



Revista de Administração da Unimep

E-ISSN: 1679-5350

gzograzian@unimep.br

Universidade Metodista de Piracicaba
Brasil

Oshiro, Sonia; Crnkovic, Luciana Helena; Almada Santos, Fernando César
O Desafio de Integrar Cultura Organizacional e a Gestão da Produção
Revista de Administração da Unimep, vol. 3, núm. 2, mayo-agosto, 2005, pp. 109-131
Universidade Metodista de Piracicaba
São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273720448005>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica
Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

O Desafio de Integrar Cultura Organizacional e a Gestão da Produção

Sonia Oshiro (UCDB-MS) *s.oshiro@terra.com.br*

Luciana Helena Crnkovic (UNICASTELO –SP) *crnkovic20@yahoo.com.br*

Fernando César Almada Santos (EESC-USP-SP) *almada@prod.eesc.sc.usp.br*

Revista de Administração, v. 3, n. 2, Maio / Agosto – 2005

Endereço eletrônico deste artigo: <http://www.regen.com.br/ojs/index.php/regen/article/view/177>

©Copyright, 2005, Revista de Administração da UNIMEP. Todos os direitos, inclusive de tradução, são reservados. É permitido citar parte de artigos sem autorização prévia desde que seja identificada a fonte. A reprodução total de artigos é proibida. Os artigos só devem ser usados para uso pessoal e não comercial. Em caso de dúvidas, consulte a redação.

A Revista de Administração da UNIMEP é a revista on-line do Mestrado Profissional em Administração, totalmente aberta e criada com o objetivo de agilizar a veiculação de trabalhos inéditos. Lançada em setembro de 2003, com perfil acadêmico, é dedicada a professores, pesquisadores e estudantes. Para mais informações consulte o endereço <http://www.raunimep.com.br>.

Resumo

O principal objetivo deste trabalho é avaliar como a cultura organizacional influencia a competitividade das empresas, de acordo com diferentes especificidades de gestão da produção. A cultura organizacional surge como indicação da necessidade de se construir equipes que sejam capazes de desenvolver capacidades e competências estratégicas, para que as empresas atinjam padrões de eficácia e eficiência que as destaquem no ambiente competitivo da atualidade. Mas para que essa atuação seja de fato estratégica, os funcionários devem estar aptos conscientes do seu papel dentro do processo produtivo da organização. Nesse sentido, avaliar a cultura organizacional torna-se fundamental para estabelecer esse novo elo.

Palavras - chave: gestão da produção, cultura organizacional, competitividade, produtividade.

Abstract

The main objective of this paper is to evaluate how the organizational culture influences the competitiveness of the companies, in accordance with different peculiarity of production management. The organizational culture appears as an indication of the necessity of composing staffs capable to develop capacities and strategical abilities, so that the companies reach standards of effectiveness and efficiency that detach them in the competitive environment of the present time. But so that this performance can be really strategical, the employees must be apt and conscious of its role in the productive process of the organization. In this direction, to evaluate de organizational culture becomes basic to establish this new link.

Key words: Organizational Culture, production e competitively.

1. Introdução

Objetiva-se nesse trabalho, compreender como os elementos da cultura organizacional influenciam a gestão da produção e os padrões de desempenho das organizações manufatureiras.

A partir dos anos 80 o contexto de ajustamento do sistema econômico internacional afetou de maneira substancial os padrões mundiais de competitividade e, até mesmo, as relações da divisão internacional do trabalho, assim sendo, a redefinição das estratégias das empresas desempenhou, com certeza, um dos papéis fundamentais dessa dinâmica. “As firmas procuram adequar-se às novas condições de competição internacional mediante o fortalecimento da produção de bens seletivos e de alto conteúdo tecnológico, a valorização da qualidade de produtos e uma renovação nos padrões gerenciais e culturais das empresas” (RUAS & ANTUNES, 1992).

Desde a crise econômica mundial da década de 1970, as estratégias de reestruturação empresarial vêm buscando formatos mais flexíveis para as organizações empresariais. Na transição para essas novas formas, o modelo de Henry Ford, então predominante, baseado na produção em massa, na economia de escala e na grande empresa integrada verticalmente, foi descartado devido a sua rigidez e ineficiência num novo ambiente competitivo. Hoje muitas pessoas já consideram que um modelo da especialização flexível, seja a forma de organização que predominará no futuro, por sua capacidade de se adaptar logo a uma demanda flutuante (SETERTZI, 2000).

Observa-se que há uma necessidade crescente de mudar os caminhos das organizações e as pessoas que conduzem os negócios. Deve ser considerado a escala de desenvolvimento do mercado global, o aumento e a velocidade das mudanças tecnológicas, a ênfase na flexibilidade e na qualidade dos produtos e serviços.

Nesse “mundo novo”, o modelo tradicional, onde os “gerentes controlam e funcionários são controlados não funciona” (RANDOLPH, 1995). Delegar responsabilidades, buscar novos caminhos faz parte desse “novo” gerenciamento. As empresas trabalham com um novo conceito, o de “*empowerment*”, que num nível prático, é o reconhecimento dos funcionários pela organização, eles sentem-se libertos para utilizar seus conhecimentos, assim sendo ficam mais motivados para trabalhar em favor da organização.

Mas, para que essa mudança se efetive, é preciso lançar métodos para que os funcionários possam ser eficientes, é preciso formar uma identidade, ter um líder, formar times, que resolvam problemas e conflitos, tornando-os assim mais resistentes e fortes. É necessário oferecer treinamento para que os próprios gerentes usem suas habilidades adequadamente, ensinando uns aos outros. A meta é que todos tenham impacto efetivo nas decisões importantes.

A temática cultura organizacional, presente nos estudos realizados na década de 80, continua em pauta na atualidade ligada principalmente a dois fenômenos: globalização e mudança nas organizações.

Segundo FLEURY, SHINYASHIKI & STEVENATO, (1997) o processo de globalização vem colocando para as empresas desafios crescentes, tanto na forma de inserção e interação em sociedades diversas como no sistema de gestão adotado. Assim, o tema cultura organizacional é colocado sob novas luzes, demandando do pesquisador comprometido com o trabalho científico, mas engajado em trazer respostas para as prática organizacional, a capacidade de desenvolver estudos, diagnósticos com escolhas bem fundamentadas teoricamente.

