu (BARROS E PRATES, 1996).

Na década de 1980, as empresas, devido à necessidade de sobrevivência e também devido à concentração de renda e ao reforço da distância de poder, procuraram segurança via estabelecimento de relacionamentos, pode-se dizer que a condição de sobrevivência se fez pelo “jeitinho”.

O jeito é um modo simpático e humano de relacionar o impessoal com o pessoal, criando-se a possibilidade de conciliar todos os interesses, segundo as observações de DaMatta (1984). Segundo esse autor, o jeitinho “[...] é a possibilidade de proceder socialmente, um modo tipicamente brasileiro de cumprir ordens absurdas, uma forma ou um estilo de conciliar ordens impossíveis de serem cumpridas com situações específicas, e também um modo ambíguo de burlar leis e as normas sociais gerais” (p. 103).

Para Barros e Prates (1996), a flexibilidade ocorre devido à grande capacidade de adaptabilidade e à criatividade dos brasileiros. A adaptabilidade pode ser vista, no povo brasileiro, como a agilidade das empresas em se ajustarem aos vários pacotes econômicos que o governo já aplicou no país e, por parte dos empregados, como a facilidade de absorção de novos processos tecnológicos (BARROS E PRATES, 1996). Para esses autores, a adaptabilidade é a capacidade criativa que ocorre dentro de limitações preestabelecidas, tendo como um importante elemento a inovação.

DaMatta (1984) faz um comparativo entre celebrações nacionais e reforça que o corpo é utilizado nas festas religiosas de modo rígido e com gestos obrigatórios, buscando a obediência, porém o espírito pode estar longe dali, diferentemente das manifestações durante o carnaval, em que há uma mistura de corpo e alma, de vontade, ou seja, de grande motivação.

DaMatta (1984) afirma que, tanto na Igreja quanto nos atos cívicos, ocorre o sacrifício do corpo, com o intuito de exprimir a noção de dever e de devoção, e que

os ritos da ordem ocorrem conforme a posição social: o foco está nas autoridades, que indicam a importância dos cargos. Esses fatos reforçam o traço de flexibilidade de conviver com a hierarquia em um ambiente de igualdade, segundo os estudos de Barros e Prates (1996).

Na sociedade brasileira, durante os ritos como festas de formatura, nascimentos, batizados, casamentos, entre outros, ocorrem as trocas de discursos, roupas especiais, bem como o uso de objetos especiais, como o anel de formatura, o bolo de aniversário, e até mesmo os gestos são típicos para cada ocasião (DAMATTA, 1984).

Para Barros e Prates (1996, p. 91):

As festas são um instrumento de coesão social bastante utilizado pelas empresas, e nestas ocasiões cria-se um ambiente em que existe a sensação de diminuição da distância hierárquica, contribuindo para maior aproximação entre líder e liderado.

Essas festas garantem a continuidade da vida coletiva para a sociedade. O sistema de ação cultural brasileiro pode ser descrito, segundo Barros e Prates (1996, p. 71) como “[...] uma sociedade alegre, harmônica mesmo na pobreza; criativa, mas com um baixo nível de crítica”.

A forma de operacionalizar entre os paradoxos é que é considerada como um traço cultural admirável para as demais culturas, pois, para Barros e Prates (1996, p. 71), “Conviver com os opostos é uma arte. E é esta a base de nosso estilo de administrar.”

Barros e Prates (1996) realizaram um diagnóstico do impacto do sistema cultural brasileiro na gestão empresarial, por meio dos seguintes traços: concentração de poder, personalismo, postura de espectador, formalismo e flexibilidade. Para esses autores, o traço cultural de concentração do poder estipula a coordenação de uma organização nas mãos de uma pessoa, prevalecendo essa

tendência nas empresas brasileiras. O Brasil está mais próximo do modelo americano, pois aqui se estabelecem estratégias em um nível superior. Isso ocorre devido à necessidade de manutenção do poder, para que todos saibam quem manda na empresa, o que ocasiona uma condição de insegurança para os liderados, pois não há uma nítida divulgação das direções e rumos da empresa (BARROS E PRATES, 1996).

O formalismo é utilizado exatamente para que haja um controle da incerteza e também para propiciar uma estabilidade à relação dos líderes com os liderados, pois, para os líderes, o que está escrito é sinal de falta de flexibilidade. Já para os liderados, isso é uma diretriz, um instrumento regulatório (BARROS E PRATES, 1996).

O pragmatismo e a rapidez de adaptação dificultam o processo de planejamento e de resultados em longo prazo, pois, conforme os traços culturais do Brasil, existe dificuldade de implementação de um processo de administração estratégica, sendo necessário um esforço muito grande e enorme persistência para se implantar um processo de gestão (BARROS E PRATES, 1996).

Devido aos traços de paternalismo inserido na cultura brasileira, da concentração do poder, do personalismo e da postura de espectador, ocorre a transferência de valores para os níveis mais altos, ocorrendo também uma certa dependência dos liderados em relação aos líderes.

Barros e Prates (1996, p. 80) afirmam que “Isto é absorvido pelos líderes e tem a conotação de preguiça e falta de segurança para assumir responsabilidades, refletindo na necessidade de manter um controle mais rígido.” Esse tipo de situação envaidece o líder, pois ele se sente poderoso e indispensável, ocorrendo dessa forma um círculo vicioso, no qual os liderados mostram-se inexperientes e os líderes, responsáveis por decisões até mesmo de caráter operacional (BARROS E PRATES,

1996).

No sistema cultural brasileiro, a forma de lidar com o erro é desencorajada e punitiva; no entanto, devido a aspectos de relacionamento, o erro pode ser encorajador e até mesmo permitido (BARROS E PRATES, 1996).

A maioria dos líderes prefere, segundo os estudos de Barros e Prates (1996), atuar com estabelecimento de diretrizes gerais e não com procedimentos detalhados, pois essa orientação genérica permite ao líder mais flexibilidade e interpretação pessoal em suas decisões. Apesar da grande quantidade de normas, isso não significa dizer que elas necessariamente são cumpridas.

Barros e Prates (1996) exemplificam essa afirmação com a inclusão do sistema de qualidade ISO 9000, na década de 1990, no qual as normas apenas garantem que exista um sistema de qualidade formalizado, mas não garantem que a empresa brasileira tenha qualidade em seus produtos.

Quanto à participação dos empregados nos processos decisórios, na cultura brasileira isso ocorre muito mais no sentido da comunicação das decisões do que na formulação de ações e na questão de assumir riscos e responsabilidades (BARROS E PRATES, 1996).

Ocorre uma espécie de economia de informações, e o líder privilegia um determinado pequeno número de pessoas mais próximas dele o qual recebe privilegiadamente algumas informações – trata-se de mais um mecanismo de manutenção de poder.

Reforçando essa afirmativa, Barros e Prates (1996, p.89) concluem que:

[...] em nossa cultura, a legitimação do líder ocorre predominantemente pela lealdade pessoal, reforçada pela hierarquia. O papel do líder será manter permanentemente este equilíbrio, tendo de um lado que desenvolver a lealdade pessoal com seu grupo e de outro prestar lealdade à hierarquia.

Segundo Barros e Prates (1996), as organizações buscam estabelecer

processos que mantenham seus integrantes unidos e focados nos mesmos objetivos, canalizando seus esforços para atingir a sua missão, o que reforça o traço cultural de lealdade às pessoas.

A identidade dos empregados com a empresa é aumentada devido a esse tipo de relacionamento, pois os brasileiros apresentam baixa capacidade de associação ou de filiação, o que contribui para que a empresa seja um dos núcleos centrais mais importantes para a identificação dos liderados, gerando dessa forma a questão de dependência nesses indivíduos (BARROS E PRATES, 1996).

Isso ocorre porque, para a sociedade brasileira, cultivar e manter o patrimônio das relações pessoais é muito importante para se atingir, não somente os objetivos organizacionais, como também os individuais. Surge daí, portanto, a grande preocupação em se evitar conflitos (BARROS E PRATES, 1996).

Nos estudos de Barros e Prates (1996), o traço cultural de evitar conflitos estimula a criatividade na busca de soluções para contornar os procedimentos, e ocorre nas empresas brasileiras um ajuste às situações, sem que isso crie muito atrito, obtendo-se, assim, uma rápida capacidade de reação às situações de conflito.

No Brasil, há baixa utilização de processos de *feedback*, o que prejudica os estímulos à mudança, seja pela punição, seja pela premiação; portanto, os estímulos de premiação raramente acontecem, o que dificulta a maior participação dos indivíduos no processo de melhoria contínua (BARROS E PRATES, 1996).

Em culturas paternalistas, como a do Brasil, os “filhos”, que são os empregados, solicitam à empresa que lhes dê os treinamentos necessários para seu desenvolvimento, responsabilizando-a por isso.

Conforme demonstrado por Barros e Prates (1996, p. 104):

Muitas vezes, se estabelece um círculo vicioso em relação ao treinamento. A empresa não investe em treinamento dos empregados pela baixa

lealdade a ela e os empregados não investem em seu próprio desenvolvimento, pois atribuem esta responsabilidade à empresa, que vai usufruí-lo, consagrando assim a dependência e reforçando a postura paternalista.

A liderança deve buscar uma atitude mais educativa para orientar os liderados quanto aos processos e quanto às práticas (BARROS E PRATES, 1996).

Segundo DaMatta (1984), para que as coisas no Brasil dêem certo, é preciso estabelecer leis que não sejam impessoais, mediante o somatório dos valores de casa, religião e dos aspectos da rua, unindo um pouco mais essas esferas. Além disso, o autor afirma que há necessidade de incentivar a prática dos valores coletivos, pois o que está ocorrendo é a aplicação de um individualismo sem limites, criando uma nova maneira de sintetizar e de se relacionar, na sociedade brasileira.

Discutiram-se, nesta seção, os traços nacionais dos brasileiros e o modo como esses traços influenciaram no cotidiano das empresas. Os autores referenciados discutem essas influências na organização do trabalho e na forma de conduzir as relações referentes, principalmente, à relação entre líderes e liderados.

Nesta pesquisa, enfatizam-se os processos de implementação do papel dos líderes na condução do processo.

Há também, nesses relatos, a figura do herói, um líder que sabe influenciar seus liderados na implementação de uma nova cultura.

No próximo capítulo serão explanados assuntos pertinentes à manufatura enxuta, como: origem do processo, os elementos que compõem o sistema e aspectos comportamentais necessários para sua adequada aplicação.

3 MANUFATURA ENXUTA E SEUS ELEMENTOS

Aborda-se, neste capítulo, o surgimento da manufatura enxuta, bem como os elementos que compõem tal processo, as diretrizes e as características da mentalidade enxuta nas organizações. Demonstra-se, também, a inter-relação dos conceitos de cultura organizacional com a manufatura enxuta.

O estudo sobre o conceito da manufatura enxuta demonstra ser relevante para este estudo, para que possam ser exploradas as práticas e as ferramentas necessárias no sistema de implementação, bem como para desvendar os aspectos de comportamento e da cultura requeridos pelo sistema.

Os conceitos da Manufatura Enxuta são oriundos da indústria têxtil e fundamentam-se nas crenças e nos valores da família Toyoda, os quais são os responsáveis pela constituição da filosofia desse sistema.

Para melhor compreensão do processo de manufatura enxuta, é necessário entender a história de sua formação e a trajetória dos membros da Família Toyoda, que fundaram essa cultura.

De acordo com os estudos de Womack, Jones e Roos (1992), a história da família Toyoda é marcada pela constante busca de melhoria em seus processos. Assim, Sakichi Toyoda, incomodado pelo fato de sua família trabalhar de maneira extremamente artesanal e sacrificada, inventou mecanismos para facilitar a produção têxtil.

Segundo Liker (2004), vários conceitos e ferramentas do sistema de Manufatura Enxuta, como o *jidoka* (automação) e o *genchi genbutsu* (vá e faça você mesmo), foram inventados/introduzidos por Sakichi.

Kiichiro Toyoda, filho de Sakichi, construiu a *Toyota Automotive Company* de acordo com a filosofia de seu pai, e contribuiu de maneira significativa para demais invenções.

A necessidade de se criar o Sistema Toyota de Produção ocorreu devido ao fato de que, no Japão, o mercado era pequeno demais. Dessa forma, a Toyota deveria ter um processo produtivo de baixo volume, sendo necessário produzir, em uma mesma linha de montagem, vários modelos, o que difere da realidade de uma empresa como a Ford (WOMACK, JONES E ROOS, 1992).

Segundo Liker (2004), em 1930 a Toyota produzia apenas caminhões simples. Além disso, segundo o autor, os veículos em períodos anteriores apresentavam baixo nível de qualidade e de tecnologia.

Após a guerra, segundo Womack, Jones e Ross (1992), a Toyota deparou-se com uma série de problemas: a limitação do mercado interno e as novas leis trabalhistas inseridas pelos Estados Unidos, que restringiram o poder de demitir, pois a economia do país fora devastada pela Guerra. Isso dificultava a evolução tecnológica e o acesso ao mundo exterior.

Ao final da década de 1940, devido a problemas macroeconômicos no Japão, e também devido a uma grande depressão gerada pela inflação, a Toyota entrou numa grande crise econômica. Após longas negociações, houve demissões e o presidente Kiichiro renunciou à presidência. Os empregados remanescentes obtiveram algumas garantias e benefícios. Esses empregados tornaram-se membros da comunidade Toyota, com garantia vitalícia do emprego, além de pagamentos gradualmente crescentes, conforme o tempo de serviço, e permaneceram e vinculados à rentabilidade da empresa, (WOMACK, JONES E ROOS, 1992).

Um dos deveres desses empregados, segundo os estudos de Womack, Jones e Roos (1992), era o de serem flexíveis na atribuição das tarefas,. Além disso, deveriam buscar melhoramentos nos processos, em vez de apenas reagirem aos problemas, ou seja, os empregados comprometiam-se com os objetivos e com as necessidades da empresa.

Conforme a pesquisa de Liker (2004), realizada durante vinte anos, na empresa fundadora da manufatura enxuta, a família Toyoda constituiu-se

acreditando que as coisas deveriam ser feitas por eles próprios e “tendo as mãos sujas”, ou seja, aprender fazendo. Liker (2004) enfatiza que, essa crença é uma das chaves de sucesso da Toyota, pois, por meio dessa cultura, todos os líderes tinham poder para tomar decisões.

Segundo Liker (2004, p. 19), “Os membros da família Toyoda cresceram com filosofias similares. Todos aprenderam a sujar as próprias mãos, aprenderam a ter espírito de inovação e entendiam os valores da companhia em contribuir com a sociedade”.

Eiji Toyoda, sobrinho de Sakichi e primo mais novo de Kiichiro, antes de assumir a companhia teve como principal meta estudar os defeitos de carros tanto da Toyota como dos concorrentes e analisar as máquinas e ferramentas da fábrica, além de selecionar fornecedores de peças que fossem confiáveis.

A partir desse ponto da história, inicia-se uma série de modificações no sistema produtivo da Toyota com base nos estudos realizados por Eiji Toyoda, na Ford, buscando a melhor aplicabilidade dos recursos disponíveis.

Womack, Jones e Roos (1992) afirmam que Eiji Toyoda continuou, em 1950, um estudo iniciado por seu tio Kiichiro, na fábrica *Ford's River Rouge Complex* e que concluiu que seria possível melhorar o sistema de produção ali aplicado.

Segundo Womack, Jones e Roos (1992), de volta à cidade de Nagoya, sede da empresa, Eiji e seu assessor Taichi Ohno, o principal engenheiro de produção da Toyota, concluíram que a produção em massa jamais funcionaria no Japão.

Liker (2004) esclarece essa afirmação, reforçando que o sistema de produção em massa da Ford foi estruturado para produzir uma grande quantidade de um número limitado de modelos.

Na Toyota, como a demanda do mercado japonês era muito baixa, em uma única linha de montagem deveriam ser produzidos diferentes modelos de veículos.

Para a sobrevivência da empresa, esse processo de manufatura deveria atingir altos índices de qualidade, baixo custo, ter menor tempo de execução no

processo e ser flexível.

A partir desse estudo, segundo Womack, Jones e Roos (1992), nasceu o Sistema Toyota de Produção (STP) e, por consequência, a produção enxuta. Eiji Toyoda e Taiichi Ohno, responsáveis pela empresa japonesa *Toyota Motor Company*, foram os pioneiros no desenvolvimento e criação da metodologia da produção Enxuta.

De acordo com Womack, Jones e Roos (1992), Ohno agrupou os trabalhadores em equipes, com um líder de equipe no lugar do supervisor. Cada equipe era responsável por um conjunto de etapas de montagem, e o líder da equipe, além de coordená-la, também executava tarefas de montagem, normalmente substituindo trabalhadores faltantes.

Além dessa nova estruturação, foram atribuídas às novas equipes responsabilidades, como: limpeza da área de trabalho, pequenos reparos de ferramentas e máquinas, controle visual de qualidade das peças produzidas na estação de trabalho, e também atividades de retrabalho, não se permitindo que a linha continuasse funcionando e que os erros fossem detectados apenas no final do processo. Por fim, as equipes agendavam, periodicamente, um horário para discutirem melhorias no processo.

Começava, então, a atuação das células de trabalho e um processo contínuo da busca pela excelência.

Segundo Liker (2004, p. 24):

Quando Ohno e seu time emergiram do chão de fábrica com um novo processo de manufatura, este não era apenas para uma única empresa em um mercado e cultura em particular. O que eles criaram foi um novo paradigma na manufatura ou serviço – uma nova maneira de ver, entender e interpretar o que está acontecendo no processo de produção, que poderia auxiliá-los além do sistema da produção em massa.

Conhecer a origem da produção enxuta é muito importante, para o entendimento dos elementos e processos que constituem esse sistema produtivo.

3.1 Elementos da Manufatura Enxuta

Como a manufatura enxuta originou-se do Sistema Toyota de Produção, para melhor entendimento do que compõe esse sistema, é imprescindível conhecer a estrutura da “ Casa da Toyota”, afim de abordar seus elementos.

Liker (2004), afirma que, para melhor disseminar a cultura da manufatura enxuta na Toyota, Taiichi Ohno e Fujio Cho, desenvolveram a representação da Casa da Toyota”, conforme a Figura 3. Segundo o autor, a mensagem transmitida é de que uma casa apenas é forte caso o telhado, os pilares e sua fundação sejam fortes.

Nesta casa é possível identificar os princípios e elementos do Sistema Toyota de Produção.

O telhado é composto pelos objetivos de qualidade, custo, menor tempo de execução dos processos e a moral dos empregados.

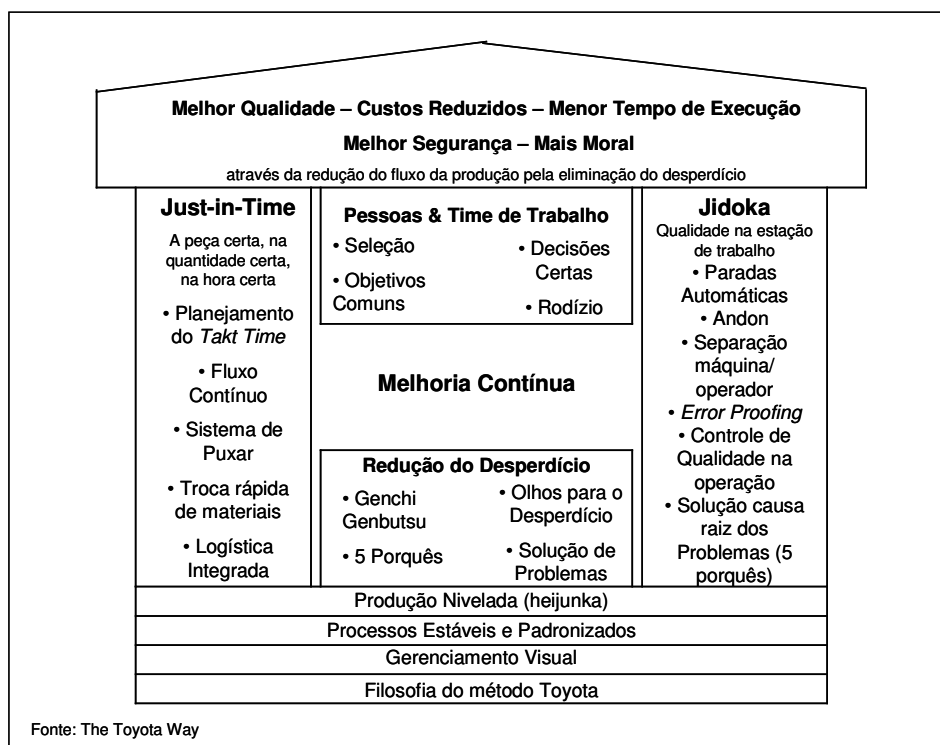


Figura 3 – Casa da Toyota

A estrutura da casa é composta por dois pilares. O primeiro deles é o *Just-in-Time*, que, conforme a definição de Marchwinski e Shook (2003, p. 63), “[...] é um sistema de produção que produz e entrega o necessário, quando necessário e na quantidade necessária”. O segundo pilar é o *Jidoka*, que, conforme a explicação de Marchwinski e Shook (2003, p. 36), “[...] é a habilidade de detectar quando uma condição anormal ocorreu e interromper imediatamente o trabalho, para nunca deixar um defeito ser passado para a outra estação ou para o estoque”. Nesse pilar há a utilização de ferramentas como o Sistema *Andon*, que, na definição de Marchwinski e Shook (2003, p. 4), “[...] é uma ferramenta de gerenciamento visual que mostra o estado das operações em uma área e avisa quando ocorrer algo de anormal”.

Há também os processos de *Error Proofing*, forma inglesa do termo original japonês *Poka-Yoke* (sistema à prova de erros), que auxiliam os operadores a não cometerem erros. Segundo Liker (2004), esse processo visa à detecção dos erros e pára a produção automaticamente, como maneira de contenção.

Na fundação, um dos alicerces é o *Heijunka*, que, segundo Marchwinski e Shook (2003, p. 31), significa:

O nivelamento do tipo e da quantidade de produção durante um período fixo de tempo, permitindo que a produção atenda eficientemente às exigências do cliente, ao mesmo tempo em que evita o excesso de estoque, reduz custos, mão-de-obra e tempo de produção em todo o fluxo de valor.

Cada elemento dessa estrutura apresenta um alto grau de relevância, pois, um reforça o outro, formando um sistema. A fundação da casa é a estabilidade. Há uma previsibilidade da quantidade e nivelamento da produção, evita-se o inventário em demasia, há a eliminação do desperdício e as pessoas e as equipes são comprometidas com o processo produtivo (LIKER, 2004).

Liker (2004) enfatiza que a essência da manufatura enxuta é a eliminação dos

desperdícios. Esses desperdícios são classificados em sete formas: a Superprodução, que é a produção de itens que não foram solicitados pelo cliente; a Espera, que é caracterizada pela espera do operador para realizar o próximo passo da operação ou o tempo de operação da máquina; a Movimentação desnecessária de materiais, criando ineficiências de transporte; o Retrabalho, gerado pelo processo ineficiente; o Excesso de Inventário, gerando custo de materiais, obsolescência do mesmo; Movimentações desnecessárias dos operadores durante as atividades que não agregam valor à operação, sendo até mesmo caracterizadas pelo andar; e, por último, o Superprocessamento, que é a utilização de passos no processo produtivo que não são necessários para a qualidade do produto ou do processo.

Para Ohno, a forma de desperdício que origina todos os demais desperdícios é a Superprodução.

Para entender os elementos da manufatura enxuta, também se faz necessário conhecer aspectos da cultura da empresa Toyota, os quais constituem a mentalidade enxuta, tão procurada pelas empresas.

Conforme a estrutura da Casa da Toyota, são abordados, no dia-a-dia da empresa, os processos de melhoria contínua e de aprendizagem que devem existir em cada atividade.

Liker (2004) afirma que um dos aspectos da melhoria contínua é o processo de aprendizagem instituído pelo *Kaizen*, que significa a melhoria contínua de um fluxo completo de valor ou processo individual, a fim de se agregar mais valor com menos desperdício.

De acordo com a definição de Marchwinski e Shook (2003), a filosofia instituída para a solução de problemas é a prática do “vá você mesmo e compreenda completamente a situação”, o chamado *Genchi Genbutsu*. Essa filosofia garante, segundo Liker (2004):

- desenvolvimento de líderes que entendem o trabalho, vivem a filosofia da Toyota e a ensinam aos outros;
- desenvolvimento de equipes que seguem a filosofia da empresa;
- respeito aos fornecedores e auxílio para que possam prosperar.

De acordo com os relatos de Liker (2004), o desenvolvimento de líderes é fator primordial para a existência da empresa, porém, esses líderes devem emergir da própria cultura da empresa, e não ser contratados de outras companhias, trazendo, assim, uma cultura diferente da filosofia existente.

A liderança deve realmente entender os problemas e situações da produção, além de demonstrar comprometimento perante os resultados. No entanto, a principal responsabilidade do líder, na manufatura enxuta, é desenvolver as pessoas, pois as pessoas é que seguirão a filosofia da empresa (LIKER 2004).

Liker (2004, p. 182) reforça essa afirmação com uma frase utilizada na Toyota: “Antes de construirmos um carro, nós construímos pessoas”.

Buscam-se também a adequação das técnicas de manutenção produtiva das máquinas e equipamentos, a redução do tempo de paradas, a melhor conservação dos equipamentos e a redução do tempo de *set-up* das máquinas.

Fundamental para a manufatura enxuta, segundo Liker (2004), são os processos de Melhoria Contínua. A base para a melhoria contínua e para a qualidade é a padronização dos processos e das atividades (LIKER, 2004).

Liker (2004, p. 141) destaca uma frase de Henry Ford sobre a importância da padronização:

A padronização hoje, é a fundação necessária na qual a melhoria de amanhã estará baseada. Se você pensa em padronização como o que você melhor conhece hoje, mas que será melhorado amanhã, você vai chegar em algum lugar. Mas se você pensa em padronização como confinamento, então o progresso pára.

Liker (2004) reforça que é impossível melhorar qualquer processo sem que haja primeiramente a sua padronização. Além disso, a padronização é uma importante ferramenta para se obter a qualidade. O autor destaca que a padronização dos processos auxilia os indivíduos a obterem o controle em seus próprios trabalhos.

Assim, Liker (2004) destaca que a principal diferença entre o taylorismo e a manufatura enxuta é o conceito de seu empregado, que é considerado o recurso mais valioso, pois atua como um solucionador de problemas.

A tarefa crítica na implementação da padronização, segundo Liker (2004) é encontrar o balanço entre fornecer aos empregados procedimentos rígidos a serem seguidos, e a liberdade de gerar criatividade para obter resultados em custos, qualidade e produção.

Realizar, de maneira padronizada, um trabalho que seja imposto por alguém pode gerar resistências e atritos entre líderes e empregados: porém, se for estabelecida uma certa flexibilidade no processo, para que os empregados possam expor suas idéias, essa atividade dará mais força e poder para esses indivíduos, pois demais empregados usufruirão sua melhoria, que se tornará um novo padrão (LIKER, 2004).

Portanto, a padronização, segundo Liker (2004), é a base para a melhoria contínua, para a inovação e, principalmente, para o crescimento e desenvolvimento dos empregados.

O programa dos 5S também é utilizado pela manufatura enxuta como uma série de atividades para eliminar os desperdícios, pois auxilia na identificação de defeitos no local de trabalho, conforme as explicações de Liker (2004).

Os 5S, no idioma japonês, são: *Seiri*, *Seiton*, *Seiso*, *Seiketsu* e *Shitsuke*, Traduzidos para o inglês, tem-se: *Sort* (classificação); *Straighten* (arrumação); *Shine*

(limpeza); *Standardize* (criar regras); *Sustain* (disciplina).

Liker (2004) afirma que, na produção em massa não ocorria a aplicação dos 5S. Assim, os desperdícios acumulavam-se por anos e eram aceitos por todos, na organização, pois se tornavam comuns.

Com a aplicação dessas atividades, juntamente com as demais práticas da manufatura enxuta, cria-se um processo contínuo para melhorar o ambiente.

Para que seja instituída essa organização enfocada no aprendizado contínuo, há extrema necessidade da participação efetiva dos empregados da produção, os quais têm adequada noção das melhores práticas para a melhoria das atividades do processo produtivo e também do total apoio da liderança e gerência em implementar tais ações.

Como o objetivo dessa busca pela solução de problemas é a eliminação de todos os tipos de desperdícios, os japoneses utilizam o *Kaizen*, para estabelecer pequenas melhorias para o processo. Segundo Liker (2004, p. 24), “O Kaizen ensina os indivíduos a trabalharem efetivamente em pequenos grupos, solução de problemas, documentação e melhoria de processos, coleta e análise de dados e auto-gerenciamento”.

A organização precisa adotar processos que estimulem a participação dos empregados nas constantes melhorias das atividades da empresa. Como a manufatura enxuta é um processo que estimula os membros do time a pensarem e se desenvolverem frente aos problemas, portanto, a empresa aprende com seus próprios erros, analisa a causa raiz, aplica ações de contenção, estabelece poder às pessoas para aplicar a melhoria e transmite essa informação, para que todos possam aprender e adotar um novo comportamento (Liker, 2004).

Porém, essa conversão precisa ser gradativa, para que a empresa e as

peças possam ter tempo hábil para conhecer e desenvolver os processos e se adaptarem.

Além disso, não é sempre tão fácil justificar a implementação do sistema de manufatura enxuta, uma vez que a produtividade diminui, no início da implementação, devido ao processo de estruturação.