Cultura organizacional é entendida, nesse trabalho, como um processo contínuo de interação da empresa com o ambiente e as relações estabelecidas entre seus membros. Estas relações podem ser avaliadas através dos elementos da cultura, como: normas, valores e processo de comunicação, mitos, ritos, heróis, histórias crenças e pressupostos e tabus; permitindo assim estabelecer os objetivos comuns e as potencialidades da empresa, além de orientar a todos como melhor aproveitar-se dos recursos utilizados pela organização.

No entanto, em muitas empresas, principalmente nas pequenas e médias, a força da cultura organizacional nem sempre é devidamente considerada. Muitas organizações ainda se apresentam incapazes de realizar a avaliação ou a identificação de cultura organizacional apropriada, seja pela complexidade, seja por suas características de gestão. Assim, faz-se necessário abordar a questão da cultura organizacional de forma menos complexa e formal e, principalmente, considerando-se as características como a pessoalidade e a informalidade.

A abordagem cultural da empresa deve dar soluções novas aos problemas da empresa e não apenas alimentar o prazer de admirar as particularidades próprias (THÉVENET,1990). Essa concepção de administração era incompatível com a estrutura rígida e pesada do início do capitalismo, e mesmo com as metas a serem alcançadas pelo Taylorismo.

Para incorporar essa modificação e adequá-la a realidade atual, a mudança no modo de pensar e agir deve ocorrer em todos os níveis hierárquicos da organização. Conforme RANDOLPH (1995), muitas vezes é preciso que a estrutura diminua para que as pessoas sintam-se mais à vontade com uma nova cultura.

Tal situação provoca a necessidade de rever as propostas metodológicas e as teorias que as sustentam. Tomando como ponto de partida o conceito de cultura organizacional de Edgard Schein, conceito que tem referenciado muitos estudos sobre o tema. Pretende-se

avaliar a cultura organizacional como parte integrante da gestão da produção. a referência de um estudo de caso realizado pelos autores ilustra essa discussão.

A proposta visa analisar integradamente os elementos da cultura e as medidas de desempenho estabelecida pela empresa, em seu sistema de gestão da produção.

O texto foi estruturado em partes. Inicialmente procurou-se recuperar o conceito de cultura organizacional em suas raízes sociológicas, descrever seus elementos e relacioná-los com a gestão da produção. finalmente analisou-se as possibilidades, as propostas e combinações possíveis observando suas vantagens e desvantagens para o pesquisador acadêmico e para o profissional de empresa.

2. Conceito de Cultura Organizacional

Há poucos anos o conceito empresarial de cultura organizacional era apenas mencionado por alguns cientistas sociais. Hoje é um dos tópicos mais interessantes da administração e influencia todas as áreas da organização, sendo assim deve cada vez mais despertar o interesse de áreas como a Engenharia de Produção, pois, a construção de um “tipo certo” de cultura, pode resolver muitos problemas produtivos. Vários livros da literatura americana, entre eles PETERS & WATERMAN (1982), estudam a excelência das companhias americanas, enfatizando que a força cultural é ingrediente necessário da excelência (SCHEIN, 1989).

O conceito de cultura organizacional foi massificado na década de 80, despertou grande interesse e entusiasmos, mas também receberam duras críticas por sua fragilidade intelectual e metodológica. Porém, a pertinência dessas críticas não invalida o reconhecimento mesmo por esses críticos, da existência de elementos culturais no universo organizacional, bem como a importância que lhes tem sido conferida (FREITAS, 2000).

Assim, de acordo com THÉVENET (1990), estudar a cultura é procurar soluções que as empresas já experimentaram e com sucesso. A história, o sistema de valores e a profissão são materiais que nos permitem confiar na sua pertinência. Cultura é o que resta depois de ter experimentado tudo, em matéria de estrutura, estratégia ou relações humanas.

Uma das definições mais conhecidas de cultura organizacional é desenvolvida por SCHEIN (1985): “Cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionam bem o suficiente para serem considerados

válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.”

Schein procurou elaborar um conceito de cultura, concebendo-a como um modelo dinâmico em que é aprendida, transmitida e mudada. Segundo o autor existem diferentes níveis através dos quais a cultura de um organização pode ser apreendida:

- Artefatos visíveis, como produtos visíveis: *layout* da organização, comportamento das pessoas – fáceis de serem percebidos, mas difíceis de serem interpretados;
- Valores o autor aponta as diferenças entre valores aparentes e em uso;
- Pressupostos básicos, normalmente inconscientes, mas que na realidade determinam como os membros do grupo percebem, pensam e sentem.

E de acordo com FLEURY, SHINYASHIKI & STEVENATO, (1997), esses pressupostos não estão organizados aleatoriamente; padronizam-se em paradigmas culturais com alguma ordem e consistência para orientar a ação do ser humano. Assim, a cultura é propriedade de uma unidade social estável e definida e para existir há necessidade de estabilidade do grupo durante algum tempo.

Nas últimas décadas têm se multiplicado os estudos sobre estratégias de mudanças organizacionais e seus reflexos sobre a cultura das empresas (FLEURY, 1993). A descrição dos elementos que constituem a cultura organizacional, a forma como eles funcionam e ainda as mudanças que eles provocam no comportamento são maneiras de dar ao assunto um tratamento mais concreto e de mais fácil identificação (FREITAS, 1991).

FREITAS (1991) cita os principais elementos para identificar a cultura organizacional, são: valores, crenças e pressupostos, ritos, rituais e cerimônias, histórias e mitos, tabus, heróis, normas e processo de comunicação.

Esses elementos fazem com que, no início, a cultura se torne uma competência distinta uma fonte de identificação, uma espécie de cimento que mantém os membros unidos (FREITAS, 1991). Assim com o desenvolvimento de novos produtos e integração vertical, surgem subculturas, crises de identidade, valores e pressupostos. Oportunidade para mudanças culturais. Mas a tendência geral, na maioria das organizações, é a da preservação da cultura, ou seja, procura-se equacionar os problemas que surgem de acordo com os padrões culturais vigentes (FLEURY, 1993).

FREITAS (1991) ressalta a importância dos valores para formar o coração da cultura organizacional, definir sucesso em termos concretos para os empregados e estabelecer os padrões que devem ser alcançados. Representam a essência da filosofia da organização para o

atingimento do sucesso, pois fornecem um senso de direção comum para todos os empregados e um guia para o comportamento diário.

2.1 Elementos da Cultura Organizacional

Conforme TOMEI & BRAUNSTAIN (1993), a cultura pode ser dividida em três grupos: a cultura subjetiva como crenças e valores (no que se acredita), a cultura subjetiva como significados (como interpretar as coisas) e a cultura subjetiva como entendimento (como as coisas são feitas).

Essas definições falam sobre os principais elementos da cultura organizacional, e esses elementos fornecem base para todos os membros da organização FREITAS (1991), detalha os principais elementos da cultura como apresentado a seguir:

- **Valores:** os valores são construídos principalmente, pela cúpula e estão amarrados aos objetivos organizacionais, são o coração da cultura, e dizem o que é importante para se atingir o sucesso. No desenho da organização os valores indicam as questões que são prioritárias para a organização, determinam também os níveis hierárquicos e as relações entre seus membros além de exercer um importante papel em comunicar ao mundo exterior o que se pode esperar da companhia;
- **Crenças e pressupostos:** Geralmente esses termos são utilizados para expressar o que é tido como verdade na organização, os pressupostos tendem a tornar-se inconscientes e inquestionáveis;
- **Ritos, rituais e cerimônias:** São atividades planejadas que têm conseqüências práticas e expressivas, tornando a cultura mais tangível e coesa. Os ritos e cerimônias tornam expressiva a cultura à medida que comunicam comportamentos e procedimentos, e exercem influência visível e penetrante, pois promovem a integração dos membros da organização;
- **Estórias e mitos:** As estórias narram os eventos ocorridos, reforçam o comportamento existente e enfatizam como esse comportamento se ajusta ao ambiente organizacional. Os mitos se referem a estórias consistentes com os valores da organização, porém, não sustentadas em fatos;
- **Tabus:** Demarcam as proibições, orienta o comportamento enfatizando o que não é permitido;
- **Heróis:** Personagens que incorporam os valores e condensam a força na organização. Os

exterior, preservam o que a organização tem de especial, estabelecem padrões de desempenho e motivam seus funcionários, fornecendo influência duradoura;

- **Normas:** As normas são regras que defendem o comportamento que é esperado, aceito ou sancionado pelo grupo;
- **Processo de comunicação:** Os processos de comunicação incluem uma rede de relações e papéis informais, que podem transformar o corriqueiro em brilhante. As culturas são sustentadas, transmitidas e mudadas através da interação social, atividades baseadas nas trocas de mensagens e na definição de significados.

Saber sobreviver e crescer é um processo de auto-aperfeiçoamento contínuo que deve ser aprendido, estimulado e ensinado. Quando a existência da empresa está em jogo ocorre uma suspensão temporária da resistência cultural e os esforços se unem em uma denominada lealdade negativa à organização. Diminui-se a resistência de adesão à cultura organizacional na medida em que aumenta a eminência de uma crise de sobrevivência. Este impulso se dá tipicamente em empresas com fins determinados, tanto lucrativos quanto não-lucrativos (PARDINI, 2000).

3. Cultura Organizacional e Gestão da Produção

Conforme VASCONCELOS FILHO (1985), administrar estrategicamente é permear, em todos os níveis de organização, a consciência de que a empresa deve viver em função de um pensamento maior, estratégico, e não em função de negócios isolados, de oportunidades.

Atualmente, a gestão de empresas envolve a determinação de objetivos, a projeção e a construção de estruturas organizacionais adequadas, a mobilização dos recursos necessários para o alcance dos objetivos, além da necessidade do desenvolvimento de uma cultura que direcione de forma coerente, lógica e criativa, ordenando o comportamento das pessoas na organização e possibilitando cursos alternativos de ação na busca dos melhores resultados possíveis.

O Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (Brasil, 1991) foi lançado com o objetivo de modernizar e promover a qualidade e a produtividade dos bens e serviços produzidos no Brasil e, desta forma, aumentar a competitividade com os produtos importados. Para tanto, o governo promoveu a liberação das importações e dos preços e o processo de desregulamentação e privatização. As políticas industrial e de comércio exterior pretendiam realizar uma reestruturação da indústria brasileira baseada no estímulo a competitividade

As empresas, por sua vez, utilizaram soluções amplas para atingir esses objetivos, desde a reformulação das estruturas organizacionais, a adoção de políticas de fusão para redução de custos, a utilização de estruturas matriciais, a reengenharia, até a adoção de técnicas de gestão da produção, como Círculos de Controle da Qualidade, *Just-inTime*, *Kanban*. Isto tudo aliado às alterações de estratégias, aos investimentos em equipamentos sofisticados e às intervenções no processo de comunicação com o público interno (SHINYASHIKI, 1995).

Existem dois caminhos para uma empresa mudar, a fim de melhorar seu desempenho e adaptar-se ao mercado: o primeiro consiste em imaginar soluções originais e experimentá-las; e o segundo, em pesquisar se, no mundo industrial, outras empresas já não encontraram soluções que “funcionam” e nelas se inspirar.

Ambos tem limitações. HOFSTEDE (1987) aponta as dificuldades de aplicação, em um país, das teorias e práticas administrativas desenvolvidas em outro. Outra é defendida por SHEIN (1989), entre outros que enfatizam precisar o processo de planejamento de mudanças ser mediado pela cultura organizacional. Pois, o conhecimento da cultura é essencial para viabilizar as estratégias e o processo de mudança.

Para que a empresa se torne competitiva no mercado globalizado, deve aperfeiçoar continuamente produtos, técnicas de venda e processos produtivos, estabelecendo novos objetivos de desempenho que a torne cada vez mais competitiva (Tabela 1), objetivos esses coerentes a cultura da empresa pois o próprio conceito de cultura segundo THEVENET (1990) impede que se pense em soluções ótimas ou normas ideais, pois a abordagem cultural enfatiza a coerência das decisões tomadas e os resultados conseguidos com relação à cultura e a identidade da empresa.