Para Shingo (1996), os princípios básicos do Sistema Toyota de Produção que deram origem à manufatura enxuta são: perdas por superprodução, *just-in-time*, e separação do trabalhador da máquina.

Somente a partir da compreensão desses princípios básicos pelas empresas é que as mudanças no processo produtivo tornam-se vantajosas.

3.2 A Mentalidade Enxuta

Para conversão do sistema de produção em massa para a produção enxuta, além do conhecimento das técnicas utilizadas para a transformação dos desperdícios em processos que agregam valor ao produto, há a necessidade de mudar o pensamento, ou seja, a mentalidade das pessoas.

Womack e Jones (2004) afirmam que todo o processo da manufatura enxuta é baseado na eliminação da *muda*, palavra japonesa que significa desperdícios, e que também aborda qualquer atividade humana que absorve os recursos produtivos mas não cria valor.

Para melhor entendimento sobre o conceito e a prática da manufatura enxuta, é necessário conhecer o pensamento enxuto.

De acordo com os estudos de Womack e Jones (2004, p. 3):

O pensamento enxuto é uma forma de especificar valor, alinhar na melhor seqüência as ações que criam valor, realizar essas atividades sem interrupção toda vez que alguém as solicita e realizá-las de forma cada vez

mais eficaz. Em suma, o pensamento enxuto é enxuto porque é uma forma de fazer cada vez mais com cada vez menos – menos esforço humano, menos equipamento, menos tempo e menos espaço e, ao mesmo tempo, aproximar-se cada vez mais de oferecer aos clientes exatamente o que eles desejam.

Dessa forma, para que a manufatura enxuta possa existir, primeiramente as pessoas devem ter consciência de seus conceitos e ferramentas, tornando-se indispensável o conhecimento dos elementos dessa mentalidade enxuta.

Os elementos da mentalidade enxuta são classificados, por Womack e Jones (2004):

- Valor
- Fluxo de valor
- Fluxo
- Puxar
- Perfeição

Nas empresas japonesas, para a definição de valor é necessário saber onde o valor é criado, e essa criação de valor se dá na perspectiva do cliente.

Um dos objetivos do pensamento enxuto é tornar o trabalho mais satisfatório, buscando uma maneira de oferecer *feedback* sobre os esforços realizados, transformando o desperdício em valor.

Do ponto de vista de Liker (2004, p. 41):

Lean ou Enxuto não é a imitação das ferramentas utilizadas na Toyota em um processo particular de manufatura. *Lean* é sobre o desenvolvimento de princípios que são adequados para sua organização e diligentemente praticados por ela para alcançar alta performance que continua a adicionar valor para o cliente e para a sociedade.

Dessa forma, para melhor compreensão do desempenho das empresas mediante processos de implementação, surge a necessidade de entendermos os requisitos de cultura.

3.3 Cultura e Manufatura enxuta

A manufatura enxuta é um processo que, conforme já analisado por diversos autores, depende de aspectos comportamentais e culturais para que possa ser eficazmente instituído.

Altkinson (2004) afirma que as empresas estão erroneamente focadas apenas na implementação das ferramentas, técnicas e processos da manufatura enxuta, e que acabam, assim, por não direcionarem as ações para a construção de uma cultura que suporte esses processos de mudança. O autor também esclarece que, nas empresas que desenvolvem essa cultura, os processos de mudança são vistos como normais e que, dessa forma, a resistência não é manifestada pelo grupo.

Assim sendo, essa mudança de processo produtivo, para o atual mercado, demonstra ser uma questão de mudança de mentalidade nos indivíduos.

Analisar os mitos, os rituais e as práticas culturais que foram utilizados e diagnosticar qual foi a influência desses elementos durante os processos de implementação da manufatura enxuta são os objetivos desta pesquisa.

Conhecer esses dois conceitos auxilia a diagnosticar os pontos em que um aspecto influencia o outro e quais foram as conseqüências e resultados em cada unidade.

Conforme os estudos de Nahm, Vonderembse e Koufteros (2004), a implementação e a utilização de processos radicais ou de inovações tecnológicas requerem diferentes tipos de orientações organizacionais e de crenças.

Altkinson (2004) afirma que as empresas devem criar uma cultura para suportar os processo de implementação da manufatura enxuta ou de processos de melhoria organizacional. Isso porque, se a cultura organizacional muda, torna-se mais fácil a implementação de treinamentos, técnicas e metodologias, pois a linguagem torna-se comum e é melhor aceita.

Para o autor, a manufatura enxuta é como uma metodologia que funciona se

estiver envolvida nos moldes da cultura organizacional; portanto, não pode ser criada a cultura específica de manufatura enxuta, visto que ela deve surgir juntamente com a cultura organizacional da empresa.

A mudança, segundo Altkinson (2004), não é um processo racional e técnico, mas sim um processo político e emocional.

Para muitas organizações, no entanto, a mudança é um processo racional e técnico, pois os problemas são vistos como aspectos puramente técnicos, e não emocionais.

Dessa forma, segundo Altkinson (2004), a pergunta que as organizações deveriam fazer é: “Qual é a cultura e quais são os comportamentos que devem ser encorajados e recompensados na organização, para que se aproximem dos objetivos?” O autor reforça que essa pergunta se faz necessária para poder diagnosticar o quanto a organização está direcionando a sua energia para o alcance de seus objetivos.

Altkinson (2004) afirma que, geralmente, as organizações não se preparam para implementar a manufatura enxuta, e reforça que a mudança pode ser bem administrada se tiver uma estratégia de implementação enfocada na identificação de relações causa-efeito.

Para se obter essas relações causa-efeito, é fundamental que, no início do processo de implementação, a cultura seja desenhada e até mesmo mapeada, para que o processo seja adequado (ALTKINSON, 2004).

Esse ponto é fortemente destacado pelo autor, pois a manufatura enxuta deve crescer de acordo com os moldes da cultura organizacional, e não ser imposta a ela.

Dessa forma, Altkinson (2004) afirma que deve ser criada uma cultura que suporte a manufatura enxuta e, para isso, deve-se primeiramente melhor entender e conhecer a cultura na qual a organização já opera.

A liderança tem papel fundamental na criação dessa cultura, conforme a afirmação de Altkinson (2004, p.5): “A cultura deve residir nas mãos, corações e

mentes dos líderes do negócio”.

O autor conclui que é de grande importância primeiramente criar uma cultura ideal para o processo de manufatura enxuta, na qual as mudanças sejam consideradas como normas e as resistências possam ocorrer, porém rapidamente vencidas. Nesse sentido, a maioria dos teóricos concorda que a cultura e a forma de vida do Japão tiveram importante papel na transformação desse país.

Conforme Morgan (1996), o Japão, mesmo com escassez de recursos naturais, sem energia e sem recursos financeiros, assumiu a liderança do mercado internacional devido a uma sólida reputação de qualidade, confiabilidade e valor de seus serviços e produtos.

Ainda segundo Morgan (1996), o enfoque sobre o Japão é apenas ilustrativo, pois a referência é sobre a cultura, não importando o país, pois as questões culturais é que delineiam o caráter da organização.

A cultura japonesa, conforme descrito por Motta e Caldas (1997), é tipicamente coletivista, sendo caracterizada pelo determinismo, pois naquele país há o entendimento de que o desejo do grupo precisa prevalecer sobre as crenças e comportamentos dos indivíduos.

Segundo a pesquisa, a cultura organizacional sustenta que as organizações com valores integrativos conduzem as práticas da manufatura de maneira positiva e, por conseqüência, o seu desempenho.

Quanto às unidades estudadas, o início do processo de implementação da manufatura enxuta ocorreu a partir do ano de 2002.

Para que ocorresse a implementação, foi primeiramente criado um grupo de implementação, e a primeira unidade a receber as novas atividades foi a unidade 2, que produzia comerciais leves.

Esse grupo foi formado por supervisores de produção, engenheiros e também por coordenadores e membros de equipe, sendo coordenados por um *adviser*, oriundo de uma unidade dos Estados Unidos.

Iniciado o processo de implementação na unidade 2, alguns integrantes desse grupo foram transferidos para a unidade 1, que produzia veículos de passeio, para realizar o processo de implementação conforme a mesma estratégia utilizada na primeira unidade.

Para que haja um processo de monitoramento da evolução da implementação da manufatura enxuta, a empresa utiliza um sistema de auditoria. Esse processo de auditoria ocorre pelo menos uma vez ao ano, e é realizado por empregados que são considerados especialistas, oriundos de outras unidades da mesma organização. A primeira auditoria de implementação do processo, realizada em 2002, era composta de oitenta e oito questões, e a última auditoria, realizada nas unidades em 2005, era composta de cento e uma questões.

Para estudo desta pesquisa, serão utilizados os resultados das auditorias dos anos de 2002 e 2005.

No quadro 2, demonstra-se o resultado da Auditoria realizada no ano de 2002 na unidade 1, segundo alguns aspectos.

Quadro 2, Auditoria dezembro/2002 – Unidade 1

| | |
|---|--|
| Valores | Houve indício do processo cascata, porém, nem todos os gerentes participaram da divulgação. Empregados memorizaram os aspectos culturais (Visão/Missão/Valores), mas não os entendiam. |
| Aspectos da Liderança | Liderança não adotou postura modelo na utilização dos equipamentos de proteção individual. Liderança não atuava no processo de treinamento, não ministrava treinamentos. A liderança não adotou uma postura pró-ativa no processo de implementação da Manufatura Enxuta. |
| Reuniões/Comunicação | Pouca pontualidade nas reuniões. |
| Objetivos dos Grupos | Não havia objetivos para as equipes produtivas, apenas até o nível gerencial. |
| Implementação das ferramentas da Manufatura Enxuta | Necessidade de aprimorar os processos de Auditoria. Problemas de Ergonomia existentes nas equipes de trabalho. Os empregados não conheciam as ferramentas da manufatura enxuta. Aplicação do Trabalho Padronizado em áreas-piloto. |
| Processos Educacionais | Não havia processo de avaliação de desempenho para empregados horistas, apenas para os mensalistas. Não havia processo para desenvolvimento de Multiplicadores Internos. Necessidade de treinar os empregados nas ferramentas/conceitos da manufatura enxuta. |
| Processo Produtivo | Times produtivos muito numerosos, o que dificultava a atuação dos coordenadores de equipes. Não havia a aplicação dos 5S's e havia muitos desperdícios no processo produtivo. Utilização do <i>Tag relief</i> (não havia parada para descanso). |
| Programa de Idéias | Insatisfação dos empregados com o programa de melhoria contínua. |
| Resultado da Auditoria | 48% das questões observadas estavam coerentes com o processo de manufatura enxuta da companhia. |

Como pode ser observado, a liderança não demonstrou ter postura modelo, quanto aos aspectos de segurança e também quanto à participação no processo de disseminação dos novos conceitos da manufatura enxuta.

As equipes produtivas eram bem numerosas, o que dificultava a atuação dos líderes no suporte às necessidades dos empregados.

Não havia objetivos definidos para as equipes e, principalmente, ocorriam muitos desperdícios no processo produtivo.

No quadro 3, apresenta-se o resultado da Auditoria realizada no ano de 2002 na unidade 2.

Quadro 3, Auditoria Junho/2002 – Unidade 2

| | |
|---|---|
| Valores | Divulgação da Visão Corporativa e dos Valores por meio de banners, e não pela liderança. |
| Aspectos da Liderança | Liderança não adotava postura modelo nos requisitos de segurança e dos valores. Havia falta de comprometimento quanto à implementação da manufatura enxuta, bem como de envolvimento nos processos educacionais. Liderança participava com muitas reuniões, o que dificultava sua atuação na fábrica. |
| Reuniões/Comunicação | Existiam apenas reuniões de 5 minutos, com enfoque em Segurança e Qualidade |
| Objetivos dos Grupos | Os objetivos estavam desdobrados até o nível gerencial. Pouco entendimento dos objetivos por parte dos membros das equipes. |
| Implementação das ferramentas da Manufatura Enxuta | Membros de Equipe não treinados na ferramenta de Trabalho Padronizado. O sistema de pedido de materiais (<i>Pull System</i>) não era de responsabilidade do time |
| Processos Educacionais | Necessidade de estabelecer treinamentos aos empregados, quanto às ferramentas e aos processos da manufatura enxuta. |
| Processo Produtivo | Baseado em <i>Tag Relief</i> . Necessidade de aprimorar a atuação das áreas suporte (manuseio, manutenção, Recursos Humanos e Engenharia). Empregados não utilizavam adequadamente a ferramenta do Trabalho Padronizado. |
| Programa de Idéias | Pouca participação e envolvimento dos empregados nos programas de melhoria contínua. As idéias eram desencorajadas pela liderança. |
| Resultado da Auditoria | 70% das questões observadas estavam coerentes com o processo de manufatura enxuta da companhia. |

A liderança estava pouco envolvida no processo de disseminação das novas práticas do sistema produtivo e as equipes de produção não tinham objetivos estabelecidos para monitorar o seu desempenho, o que ocorria apenas para o nível gerencial. Porém, em comparação com a unidade 1, não foram vistos tantos

desperdícios no processo produtivo.

No quadro 4, demonstra-se o resultado da Auditoria realizada no ano de 2005, na unidade 1.

Quadro 4, Auditoria novembro/2005 – Unidade 1

| | |
|---|---|
| Valores | Os empregados memorizaram alguns conceitos, como os valores, mas tiveram dificuldade em entender a teoria e aplicá-la na prática. Indisciplina dos empregados na utilização dos equipamentos de proteção individual. |
| Aspectos da Liderança | A liderança poderia ter postura mais pró-ativa, na cobrança de disciplina dos empregados. |
| Reuniões/Comunicação | Implementação de uma reunião mensal para estabelecer oportunidade para a cada equipe poder discutir assuntos pertinentes ao grupo, bem como para buscar solução para os problemas. |
| Objetivos dos Grupos | Necessidade de serem estabelecidos objetivos mais significativos para as equipes de trabalho. |
| Implementação das ferramentas da Manufatura Enxuta | Necessidade de aprimorar o processo de rodízio dos empregados nas operações. Falta de disciplina dos empregados, na utilização do <i>Andon</i> ; necessidade de estabelecer os padrões de qualidade às equipes, bem como a disciplina no sistema de puxar (solicitação de material produtivo), e nos controles visuais. Os empregados detinham um conhecimento não muito adequado sobre os 7 Tipos de Desperdícios e processos de solução de problemas, o que dificultava a obtenção de resultados. Envolver mais os membros de equipe nas atividades de TPM (Manutenção Preventiva) aprimorar a criticidade no processo de treinamento das operações (habilitação). Necessidade de melhorar o entendimento e aplicação das auditorias de processo pela liderança (resultado inconsistente, em relação à realidade da fábrica). |
| Processos Educacionais | Não existia processo de avaliação de desempenho para empregados horistas; processo em fase de implementação. Não haviam sido realizados treinamentos sobre todas as ferramentas/conceitos da manufatura enxuta, principalmente um melhor preparo da liderança para os processos de auditoria de sistema. Treinamentos realizados sem muita oportunidade de os empregados aplicarem os conceitos apresentados, treinamentos pouco vivenciais. Não alcance dos objetivos de treinamento/empregado/ano. |
| Processo Produtivo | O tamanho elevado dos times inibia o processo de implementação da manufatura enxuta. Fortalecer o estabelecimento de equipes multifuncionais para desenvolver a cultura da melhoria contínua. |
| Programa de Idéias | Aprimorar programa de reconhecimento de equipes que não enfoquem apenas brindes e fotografia. |
| Resultado da Auditoria | 80% das questões observadas estavam coerentes com o processo de manufatura enxuta da companhia. |

O nível de exigência da auditoria foi-se elevando, se comparado com a auditoria realizada em 2002, na qual, as unidades estavam sendo cobradas para iniciarem o processo de implementação.

Como pode ser observadas, várias ferramentas da manufatura enxuta já

tenham sido implementadas, porém o principal foco a ser trabalhado era a disciplina dos empregados na realização dessas práticas, bem como o aprimoramento das ferramentas de desenvolvimento dos empregados, como processo de treinamento mais consistente e implementação de um processo de avaliação de desempenho para todos os níveis.

No quadro 5, apresenta-se o resultado da Auditoria realizada no ano de 2005, na unidade 2.

Quadro 5, Auditoria abril/2005 – Unidade 2

| | |
|---|---|
| Valores | Boas iniciativas da fábrica para comunicar os aspectos da cultura corporativa. Porém, alguns empregados apenas memorizaram os valores. Requer-se melhoria do entendimento. |
| Aspectos da Liderança | Necessidade de mais disciplina no processo de monitoramento dos itens pendentes das auditorias de segurança. |
| Reuniões/Comunicação | Necessidade de estabelecer-se oportunidade para a equipe se reunir para discutir assuntos do grupo, para facilitar o processo de solução de problemas, comunicação e envolvimento de todos os membros da equipe. |
| Objetivos dos Grupos | Necessidade de aprimorar o entendimento dos empregados quanto aos objetivos das equipes de trabalho (quadro de objetivos). |
| Implementação das ferramentas da Manufatura Enxuta | Aprimorar a realização dos estudos ergonômicos. Necessidade de reduzir o tamanho dos times (a fábrica estava aplicando um bom planejamento, baseado no trabalho padronizado). |
| Processos Educacionais | Necessidade de implementar processo de avaliação de desempenho para empregados horistas. O programa existente era apenas de empregados mensalistas. Dificuldade de realizar treinamentos, devido à restrição de retirar os empregados do processo produtivo. A liderança deveria utilizar processos mais criteriosos para realizar as avaliações do processo produtivo. |
| Processo Produtivo | Necessidade de implementar <i>Mass Relief</i> para liberar os Coordenadores de Equipe a não atuarem no processo produtivo e terem disponibilidade de tempo para aplicar as demais ferramentas da manufatura enxuta. |
| Programa de Idéias | Estabelecer um programa que reconheça e celebre as atitudes dos indivíduos e da equipe. |
| Resultado da Auditoria | 82% das questões observadas estavam coerentes com o processo de manufatura enxuta da companhia. |

Portanto, havia necessidade de atuar de maneira mais abrangente nos processos de desenvolvimento dos empregados e de ajustar o processo para melhor aplicação das ferramentas da manufatura enxuta, como exemplo, o *Mass relief*, que é uma parada programada para que os operadores possam ir ao banheiro ou descansar. E, também, a questão da disciplina dos empregados, quanto a manterem

os processos e ferramentas como o novo sistema determinava.

No ano de 2004, a unidade 1 obteve 65% das respostas em conformidade com o novo sistema produtivo, contra 92% das respostas da unidade 2.

De acordo com os resultados apresentados, a partir de 2005 as unidades começam a estabelecer uma certa homogeneidade nos resultados.

Essas diferenças nos resultados durante os anos de forte implementação do processo de manufatura enxuta (de 2002 até 2004) demonstram que houve algum fator que, de certa forma, foi diferencial para o melhor resultado da unidade 2. Em ambas as unidades, tanto a estratégia, como as ferramentas e líderes de implementação, foram os mesmos. Um ponto relevante a ser destacado é que a fábrica que foi pioneira nessa mudança de processo produtivo foi a unidade 2, e que, logo depois de aproximadamente um ano, o processo foi iniciado na unidade 1.

Trata-se, nesta pesquisa, de descrever os conceitos de cultura a partir de uma periodização inicial, seus conceitos, elementos, dimensões e cultura nacional brasileira.

O objetivo foi delinear, a partir dos escritos de autores da área, um caminho teórico que pudesse sustentar as reflexões feitas a partir dos resultados obtidos.

Refletir sobre o processo de manufatura enxuta e como deve ser feita sua implementação leva-nos a constatar que a cultura é essencial para o sucesso do processo.

É a partir da própria origem e do sucesso da manufatura enxuta (modelo) que se confirma o papel primordial da cultura de um fazer relacionado com as crenças e concepções do ser humano.

Em seguida, será apresentado o método de pesquisa utilizado junto aos indivíduos.

4 MÉTODO

4.1 Abordagem Metodológica

A pesquisa científica está baseada nas técnicas de estudo de caso.

Segundo Yin (2005, p. 19): “[...] os estudos de caso representam a estratégia preferida, quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.” O autor também esclarece que há tendência à utilização dessa estratégia em estudo de caso quando se busca compreender fenômenos sociais complexos.

Esta pesquisa é um estudo de caso aplicado em um complexo industrial do setor automotivo, localizado no estado de São Paulo. Nesse complexo, estão instaladas seis unidades produtivas de diferentes produtos e processos.

Para efeito desta pesquisa, foram estudadas apenas duas unidades, pois ambas, apesar dos diferentes produtos manufaturados, adotam a mesma metodologia de produção (linha de montagem) e operam sob as mesmas práticas, políticas e culturas.

Por se tratar de uma pesquisa qualitativa e quantitativa, foi desenvolvida em três etapas: (1) entrega de duzentos questionários para os empregados das duas fábricas, com o objetivo de caracterizar as unidades em dimensões culturais, seguindo a linha desenvolvida por Hofstede e colaboradores (1990); (2) realização de doze entrevistas; (3) análise dos resultados quantitativos e qualitativos.

4.2 Universo e Amostra

Conforme já descrito, o universo deste trabalho foram os empregados das duas unidades de manufatura. A primeira unidade, atualmente, é composta de 2000

empregados, e realiza a montagem de quatro modelos de automóveis, atuando em um turno de trabalho. A segunda unidade é composta de 1500 empregados, e realiza a montagem de três modelos de veículos, atuando em dois turnos de trabalho.

A amostra para a fase de questionário foi composta de 200 profissionais, distribuídos entre o grupo de implementação e o grupo dos empregados que vivenciaram a aplicação dessas ferramentas diretamente na fábrica, além do grupo dos líderes, com a população das duas unidades.

O questionário foi distribuído proporcionalmente ao número total de empregados de cada unidade.

Para a etapa das entrevistas, foram selecionados doze empregados de diversos níveis hierárquicos das duas unidades de trabalho.

Cada unidade é administrada conforme o organograma disposto na Figura 4:

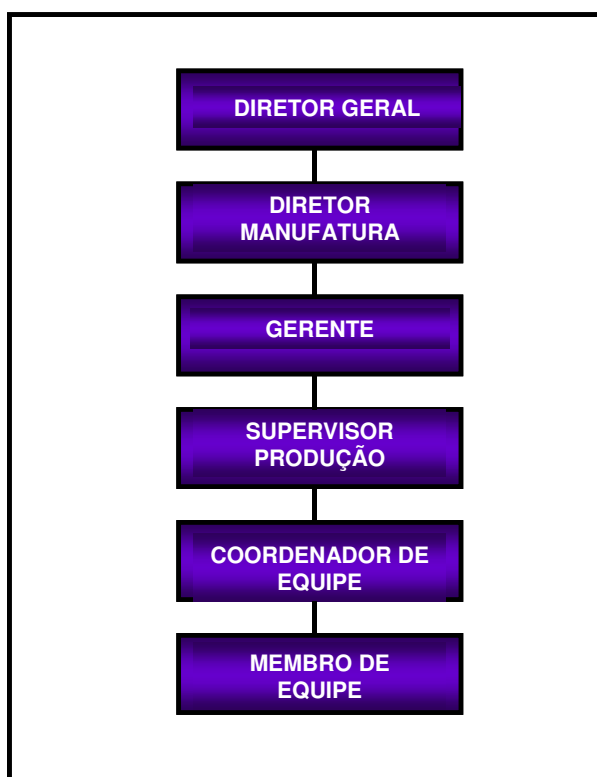


Figura 4 - Organograma das unidades

O diretor geral administra o complexo industrial, e cada unidade é administrada por um diretor. Há um gerente para cada unidade de negócio do processo produtivo. Os supervisores administram uma média de 4 a 5 equipes de trabalho, as quais são dirigidas pelos coordenadores de equipes, que são atuantes no processo produtivo toda vez que existe a ausência de algum membro de equipe.

4.3 Instrumento da coleta de dados

Foi utilizado um questionário baseado nos trabalhos de Hofstede, para mapeamento da cultura organizacional. Esse questionário é composto por 50 questões divididas em três conjuntos:

- 1) Trinta e seis questões relativas à percepção dos funcionários sobre a cultura da empresa;
- 2) Sete questões relativas às características do funcionário típico da empresa;
- 3) Sete questões relativas a dados pessoais do respondente.

Este trabalho apresenta uma análise preliminar do primeiro conjunto dessas questões.

As questões relativas à percepção da cultura (bloco 1) e funcionário típico (bloco 2) são apresentadas na forma fechada, para escolha a partir de uma escala de Likert de 5 pontos.

As trinta e seis questões sobre cultura organizacional foram construídas de modo a obter dados sobre as seis dimensões da cultura organizacional identificadas por Hofstede e colaboradores (1990).

As questões foram distribuídas da seguinte forma:

Dimensão 1 – Orientação para processo X Orientação para resultados: nove questões;

Dimensão 2 – Orientação para pessoas X Orientação para o trabalho: nove questões;

Dimensão 3 – Orientação Paroquial X Orientação Profissional: quatro questões;

Dimensão 4 – Sistemas Abertos X Sistemas Fechados: seis questões;

Dimensão 5 - Controle Fraco X Controle Rígido: três questões;

Dimensão 6 – Normativo X Pragmático: cinco questões.

Cada conjunto de questões é somado para se obter um escore geral para a dimensão correspondente e a média sobre todos os questionários é calculada.

Em seguida, essa média é referida a uma escala de 0 a 100, para posicionar a empresa em cada uma das seis dimensões.

Deve-se notar que esse posicionamento é absoluto, em relação aos extremos teóricos da escala, isto é, em relação a uma empresa fictícia ideal que tivesse respondido a todas as questões do questionário em um dos extremos da escala de Likert.

As entrevistas foram baseadas em um roteiro previamente estabelecido, que buscou, por meio de vinte e três questões, diagnosticar como ocorreu o processo de implementação da manufatura enxuta e também algumas características sobre o processo produtivo anterior, como: tamanho das equipes, atuação da liderança, processo decisório, reuniões, entre outros, além das principais mudanças ocorridas no processo produtivo, conforme o ponto de vista dos empregados.

Além da abordagem referente ao processo produtivo anterior, também foram

questionados os aspectos do processo produtivo quanto ao sistema da manufatura enxuta, e também foram enfatizados aspectos da cultura organizacional, como: pessoas ditas como exemplos, processos de confraternização, reuniões, entre outros pontos que auxiliaram nesse diagnóstico.

4.4 Estratégia de coleta de dados

Foram entregues os questionários, após solicitação de permissão, junto aos líderes de cada empregado, de forma aleatória.

A duração das entrevistas foi de aproximadamente uma hora. Elas foram gravadas e, posteriormente, transcritas.

O local para a realização das entrevistas foi acordado entre os empregados e o pesquisador.

4.5 Tratamento dos dados

Os dados foram trabalhados de forma qualitativa, tendo por objetivos verificar as impressões sobre a estratégia de implementação aplicadas e analisar a influência da cultura organizacional nesse processo.

As repostas abertas foram transcritas e agrupadas por questão, para que pudesse ser realizada uma análise da percepção dos participantes.

Foi utilizado o *software* francês Alceste®, *Analyse des Lexèmes Cooccurrents dans les Enoncés Simples d'un Texte*, criado por Max Reinert, na Universidade de Toulouse II (CHAMON, 2000). Esse programa realiza uma análise geral das entrevistas e faz uma divisão em unidades conforme o discurso das amostras, portanto ocorrem restrições, como pontuações e tamanho das unidades.

Os resultados dos questionários foram tratados estatisticamente, buscando-se comparar as respostas nas duas unidades.

A preparação, codificação e o tratamento dos dados foram realizados no software SPHINX®.

5 RESULTADOS

A proposta desta pesquisa foi realizar um diagnóstico da cultura organizacional das unidades produtivas de uma empresa do setor automobilístico, bem como pesquisar o histórico e as ferramentas utilizadas na implementação e manutenção do sistema de manufatura enxuta.

A partir dos resultados obtidos, pôde ser analisada a relação da cultura organizacional na implementação desse sistema produtivo nas unidades. Também puderam ser identificados quais aspectos da cultura organizacional auxiliaram ou inibiram o processo de implementação da manufatura enxuta.

Os resultados qualitativos foram obtidos a partir das análises das entrevistas realizadas com indivíduos pertencentes às unidades produtivas.

O diagnóstico realizado procurou apreender a cultura existente em cada unidade produtiva, bem como identificar se existe alguma diferenciação entre ambas.

As entrevistas foram analisadas por meio da utilização do software Alceste.

5.1 Resultado das Entrevistas

O material apresentado consiste na avaliação de doze entrevistas, nas quais se utilizou o critério de saturação, para encerramento da coleta de dados.

Dessas doze entrevistas, foram entrevistados sete empregados da unidade 1, veículos de passeio e cinco empregados pertencentes à unidade 2, comerciais leves.

Segue quadro 6 demonstrando a escolaridade dos indivíduos, nas duas unidades.

Quadro 6: Escolaridade

| ESCOLARIDADE | QTD. UNIDADE 1 | QTD. UNIDADE 2 |
|----------------------------|----------------|----------------|
| ENSINO MÉDIO INCOMPLETO | 1 | x.x.x |
| ENSINO MÉDIO COMPLETO | x.x.x | 1 |
| ENSINO SUPERIOR INCOMPLETO | 1 | x.x.x |
| ENSINO SUPERIOR COMPLETO | 5 | 4 |

De acordo com os critérios de cargos da empresa, é requerida, para o cargo de supervisor de produção, a escolaridade mínima de nível superior completo. Para o cargo de coordenador de equipe, requer-se, no mínimo, o ensino médio completo, assim como para a contratação de novos empregados.