ASPECTOS DA COMPETITIVIDADE	INDICADORES DE DESEMPENHO
	• <i>mix</i> de produtos;

Inovação e Flexibilidade	<ul style="list-style-type: none"> • introdução de novos produtos; • introdução de novos serviços; • inovações em processos.
Qualidade	<ul style="list-style-type: none"> • índice de conformidade de matérias-primas; • índice de conformidade de produção; • índice de conformidade dos produtos finais; • nível de reprocesso; • nível de retrabalho.
Rapidez e Confiabilidade da Entrega	<ul style="list-style-type: none"> • nível de atendimento de pedidos; • pontualidade da entrega; • custos de distribuição; • <i>lead time</i> de atendimento; • giro do inventário; • precisão da informação de estoques; • confiabilidade da informação logística; • nível de inventário em processo.

Tabela 1 - Indicadores de desempenho da gestão da produção (adaptado de SANTOS , 1998).

Para isto, as organizações procuram adaptar sua configuração e área de gestão da produção a esta nova realidade de constantes incertezas, que podem representar ameaças ou oportunidades. Esta adaptação é viabilizada pelos elementos da cultura organizacional, apresentados na tabela 2.

Elementos da Cultura Organizacional ligados a Gestão da Produção
<ul style="list-style-type: none"> • Divulgação de objetivos estratégicos; • Valorização da competência associadas a

estratégia de produção;
• Alto nível de envolvimento da organização;
• Ritos de avaliação de desempenho;
• Comunicação entre os membros da equipe;
• Clima propício ao envolvimento e comprometimento;
• Integração e comunicação entre as áreas funcionais da empresa e os membros das equipes que desenvolvem projetos;
• Eliminação de tabus associados às práticas desatualizadas de gestão da produção

Tabela 2 - Elementos da Cultura Organizacional ligados a Gestão da Produção

A cultura organizacional adquiriu *status* similar a estratégia, estrutura e controle, pois de acordo com Prestes Motta no prefácio do livro *cultura organizacional: formação, tipologia e impactos*, de FREITAS (1991), “...não há qualquer teorização sobre organizações e portanto, não há qualquer intervenção em organizações que não contenha, explícita ou implicitamente, uma determinada concepção de cultura”.

A cultura organizacional auxilia os dirigentes a tomarem decisões, procurando se antecipar às mudanças ou mesmo se preparar para tal. Assim, a cultura deve possuir como característica a flexibilidade, para permitir o ajuste necessário face às incertezas do mercado.

De acordo com FREITAS (2000), através da cultura organizacional se define o que é importante, qual a maneira apropriada de pensar e agir em relação ao ambiente interno e externo, o que são condutas e comportamentos aceitáveis, o que é realização pessoal etc. (FREITAS, 2000).

Atualmente cultura organizacional é um tema freqüente nas questões que se referem à qualidade e competitividade empresarial, e esses programas de qualidade e produtividade só podem ser implementados se se ajustarem à organização e a seus recortes. À medida que uma organização se desenvolve no tempo, certos padrões de relações externas e internas, certas formas de resolver os problemas vão se consolidando e tornando difíceis de serem questionadas (FLEURY, 1993).

No ambiente que as empresas convivem, repleto de competitividade e inovações, exige, conforme SANTOS (1999), um novo modelo de estrutura organizacional apoiado na especialização dos profissionais e renovado por processos de aprendizagem organizacional.

Quanto mais cada componente organizacional estiver alinhado com os outros - e com a estratégia – mais eficaz será o desempenho geral (NADLER & TUSMAN, 2000).

Para a criação de ambientes de trabalho em que haja compartilhamento de informação e confiança mútua, há necessidade de incorporação de novos modelos mentais (SANTOS, 1999), idéias e generalizações que influenciarão comportamentos e atitudes dos funcionários. Mas, para que essa mudança se estabeleça em uma empresa ela precisa ter valores compatíveis que coordenem o trabalho e a gestão dos negócios.

Nesse contexto, a ênfase na Cultura Organizacional torna-se crescente e cada vez mais relevante, e de acordo com FREITAS (1991), a cultura surge como um contra-ataque aos problemas de desintegração da sociedade, como uma solução atraente enfatizando as idéias comuns, formas de pensar, valores, padrões e maneiras de trabalhar... reproduz assim uma ordem particular via consenso e solidariedade entre os membros da organização.

Nesse contexto observa-se que os estudos sobre cultura organizacional ganham significação não somente como uma categoria de análise organizacional, mas sobretudo, como um instrumento a ser melhorado e aproveitado na condução dos negócios.

Toda organização pretende manter-se competitiva e atualizada, tem na inovação um requisito que deve ser levado em consideração constantemente. Isso exige um novo tipo de estrutura organizacional, que se apoie na especialização profissional sofisticada, que deve ser renovada em processos de aprendizagem organizacional, e aumenta o nível de complexidade, questões como motivação, recompensa, que são partes integrantes da aprendizagem humana, torna-se duplamente complicadas dentro da organização (SANTOS, 1999).

Assim, a cultura na organização pode ser considerada a fórmula gerencial do sucesso, pois determina suas falhas e seu sucesso (MABEY & SALAMAN, 1995). O certo é que a cultura pode colher o fruto de seu investimento em média duas vezes maior que outras empresas com culturas menos eficientes, sustentar a vantagem competitiva é esperado como certo na cultura, o que também caracteriza essa cultura como sendo forte, rica, saudável, florescente, consistente e participativa.

As empresas bem-sucedidas serão as que institucionalizarem sua capacidade de adaptação constante e criarem um ambiente estável para a mudança contínua – o que parece um paradoxo. Elas serão organizações flexíveis, que estarão sempre desenvolvendo novas estratégias e adaptando-se as novas realidades do mercado (OVERHOLT, 2000).

Note que a cultura organizacional incorporada soluciona a maioria dos problemas. Mas essa incorporação ocorre em diferentes níveis de integração. No nível mais superficial

mas difíceis de decifrar. Esses artifícios visíveis e audíveis podem fornecer inícios, mas raramente fornecem respostas para uma análise precisa. O próximo nível, dos valores, é mais palpável. Se perguntar aos funcionários sobre o que fazem, extrair-se-ão respostas, que serão repletas de valores e então começaremos a entender as razões de seu comportamento. Pode-se aprender com as pessoas, pois suas respostas estarão cheias de valores e assim é mais fácil compreender as razões por trás de seus atos (SCHEIN, 1989).

SCHEIN (1989) acredita que o que realmente dirige ou cria valores é o que o funcionário aprende como concepção. Num grupo onde a organização resolve seus problemas coletivamente, sempre desenvolvem uma visão de mundo, mapas de códigos, hipóteses sobre a realidade, e se tem-se sucesso na resolução de problemas essa visão de mundo passa a ser correta e válida. Pois, os seres humanos precisam de consistência e ordem naquilo que realizam. Essa concepção básica de valores, desenvolvida gradualmente, assume grande importância e vida própria dentro do grupo. A cultura passa a estar implícita no cotidiano, no comportamento e nas ações dos funcionários.

4. A importância da Cultura Organizacional na Engenharia de Produção

A força cultural de uma empresa explica exatamente como quer que as pessoas se comportem e, para isso, deve ser vista com uma força totalmente positiva. A ideologia de uma cultura controla os significados de suas ações e se compromete a gerenciar metas, focando valores que controlam a cultura e os benefícios que fazem.

Para MACCOBY (1993), um problema sério para a qualidade do gerenciamento são os modismos que vão e vem. As empresas muitas vezes têm problemas pois, confundem técnicas de qualidade com a criação de uma nova cultura. Gerenciar qualidade não é uma técnica, mas requer técnicas apropriadas para gerenciá-la.

E frequentemente, conforme SCHNEIDER, BRIEF & GUZZO (1996), acontece de muitas companhias introduzirem mudanças com alta expectativa de melhoria de seu desempenho, essas mudanças falharem. A chave da razão das falhas nessas mudanças, é que os membros não assimilam essa mudança psicologicamente, eles devem sentir-se direcionados e motivados a se esforçarem.

A cultura organizacional existe em uma variedade de níveis diferentes. No nível mais profundo, a cultura é pensada como um conjunto complexo de valores, crenças e pressupostos que define o modo de condução dos negócios. Tal modo de crenças e pressupostos é

dentro da organização. Assim sendo, é muito mais fácil ajustar as manifestações de cultura do que modificar o núcleo de crenças e pressupostos em uma organização. “No entanto, qualquer estratégia prática para modificar a cultura organizacional terá de envolver pensamento e ação tanto ao nível das crenças básicas como de suas manifestações” (PETTIGREW, 1989).

5. Metodologia

5.1 Caracterização da empresa

Em primeiro lugar buscou-se analisar uma empresa onde o sistema produtivo fosse um diferencial competitivo, objetivando analisar a influência da cultura organizacional na competitividade da organização.

A organização pesquisada apresenta uma peculiaridade, foi fundada em 1942, atualmente com 51 anos de existência, passou por três diferentes gestões, até chegar a atualidade, além de ter sentido toda influência econômica, social e política que o país viveu em seu processo produtivo.

Durante a época da guerra, ocorreu uma rápida profusão da indústrias no município de São Carlos, das 224 empresas existentes em 1945, relacionadas no catálogo de Indústrias do estado de São Paulo, 97 haviam sido fundadas após 1939.

Nesse contexto em de 1942, a empresa instalou-se em São Carlos, um entreposto do comércio e de industrialização de pequenos motores elétricos que, terminada a guerra, começa a fabricar bens de consumo duráveis. Anos mais tarde reorienta sua linha de produção para uma nova linha de produtos também de consumo durável, de uso doméstico e se transforma na mais importante e poderosa indústria são-carlense (TRUZZI, 1986).

A empresa influenciou decisivamente, desde a década de 50, a economia e a política, do município, criando uma série de empresas locais, produtoras dos componentes utilizados em seus produtos e que permanecem no município até nos dias atuais. A estrutura da organização no início era patriarcal, centralizada e funcional, uns poucos mandam e muitos obedecem. No interior das empresas a autoridade é fundada no controle da propriedade. No caso da empresa estudada, esse controle se restringe a um grupo familiar. “Isso significa que além das decisões fundamentais quanto a novos investimentos, os membros da família dos proprietários desta empresa, que pode-se chamar de clônicas, exercem intensa atividade administrativa” (TRUZZI, 1986, p.232).

Tais circunstâncias de engajamento familiar nos negócios são sem dúvida importantes para compreensão das práticas e dos discursos administrativos da época, tão valorativos do trabalho e da poupança como elementos essenciais para o alcance da prosperidade.

Residir no mesmo lugar que trabalhava é, outro sintoma de outro atributo da mentalidade dos empresários da época, demonstrado através do excesso de controle pessoal e direto e à difícil delegação de autoridade presente no início da fundação desta empresa. Cuidar de tudo, desde as decisões cruciais para a firma até os mais ínfimos detalhes do cotidiano da empresa, tudo é assunto e motivo para uma cerrada supervisão sob os “olhos do dono” ou de seu representante do interior do círculo familiar (TRUZZI, 1986).

Assim, é perfeitamente compreensível que os pontos-chaves da estrutura hierárquica sejam ocupados por elementos pertencentes ou relacionados à família. O recrutamento das pessoas era feito muito mais pela confiança do que por méritos técnicos. É provável que nesta sutil, porém substantiva diferença entre lealdade e capacidade repouse grande parte da necessidade de venda dessa empresa para um grupo maior e melhor estruturado. A administração baseada na lealdade, valorizava a confiança, a rotina e a tradição, dificultando o entendimento da empresa via concepção técnico-racional do trabalho e do mercado onde ela se insere (TRUZZI, 1986).

As circunstâncias sociais, políticas e econômicas da época, aliada à trajetória do empresário fundador impõe um estilo de gestão que se define por contatos e relações extremamente pessoais e emocionais, que acaba por inviabilizar o controle formal dos processos que ocorrem na empresa.