Vale ressaltar que esses requisitos foram estabelecidos aproximadamente no ano de 2000, podendo haver empregados com nível de escolaridade inferior para determinados cargos, devido a sua promoção ter sido efetuada antes dessa data. Há empregados, em determinadas funções, que possuem um nível de escolaridade superior ao seu cargo, como exemplo, membros de equipe com nível superior completo.

Segue quadro 7, que demonstra a faixa etária dos indivíduos pertencentes às duas unidades produtivas:

Quadro 7- Faixa Etária Unidade

| FAIXA ETÁRIA | QTD. UNIDADE 1 | QTD. UNIDADE 2 |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|
| 25 A 29 ANOS | 1 | 2 |
| 30 A 35 ANOS | 4 | 2 |
| 36 A 40 ANOS | 2 | x.x.x |
| Acima de 40 anos | x.x.x | 1 |

Como pode ser observada, a população analisada apresenta-se como uma população jovem, em sua maioria.

Segue Quadro 8, referente à função dos empregados entrevistados:

Quadro 8- Função

| FUNÇÃO | UNIDADE 1 | UNIDADE 2 |
|-----------------------|------------------|------------------|
| SUPERVISOR PRODUÇÃO | 4 | 1 |
| COORDENADOR DE EQUIPE | 1 | 3 |
| MEMBRO DE EQUIPE | 2 | 1 |

Como pode ser observado, na unidade 1 foram entrevistados 4 supervisores de produção, porém existem 5 indivíduos com escolaridade de nível superior completo. Esse mesmo fato ocorre na unidade 2, na qual apenas 1 supervisor foi entrevistado, porém existem 4 indivíduos com nível superior. Isso demonstra o fator anterior: muitos indivíduos buscam obter níveis superiores de escolaridade, mesmo que isso não seja requisito para sua função.

A partir dos discursos, o programa realiza a classificação por classes, conforme os parâmetros estabelecidos por palavras, originando tabelas, com as palavras mais significativas de cada classe.

Foram definidas seis classes, e a cada uma delas foram atribuídos nomes, de acordo com as u.c.e (unidade de contexto elementares), que descrevem e delimitam as classes:

Classe 1: Implementação da Manufatura Enxuta

Classe 2: Processo Produtivo Anterior

Classe 3: Manufatura Enxuta

Classe 4: Fatores Humanos antes e após a implementação

Classe 5 : Vantagens e Desvantagens dos processos produtivos

Classe 6: Estratégia de Implementação

A distribuição percentual das classes por u.c.e, ocorreu conforme a Figura 5:

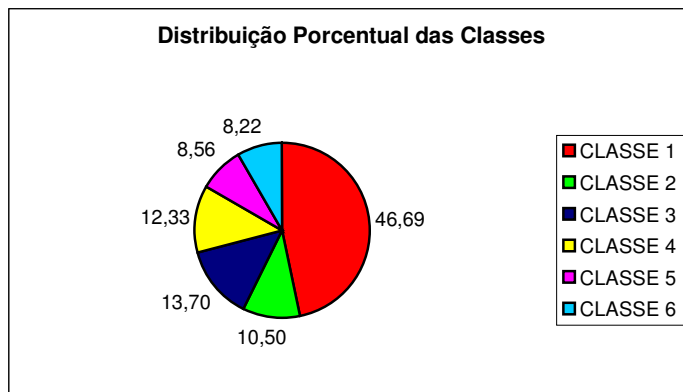


Figura 5 – Distribuição Percentual das Classes

Essa distribuição por classe representa a porcentagem de discursos pertencentes a cada classe.

Nos Quadros 9 e 10, estão representadas as seis primeiras classes e as palavras com presença significativa em sua respectiva classe, conforme apresentado na análise do *software* Alceste.

Quadro 9 – Presença significativa por classe (Classes 1,2 e 3)

| Classe 1 | Classe 2 | Classe 3 |
|--|---|---|
| Implementação da Manufatura Enxuta | Processo Produtivo Anterior | Sistema de Produção |
| *Unid1 *cãs *sup Cois+ Gente Eu Assim Lado+ Pesso+ Você Pra Aconte+ Pens+ Também Empresa+ Sent+ Acab+ Realmente Med+ | Operac+ Linha+ aument+ Carga+ Velocidade Reveza+ Rodízio Tapeçaria dav+ Impact+ Sobrando padroniz+ *Unid2 rod+ Revez+ Pintura Braço cronometr+ peg+ | enxut+ Manufatura Conforto Zona comp+ ouv+ fabric+ *sep Sobrevivência *2grau demor+ Implement+ diretor+ Foi cabeça+ barr+ Cascata Chão and+ jog+ |

Esses resultados, obtidos mediante os discursos da amostra estudada, apontam para seis aspectos fundamentais: implementação da manufatura enxuta, processo produtivo anterior, a manufatura enxuta, os fatores humanos antes e após a implementação, vantagens e desvantagens dos processos produtivos e estratégia de implementação.

Quadro 10 - Presença significativa por classe (Classes 4, 5 e 6)

| Classe 4 | Classe 5 | Classe 6 |
|--|---|---|
| Fatores Humanos antes e após a implementação | Vantagens e Desvantagens dos Processos Produtivos | Estratégia de Implementação |
| coordenador+ Time+ Supervisor+ Membro+ Supervisão Ratio Próximo+ Minutos Ger+ funcionar+ Quantidade condic+ Aos Conhec+ Plano+ Andon repond+ Hoje Função | *solt Carros suport+ Recurso+ manuseio manutenção Área+ Comunic+ Cont+ vantagens Humano+ Mix segurança Mont+ desvantagens qualidade Padr+ carr+ Os Garantir Distante Combin+ | part+ pratic+ comec+ pudess+ organiz+ inici+ teor+ curso+ conseqüência cultur+ form+ benefício+ corret+ assimil+ ferramenta+ global fiz+ ment+ manufatura quest+ |

Classe 1 – Implementação da Manufatura Enxuta

A primeira classe discorre sobre os aspectos humanos necessários para a implementação da manufatura enxuta.

Aborda a visão que os empregados têm a respeito da liderança, quanto ao processo de desenvolvimento dos empregados.

Nesta classe também podem ser observados os aspectos de valores ou comportamentos guiados que os empregados destacam como necessários para atuar na empresa.

Além disso, são apresentadas as dificuldades encontradas no processo de

disseminação da nova cultura aos empregados das duas unidades, de maneira geral.

Os indivíduos pertencentes à primeira unidade que sejam casados e que tenham escolaridade de nível superior estão próximos dessa classe, isto é, não determinam a classe, mas seus discursos estão nela contidos.

Esta classe é constituída de seis subclasses:

- O que é necessário;
- O que contribuiu;
- Dificuldades;
- Aspectos da liderança;
- Valores;
- Resultados.

Na Figura 6, está representado o mapeamento dessa primeira classe. De acordo com os dados obtidos, serão apresentados os resultados de pesquisa conforme os conceitos de cultura, cultura organizacional, cultura brasileira e manufatura enxuta.

O que é Necessário

Nesta primeira subclasse, são abordados alguns requisitos tidos como necessários para que o processo de implementação da manufatura enxuta ocorra, entre eles a importância de um bom relacionamento, para conseguir atuar com sucesso nas práticas e mudanças do cotidiano.

O enfoque dos discursos apresentados está no fato de a liderança buscar esse bom relacionamento com as equipes e com os indivíduos, e também no fato

de essa liderança ter coordenado o processo de mudança organizacional.

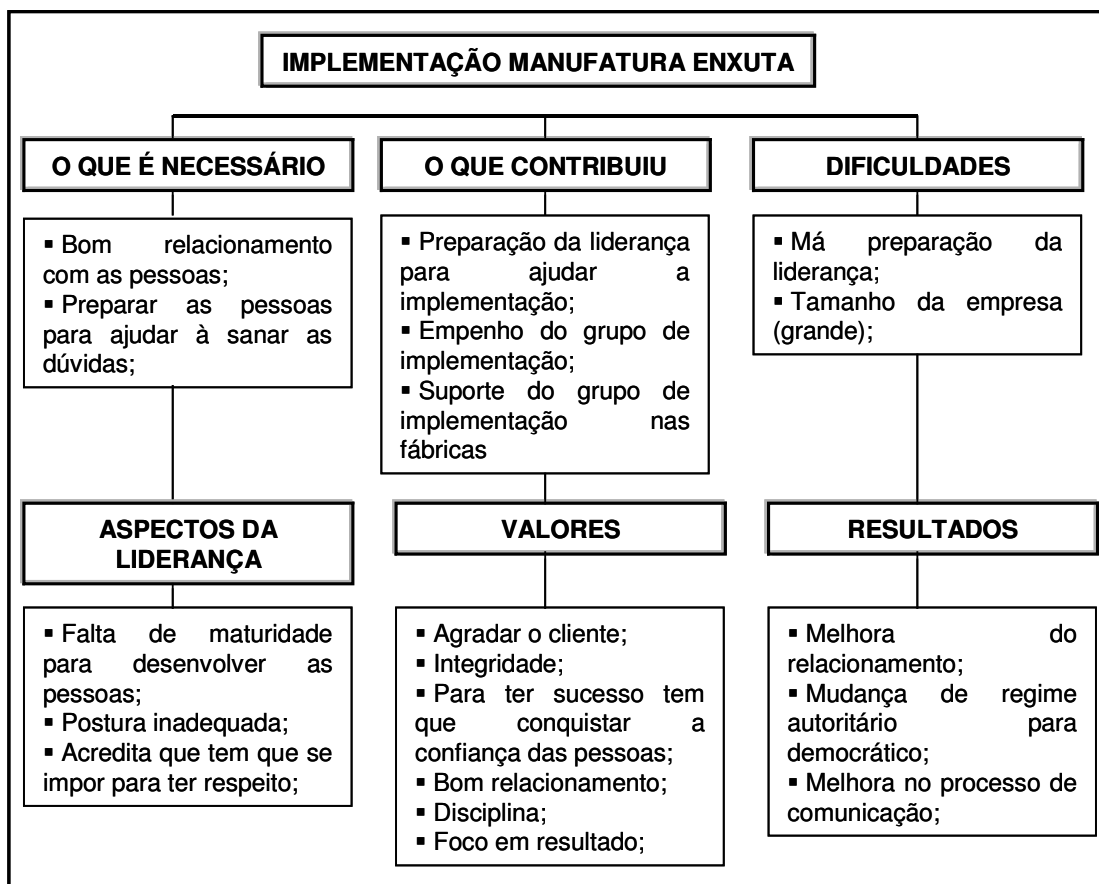


Figura 6 – Representação Classe 1

A seguir, alguns exemplos de como essa questão é tratada em algumas entrevistas:

Sujeito 1, supervisor: “[...] que tenha bom relacionamento com as pessoas que dependem dela e com as pessoas das quais ele depende, tem que ter um bom relacionamento com todo mundo.”

Sujeito 2, coordenador de equipe: “[...] “Tenho uma admiração muito grande por ele, ele é um cara muito profissional, muito inteligente, mas o lado político, de relação com as pessoas, pecou [...]”.

Um dos principais receios apresentados pela amostra estudada são problemas de relacionamentos na área, problemas que podem gerar dificuldade de execução das atividades e de resultados.

Seguem alguns exemplos sobre esse aspecto:

Sujeito 1, supervisor: “[...] eu acho que o que mexe mais são questões de relacionamento. Se por algum motivo eu tenho algum atrito com alguém, ou tenho alguma discussão um pouco diferente, eu acho que isso mexe mais comigo, ontem eu cheguei em casa mais calado...”

Outro aspecto também abordado nessa subclasse foi a necessidade de preparar as pessoas para que pudessem auxiliar no processo de implementação e facilitar as atividades.

Sujeito 1, supervisor: “[...] é uma forma de estar preparando as pessoas, para estar ali no dia-a-dia, são aquelas que vão formando opiniões, vão tendo um conhecimento um pouquinho melhor e podem ir sanando algumas dúvidas [...]”.

Em alguns discursos foi apresentada a necessidade de um processo de preparação dos indivíduos para que pudessem entender os propósitos da manufatura enxuta e não desenvolvessem algum tipo de resistência às mudanças, bem como a necessidade de o processo ter sido iniciado pela liderança, ou seja, era necessária a participação dos líderes, começando pela diretoria, até o nível de coordenador de equipe.

Seguem exemplos de discursos:

Sujeito 1, coordenador de equipe: “É porque eu acho que nasceu errado, acredito que deveria ter-se mostrado a manufatura enxuta de outra forma, pois é algo que é bom, que é sobrevivência [...]”.

Sujeito 2, coordenador de equipe: “o efeito cascata, eu acho que quem teria que comprar de verdade mesmo seria o diretor da planta, depois o gerente, depois o supervisor, depois o coordenador e depois o operador e não aconteceu isso.”

Sujeito 3, supervisor: “Sempre foi dito que o processo tem que ser uma cascata, ou seja, tem que preparar, tem que vir preparado desde a alta liderança da empresa para poder chegar no chão de fábrica e toda aquela cadeia sabendo o que é cada coisa”.

Dessa forma, de acordo com o ponto de vista dos empregados, um dos fatores primordiais para que a implementação da manufatura ocorresse de forma eficaz seria a participação mais efetiva da liderança, uma vez que os empregados

esperam dos líderes uma postura modelo.

O que contribuiu

Nesta subclasse, são ressaltados pelos indivíduos os aspectos que contribuíram positivamente para que o processo de implementação da manufatura enxuta ocorresse. Entre esses aspectos é destacado que a preparação da liderança auxiliou no processo de disseminação e implementação da manufatura enxuta.

A seguir, alguns exemplos de como essa questão é tratada em algumas entrevistas:

Sujeito 1, membro de equipe: “[...] algo que ajudou bastante foi quando a gente começou a preparar algumas pessoas da liderança, para poder também ajudar no processo de implementação”.

Sujeito 2, coordenador de equipe: “Os treinamentos em efeito cascata, dados pelo supervisor e pelos coordenadores de equipe e, algumas vezes, até com alguns membros de equipe, talvez tenha sido a grande ajuda para que o processo caminhasse bem”.

Outro aspecto abordado pelos empregados é o reconhecimento de que algumas pessoas que, mesmo vindo do processo produtivo anterior, mudaram o comportamento frente às novas práticas da manufatura enxuta.

Para exemplificar esses aspectos, seguem discursos dos empregados:

Sujeito 1, coordenador de equipe: “Muitas pessoas que vieram do processo antigo, do processo anterior à manufatura enxuta, que nós achávamos que teriam um pouco mais de dificuldade, pelo contrário, foram as pessoas que mais mostraram o quanto não podemos julgar as pessoas pela aparência. Elas mostraram uma vontade tão grande em fazer aquilo acontecer, e elas me chamaram muito a atenção”.

É ressaltado pelos indivíduos que, no início da implementação, o processo ocorreu devido à atuação e ao empenho do grupo responsável por essas atividades.

Sujeito 1, supervisor: “Em 2001 foi formado um grupo, nós tivemos, o auxílio de uma pessoa que veio dos Estados Unidos [...]”. “[...] ele formou o grupo de implementação da fábrica”.

Sujeito 2, membro de equipe: “As maiores ferramentas que foram utilizadas na área, o grupo de implementação da manufatura enxuta

deu um suporte bem forte lá em baixo, para passar os conhecimentos [...]”.

Sujeito 3, coordenador de equipe, atuou no grupo de implementação nas duas unidades produtivas: “Eu acho que contribuí 120% do meu tempo, do meu sangue, da minha garra. Porque esse grupo que ajudou a implementar desde o começo, que está sofrendo até hoje, sem demagogia, é um grupo forte, que absorveu legal mesmo o que é a manufatura enxuta [...]”.

Sujeito 4, coordenador de equipe: “Até uns dois anos atrás quem era responsável pela manufatura enxuta eram as pessoas que estavam no grupo e, na cabeça das pessoas, eles eram a manufatura enxuta. As pessoas diziam: “fala com a manufatura enxuta, foi a manufatura enxuta quem mandou””.

Portanto, não somente no início, mas por mais algum tempo após a implementação da manufatura enxuta, a responsabilidade pela aplicação das práticas e ferramentas do novo sistema produtivo era basicamente exclusiva da equipe de implementação.

Assim, de acordo com os discursos, esse processo foi gradativamente sendo passado para as lideranças e equipes, sendo entendido hoje, como responsabilidade de todos.

Dificuldades

Nessa terceira subclasse são abordados os aspectos que mais geraram dificuldades nas unidades no processo de implementação, sendo classificados como a má preparação da liderança para que ocorresse a transição das técnicas de produção em massa para a manufatura enxuta e o tamanho da empresa.

Essa afirmação pode ser observada por meio do ponto de vista de alguns indivíduos:

Sujeito 1, supervisor: “Eu sei que é complicado, por que são várias pessoas, são vários pontos de vista, mas eu acho que a maior dificuldade que nós tivemos aqui foi realmente uma má preparação da liderança para poder implantar o processo”.

Sujeito 2, supervisor: “[...] eu acho que a liderança poderia ter contribuído mais, talvez, também não teve um desenvolvimento adequado para poder fazer isso [...]”.

Sujeito 3, supervisor: “[...] a liderança não estava preparada para poder esclarecer as dúvidas, era quando começava a ter muita resistência e a liderança ao invés de procurar conhecimento para poder resolver o problema, eles também começavam a ficar resistentes”.

Sujeito 4, supervisor: “[...] eu não via as coisas como má vontade das pessoas, mas as pessoas foram mal preparadas mesmo, o que faltava era uma preparação [...]”.

Sujeito 5, coordenador de equipe: “Quando começamos o processo, muitas pessoas assimilavam processo enxuto com demissão, então no começo, nós tivemos muitos problemas, por que as pessoas achavam que conceitualmente, enxugar um processo era demitir as pessoas”. “Elas não sabiam que o conceito real não era esse, é você adequar as pessoas nos lugares certos”.

Portanto, de acordo com os relatos dos indivíduos, no início da implementação nem todos os líderes foram envolvidos no processo, pois alguns supervisores nas duas unidades, eram integrantes do grupo de implementação; portanto, somente após o envolvimento desses líderes nos processos de treinamento o processo de implementação foi facilitado.

Aspectos da Liderança

Nesta subclasse são abordados alguns aspectos relacionados à postura da liderança no processo de desenvolvimento das pessoas, e, pelo ponto de vista dos indivíduos, ocorre uma certa falta de maturidade, também ocorrendo necessidade de imposição, para se ter poder.

Veja-se um exemplo desses discursos:

Sujeito 1, supervisor: “[...] a nossa liderança, ela não atingiu um nível de maturidade onde ela consiga enxergar em você só o seu lado profissional, ela consiga ver você profissionalmente. Então, você tem pessoas que, quanto mais ela está conversando com o gerente, você acaba ganhando em qualquer nível, você acaba vendo que ela tem uma possibilidade maior”. “[...] o seu crescimento depende muito da sua liderança, e os líderes são pessoas que também erram [...]”.

A necessidade de imposição do poder por parte da liderança, de acordo com o ponto de vista de alguns empregados, é aceito como necessária para se atingir os resultados esperados, porém esse resultado não é consistente, devido à falta de adesão dos liderados, em decorrência dessa imposição.

Sujeito 1, supervisor: “Todo tempo sendo muito firme, você consegue resultado, até consegue atingir resultado, mas eu nunca quis também tomar esse rumo para meu comportamento, eu nunca quis, e, em alguns momentos, quando eu tomo essa linha, rapidinho eu já tento corrigir”. “Não é um rumo que eu queira tomar, porque eu acho que você pode até conseguir resultados, mas o bom resultado não é consistente, ele vai durar pouco”.

Sujeito 2, supervisor: “[...] tem líderes com postura totalmente inadequada, por exemplo, o gerente xx, eu acho que ele tem uma postura muito inadequada, mas eu aprendi um pouco com ele também, porque na época eu via assim, que às vezes ele tem essa postura porque, se não fosse assim, não conseguiria resultado”. “Eu vejo que em alguns momentos você tem que ser mais firme também, porque você ser uma pessoa agradável o todo tempo, você não consegue resultado, tem gente também que não leva você muito a sério, então, tem hora que você tem que falar mais sério, para a pessoa pode levar você um pouquinho mais a sério, naquilo que você está falando [...]”.

Como pode ser observado, apesar de os líderes não considerarem o processo de imposição adequado, em alguns momentos eles colocam em prática a sua autoridade.

Valores

Nesta subclasse é apresentada a importância dos valores como guias de comportamento, para que o indivíduo tenha sucesso dentro da organização.

Sujeito 1, supervisor: “[...] não agir com integridade é o pior erro que a pessoa pode ter aqui dentro, porque eu vejo que para você adquirir, conseguir ter a confiança das pessoas aqui é muito difícil”.

Sujeito 2, supervisor: “Eu acho que a pessoa que acha uma bobeira, e achar que não é importante você tentar seguir aquilo no dia-a-dia, com o tempo ele vai se tornar um funcionário de dez anos atrás”.

Sujeito 3, supervisor: “Porque ela acaba se prejudicando, tem um item que é muito forte, é a integridade, é um dos nossos valores, se ela não for isso com ela mesma, ela acaba se prejudicando aqui dentro, porque a pessoa, eu acho que o que ela é aqui dentro é o

que ela é lá fora”.

Sujeito 4, supervisor: “Eu acho que fazer o contrário daquilo, por exemplo, não agir com integridade, é o pior erro que a pessoa pode ter aqui dentro, porque eu vejo que, para você adquirir a confiança das pessoas, aqui, é muito difícil, e para você perder é muito fácil”.

Portanto, os empregados acreditam que, para alcançarem o sucesso, devem agir conforme os valores corporativos, caso contrário poderão sofrer algum tipo de punição, como o não desenvolvimento da carreira.

Outro fator incorporado como um ritual informal, nas duas unidades, é a celebração das férias ou dos aniversários por meio de uma comemoração que ocorre nos locais de trabalho, próximo a área produtiva. Passa essas comemorações, os empregados levam salgados e refrigerantes, para se confraternizarem.

Seguem exemplos dos discursos dos empregados:

Sujeito 1, coordenador de equipe: “[...] eu vejo uma coisa que é forte dentro da nossa empresa, que , se um dia proibir é capaz até de ter uma greve, é quando o empregado sai de férias, ele traz um salgado, um bolo, pão, um lanche para todo mundo. Isso já é uma tradição do nosso pessoal.”

Sujeito 2, coordenador de equipe: “Às vezes é sexta-feira normal, nós combinamos de trazer alguma coisa, para interagir e trazer o pessoal para junto, todo mundo estar na amizade e não ter os conflitos do dia-a-dia. Sexta-feira nós utilizamos para dar uma aliviada no estresse da semana.”

Essa atividade reforça o bom relacionamento entre as pessoas; porém, foi mencionado que essa confraternização acontecia com maior frequência no passado, antes do processo de implementação da manufatura enxuta.

Esse fato pode ser observado no discurso de um empregado:

Sujeito 1, supervisor: “[...] esse clima desapareceu por um tempo, durante a fase mais complicada de implementação da manufatura enxuta, eu acho que quebrou bastante esse clima de amizade, entre aspás, que existia na fábrica, e hoje está voltando”.

Outro ponto apresentado é a questão do medo e incerteza que os empregados

têm quanto às demissões, e também referente à preocupação uns com os outros.

Seguem exemplos desses aspectos:

Sujeito 1, coordenador de equipe: “[...] eu acho que nós ficamos sentidos pelas pessoas, porque a gente não sabe, nessas novas 960 demissões, eu posso estar no meio, então é uma coisa que nós não sabemos o que vai acontecer”.

Sujeito 2, coordenador de equipe: “A supervisão reuniu os cinco coordenadores de equipe, é difícil falar de 0 a 10, qual nota você daria a uma pessoa”. Isso tirou meu sono, realmente eu quero nunca prejudicar ninguém aqui dentro, ser o mais criterioso e honesto possível.”

Portanto, ocorre um certo receio dos empregados, referente aos processos de demissão, principalmente por parte da liderança, que precisa indicar os empregados que deverão ser desligados da companhia.

Resultados

Nesta última subclasse é apresentado, pelo ponto de vista dos empregados que, com a implementação da manufatura enxuta, a empresa torna-se mais competitiva, pois consegue suportar de maneira mais adequada o processo produtivo e, assim o ambiente de trabalho melhora.

Seguem discursos dos empregados:

Sujeito 1, supervisor: “[...] a vantagem é que torna a empresa mais competitiva, em primeiro lugar porque a empresa implementa justamente para isso, ela busca uma melhor competitividade”. “[...] eu acho que a grande vantagem é realmente você ter um relacionamento muito mais estreito com as pessoas do dia-a-dia, você consegue aprender muito mais sobre o processo, você consegue suportar muito mais o processo.”

Sujeito 2, supervisor: “Nós, supervisores, e até mesmo os coordenadores de equipe, temos mais informação do que é o negócio hoje, não só produção, mas como está a qualidade, se o custo da área está legal, a visão do negócio se abriu muito, não está só limitada em produzir carros, e isso trouxe ganhos para todas as áreas do processo produtivo.”

Portanto, como pode ser observado, os indivíduos ressaltam como resultado a melhora do processo de comunicação e do relacionamento entre as pessoas.

CONCLUSÃO DA CLASSE 1

O objetivo principal desta primeira classe é demonstrar os aspectos apresentados no processo de implementação da manufatura enxuta nas unidades produtivas.

Conforme foi constatado, para que ocorresse a implementação do novo processo produtivo, existia a necessidade de melhor preparar a liderança, para que demonstrasse aos empregados, por meio de seus exemplos, as diretrizes, dessa maneira diminuindo a resistência dos demais empregados.

Esse aspecto é importante, pois, conforme apresentado por Schein (1999), os programas de mudança devem ser planejados e gerenciados pelos líderes, para que estes possam atuar nos momentos de desequilíbrios, que geralmente ocorrem nos processos de evolução organizacional, diminuindo assim os transtornos. Esse mesmo autor afirma que nada de novo se aprende, se os líderes não fizerem.

Esse fato também pode ser esclarecido por meio da cultura nacional, que, devido à alta concentração de poder em um pequeno número de pessoas, que é baseada na hierarquia/subordinação adicionada ao baixo individualismo, o que gera uma dependência muitas vezes infantilizada, pois o brasileiro busca alguém que possa ser forte e centralizador para direcionar suas atividades (BARROS E PRATES).

Dessa forma, unindo as características da cultura organizacional com a nacional, a influencia da liderança torna-se mais relevante e, como no início da implementação os líderes não foram ativos, a resistência tornou-se inevitável. Portanto, após o maior envolvimento da liderança no processo de treinamento, essa resistência começou a diminuir.

Segundo Schein (1999), essa resistência dos grupos começou a diminuir

,pois, com a utilização de treinamentos, aprendem-se novos significados para os velhos conceitos. Além disso, foi utilizada a metodologia do método cascata para alguns treinamentos, passando gradativamente do nível de maior hierarquia para os níveis mais baixos.

Outro aspecto relevante foi o papel do grupo de implementação, e essa estratégia é bem recomendada por Schein (1999), que afirma que os processos de mudança devem ser organizados por um comitê de mudança, que deve ser visto como estimulador e facilitador. No entanto, nas unidades estudadas por muito tempo esse grupo foi visto como único responsável pela mudança, ou seja, os indivíduos não conseguiram, no início, desvincular-se das certezas das práticas anteriores, e não se tornaram responsáveis.

Esse fato pode ser explicado, segundo Schein (1999), pela necessidade de primeiramente destruir as certezas anteriores e reconstruir uma nova maneira de pensar, e essa resistência ocorre porque é muito difícil para o indivíduo abandonar suas certezas.

Além disso, conforme constatado, o processo de implementação foi associado, pelos empregados, a um processo de demissão, o que gerou mais dificuldades, pois, conforme os estudos de Schein (1999), para que ocorra um processo de mudança, há necessidade de criação de uma segurança psicológica. Segundo o autor, essa segurança psicológica precisa ser gerada pela criação de uma visão positiva, principalmente pela liderança, e esse fator não ocorreu, pois nem mesmo os líderes, no início, entendiam os propósitos da manufatura enxuta, e não conseguiram deter a insegurança e resistência dos grupos, quanto às demissões.

Além disso, os próprios grupos demonstraram não confiar de maneira adequada na própria liderança, pois, conforme os discursos dos empregados, eles

não estão preparados para conduzir o processo de desenvolvimento dos indivíduos.

Esse aspecto pode ser analisado como um fator que seja influenciado pela cultura nacional, na qual o paternalismo demonstra estar presente nos processos de desenvolvimento dos indivíduos. Esse paternalismo pode ser percebido como a forma de uma liderança continuar estabelecendo seu poder perante os grupos, pois, conforme observado, com a implementação da manufatura enxuta essa relação de poder sofreu algumas modificações. Antes, apenas a supervisão tinha acesso, por exemplo, a algumas informações; hoje, as equipes de produção são mais independentes.

Sujeito 1, supervisor de produção: “Eu senti uma perda, eu tinha alguns poderes na minha mão, como supervisor, e, a partir do momento que as informações começaram a ser niveladas por todos, eu deixei de ter aquele trunfo na minha mão, então eu senti um certo desconforto, por isso. Alguma coisa que ele tinha como luxo, só ele recebia informação, porque eu sou supervisor, começou a ser falado por qualquer um, no processo, então eu senti um certo desconforto da liderança, nisso, ou seja, aquilo que eu usava como regalia para falar assim: “eu sou supervisor, eu sei”, hoje, você pode perguntar para o operador que ele sabe também. Uma certa resistência eu percebi nisso aí”.