Esse modelo de gestão foi adotado em 1972 administração posterior, o importante era fazer da fábrica uma família, a postura mantida de estreita relação com os operários.

As relações da organização com o ambiente externo caracterizaram-se, durante muitos anos pela estabilidade no comportamento dos fornecedores e clientes, sem grandes preocupações com os concorrentes. Entretanto, a demanda de novos produtos, o vislumbre de novos mercados e a percepção de mudanças no ambiente externo (novas técnicas de gestão, investimento nas concorrentes) debilitaram a estabilidade.

A direção passou a sentir a necessidade de investir no crescimento da empresa, impossibilitada de fazê-lo sozinha, em 1994 uniu-se a uma multinacional, líder no mercado mundial, para manter-se competitiva no mercado. Essa fusão acarretou profundas mudanças, atualmente a empresa conta com quatro unidades de negócio: uma em Manaus, outra em Curitiba e duas em São Carlos. Analisou-se uma dessas unidades de negócios localizadas no

Tabela 1 Características da empresa pesquisada

<i>Empresa</i>	<i>Nacionalidade</i>	<i>Principais Produtos</i>	<i>Origem</i>
<i>a</i>	<i>de</i>		
X	Sueca	Bens de Consumo durável	Aquisição de uma empresa nacional

Tabela 2 Número de funcionários da corporação em relação a unidade de negócio pesquisada

	<i>Número de funcionários</i>	
<i>Empresa pesquisada</i>	<i>Divisão Brasil</i>	<i>Corporação</i>
980	5.000	80.000

Em um país rico e diversificado como o Brasil, implementar uma nova cultura foi um desafio, pois cada região tem características e peculiaridades que os dirigentes da multinacional não entendiam. Isso acarretou um longo processo de implementação, que teve que respeitar as peculiaridades de cada região e adequar seus objetivos de desempenho, metas e estratégias a cada unidade de negócio. Houve no início uma queda de produtividade considerável, muitas demissões aconteceram por falta de adaptação, a comunicação entre as unidades de negócios a alta administração não era fluente, e as peculiaridades de cada região muitas vezes, confundiam a administração da corporação.

5.2 Amostra

Os funcionários participantes deste estudo eram representantes de todas as áreas da organização e de diferentes níveis hierárquicos. A escolha da amostra não foi aleatória, buscou-se funcionários que passaram pelo processo de transição, e vivenciaram as diferentes gestões administrativas, e também funcionários que foram contratados depois de 1994, e não participaram das gestões anteriores. Também deixou-se, ainda, a critério do *staff* a escolha dos demais funcionários que complementaram a amostra.

5.3. Instrumentos de pesquisa

Acredita-se que por causa da multidimensionalidade do fenômeno cultura, técnicas isoladas pouco contribuem para sua compreensão (PEÇANHA, 1997), utilizou-se então a proposta de triangular dados de SCHEIN (1986), ou seja fez-se o confronto constante das informações obtidas com outras fontes até chegar-se à formulação de hipóteses. A exploração conjunta por meio de pesquisa ação, possibilito identificar pressupostos, uma vez que a comunicação do grupo permitiu confirmar, negar ou ampliar os indicadores da cultura organizacional, em relação as metas da gestão da produção.

A triangulação no sentido de selecionar as técnicas capazes de equilibrar prós e contras para captar as dimensões relevantes da cultura também ajudaram a fornecer um desenho holístico. As técnicas foram: observação, entrevista e dinâmicas de grupo. Durante a operacionalização desses instrumentos manteve-se o que o que FLEYRY (1989) denomina a postura do antropólogo, agindo ora como observador, ora como observador participante, vivenciando as mais diversas facetas da organização pesquisada. Perguntando-se sempre sobre qual o significado de condutas, práticas e formas simbólicas.

5.4. Resultados

Das questões de pesquisa levantadas, concluí-se com este estudo de caso que:

- As peculiaridades de gestão de cada unidade de negócio deve ser respeitada, e mesmo que novos valores sejam buscados, no caso, por uma empresa multinacional, os antigos pressupostos são os que norteiam as ações dos funcionários e são necessários para a manutenção do processo de mudanças culturais; pois antigos valores não são deixados de lados, e só serão substituídos por novos se os membros da organização não se sentirem prejudicados com isso;
- Existe uma relação entre a formulação de uma cultura organizacional e a gestão de desempenho das áreas responsáveis pela competitividade em inovação e flexibilidade, qualidade, rapidez e confiabilidade na entrega e custo, no sentido de que os valores da empresa estão norteados nesse sentido, o QCDMS(qualidade, custo, desempenho na entrega ,motivação e segurança) demonstra isso claramente pois, em cada uma dessas prioridades estão embutidos valores da organização (Quadro8);

Observou-se a importância do histórico da cultura organizacional da empresa. O que prevalece nessa organização, é a história dessa planta, não a história da multinacional que a comprou. A importância do fundador como herói, suas histórias e de seus méritos e conquistas, são repetidos pelos funcionários desde o chão de fábrica até a administração,

anterior o reconhecem. Isso faz parte da integração desse novo membro ao grupo, ninguém sabe a história da multinacional, mas todos devem saber a história daquela unidade de negócio. Assim, ele se sente integrado ao grupo, ele ouve histórias, as repete e isso faz o inconsciente da organização, é o seu diferencial das demais plantas da multinacional do Brasil, é verdade da empresa.

Empiricamente observou-se que os novos valores que norteiam a corporação da empresa X, não foram impostos e aceitos pelos funcionários como “verdade absoluta”, pelo contrário, para que esses valores de fato vigorassem eles passaram pelo crivo dos funcionários, que só assimilaram àqueles compatíveis com a administração anterior. Isso demonstra a força da unidade de negócio, essa força cultural manteve a empresa coesa no processo de transição e a mantém unida para resolver os problemas produtivos da organização no presente.

Quadro 8 Relação dos aspectos da competitividade e indicadores de desempenho com os valores da organização

ASPECTOS DA COMPETITIVIDADE	INDICADORES DE DESEMPENHO	VALORES DA ORGANIZAÇÃO
1º Qualidade	<ul style="list-style-type: none"> • qualidade interna • diferencias produtos dos similares concorrentes; • índice de conformidade de matérias-primas; • índice de conformidade de produção; • índice de conformidade dos produtos finais; • custo de reprocesso e retrabalho. 	<p style="text-align: center;">Cooperação</p> <ul style="list-style-type: none"> • Confiança; • Responsabilidade; • Aberta: não protecionista; • Sem fronteiras • Orientada para o exterior; • Preocupação ambiental; • Análise do ciclo de vida; • Estratégica; • Pró-ativa
2º Custo	<ul style="list-style-type: none"> • ter produtos com o menor custo de produção; • orçado X realizado por área; • valor real por produto; 	<p style="text-align: center;">Profissionalismo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Intellectualmente sólido; • Avançado e simples; • Orientada para resultado

O Desafio de Integrar Cultura Organizacional e a Gestão da Produção
Sonia Oshiro; Luciana Helena Crnkovic; Fernando César Almada Santos

3º Rapidez, Confiabilidade da Entrega e Flexibilidade	<ul style="list-style-type: none"> • o que foi solicitado X o que foi entregue (order for rate); • o que foi entregue X mix de produtos; • nível de atendimento de pedidos; • pontualidade da entrega; • custos de distribuição; • lead time de atendimento; • precisão da informação de estoques; • confiabilidade da informação logística; • fazer rápidas mudanças no projeto e/ou introduzir novos produtos rapidamente. 	<p style="text-align: center;">Velocidade</p> <ul style="list-style-type: none"> • Não burocrática – disciplinada; • Propensa a mudanças; Aberta: não protecionista; • Sem fronteiras – internacional; • Orientada para o exterior;
4º Segurança	<ul style="list-style-type: none"> • dia e horas perdidos com segurança; • tempo sem acidentes; • divulgação de cartazes explicativos sobre os dispositivos de segurança; • meta é zero acidentes. 	<p style="text-align: center;">Cooperação;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Confiança; • Responsabilidade • Pró-ativa
5º Motivação	<ul style="list-style-type: none"> • KAIZEN (mede a motivação pela quantidade de idéias implantadas); • TPM (manutenção produtiva total); • POL (programa de organização e limpeza; é um 5S modificado, com indicadores quantificáveis); • 17 instrutores na manufatura que devem oferecer pelo menos 1h de treinamento diário para tornar os funcionários aptos a qualquer função na empresa; • reconhecimento dos indicadores de desempenho alcançados. 	<p style="text-align: center;">Desenvolvimento das pessoas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Respeita e encoraja a diversidade • Espírito de equipe; • Oportunidades iguais; • Cooperação; • Confiança; • Responsabilidade

No que se refere a investigação dos principais elementos da cultura, observou-se que administração da empresa (gerência e recursos humanos) é a que mais se envolve com os valores e normas da multinacional, e é a responsável por passá-los aos demais funcionários, isso faz com que eles desdobrem antigos valores, adequando-os as novas exigências e

existiu, foi desdobrada para a preocupação com os consumidores internos do processo produtivo, as recompensas, que antes eram atribuídas por sorteio, hoje baseiam-se em medidas de desempenho atingidas, o paternalismo esta sendo gradativamente substituído pelo envolvimento e comprometimento de todos.

Nesse contexto, o processo de comunicação exerce uma função fundamental, pois determina a forma de relacionamento entre a gerência externa (multinacional), a gerência interna (da unidade de negócio) e os funcionários. Isso se demonstra através de certos ritos que estabelecem uma comunicação mais clara e objetiva entre os membros da organização. Pode-se salientar a realização do café da manhã com o gerente da multinacional, os supervisores e facilitadores uma vez por mês, a reunião semanal entre a gerência da planta e os supervisores das áreas funcionais visando estabelecer os objetivos do dia e da semana e a reunião diária dos supervisores com os funcionários, estabelecendo as metas de produção do dia, e a comparação com a meta da semana. Além das reuniões semanais na administração, fora do horário de expediente, que têm um caráter mais informal, tornando o diálogo mais fácil e uma maior interação dos membros. Destaca-se ainda a importância dos painéis de visibilidade que informam os valores da empresa, a política de qualidade, a preocupação ambiental e com segurança, e também os painéis que informam sobre os indicadores QCDSM (Qualidade, Custo, Distribuição, Segurança e Motivação) em cada área funcional e sobre o estágio de treinamento de cada funcionário dentro de cada célula de produção, que tem em média de dez a vinte funcionários.

Os valores transmitidos pela empresa têm uma relação direta a forma como as medidas de desempenho serão atingidas. E quanto mais esses valores são assimilados maior a probabilidade de se atingir esses indicadores.

Nessa unidade de negócio os indicadores de desempenho não são metas aleatórias, e são influenciados pelas variáveis subjetivas e simbólicas da cultura, fazendo a diferença na forma e no tempo que se levará para atingir essas metas.

Constatou-se a influência da trajetória dessa unidade de negócio, no tempo e no espaço, na administração atual. E que na empresa estudada o conceito de cultura organizacional é um processo contínuo de interação das unidades de negócio com o ambiente e as relações estabelecidas entre seus membros, e através dos elementos da cultura são estabelecidos os objetivos comuns e as potencialidades da unidade, além de orientar a todos como melhor aproveitar-se dos recursos utilizados pela organização.

6 .Conclusão

As empresas dos mais diferenciados ramos de atividade, competem cada vez mais em ambientes dinâmicos, globais e turbulentos, sendo necessário desencadear processos de mudança comportamental para a melhoria de desempenho e de produtividade. Portanto, as organizações que querem centrar-se na satisfação de seus clientes, precisam também se centrar na satisfação de seus clientes internos, ou seja, seus funcionários.

A solidificação de normas, valores e pressupostos, que são orientadores de comportamento coletivo, é conveniente aos objetivos da empresa, pois motivam seus funcionários a melhorar a seu desempenho em produtividade e incentiva sua criatividade.