Conforme os estudos de Barros e Prates (1996), o Brasil é caracterizado pela poliarquia limitada, que é exercida por um grupo monopolista de poder e que pode gerar constantes colisões com os outros; portanto, a liderança acredita que precisa agir pela imposição, para atingir os resultados de seus grupos.

Outro aspecto importante é o formalismo, ou seja, mesmo os indivíduos sentindo a repressão de seus líderes, eles os respeitam e acreditam que, em alguns momentos, devem agir conforme seu comportamento.

Os valores que a corporação estabelece são observados pelos indivíduos como essenciais para o sucesso em suas carreiras, e é por isso que os empregados buscam colocar em prática, principalmente, o valor de integridade.

O ritual estabelecido pelos empregados como fator primordial é a

confraternização que realizam nos postos de trabalho, porém deve ser ressaltado que os rituais estabelecidos pela corporação foram mencionados por apenas um indivíduo. Portanto, pode-se concluir que as atividades mais relevantes, para esses empregados, são as atividades que reforçam a relação, pois, segundo Hofstede (1991), por ser o Brasil um país coletivista, existe a necessidade de identificação com o grupo e de reforço dessa relação.

Após o processo de implementação das ferramentas da manufatura enxuta, os empregados perceberam que obtiveram bons resultados para suas atividades, bem como para o desenvolvimento de suas carreiras. Segundo Schein (1999), para algo tornar-se cultura, os indivíduos precisam perceber que esses comportamentos ou ações o conduzem ao sucesso.

As duas unidades apresentaram as mesmas informações quanto aos aspectos do processo de implementação, ou seja, pouca interação da liderança, no início das atividades, e melhoria na diminuição da resistência, após a participação dos líderes nos processos de treinamento.

Classe 2 – Sistema de Produção

A segunda classe discorre sobre os aspectos produtivos da produção em massa utilizados pelas unidades antes da implementação da manufatura enxuta.

Os indivíduos pertencentes à segunda unidade, divorciados ou solteiros, e do gênero feminino, estão próximos dessa classe, isto é, não determinam a classe, mas seus discursos nela estão contidos.

Esta classe é constituída de duas subclasses:

- Processo Produtivo Anterior;
- Processo Produtivo Atual.

Na Figura 7, está representada a distribuição da classe 2.

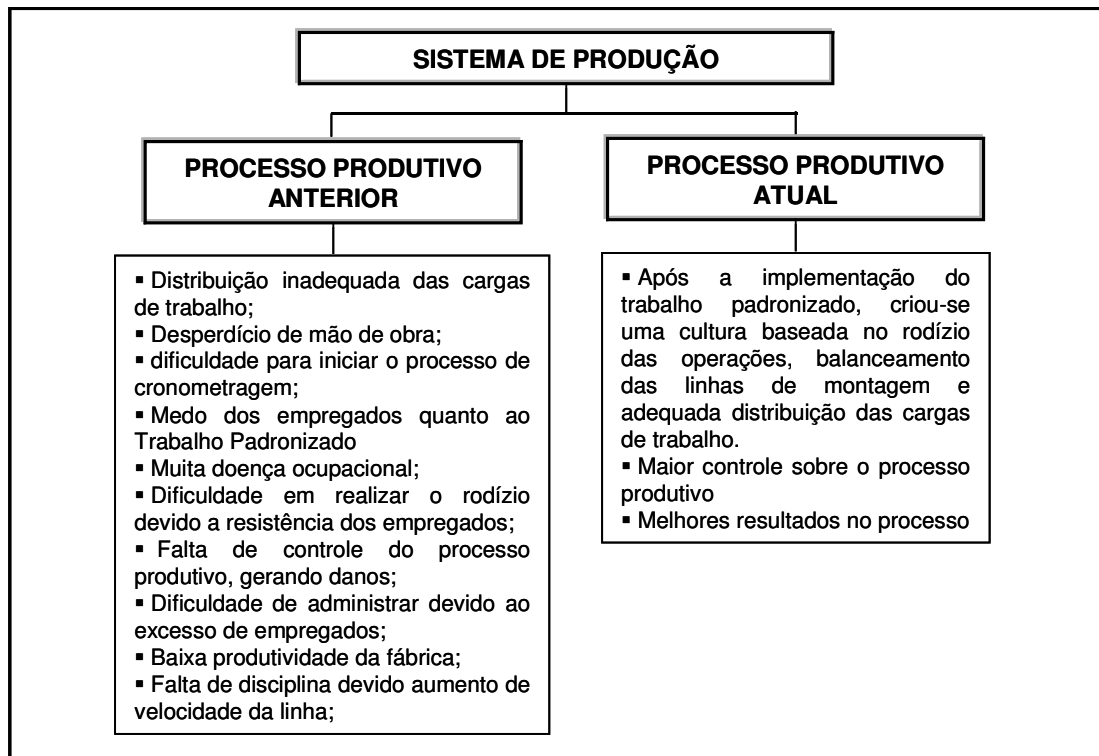


Figura 7 – Representação Classe 2

Processo Produtivo Anterior

Esta subclasse está dividida em dois períodos, o processo produtivo anterior, baseado em aspectos da produção em massa, e o processo produtivo atual, baseado nas técnicas da manufatura enxuta.

Nesta categoria foram descritos os aspectos produtivos quanto à distribuição das cargas de trabalho, à utilização da mão de obra, ao processo de rodízio nas equipes de produção e às demais dificuldades.

Antes da implementação da manufatura enxuta, conforme o ponto de vista dos empregados, não havia uma adequada distribuição das cargas de trabalho. Alguns empregados tinham uma carga de trabalho excessiva, enquanto outros tinham tempo ocioso.

A seguir, alguns exemplos de como essa questão é tratada em algumas entrevistas:

Sujeito 1, membro da equipe de implementação: “A distribuição da carga de trabalho é diferente, tinha operação que trabalhava pouquinho e outra bastante, às vezes tinha gente que fazia um carro e ficava esperando, e outro era sempre mais corrido, não tinha uma distribuição igual, era bem diferente”.

Sujeito 2, membro de equipe: “Uma trabalhava muito e ficava acostumada, e a outra trabalhava pouco e já estava acostumada, tinha aquele impacto para trocá-las de operação”.

Além da má distribuição da carga de trabalho, ocorria também falta de planejamento quanto ao número adequado de empregados para cada equipe de trabalho, o que foi declarado, pela amostra estudada, como um desperdício da mão-de-obra.

Dessa forma, a quantidade de empregados requisitados era acima da necessária, e isso prejudicava a produtividade das unidades.

Sujeito 1, coordenador de equipe: “[...] e uma facilidade que existia era que sempre tínhamos uma mão-de-obra maior do que necessitávamos, por exemplo, se eu precisava de 26 operadores, eu contava com 30, 32, por que assim eu podia fazer algumas mudanças na área [...] sempre teve uma “gordurinha” a mais [...]”.

Sujeito 2, supervisor de produção: “Não tinha distribuição de carga de trabalho, não tinha trabalho padronizado, não se sabia essa distribuição, essa distribuição era baseada na experiência do coordenador de equipe e do supervisor, ele achava que a distribuição estava legal”.

Sujeito 3, membro de equipe: “Antigamente tinha o pessoal sobrando, fazia só bancada (uma operação específica da área), adiantava uma bancada, revezava banheiro. Tinha mais desperdícios nesse sentido, tinha revezador, homem pra falta, tinha homem sobrando, por isso que tinha apenas um coordenador para cuidar da área toda”.

Assim, conforme os discursos apresentados pelos indivíduos entrevistados, antes da implementação da manufatura enxuta havia falta de planejamento para o adequado funcionamento do processo produtivo. Além desses aspectos, de acordo com os discursos de alguns empregados, os coordenadores de equipe

não tinham tempo hábil para administrar o grupo, e também apresentavam dificuldade em aplicar algumas ferramentas necessárias ao processo produtivo.

Seguem exemplos desses aspectos:

Sujeito 1, coordenador de equipe: “Existiam muitos problemas na área, porque o coordenador de time não tinha foco no time, ele tinha o time muito grande. Para revezar o banheiro, um coordenador de time com 16 pessoas, considerando 10 minutos por empregado, ele descaracterizava a função do coordenador de time, ele vai ser um revezador de banheiro”.

Sujeito 2, Antigamente você acionava o *andon* e o coordenador de time falava: “Desaciona, por que eu não tenho condições, vai parar a linha e eu não tenho condições de fazer esse reparo e dar suporte para essa pessoa”.

Sujeito 3, coordenador de equipe: “[...] tinha uma desigualdade muito grande na organização, havia coordenadores de time que tinham em torno de 40 pessoas, tinham times grandes, fisicamente era totalmente desproporcional, ou seja, você tinha um time na região Norte, outra no Sul e outra na Leste, ou seja, você não cuidava nem da Sul, nem da Leste e nem da Oeste”. “Ficava muito difícil o gerenciamento visual, as pessoas não sabiam quantas pessoas coordenavam, não sabiam quem trabalhava para elas; se tinha ausência, ela apenas saberia na hora do almoço [...]”.

Portanto, antes da implementação do novo processo produtivo, não havia um adequado planejamento do trabalho, o que prejudicava a atuação dos líderes quanto ao suporte às equipes e também quanto à própria realização do trabalho pelos operadores.

Outro fator abordado pela amostra estudada diz respeito à dificuldade de implementação do rodízio dos empregados na realização das operações. Essa dificuldade foi gerada pela resistência dos empregados em trocar de postos de trabalho, além do receio pelo início dos estudos quanto a cronometragem para o trabalho padronizado.

Outro aspecto apresentado pelos empregados entrevistados foi a ocorrência de doenças ocupacionais por esforço repetitivo, motivadas, dentre outros motivos, pela própria falta de realização do rodízio.

Seguem exemplos de discursos que abordam essas questões:

Sujeito 1, membro de equipe: “O pessoal não aplicava o rodízio, quem chegasse primeiro e colocasse o capacete, naquela operação, ficaria o dia inteiro trabalhando lá. Por isso que gerou muitos problemas de doença ocupacional. O mundo era dos espertos, quem chegasse primeiro e colocasse o capacete, pegava as melhores “boquinhos” (operações mais fáceis), como o pessoal fala na linha”.

Sujeito 2, supervisor de produção: “Como não tinha um processo de rodízio estabelecido, como não tinha uma rotina de segurança estabelecida, cada qual ia para seu posto de trabalho e começava a trabalhar. Ligava-se a linha e começava a rodar, e o processo ficava restrito a isso. O montador não tinha a prática do rodízio, então ele não saía daquela operação, ele ficava dias, semanas, meses numa única operação [...]”.

Sujeito 3, membro da equipe de implementação: “[...] tinham pessoas que possuíam uma carga de 50%. Quando falava em revezamento, eles diziam: “não, estou com dor no braço”. Já não queriam revezar. Nós tínhamos problemas com isso, problemas de LER (Lesão por esforço repetitivo). Essa pessoa era penalizada porque ninguém queria a operação dela”.

Também é ressaltado o medo dos empregados referente à implementação da manufatura enxuta. Os empregados achavam que a carga de trabalho estava aumentando, ou seja, com o novo processo produtivo, eles teriam de trabalhar mais, e também acreditavam que haveria demissões.

Seguem discursos que exemplificam esse aspecto:

Sujeito 1, membro da equipe de implementação: “Quando eu tive que passar as mudanças e fazer o trabalho padronizado de uma área e comecei a cronometrar, o pessoal já olhava para mim com um olhar diferente. Diziam: “já quer tirar gente daqui e já quer aumentar o meu serviço”. Então essa era a dificuldade, porque você tinha que passar para eles que o que você estava fazendo era pra ajudar.”

Sujeito 2, supervisor de produção: “Mudança sempre é problema. Sempre que falávamos que teríamos que mudar, já tinha aquela reação negativa, terá que, a partir de agora o coordenador de equipe pegar o relógio, começar a observar o trabalho de vocês, e o pessoal perguntava: “porque que ele está fazendo isso, mas o que é que ele quer fazer com isso, ele está querendo tirar a gente, quer diminuir, aumentar o trabalho, quer aumentar serviço”.

Sujeito 3, membro da equipe de implementação: “Foram surgindo

várias dúvidas, inclusive se na fábrica teria “facção” (demissão), porque nós estávamos diminuindo a quantidade de pessoas. Eles achavam que as pessoas seriam demitidas. Embora não fosse nada disso, nós estávamos apenas re-balanceando o local de trabalho, e as pessoas que sobravam nós utilizávamos no processo de coordenador de time, desenvolvíamos as pessoas”.

Segue um exemplo do receio dos empregados quanto ao aumento da carga de trabalho:

Sujeito 1, coordenador de equipe: “No começo o pessoal ficou assustado, porque eles tiveram a idéia que aumentou a carga de trabalho, mas estávamos otimizando a fábrica, melhorando os resultados”.

Outro fator relevante apresentado nessa subclasse ressalta a indisciplina em manter a velocidade de linha, o que prejudicava a implementação do trabalho padronizado e também dos processos de solução de problemas, bem como a produtividade das unidades.

Seguem discursos dos empregados:

Sujeito 1, membro da equipe de implementação: “[...] tinham pessoas que estavam trabalhando com 40% de carga ou 50, tinham pessoas que estavam com 80% ou 90% de carga, mas a produtividade estava muito baixa, abrindo brechas para aumentar a velocidade da linha, então, não tinha disciplina em manter a velocidade da linha, para enxergar os problemas que ocorriam nessa linha [...]”.

Apesar de toda a fábrica estar focada na produção, os resultados de produtividade eram baixos, devido ao excesso de recursos utilizados, comparados com a capacidade produtiva.

Portanto, para atingir os resultados de veículos produzidos, aumentava-se a velocidade de linha, descaracterizando as instruções de trabalho das operações, e desrespeitando a carga de trabalho já estipulada para os empregados, que tinham que realizar a operação mais rapidamente.

Assim, nesse sistema produtivo anterior, não havia um adequado controle

sobre os processos, bem como uma adequada interatividade entre as áreas.

Seguem exemplos desses fatos:

Sujeito 1, membro da equipe de implementação: “Não existia necessariamente um roteiro para ser feito, então você corria muitos riscos, os resultados que aconteciam, eles aconteciam literalmente por sorte, por que?” “Porque cada pessoa montava de um determinado jeito, então você não tinha como garantir que essa pessoa não iria esquecer uma determinada peça, ou confundir-se em uma determinada opção do carro. E nessa época, nós trabalhávamos com um número muito grande de opcionais. Então o processo produtivo dava-se nesse formato: recebia da engenharia e treinava na linha”.

Sujeito 2, supervisor de produção: antes de implementar esse processo, a gente tinha aqui várias fábricas dentro de uma fábrica só, na verdade você tinha inclusive, dentro do mesmo teto, aqui que é o nosso caso, nós tínhamos, por exemplo, a área de tapeçaria, que era separado da área de mecânica, que era separado do pátio”. “Então, você tinha três fábricas diferentes, você não entrava lá, você não conseguia chegar na área, numa área que era vizinha, pra alguma informação, pra fazer uma análise de alguma coisa, você não conseguia fazer isso, o pessoal era meio melindroso em relação a isso”.

Processo Produtivo Atual

A segunda subclasse discorre sobre o processo produtivo atual, baseado nas técnicas da manufatura enxuta, abordando a nova distribuição das cargas de trabalho nas operações, o rodízio e o balanceamento das linhas.

Seguem discursos dos empregados:

Sujeito 1, coordenador de equipe: “Depois do trabalho padronizado, começou a criar uma cultura melhor, sobre rodízio de operações, de balanceamento, de distribuição de carga de trabalho, todo mundo dividia as cargas de trabalho”.

Sujeito 2, supervisor de produção: “[...] você passa com o relógio, com o cronômetro na linha e hoje você não assusta ninguém, é um negócio tranquilo. E na época não tinha, o pessoal vinha, chegava ao extremo de ter até um atrito, e diziam: “não vou trabalhar porque você está aqui””.

Sujeito 3, membro da equipe de implementação: “Hoje você consegue enxergar, antecipar os problemas, saber o que está acontecendo. Quando você vai aumentar a velocidade de linha, você não aumenta da noite para o dia, tem que ter um estudo para ver onde está gerando “gargalos”. A velocidade de linha vai

aumentar, tem que fazer um estudo, o tanto que aumentar, qual é o impacto na linha, tem situação que vai melhorar a produtividade de um time, que está com uma carga de 80%, vai aumentar 10%, o time vai para 90%, e aquele que já está com 90, ele vai 100%, 100% numa linha, nossa, não consegue rodar. Tem que rebalancear [...].”

Assim sendo, conforme o ponto de vista dos empregados, o sistema produtivo atual possui melhor planejamento, monitoramento e, por consequência, melhor aceitação de suas práticas por parte dos empregados.

Leia-se o discurso de um membro da equipe de implementação:

Sujeito 1: “Quando foi implementado o rodízio dentro do time, foi terrível, você dizer, para a pessoa que trabalha há 10 anos numa operação, que, a partir de amanhã, você começa a trabalhar em outra operação. Isso foi a morte para muita gente. Foi razão até do sindicato subir no caminhão, falar que nós estávamos fazendo com que as pessoas trabalhassem em mais de uma operação, sendo que eles eram especialistas. E hoje não, com o revezamento de hora em hora, se você chegar em uma pessoa e falar: “quebra o galho, fica só nessa operação, não vamos fazer o rodízio hoje”, ninguém gosta: “você está louco, ficar o dia inteiro em uma operação só?”.

Portanto, no início do processo houve resistência acentuada à implementação do processo do rodízio, porém, após os empregados verificarem os benefícios dessa prática, a dificuldade foi sendo eliminada.

Conclusão Classe 2

O principal objetivo dessa classe é descrever as características do processo produtivo anterior, principalmente quanto aos aspectos distribuição da carga de trabalho para os operadores, velocidade de linha, tamanho das equipes, processos de rodízio, além de ressaltar esses aspectos no processo produtivo atual.

Como pode ser observado, no processo produtivo anterior os empregados ressaltam uma certa falta de planejamento da produção, originada provavelmente de um inadequado controle do sistema.

Conforme ressaltado por Liker (2004), a base para a melhoria do processo produtivo é o estabelecimento da padronização das atividades. O autor, no entanto, observa que existe a necessidade de haver uma certa estabilidade do processo produtivo, ou seja, um nivelamento das operações (*Heijunka*) e das quantidades necessárias. Conforme o discurso dos empregados, essas não eram as características apresentadas no processo anterior, e essa falta de nivelamento prejudicava a ação dos empregados, pois gerava o desbalanceamento da linha e, por conseqüência, a carga de trabalho era elevada para algumas operações e baixas para outras.

Esse fato gerava danos, tais como problemas de qualidade, perda de produtividade e desgaste físico das pessoas, propiciando as doenças ocupacionais. Além disso, a liderança não conseguia apoiar adequadamente as equipes, devido à quantidade excessiva de empregados nos grupos.

Apesar do estabelecimento de ferramentas como o sistema *andon*, esse apoio não se apresentava de forma eficaz, pois o líder, em alguns casos, não tinha disponibilidade de tempo para atender, o que poderia gerar até mesmo problemas de qualidade.

Além desses pontos, segundo Freitas (2002), a comunicação é um dos elementos essenciais no sistema de criação, transmissão e cristalização da cultura de uma organização, e, de acordo com as observações, no início do processo os objetivos não foram adequadamente compreendidos pelos empregados, o que gerou uma certa incerteza quanto aos estudos do trabalho padronizado e também quanto a um possível aumento da carga de trabalho.

Esse fato também pode ser explicado com base nos estudos de Hofstede (1991) sobre uma das dimensões da cultura, o controle da incerteza. Esse fator mede o grau de inquietude dos indivíduos em face de situações desconhecidas

ou incertas, podendo ser revelado em forma de estresse e de necessidade de previsibilidade (HOFSTEDE, 1991).

Assim, observando os resultados apresentados, houve um desconforto por parte dos empregados, pois eles não entendiam a razão pela qual o grupo de implementação adotara posturas estranhas, como cronometrar as operações e as práticas do rodízio. Na realidade, o processo não foi adequadamente explicado aos empregados, para que eles pudessem compreender tais mudanças iniciais.

Os principais elementos da manufatura, explanados por Liker (2004), não eram aplicados no processo produtivo anterior, como: obtenção dos objetivos de qualidade, custo, menor tempo de execução dos processos e moral dos empregados, além da aplicação do *Heijunka* e da eliminação dos desperdícios.

Assim, após a obtenção de melhores resultados por meio das práticas do atual processo, os empregados aceitaram as atividades.

Esse fato pode ser explicado com base nos estudos de Schein (2004), que enfatiza que, caso o grupo observe que as novas práticas o conduzirão ao sucesso e a um bem-estar, ele passa a seguir esses novos conceitos.

Conclui-se que, apesar do receio inicial, as equipes perceberam que, com as novas práticas, poderiam ter uma distribuição da carga de trabalho mais justa. Perceberam, também, que a estruturação do processo de rodízio nas operações proporcionaria mais qualidade de vida, devido a uma melhor condição ergonômica, ao maior controle sobre o processo produtivo e, por conseqüência, sobre os resultados.

Classe 3 – Manufatura Enxuta

Na terceira classe, são abordados aspectos da implementação da manufatura enxuta, principalmente quanto à postura da liderança e à atuação do grupo de

implementação. Conforme o ponto de vista dos empregados, serão abordados, também, os fatores que de alguma forma dificultaram ou criaram resistências ao novo processo produtivo.

Assim, essa classe é constituída de quatro subclasses:

- Liderança;
- Grupo de Implementação;
- Dificuldades/Resistências;
- Mudança Cultural.

A representação dessa classe está na Figura 8.

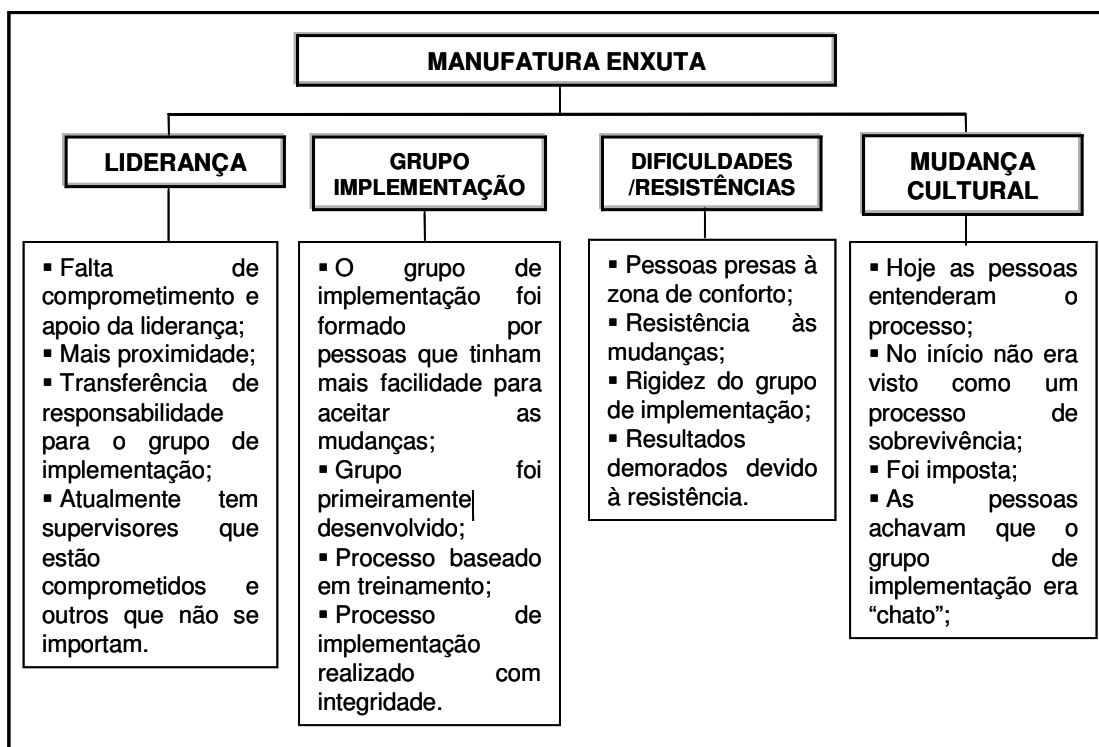


Figura 8 – Representação Classe 3

Liderança

Nessa subclasse, relata-se como foi a atuação da liderança no processo de implementação da manufatura enxuta.

Seguem alguns exemplos de discursos sobre esse aspecto:

Sujeito 1, membro da equipe de implementação: “[...] não dizem não, mas também não dão o suporte, não cascateiam aquelas informações, ou seja, não dizem: “eu estou mandando, eu estou falando, por que é bom”, eles falam: “a manufatura enxuta está mandando, eu não comprei a idéia, mas...”. Isso é um dos problemas que têm na fábrica. O líder não acredita, e finge que acredita e não faz questão de vender isso na fábrica.”

Sujeito 2, membro da equipe de implementação: “A gente falava que tinha que fazer tal coisa na área, ao invés da supervisão comprar essa idéia e impor na área, e dizer: “vamos fazer essa mudança porque é bom por isso e aquilo”, eles falavam que tinha que fazer porque o time da manufatura enxuta estava mandando”, e então houve essa dificuldade”.

Sujeito 3, supervisor de produção: “[...]a liderança procurava delegar tudo para as pessoas que estavam liderando a implementação de ferramentas (grupo de implementação), então ela não se envolvia, não se envolvia e fechava. Essa parte de não querer se envolver, ela tem dois lados: primeiro lado é que a pessoa não quer, é difícil quem queira absorver trabalho, ninguém quer mesmo, a pessoa foge disso, e o segundo, não quer ter a responsabilidade pelo que está sendo implementado, porque, se der certo, todo mundo fala que foi um trabalho em equipe, mas, quando dá errado, é porque aquela pessoa que estava fazendo, que estava liderando o processo, ela liderou mal”.

Segundo os discursos apresentados, faltou comprometimento e apoio da liderança no processo de implementação do novo sistema produtivo, e a responsabilidade foi transferida para o grupo de implementação. Assim, apesar de atualmente a liderança estar mais próxima das equipes e mais atuante nos processos e ferramentas da manufatura enxuta, ainda existem líderes que não apóiam adequadamente essas práticas:

Sujeito 1, membro da equipe de implementação: “Hoje tem alguns supervisores que compraram a manufatura enxuta, e estão fazendo de tudo para isso ser implementado [...]”.

Outros, entretanto, adaptaram-se aos novos procedimentos, conforme mostram os discursos:

Sujeito 1, coordenador de equipe: “Antes ninguém conhecia o

gerente, hoje ele faz auditoria lá no chão da fábrica. Essa revolução é a mudança de cultura das pessoas na implementação da manufatura enxuta”.

Outro item destacado é a necessidade de efeito cascata, ou seja, a necessidade de a cultura ter sido disseminada do nível mais alto até os mais baixos, para facilitar o processo de implementação.

Seguem discursos de empregados sobre esse aspecto:

Sujeito 1, membro da equipe de implementação: “Se na implementação da manufatura enxuta esse homem (está referindo-se a um diretor) estivesse aqui, nós estaríamos anos luz em manufatura enxuta, por que nós precisamos que os gerentes sejam puxados pelo diretor, para termos o chamado efeito cascata, que te dá suporte”.

Sujeito 2, membro da equipe de implementação: “Os cinco coordenadores do processo, deveriam ter sido cinco gerentes da fábrica e o coordenador da manufatura enxuta, o diretor. As coisas teriam acontecido muito mais rápidas”.

Sujeito 3, membro da equipe: “[...] eu acho que quem teria que comprar de verdade mesmo seria o diretor da planta, depois o gerente, depois o supervisor, depois o CT e depois o operador e não aconteceu isso. O que aconteceu foi que quem comprou foi a pessoa que foi tirada da linha [...]”

Assim sendo, de acordo com o ponto de vista da amostra estudada, o processo de disseminação das novas práticas não foi conduzido pela liderança, o que possibilitou a ocorrência de resistência por parte dos indivíduos e dificultou a atuação do grupo de implementação.

Grupo de Implementação

Essa subclasse discorre sobre a atuação do grupo de implementação no estabelecimento das novas ferramentas, e também sobre sua formação e algumas características dessa equipe.

Seguem alguns discursos sobre a formação e o desenvolvimento desse

grupo:

Sujeito 1, supervisor de produção: “[...] a princípio teve um grupo selecionado. Não teve como começar com todo mundo, então nós identificamos pessoas que tivessem mais facilidade para mudanças, para aceitar, para entender”.

Sujeito 2, membro de equipe: “O que foi diferencial do grupo de implementação foram as pessoas, parece que aquelas pessoas foram feitas pra fazer aquilo ali”.

Sujeito 3, membro do grupo de implementação: “Esse grupo foi primeiramente desenvolvido, tiveram vários treinamentos e foram eles que ministraram e desenvolveram os treinamentos para a população das fábricas.”

É possível observar, portanto, que o processo de implementação nas duas unidades produtivas foi iniciado pelo grupo de implementação. Assim sendo, os integrantes desses grupos foram retirados do próprio processo produtivo, e foram os primeiros a receber treinamento e a realizar os estudos para ajuste do sistema.

As equipes eram compostas, desde de supervisores de produção, até membros de equipes, porém, conforme ressaltado pelos empregados, esse grupo teve algumas dificuldades, principalmente no início do processo.

Seguem alguns exemplos das dificuldades ressaltadas pelos membros da equipe de implementação:

Sujeito 1, membro da equipe de implementação: “A nossa dificuldade foi de falar muito, você tirou muitas pessoas da zona de conforto e você começou a ser um chato dentro da fábrica. Hoje a manufatura enxuta tem um respeito muito grande dentro da fábrica, mas no início foi difícil”.

Sujeito 2, membro da equipe de implementação: “No começo era só briga com a gente, com o time que estava implementado, nós éramos os chatos da fábrica. Por que na cabeça deles era o seguinte: “isso é mais uma ferramenta que está vindo, daqui a pouco vai embora, vamos deixar esse pessoal falando, falando e daqui a pouco eles voltam para a linha e acabou”. E, até então, éramos os chatos da fábrica”.

Sujeito 3, coordenador de equipe e membro do grupo de implementação: “Eu acho que contribuí 120% do meu tempo, do meu sangue, da minha garra. Porque esse grupo que ajudou a implementar desde o começo, que está sofrendo até hoje, sem demagogia, é um grupo forte, que absorveu legal mesmo o que é a

manufatura enxuta, [...]”. “[...] o grupo que começou apanhou muito, foi judiado, chorou um monte de gente, mas cresceu bastante, e eu acho que, se todo mundo tivesse tempo de passar por esse processo, como nós passamos, aprenderiam bastante”.

Sujeito 4, coordenador de equipe e membro do grupo de implementação: “A maneira que foi feita, no início, nós tínhamos um pouco de dúvida, até mesmo por falta de conhecimento”.

De acordo com os itens abordados, no início do processo de implementação o grupo responsável pelas mudanças não foi aceito pelas equipes; porém, com o desenvolvimento das etapas, elas criaram uma certa dependência em relação a ele.

Sujeito 1, supervisor de produção: “Esse grupo ficou responsável por realizar o trabalho como um todo, deu início à implementação, e eu tinha um representante em cada time de trabalho”.

Sujeito 2, supervisor de produção: “Se eu disser que foi tudo totalmente feito pela liderança, seria contra o que eu disse sobre a formação do grupo, porque esse grupo que foi formado no início fez esse trabalho”.

Sujeito 3, membro da equipe de implementação: o próprio grupo de implementação da manufatura enxuta, deu um suporte bem forte lá em baixo, para passar os conhecimentos para o coordenador explicar no time, porque, às vezes, como o coordenador tinha muitas dúvidas, o time dele então nem se fala, precisava da ajuda desse time.

Além de ser atribuída a responsabilidade da implementação das novas práticas ao grupo de implementação, também foi observada, pela amostra estudada, a presença de um dos elementos que compõem a cultura, o herói, como uma forma de exemplo de conduta a ser seguido. Essa figura de herói é representada pelo líder das equipes de implementação em ambas as unidades.

Seguem algumas abordagens realizadas por indivíduos pertencentes às equipes de implementação:

Sujeito 1, coordenador de equipe e membro do grupo de implementação: “[...] ele conseguiu direcionar o que tinha que ser feito. Acho que ele é uma pessoa que vai ficar marcada por muito tempo, que conseguiu o objetivo dele”.

Sujeito 2, membro de equipe: “[...] ele é como uma lenda, que, quando ele saiu, muita gente chegou a questionar: “Será que a

gente vai conseguir viver sem ele?”. “Ele era muito inteligente, ele pegava um papel, abria o leque, não parava e ia escrevendo. Era uma lenda, não trabalhei com ele, mas ficou marcado para muitas pessoas”.

Sujeito 3, membro da equipe de implementação: “Apesar de tudo e de todos os problemas que tiveram, eu nunca tive nada contra, ele que começou tudo, ele que deu início, a maneira que ele trabalhava, ele que deu o pontapé inicial. Quando foi organizar o treinamento que simula um ambiente de manufatura enxuta, nós víamos o empenho, a dedicação, toda a preocupação em cada detalhe, em tudo o que ele fazia”.

Sujeito 4, membro de equipe de implementação: “Ele foi uma pessoa que deu força pra continuar isso aqui, porque se estivessem outras pessoas que estavam no começo, nós não teríamos ido pra frente”. “Nós conseguimos esse suporte e, mesmo depois, quando ele saiu, como já estava tudo implementado, foi só manutenção”.

Sujeito 5, membro de equipe de implementação: “[...] esta pessoa foi muito forte aqui, ela tinha muito conhecimento, conhecia as ferramentas como qualquer outra pessoa. Eu aprendi muito com essa pessoa que, infelizmente, não está mais aqui entre nós. Era surpreendente como ele expunha o trabalho, a vontade que ele tinha era até demais, e as pessoas não entendiam a maneira da colocação, por seu entendimento ser muito grande, as pessoas ficavam até assustadas, porque não conheciam a ferramenta, do nível da diretoria e gerência, não tinham entendimento e, quando as pessoas não têm entendimento, elas ficam com um pouco de medo. Eu aprendi muito com essa pessoa e eu tentei absorver o máximo de conhecimento que ela tinha, e me marcou demais.

Alguns valores descritos pelos empregados, como pode ser observado nas entrevistas, são: determinação, inteligência, profissionalismo, conhecimento técnico e necessidade de ser político. Essas características compõem o conjunto de valores que os membros da equipe de implementação acreditam ser relevantes para a condução das práticas da manufatura enxuta.

Dificuldades/Resistências

Nessa subclasse são abordadas as principais dificuldades apresentadas no início da implementação do novo sistema produtivo, bem como algumas resistências

ao processo de mudança.

Seguem exemplos de discursos:

Sujeito 1, membro da equipe de implementação e atual coordenador de equipe: “A maior dificuldade foi começar a mexer com aquelas pessoas que estavam na zona de conforto. As pessoas não queriam melhorar, não queriam usar um processo de melhoria com elas. Nós começamos a implementar a manufatura enxuta e tinha muita restrição. Tinha que ter muita negociação, muita calma, porque, realmente, as pessoas eram um pouco agressivas, tinha que ter muita calma e saber ouvir quais as dificuldades que elas estava sentindo”.

Sujeito 2, supervisor de produção: “[...] a liderança não estava preparada para poder esclarecer as dúvidas, era quando começava a ter muita resistência, e a liderança, ao invés de procurar conhecimento para poder resolver o problema, eles também começavam a ficar resistentes”.

Sujeito 3, membro da equipe de implementação: “O impacto maior que teve em todos da liderança, na época, acredito eu, foi exatamente esse, mexer no que estava quieto naquela hora para mudar uma cultura, e nós não sabíamos que mudança era, porque chegaram e disseram “vamos fazer”, acredito que nem a supervisão captou na hora e nem quis se inteirar sobre qual seria a melhoria em estar se diminuindo um time, a quantidade de pessoas”.

Sujeito 4, membro da equipe de implementação: “A dificuldade foi o pessoal aceitar as mudanças, a própria supervisão não concordava, não aceitavam mudanças, o coordenador de equipes também não entendiam, eles achavam que era tudo besteira, tudo era bobagem. Mais difícil foi convencer, principalmente a liderança”.

Portanto, a maior dificuldade apresentada pela amostra estudada foi a resistência apresentada pelos empregados e, principalmente, pela liderança, destacando-se a dificuldade que esses indivíduos apresentaram para “sair de sua zona de conforto” e aceitar as novas práticas.

Outro aspecto destacado foi a dificuldade apresentada pelo grupo de implementação, pois, além de não terem um conhecimento técnico adequado, os membros do grupo acreditavam não terem realizado o processo de maneira adequada, assim contribuindo para essa resistência.

A equipe de implementação, em alguns momentos, agiu de forma mais

agressiva para realizar o processo de implementação das ferramentas. Vejam-se os exemplos abaixo:

Sujeito 1, membro da equipe de implementação: “Nós tínhamos dificuldades também, não era perfeito. A gente não chegava lá de uma maneira adequada, tinha que ser pouco mais maleável. Muitos anos assim, as dificuldades vieram dos dois lados, mas hoje eu acho que a fábrica entendeu a manufatura enxuta”.

Sujeito 2, membro da equipe de implementação: “[...] tiveram outras dificuldades também, às vezes você ter que implementar uma coisa sem recurso, você não tem condição e você acaba querendo fazer na marra, não tem jeito, mas o processo exige que você faça na marra, então isso também acaba sendo mal feito, você não consegue fazer bem feito, mas eu acho que o pior de tudo foi isso”.

Sujeito 3, membro da equipe de implementação: “Se tivesse sido falado de outra maneira, estaríamos anos luz à frente, pois chegou de maneira muito agressiva, isso chegou e tinha que ser feito, como muitas coisas que tem na fábrica, que já está bem melhor, mas ainda acontece de vez em quando, é que a pessoa quer fazer uma mudança, mas ela quer impor a mudança, não quer discutir, não quer ver aonde vai impactar, é assim, vamos fazer e depois nós vamos tirando as rebarbas para poder melhorar...”.

Portanto, conforme o ponto de vista de alguns integrantes da equipe de implementação, o processo, no início, foi imposto e, como os empregados já não entendiam o real propósito da manufatura enxuta, esse fator também contribuiu para que aumentasse a resistência às novas práticas.

Outro item importante diz respeito à crença dos empregados de que as novas práticas seriam apenas um modismo, e não um processo importante para a sobrevivência da empresa. Por exemplo:

Sujeito 1, membro da equipe de implementação e atual supervisor: “A dificuldade maior foi convencer as pessoas de que não era uma moda, não era mais um modismo que estava chegando, não era coisa que vinha pura e simplesmente para prejudicar o trabalhador”.

Sujeito 2, membro do grupo de implementação: “[...] a implementação não veio como sobrevivência, veio como algo que tinha que ser feito, imposto, por isso que demorou tanto para chegarmos onde estamos hoje.”

Dessa forma, conforme a amostra estudada, a demora na obtenção dos

resultados foi ocasionada pela resistência dos empregados em aceitar as mudanças. A falta de adesão à implementação do novo processo foi causada também pela falta de clareza da real necessidade de alteração do sistema produtivo.

Mudança Cultural

Nessa última subclasse é abordada a mudança de pensamento em relação à implementação da manufatura enxuta e a sua importância para a competitividade da empresa no mercado. Vejam-se alguns exemplos

Sujeito 1, membro da equipe de implementação: “A manufatura enxuta foi sendo passada como uma ferramenta nossa, que está aqui há muitos anos e as pessoas não entendiam. Acho que foram entendendo de acordo com que a fábrica foi andando junto com a manufatura enxuta”.

Sujeito 2, supervisor de equipe: “As pessoas até não gostavam muito daquilo, mas a gente começou a perceber isso, e com o tempo algumas pessoas foram entendendo que o negócio era para melhor, foram entendendo qual era o espírito da coisa, eles começaram a soltar-se mais, a participar mais, a dar mais idéias, a sugerir mais coisas, “olha isso está assim, não está legal desse jeito, eu faço assim, meu parceiro de noite faz diferente, porque será que eu não posso fazer como ele?. Então começaram a surgir esses tipos de discussões, e eu acho que as pessoas mudaram.”

Segundo o ponto de vista de alguns empregados, hoje a fábrica entendeu o propósito da manufatura enxuta; no início, porém, conforme já observado, eles não entendiam a razão de tanta mudança. Além disso, para os líderes e membros de equipe, a responsabilidade sobre a implementação da manufatura enxuta era exclusiva do grupo de implementação. Hoje essa percepção se modificou.

Sujeito 1, coordenador de equipe, membro do grupo de implementação: “Até uns dois anos atrás quem era responsável pela manufatura enxuta eram as pessoas que estavam no grupo e na cabeça das pessoas, eles eram a manufatura enxuta, “fala com a manufatura enxuta, foi a manufatura enxuta quem mandou”. Agora não, já está tendo uma responsabilidade maior, ainda existe uma coordenação, mas só para dar novas ferramentas, ajudar, dar apoio, mas a manufatura enxuta mesmo é do chão de fábrica, tem que ser do gerente, tem que ser do supervisor, tem que ser do coordenador de equipe, tem que ser do operador, ainda está difícil essa cultura, mas bem melhor do que era há dois anos atrás”.

Também há um certo descontentamento de alguns empregados quanto à demora na obtenção de resultados, em relação ao que acontece em outras unidades. Abaixo, um exemplo desse discurso:

Sujeito 1, coordenador de equipe, membro da equipe de implementação: “Se no Brasil demoramos muito para ver o resultado e muitas vezes nem chegamos a ver o resultado, no Chile eu vi em questão de três meses”.

Essa foi a segunda maior classe obtida, e os indivíduos pertencentes à segunda unidade produtiva, com escolaridade de segundo grau ou ensino fundamental, têm os discursos mais próximos dessa classe.

Conclusão da Classe 3

A terceira classe discorre principalmente sobre a atuação da liderança e da equipe de implementação no processo de estabelecimento do novo sistema produtivo.

Assim, foi relatado que houve uma resistência muito grande por parte dos empregados e principalmente da liderança, em aceitar as novas práticas.

Esse fato encontra explicação nos estudos de Schein (1999), que afirma que a cultura organizacional é difícil de mudar, pois, por ser estável, ela representa o aprendizado acumulado de um grupo, bem como as formas de pensar, de sentir e, principalmente, de ter consciência de seu sucesso. Portanto, os empregados e a liderança sentiam confiança nas práticas anteriores, porque já tinham obtido sucesso, ou seja, essas eram as crenças corretas.

Além disso, segundo Schein (1999), essa resistência também pode ter sido ocasionada pela combinação de vários medos, por exemplos: medo da incompetência temporária, ou seja, não saber mais realizar a operação que há anos vinha fazendo, devido à implementação do trabalho padronizado; medo de ser

punido pela incompetência, o que pode ser também percebido nos depoimentos que referem que a liderança é reconhecida como tendo uma postura autoritária; o constante medo das demissões; e, por último, o medo de deixar de ser membro do grupo.

Além desses aspectos, Schein (1999) afirma que, se o indivíduo é confrontado com a necessidade de desaprender e reaprender, poderá ocorrer a resistência para proteger sua posição, sua identidade, e para continuar a fazer parte do seu grupo.

Já se observou, neste trabalho, que, com a implementação da manufatura enxuta, a liderança percebeu que houve perda de poder, principalmente quanto às informações, que antes eram restritas e que, com o novo sistema, eram divulgadas a todos. Isso gerou uma certa resistência da liderança quanto ao processo, pois ela teve o intuito de proteger sua própria posição de poder.

Outro item relevante, nesta análise, foi a transferência de responsabilidade pelas atividades de mudança para a equipe de implementação. Essa situação remete a considerações sobre a cultura nacional. Para a compreensão desse aspecto, também devem ser levadas em consideração as características da cultura nacional.

Segundo Barros e Prates (1996), um dos traços culturais da cultura nacional é a transferência de responsabilidade, pois, se o poder não está com o líder, por consequência não é este que toma a decisão, e a responsabilidade é transferida.

Como a liderança não conhecia as técnicas e os novos processos da manufatura enxuta, não detinha o poder de decisão das atividades de implementação; portanto, entendeu que a responsabilidade não era sua.

Essa resistência pode também ter sido influenciada por outra característica do sistema cultural nacional, que é a postura de espectador. Conforme os estudos de Barros e Prates (1996), a postura de espectador é proveniente dos traços de

Concentração de Poder e Paternalismo. Como características desse traço cultural apresenta-se o baixo senso crítico, ou seja, a incapacidade da liderança em opinar sobre a importância de um novo sistema produtivo cujo objetivo seria aumentar a competitividade da empresa.

Conforme também observado, não houve o apoio da alta liderança para que a implementação acontecesse, o que dificultou ainda mais que as idéias fossem aceitas pelos demais níveis. Sabe-se, conforme os estudos de Schein (1999), que o papel do líder é essencial para o processo de aprendizagem; portanto, nada de novo se aprende se os líderes não o fizerem.

Essa busca de apoio da liderança, segundo Kotter, *apud* Vendramini (2000), é referente à necessidade de adaptar a cultura organizacional a um ambiente mutável por meio da liderança. De fato, cabe ao líder o desenvolvimento e o estabelecimento de uma cultura capaz de se adaptar a tais mudanças.

Schein (2004) afirma que a cultura é o resultado de um complexo processo de aprendizagem que é parcialmente influenciada pelo comportamento da liderança. Para que a implementação ocorresse, existia a necessidade da atuação de todos os níveis de liderança, para apoiar as necessidades do grupo de implementação e para reduzir a ansiedade gerada nas pessoas pelas mudanças.

Neste caso, quem fez as estratégias foi o grupo de implementação. Além disso, o real objetivo da implementação não foi devidamente entendido pelos grupos, e até mesmo pela liderança, que não sabia explicar a necessidade das mudanças.

Segundo os estudos de Liker (2004), a principal responsabilidade do líder na manufatura enxuta é desenvolver as pessoas; porém, em vez disso, os próprios líderes não apoiaram o novo processo e, por consequência, se os diretores não aprovavam, todos os demais líderes, de uma certa maneira, já demonstravam

resistência.

A liderança, por não acreditar no processo, influenciou negativamente o início das atividades de implementação. Assim, os resultados demoraram mais tempo para aparecer, o que também prejudicou o processo.

Outro aspecto a ser observado foi a rigidez da equipe de implementação durante o processo. Nessa organização prevalece o poder da autoridade, ou seja, a imposição de quem detém o poder.

De acordo com os estudos de Barros e Prates (1996), ocorre que a força militar e o poder racional-legal criaram uma cultura de concentração do poder que é baseada na hierarquia/subordinação, e a máxima “Manda quem pode, obedece quem tem juízo” prevalece. Assim, ao encontrar resistência, principalmente da liderança, a equipe de implementação agiu de forma autoritária, impondo o estabelecimento do trabalho padronizado.

Segundo os estudos de Liker (2004), realizar um trabalho de maneira padronizada que seja imposto por alguém pode gerar resistências e atritos entre líderes e empregados. Se for estabelecida uma certa flexibilidade no processo, para que os empregados possam expor suas idéias, essa atividade dará mais força e poder para esses indivíduos, facilitando o próprio processo.

No início, tanto os empregados da fábrica, como a equipe de implementação, não conseguiram estabelecer tal harmonia, contribuindo mais uma vez para criar resistências ao processo.

Em referência ao grupo de implementação, ocorre a presença da figura do herói, que, conforme a definição de Hofstede (1991), pode ser uma pessoa viva ou falecida, real ou não, porém percebida pelo grupo como tendo características altamente valorizadas e que, por isso, serve como modelo de comportamento a ser

seguido.

Como pode ser observada, nas duas unidades essa figura do herói foi destacada como um modelo a ser seguido, e as principais características desse líder foram a inteligência, a determinação e a disciplina.

De acordo com os estudos de Barros e Prates (1996), de uma certa forma o brasileiro busca um líder que seja forte, centralizador, e até mesmo radical e autoritário, um líder que saiba guiar suas atividades.

Os grupos de implementação encontraram nessa figura de líder alguém que pudesse ser forte para administrar os obstáculos e resistências da fábrica, centralizando nele todas as ações a serem tomadas.

A trajetória da manufatura enxuta, no discurso dos funcionários, passou pelas dificuldades e resistências advindas de problemas de comunicação e de falta de apoio das lideranças, pelo papel desempenhado pelo grupo de implantação e pelo surgimento de líderes fortes que se transformaram em figuras lembradas como heróis.

A mudança foi realizada lentamente, à medida que os empregados percebiam os benefícios da nova sistemática.

Classe 4 – Fatores Humanos antes e após a implementação

Na quarta classe, são descritos aspectos sobre a liderança e o processo de comunicação antes e após a implementação da manufatura enxuta, bem como os itens referentes ao processo de desenvolvimento das pessoas.

Na Figura 9 pode ser observada a representação gráfica dessa classe.

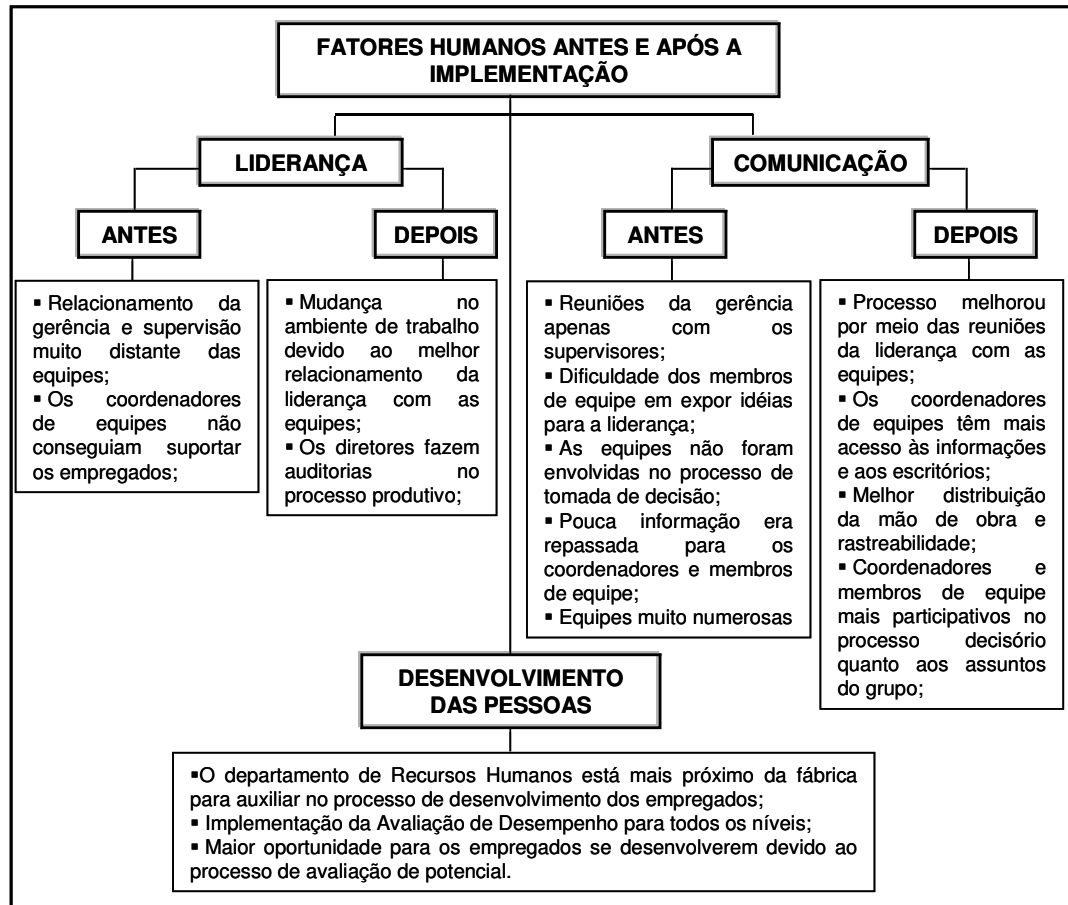


Figura 9 - Representação Classe 4

Dessa forma, essa classe é constituída de três subclasses:

- Liderança;
- Comunicação;
- Desenvolvimento das Pessoas.

Liderança

Nessa subclasse, aborda-se o relacionamento da liderança com as equipes de trabalho, antes e após o novo sistema produtivo.

Foi ressaltado que, antes da implementação da manufatura enxuta, os supervisores e gerentes tinham um relacionamento muito restrito com as equipes, e

que, muitas vezes, os funcionários não conheciam esses líderes, devido ao pouco envolvimento. Vejam-se alguns exemplos desse aspecto:

Sujeito 1, coordenador de equipe e membro do grupo de implementação: “[...] raramente os supervisores passavam na área, isso ficava por conta do coordenador de equipe mesmo, alguns operadores nem sabiam quem era o supervisor, porque não o viam, ainda mais no nosso turno, o segundo turno, dava uma horinha e eles escapavam [...]”.

Sujeito 2, supervisor de produção: “Quanto à gerência, a gente raramente tinha contato, a gente praticamente nem conhecia. Se você perguntasse o nome do gerente para algum funcionário, ele não saberia dizer. Diretor, então, “Deus me livre”, a gente tinha muito mais medo dos líderes do que respeito e do que trabalho em equipe com ele”.

Além desse fator, o coordenador de equipe não tinha condições de oferecer um adequado apoio à equipe, devido à falta de disponibilidade de tempo.

Sujeito 1, membro de equipe: “O coordenador de time não tinha condição de saber a necessidade de cada membro de time, saber as dificuldades, quais problemas estão passando naquele dia, se está num bom dia ou em um mau dia”. “Ele não conseguia ter foco no time, era time muito grande, e, quando faltavam pessoas, ele tinha que descobrir a pessoa que faltou no time e colocar alguém para cobrir, era uma descoberta mesmo, uma mágica”.

Após a implementação da manufatura enxuta, foi ressaltada, na amostra entrevistada, uma mudança do ambiente de trabalho, por meio também do melhor relacionamento da liderança com os membros de equipe.

Atualmente, os diretores estão mais próximos dos processos produtivos, inclusive realizam auditorias quanto aos processos nas áreas de equipes.

Seguem discursos sobre esse fato:

Sujeito 1, membro da equipe de implementação: “[...] o ambiente de trabalho mudou bastante, sim, principalmente o coordenador de equipe com os membros de equipe e a própria supervisão. Quando eu entrei aqui, a gente mal via o supervisor, gerente, a gente nem conhecia, agora não, o supervisor vai até a equipe, conversa, mudou bastante”. “[...] os diretores, hoje, participam dos processos de inspeção de auditoria, estão mais próximos da área produtiva”.

Sujeito 2, supervisor de produção: “A supervisão está muito mais próxima dos funcionários, os coordenadores de time têm acesso aos escritórios, os diretores, hoje, participam dos processos de inspeção de auditoria, estão mais próximos da área produtiva”. “Isso fez com que o ambiente ficasse um pouco mais tranquilo, na medida em que você confia mais nas pessoas, passa a ter maior respeito pelas pessoas, as pessoas começam a se sentir mais responsáveis com aquele pedacinho de área, pela parte que cabe a elas no processo produtivo”.

Portanto, após o estabelecimento das novas práticas do sistema produtivo por exemplo, a auditoria de processo, que é realizada desde o diretor até o nível de coordenador de equipe, houve uma mudança na conduta da liderança, tendo os próprios membros da equipe percebido essa importante mudança.

Comunicação

Nessa subclasse podem ser observados os aspectos de comunicação antes e após a implementação da manufatura enxuta.

De acordo com os discursos apresentados, antes da implementação do novo sistema produtivo a comunicação existia apenas entre a gerência da fábrica e a supervisão. As informações sobre o negócio ou demais itens de impacto ao processo produtivo eram disseminados apenas até o nível gerencial. Abaixo, alguns exemplos desse aspecto:

Sujeito 1, membro de equipe: “Chegava a informação somente pelo encarregado e não tinha acesso direto, ele não conhecia bem a parte dele, ele conhecia os registros. Não tinha uma comunicação aberta como é hoje, os funcionários só ficavam conhecendo o supervisor através do coordenador de time, era assim, eu não conhecia meu supervisor para conversar com ele”.

Sujeito 2, membro de equipe: “Nós tínhamos dificuldades porque os times eram grandes demais. Nós tínhamos um tipo de reunião para falar de segurança, de qualidade, naquela semana ou mês. Todo mundo reunia-se, por exemplo, na “salinha” do gerente, as pessoas chegavam e o supervisor pegava uma banqueta e subia, o coordenador de time não tinha como saber se o time dele estava lá, se estava entendendo, não tinha condição de perguntar, o que você

entendeu, por que as coisas passadas eram importantes. “[...] o coordenador de time não conseguia o foco no time dele, tinham pessoas que dormiam e não davam atenção.

Sujeito 3, supervisor de produção: “Coisas que hoje você discute com membros do time, eu lembro que, logo que fui promovido, que tinham informações que o gerente fazia uma reunião com a supervisão e pedia pelo amor de Deus para a informação não sair dali, e hoje é uma coisa que você discute com o membro do time, então, eu acho que essa comunicação ajudou muito, porque todos têm consciência daquilo que têm que fazer”.

O processo de comunicação às equipes não era adequado, pois até mesmo os coordenadores de equipe tinham pouco acesso às informações. Além disso, fisicamente, as equipes eram muito grandes, o que prejudicava ainda mais o processo de comunicação. Dessa forma, os membros de equipe tinham dificuldade para expor idéias e falar dos problemas com a própria liderança.

Outro aspecto observado é que as equipes não eram devidamente envolvidas no processo decisório das ações que seriam tomadas, conforme o discurso da amostra estudada:

Sujeito 1, supervisor de produção : “[...] se ocorresse um problema com o fornecedor era uma coisa que o membro de equipe nunca discutiria naquela época, hoje o próprio coordenador de equipe pode decidir se pára ou não de montar uma peça em função de algum problema”.

Após o estabelecimento do novo processo e de suas novas práticas, houve, de acordo com o ponto de vista dos empregados, um aprimoramento no sistema de comunicação, por meio do estabelecimento de reuniões regulares com as equipes e seus líderes.

Hoje, os coordenadores de equipe têm mais acesso a informações, obtendo mais facilidades para o fluxo dos processos e para as tomadas de decisão. Conseqüentemente, têm mais autonomia.

As equipes possuem melhor distribuição da mão-de-obra, ou seja, as equipes

são bem menores, se comparadas com as equipes do processo anterior. Essa diminuição das equipes melhorou o fluxo das informações.

Seguem discursos dos empregados:

Sujeito 1, supervisor de produção: “Eu acho que hoje nós estamos em um nível um pouco melhor, com as reuniões mensais, com o maior contato com o time, com a supervisão, coordenadores de time, gerência mais envolvidos no processo de implementação”. Eu acho que está bem melhor, o processo está vindo tanto de cima para baixo quanto de baixo pra cima, as idéias do time estão sendo levadas em consideração também”.

Sujeito 2, supervisor de produção: “E hoje nós temos a reunião mensal dos times, que é uma reunião extremamente importante, que é um momento que nós temos para passar para o time como foi o nosso desempenho durante o mês anterior e buscar ações e idéias do próprio time para que a gente possa melhorar”.

Portanto, as práticas adotadas pela liderança após a implementação do novo sistema produtivo, em relação ao envolvimento com as equipes de trabalho e à nova sistemática de comunicação, proporcionaram um melhor ambiente de trabalho para todos os níveis.

Desenvolvimento das Pessoas

Essa última subclasse discorre sobre o processo de desenvolvimento dos empregados antes e após a implementação da manufatura enxuta, bem como faz um breve relato sobre a relação da área de Recursos Humanos com as área da manufatura.

De acordo com a amostra estudada, a área de Recursos Humanos está muito mais atuante nas necessidades das unidades, para auxiliar no processo de desenvolvimento dos empregados, apoio que, no passado, não acontecia adequadamente.

Seguem discursos dos empregados sobre este fato:

Sujeito 1, supervisor de produção: “Nós tínhamos pouco contato com Recursos Humanos, eu acho que era muito distante, ou seja, quando você tinha um problema muito grande, alguma coisa que você precisava pedir um socorro, você nunca tinha ninguém do RH no chão de fábrica também”.

Sujeito 2, coordenador de equipe: “Quanto ao departamento de Recursos Humanos, hoje os processos são bem suportados, se uma pessoa faz uma avaliação de potencial e não passa, ela tem a oportunidade de se desenvolver através do programa de desenvolvimento da competência, até mesmo depois, para os coordenadores de time. Eu acho que o departamento de Recursos Humanos tem dado bastante suporte. Por que vem do próprio RH o treinamento para nós fazermos aqui. Nós estamos participando de diversos treinamentos, existe um plano de desenvolvimento para as pessoas que precisam de um acompanhamento”.

Sujeito 3, coordenador de equipe: “E hoje, com a avaliação, você consegue sentar com o membro de time e expor para ele: “você está errando nisso e nisso”, e qual a função do coordenador e do supervisor? É de fazer um plano de ação para reverter aquele resultado. E, no final, o supervisor tem condições de chamar o empregado no próximo ano e falar para ele: “aqueles itens que você estava negativo e precisava desenvolver, foram feitos treinamentos e você não melhorou, ou, alguns itens você melhorou”. E hoje tem condições de passar esse *feedback* ao funcionário e desenvolvendo alguns planos de ação. O que no passado não tinha, às vezes a pessoa era demitida e nem sabia o porquê”.

Com a implementação da manufatura enxuta, houve a introdução de processos de avaliação de desempenho para os empregados horistas, conduzido pela liderança imediata dos empregados. Antigamente, apenas os empregados classificados como mensalistas participavam do processo de avaliação de desempenho.

Houve também o estabelecimento de programas de desenvolvimento das competências corporativas, por meio da avaliação de potencial e de treinamento, com técnicas de dinâmica de grupo para os cargos de supervisor de produção e coordenador de equipe, realizadas pela área de Recursos Humanos em conjunto com os líderes da manufatura.

Conclusão da Classe 4

A quarta classe discorre sobre a atuação da liderança e também sobre os

processos de comunicação realizados antes e após a implementação da manufatura enxuta.

Segundo os estudos de Freitas (2002), o processo de comunicação é um dos elementos essenciais no processo de criação, transmissão e cristalização da cultura de uma organização; portanto, para criar e manter a cultura, normas e valores devem ser afirmados e comunicados aos membros da organização de uma forma tangível.

Antes do processo de implementação das ferramentas da manufatura enxuta, as práticas de comunicação não eram apropriadas para que pudesse alcançar o principal propósito do novo sistema produtivo: atuar com um processo mais eficaz. Há necessidade da participação de todos os indivíduos, principalmente daqueles que atuam no processo produtivo, na busca da eliminação de processos que criem desperdícios, em todos os aspectos.

Para Liker (2004), um dos conceitos da manufatura enxuta é considerar o empregado como o recurso mais valioso, pois ele atua como um solucionador de problemas, e, por isso, precisa ter acesso às informações e ser ouvido, nas tomadas de decisão.

Quanto ao maior envolvimento da liderança no processo produtivo e, por consequência, à aproximação com as equipes de trabalho, os discursos reforçam outro aspecto necessário para a implementação das práticas da manufatura enxuta, que é chamado, por Liker (2004), como *Genchi Genbutsu*, ou “vá você mesmo e compreenda completamente a situação”.

Esse processo é de grande relevância, pois a liderança deve realmente entender os problemas e situações do processo produtivo. Além de demonstrar comprometimento perante os resultados, o líder deve atuar como um exemplo a ser seguido pelos demais níveis.

Classe 5 – Vantagens e Desvantagens dos Processos Produtivos

Nesta quinta classe são apresentadas as vantagens e desvantagens do processo produtivo anterior e as do novo processo produtivo, nas unidades estudadas.

Dessa forma, essa classe é constituída de duas subclasses:

- Manufatura Enxuta;
- Processo Produtivo Anterior.

A representação dessa classe pode ser observada na Figura 10.

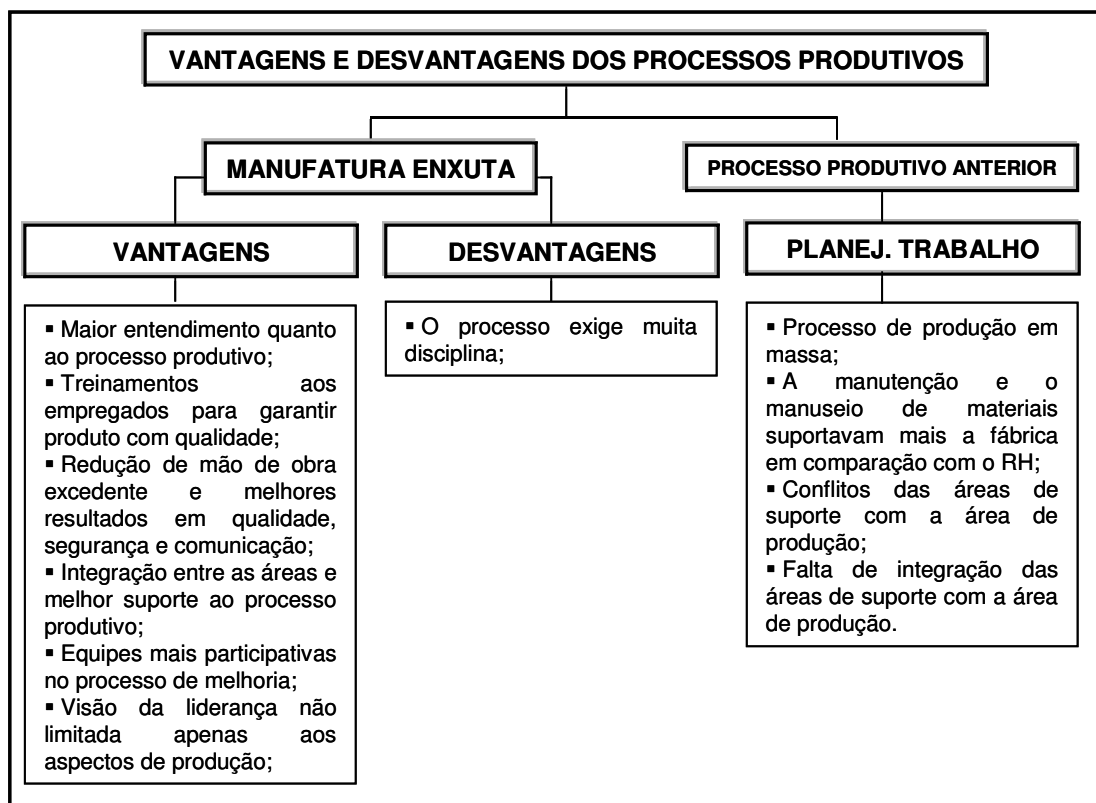


Figura 10 – Representação Classe 5

Manufatura Enxuta

A primeira subclasse discorre sobre as vantagens obtidas com a implementação da manufatura enxuta, de acordo com o ponto de vista dos entrevistados.

Os discursos dos empregados apontam as vantagens sobre o novo sistema produtivo.

São ressaltados como benefícios: o melhor controle e o entendimento dos membros das equipes quanto ao processo produtivo e uma melhor oportunidade de eles participarem com idéias e sugestões referentes à melhoria do sistema.

Sujeito 1, supervisor de produção: “E hoje não tem como ser diferente, porque hoje, quando a linha pára, o membro de time pergunta porque que está parada. Se você faz alguma reunião, por algum motivo, ele vai dizer: e o carro que está deixando de produzir, se passar dois carros na frente dele, que não é aquilo que está combinado com o controle de produção [...]”.

Sujeito 2, coordenador de equipe: “Hoje esta ferramenta é utilizada neste sentido, foge muito pouco do padrão. A comunicação ao time é o mais importante, são os times que dão a idéia de como vai ser feito, porque é o time que vai usar a ferramenta. Hoje está sendo utilizado infinitamente melhor do que quando ela foi iniciada”.

No último discurso há referência à utilização do trabalho padronizado, que atualmente é elaborado e revisado pelas próprias equipes; no passado, esse processo era determinado pelo departamento de engenharia.

Como vantagens, apontam-se o processo de desenvolvimento dos empregados nas técnicas da manufatura enxuta, por meio de programas de treinamentos, e melhor interação das áreas de suporte com a área de manufatura, além da melhor interação da liderança com as equipes de trabalho e o controle mais consistente sobre o processo produtivo.

Sujeito 1, membro da equipe de implementação: “Então, tinham diversos treinamentos que deram bastante suporte para as pessoas.” “Foi um processo que gradativamente fomos subindo degraus, porque não tinha nada, era uma fábrica antiga, todos os processos eram antigos, era uma planta *brown field* (fábrica antiga, que utilizava produção em massa). Tudo teve que ser do zero”.

Sujeito 2, coordenador de equipe: “[...] nós estávamos tentando desenvolver um sistema para controlar os torques da montagem. Tinha o pessoal da engenharia, qualidade, produção, manutenção, todas as áreas que são envolvidas para ter um trabalho legal. Até mesmo os gerentes participaram conosco para disseminarmos esse trabalho e levar pra frente”.

Outro aspecto destacado foi o melhor entendimento dos membros das equipes quanto ao processo produtivo, assim como as vantagens observadas com o novo sistema produtivo quanto à melhor produtividade das unidades, e também as desvantagens.

Sujeito 1, supervisor de produção: “Nós, supervisores, e até mesmo os coordenadores de time, temos mais informação do que é o negócio, hoje, não só produção, mas como está a qualidade, se o custo da área está legal, a visão do negócio se abriu muito, não esta só limitada em produzir carros. E isso trouxe ganhos para todas as áreas do processo produtivo”.

Sujeito 2, membro de equipe: “As vantagens foram os ganhos de produtividade, a manufatura enxuta atacou bem a questão da segurança, as pessoas tomam conta da própria segurança e a dos outros. Nos chassis, todo mundo usa capacete, se alguém for entrar sem o capacete, o pessoal já cobra e dá aquele gritinho: “Capacete!”. A qualidade também, a gente melhorou consideravelmente, na questão de ergonomia melhorou bastante, porque a manufatura enxuta implementou o rodízio, o pessoal pensava que tinha que ser no relógio, mas hoje a gente vê como fica melhor ergonomicamente e o *Mass relief* (parada da fábrica, de 12 minutos por período, para o pessoal ir ao banheiro) [...]”.

Sujeito 3, coordenador de equipe: “As vantagens são os resultados, conseguimos otimizar a fábrica, sem ter excesso de pessoas na área, conseguimos resultados de segurança e qualidade melhores, mais interface de comunicação. O pessoal consegue se comunicar melhor, tem muita oportunidade do pessoal dar opiniões e melhorar”.

Sujeito 4, supervisor de produção: “Vantagens: com a aplicação da manufatura enxuta, é possível obter melhores resultados em qualidade, redução de custos, criar um ambiente de confiança mútua entre os envolvidos no processo e maior produtividade. Quanto às desvantagens, não percebo nada que possa desabonar um processo de manufatura enxuta”.

Sujeito 5, membro de equipe: “Essa disciplina ainda não está no sangue, são vários fatores que não deixam isso acontecer. Essa disciplina é o defeito da manufatura enxuta, por enquanto”.

Sujeito 6, membro de equipe: “A desvantagem é: se não cumprir aquilo que foi combinado, pode gerar algum problema na produção, até mesmo um problema muito grande de mix, e não consegue manter, e aí tem algumas dificuldades, mas acho que não tem desvantagens”.

Com a implementação da manufatura enxuta, as vantagens observadas foram a redução da mão-de-obra excedente e melhores resultados nos processos de qualidade, segurança e de comunicação, bem como os ganhos em produtividade e redução de custos. Houve, também, melhor sincronismo e união entre as áreas

produtivas e indiretas, como a manutenção, o manuseio de materiais, a engenharia, os recursos humanos, entre outras.

Aquela equipe, que antigamente era necessária para apoiar a implementação do novo sistema, hoje não existe mais, pois a liderança aos poucos vem assumindo esse papel.

As equipes é que são responsáveis diretamente pelo processo de melhoria contínua, assim como foi baseado todo o sistema da manufatura enxuta, em sua essência. As melhores idéias surgiam das pessoas que executam as atividades. Uma desvantagem apresentada foi que esse processo exige muita disciplina. para ser colocado em prática.

Processo produtivo anterior

Esta subclasse discorre sobre aspectos do sistema produtivo anterior, o qual era utilizado nas duas unidades produtivas.

Seguem discursos enfocados principalmente na relação da produção com as áreas de suporte:

Sujeito 1, coordenador de equipe: “Você não via a área de Recursos Humanos dentro da fábrica, era muito distante. A manutenção sempre deu suporte, antes, tanto na manutenção, quanto no manuseio, havia conflitos, “passavam o macaquinho” (problema) para o outro, não tinha a maturidade de resolver juntos o problema, nós sempre víamos um querendo passar o macaco para o outro”.

Sujeito 2, membro de equipe: “Nós tínhamos pouco contato com a manutenção, acho que deixava a desejar um pouco o chão de fábrica, não existia nem o *andon* de manutenção, eles apenas vinham na fábrica quando era acionado pela supervisão, era muito difícil o coordenador de time acionar a manutenção, isso ocorria pela dificuldade de acionar a manutenção, e a manutenção não tinha conhecimento dos processos”.

Sujeito 3, supervisor de produção: “Isso levava a gente a ter vários problemas, e a área de manuseio, por exemplo, você é quem fazia o trabalho deles, e você não podia dar sugestões ou

até mesmo ajudar a até a melhorar o fluxo de abastecimento, ou excesso de material dentro da área, não tinha boa receptividade quando você tinha uma boa idéia para melhorar”.

Sujeito 4, supervisor de produção: “O gerente não autorizava a entrada, não podia passar perto. O manuseio de materiais tinha pouco contato, tinham atendimentos, mas não tinha uma relação forte, havia um estoque grande de materiais, não era nada controlado mesmo. Com RH não tinha contato nenhum”.

No processo produtivo anterior as áreas não eram adequadamente interligadas, o que prejudicava a capacidade de resposta do processo, bem como a produtividade e o processo de melhoria contínua do sistema.

Conclusão da Classe 5

A quinta classe discorre sobre as vantagens e desvantagens de adotar o sistema produtivo da manufatura enxuta, bem como sobre as dificuldades encontradas no sistema produtivo anterior ,quanto às áreas de suporte.

Assim, pode-se dizer que a manufatura enxuta não é mais observada como um modismo, como anteriormente apresentado, pois, pela percepção dos empregados, as mudanças já são percebidas pelos resultados do dia-a-dia, principalmente pela inter-relação entre todas as áreas, como: engenharia, manuseio de materiais, manutenção e recursos humanos.

Liker (2004) enfatiza que, para implementar a manufatura enxuta, não é suficiente apenas a aplicação de ferramentas, mas a estruturação de um sistema produtivo; portanto, as áreas de suporte, assim como os fornecedores, devem trabalhar como parceiros, caso contrário várias práticas não se tornarão viáveis.

Pode-se constatar que, com a implementação do trabalho padronizado, das

reuniões enfocadas em discussões com as equipes e também com as auditorias realizadas, inclusive pela alta liderança, propiciou-se a criação de um ambiente que estimula os membros das equipes a pensar em se desenvolver frente aos problemas.

Por meio da análise da causa, aplicando ações de contenção e iniciando um processo de *empowerment*, ou seja, atribuindo poder às pessoas, foi possível a melhoria do processo.

Apesar dessas melhorias, o processo atual ainda requer aprimoramentos, principalmente no que tange a manter a disciplina nas novas práticas, por exemplo, na velocidade da linha, pois o sistema será eficaz apenas se a estrutura da fábrica estiver condizente com suas necessidades. Caso contrário, existirão as ferramentas, como o Andon, porém, se não forem utilizadas adequadamente, elas apenas são adornos.

Classe 6 – Estratégia de Implementação

Na última classe são apresentados aspectos da estratégia de implementação da manufatura enxuta utilizada nas duas unidades produtivas.

Essa classe é constituída de três subclasses:

- Etapas do Processo;
- Papéis e Responsabilidades;
- Resultados;

Na Figura 11, pode ser observada a representação dessa classe.

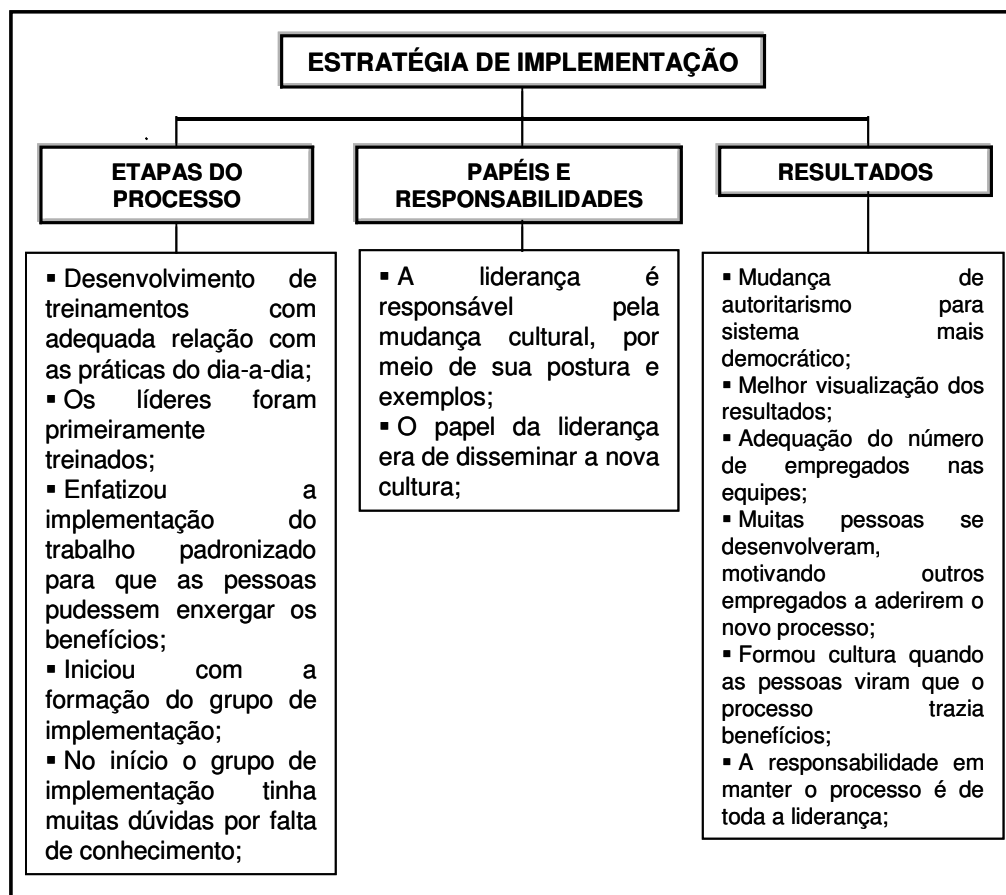


Figura 11 - Representação Classe 6

Etapas do Processo

Essa primeira subclasse discorre sobre as etapas utilizadas na implementação da manufatura enxuta nas duas unidades, principalmente quanto aos meios utilizados para a preparação da fábrica e também quanto ao desenvolvimento das pessoas para que ocorresse a implementação do novo sistema produtivo.

O processo de implementação foi iniciado com a formação do grupo de implementação, que foi formado por supervisores, coordenadores de equipe e membros de equipe das unidades, após um processo de seleção realizado pela própria manufatura.

No início, o grupo de implementação tinha muitas dúvidas quanto aos

processos e quanto ao modo de implementar as ferramentas, sendo esse fato considerado como uma dificuldade.

Seguem discursos dos empregados, sobre esses aspectos:

Sujeito 1, coordenador de equipe e membro da equipe de implementação: “A maneira que foi feita no início, nós tínhamos um pouco de dúvida, porque até mesmo por falta de conhecimento. A partir do momento que começamos a receber mais informações, começamos a conhecer mais a ferramenta, nós vimos que a coisa tinha que acontecer daquela maneira. No início, nós tivemos um pouco de dificuldade, por falta de informação [...]”.

Sujeito 2, coordenador de equipe e membro da equipe de implementação: “A partir disso, precisou-se formar um grupo para gerenciar esse novo processo, que foi formado por dois supervisores, que foram deslocados da supervisão para começar este grupo junto com um *adviser*, que veio para o Brasil”.

Sujeito 3, supervisor de produção: “Participavam desse grupo dois supervisores, esses dois supervisores fizeram um trabalho prévio de cronometragem na linha”. “Dentro dessa cronometragem foi percebido que havia uma oportunidade de realizar melhorias, de extrair algumas pessoas dos times, e, em cima disso, foram extraídas algumas pessoas e essas pessoas formaram um grupo”.

Foram desenvolvidos treinamentos teóricos com adequada relação com as práticas do dia-a-dia, com o intuito de facilitar o processo de aprendizagem e a assimilação das novas ferramentas.

O processo de mudança foi baseado nos processos educacionais, com utilização de treinamentos vivenciais, e o grupo de implementação foi primeiramente treinado.

Alguns exemplos:

Sujeito 1, coordenador de equipe e membro do grupo de implementação: “A partir daí começou a se fazer várias palestras. Nós tivemos vários cursos que não só foram teóricos, mas utilizamos exemplos que no dia-a-dia da pessoa que ela pudesse assimilar aquela teoria com a prática. Tivemos muitos exemplos práticos com cursos que fizemos com todo o nosso efetivo na organização, e as pessoas começaram a realmente enxergar o quanto era importante o processo de manufatura enxuta”.

Sujeito 2, coordenador de equipe e membro do grupo de implementação: “Isso começou a mostrar o quanto nós tínhamos que trabalhar com o foco voltado para a experiência diária, familiar,

profissional, para que as pessoas pudessem assimilar mais o conteúdo teórico, como o prático, na organização”.

Sujeito 3, coordenador de equipe e membro da equipe de implementação: “Muito treinamento, muitas conversações, nós aproveitávamos as paradas de linha, tudo que a gente pudesse utilizar para passar as informações, até mesmo usando exemplos de casa, para a pessoa absorver aquela informação. Eu acho que o fundamental de tudo isso foi a liderança, trabalhando junto aos times, as pessoas com informações. Eu acho que isso fez com que nós conseguíssemos adequar o processo de mudança, foram as informações”.

De acordo com o estudo realizado, houve muita resistência das pessoas quanto às novas práticas, principalmente da própria liderança. Por meio dos processos educacionais essa resistência foi gradativamente reduzida. Seguem exemplos desse fato:

Sujeito 1, supervisor de produção: “Nós começamos a conversar com eles, passar treinamento primeiro para a liderança, e através desses treinamentos eles acabavam assimilando os conceitos”.

Sujeito 2, supervisor de produção: “E essas cabeças novas, essa mentalidade nova ajudou, mas teve resistência sim, por parte da liderança, em todos os níveis”.

No processo de disseminação do novo sistema produtivo, foi enfatizada primeiramente a implementação dos aspectos operacionais, com enfoque no trabalho padronizado, para que as pessoas pudessem enxergar mais rapidamente os benefícios e assim se comprometerem e aceitarem as mudanças, para depois serem trabalhados os processos culturais.

Abaixo, um exemplo do ponto de vista dos empregados:

Sujeito 1, supervisor de produção: “[...] o que precisava fazer era trazer para a prática, então nós focamos a base do trabalho de implementação foi toda na parte operacional, para que as pessoas pudessem enxergar quais seriam os benefícios, e depois começar a trabalhar a cultura”.

Vale ressaltar que, além dos treinamentos, o grupo de implementação também utilizou processos de monitoramento, ou seja, auditorias para verificação da

realização das práticas da manufatura enxuta. A intenção era diminuir gradativamente essas verificações, assim que as práticas já estivessem presentes no dia-a-dia.

Sujeito 1, supervisor de produção: “[...] para estabelecer uma cultura organizacional voltada para manufatura enxuta, tem uma série de ferramentas que praticamente você não utiliza, tem uma série de inspeções que você faz para monitorar o sistema, que você acaba nem precisando fazer mais, porque a coisa está enraizada”.

Papéis e Responsabilidades

Nesta subclasse é abordado o papel da liderança no processo de mudança cultural.

Seguem exemplos:

Sujeito 1, supervisor de produção: “[...] a liderança, de uma forma geral, tem maior responsabilidade pelo sucesso desta empresa e tem um significado especial, pois são responsáveis diretamente pela mudança cultural através de exemplos e postura correta”.

Sujeito 2, supervisor de produção: “A participação da liderança era de disseminar esses conceitos, liderar pelo exemplo, mostrar para equipe dele que ele acreditava, que ele acreditava que era possível, que isso poderia trazer benefícios para a fábrica e para o ambiente de trabalho como um todo. Essa foi a parte da liderança, de disseminar, e hoje a responsabilidade está toda na mão da liderança. Tem controles que devem ser feitos pela liderança, a manutenção do sistema tem que ser feita pela liderança.

Conforme já observado, no início do processo de implementação da manufatura enxuta, essa não foi a postura adotada pela liderança, pois ela demonstrou ser resistente às mudanças.

Segundo os resultados, até o momento ainda existem líderes que não colocam em prática a filosofia do sistema.

Resultados

Nessa subclasse, são enfatizados os resultados observados pela amostra estudada, no que se refere à implementação da manufatura enxuta.

A liderança mudou seu estilo, saindo de um sistema de autoritarismo para um sistema mais democrático, e as novas práticas do sistema produtivo podem ter contribuído para esse processo.

Sujeito 1, coordenador de equipe: “No passado, nós tínhamos muitos líderes autoritários. A partir do momento que começou a entrar a nova ferramenta, nós vimos que a liderança mudou muito, ela passou do autoritarismo para a democracia. Tudo aquilo que eu falava no passado, que tinha que ser feito daquela forma, a partir do momento que eu comecei a trabalhar com a nova ferramenta não adiantava de nada, porque não é com autoritarismo, imposição, que você consegue alguma coisa”.

Muitos receberam a implementação de forma bastante aberta, e outros eram bastante resistentes, falavam que não daria certo, ou seja, colocaram obstáculos.

Hoje, observa-se que os empregados, em relação à implementação do novo processo, conseguem enxergar claramente os resultados positivos.

Sujeito 1, coordenador de equipe: “Começou a ficar mais claro para as pessoas, as máquinas, os recursos que eu uso para produzir o meu produto, seja ele qual for, então, acho que fica bastante claro para as pessoas que você está utilizando recursos, seja ele qual for, você está utilizando forma adequada, você não tem desperdício”.

Sujeito 2, coordenador de equipe: “No passado, antes da implementação, tinha uma desigualdade muito grande na organização, havia coordenadores de time que tinham em torno de 40 pessoas, tinham times grandes, fisicamente era totalmente desproporcional”. “Então, a partir do momento que nós começamos a trabalhar de forma enxuta, foi efetuada uma melhor de equação do *ratio* (tamanho da equipe), para o supervisor para o coordenador de time, e proporcionado para o membro do time a melhor condição de comunicação no passado, que é o que a gente mais precisava na organização”.

Sujeito 3, supervisor de produção: “E então, você implementa a ferramenta, faz o treinamento, e a pessoa que não acreditava começa a perceber que aquilo traz benefícios para ele, quando ele começa a perceber que traz benefício, você acaba formando uma cultura de uma forma, como consequência da atividade, do benefício que a atividade proporcionou, e aí hoje ele já não aceita que não tenha mais isso, ou seja, hoje é a cultura na fábrica, então a gente deu início por uma parte mais prática, trabalhando um pouco a cultura de alguma forma, e agora a gente já está com isso bem fortalecido”.

Como benefícios observados destaca-se a diminuição da quantidade de

empregados dentro das equipes, o que facilita a coordenação por parte dos líderes. Os empregados acreditam que, com a implementação desse novo processo, houve uma melhora significativa.

Outro item observado é quanto ao processo de desenvolvimento das pessoas, pois os empregados perceberam que, ao adotarem as novas práticas, eles tiveram mais oportunidades de se desenvolverem e se prepararem para assumir novos cargos.

Sujeito 1, coordenador de equipe: “[...] nós começamos a adequar o processo ao sistema manufatura e muitas pessoas se destacaram nos times, elas passaram a ser livres, ou seja, as competências que elas apresentavam diante do grupo, elas realmente passaram a se destacar e motivou muitas pessoas a também começarem a enxergar dessa forma, ou seja, se eu começar a trabalhar de uma forma bastante clara, transparente, bastante objetiva, com certeza eu vou chegar no objetivo que essas pessoas chegaram”. “Hoje, nós temos um sucesso muito grande, porque muitas pessoas que estão hoje como líderes, como coordenadores de time ou supervisores, realmente nasceram nessa época [...]”.

Portanto, esse fato contribuiu para que os empregados aceitassem o novo sistema e colocassem em prática a nova filosofia, por meio de sua postura.

Conclusão da Classe 6

Essa classe aborda algumas etapas do processo de implementação da manufatura enxuta, bem como o papel e a responsabilidade da liderança nessa etapa e o resultado observado pelos empregados.

De acordo com os estudos de Schein (1999), o processo de mudança cultural requer a utilização do conceito de sistema paralelo, ou a chamada área piloto que, a partir desse momento, faz surgirem os comitês de mudança.

Assim, houve a criação desse comitê, que foi chamado de grupo de implementação. Esse grupo foi constituído de líderes e de membros de equipe. A

liderança das unidades não apoiou adequadamente as ações dessa equipe, prejudicando, assim, a ação e a obtenção rápida dos resultados, pois, nos momentos de desequilíbrios, conforme a explicação de Schein (1999), a liderança precisava estar presente para tornar esses momentos menos dolorosos. Neste caso, a liderança das unidades não apoiou o início das atividades.

Segundo os estudos de Schein (1999), os programas de mudança transformadora devem seguir as etapas educacionais, para que possam ser eficazes. Entre essas etapas há a criação de uma visão positiva pela liderança e, conforme os resultados apresentados, a liderança, no início, não auxiliou na disseminação desse novo processo.

Schein (1999) também reforça que, para haver um processo de mudança, ele deve ser baseado na aplicação de treinamentos formais, para que sejam transmitidas as novas maneiras de pensar e desenvolver habilidades. É possível, também, buscar treinamentos informais e em grupo, para criar certezas no grupo.

Esses passos foram seguidos pela equipe de implementação, que aproveitavam todas as oportunidades para realizar os processos educacionais. A equipe de implementação atuou como um grupo de apoio para os membros das unidades, principalmente para sanar as dúvidas referentes às etapas do trabalho padronizado, segundo os relatos dos entrevistados.

Outro item a ser observado é que, por meio da obtenção de resultados positivos, os membros das unidades passaram a aceitar as novas práticas. Este fato pode ser explicado pelo fato de Schein (2004) afirmar que, caso os indivíduos percebam que as novas certezas o conduzirão ao sucesso, eles aceitam essas novas certezas.

A tática utilizada pelo grupo de implementação, de apontar as melhorias por meio da utilização do trabalho padronizado, demonstrou ser uma boa estratégia, pois foi mais fácil demonstrar a necessidade de mudança com resultados mensuráveis.

Essa mudança de atuação da liderança do sistema de autoritarismo para um sistema mais democrático pode ser explicada pela aplicação das novas técnicas do sistema produtivo.

A seguir serão ressaltados os resultados da pesquisa quantitativa realizada nas duas unidades produtivas.

5.2 Resultados - Questionário Hofstede

Uma amostra aleatória de 200 desses funcionários foi selecionada para esta pesquisa, sendo 139 da unidade 1 e 61 da unidade 2. A esses funcionários foi proposto um questionário baseado nas pesquisas realizadas por Hofstede e colaboradores (1990).

As questões são apresentadas na forma fechada, para uma escolha a partir de uma escala de Likert de 5 pontos.

São ao todo 36 questões sobre cultura organizacional, que foram construídas de modo a obter informações sobre as seis dimensões da cultura organizacional identificadas por Hofstede e colaboradores (1990). A distribuição das questões se fez da seguinte forma:

Dimensão 1 – Orientação para processos X Orientação para resultados: 9 questões

Dimensão 2 – Orientação para pessoas X Orientação para tarefa: 9 questões

Dimensão 3 – Paroquial X Profissional: 4 questões

Dimensão 4 – Sistemas Abertos X Sistemas Fechados: 6 questões

Dimensão 5 - Controle Fraco X Controle Rígido: 3 questões

Dimensão 6 – Normativo X Pragmático: 5 questões

Cada conjunto de questões é somado para se obter um escore geral para a dimensão correspondente e a média sobre todos os questionários foi calculada.

Foi utilizado um teste *t-Student* para verificar se as médias em cada unidade

eram significativamente diferentes (nível de 5%).

Foi constatado que não há diferença significativa entre as unidades.

As tabelas e figuras que seguem mostram os resultados obtidos para cada dimensão da cultura organizacional definidos por Hofstede.

Em todos os casos, a média foi calculada desconsiderando-se as não-respostas.

Dimensão 1 – Orientado para o processo X Orientado para o resultado

Essa dimensão é composta por nove questões, em uma escala de Likert com cinco pontos. O escore de um indivíduo, nessa dimensão, é obtido pela soma das respostas em cada questão.

Dessa forma, os extremos da escala encontram-se entre 9 e 45 pontos.

Na Figura 12, pode-se observar a distribuição das respostas na amostra estudada. A média das respostas dos indivíduos, nessa escala, é de 32,15

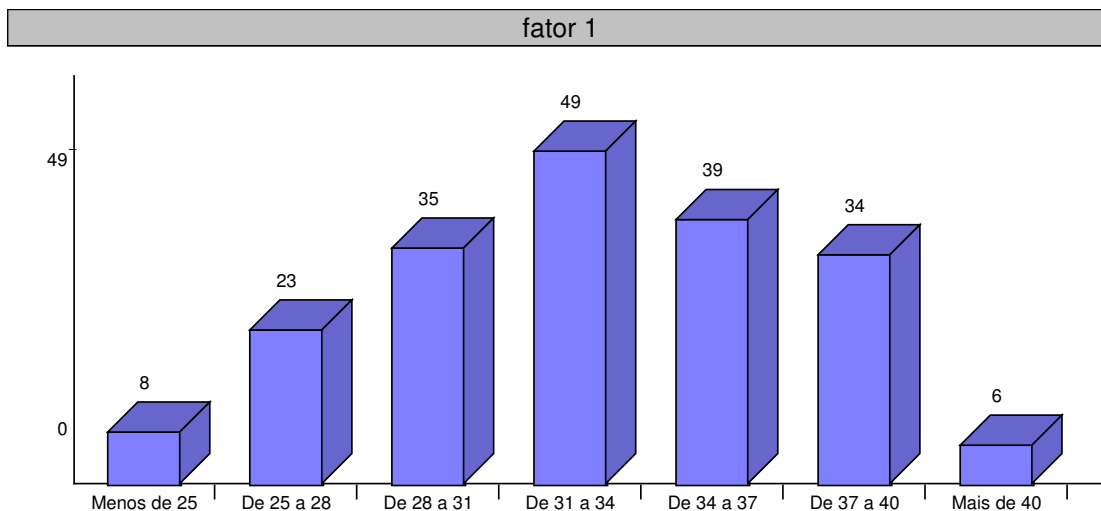


Figura 12 - Representação Gráfica Dimensão 1

No gráfico, há a indicação da quantidade de indivíduos com um determinado somatório nas questões apresentadas na dimensão estudada. Por exemplo, 8 indivíduos somaram menos de 25 pontos em suas respostas.

A fim de avaliar o resultado obtido, transformou-se essa escala, que varia de 9 a 45 pontos, em uma escala equivalente, variando de 0 a 100 pontos. Desse modo, o escore 9 da escala original é representado pelo escore zero, na nova escala, e o escore 45 da escala original é representado pelo escore 100, na nova escala.

Nessa nova escala, a média das respostas da amostra estudada é de 64 pontos, o que colocaria a empresa como orientada para resultados, pois 0 (zero) representa uma empresa totalmente orientada a processos e, quanto mais próxima de 100, uma empresa totalmente orientada a resultados.

Portanto, conforme os estudos de Hofstede (1991), em uma empresa orientada a resultado, os empregados sentem-se confortáveis em atividades não rotineiras, e cada dia de trabalho é percebido como trazendo novos desafios.

Além desse aspecto, o Brasil, segundo Hofstede (1991), apresenta-se como um país com considerável Aversão à Incerteza, tendo necessidade de estabelecer regras de comportamento. Para buscar a formalização, utiliza planejamentos de curto e médio prazo. Isso porque teme realizar planos em longo prazo, pois tem receio da incerteza futura.

As unidades produtivas, em uma análise geral, direcionam suas culturas focadas em resultados, ou seja, diferentemente da cultura focada em processo, em que as pessoas se percebem a si próprias como evitando riscos e buscando um ambiente rotineiro, despendendo um pequeno esforço para o trabalho.

Isso também pode ser observado na análise dos dados qualitativos, pois vários empregados reforçam a busca constante pelo objetivo de quantidade de carros produzidos, por exemplo. Essa afirmação pode ser observada no discurso de um empregado:

Sujeito 1, supervisor de produção: “Não existia nenhum tipo de comunicação, na verdade o nosso foco era muito voltado só para se produzir, a qualquer custo, tanto é que a preocupação com qualidade mesmo, eu vejo que é uma coisa assim um pouco recente, a gente tinha qualidade que ela era da produção, nós mesmos que medíamos a nossa qualidade”

Havia necessidade de constantemente estarem preparados para as mudanças, pois o ambiente era de grande mutação.

No discurso reproduzido abaixo, o empregado refere-se às pessoas que têm maior tendência de alcançarem mais sucesso na organização:

Sujeito 1, membro da equipe de implementação: “Pessoas dinâmicas, pró-ativas, que sabem conversar, que tem interesse, que buscam sempre o melhor, que mostram interesse em aprender coisas novas, que estão sujeitas às mudanças”.

Também existe um processo de monitoramento das realizações das equipes, conforme pode ser observado no discurso de um membro da equipe de implementação:

Sujeito 1, supervisor de produção: “Então, em 2002, que a gente começou com os quadros de times, quadros da área, primeiro o quadro da supervisão, quadro da gerência, e começaram a aparecer as métricas, começaram a separar, a classificar as coisas em qualidade, segurança. Nós começamos a ter essa noção do que a fábrica queria em cada categoria, e a gente começou a ser cobrado por isso também. Começou a influenciar no mérito, enfim, começou a interferir mais diretamente na nossa vida, não era só uma coisa que precisava ser implantada, e a fábrica precisava disso, também foi uma maneira de cobrar que a gente se comprometesse com isso. A questão de influenciar o salário, participação nos resultados, prêmio de mérito, enfim, esse tipo de coisa”.

Portanto, devido às novas práticas instituídas pela manufatura enxuta, os empregados percebem a necessidade pela busca dos resultados por meio de suas ações.

Dimensão 2 – Orientação para as pessoas X Orientação para o trabalho

Essa dimensão é composta por 9 questões, em uma escala de Likert com cinco

pontos. O escore de um indivíduo, nessa dimensão, é obtido pela soma das respostas em cada questão. Dessa forma, os extremos da escala encontram-se entre 9 e 45 pontos.

Na Figura 13, pode-se observar a distribuição das respostas na amostra estudada. A média das respostas dos indivíduos, nessa escala, é de 25,17.

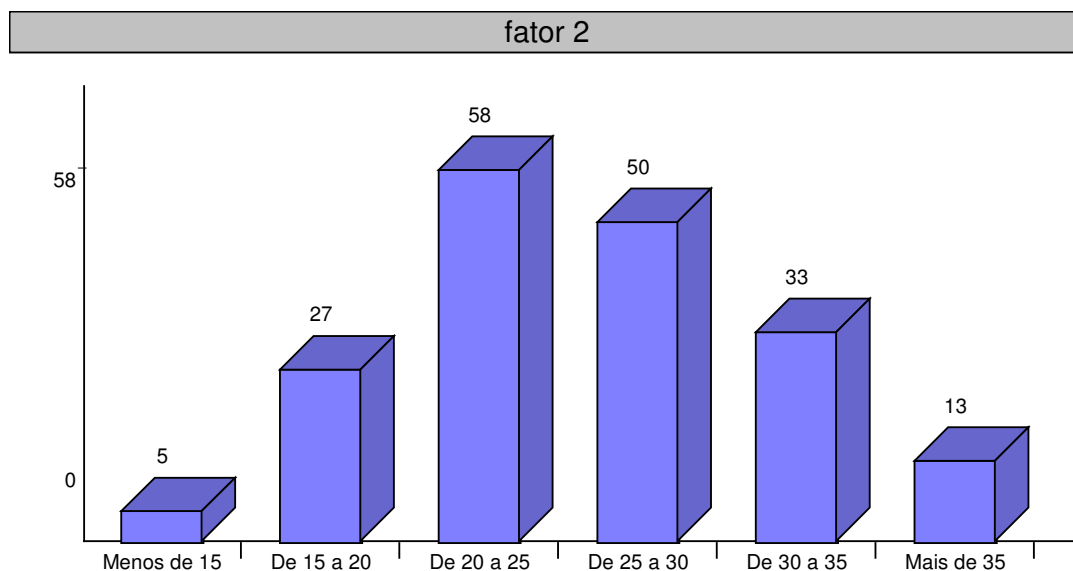


Figura 13 - Representação Gráfica Dimensão 2

Em uma nova escala, variando de 0 a 100, a média das respostas da amostra estudada seria de 45 pontos, o que a colocaria entre as empresas equilibradas ou neutras, levemente orientadas a pessoas, pois o valor 0 representa uma empresa totalmente orientada a pessoas, e o valor 100, uma empresa totalmente orientada a tarefas.

A cultura apresentada nas unidades aponta para o equilíbrio da relação entre as ações orientadas para o trabalho e para as pessoas. Ou seja, do ponto de vista dos empregados, existe uma preocupação com as pessoas, e elas sentem que seus problemas pessoais são tomados em consideração, pois a empresa assume

responsabilidade pelo bem-estar dos empregados. No entanto, como é uma empresa com grande foco em resultados, para atingir os resultados, estabelece uma certa pressão sobre os empregados. Portanto, as decisões importantes tendem a ser tomadas por indivíduos, e não pelo grupo.

Quanto à cultura nacional, o Brasil, conforme apresentado por Barros e Prates (1996), possui como traço cultural o paternalismo, que gera uma dupla dependência. Trata-se, no entanto, de uma maneira eficiente de se identificar e pertencer a um grupo, pois gera como recompensa um maior grau de segurança ao indivíduo, atribuído pelo grupo, embora os integrantes do grupo tenham menor liberdade e autonomia.

De acordo com os resultados das entrevistas, existe atualmente uma grande conscientização e preocupação da fábrica com a questão da segurança, e essa questão é percebida pelos empregados. As novas práticas, como o rodízio das operações e o maior controle sobre os processos de segurança, são percebidas como necessárias para evitar problemas por doenças ocupacionais e também para favorecer o desenvolvimento dos empregados.

Existe, por parte da liderança e dos empregados, preocupação em atingir os objetivos estabelecidos, por exemplo, não ter a ocorrência de acidentes. Caso ocorram acidentes, isso significa que o objetivo não está sendo atingido, o que prejudica a performance da equipe, pois o problema será conhecido por toda a fábrica, por meio dos quadros de objetivos e também pela divulgação em reuniões.

Portanto, nota-se, além da preocupação com o indivíduo, a preocupação com o alcance dos objetivos.

Seguem os discursos que apontam para essas afirmações:

Sujeito 1, membro de equipe: “[...] na questão de ergonomia melhorou bastante, porque a manufatura enxuta implementou o rodízio, o pessoal pensava que tinha que ser no relógio, mas hoje a gente vê como fica melhor ergonomicamente [...]”.

Sujeito 2, supervisor de produção: “tenho que olhar as condições de segurança da minha área, porque eu tenho o objetivo de que ninguém se machuque, então eu tenho que fazer um trabalho preventivo, para eu poder atingir esse objetivo, então você tem que agir muito na ferramenta que vai direcionar o seu resultado”.

Sujeito 3, membro de equipe: “E isso minimizou muitos os problemas de LER (Lesão por esforço repetitivo) da fábrica”.

Sujeito 4, membro da equipe de implementação: “Hoje, rodízio é hora a hora, a pessoa está saindo da operação e indo para outra, foi um benefício gigante para a fábrica como um todo, e para as pessoas, principalmente. Eles querem vim e voltar inteiros para suas casas”.

Sujeito 5, supervisor de produção: “Porque a própria empresa, ela, nos últimos anos, vem dando um foco muito grande na parte de segurança do funcionário que, quando você tem um acidente, na verdade você tem dois lados, você tem o lado da preocupação com quem se acidentou, embora os acidentes sejam leves, mas você fica sentindo-se um pouco incompetente também, não cumprindo os seus objetivos”.

De acordo com os discursos apresentados, com a implementação da manufatura enxuta a empresa aplicou várias ferramentas, como os 5S, o trabalho padronizado, o sistema *andon*, demonstrando preocupação com o processo e, conseqüentemente, com um resultado de melhor qualidade, e colocou essas ferramentas à disposição dos empregados.

Em relação ao processo decisório, no início da implementação da manufatura enxuta as equipes não foram questionadas diretamente, quanto ao que seria realizado nas próprias equipes, diferentemente do que ocorre agora, pois elas contam com uma melhor interação.

Conforme o discurso dos empregados:

Sujeito 1, supervisor de produção: “Então, os times não tiveram uma influência, não tiveram participação no processo de decisão, no início, mas acho que isso também foi necessário, pois poderíamos ter problemas piores, depois”.

Sujeito 2, membro de equipe, referindo-se à tomada de decisão quanto às atividades do trabalho padronizado: “Hoje esta ferramenta é utilizada neste sentido, foge muito pouco do padrão, a comunicação ao time é o mais importante, são os times que dão a idéia de como vai ser feito, porque é o time que vai usar a ferramenta, hoje está sendo utilizado infinitamente melhor do que quando ela foi iniciada”.

Sujeito 3, supervisor de produção: “Muita coisa veio de cima, algumas coisas no início do processo, o time não concordava. Eu acho que está bem melhor, o processo está vindo, tanto de cima para baixo, quanto de baixo pra cima, as idéias do time estão sendo levadas em consideração, também”.

De acordo com os resultados da pesquisa qualitativa, pode-se observar que a equipe é participativa nas tomadas de decisão apenas dos processos produtivos pertinentes à equipe, como, principalmente, o trabalho padronizado; porém, para as demais questões, a equipe nem sempre é consultada. Algumas decisões são tomadas previamente, por exemplo, a implementação de um novo sistema de qualidade. Este fato pode ser observado, segundo Hofstede (1991), como a característica nacional de concentração de poder, que é influenciada pelo paternalismo.

Portanto, segundo Liker (2004), a organização precisa adotar processos que estimulem a participação dos empregados nas constantes melhorias das atividades da empresa, para que não criem resistências.

Dimensão 3 – Paroquial X Profissional

Essa dimensão é composta por 4 questões, em uma escala de Likert com cinco pontos. O escore de um indivíduo, nessa dimensão, é obtido pela soma das respostas em cada questão.

Dessa forma, os extremos da escala encontram-se entre 4 e 20 pontos.

A média das respostas dos indivíduos, nessa escala, é 12,05.

Em uma nova escala, variando de 0 a 100 pontos, a média das respostas da amostra estudada é de 50 pontos, o que coloca a empresa pesquisada entre as empresas equilibradas ou neutras, no centro da escala desse fator, pois, quanto mais próximo da extremidade 0, representa a empresa totalmente paroquial, e quanto mais próximo de 100, a empresa totalmente profissional.

Na figura 14 pode ser observada a representação gráfica da dimensão 3.

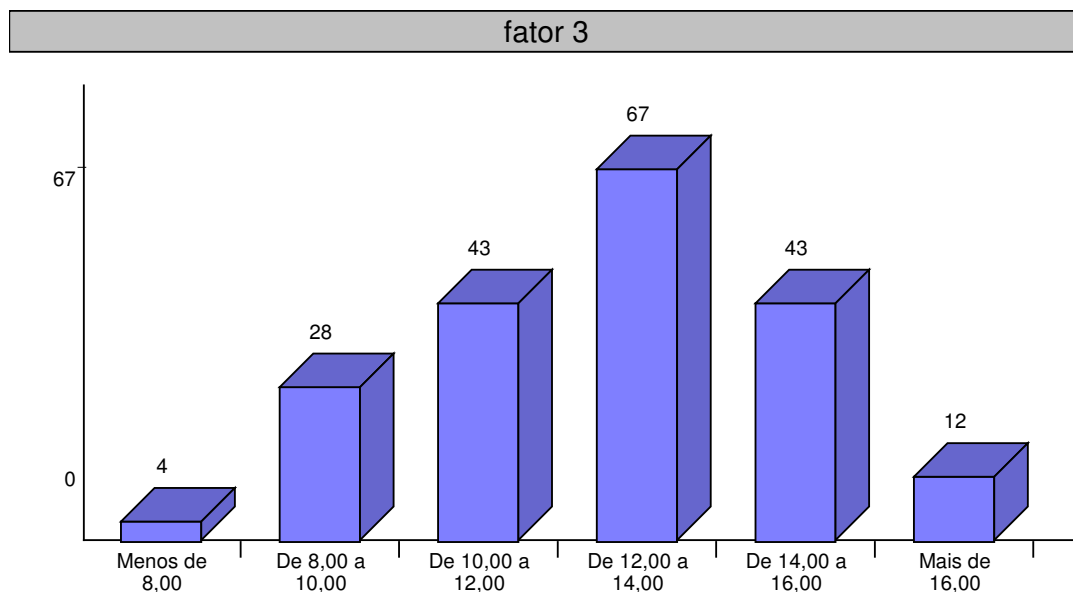


Figura 14 - Representação Gráfica Dimensão 3

De acordo com os estudos de Hofstede (1991), nas organizações voltadas para o aspecto paroquial a identidade dos indivíduos é proveniente da organização. Já nas organizações com características profissionais, os empregados se identificam com o seu tipo de trabalho.

Os empregados das duas unidades consideram que os valores corporativos e as normas da empresa podem ser aplicados, não apenas dentro da companhia, mas

também nos ambientes externos, por exemplo, em seus lares.

Seguem discursos que demonstram essa característica:

Sujeito 1, supervisor de equipe: “Eu acho que o maior erro que você pode cometer, hoje em dia, eu me apego muito assim nos valores dela, nos seis valores corporativos, talvez realmente você não consiga ser perfeito pra poder atender tudo, porque não existe perfeição naquilo, cada um tem seu comportamento”.

Sujeito 2, membro de equipe: “[...] depois que a manufatura enxuta chegou, eu acho que clareou a mente de muita gente aqui pra coisas que não aplicamos só aqui, aplicamos no dia-a-dia em casa, eu mesmo costumo brincar com minha esposa “vamos fazer um 5S’s nesse armário aqui”, e não é só desperdício, então acho que é cultura que a gente vai absorvendo, que só nos ajuda a crescer e manter um dia-a-dia legal”.

Em relação à cultura organizacional, esse fato pode ser observado com base nos estudos de Schein (2004), que afirma que os valores e normas são ensinados aos novos integrantes como a maneira correta de pensar, sentir e agir, e que, se violados, haverá desconforto e até mesmo a exclusão do indivíduo. Ou seja, a hipótese é que os indivíduos seguem esses valores porque buscam o sucesso e têm receio de que, caso não os coloquem em prática, poderão ser prejudicados.

De acordo com os estudos de Fleury e Fischer (1996), a cultura organizacional é concebida por meio de um conjunto de valores que tem a capacidade de ordenar e construir a identidade organizacional, e que, portanto, agem como elementos de comunicação e até mesmo instrumentalizam as relações de dominação.

Barros e Prates (1996) afirmam que a identidade dos empregados em relação à empresa é aumentada, pois os brasileiros apresentam baixa capacidade de associação ou de filiação, e esse fato contribui para que a empresa seja um dos núcleos centrais mais importantes para a identificação dos liderados, gerando, dessa forma, a questão de dependência nesses indivíduos.

O próprio processo de treinamento do novo sistema produtivo abordou esse

aspecto, principalmente para facilitar a assimilação desses conceitos culturais e, conforme a explanação dos empregados, foram transmitidos pelos próprios líderes.

Sujeito 1, membro da equipe de implementação: “[...] nós aproveitávamos as paradas de linha, tudo que a gente pudesse utilizar para passar as informações, até mesmo usando exemplos de casa, para a pessoa absorver aquela informação”.

Além disso, na percepção de muitos empregados, no processo de desenvolvimentos há uma certa falta de maturidade por parte dos líderes, criando maiores oportunidades para aqueles que são mais sociáveis do que sua competência em si, sendo essa característica referente aos membros com tendências paroquiais.

Esse fato pode ser observado nos discursos dos empregados:

Sujeito 1, supervisor de produção: “[...] a nossa liderança, ela não atingiu um nível de maturidade onde ela consiga enxergar em você só o seu lado profissional, ela consiga ver você profissionalmente, então, você tem pessoas que, quanto mais ela está conversando com o gerente, você acaba ganhando em qualquer nível, você acaba vendo que ela tem uma possibilidade maior”.

Sujeito 2, coordenador de equipe, falando sobre as pessoas que tem mais chances de vencer na carreira: “Aquele que é puxa-saco do chefe [...]. Hoje, a pessoa que tiver um estudo, inglês é muito forte, não pode parar de estudar. Quem tem essa somatória de requisitos é que vai para frente, mas tem que ter o lado político também.”

Quanto à cultura nacional, segundo os estudos de DaMatta (1984), esse fato ocorre devido à forte influência do trabalho escravo, ou seja, as relações entre patrões e empregados ficaram definitivamente confundidas, e há mistura de uma relação puramente econômica com laços pessoais de simpatia e amizade. Esses laços de relacionamento colocam as pessoas mais próximas de um outro nível, e elas podem, dessa forma, obter benefícios.

Ainda conforme a cultura nacional, os estudos de Barros e Prates (1996) demonstram que esse paternalismo ocorre devido à concentração do poder e ao

processo de personalismo, que geram uma certa dependência social das relações originadas por laços de amizade/parentesco, favorecendo, assim, o controle de comportamento.

Além disso, segundo Hofstede (1991), os indivíduos pertencentes a culturas paroquiais não se preocupam muito com o futuro, acreditam que a organização é que é responsável por esse desenvolvimento, o que fortalece essa dependência.

De acordo com os estudos de Barros e Prates (1996), em culturas paternalistas, como a do Brasil, os “filhos”, que são os empregados, solicitam à empresa que lhes dê os treinamentos necessários para seu desenvolvimento, responsabilizando-a por isso.

Em decorrência desses aspectos, os indivíduos percebem a empresa como uma cultura paroquial.

Segundo Hofstede (1991), os indivíduos pertencentes a culturas profissionais consideram suas vidas privadas como sendo apenas de interesse próprio, e acreditam que a empresa admite os empregados com base nas competências individuais e que se preocupam com o futuro deles.

Sujeito 1, coordenador de equipe: “[...] acho que as pessoas que realmente vencem na carreira são aquelas que buscam a cada dia mais vencer os desafios que são colocados para ela, a pessoa que merece: quando ela chega numa organização, ela procura entender qual é a política da organização que ela está, ela procura se adequar ao processo”.

Sujeito 2, membro de equipe: “Acho que a personalidade. Ter personalidade forte, tem que ser esforçado, ser dinâmico. Acho que hoje em dia tem muita panela (grupinho de pessoas, que se isolam), se fulano não gostar de você, você vai morrer ali”.

Sujeito 3, coordenador de equipe: “Tem que estar sempre estudando, aprendendo as técnicas, mas tem que ser bom na prática e saber lidar com as pessoas”.

Como se pode observar, os empregados percebem a necessidade de buscar o seu próprio desenvolvimento, porém acreditam que a relação social,

principalmente com a liderança, é um fator relevante para a ascensão na carreira. De acordo com os estudos sobre cultura nacional realizado por Barros e Prates (1996), essa ascensão profissional ocorre pela relação com outras pessoas, e não por seu conhecimento técnico ou especialização. Além disso, nas culturas orientadas para os aspectos profissionais, os empregados se identificam com o seu tipo de trabalho, conforme os estudos de Hofstede (1991).

Seguem discursos sobre esse aspecto:

Sujeito 1, supervisor de produção: “O montador não tinha a prática do rodízio, então ele não saía daquela operação, ele ficava dias, semanas, meses numa única operação, e aconteciam coisas curiosas, como a pessoa acabar recebendo o sobrenome da operação. É o Zé do chicote, o João do teto. Às vezes recebia uma ligação, gostaria de falar com Claudiomiro da Silva Souza Santos, e o pessoal dizia: “não conheço”. E o outro dizia: “é o Zé do chicote”, “ah....tá”. Tinha também o negão da cola, algumas coisas assim. Atribuía-se literalmente a operação à pessoa ...”.

Sujeito 2, membro de equipe: “Antigamente vinha o pessoal da manufatura enxuta e o pessoal da fábrica falava: “olha lá a manufatura enxuta”. Mas hoje o pessoal já entende que a manufatura enxuta é uma cultura e não é aquele grupo de pessoas”.

No início do processo de implementação, essa característica prejudicou as atividades de aplicação do trabalho padronizado e do rodízio das operações. No entanto, após a introdução das práticas da manufatura enxuta, essa característica apresentou tendência de redução.

Segundo Liker (2004), a padronização dos processos auxilia os indivíduos a obter o controle em seus próprios trabalhos e, portanto, o desenvolvimento do trabalho pelas equipes traz uma melhoria aos processos e aos indivíduos. Dessa forma, não estabelecem vínculos com uma única operação ou processo pois o enfoque é a multifuncionalidade.

Dimensão 4 – Sistemas Abertos X Sistemas Fechados

Essa dimensão é composta por 6 questões, em uma escala de Likert com

cinco pontos.

O escore de um indivíduo, nessa dimensão, é obtido pela soma das respostas em cada questão.

Dessa forma, os extremos da escala encontram-se entre 6 e 30 pontos.

Na figura 15 pode-se observar a distribuição das respostas na amostra estudada. A média das respostas dos indivíduos, nessa escala, é 14,53.

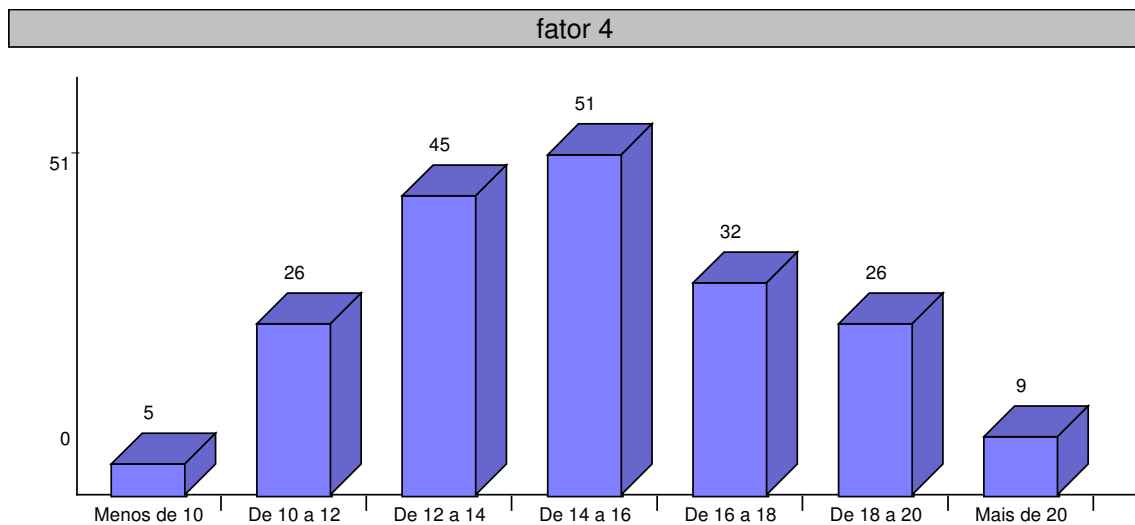


Figura 15 - Representação Gráfica Dimensão 4

Em uma nova escala, variando de 0 a 100 pontos, a média das respostas da amostra estudada é de 36 pontos, o que a colocaria entre as empresas com um sistema aberto.

Nessa nova escala têm-se o intervalo de 0 a 100, onde o valor 0 representa uma empresa totalmente caracterizada como um sistema aberto, e o valor 100, uma empresa totalmente caracterizada como um sistema fechado.

De acordo com os estudos de Hofstede (1991), a empresa ou os empregados demonstram ser abertos a novos integrantes, ou seja, a empresa apresenta ter um clima de fácil integração para os membros novos, estando receptiva.

Nas empresas com sistema fechado, tanto as pessoas como as

organizações são vistas como fechadas e ou secretas, até mesmo pelos próprios membros da organização, e somente pessoas muito especiais se adaptariam à companhia; portanto, um novo membro poderia demorar até um ano para se sentir mais à vontade ou, em alguns casos, nunca ter essa sensação.

Quanto ao estudo da cultura nacional, Hofstede (1991) considera o Brasil como sendo uma sociedade coletivista, pois os laços são muito estreitos, as relações são consideradas uma extensão da família, e esse grupo deverá se proteger, gerando uma forte integração. Ocorre, dessa forma, a defesa dos interesses coletivos, da família e de outros.

Para DaMatta (1984), nos países coletivistas é no âmbito da família que o indivíduo pode se sentir alguém, ser relevante.

Essa característica pode ser observada nos discursos que seguem:

Sujeito 1, membro de equipe: “Ela é minha gerente, tem uma postura na fábrica, mas você acaba enxergando a pessoa como ser humano. É legal, você acaba fazendo grandes amigos. Formam amigos nas confraternizações, e é uma coisa legal do brasileiro, porque hoje você está trabalhando aqui e amanhã você já sabe que o cara é casado.... Acho que na confraternização o pessoal se interage bastante”.

Sujeito 2, membro da equipe de implementação: “Nós vivemos mais com o colega de trabalho, trabalhando na linha, do que com sua própria família”.

Sujeito 3, supervisor de produção: “Hoje nós temos um clima muito legal, festinhas de aniversário, o pessoal leva bolo, salgadinhos.” “Eu enxergo isso como uma maneira de unir o time, a gente tem uma dificuldade todo o tempo, até da pessoa mesmo comer, eu acho que isso faz o time ser mais unido”.

Sujeito 4, membro da equipe de implementação e supervisor de produção: “O clima é legal, porque o pessoal está junto há muito tempo, então tem uma união muito grande”.

Esse fato pode ser explicado, pois, segundo os estudos de Barros e Prates (1996), no sistema cultural brasileiro as festas são um instrumento de coesão social bastante utilizado pelas empresas. Nessas ocasiões, cria-se um ambiente em que

existe a sensação de diminuição da distância hierárquica, o que contribuiu para maior aproximação entre líder e liderado.

Além disso, com a implementação das novas práticas da manufatura enxuta, criou-se mais mecanismos para facilitar a comunicação e processos para solucionar os problemas, também favorecendo a manutenção desse clima de interação na organização.

Dimensão 5 – Controle Fraco X Controle Rígido

Essa dimensão é composta por três questões, em uma escala de Likert com cinco pontos. O escore de um indivíduo nessa dimensão é obtido pela soma das respostas em cada questão.

Dessa forma, os extremos da escala encontram-se entre 3 e 15.

Na Figura 16, pode-se observar a distribuição das respostas na amostra estudada. A média das respostas dos indivíduos, nessa escala é 11,09.

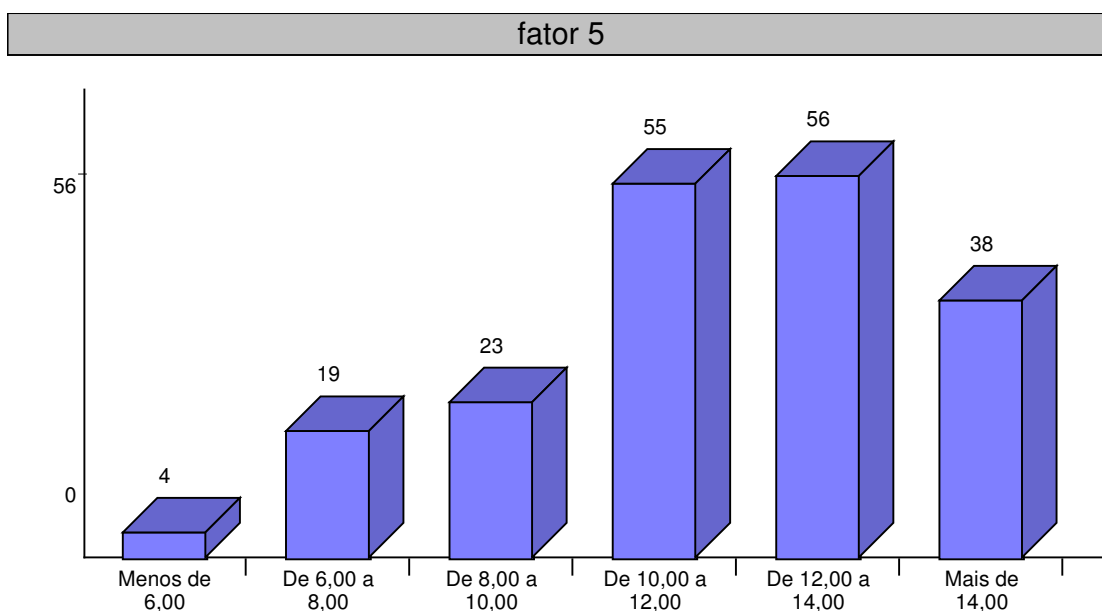


Figura 16 - Representação Gráfica Dimensão 5

Em uma nova escala, variando de 0 a 100 pontos, a média das respostas da amostra estudada é de 67 pontos, o que coloca a empresa pesquisada como controle rígido.

O valor 0 representa uma empresa com controle extremamente Fraco, e o valor 100, uma empresa com controle extremamente Rígido.

Segundo Hofstede (1991), essa dimensão refere-se ao grau de estruturação interna da empresa.

Os membros de uma empresa que possua um controle fraco acreditam que ninguém se preocupa com os custos, e os horários das reuniões são aproximadamente respeitados.

De acordo com os estudos de Hofstede (1991), os membros de uma empresa de controle rígido apresentam-se pontuais, preocupados com os custos, e piadas sobre a empresa ou o trabalho não são freqüentes.

Há, portanto, uma grande preocupação da empresa com os controles da organização e com seus objetivos, como custos, produção, índices de qualidade e rastreabilidade dos processos.

Com a implementação da manufatura enxuta, houve maior monitoramento dos processos, o que gerou melhores condições de rastreabilidade e facilitou o processo de solução de problemas.

Seguem discursos dos empregados:

Sujeito 1, membro da equipe de implementação: “O processo, depois que veio a manufatura enxuta, começou a disciplinar as pessoas a fazerem as coisas da maneira correta, a se preocuparem com o desperdício, o que é muito importante para o custo, e nós não tínhamos essa noção de desperdício, montávamos peças que ficavam uma semana sem usarmos, e isso é desperdício, então muita coisa clareou no processo produtivo em cima da manufatura enxuta”.

Sujeito 2, membro da equipe de implementação: “O ganho é que o coordenador de time tem foco no time, ele não deixa o problema sair do time dele. Melhora a qualidade, pois o problema não passa para a

outra estação”.

A pontualidade nas reuniões, apesar de ter melhorado, ainda pode ter aprimoramentos.

Seguem exemplos quanto ao ponto de vista dos empregados, sobre esse aspecto:

Sujeito 1, coordenador de equipe: “Chegar atrasado é de lei, é difícil ter uma reunião que as pessoas chegam no horário. Nas reuniões que participo, me sinto um pouco mais confortável com relação ao comportamento”.

Sujeito 2, membro de equipe: “Temos uma reunião diariamente que todos participam, que são os 5 minutos de segurança, ocorre no início do turno. Antigamente, as pessoas usavam estes 5 minutos para ir ao banco, ou sei lá, posso ir um pouquinho mais tarde e chegar atrasado. Este era o pensamento aqui dentro, e hoje posso falar que isso acabou, as pessoas se preocupam em falar que amanhã não vão poder chegar cinco minutinhos, porque ela tem interesse no assunto que será passado, porque é o que vai ocorrer durante aquele dia”.

Sujeito 3, supervisor de produção: “Tem uma reunião que a gente participa todo dia, que é da Auditoria de Qualidade. Essa reunião já foi pior, já melhorou bastante, mas ela é terrível. As pessoas ficam extremamente dispersas, ninguém está interessado no que está se vendo lá na frente. Algumas vezes chamam a atenção, melhora um pouquinho, tentam criar processos, mas daqui a pouco a dispersão volta. Ficam pequenas reuniões dentro daquela reunião. Eu acho que esse é o principal exemplo. A maioria das reuniões que nós temos aqui acabam indo para esses moldes”.

Quanto à cultura nacional, segundo Barros e Prates (1996), pode-se concluir que, devido ao traço de concentração do poder e do paternalismo, forma-se um novo traço da cultura brasileira, que é a postura de espectador. A hipótese é a de que os indivíduos não participavam efetivamente porque não se sentiam responsáveis pelas reuniões.

Além disso, ocorre também uma grande preocupação com os custos, bem como, em particular, com a produção e com a qualidade dos produtos.

Esse aspecto pode ser observado nos discursos que seguem:

Sujeito 1, supervisor de produção: “Por exemplo, nós temos o

Quadro dos objetivos de cada supervisor, eu trabalho hoje com resultados, além de uma série de coisas que eu tenho que fazer, eu trabalho com resultados, e esses resultados eles não vão acontecer assim por acaso”.

Sujeito 2, supervisor de produção: “[...] com a aplicação da manufatura enxuta, é possível obter melhores resultados em qualidade, redução de custos, criar um ambiente de confiança mútua entre os envolvidos no processo e maior produtividade”.

Sujeito 3, membro da equipe de implementação: “[...] eu acho interessante e nós não tínhamos, é a planilha de custo que o coordenador de time possui hoje. Antes, o que acontecia era que alguém precisava de uniforme, ia lá, fazia a requisição e pegava, o operador às vezes tinha quatro, cinco uniformes novinhos, e nós não tínhamos controle disso e, depois que veio isso, começamos a trabalhar com mais controle, de acordo que a fábrica fique num patamar que seja administrativo, o que não estava, era cada um por si”.

Conclui-se que, antes da implementação da manufatura enxuta, o controle não era tão rígido como o atual.

Esse controle rígido pode ocorrer devido ao fato de a empresa ter sua cultura enfocada em resultados; assim, seus empregados descrevem seu ambiente de trabalho e mostram-se preocupados em ter controle sobre seus principais aspectos: segurança, qualidade, produtividade e custos.

Dimensão 6 – Normativo X Pragmático

Essa dimensão é composta por cinco questões, em uma escala de Likert com cinco pontos.

O escore de um indivíduo, nessa dimensão, é obtido pela soma das respostas em cada questão.

Dessa forma, os extremos da escala encontram-se entre 5 e 25 pontos.

Na Figura 17, pode-se observar a distribuição das respostas na amostra estudada. A média das respostas dos indivíduos, nessa escala, é 13,17.

Em uma nova escala, variando de 0 a 100 pontos, a média das respostas da amostra estudada é de 41 pontos, o que coloca a empresa como um sistema normativo.

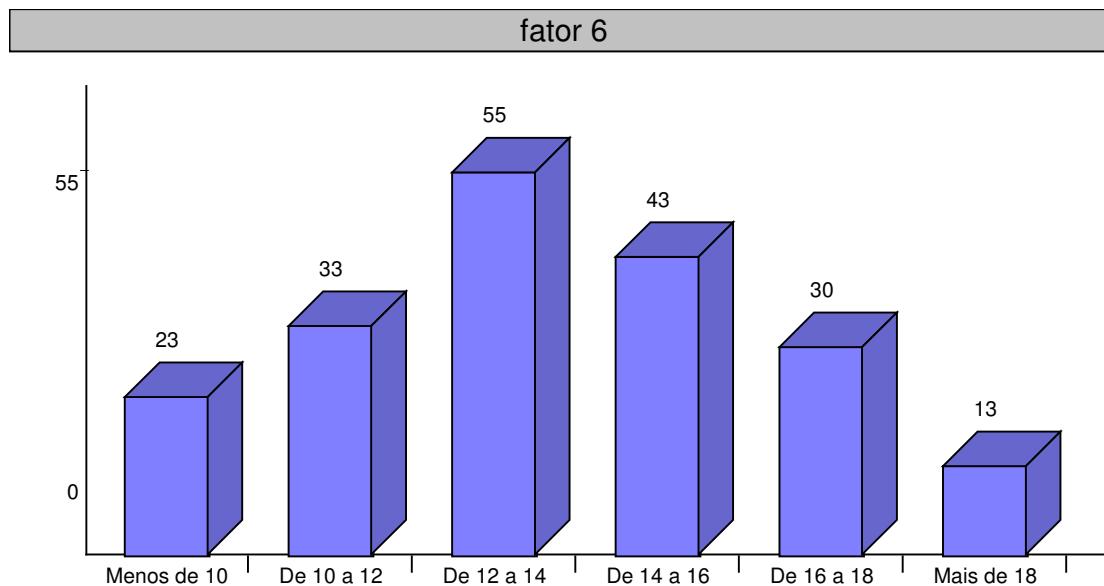


Figura 17 – Representação Gráfica Fator 6

Em uma nova escala, temos o intervalo de 0 a 100, onde o valor 0 representa uma empresa totalmente Normativa, e o valor 100, uma empresa totalmente Pragmática.

Segundo Hofstede (1991), essa dimensão é mais conhecida como ‘orientação para o cliente’. Assim, nas unidades normativas existe uma forte necessidade de que os procedimentos sejam cumpridos, e eles são considerados mais relevantes que o próprio resultado. Em unidades pragmáticas, dá-se maior importância à satisfação das necessidades dos clientes, portanto os resultados são mais relevantes que os procedimentos.

De acordo com o resultado apresentado, a empresa possui seu foco direcionado para o cumprimento dos procedimentos organizacionais, os quais são considerados

mais importantes que os resultados.

Os empregados referem-se, nas entrevistas realizadas, à importância da conscientização sobre segurança, bem como à importância do seguimento do trabalho padronizado para gerar bons resultados, por exemplo, em produtividade, qualidade, segurança, entre outros.

Sujeito 1, coordenador de equipe: “O controle do trabalho padronizado que já foram feitos, mostram se o que o coordenador de time está fazendo na área, se está correto, se precisa de alguma melhoria...”

Sujeito 2, membro da equipe de implementação: “Você pode falar que é de A a Z, se o membro de time fala que é de Z a A, terá que ser de Z a A, a não ser pelos critérios de segurança, qualidade e produtividade, e não podemos fugir disso [...]”.

Sujeito 3, supervisor de produção: “[...] se você não tiver disciplina você não vai conseguir, se você um dia dá importância, no outro dia você acha que não é importante, então você não vai conseguir”.

Sujeito 4, membro de equipe: “Dentro do trabalho padronizado, dentro daquela seqüência, fomos cercando os erros, o cara vai montar motor, o cara montava do jeito que ele achava melhor, ninguém estava nem aí com nada, então conseguimos cercar os erros”.

Sujeito 5, supervisor de produção: “Eu acho que está tudo muito claro, tudo muito exposto para as pessoas, as informações estão muito fáceis, e a informação que ele precisa com relação ao produto também está na mão dele, que é o trabalho padronizado, que sempre a gente está melhorando, é uma melhoria contínua. Qualquer coisa que muda a gente está atualizando, qualquer informação diferente, mudou uma pecinha lá, não sei do quê, não sei da onde, a gente coloca ali, então é um material bem rico, é uma mudança fantástica”.

Esse aspecto também pode ser explicado, segundo Hofstede (1991), por uma característica do sistema cultural nacional, que é a aversão à Incerteza, gerando a necessidade de buscar a formalização e a padronização, para serem seguidas.

Portanto, o seguimento dos procedimentos demonstra ser uma preocupação, apesar do aspecto da disciplina não ser apresentado pelos indivíduos como um ponto forte das unidades.

Na próxima seção serão apresentadas as considerações finais deste trabalho, por meio de uma discussão sobre os objetivos propostos, os resultados obtidos e o referencial teórico estudado.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desse trabalho foi de realizar o diagnóstico da cultura organizacional existente em unidades produtivas que sofreram um processo de implementação da manufatura enxuta.

A partir da análise dos dados, pode-se concluir que as duas unidades produtivas, quanto aos dados quantitativos e qualitativos, não apresentaram diferença cultural, ou seja, apesar de serem duas fábricas, dirigidas por lideranças distintas e localizadas no mesmo complexo industrial, ambas possuem os mesmos preceitos culturais.

Portanto, as diferenças de resultados quanto aos processos da auditoria interna realizados pela empresa nos anos de 2002 à 2005 foram influenciados por algum outro fator, tal como o tamanho das unidades, a quantidade de empregados, os produtos diferenciados produzidos ou outros fatores.

Conforme pode ser observado, a estratégia de implementação da manufatura enxuta foi a mesma para as duas unidades produtivas, sendo gerenciada pelo mesmo coordenador e por alguns membros comuns da equipe de implementação.

Referente ao diagnóstico da cultura organizacional das unidades produtivas, pode-se concluir que trata-se de um empresa com o foco acentuado na obtenção dos resultados.

Este aspecto pode ser percebido por meio das práticas utilizadas na realização das atividades, que, com a implementação da manufatura enxuta, foram aprimoradas, aumentando esse foco na obtenção de resultados, pois as equipes e liderança passaram a possuir mais controle sobre o processo e, de acordo com os discursos, já estão atingindo bons resultados.

Pode-se observar que houve uma mudança organizacional devido a aplicação das novas práticas da manufatura enxuta como: aprimoramento do processo de comunicação; desenvolvimento de ferramentas que auxiliassem o processo de avaliação de desempenho; o desenvolvimento de processos como o trabalho padronizado e auditorias de sistemas com a participação da liderança, entre outros aspectos. Essa mudança reflete-se nos discurso dos sujeitos, indicando uma internalização de novos conceitos.

Outro item interessante a ser descrito é o autoritarismo existente na conduta da liderança e de grupos que estejam direcionando ações, ou seja, de quem detém o poder. Embora, em princípio, esse autoritarismo devesse ter diminuído, pelo aumento de informação disponível para os sujeitos, isso parece não ter acontecido. O discurso dos sujeitos indica claramente um alto grau de paternalismo nas relações.

Quanto a figura do herói, pode-se observar que houve o reconhecimento por suas práticas e também por seu estilo autoritário, que de certo modo auxiliou no processo de implementação.

Quanto aos valores corporativos, estes são percebidos como importantes para a continuidade na empresa, sendo muito mais relacionados ao medo de alguma punição caso não sejam seguidos, tendo-se um foco muito grande no valor corporativo da integridade.

Porém, pode ser observado que existem líderes que, até o momento, dizem apoiar o processo de mudança, mas não o praticam, ou seja, não aplicam o valor corporativo.

Outro aspecto interessante é sobre os processos de reunião. Apesar de a

empresa ser caracterizada como um sistema de controle rígido, as reuniões ainda começam com freqüentes atrasos, apesar das melhoras de comportamento ressaltadas pelos empregados.

Um ponto interessante a ser destacado é que, para que a implementação ocorresse, havia a necessidade de primeiramente mudar o pensamento dos indivíduos, ou seja, a cultura organizacional.

Esse aspecto também é ressaltado por Altkinson (2004), que afirma que, as empresas estão erroneamente focadas apenas na implementação das ferramentas, técnicas e processos da manufatura enxuta e acabam por não direcionar as ações para a construção de uma cultura que suporte esses processos de mudança.

Conforme a pesquisa apresentada, no início da implementação da manufatura enxuta, nenhuma das unidades direcionou suas ações para realizar a construção de uma cultura que pudesse suportar todas as mudanças de comportamento e de processos.

Nas unidades pesquisadas, houve muita resistência quanto ao processo de mudança, pois além de não terem preparado a cultura organizacional, as lideranças não apoiaram adequadamente a implementação, além de não estarem devidamente preparadas para esse processo: a responsabilidade foi totalmente transferida para o grupo de implementação.

Para Altkinson (2004), se a cultura organizacional muda, torna-se mais fácil a implementação de treinamentos, técnicas e metodologias, pois as linguagem torna-se comum e é melhor aceita.

Neste caso, nas duas unidades, a cultura organizacional no início do processo de implementação, estava enfocada nas práticas da produção em massa e não

houve um prévio desenvolvimento dos líderes para “comprarem” a idéia da mudança, sendo esta imposta.

Dessa forma, para Altkinson (2004), a manufatura enxuta é uma metodologia que funciona se estiver inserida nos moldes da cultura organizacional, portanto, não pode ser criada a cultura específica de manufatura enxuta, esta tem que se originar juntamente com a cultura organizacional da empresa e não ser inserida inesperadamente como ações a serem praticadas, como ocorreu nas duas unidades.

Conforme os discursos apresentados, foram retirados empregados das linhas, para que iniciasse o processo de trabalho padronizado, gerando insegurança (medo de demissões) e, por consequência, a resistência.

Devido inclusive a falta de experiência do próprio grupo de implementação, não houve um adequado plano de transição baseado na causa e efeito, reforçando o aspecto cultural do sistema brasileiro sobre a necessidade de planejamentos à curto e médio prazo.

Nessa linha, Altkinson (2004) afirma que deve-se criar uma cultura que suporte a manufatura enxuta e para isso deve-se primeiramente melhor entender e conhecer a cultura na qual a organização já opera, dessa forma, o próprio processo produtivo anterior não possuía diretrizes claras de atuação.

Além disso, a liderança não atuou conforme a necessidade do seu papel na criação dessa cultura, prejudicando ainda mais a absorção dessa nova cultura. Segundo Altkinson (2004, p.5): “A cultura deve residir nas mãos, corações e mentes dos líderes do negócio”. Portanto, pode-se concluir que a cultura organizacional existente nas unidades não foi o fator que influenciou a diferença ocorrida nas análises de implementação do novo sistema, por meio da auditoria interna.

Porém, houve a influência da cultura organizacional no processo de implementação da manufatura enxuta das unidades, pois, na estratégia de mudança, não houve uma análise da cultura existente, principalmente das práticas adotadas pela liderança e pelas equipes, não houve uma análise das principais diferenças existentes entre o sistema produtivo utilizado com as novas práticas da produção enxuta e por conseqüência quais os impactos que essas mudanças gerariam nas pessoas.

O processo de mudança não foi planejado como uma mudança de cultura, que deve surgir primeiramente da liderança, e sim como uma mudança de sistema produtivo, que foi imposto e não desenvolvido pela liderança.

REFERÊNCIAS

ALTKINSON, Philip; **Lean & Mean: A Cultural Issue**. www.lomnet.org.uk. Acesso em 11/11/05.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6023** Informação e documentação - Referências - Elaboração. Rio de Janeiro: 2002, 24 p.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 10520** Informação e documentação - Apresentação de citações em documentos. Rio de Janeiro: 2001, 7 p.

BARBOSA, Livia. **Cultura e Empresas**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2002.

BARROS, B. T.; PRATES, M.A.S. **O estilo brasileiro de administrar**. São Paulo: Atlas, 1996.

CERCAL, M. A. **Instrumento de Avaliação da Cultura Organizacional**. Dissertação de Mestrado da Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2001.

CHAMON, E. M. Q. O. (org). Cultura, Cultura Brasileira, Cultura Organizacional: histórico, definições e modelos. In: CHAMON, E.M.Q.O. **Gestão e Comportamento Humano nas Organizações**. Rio de Janeiro: Brasport. No prelo.

CHAMON, M. A. **Análise de Dados em Ciências Sociais**, In Chamon, E,M,Q,O; SOUZA, C.M, (org). Estudos Interdisciplinares em Ciências Sociais. Taubaté: Cabral, 2006, p. 235-271.

DAMATTA, Roberto, **O que faz o brasil, Brasil?**. Rio de Janeiro: Editora Rocco, 1984.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e Poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

FREITAS, Maria Ester. **Cultura Organizacional: Identidade, Sedução e Carisma?**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2002.

HOFSTEDE, Geert; **Cultura e Organizações – Compreender a nossa programação mental**. 1. ed. Lisboa: Edições Sílabo: 1991.

HOFSTEDE, G.; NEUIJEN, B; OHAYV, D. D.; SANDERS, G. **Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases. Administrative Science Quarterly**, vol. 35, n. 2, jun. 1990. p. 286-316.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina Andrade, **Metodologia do Trabalho Científico**. 6.ed.São Paulo: Atlas,2001.

LIKER, Jeffrey K. **The Toyota Way**. 1. ed. Nova York:Mc Graw-Hill, 2004.

MARCHWINSKI, Chet; SHOOK, John. **Léxico Lean – Glossário ilustrado para praticantes do Pensamento Lean**. 1.v. São Paulo: Lean Institute Brasil, 2003.

MOTTA, Fernando C.P.; CALDAS,M.P. **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996

NAHM, Abraham Y.; VONDEREMBSE, Mark A .; KOUFTEROS, Xenophon A., **The impact of Organizationsl Culture on Time-Based Manufacturing and Performance**. Decison Sciences, Volume 35 Number 4, 2004

PEREIRA, J.C.R. **Análise de dados Qualitativos – Estratégias Metodológicas para as Ciências da Saúde, Humanas e Sociais**. 3. ed. Universidade de São Paulo, 2001.

PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO.**Normas para Elaboração e Apresentação Trabalhos Acadêmicos**. Taubaté, 2005. 35p.

SCHEIN, Edgar H. **Guia de Sobrevivência da Cultura Corporativa**. Rio de Janeiro. Editora José Olympio LTDA., 1999.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational Culture and Leadership**. 3.ed. California. Jossey-Bass Publishers, 2004.

SHINGO,Shigeo. **O Sistema Toyota de Produção**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman,1996.

SHINYASHIKI, G.T. **Estudo Quantitativo dos pressupostos básicos da cultura organizacional**. São Paulo. Revista de Administração, v. 30, n.3, 1995.

VENDRAMINI, Patrícia - **Liderança e Mudança Organizacional: As Categorias Essenciais do Líder Facilitador**. Florianópolis, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant, **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2000

WOMACK, J.P; JONES, D.T; ROOS, D. **A máquina que mudou o mundo**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

YIN, R.K. **Estudo de Caso – Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Artmed Editora S.A., 2005.