Os valores e normas que orientam e sustentam as mudanças e a cultura das organizações é objeto de pouca pesquisa empírica, principalmente em pequenas empresas. Por essa razão neste trabalho, busca-se salientar a importância de qualificar e quantificar os valores das empresas, de seus gerentes e seu impacto sobre o clima e a cultura organizacional, identificando a percepção que os membros têm sobre os valores da organização, já que isso é de fundamental importância para o sucesso dos empreendimentos da organização.

Nesse contexto, é preciso que a Gestão da Produção amplie seus horizontes, no que se refere a avaliação de desempenho, qualidade e flexibilidade, enfatizando também a subjetividade da realidade organizacional.

Todo novo projeto de uma organização, seja ele de tecnologia, de engenharia, de qualidade ou de inovação, deve considerar também as mudanças culturais que serão inseridas, e para que essas mudanças seja, aceitas pela organização como um todo, esse novo projeto deve fazer parte da organização como a cultura já faz.

Assim a multidimensionalidade do tema cultura Organizacional, mostra-se cada vez mais relevante. E pesquisá-lo exige muita cautela e responsabilidade, pois, o conhecimento advindo dessa área não busca homogeneizar condutas, negando contradições, escamoteando conflitos e impedindo a reflexão da organização sobre sua forma particular de existir e de projetar-se para o futuro, pelo contrário. A busca do simbólico, deseja exatamente ajudar a resolver problemas práticos de gestão e produção.

Cabe à Engenharia de Produção, inovar também nesse sentido, nas suas práticas de gestão, obviamente sem deixar de lado o tratamento estatístico e mensurável que algumas variáveis organizacionais merecem. Mas não esquecer de considerar as variáveis subjetivas que envolvem todo o processo produtivo-organizacional. Entender como a cultura

organizacional foi formada, é percebida e assimilada, pode ser o diferencial competitivo do sucesso que as organizações tanto buscam.

7. Bibliografia

BRASIL. Ministério da Economia, Fazenda e Planejamento. Programa Brasileiro de qualidade e produtividade. Brasília, 1991

FREITAS, M. E. (1991) Cultura organizacional: grandes temas em debates. *Revista de Administração de Empresas*, v.31, n.2, p.73-82. jul./ set.

FREITAS, M. E. de. (1991). *Cultura organizacional: formação tipologias e impacto*. São Paulo, Makron Books.

FREITAS, M. E. (2000). *Cultura organizacional: identidade sedução e carisma?* 2.ed. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas.

FLEURY, M. T. L. (1989). O desvendar a cultura de uma organização. IN: FLEURY, M.T.L. & FISCHER, R.M (org). *Cultura e Poder nas Organizações*. São Paulo, Atlas.

FLEURY, M. T. L. (1993) Cultura da qualidade e mudança organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, v.33, n.2, p.26-34, mar./abr.

FLEURY, M.T.L.; SHINYASHIKI, G.; STEVENATO, L.A; (1997). Entre a Antropologia e a Psicanálise: Dilemas metodológicos dos estudos sobre cultura organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, v.32, n.1, p.23-37, jan/mar 1997.

MABEY, C.; SALAMAN, G. (1995). *Strategic Human Resource Management*. London, Blackwell.

MACCOBY, M. (1993). To create quality, first create the culture. *Research Tecnology Management*. v.36, n4, p.49-51, Sept/ Oct.

NADLER, D.A.; TUSMAN, M. L.(2000) A nova arquitetura organizacional: a organização do futuro. *HSM Management*, v.18, p. 58- 66, jan./ fev.

OVERHOLT, M. H. (2000). Flexibilidade e vantagem competitiva. *HSM Management*. v.18, p.58- 66, jan./ fev.

PARDINI, D. (2000). *A personificação da cultura corporativa como fator estratégico de longevidade e liderança: um estudo metodológico em três organizações brasileiras bem-sucedidas*. IN: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 24., Florianópolis. *Anais*, Porto Alegre, Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração - ANPAD, 2000. (CDROM).

- PEÇANHA, D. (1997). Cultura organizacional – o desvelar de padrões inconscientes. *Revista de Administração de Empresas*, v.32, n.1, p.84-91, out/dez 1997.
- PETERS, T.; WATERMAN JR, R. (1982). *In search of excellence*. New York, Harper & Row.
- PETTIGREW, A. M. (1989) A cultura nas organizações é administrável? IN: FLEURY, M.T.L.; FISCHER, R.M., coords. *Cultura e Poder nas Organizações*. São Paulo, Atlas.
- RANDOLPH, A.W. (1995) Navigating the journey to empowerment. *Organizational Dynamics*, v.23, n.4, p.19-32, Autumn.
- RUAS, R. L.; ANTUNES JR, J. A .V. (1992). Novas formas de organização e estratégias de gestão do trabalho em indústrias tradicionais. *Ciências Sociais Hoje*, n.1, p.222-245.
- SANTOS, F. C. A. (1998). *Dimensões competitivas da estratégia de recursos humanos: importância para a gestão estratégica de negócios*. São Paulo. Tese (Doutorado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas.
- SANTOS, F. C. A. (1999). *Estratégias de recursos humanos: dimensões competitivas*. São Paulo. Atlas.
- SEFERTZI, H. (2000) Flexibilidade: os novos desenhos. *HSM Management*, v.18, p. 74-78, jan./ fev.
- SCHEIN, E. H (1986), *Organizational culture and lidership*. São Francisco, Jossey Bass.
- SCHEIN, E. H. (1989) Organizational culture: what it is and how to change it? IN: EVANS, P., ed., *Human resource management in international firms: change, globalization and innovation*. London, McMillan.
- SCHNEIDER,B.; BRIEF, A.P.; GUZZO, R.A. (1996). Creating a climate and culture for sustainable organizational change. *Organizational Dynamics*, v.7,n.4, p. 7-19, Spring.
- TOMEI, P.A.; BRAUNSTEIN, M.L. (1993). *Cultura organizacional: a dimensão humana*. São Paulo, Makron Books.
- THÉVENET, M. (1990). *Cultura de empresas: auditoria e mudança..* 2.ed. Lisboa, Monitor.
- VASCONCELOS FILHO, P (1985). *Planejamento estratégico para a retomada do desenvolvimento*. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos.