

ISTITUTO UNIVERSITARIO SOPHIA

INCISA IN VAL D'ARNO - FIRENZE

TESI DI LAUREA MAGISTRALE IN

FONDAMENTI E PROSPETTIVE DI UNA CULTURA DELL'UNITÀ

INDIRIZZO POLITICO-ECONOMICO

PROCESSOS, MANAGEMENT, ESTRUTURA E CULTURA

ORGANIZACIONAIS EM UMA ORGANIZAÇÃO A MOVENTE IDEAL

Estudo sobre as dinâmicas da cultura organizacional, e a aplicação do Lean Thinking em
uma empresa de Economia de Comunhão

Relatore: Prof. LUIGINO BRUNI

Correlatrice: Dott.ssa EVA GULLO

Laureando: CARLOS HENRIQUE IAZZETTI SANTOS (N° 08LOEM0003)

ANNO ACCADEMICO 2009-2010

ISTITUTO UNIVERSITARIO SOPHIA

INCISA IN VAL D'ARNO - FIRENZE

TESI DI LAUREA MAGISTRALE IN

FONDAMENTI E PROSPETTIVE DI UNA CULTURA DELL'UNITÀ

INDIRIZZO POLITICO-ECONOMICO

PROCESSOS, MANAGEMENT, ESTRUTURA E CULTURA ORGANIZACIONAIS EM UMA ORGANIZAÇÃO A MOVENTE IDEAL

Estudo sobre as dinâmicas da cultura organizacional, e a aplicação do Lean Thinking em uma empresa de Economia de Comunhão

Relatore: Prof. LUIGINO BRUNI

Correlatrice: Dott.ssa EVA GULLO

Laureando: CARLOS HENRIQUE IAZZETTI SANTOS (N° 08LOEM0003)

ANNO ACCADEMICO 2009-2010

A Jesus nazareno, pelo seu amor incondicional dirigido ao Pai do alto da cruz, mestre, coautor e destinatário único desta obra, pelo Seu imenso amor a mim
dirigido.

À minha mãe por ter-me dado a vida, educado aos grandes ideais, estimulado, e me motivado em toda a minha vida, e por ter-me ensinado a tabuada por longos
dias em minha infância.

À meu pai por ter-me dado o exemplo da determinação e de acreditar que tudo é possível com muito esforço e dedicação, à sua bondade e pureza de coração, e às várias aulas sobre inflação que foram administradas nas várias viagens de caminhonete que fizemos.

A meus irmãos, que me deram as categorias para entender a fraternidade, e pelos várias brigas e discussões e dos momentos de grande alegria que passamos
juntos.

A toda a minha família, que sempre me apoiou e me mostrou que no mundo o amor é a coisa mais natural e espontânea de todas.

A Chiara, pela sua carismática fidelidade ao carisma da unidade.

A cada membro do Movimento dos Focolares, pela sua fidelidade ao carisma.

A Luigino Bruni, pelo estudo maravilhoso sobre a economia de comunhão e pelo ideal com o qual vive profundamente e nos transmite com a sua natural simplicidade.

A todos os colegas e irmãos de Sophia. Irmãos com os quais descobri e aprendi
como nunca em minha vida!

A todos os professores de Sophia, que além de compartilharem do conteúdo que desenvolveram em toda a vida, pela grande humildade e disposição que o fizeram, o que nos possibilitou descobrir e participar da mesma experiência da busca pela sabedoria. Em especial aos professores estáveis Luigino Bruni, Piero Coda, Gérard Rossé, Judith Povilus, Sergio Rondinara, Antonio M. Baggio, Bennie Callebaut.

A todo staff de Sophia, Antonio Coccoluto, Lucy Viganò, Giovana, Ettore Coppola, Lidia Obojska, Fabio Dipalma, Julie Tremblay, Marcelle Cornu, Silvana Bardi, Leonardo Brancacio, Lucia Paldera que deram a vida para que este projeto se tornasse realidade.

A Eva Gullo pelas indicações dos estudos de Schein sobre a cultura organizacional e pelo grande amor e empenho com que desempenha as atividades do cotidi-

ano.

A todos os empresários EdC por acreditarem e nos fazerem acreditar na proposta vendo o vosso exemplo. Em especial aos empresários que nos forneceram entrevistas para a elaboração deste trabalho.

Às comissões EdC de todo o mundo pela motivação intrínseca com que trabalham dando suporte e apoio contínuos à EdC. Em especial a Odete Guilger e Margarida Santos da comissão EdC da região de Vargem Grande Paulista - SP. Ao economista, professor e amigo Luca Crivelli pela sua constante felicidade e pelo seu constante apoio e disponibilidade para o desenvolvimento e avaliação da análise quantitativa realizada neste trabalho.

A todos que me auxiliaram nesta dissertação como orientadores auxiliares em especial a Milta Maron, Licia Paglione, Maurício Serafim e Rodrigo Meireles, e às revisoras do trabalho Santa Iazzetti e Margarida Santos.

Ao meu primeiro focolare, Raymund Strada, Mervin Agan, Antonio Pelliccia, Hilaire Mah, Cléfaude Estimable e Felix Nkiene, pelo grande incentivo dado para a elaboração deste trabalho e pela possibilidade de viver em comunhão a estes a minha vida.

Aos que trabalham na Azur, em especial a todos os entrevistados e aqueles que me motivaram a fazer a pesquisa de campo ali.

A Emanuele Pili pela correção de minha tradução do questionário para a língua italiana.

A José Luiz, Jay Malaga e Alejandro Campa por me auxiliarem com os testes piloto do questionário. Especialmente a José Luiz que me forneceu também uma entrevista e algumas reflexões sobre o tema da tese, além de me auxiliar com as traduções literárias de alguns termos em italiano para a língua portuguesa.

À Maria Júlia e Andréa do centro de estudos sobre a EdC localizado em Vargem Grande Paulista, por me fornecerem apoio e dados para as minhas pesquisas e pelo grande empenho com que levam avante a proposta, conscientes das grandes dificuldades que ainda existem.

Sem algum de vocês este trabalho não seria realizado na mesma qualidade, por menor que seja, e na mesma velocidade com que foi elaborado.

Me sinto com um débito irretribuível com cada um de vocês, pelo grande contributo que me deram para a execução deste trabalho e para a minha vida.

INTRODUÇÃO

O presente trabalho foi desenvolvido a partir da constatação das problemáticas e desafios encontrados pelas organizações que possuem um forte motivador ideal – denominadas de Organizações a Movente Ideal (OMI) em Bruni e Smerili¹ – em desenvolverem-se e crescerem, mantendo-se fiéis ao ideal e aos valores que as originaram, e que constituem uma forte riqueza motivacional para a empresa além do principal poder competitivo de mercado².

Para a realização da pesquisa, foram-se escolhidas as empresas de Economia de Comunhão, que são apresentadas pelos autores que definiram o campo de estudo das OMI, como um Tipo Ideal destas³, e que é caracterizado como uma proposta de empresa com uma forte dimensão ideal e é adotada por mais de 700 empresas em todo o mundo⁴.

Portanto, a partir de uma apresentação de um breve histórico da proposta das empresas de Economia de Comunhão (EdC), e de uma revisão bibliográfica realizada sobre o assunto, apresentamos de modo mais concreto as problemáticas e desafios que as empresas desta tipologia enfrentam através de uma pesquisa exploratória, realizada através de entrevistas a uma amostragem das empresas que aderem a proposta.

Devido ao reconhecimento da complexidade encontrada pelas teorias atuais na compreensão das dinâmicas de transmissão das motivações ideais nos domínios intra e extra organizacionais, e do reconhecimento da importância dos aspectos culturais para a realização e transmissão do ideal e dos valores relacionados a esta, procuraremos aprofundar o entendimento teórico dos elementos que caracterizam a cultura organizacional, desde os seus aspectos mais superficiais a seus aspectos mais profundos, das dinâmicas culturais existentes em uma organização, dos relacionamentos entre cultura e estrutura organizacionais, do significado da estrutura organizacional e do estudo dos principais modelos organizacionais.

1 cf. L. Bruni - A. Smerili, *Sull'arte di gestire le crisi nelle Organizzazioni a Movente Ideale*, in «Impresa Sociale» (Trento), n° 3 (2009); cf. L. Bruni – A. Smerili, *La leggerezza del ferro*, Milano 2011.

2 L. Bruni - A. Smerili, *Sull'arte di gestire le crisi...*, op. cit, p. 40.

3 *Ibid.*, p. 40.

4 A.A.V.V., *Rapporto EdC 2009/2010*, Roma 2010, p. 7.

Para este aprofundamento teórico, nos basearemos nas teorias do Phd em psicologia social Edgar H. Schein, professor do MIT Sloan School of Management, que definiu o campo de estudo da cultura organizacional e as suas dinâmicas⁵, e das descrições claras e objetivas de Richard Daft, que apresenta o significado da estrutura organizacional para a empresa e descreve os principais modelos de estrutura organizacionais.

A partir de uma discussão inicial das dinâmicas culturais dentro das organizações, e os relacionamentos desta com a estrutura organizacional, passaremos a um Estudo de caso concreto, onde, através de uma detalhada pesquisa de campo, observaremos a aplicação de um framework de gestão em uma OMI que adere a proposta de Economia de Comunhão, de modo a analisar os impactos deste na empresa.

Para tal, apresentaremos inicialmente o framework de gestão escolhido pela empresa, através da apresentação da história de seu desenvolvimento, e de uma breve apresentação de seus princípios. Após esta apresentação do framework, serão apresentados os resultados de sua aplicação na organização a movente ideal analisada.

O framework de gestão escolhido pela empresa, foi o Lean Thinking – Pensamento Enxuto –, devido, além da previsão de resolução dos problemas organizacionais enfrentados pela empresa, a um alinhamento identificado pelos diretores da empresa de alguns valores e princípios deste com os da empresa.

O trabalho será finalizado com a análise dos resultados encontrados e a apresentação de discussões realizadas sobre o tema, além da abertura de pistas para novas pesquisas e estudos.

A metodologia adotada neste trabalho é baseada em uma abordagem de pesquisa mista⁶, onde foram adotadas tanto a abordagem qualitativa quanto a quantitativa, de modo a observar não somente os valores, crenças e atitudes mas buscar indicadores e tendências observáveis que nos possam orientar no entendimento do tema apresentado.

Foi-se utilizado para tal, diversos tipos de pesquisa de modo a melhor afrontar cada aspecto do tema. No capítulo primeiro, onde será abordado o tema da Economia de Comunhão foram-se utilizados dois tipos de pesquisa, a

5 E.H. Schein, *From Brainwashing to Organizational Therapy: A Conceptual and Emprirical Journey in Search of 'Systemic' Health and a General Model of Change Dynamics. A Drama in Five Acts*, in «Organization Studies» (2006), p. 301.

6 cf. V.A.G. Cruz, *Metodologia da pesquisa científica*, São Paulo 2009.

pesquisa bibliográfica, para levantar a situação do referencial teórico estudado, e a *pesquisa exploratória*⁷, devido à falta de informação sobre o tema, o que dificultava a formulação das hipóteses de modo preciso. As entrevistas realizadas foram segundo o modelo semiestruturado⁸, e foram realizadas com atores que aderem e promovem a EdC atualmente. Deste modo, foi possível a aproximação da realidade do cotidiano destes, de modo a entendermos melhor as dificuldades e desafios encontrados por estes.

Nos capítulos segundo e terceiro foi utilizada somente a *pesquisa bibliográfica*⁹, de modo a apresentar os instrumentos teóricos que serão estudados. E no capítulo quarto foi realizado o *estudo de caso*¹⁰ de uma empresa italiana que adere a proposta da Economia de Comunhão e que estava, durante o período em que esta dissertação era elaborada – e mesmo depois –, implementando as técnicas do framework de gestão Lean Thinking.

O tipo de pesquisa escolhido para o capítulo quarto, a do *estudo de caso*, foi escolhida por possibilitar uma melhor avaliação do que o framework de gestão pôde fornecer à empresa, ou seja, a avaliação das mudanças ocorridas na OMI de acordo com a sua adoção. A elaboração deste capítulo baseou-se em entrevistas semiestruturadas realizadas em uma amostragem da população selecionada através do critério de amostragem estratificada¹¹ de modo a colher as impressões de todos os níveis da hierarquia.

7 cf. A.L. Cervo – P.A. Bervian – R. Silva, *Metodologia Científica*, São Paulo 2006.

8 cf. V.A.G. Cruz, *Metodologia da pesquisa científica*, op. cit.

9 cf. *Ibid.*

10 cf. *Ibid.*

11 cf. A.A. Diehl – D.C. Tatim, *Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas*, Ed. Pearson, São Paulo 2004.

Capítulo Primeiro

ECONOMIA DE COMUNHÃO E AS ESTRUTURAS DE COMUNHÃO

Neste capítulo abordaremos a Economia de Comunhão (daqui para frente denominada também como EdC) partindo-se de uma breve apresentação de sua história, seguindo-se por uma apresentação breve do modelo de organização que a caracteriza. Seguiremos o capítulo com uma pesquisa bibliográfica sobre os textos acadêmicos que abordam os temas da administração, gestão empresarial e liderança para a Economia de Comunhão, e finalizaremos o capítulo com uma pesquisa exploratória¹² sobre os principais desafios e problemas encontrados hoje para a aplicação prática da proposta, através de entrevistas com atores que aderem e promovem a EdC na região onde a mesma nasceu.

1.1 Breve história

Em maio de 1991, nascia em Vargem Grande Paulista – São Paulo, Brasil, a Economia de Comunhão, uma proposta da fundadora do Movimento dos Focolares¹³, Chiara Lubich¹⁴.

12 V.A.G. Cruz, *Metodologia da pesquisa científica*, op. cit., p. 70; A.L. Cervo – P.A. Bervian – R. Silva, *Metodologia Científica*, op. cit., p. 64.

13 O Movimento dos Focolares, fundado por Chiara Lubich, é um movimento internacional com mais de quatro milhões de participantes de todas as idades, origens e crenças. É um movimento católico, que possui o carisma da unidade entre todos os povos. É inspirado na busca, através da prática dos ensinamentos do evangelho, o cumprimento do pedido de Jesus ao Pai para que todos sejam um (Cf. Jo 17,21). Com este intuito, atua em todos os cinco diálogos: entre os diversos movimentos da Igreja Católica, entre as diferentes denominações cristãs – o diálogo ecumênico –, entre as religiões não cristãs – o diálogo inter-religioso –, com pessoas de convicções não religiosas e com a cultura – com a economia, a arte, as comunicações, a medicina etc.

14 Chiara Lubich (1920 - 2008) é a fundadora do Movimento dos Focolares, nascida em Trento, Itália. Inspiradora de vários movimentos culturais, entre estes a Economia de Comunhão. Com a proposta da EdC, Lubich recebeu dois doutorados *honoris causa* em Economia. O primeiro, pela Universidade Católica de Pernambuco, em maio de 1998, e o segundo, pela Universidade Católica de Milão – Sede de Piacenza na Itália, em janeiro de 1999. Lubich recebeu também vários outros doutorados *honoris causa* e prêmios de nível Internacional. (cf. A.A.V.V., *Chiara Lubich*, disponível em: <<http://www.focolare.org/page.php?>

Inspirada pelo carisma da unidade, ao ver os grandes contrastes de riqueza entre ricos e pobres em São Paulo, teve a inspiração de que poderiam nascer empresas que procurassem, além da geração de lucro para elas mesmas, de gerá-lo para colocá-lo em comum com as pessoas com necessidade de todo o mundo, de modo a erradicar a pobreza gerada pela própria estrutura econômica, e para investir na formação humana de pessoas, formação esta, baseada na “cultura da partilha”¹⁵.

Portanto as empresas deveriam operar com a máxima eficiência, e obter lucros para destiná-lo a três objetivos de igual importância¹⁶:

- 1) para o desenvolvimento da empresa;
- 2) para a formação cultural da chamada cultura da gratuidade e da comunhão;
- 3) para pessoas com necessidade.

A primeira parte do lucro, permaneceria na empresa, de modo que a empresa poderia desenvolver-se e crescer.

A segunda parte seria destinada à formação cultural, e corresponderia à exigência de visar ao desenvolvimento integral da pessoa, a uma cultura da gratuidade e da comunhão.

E a terceira, destinada a todas as pessoas com necessidade, começando-se com as que fazem parte das comunidades do Movimento dos Focolares, ou que têm uma relação vital com ela.

Outros dois elementos contidos na proposta inicial também, são os Polos Empresariais de empresas que aderiram à proposta, e uma sociedade anônima popular, para o seu manutenção, e capaz de levantar capital suficiente para tornar possível o início das atividades de novas empresas que aderissem a proposta, sobretudo nos países em desenvolvimento.

Rapidamente, a comunicação de sua intuição em uma das sedes do Movimento dos Focolares no Brasil, foi de encontro imediato aos ideais e valores de muitas pessoas, que encontraram na proposta o modo de tornar realidade e realizar os seus próprios valores e ideais de ajuda a humanidade através de ações

codcat1=436&lingua=PT&titolo=Chiara%20Lubich&tipo=Chiara%20Lubich>, acessado em: 19/01/2011).

15 L. Bruni, *Comunhão e as novas palavras em Economia*, Vargem Grande Paulista 2005, pp. 26-29.

16 C. Lubich, *Economia de Comunhão - História e profecia*, Vargem Grande Paulista 2004, p. 14.

na dimensão social¹⁷.

Deste modo, muitas pessoas aderiram à proposta em diversos modos como através da abertura de novas empresas, a adesão à proposta no caso das pessoas que já haviam uma empresa estabelecida e através da compra de ações da sociedade anônima que foi criada para a manutenção do primeiro Polo Empresarial de empresas EdC, o Polo Empresarial Spartaco, situado na cidade de Vargem Grande Paulista, no estado de São Paulo¹⁸.

Com o tempo, a partir dos esforços, da vida e difusão da Economia de Comunhão (EdC), se observava que esta trazia possíveis respostas a vários problemas sociais e assim, novos dados de estudo para várias disciplinas como Economia, Ciências Sociais, Filosofia etc¹⁹. Tanto que durante estes anos mais de trezentos trabalhos acadêmicos foram desenvolvidos de vários níveis como graduação, mestrado e doutorado em diversas áreas do saber, de Economia e Filosofia a Engenharia Industrial e em mais de vinte e oito países e quatorze línguas²⁰.

Depois de poucos anos, Chiara Lubich solicitou ao economista Luigino Bruni de assumir o papel de responsabilidade pela proposta da EdC em todo o mundo, além de procurar desenvolver e aprofundar os estudos da teoria econômica que pudessem explicar esta nova *práxis* econômica.

Conforme a proposta foi sendo teorizada e aprofundada, compreendeu-se e definiu-se de modo mais claro e evidente as características específicas da proposta. Como por exemplo a relevância de cada uma das destinações do lucro da empresa. Onde a primeira parte como observa Bruni, mostra que a proposta não é uma intervenção de emergência, ocasional, mas para o funcionamento normal da vida econômica e empresarial²¹.

Posteriormente Bruni explicou também que, a razão pela qual a segunda parte do lucro era destinada à formação cultural, era que Lubich entendia que a principal causa da existência dos problemas sociais, não era a falta de recursos

17 Dados coletados de entrevista realizada com a empresária Margarida J. I. Santos, que possui uma empresa de Economia de Comunhão, participa do projeto desde o seu início em 1991, e que atualmente é uma das responsáveis pela comissão da Economia de Comunhão da região das cidades próximas a Vargem Grande Paulista, região onde nasceu a proposta.

18 Dados coletados de entrevista realizada com a empresária Margarida J. I. Santos, que possui uma empresa de Economia de Comunhão, participa do projeto desde o seu início em 1991, e que atualmente é uma das responsáveis pela comissão da Economia de Comunhão da região das cidades próximas a Vargem Grande Paulista, região onde nasceu a proposta.

19 C. Lubich, *Economia de Comunhão...*, op. cit., p. 35.

20 A.A.V.V., *Tesi on-line*, disponível em: <<http://ecodicom.net/tesi.php>>, acessado em: 19/01/2011.

21 L. Bruni, *Comunhão e as novas palavras...*, op. cit., p. 28.

econômicos, mas, em primeiro lugar, por existirem determinadas visões e escolhas culturais, e que portanto, o projeto econômico da economia de comunhão «não se satisfaz com a distribuição de renda, mas mira transformar a cultura por um humanismo autenticamente “humano” e fraterno»²².

Bruni e Lubich mais tarde também, explicaram que gratuidade é entendida como dar, partilhar que por sua vez são sinônimos de amor, no sentido cristão de *ágape*²³.

E com o tempo, através da experiência de longos anos de comunhão de bens vivida no interior das comunidades do Movimento dos Focolares, entendeu-se também como seria feita a partilha com as pessoas em estado de necessidade. Com estes, através de pessoas das comunidades dos Focolares, procura-se colocar-se na posição e perspectivas destes, de modo a compreender profundamente os seus problemas e procurar junto a estes encontrar meios de resolver as suas necessidades. Somente depois de estabelecer este relacionamento com a pessoa em necessidade é que procura-se agir através da procura de emprego ou através da criação de projetos de desenvolvimento, ou em casos de emergência, assistido-os financeiramente²⁴.

Atualmente existem 797 empresas EdC difundidas em todo o mundo, das quais 506 na Europa e 260 na América²⁵. E um total de seis Polos Industriais já constituídos e três em fase de estudo²⁶.

1.2 A EdC, um modelo de Organização a Movente Ideal

Bruni nos lembra, analisando a história da Economia de Comunhão, que esta não nasceu «a fim de realizar um projeto econômico, a fim de combater alguma coisa ou alguém, a fim de realizar um sonho de um reformador ou de um utopista»²⁷, esta nasceu de um ato de gratuidade, um carisma, um ideal, de Chiara Lubich, que foi compartilhado depois por várias pessoas que encontraram na proposta o modo de tornar realidade e realizar os seus próprios valores e ide-

²² *Ibid.*, pp. 27-28.

²³ *Ibid.*, p. 33.

²⁴ Dados coletados de entrevista realizada com a empresária Margarida J. I. Santos, que possui uma empresa de Economia de Comunhão, participa do projeto desde o seu início em 1991, e que atualmente é uma das responsáveis pela comissão da Economia de Comunhão da região das cidades próximas a Vargem Grande Paulista, região onde nasceu a proposta.

²⁵ A.A.V.V., *Rapporto EdC 2009/2010*, op. cit., pp. 7-8.

²⁶ A.A.V.V., *Polos produtivos*, disponível em: <<http://www.edc-online.org/br/quem-somos/polos-produtivos.html>>, acessado em: 19/01/2011.

²⁷ L. Bruni, *Comunhão e as novas palavras...*, op. cit., pp. 53-54.

ais. Ideal este que, nas empresas de Economia de Comunhão, é o que move toda a empresa²⁸.

Estas empresas podem ser classificadas como “Organizações a Movente Ideal” (OMI)²⁹, por caracterizarem-se de organizações onde o movente que as inspira, ou que inspirou a sua constituição não é primariamente o lucro ou elementos somente instrumentais mas um movente ideal, uma missão que em vários modos nasce das motivações intrínsecas dos seus promotores³⁰.

Os autores incluem nesta categoria organizações de constituições muito diferentes como organizações sem fins lucrativos, ONGs, organizações ambientais, educacionais, culturais, porém destacam que nem todas organizações sem fins lucrativos são OMI, e que muitas organizações com fins lucrativos como as empresas EdC são OMI. De fato os autores afirmam que as empresas de Economia de Comunhão são uma espécie de tipo ideal das OMI, devido ao papel chave exercido pelo ideal na identidade destas.

Este ideal específico da economia de comunhão, desde o início da proposta representava e portava um elemento cultural forte e característico, não somente sobre o modo de reconhecer e ser empresa, e assim de todas as relações econômicas, mas um modo de ver os relacionamentos em geral; o que comporta um novo agir, uma nova práxis, também econômica. Como afirma Lubich:

A Economia de Comunhão, não se apresenta tanto como uma nova forma de empresa, alternativa às que já existem, mas pretende transformar intimamente as estruturas habituais das empresas (quer sejam sociedades anônimas, cooperativas ou de outro tipo), orientando todas as relações intra e extra empresariais segundo um estilo de vida de comunhão, tudo em pleno respeito aos valores autênticos da empresa e do mercado³¹.

Portanto o ideal característico da economia de comunhão, assim como outros, permitem uma visão cultural específica, que os membros da empresa

28 c.f. *Ibid.*

29 cf. L. Bruni - A. Smerili, *Sull'arte di gestire le crisi...*, op. cit.

30 O termo foi utilizado primeiramente por Luigino Bruni e Alessandra Smerilli no artigo citado acima, e o tema aprofundado na obra de mesmos autores *A Leggerezza del Ferro*.

31 C. Lubich, *Economia de Comunhão...*, op. cit., p. 27.

procuram transmitir não somente aos membros da empresa, mas a todas as pessoas jurídicas ou físicas com as quais estabelecem relacionamentos econômicos ou não.

Segundo Smerili e Bruni, com respeito as Organizações a Movente Ideal em geral, um dos principais objetivos destas, é desenvolverem-se e crescerem sem perder a própria identidade, à qual é ligada a sua própria existência no médio e longo período³².

Afirmam que por exemplo quando a primeira geração deixa a empresa, estas pequenas empresas encontram frequentemente grande dificuldade em encontrar no mercado novos gerentes e diretores capazes de preservar a identidade e a cultura empresarial. Porém esta cultura específica ligada aos fundadores representa o maior poder competitivo de tais organizações, incorporando o know-how dos empresários.

Este fenômeno é semelhante ao que ocorre com algumas empresas sem fins lucrativos como descreve Bellanca que, «se em uma fase “heroica” inicial os recursos são encontrados na lógica do dom, ou seja, sobretudo mediante o voluntariado e beneficência, o processo de institucionalização levanta pesadas contradições»³³.

Afirma que

o trabalho voluntário, portador de avanços entusiasmados, não pode ser distorcido para qualquer uso e muitas vezes não é devidamente qualificado, esse é substituído em parte pelo trabalho profissional, pago a preços de mercado, muitas vezes exprimindo razões diferentes daquelas que inspiraram a empresa, envolve também a introdução de regras de conduta "rígidas", que reduzem a centralidade das relações pessoais e informais e afastam os idealistas e inovadores. Por outro lado, com a expansão da empresa, ou mesmo com o simples transcorrer do tempo, os fundos doados por benfeitores e membros não são suficientes; ocorre recorrer a credores externos, que podem ter sensibilidade e objetivos não coinci-

³² cf. L. Bruni - A. Smerili, *Sull'arte di gestire le crisi...*, op. cit.

³³ N. Bellanca - R. Libanora - E. Testi, *Il Polo Lionello come distretto dell'economia civile?*, in «Impresa Sociale» (Trento), n° 3 (2009), p. 94 (Tradução minha).

dentes³⁴.

Com relação ao processo de institucionalização e amadurecimento das estruturas das empresas de economia de comunhão, Lubich, em 2007, aconselha e apoia o desenvolvimento de uma teoria sobre modelos de gestão que sejam inspirados na visão cultural promovida pela proposta, dando alguns conselhos sobre como esta poderia se desenvolver e afirmando: «A EdC não estará plenamente madura até que o “vinho novo” do carisma da unidade não encontre os “odres novos” adequados»³⁵. Afirma que:

A comunhão vivida no interior da empresa, de fato, consente que funções e papéis empresariais se tornem serviço, atenção responsável à gestão das atividades a ele confiadas e não às posições hierárquicas.

A cultura da comunhão, de fato, não transforma somente a postura individual no trabalho mas dá também vida a “estruturas de comunhão” que facilitam a vida do amor recíproco dentro da empresa³⁶.

Portanto, podemos dizer que na visão de Lubich, o modelo de organização para a EdC é caracterizado não somente pela criação de uma instituição inspirada na visão cultural da proposta, mas por uma instituição que facilite que os relacionamentos intra e inter organizacionais, sejam vividos de acordo com os próprios ideais e valores que deram origem a esta. Ou seja, uma relação recíproca entre instituição e ideal, que representam em si uma única realidade. Mas, apesar da empresa se caracterizar por uma instituição independente, como dimensão ideal, esta é dependente do agir intrinsecamente motivado de seus membros.

1.3 Histórico dos estudos realizados sobre a gestão empresarial no âmbito da EdC

A partir das linhas de orientação dadas por Lubich e das posteriores *Li-*

³⁴ *Ibid.*, p. 94 (Tradução Minha).

³⁵ C. Lubich, *Messaggio per il convegno sul lavoro*, Roma 2007, disponível em: <<http://www.edc-online.org/br/publicacoes/conferencias-em-congressos/111-convegna/52-messaggio-per-il-convegno-sul-lavoro.html>>, acessado em: 19/01/2011.

³⁶ *Ibid.*

nhas para conduzir uma empresa da EdC (ver Apêndice 1), nasceram espontaneamente vários sistemas de gerenciamento nas empresas com valores e elementos culturais comuns mas em diferentes estruturas e processos³⁷.

Com o tempo, os teóricos da proposta, sobretudo Parolin, Golin e Bruni viram a necessidade de aprofundar o estudo da gestão, dos modos de gerenciar e regular as empresas, de modo a assegurar o fomento contínuo de uma cultura da gratuidade, uma cultura de comunhão.

Bruni via a importância do desenvolvimento de um estudo da gestão para a proposta de modo a mantê-la sempre ligada à sua intuição original. De fato afirma que «[s]omente um estilo de vida empresarial que se torna cultura pode assegurar que a EdC se fundamente sempre na gratuidade, naquela “vocação” que a suscitou»³⁸. E afirma que deveria se desenvolver «uma cultura empresarial da gratuidade, que deve impregnar toda a visão empresarial. Além disso, essa cultura deve traduzir-se em normas de procedimentos, em boas práticas, em “governance da gratuidade”, envolvendo o cotidiano da empresa»³⁹.

Da origem da proposta até a atualidade, surgiram dezenas de trabalhos acadêmicos para aprofundar o tema afrontando-o em diversas disciplinas das quais citamos os estudos sobre: balanço e instrumentos de gestão⁴⁰, contabilidade⁴¹, administração⁴², modelo de organizações a movente ideal⁴³, estudo sobre as motivações⁴⁴.

Além destes, é importante destacar o estudo realizado por Nicolò Bellanca em conjunto com Renato Libanora e Edoardo Testi, onde fazem uma análise do polo empresarial Lionello, um polo da EdC localizado na Itália⁴⁵. Na análise, os autores levantam preciosas considerações que auxiliam no entendimento do modelo econômico de empresa EdC, mas se concentram sobretudo no modelo de relação inter-empresarial que se estabelece nos Polos Empresariais da Economia de Comunhão.

37 Estas informações nasceram das evidências provindas das entrevistas aos atores da EdC, que serão aprofundadas na próxima seção.

38 L. Bruni, *Comunhão e as novas palavras...*, op. cit., p. 33.

39 *Ibid.*, p. 48.

40 cf. E. Golin - G. Parolin, *Per una impresa a più dimensioni*, Roma 2003.

41 cf. M.G. Baldarelli, *Le aziende eticamente orientate, Mission, governance e accountability*, Bologna 2005.

42 cf. G. Argiolas, *EdC e management un modello di lettura*, in «Impresa Sociale» (Trento), n° 3 (2009).

43 cf. L. Bruni - A. Smerili, *Sull'arte di gestire le crisi...*, op. cit.

44 cf. L. Bruni - A. Smerili, *La leggerezza del ferro*, op. cit.

45 cf. N. Bellanca - R. Libanora - E. Testi, *Il Polo Lionello...*, op. cit.

Escolhemos dentre os estudos citados, apresentar nesta seção os estudos de Parolin e Golin e de Giuseppe Argiolas, pelo contributo de seus trabalhos à discussão do tema por nós proposto nesta dissertação.

A proposta de Parolin e Golin em seu livro *Per un'impresa a più dimensioni* é a orientação da gestão empresarial segundo uma perspectiva multidimensional, atenta não somente à dimensão financeira e material, mas capaz de colher variadas dimensões da criação de valor, incluindo também atenção a dimensões imateriais como o capital relacional e a cultura empresarial⁴⁶.

Com este intuito, definem um modo de realizar o balanço para a empresa de modo a medir o desempenho desta em sete dimensões especificadas como: capital econômico, capital relacional, cultura empresarial, qualidade social e ambiental, capital humano, estruturas e imagem empresarial, formação e inovação, comunicação e envolvimento. Este modelo de balanço serve como um instrumento à programação e à gestão da empresa de modo a orientá-la a atender todos os stakeholders – acionistas ou proprietários, diretores e gerentes, dependentes, clientes, fornecedores, comunidade local, administração pública –, e em todas as dimensões definidas anteriormente.

A ideia de fundo das sete dimensões apresentadas é o arco-íris, onde as sete cores compõe em si um único fenômeno.

Giuseppe Argiolas por outro lado, levanta a necessidade de se desenvolver um modelo de gestão que não se restrinja puramente à técnica, mas que consiga ser capaz de se abrir às diversas dimensões do viver humano⁴⁷. Assim descreve alguns instrumentos de gestão, concentrando-se sobretudo em gerar e manter a comunhão entre todos os integrantes da empresa. Para tal, define os três pilares da comunhão como sendo a reciprocidade, a confiança e o diálogo; os cinco instrumentos de comunhão como sendo o pacto sobre a missão da empresa, o compartilhar-se, a comunhão das experiências, a verificação e o colóquio; além dos sete aspectos tendo como base também a analogia do arco-íris como em Parolin e Golin.

Os autores citados portanto não aprofundam o tema da gestão empresarial a nível operacional. Giuseppe Argiolas propõe instrumentos de gestão com o escopo de agregar valor relacional à empresa, o que se encontra intimamente ligado com a proposta da Economia de Comunhão, mas não propõe uma mudan-

46 cf. E. Golin - G. Parolin, *Per una impresa a più dimensioni*, op. cit.

47 G. Argiolas, *EdC e management un modello di lettura*, op. cit., p. 72.

ça a nível procedural, que considere as próprias variáveis das etapas do sistema administrativo da empresa.

Porém, como os próprios Parolin e Golin reconhecem em artigo posterior à obra citada anteriormente, «[o] desafio de explorar modelos e instrumentos de gestão que sejam ao mesmo tempo expressão e apoio à geração da comunidade, elemento fundamental do projeto, é todo em aberto (a se percorrer)»⁴⁸.

E ainda salienta a importância do desenvolvimento de tais modelos de gestão, alertando ao risco da EdC poder recair no isomorfismo organizacional, de renunciar a uma transformação substancial da empresa, mantendo o modelo da empresa capitalista, levando a atenuar os efeitos da nova cultura e da eficácia global do próprio projeto⁴⁹.

1.4 Pesquisa de campo a atores da proposta da EdC

Devido à falta de informação sobre as metodologias de gestão para empresas da Economia de Comunhão, desenvolvemos uma pesquisa de campo, através de entrevistas com atores que aderem e promovem a EdC. Deste modo, foi possível a aproximação da realidade do cotidiano destes, de modo a levantar melhor suas dificuldades, desafios e as soluções de gestão encontradas por estes.

Metodologia utilizada

Devido ao tema não ser muito explorado, e de modo a possuir mais elementos para o planeamento e realização da pesquisa, foi realizada uma pesquisa exploratória através de entrevistas qualitativas semiestruturadas com vários atores que adotam e promovem a proposta da EdC.

Como afirmam Cervo, Bervian e Silva:

A pesquisa exploratória não requer a elaboração de hipóteses a serem testadas no trabalho, restringindo-se a definir objetivos e buscar mais informações sobre determinado assunto de estudo. Tais estudos têm por objetivo familiarizar-se com o fenómeno ou obter uma nova percepção dele e descobrir novas ideias⁵⁰.

⁴⁸ G. Parolin – E. Golin, *Percorsi di cultura e struttura organizzativa nelle imprese di EdC*, in «*Impresa Sociale*» (Trento), n.º 3 (2009), p. 55 (Tradução minha).

⁴⁹ *Ibid.*, p. 56 (Tradução minha).

⁵⁰ A.L. Cervo – P.A. Bervian – R. Silva, *Metodologia Científica*, op. cit., p. 64.

A intenção desta pesquisa portanto não é a de apresentar um estudo de caso de cada empresa, mas sim o de exprimir algumas características importantes sobre os temas objeto deste trabalho.

Dentre os tipos de entrevistas, estruturado, semiestruturado e não estruturado, o tipo preferido para a análise em questão foi o semiestruturado por permitir ao entrevistado liberdade para exprimir-se, o que possivelmente pode levar à criação de novas hipóteses, podendo inclusive colaborar e influenciar no conteúdo da pesquisa⁵¹.

Os elencos de temas utilizados nas entrevistas semiestruturadas realizadas com cada grupo de amostragem podem ser encontrados no Apêndice 2.

Critério de Amostragem

Dada à impossibilidade da realização das entrevistas em todas as empresas que aderem a proposta da EdC em todo o mundo, foi realizada uma amostragem das empresas da região de Vargem Grande Paulista, no estado de São Paulo, Brasil. Região onde nasceram as primeiras empresas EdC, e portanto conta com empresas e pessoas que há mais tempo aderem à proposta.

A região, que engloba o Polo Empresarial Spartaco, o primeiro polo empresarial da Economia de Comunhão, e cidades como Cotia, Vargem Grande Paulista, Salto, Itu e Cerquilha, conta atualmente com vinte e seis empresas da Economia de Comunhão, entre indústrias, comércios e prestadoras de serviço⁵².

Dentre estas foi realizada nova amostragem, em parte de modo aleatório – aqui denominado de grupo de amostragem A – e em parte baseando-se na escolha por porte e ramo de atividade – aqui denominado de grupo de amostragem B –, onde se preferiram indústrias com mais de trinta colaboradores. Estas características foram escolhidas de modo que estas fossem semelhantes à empresa que será apresentada e analisada no quarto capítulo, com o objetivo de estabelecer padrões de pesquisa que nos possibilitem analisar aspectos comuns às diferentes empresas.

Entre os entrevistados, temos seis empresários e um membro da comissão EdC da região ao redor de Vargem Grande Paulista. Nos casos das empresas do grupo de amostragem B, apesar de ambas possuírem dois sócios em seu cor-

⁵¹ cf. *Ibid.*

⁵² Conforme dados fornecidos pelo Centro Filadélfia, um centro de Estudos sobre a Economia de Comunhão situado na cidade de Vargem Grande Paulista - SP - Brasil.

po societário, as entrevistas foram realizadas com somente um dos sócios de cada empresa, escolhido conforme o grau de influência direta na gestão da empresa e de seus colaboradores.

Todas as entrevistas desta seção foram realizadas nas primeiras semanas do mês de Agosto de 2010.

As evidências emersas das entrevistas

Apresentamos a seguir as evidências levantadas pelas entrevistas com os atores da proposta da EdC. Em primeiro lugar apresentamos as evidências das entrevistas dos empreendedores da Amostragem A, citada anteriormente, que caracterizam-se por empresas da região das cidades de Salto e Itu, no interior do estado de São Paulo.

Prosseguimos a apresentação das evidências emersas com as duas empresas selecionadas pela Amostragem B, caracterizadas pelas empresas Unità Móveis e Eco Ar.

Após as evidências coletadas com as empresas EdC apresentamos as evidências emersas da entrevista realizada com uma responsável pela comissão EdC da região analisada.

Todos os nomes das pessoas entrevistadas foram omitidos de modo a manter a privacidade de todos os envolvidos com a pesquisa.

Empreendedores EdC das cidades de Salto e Itu

Os entrevistados caracterizam-se por quatro empresários de três empresas, sendo duas indústrias e um prestador de serviços. São empresas que variam de 18 a 40 dependentes e todas situadas na região das cidades de Salto e Itu.

Foi unanime entre os empresários a observação da dificuldade de compartilhamento de sua visão de empresa, de relacionamento e de gratuidade com os dependentes destas. Afirmam que encontram nestes uma cultura sindical baseada na desconfiança de que o patrão tem a visão instrumental e de exploração, e portanto é alguém de quem se deve defender, e quando necessário reivindicar os seus próprios direitos.

Acrescentaram também que vários funcionários possuem a lógica do benefício próprio, e portanto requerem sempre melhores condições e melhores salários, sem pensar na empresa, no empreendedor etc.

Porém, para todos os entrevistados, o meio para a difusão dos aspectos culturais inspirados pela Economia de Comunhão encontrado é o contato pessoal destes com cada dependente, de modo que, a partir do relacionamento pessoal com cada um, se possa estabelecer com o tempo, um relacionamento com cada um que vá além das relações de contrato trabalhistas.

E um deles nos contou que pela dificuldade nos aspectos financeiros, não consegue hoje reservar muito tempo para haver esta atenção aos relacionamentos com cada dependente.

Observamos destes dados, que o ideal inicial que inspirou os fundadores e o nascimento da empresa ainda não havia conseguido criar estruturas, regras, um design funcional originados pelo próprio modo de ver o trabalho e as relações interpessoais, contidas no ideal inicial, e que o reforcem.

Um dos empresários entrevistados, que possui uma indústria de equipamentos para cerâmica com cerca 40 dependentes, nos contou que as empresas de Economia de Comunhão começaram com um certo grau de amadorismo e com grande entusiasmo, e o que talvez se precisasse buscar hoje, era uma maior competência e profissionalismo. Afirmou a importância de haver uma empresa estruturada e competente para dar visibilidade e credibilidade à proposta da Economia de Comunhão.

Todos os empresários entrevistados acreditam que uma metodologia de gestão que os ajude a entender como aplicar concretamente estes conceitos na empresa, seria muito útil para a empresa deles e importante para a proposta de Economia de Comunhão.

A Unità Móveis

A empresa caracteriza-se por uma marcenaria de móveis personalizados e comerciais e possui em torno de 44 dependentes.

O seu corpo societário é representado por dois sócios que detém toda a propriedade da empresa. Ambos os sócios compartilham os valores e ideais da proposta de Economia de Comunhão.

De acordo com a entrevista realizada com um dos sócios, concluímos que a empresa possui já alguns elementos estruturais para a difusão dos aspectos culturais inspirados pela Economia de Comunhão, mas reconhecem que possuem dificuldades em conseguir colocar em prática tudo o que é pensado para a

proposta. Portanto por mais que se sintam motivados intrinsecamente por esta encontram dificuldades práticas em realizá-la.

Uma das principais dificuldades apontadas nesse sentido, é a de comunicar a própria visão de empresa e do agir econômico pretendidos, aos seus dependentes. Assim, como os demais empresários analisados anteriormente, relataram encontrar barreiras culturais nos dependentes que confundem a intenção de gratuidade destes com paternalismo. Aponta que a cultura dos colaboradores é a de que existem dois tipos de patrão, o “bom” e o “ruim”. No qual o patrão “bom” é o paternal, que fornece tudo aquilo que o colaborador quer, e o “ruim” é o instrumental, que contrata os funcionários e possui toda a empresa para satisfazer as suas próprias necessidades materiais e financeiras.

Mas, como os demais empresários, o relacionamento pessoal com cada colaborador é visto como o principal método de transmissão dos aspectos culturais de seu ideal. E nos relata que conforme a empresa foi crescendo foi se tornando difícil este contato direto com cada colaborador, pelo fato da necessidade de se criar padrões, regras e pelo incremento das atividades administrativas.

Já com os clientes e fornecedores conseguem transmitir melhor esta visão e modo de agir econômico.

Uma outra dificuldade apontada para a concretização dos ideais inspirados pela proposta é o ambiente econômico, que foi apontado pelo empresário como uma grande ameaça, seja pelo fato de seus concorrentes muitas vezes tomarem posturas anti éticas, que possibilita a estes oferecer os seus produtos com menor preço, como pelos clientes que requisitam a sonegação de impostos à empresa, devido à alta tributação exigida pelo governo público. A alta tributação mencionada se caracteriza por uma outra grande dificuldade apontada por estes.

O empresário reconhece, observando também outras empresas de Economia de Comunhão da região, que as empresas possuem a essência da proposta, acreditam nela, e possuem estes valores e ideais, mas que encontram uma dificuldade grande em colocá-la na prática, pela existência de muitos ofensores externos no ambiente econômico, que dificultam a vivência destes fatores. Mas acredita que estas dificuldades de se entender como colocar em prática se desenvolverá com o tempo como com o conceito da esfera, que para chegar à sua concretização levou muitos anos de pesquisa e aprimoramentos.

Mas mesmo diante das dificuldades, e muitas vezes sacrifícios vividos por estes, observa muitos frutos positivos, como por exemplo os muitos funcionários que percebem esta intenção não-instrumental no modo como agem, o modo e as razões com as quais procuram fazer empresa, e oferecem um desempenho muito maior que teriam em qualquer lugar pelo fato de trabalharem em uma empresa assim.

Nos contou um fato de uma vez que alguns colaboradores tomaram conhecimento que um de seus clientes necessitavam de um grande pedido, que para ele era de grande importância, mas que porém necessitava os produtos com urgência. Caracterizava-se de um pedido muito superior à capacidade de produção da empresa para o prazo necessário. O empresário disse ao cliente que não conseguia entregar, mas os colaboradores, por iniciativa própria se colocaram de acordo e se propuseram ao empresário de trabalharem várias horas extra para cumprir o pedido no prazo necessário. Assim fizeram, e no último dia da entrega, a equipe trabalhou inclusive durante toda a noite para conseguir finalizar o pedido, concluindo-o com sucesso.

Este nível de resposta dos colaboradores, de confiança na empresa, comprometimento e gratuidade foi completamente inesperado pelos empresários, que portanto evidencia esta transmissão dos aspectos culturais, e das motivações intrínsecas relacionadas a esses, da proposta aos colaboradores.

O entrevistado levantou também um outro desafio para a empresa EdC. O de manter a motivação intrínseca típica do ideal inicial da empresa, conforme o seu crescimento e desenvolvimento.

Eco Ar

A empresa é constituída por dois sócios, e atua no setor industrial desenvolvendo produtos de limpeza. A empresa possui 31 funcionários e se situa no Polo Empresarial Spartaco.

A empresa adota um modelo de gestão e controle que consiste em uma adaptação do modelo utilizado por uma multinacional em que um dos sócios havia trabalhado. E que portanto havia larga experiência na administração de empresas.

Ambos os sócios compartilham dos mesmos ideais da Economia de Comunhão, e acreditam que as empresas de EdC devem ser geridas como qualquer

empresa no mundo, mudando somente o modo de como se faz e se vive as relações no interior e exterior da empresa. A sócia entrevistada nos afirma que o diferencial, e o que desperta a atenção dos dependentes é o como se vive os relacionamentos, a procura do encontro com o outro.

Nos contou que quando chama a atenção de alguns dependentes, eles às vezes vêm agradecer, ou pedir desculpas, porque sentem que os diretores ali se preocupam com cada um. Nos conta que os diretores fazem sem pretender nada em troca, de modo gratuito, e sente que os dependentes se motivam mais pelo fato de como são tratados. De como são vividos os relacionamentos.

Na empresa, procuram respeitar todas as religiões, e um dos fatos que o comprova é o fato de terem nomeado para o cargo de supervisor de produção uma pessoa da Igreja Adventista, que portanto não pode trabalhar aos sábados, mas o sócio entrevistado nos declarou que os diretores viram que deveriam escolhê-lo para o cargo do mesmo modo. E que o pessoal da empresa cobre a sua ausência.

Um outro fato interessante que nos foi relatado é que em um setor da empresa, uma das pessoas encarregadas de conferir a contagem dos produtos acabados, sempre que errava a conta se sentia muito constrangida e envergonhada. Reconhecendo isso, o seu grupo de trabalho começou a recontar os produtos antes que esta pessoa o fizesse, para que esta não se sentisse constrangida pelo fato da conta não bater. Portanto a empresária reconhece de certa forma esta procura de relação com o outro entre os colaboradores. Uma das principais intenções inspiradas pelo ideal que move a empresa e que os sócios procuram transmitir a esta.

Conseguimos colher nas entrevistas portanto, algumas evidências de que a visão e ideal dos empresários foram transmitidas a vários colaboradores em várias partes da empresa.

Das dificuldades apresentadas por estes, apontaram as relacionadas com o ambiente econômico em que vivem, onde os grandes supermercados que compram os seus produtos, impõe a eles condições econômicas que não sempre propiciam benefício a ambas as partes, pelo fato da forte busca pela maximização do próprio lucro com a qual atua o grande supermercado. E a concorrência que muitas vezes não oferece cuidados com o ambiente e a qualidade dos produtos nos níveis pretendidos pela empresa entrevistada, o que acaba por aumentar

consideravelmente os preços dos produtos da empresa em comparação com os da concorrência.

A sócia nos informou que uma metodologia de gestão que auxiliasse a colocar em prática os valores da EdC ajudaria em muito a proposta, pelo fato de auxiliar aos empresários o entendimento de como traduzir em prática, em regras e estruturas empresariais a visão e os valores contidos na proposta.

Responsável pela Comissão EdC da região de Vargem Grande Paulista

Entrevistamos também uma das responsáveis pela comissão EdC da região de Vargem Grande Paulista no interior do estado de São Paulo, já mencionada anteriormente.

Solicitamos a ela uma descrição das atividades desempenhadas pelas comissões EdC em todo o mundo, e esta nos informou que as comissões EdC possuem o escopo de auxiliar o desenvolvimento e propagação da Economia de Comunhão na região em que atuam. Elas possuem várias frentes de trabalho, como a de garantir um contato com os as pessoas auxiliadas financeiramente pelo projeto; garantir um contato com os acadêmicos que fazem suas pesquisas sobre a proposta, e portanto fazendo como ponte entre a academia e as empresas que aderem a proposta; e a promoção de atividades para garantir a integração e comunhão de experiências entre os empresários EdC para proporcionar um auxílio mútuo entre estes.

Com a responsável entrevistada, elencamos as cinco maiores dificuldades encontradas pelos empresários hoje na região em que ela é responsável:

- 1) A maior dificuldade encontrada é, devido às diversas dificuldades para concretizar a proposta, manterem-se sempre motivados em levar avante a proposta, e vencerem os inúmeros desafios encontrados.
- 2) A segunda maior dificuldade encontrada é a falta de profissionalismo, de formação sobre gestão administrativa e gestão financeira. Pois as empresas começaram com um grande entusiasmo baseadas nas motivações intrínsecas pela proposta, mas com o tempo, conforme as empresas começam a se desenvolver, necessitam de formação que as possibilite estruturar e administrar a empresa de manter o seu negócio e separar a gestão financeira da empresa da gestão financeira familiar, o que dificulta tanto

a gestão empresarial quanto a divisão dos lucros, um dos aspectos da proposta da EdC.

Relacionada a esta dificuldade, está a dificuldade em passar da vivência dos ideais identificados na proposta EdC a nível pessoal para a vivência deste a nível organizacional.

- 3) Encontram uma grande dificuldade em pagarem todos os impostos devido à altíssima carga tributária existente no Brasil, que é sempre crescente. Muitas vezes, se toda a carga tributária fosse recolhida, a empresa não conseguiria sobreviver. E este fato, de não conseguirem pagar todos os impostos, desestimula os empresários pelo fato de se sentirem violando os próprios ideais e valores nos quais creem.
- 4) Uma outra dificuldade encontrada é a da divisão do lucro mensal nas três partes mencionadas anteriormente. Muitas vezes o empresário não consegue dividir o lucro da empresa nas três partes e portanto se desestimula, pelo fato de não se sentir de acordo com os próprios ideais e valores assumidos.

Sobre este ponto, as comissões EdC estão procurando desenvolver algum tipo de balanço social para medir não somente os aspectos financeiros que a empresa colabora a gerar, mas todos os contributos gerados por esta também em nível de quantidade de empregos, auxílio a bolsas de estudo etc, de modo a medir de modo mais apurado o real contributo que estas empresas portam à proposta.

- 5) A quinta maior dificuldade apresentada, foram as barreiras encontradas para a transmissão dos valores da EdC aos colaboradores. Aspecto já mencionado nas entrevistas anteriores.

Análise dos Resultados

Houve unanimidade entre os empresários entrevistados em considerar o relacionamento pessoal com cada colaborador como o principal método de transmissão dos aspectos culturais de seus ideais e valores.

Mas é evidente que, com o crescimento e desenvolvimento da empresa, este canal se torna difícil de ser mantido, pelo fato por exemplo do aumento de atividades administrativas e pelo crescimento do número de trabalhadores.

Constatamos também que as empresas possuem dificuldade em encon-

trar processos de regulação e institucionalização que permitam manterem-se fiéis aos ideais que motivaram e deram origem à empresa e que permitiriam a incorporação dos ideais e valores dos empresários e da EdC, nas estruturas, no design funcional e nas demais práticas relacionadas com a gestão empresarial, que por sua vez fossem capazes de transmiti-los entre os demais colaboradores da empresa.

Neste sentido, percebemos que todos os entrevistados reconhecem a importância de existir alguma orientação prática, algumas linhas mais específicas ou uma metodologia de gestão, que auxilie os empresários a colocar em prática os valores e aspectos da EdC.

No entanto, percebemos que uma tal orientação prática, ou metodologia, deveria, ao mesmo tempo que implementa e auxilia a vivência dos aspectos relacionados aos valores e ideais da empresa, garantir uma alta eficiência capaz de permitir a estas permanecerem e atuarem no mercado. Que como descritos pelos entrevistados, hoje proporciona muitos desafios à prática da proposta.

Algumas outras dificuldades levantadas são a falta de formação dos empresários de algumas empresas EdC nas áreas de gestão empresarial e gestão financeira; a alta tributação exigida pelo governo brasileiro; a importância de lembrar os seus ideais e valores de modo a manter os atores sempre motivados intrinsecamente por estes; e a ausência de um modelo estruturado de balanço, que auxiliem os empresários a observar todos os resultados atingidos por suas empresas que colaboram com os seus ideais e valores.

Nos próximos capítulos procuraremos aprofundar o nosso entendimento das dinâmicas relacionadas à transmissão cultural dentro das empresas e do papel das estruturas, design regras e demais procedimentos de gestão neste processo. Esta análise visa procurar elementos que nos auxiliem a encontrar algumas respostas a várias das dificuldades encontradas pelas empresas de Economia de Comunhão entrevistadas, e que possivelmente possam tornarem-se úteis a várias outras organizações a movente ideal em todo o mundo.

Capítulo Segundo

AS DINÂMICAS DA CULTURA ORGANIZACIONAL, E O RELACIONAMENTO DESTA COM A ESTRUTURA, PROCESSOS E GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES

A partir do reconhecimento da importância dos aspectos culturais para a realização e transmissão do ideal e dos valores relacionados a esta em uma Organização a Movente Ideal, procuraremos neste capítulo, aprofundar o entendimento teórico dos elementos que caracterizam a cultura organizacional, desde os seus aspectos mais superficiais a seus aspectos mais profundos, das dinâmicas culturais existentes em uma organização, dos relacionamentos entre cultura e estrutura organizacionais, do significado da estrutura organizacional e do estudo dos principais modelos de estrutura organizacionais.

Para o entendimento dos aspectos relacionados à cultura organizacional e as suas dinâmicas intra organizacionais, nos basearemos na teoria do Ph.D em psicologia social Edgar H. Schein, professor do MIT Sloan School of Management, e que definiu o campo de estudo da cultura organizacional⁵³. Os aspectos relacionados à estrutura organizacional, como a sua definição e seus mecanismos bem como a apresentação dos principais modelos de estrutura organizacionais, serão baseados na obra *Organizzazione Aziendale* de Richard L. Daft.

2.1 Cultura Organizacional

Para expôr este tema usaremos como referência a obra *Cultura Organizacional e Liderança* de Edgar H. Schein.

A cultura organizacional segundo o autor é:

⁵³ E.H. Schein, *From Brainwashing to Organizational Therapy: A Conceptual and Emprirical Journey in Search of 'Systemic' Health and a General Model of Change Dynamics. A Drama in Five Acts*, in «Organization Studies» (2006), p. 301.

um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna. [...] e que tenha] funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, por conseguinte, para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas⁵⁴.

Assim:

A cultura como um conjunto de suposições básicas define a que devemos prestar atenção, o que as coisas significam, como reagir emocionalmente ao que ocorre e que ações adotar em vários tipos de situações⁵⁵.

Desse modo, afirma que nem todos os conjuntos de pessoas desenvolvem uma cultura. Ou seja, nem todos os conjuntos de pessoas formam um grupo.

A cultura somente é formada se houver um grau suficiente de suposições que foram compartilhadas e assumidas como verdadeiras ao longo da história do grupo⁵⁶. E que, como pertencemos a diversos grupos, o que levamos a um grupo «é influenciado pelas suposições que são apropriadas aos nossos outros grupos»⁵⁷.

Alerta porém que para definir a cultura deve-se ir além da observação dos comportamentos entre os diversos atores, porque «as regularidades comportamentais podem ser causadas por outras forças não culturais»⁵⁸.

Um outro aspecto muito importante da teoria de Schein é a relação entre cultura e liderança. Como ele afirma:

Cultura e liderança são dois lados da mesma moeda, o que significa que os líderes primeiro criam culturas quando criam grupos e organizações. Quando as culturas existem, elas determinam os cri-

54 E.H. Schein, *Cultura Organizacional e Liderança*, São Paulo 2009, p. 16.

55 *Ibid.*, p. 29.

56 *Ibid.*, p. 21.

57 *Ibid.*, p. 16.

58 *Ibid.*, p. 21.

térios para a liderança e, assim, definem quem será ou não um líder. Entretanto, se os elementos de uma cultura se tornam disfuncionais, é função primordial da liderança ter capacidade para perceber os elementos funcionais e disfuncionais da cultura existente para gerenciar a evolução e a mudança cultural, de tal modo que o grupo possa sobreviver em um ambiente mutante⁵⁹.

Aprofundando a análise da cultura organizacional, Schein aponta que a cultura organizacional possui três níveis, que são identificados de acordo com o grau pelo qual o fenômeno cultural é visível ao observador. São eles: artefatos, crenças e valores expostos e suposições básicas.

Faremos aqui uma breve descrição de cada um dos níveis da cultura⁶⁰. O nível dos **artefatos**:

inclui todos os fenômenos que alguém vê, ouve e sente quando encontra um novo grupo com uma cultura não familiar. Os artefatos incluem os produtos visíveis do grupo, como a arquitetura de seu ambiente físico; sua linguagem; sua tecnologia e produtos; suas criações artísticas; seu estilo incorporado no vestuário, maneiras de comunicar, manifestações emocionais, mitos e histórias contadas sobre a organização; suas listas explícitas de valores; seus rituais e cerimônias observáveis⁶¹.

Os artefatos também incluem «os processos organizacionais pelos quais tal comportamento torna-se rotineiro e elementos estruturais, como patentes, descrições formais sobre como a organização funciona e gráficos e diagramas organizacionais»⁶².

Este nível é o mais fácil de ser observado, no entanto, é o mais difícil de ser decifrado, ou seja, de se entender o seu significado para o grupo ou qual suposição cultural de base é expressa por ele.

As **crenças e valores expostos** são as listas de valores, crenças e re-

⁵⁹ *Ibid.*, p. 21.

⁶⁰ Reservaremos um espaço maior para um maior aprofundamento sobre o temas das suposições básicas, descrito por Schein como a parte mais essencial da cultura organizacional.

⁶¹ *Ibid.*, p. 24.

⁶² *Ibid.*, p. 24.

gras éticas que são:

explicitamente articuladas porque servem à função normativa ou moral de orientar os membros do grupo em como lidar com certas situações-chave e em treinar novos membros a como se comportar. Um conjunto de crenças e valores que se torna embutido em uma ideologia ou filosofia organizacional pode servir como guia, e como um modo de lidar com as incertezas intrinsecamente difíceis ou incontroláveis⁶³.

Elas surgem através da manifestação de seus líderes, mas somente se tornam suposições indiscutíveis após serem validadas pelo grupo, pela observação se estas continuam funcionando com o tempo ou através de validação social, ou seja, a confirmação ou não de sua veracidade pela experiência social compartilhada.

Assim, as suposições indiscutíveis formadas são «apoiadas por conjuntos articulados de crenças, normas e regras operacionais de comportamento»⁶⁴.

As **suposições básicas** são crenças, percepções, pensamentos e sentimentos inconscientes assumidos como verdadeiros pelos membros do grupo e são tratadas como inegociáveis. São definidas pelo autor como “a essência da cultura”.

Schein descreve a formação das suposições assim:

Quando a solução de um problema funciona repetidamente, passamos a aceitá-la como verdadeira. O que era hipótese, apoiada apenas por uma intuição ou um valor, gradualmente, passa a ser tratado como realidade. Acreditaremos que a natureza realmente funciona desta maneira⁶⁵.

Deste modo:

Uma vez que um conjunto de suposições compartilhadas seja assu-

⁶³ *Ibid.*, p. 27.

⁶⁴ *Ibid.*, p. 27.

⁶⁵ *Ibid.*, p. 28.

mido como verdadeiro, ele determina grande parte do comportamento do grupo [...]. [A]s suposições compartilhadas formarão um paradigma, com as suposições governantes ou mais ou menos centrais orientando o sistema, em grande parte como certos genes orientam a estrutura genética do DNA humano⁶⁶.

Assim elas são extremamente difíceis de mudar porque tendem a não ser confrontadas ou debatidas. Explica que por esse motivo é mais fácil formar uma pessoa do que mudar os padrões dos mecanismos de defesa desta. Afirma que:

As mentes humanas necessitam de estabilidade cognitiva; assim, qualquer desafio ou questionamento de uma suposição básica despertará ansiedade e defensividade. Nesse sentido, as suposições básicas compartilhadas que formam a cultura de um grupo podem ser imaginadas no plano individual e do grupo, como mecanismos de defesa cognitivos e psicológicos que permitem ao grupo continuar a funcionar⁶⁷.

E continuando a descrever as características humanas explica que:

aprender algo novo neste campo requer que ressuscitemos, reexaminemos e, possivelmente mudemos algumas das partes mais estáveis de nossa estrutura cognitiva [...]. Tal aprendizagem é intrinsecamente difícil, porque o reexame das suposições básicas desestabiliza temporariamente nosso mundo cognitivo e interpessoal, revelando uma grande ansiedade básica⁶⁸.

E descreve que a nossa reação diante desta ansiedade é que:

Em vez de tolerar tais níveis de ansiedade, tendemos a desejar perceber os eventos que nos cercam como congruentes com nossas suposições, mesmo se isso significar distorção, negação, projeção ou

66 *Ibid.*, p. 21.

67 *Ibid.*, p. 30.

68 *Ibid.*, p. 29.

outras formas de falsear para nós mesmos o que possa estar ocorrendo ao nosso redor. [...] Uma vez que tivermos desenvolvido um conjunto integrado de tais suposições – um “mundo de ideias” ou “mapa mental” –, nos sentiremos extremamente confortáveis com as outras pessoas que compartilham o mesmo conjunto de suposições e muito desconfortáveis e vulneráveis nas situações em que suposições diferentes operam, porque não entenderemos o que está ocorrendo ou, pior ainda, perceberemos e interpretaremos mal as ações dos outros⁶⁹.

Neste caso aponta como exemplo a situação onde, se um gerente possui como base ou educação anterior uma suposição negativa da natureza humana, acreditando por exemplo que as outras pessoas sempre procurarão levar vantagem sobre ele, este não perceberá quão motivados alguns funcionários realmente são. E um gerente, que possui uma suposição positiva da natureza humana, não perceberá que há subordinados preguiçosos que levam vantagem da situação.

Porém também afirma que se certas suposições «operam em apenas um indivíduo e representam sua experiência idiossincrática, elas podem ser corrigidas mais facilmente, porque a pessoa detectará que está sozinha ao assumir determinada suposição. O poder da cultura vem do fato de que as suposições são compartilhadas e, portanto, mutuamente reforçadas»⁷⁰.

E que como as pessoas participam de diversos grupos em seu cotidiano:

os membros de qualquer novo grupo trarão a aprendizagem cultural de seus grupos anteriores, de sua educação e da socialização em comunidades ocupacionais. Porém, à medida que o novo grupo passa a compartilhar a mesma história, desenvolverá suposições modificadas ou novas em áreas críticas de sua experiência. São essas novas suposições que compõem a cultura desse grupo específico⁷¹.

69 *Ibid.*, pp. 29-30.

70 *Ibid.*, p. 32.

71 *Ibid.*, p. 33.

Schein dedicou a maior parte do desenvolvimento de sua teoria a identificar e aprofundar o domínio de cada categoria cultural de onde se originam diversas suposições que formam a essência cultural em um grupo.

As duas primeiras categorias de suposições identificadas são relacionadas a questões de adaptação ao ambiente externo e integração de seus processos internos. Estas duas categorias são apresentadas pelo autor como interdependentes:

O ambiente estabelece limites sobre o que a organização pode fazer, mas dentro desses limites nem todas as soluções funcionarão igualmente bem. As soluções viáveis estão também limitadas pelas características dos membros do grupo. A cultura que finalmente evolui em uma organização específica é, assim, um resultado complexo de pressões externas, potenciais internos, respostas a eventos críticos e, provavelmente, em algum grau desconhecido, fatores ao acaso que não podem ser previstos a partir do conhecimento do ambiente ou dos membros⁷².

As demais categorias de conteúdo cultural apresentadas em sua teoria são categorias de suposições culturais mais profundas como as suposições sobre a realidade e a verdade, as suposições sobre a natureza do tempo e do espaço e as suposições sobre a natureza, a atividade e os relacionamentos humanos.

Para o aprofundamento de cada categoria de suposição, Schein afirma que rótulos amplos – como autocracia e paternalismo – são vagos e potencialmente inúteis para caracterizar culturas organizacionais particulares⁷³. O aprofundamento das suposições em Schein, pelo fato da pluralidade potencial das mesmas em cada categoria cultural é essencialmente baseada em estudos de caso.

Apresentaremos agora um resumo de algumas das categorias de conteúdo cultural abordados por Schein que se demonstram relevantes ao estudo aqui realizado:

⁷² *Ibid.*, p. 125.

⁷³ *Ibid.*, p. 113.

Das Suposições sobre questões de adaptação externa

Entre as suposições sobre questões de adaptação externa, a categoria de suposições que mais se relaciona com a definição da estrutura organizacional são as suposições sobre os **meios para atingir metas**⁷⁴.

Após as metas terem sido elaboradas, ele afirma que:

o grupo não pode atingir suas metas e atender à sua missão a menos que haja um claro consenso sobre os meios pelos quais essas metas serão atingidas. Os meios que devem ser usados têm a ver com o comportamento diário, e, assim, podem requerer um nível mais elevado de consenso [...]. Do padrão particular desses acordos, emergirão não apenas o estilo da organização, mas também o design básico das tarefas, a divisão do trabalho, a estrutura dos relatórios e da atribuição de responsabilidades, os sistemas de recompensa e incentivo, os sistemas de controle e os sistemas de informação⁷⁵.

Para melhor explicar esta categoria de suposições o autor se utiliza de estudos de caso em duas corporações.

Na primeira corporação (Ciba-Geigy) ele relata que:

Desde o início, essa empresa tinha papéis de pesquisa claros e distinguia-os totalmente dos papéis gerenciais. Desenvolveu-se a norma de que alguém deveria ser *expert* em sua área, ao ponto de conhecer mais dessa área do que ninguém mais – uma norma claramente derivada de algumas das suposições de modelo científico em que a empresa operava. Historicamente, esse vínculo à cultura da ciência pode ter contribuído, em parte, para a suposição de que a área de expertise de alguém é de sua propriedade ou domínio [...]. O domínio definido incluía os subordinados, o orçamento, o espaço físico e todos os outros recursos que fossem alocados a alguém. Esse nível de autonomia e os relacionamentos formais que

⁷⁴ *Ibid.*, pp. 88-92; *Ibid.*, pp. 121-122.

⁷⁵ *Ibid.*, pp. 88-89.

se desenvolveram entre os membros do grupo se tornaram seus meios de realizar o trabalho⁷⁶.

Comenta também que o alto grau de confiança na autoridade hierárquica foi também derivada pela própria característica da atividade, no caso no ramo da química e da engenharia química, onde um *expert* experiente ajuda a evitar sérios acidentes.

Na segunda (DEC) ele afirma:

[Nesta empresa], uma norma definia que o único campo que alguém realmente domina é o da responsabilização por certas tarefas e realizações. Orçamento, espaço físico, subordinados e outros recursos eram realmente vistos como uma propriedade organizacional comum, sobre a qual só uma pessoa tinha influência. [...] o espaço físico era visto como um território comum e o compartilhamento de conhecimento era altamente valorizado⁷⁷.

Além destes fatores apresentados nos dois estudos de caso, Schein também afirma que existem outros fatores que colaboram para a definição da estrutura empresarial:

A divisão do trabalho – a alocação de vários tipos de papéis – pode ser vista como extensão da alocação de tipos físicos de propriedade e outros, desde que vários níveis de status, acesso às recompensas e certos privilégios, inevitavelmente, acompanham os papéis designados. Por conseguinte, o modo como esses papéis são alocados e o consenso dos critérios de alocação não apenas tornam-se os meios pelos quais as tarefas são realizadas, mas também resolvem grandes questões do grupo interno. Em razão dos meios pelos quais as coisas são feitas no ambiente externo tornarem-se “propriedade” no ambiente interno, frequentemente, vemos os meios controlando os fins. Uma linha de montagem eficiente pode mecanizar o comportamento em tal grau que a organização passa a ser

⁷⁶ *Ibid.*, pp. 89-90.

⁷⁷ *Ibid.*, p. 90.

percebida como cuidando mais da eficiência e do lucro do que do bem-estar de seus funcionários. A “área” do gerente de produção pode tornar-se sagrada, muito embora isso possa levar a atividades organizacionais que violam outros elementos de sua identidade e missão⁷⁸.

Das Suposições sobre questões de adaptação interna

Sobre as questões de adaptação interna, a categoria de suposições que mais se relaciona com o tema da definição da estrutura são as suposições sobre a **distribuição de poder e status**.

Para melhor explicar esta categoria de suposições o autor recorre ainda aos estudos de caso das corporações utilizadas anteriormente.

Na primeira corporação (Ciba-Geigy) ele relata que:

A Ciba-Geigy tinha um sistema muito formal de alocar poder: um sistema baseado nos antecedentes pessoais, nas credenciais educacionais, no tempo de serviço, na lealdade e no desempenho bem-sucedido de quaisquer tarefas alocadas às pessoas por uma autoridade superior. Depois de alguns anos, um funcionário conquistava um posto similar ao que se conquista com uma promoção nos serviços militar ou civil, e essa promoção era independente das atribuições particulares da tarefa. Status e privilégios a acompanhavam e não podiam ser perdidos, mesmo se o funcionário recebesse menores responsabilidades no trabalho⁷⁹.

Para a segunda corporação (DEC) porém, a distribuição de poder e status eram realizadas em modo diverso:

Na DEC, o poder era derivado do sucesso pessoal e da construção de uma rede de apoio. Posição formal, tempo de casa e descrição de cargo tinham relativamente, menor influência do que as características pessoais e o registro de desempenho. Características pes-

⁷⁸ *Ibid.*, p. 91.

⁷⁹ *Ibid.*, p. 113.

soais como habilidade de negociação, de convencimento e de enfrentamento de situações eram enfatizadas. O sistema formal de status era deliberadamente subenfatizado, em favor da suposição de que todos têm direito a participar, a dar opinião e a ser ouvidos em razão do pressuposto de que as boas ideias poderiam vir de qualquer pessoa⁸⁰.

Ambas organizações geravam fortes sentimentos familiares e graus de dependência emocional em relação aos líderes ou autoridades formais.

Outro fator que tinha um grande efeito à alocação de poder era o tipo de tecnologia e tarefas envolvidos em cada organização:

As suposições mais autocráticas da ciência química [, Ciba-Geigy,] e as suposições mais igualitárias da comunidade de engenharia [, DEC,] de uma tecnologia emergente podiam ser vistas como influências poderosas por meio das suposições internalizadas nas organizações por fundadores e novos membros⁸¹.

Para Schein, a distribuição de poder e status é relacionada à canalização da agressão⁸². Afirma que apesar da distribuição de poder não ser tão ostensiva como os rituais de estabelecimento de domínio das sociedades animais, é funcionalmente equivalente no que concerne às regras para o gerenciamento da agressão e para as necessidades de exercer autoridade.

Observa que na Ciba-Geigy «[d]emonstrações de agressão eram tabus, mas, reservadamente, reclamações, comentários desconfortáveis e politicagem eram as consequências inevitáveis da supressão da agressão aberta»⁸³. E na DEC «a agressão era canalizada nas rotinas de trabalho diário, embora dirigida às ideias, não às pessoas»⁸⁴.

Das Suposições básicas mais profundas

À medida que os grupos e as organizações evoluem, as suposições que de-

⁸⁰ *Ibid.*, p. 112.

⁸¹ *Ibid.*, p. 113.

⁸² *Ibid.*, pp. 112-113.

⁸³ *Ibid.*, p. 113.

⁸⁴ *Ibid.*, p. 113.

envolve sobre a adaptação externa e a integração interna expressam suposições básicas mais profundas sobre questões gerais e mais abstratas.

Schein acredita que a combinação das suposições sobre a realidade e a verdade, a natureza do tempo e do espaço, e a natureza da atividade e os relacionamentos humanos representam o conjunto de suposições básicas que especifica o que a maioria das culturas imagina como regras básicas de interação, e que a ausência de consenso sobre estas torna impossível a vida em sociedade⁸⁵.

Estas dimensões interagem para formar um tipo de padrão ou paradigma organizacional que não necessariamente salientam ou dão importância às mesmas dimensões em todas as culturas. Cada cultura portanto, foca mais determinadas dimensões, que passam a ter uma maior expressividade e valor do que outras.

Agora evidenciaremos somente alguns elementos das suposições sobre verdade, espaço, natureza da natureza humana, atividade e relacionamentos humanos pela relevância que estes possuem para o presente trabalho.

Das **suposições mais profundas sobre a verdade** apresentaremos somente o aspecto *moralismo-pragmatismo* que Schein apresenta adaptando a escala criada por England⁸⁶. Este aspecto nasce da constatação que gerentes de diversas nacionalidades agiam de modo pragmático, procurando validar sua própria experiência e hipóteses, ou de modo moralista, procurando valorizar uma filosofia geral, um sistema moral ou uma tradição.

Aplicando este modelo às suposições básicas assumidas por um grupo, Schein elaborou uma tabela que apresenta bases diferentes para a definição do que é verdadeiro:

Dogma puro, baseado em tradição e/ou religião.	Sempre foi feito desse modo. É a vontade de Deus. Está nas escrituras.
Dogma revelado; isto é, sabedoria baseada em confiança na autoridade do sábio, líderes formais, profetas ou reis.	Nosso presidente deseja fazer deste modo. Nossos consultores recomendam que façamos deste modo. Ela tem mais experiência, portanto,

⁸⁵ *Ibid.*, p. 127.

⁸⁶ *Ibid.*, p. 134.

	devemos fazer o que ela diz.
Verdade derivada de um processo “racional-legal” (como quando estabelecemos a culpa ou a inocência de um indivíduo por meio de um processo legal que reconhece não haver verdade absoluta, apenas a verdade socialmente determinada).	<p>Temos de acatar a decisão do comitê de marketing e fazer o que foi decidido.</p> <p>O chefe terá de decidir isso porque é sua área de responsabilidade.</p> <p>Teremos de votar e seguir a regra da maioria.</p> <p>Concordamos que essa decisão pertence ao chefe do departamento de produção.</p>
Verdade que sobrevive ao conflito e ao debate.	<p>A ideia será discutida em três comitês diferentes, testada na força de vendas e, se for consistente, será implementada.</p> <p>Alguém vê algum problema em fazermos desse modo? Se não houver, é o que faremos.</p>
Verdade que funciona, critério totalmente pragmático.	Vamos tentar dessa forma e avaliar como estamos fazendo.
Verdade estabelecida pelo método científico que se torna, mais uma vez, um tipo de dogma, especialmente nas ciências sociais, onde mesmo o método científico é assunto de consenso entre os cientistas sociais.	<p>Nossa pesquisa mostra que essa é a maneira correta de fazer isso.</p> <p>Fizemos três levantamentos e analisamos as estatísticas com muito cuidado; todas mostram a mesma coisa, portanto, agiremos conforme o resultado.</p> <p>Os resultados de nossos levantamentos podem não ser totalmente válidos, mas os dados de acompanhamento de nossa pesquisa de grupo foco apoiam as constatações. Portanto, devemos ir em frente e implementá-las.</p>

Tabela 1.1 Critérios para determinar a verdade⁸⁷.

Em se tratando das **suposições sobre o espaço** trataremos aqui apenas de alguns elementos apresentados por Schein. O espaço pode ser utilizado com diversas finalidades como para definir o espaço pessoal e íntimo – mediante uso de divisórias, paredes, barreiras de som... –, simbolizar status – reservando as melhores localizações, paisagens, andares superiores, lugares no estacionamento, salas de reunião ao pessoal de *status* superior – como símbolo da liberdade dada a cada pessoa – possibilitando ou não que seus funcionários decorrem seu próprio local de trabalho.

Assim, do mesmo modo que as organizações podem evidenciar características de separação entre as pessoas podem também evidenciar o oposto, a abertura e o serviço a elas, como por exemplo em um ambiente comum, com divisórias baixas ou sem divisórias, de modo a permitir a visualização dos demais; através de atribuição do posto de trabalho dos gerentes em salas internas de modo a permitir aos demais colaboradores desfrutarem de uma melhor paisagem; ao não definir vagas no estacionamento; ao definir os lugares privilegiados como os cantos para as salas de reunião, etc.

E baseando-se nos estudos de Berg e Kreiner, Galiardi e Steele, Schein afirma que «o *layout* físico não apenas tem sua função simbólica, mas é frequentemente usado para orientar e canalizar o comportamento dos membros da organização, tornando-se assim, um poderoso construtor e reforçador de normas»⁸⁸.

O *layout* físico também pode ser utilizado para proporcionar a maior eficiência evitando ao máximo o desperdício de tempo. Assim, os departamentos importantes devem ser localizados a um mínimo de distância entre eles de modo a permitir uma fácil comunicação entre as pessoas, e as distâncias ao refeitório e aos banheiros podem ser dispostos de maneira a economizar tempo.

Schein afirma que «[a] maioria dos líderes não está consciente de quanto as suposições que assumem como verdadeiras passam ao comportamento diário pela forma como eles gerenciam os processos de tomada de decisão, o tempo e o espaço»⁸⁹.

Sobre as suposições a respeito da realidade, do tempo e do espaço, o autor aponta que estas representam o nível mais profundo de suposições e, por-

88 *Ibid.*, p. 154.

89 *Ibid.*, p. 157.

tanto, é o nível ao qual as pessoas mais se apegam para evitar a incerteza e a ansiedade⁹⁰.

As **suposições compartilhadas sobre a natureza da natureza humana**⁹¹ se referem a questões relativas ao significado do conceito humano e das questões relativas à categorização entre o que pode ser classificado como humano ou não. Schein afirma que ser humano não é simplesmente uma propriedade física, mas também uma construção cultural.

Existem suposições também de como são vistas as pessoas, como más, boas ou mescladas e suposições sobre o quão perfectível é a cultura humana, ou seja, se as pessoas podem ou não, mediante trabalho árduo, generosidade ou fé, superar a maldade inerente e ganhar a salvação.

A nível organizacional, «as suposições básicas sobre a natureza humana são, frequentemente, expressas mais claramente em como trabalhadores e gerentes são vistos»⁹².

Schein aponta, na tradição ocidental, uma evolução das suposições sobre a natureza humana nas diversas teorias sobre motivação e teorias organizacionais⁹³:

1. *Humanos como atores racionais e econômicos*, onde a única motivação essencial dos funcionários é o autointeresse econômico.
2. *Humanos como animais sociais, com necessidades principalmente sociais*, onde os operários são motivados pela necessidade de se relacionarem bem com os colegas e grupos. Tal motivação, frequentemente, sobrepuja o autointeresse econômico. Estas suposições surgiram nos anos 40 e 50.
3. *Humanos como solucionadores de problemas e autorrealizadores, com necessidades primárias a serem desafiadas utilizando seus talentos*. Aqui temos Argyris (1964) que defende esta posição, Maslow (1954), um teórico da motivação que organizou as necessidades humanas hierarquicamente e McGregor (1960) que observou a existência de gerentes que possuíam um conjunto de suposições, denominando-a de Teoria X, presumindo que as pessoas são preguiçosas e devem ser motivadas com in-

⁹⁰ *Ibid.*, p. 158.

⁹¹ *Ibid.*, pp. 159-162.

⁹² *Ibid.*, p. 160.

⁹³ *Ibid.*, pp. 160-162.

centivos econômicos além de controladas por vigilância constante. Gerentes com outras suposições, que ele denominou de Teoria Y, presumiam que as pessoas eram basicamente automotivadas, e necessitavam ser desafiadas e orientadas, não controladas. Estas teorias foram desenvolvidas no final dos anos 50 e nos anos 60.

4. *Humanos como complexos e maleáveis*, defende que da natureza humana não se pode fazer uma declaração universal. Ao invés, deve-se estar preparado para a variabilidade humana que se reflete em mudanças no ciclo de vida e nas condições sociais. Esta é a base da maioria das teorias correntes.

Schein afirma que os sistemas de incentivo e controle, na maioria das organizações, são construídos a partir de suposições sobre a natureza humana. E que portanto, se essas suposições não forem compartilhadas pelos gerentes da organização, resultarão em práticas inconsistentes e criadoras de confusão⁹⁴.

Citando McGregor afirma:

McGregor (1960) também observou que, em razão de os humanos serem maleáveis, frequentemente responderão adaptativamente às suposições sobre eles. Esse é em especial, um problema nas organizações dirigidas por gerentes que compartilham o conjunto de suposições da Teoria X, porque quanto mais os funcionários são controlados e tratados como não merecedores da confiança, mais provavelmente se comportarão em termos destas expectativas. O gerente cínico da Teoria X sente-se justificado, embora deixe de perceber que o comportamento do funcionário foi aprendido e não reflete a natureza humana intrínseca⁹⁵.

Schein completa acrescentando que os vieses profissionais dos fundadores de uma organização se refletem nas suposições iniciais que os membros de um novo grupo adotam porque tendem a selecionar os funcionários que compartilham suposições similares às suas. Assim, com o tempo, estas suposições formam a base dos sistemas de incentivo, recompensa e controle da organiza-

94 *Ibid.*, p. 162.

95 *Ibid.*, p. 162.

ção, fazendo com que os novos membros sejam motivados a compartilhá-las ou, em caso contrário, deixem a organização.

As pessoas possuem suposições diferentes sobre a forma apropriada de como agir em relação a seu ambiente. Schein as denomina de **suposições sobre a atividade humana apropriada**⁹⁶.

A nível pessoal estas suposições determinam a orientação que se há em relação a seu ambiente. Os tipos de orientação são:

1. *Orientação de fazer*, onde assume-se como verdadeiro que o que deve ser feito é assumir e controlar ativamente seu ambiente e seu destino; o foco é dirigido às tarefas, à eficiência e à descoberta; e as organizações orientadas por essa suposição procuram crescer e dominar os mercados em que atuam⁹⁷.
2. *Orientação de ser*. Esta suposição é diretamente relacionada à suposição de que a natureza não pode ser influenciada; deve-se somente usufruir do que ela oferece. As organizações orientadas por essa suposição procuram um nicho em seu ambiente que lhes permita sobreviver, e em vez de tentar criar mercados ou dominar alguma parte do ambiente, sempre pensam em termos de adaptar-se às realidades externas⁹⁸.
3. *Orientação entre fazer e ter*, onde se enfatiza o tipo de atividade que tem como meta o desenvolvimento de todos os aspectos do ser humano como um todo integrado⁹⁹. Esta dimensão pode ser compreendida mais claramente nos estudos de caso trazidos pelo autor, onde apresenta três organizações: a primeira inibe o crescimento e o desenvolvimento humano pelo fato de limitar a diversidade nos níveis superiores – ela o faz para restringir a ação deles às opções estratégicas disponíveis; a segunda organização estimula o autodesenvolvimento e na última as pessoas precisam ajustar-se e tornar-se parte do tecido organizacional, ou seja, onde a socialização é mais comum que o autodesenvolvimento.

96 *Ibid.*, pp. 163-166.

97 *Ibid.*, p. 163.

98 *Ibid.*, p. 164.

99 *Ibid.*, p. 164.

Estas orientações traduzem-se muito facilmente em conceitos de como as organizações devem se relacionar com seu ambiente econômico externo e com o mercado. Neste aspecto, segundo Schein, as organizações classificam-se em três tipos:

1. se vê capaz de dominar e mudar seu ambiente (tradição ocidental),
2. assume que deve coexistir com outras organizações e estar em harmonia com seu ambiente ao desenvolver seu nicho apropriado (baseada na suposição de muitas religiões e sociedades asiáticas),
ou
3. assume que deve se subjugar a seu ambiente e aceitar qualquer nicho que estiver disponível (baseada na suposição de algumas religiões e sociedades asiáticas).

Schein conclui que estas suposições «subjazem à tarefa principal, a missão essencial ou as funções básicas de uma organização, sejam [estas] manifestas ou latentes»¹⁰⁰. Assim, para evitar problemas de sobrevivência, ele aconselha as organizações a focarem fortemente nas suposições iniciais sobre o ambiente e tentar, sempre que possível, validarem essas suposições antes de decidirem sobre metas e meios e definirem sua estratégia.

As **suposições sobre a natureza dos relacionamentos humanos**¹⁰¹ dizem respeito a questões sobre a natureza do próprio grupo e o tipo de ambiente interno criado para seus membros.

Estas suposições devem solucionar quatro problemas básicos para cada um dos membros:

1. Identidade e Papel – Quem suponho ser nesse grupo e qual será meu papel?
2. Poder e Influência – Minhas necessidades de influência e controle serão atendidas?
3. Necessidades e Metas – As metas do grupo permitirão que eu atenda às minhas necessidades?
4. Aceitação e Intimidade – Serei aceito, respeitado e amado nesse

¹⁰⁰*Ibid.*, p. 165.

¹⁰¹*Ibid.*, p. 166-175.

grupo? Quão próximo será nosso relacionamento?¹⁰²

Schein afirma que para que as pessoas se livrem de comportamentos defensivos e auto-orientados e comecem a trabalhar em grupo, deve-se encontrar algum tipo de solução a estes quatro problemas.

Geralmente estas soluções e modos de se relacionar foram encontrados pelo grupo no início da história da organização, após terem sido aprendidos e funcionado repetidamente, e com o tempo, estes se tornaram normas da organização.

Estas suposições refletirão as suposições mais básicas sobre a natureza humana como por exemplo:

se assumirmos que os humanos são inerentemente agressivos, desenvolveremos uma sociedade construída em torno dos controles de tal agressão, com suposições de relacionamento como “Deve-se cuidar de si próprio” ou “Deve-se competir, mas competir honestamente”. Se assumirmos que os humanos são inerentemente cooperativos, as suposições sobre relacionamentos podem enfatizar como cooperar para realizar metas externas¹⁰³.

O autor aponta também um aspecto muito importante para a análise destas suposições, a orientação ao *Individualismo* ou ao *Grupismo*, que são questões relacionadas a prioridade de uma sociedade ao indivíduo ou ao grupo como seu bloco básico de construção, e que orientam a opção por quem seria sacrificado ou protegido quando os interesses do grupo e os pessoais diferirem.

Sobre este aspecto, aponta estudos que denominam estas características de *individualistas* no caso de Kluckhohn e Strodtbeck, e de *competitivas individuais* no caso de Havrylyshyn. Aponta também que Hofstede reforça o individualismo como uma das dimensões essenciais, em relação a qual as culturas dos diferentes países diferem.

Hofstede mostra como exemplo que países como Estados Unidos, Canadá, Austrália e Reino Unido são inclinados ao individualismo e países como Paquistão, Indonésia, Colômbia, Venezuela e Equador inclinados ao grupismo.

¹⁰²*Ibid.*, p. 167.

¹⁰³*Ibid.*, pp. 167-168.

Schein afirma também que nos Estados Unidos, embora seja aceito o trabalho em equipe, no esporte é o superastro que é admirado, e que organizar equipes é pragmaticamente necessário, mas não intrinsecamente desejável.

Um outro aspecto destacado é a *distância do poder*. O autor afirma que «[t]odos os grupos têm alguma forma de hierarquia, mas o grau de distância que existe entre o nível mais elevado e o nível mais básico na hierarquia é uma dimensão cultural relevante»¹⁰⁴.

Schein retrata também os estudos de Hofstede sobre este aspecto, destaca que em países como Filipinas, México e Venezuela, o povo está muito afastado do poder e as pessoas percebem mais desigualdade entre superiores e subordinados do que nos países onde o povo está mais próximo do poder, como Dinamarca, Israel e Áustria. Observa-se também uma maior distância entre operários especializados e semiespecializados do que entre profissionais e trabalhadores administrativos.

Schein afirma que, dependendo das suposições que os líderes da organização possuem sobre este aspecto, se desenvolverá estilos de trabalho bem diferentes, que por fim se refletirão nos processos, no sistema de remuneração e nos sistemas de controle da organização. Para esclarecer melhor esse ponto, Schein se utiliza de dois exemplos:

O fundador/líder pode acreditar que o único meio de dirigir uma organização é atribuir tarefas individuais, responsabilizar os indivíduos pelo desempenho e minimizar o trabalho em grupo e em cooperação, porque isso só levaria a soluções grupais do tipo menor denominador comum ou, pior ainda, à difusão da responsabilidade. Outro líder pode enfatizar a cooperação e a comunicação entre os subordinados como o melhor meio de resolver problemas e implementar soluções, porque isso levaria ao nível do trabalho em equipe que a realização das tarefas requer¹⁰⁵.

Cita também que a empresa DEC, construindo a suposição de que boas ideias podem vir de qualquer pessoa em qualquer tempo, reduziu a distância de poder entre superiores e subordinados ao mínimo possível, de modo que os ge-

¹⁰⁴*Ibid.*, p. 175.

¹⁰⁵*Ibid.*, pp. 169-170.

rentes seniores estavam sempre disponíveis e dispostos a conversar com qualquer pessoa sobre qualquer assunto.

Na DEC este fator cultural contribuiu para que um gerente sênior decidisse voltar à empresa depois de ter saído, pelo fato de encontrar culturas organizacionais onde a distância em relação ao poder era maior.

Estas dimensões refletem suposições culturais ainda mais profundas sobre a natureza do ser humano:

Os asiáticos são menos focados em diferenciar o indivíduo do grupo e, assim, atribuem menos ênfase à autorrealização como processo essencial da personalidade. Já os ocidentais desenvolvem conceitos fortes do indivíduo e do *self* como algo potencialmente bem distinto do grupo, e de algo a ser desenvolvido por sua própria conta. [...] A questão essencial de identidade e papel é, assim, respondida de maneiras bem diferentes em diferentes culturas¹⁰⁶.

Apresenta também as *características básicas dos relacionamentos entre papéis* apresentadas por diversos estudiosos como Parsons, Kluckhohn e Strodtbeck e Hampden-Turner e Trompenaars. São elas:

- *Nível de emotividade apropriada*, que pode ser muito distante e “profissional”, como no caso médico-paciente, ou muito carregado de emoção, como na amizade.
- *Abrangência dos relacionamentos*, que varia de muito específico, lidando apenas com a razão exata, como na relação vendedor-cliente, a difuso, como na maioria das amizades.
- *Grau de reconhecimento do outro*, que pode ser baseado em termos universalistas, muito gerais, em estereótipos, como na maioria dos relacionamentos de vendas, ou de maneira muito particularista, que vê a pessoa em sua totalidade.
- *Critérios de distribuição das recompensas sociais* como status e nível hierárquico, baseados no que a pessoa é por nascimento ou tradição de família ou no que a pessoa realmente conseguiu – suas realizações.

¹⁰⁶*Ibid.*, p. 169.

O consenso destas dimensões específicas representam as áreas necessárias para que a organização possa funcionar harmonicamente. Neste caso, o consenso se torna uma camada profunda da cultura, e que vem à superfície apenas quando alguém desafia ou viola uma das suposições.

Um elemento de grande relevância na orientação das atividades, é relacionado às suposições básicas sobre a natureza do trabalho e os relacionamentos entre trabalho, família e interesses pessoais. Os membros da organização em geral podem atribuir a estas atividades prioridades diferentes, o que poderia causar frustração e problemas de comunicação entre estas.

A distinção entre os papéis masculinos e femininos é um outro elemento importante na orientação das atividades e que varia de nação a nação, mas que é válido sobretudo à cultura ocidental pelo fato dessa ser baseada fundamentalmente na suposição sobre a separação do indivíduo de outros aspectos da sociedade e da natureza.

Relata também que «todos os grupos formam regras de interação em torno do comportamento apropriado em relação a essas dimensões de papel, e que a aderência a essas regras é fundamental para qualquer tipo de ordem social»¹⁰⁷.

2.2 A dinâmica cultural e os seus mecanismos de mudança

Para Schein a cultura organizacional é criada, se transforma e acaba de acordo com as dinâmicas das pessoas na empresa¹⁰⁸. Neste processo, como já mencionado na seção anterior, o papel da liderança é fundamental para a sua criação, manutenção e evolução. Que pode ser realizada através dos mecanismos de fixação e transmissão cultural.

A construção da cultura

Schein analisa como surgem as normas de comportamento em um grupo baseando-se em conceitos sociopsicológicos de modo a analisar o surgimento da cultura desde o início da organização.

Descreve que todos nós temos a necessidade de estabilidade cognitiva, ou seja, a compreensão de como comportar-se no grupo, do como relacionar-se, etc e que ficamos ansiosos até conseguirmos assimilar as normas de comportamen-

¹⁰⁷*Ibid.*, p. 175.

¹⁰⁸cf. *Ibid.*

to do grupo, o que nos possibilita uma maior estabilidade cognitiva.

Estas dinâmicas sociopsicológicas são a base na qual um grupo se organiza de modo viável e confortável para a realização de suas tarefas.

A partir da resolução dos problemas e na medida em que se alcançar o consenso entre as suposições relativas à identidade dos membros, as metas comuns, os mecanismos de influência e sobre como administrar a agressão e a intimidade, a cultura emerge e se estabelece¹⁰⁹.

Como os líderes fixam e transmitem a cultura

Schein apresenta em sua teoria diversos mecanismos de fixação da cultura empresarial, que são classificados em mecanismos principais de fixação e mecanismos de articulação secundária e de reforço¹¹⁰.

Os mecanismos principais de fixação são:

- a o que os líderes prestam atenção e o que eles mensuram e habitualmente controlam;
- como os líderes reagem a incidentes críticos e a crises organizacionais;
- como os líderes alocam recursos;
- como os líderes deliberam sobre a modelagem de papéis, o ensino e o coaching;
- como os líderes alocam recompensas e status;
- como os líderes recrutam, selecionam promovem e demitem.

Mediante cada um destes mecanismos os líderes comunicam explícita e implicitamente as suposições que realmente assumem, e desse modo, criam as condições para a formação da cultura¹¹¹.

Os mecanismos de articulação secundária e de reforço, apesar de inicialmente serem menos poderosos, mais ambíguos e mais difíceis de controlar, «à medida que a organização amadurece e se estabiliza, tornam-se mecanismos de manutenção primária – o que, em suma, denomina-se institucionalização ou burocratização»¹¹². Estes são:

- Design e estrutura organizacional;

¹⁰⁹*Ibid.*, p. 77.

¹¹⁰*Ibid.*, p. 230.

¹¹¹*Ibid.*, p. 252.

¹¹²*Ibid.*, p. 253.

- Sistemas e procedimentos organizacionais;
- Ritos e rituais da organização;
- Design do espaço físico, das fachadas e dos edifícios;
- Histórias sobre os eventos e pessoas importantes;
- Declarações formais da filosofia, dos credos e dos códigos organizacionais.

Em cada estágio do processo de desenvolvimento da empresa, a cultura exerce uma dinâmica específica na organização, e portanto o modo como é gerida muda de estágio em estágio.

Em cada estágio, mudam-se também o papel e a influência que a estrutura, o design, os sistemas e processos empresariais exercem na cultura organizacional.

Schein, aponta então diversos mecanismos de mudança cultural relativos a cada estágio do desenvolvimento organizacional. Dentre estes apresenta a adoção de um processo sociotécnico, um dos mecanismos relacionados à mudança cultural por meio de sedução tecnológica apresentado como um mecanismo de mudança para a meia-idade organizacional.

Afirma que os mecanismos de sedução tecnológica podem ser utilizados para levar as pessoas a pensar e a se comportar em termos comuns em ambientes onde se encontra uma alta diversidade cultural, já que a introdução deliberada, gerenciada, de tecnologias específicas pode favorecer «a persuasão dos membros da organização a um novo comportamento, que, por sua vez, exigirá que reexaminem suas suposições atuais e, possivelmente, adotem novos valores, crenças e suposições»¹¹³.

2.3 Estrutura Organizacional

Em seu livro *Organizzazione Aziendale*, Richard L. Daft aponta três componentes chave da estrutura organizacional:

1. A estrutura organizacional indica as relações de dependência formal, compreendendo o número de níveis hierárquicos e o *span of control* dos gerentes e supervisores.

¹¹³*Ibid.*, p. 282.

2. A estrutura organizacional identifica o agrupamento de indivíduos em unidades organizativas e de unidades organizativas na totalidade da organização.

3. A estrutura organizacional abrange a projeção de sistemas que assegurem uma comunicação e uma coordenação eficazes e a integração dos esforços entre as unidades organizativas¹¹⁴.

Segundo Daft, «a estrutura organizativa deveria facilitar a comunicação entre os dependentes [aspectos verticais] e entre as unidades [aspectos horizontais], comunicação necessária para levar à conclusão as tarefas gerais da organização»¹¹⁵.

O autor defende que «a organização deveria ser projetada para permitir um fluxo de informações seja vertical seja horizontal»¹¹⁶ de modo a evitar que «as pessoas possuam muito pouca informação ou então que percam tempo elaborando informações que não são vitais para as suas atividades»¹¹⁷, o que reduziria a eficácia.

As relações verticais são utilizadas para exercer o controle das atividades desenvolvidas na organização de modo que as mesmas sejam exercidas coerentemente, tendo em vista os objetivos gerais da organização. Neste tipo de relação «a alta administração da empresa pode ter conhecimento das atividades e dos resultados relativos aos níveis inferiores»¹¹⁸.

De acordo com Daft, o controle das atividades pode ser implementado através de: relações hierárquicas, regras, planejamentos e sistemas de informação verticais.

Nas **relações hierárquicas** quando os problemas são encontrados em um nível inferior de hierarquia, eles são comunicados à parte superior que, quando os resolve, a resposta é reencaminhada aos níveis inferiores.

Com a repetição de problemas e soluções, «é possível estabelecer uma **regra** ou um procedimento que permita que os dependentes saibam como reagir sem necessitar comunicar diretamente com os próprios dirigentes»¹¹⁹. Assim, as

114 R.L. Daft, *Organizzazione Aziendale*, Ed. Apogeo, 3.ª ed., Milano 2007, p. 76 (Tradução minha)

115 *Ibid.*, p. 80 (Tradução minha).

116 *Ibid.*, p. 79 (Tradução minha).

117 *Ibid.*, p. 79 (Tradução minha).

118 *Ibid.*, p. 81 (Tradução minha).

119 *Ibid.*, p. 81 (Tradução minha).

regras possibilitam a coordenação dos dependentes, sem que seja necessária a comunicação de cada uma de suas atividades.

Os **planejamentos** são informações estabelecidas pelos dirigentes de modo que os dependentes possam desenvolver as suas atividades sem a necessidade da comunicação constante com o dirigente. Um exemplo de planejamento é o *budget*.

Os **sistemas de informação** possibilitam a circulação de informações pela hierarquia, de forma mais eficiente. Tais sistemas se constituem em relatórios periódicos, informações escritas e comunicações internas, difundidas entre os gerentes.

Quanto às relações horizontais, se referem:

à soma de comunicação e coordenação existentes horizontalmente entre as unidades organizativas [...]. [Elas] consentem de superar barreiras entre as unidades organizativas e fornecem a oportunidade de coordenação entre os dependentes, para alcançar unidade de interesses e objetivos organizacionais [...]. Os mecanismos de relações horizontais frequentemente não são representados no organograma da organização, porém estes também fazem parte da sua estrutura¹²⁰.

Segundo Daft, existem cinco mecanismos que podem melhorar a coordenação horizontal dentro da organização: os sistemas de informação, o contato direto, as forças-tarefa, o integrador *full-time* e os *teams*.

No que diz respeito aos **sistemas de informação**, podem haver componentes interfuncionais de modo que os dirigentes e os dependentes à frente de toda a organização possam trocar constantemente informações sobre problemas, oportunidades, atividades ou decisões. Permitindo assim manter e reforçar a coordenação horizontal entre diversos projetos, departamentos e divisões além dos limites geográficos.

Um outro modo de coordenação horizontal é o **contato direto** entre os gerentes e os dependentes interessados em um problema. O autor propõe duas formas de implementação deste modo de coordenação: o *papel de coligação* –

¹²⁰*Ibid.*, p. 82 (Tradução minha).

onde uma pessoa de uma área da empresa é colocada em uma outra com o papel de comunicar e atingir a coordenação com a sua unidade – e colocar as pessoas em *locais fisicamente próximos* – de modo que estejam regularmente em contato direto.

Em geral a coordenação de contato direto possibilita a horizontalização entre duas divisões da organização.

A **força-tarefa** é «um comitê temporário composto por representantes de cada unidade interessada em um problema»¹²¹. Portanto neste caso a horizontalidade abrange um número maior de unidades da organização.

O **integrador *full-time*** é uma pessoa ou unidade organizativa encarregada exclusivamente da coordenação de diversas unidades. Portanto, ocupa uma posição externa às demais unidades, diferenciando-se assim, do contato direto.

É um papel de fronteira entre as unidades organizativas e deve ser capaz de aproximar as pessoas, manter a confiança delas, enfrentar problemas e resolver conflitos e disputas de interesse da organização¹²².

O cargo ocupado pelo integrador *full-time*, é geralmente denominado de *product manager*, *project manager*, *program manager* ou *brand manager*. Geralmente é uma posição sem uma autoridade formal em relação aos membros da equipe no que se refere a aspectos como aumentos de salário, demissões etc.

Os **teams** são o mecanismo mais forte de relação horizontal. São equipes de força-tarefa permanentes, muitas vezes utilizadas em conjunto com o integrador *full-time*. Os teams podem ser compostos por pessoas de diversas áreas caso exista a necessidade de haver uma forte coordenação entre os seus setores.

Portanto, «enquanto as relações verticais são projetadas principalmente para o controle, as relações horizontais são projetadas para a coordenação e a colaboração, o que implica geralmente em uma redução do controle»¹²³. No entanto,

¹²¹*Ibid.*, p. 83 (Tradução minha).

¹²²*Ibid.*, p. 85 (Tradução minha).

¹²³*Ibid.*, p. 79 (Tradução minha).

Se a comunicação horizontal é insuficiente, as unidades organizativas ficarão defasadas e não contribuirão para os objetivos gerais da organização; quando é necessária uma coordenação horizontal maior, os managers deveriam escolher mecanismos de nível superior¹²⁴.

Assim, as organizações podem escolher se orientar através de:

uma ênfase à eficiência e o controle – associada a tarefas especializadas, hierarquia da autoridade, regras e normativas, sistemas formais de *reporting*, poucos *teams* ou forças-tarefa e processo de decisões centralizado, que significa que os problemas e as decisões sejam transmitidas aos níveis superiores da hierarquia para a solução – ou em uma ênfase ao aprendizado – associada a tarefas compartilhadas, hierarquia mais branda e poucas regras, comunicação direta, muitos *teams* ou forças-tarefa e processo de decisões informal e descentralizado, que significa que a autoridade decisional é designada aos níveis inferiores da organização¹²⁵.

Modelos de Estrutura Organizacionais

Daft define seis modelos de estrutura organizacionais: o funcional, o divisional/geográfico, o matriz, o horizontal, o rede e o híbrido.

Os modelos organizacionais são definidos a partir de duas variáveis: a divisão das atividades da empresa em unidades (identificação das unidades) e as relações de *reporting*.

No **modelo funcional**¹²⁶ as atividades da organização são agrupadas de acordo com cada função, desde a base da hierarquia até o topo. Assim, todos os projetistas por exemplo ficam no setor de projetos e o responsável pelo setor de projetos é o responsável por todos os projetistas e todas as atividades da organização relacionadas a esta função.

Neste modelo, como todo o conhecimento e as capacidades humanas re-

¹²⁴*Ibid.*, p. 87 (Tradução minha).

¹²⁵*Ibid.*, p. 80 (Tradução minha).

¹²⁶*Ibid.*, pp. 90-93.

lativas a cada atividade são concentrados por setor, a organização é beneficiada com a especialização e o aprofundamento do conhecimento de cada área. O que possibilita à organização alcançar objetivos funcionais.

Este modelo também facilita a economia de escala ao interior da empresa de modo que os recursos utilizados para a produção de um produto por exemplo podem ser utilizados ou compartilhados para a produção de todos os outros. No entanto é um modelo que possui um melhor desempenho na presença de um único produto ou poucos produtos. Porém, possui um tempo de resposta lento às mudanças ambientais o que resulta em uma menor inovação.

Este modelo pode causar ainda, um acúmulo de decisões no topo da hierarquia, gerando, portanto, uma fraca coordenação horizontal entre as unidades organizativas e uma visão restrita dos objetivos organizacionais.

O **modelo divisional e geográfico**¹²⁷ compreende um agrupamento das atividades a partir das saídas da organização - para um produto específico, serviço, grupos de produtos, projetos ou programas principais, divisões, negócios ou centros de lucro – ou dos usuários ou clientes atendidos pela organização – neste caso a estrutura mais comum é a divisão por áreas geográficas, pois em cada área as preferências dos clientes podem ser distintas.

No modelo por divisão, cada unidade contém em si todos os departamentos necessários para o seu funcionamento, como por exemplo: vendas, compras, marketing, projetos, produção, expedição etc. Os departamentos não são centralizados em um único local ou na mesma estrutura de *reporting* como na funcional. Assim a coordenação entre os departamentos da mesma unidade aumenta, o que possibilita uma maior adaptação às mudanças do ambiente, levando a uma maior satisfação do cliente.

Aqui cada unidade possui os seus departamentos que funcionam de modo independente dos mesmos departamentos em outras unidades. O processo de decisão portanto é descentralizado.

No entanto, neste modelo não há economia de escala nas unidades funcionais e há uma pobre coordenação entre as linhas de produto, o que torna difícil a integração e a padronização entre elas.

Este modelo também possui um menor aprofundamento das competências e uma menor especialização técnica que o modelo funcional. Sua adoção é

¹²⁷*Ibid.*, pp. 93-97.

preferível em organizações de grande porte e/ou com muitos produtos ou serviços.

O **modelo matriz**¹²⁸ é um modelo no qual, tanto o modelo funcional, como o modelo divisional, são implementados. Assim as atividades da empresa são organizadas a partir das funções e dos produtos ou das áreas geográficas.

Neste modelo os responsáveis pelos departamentos e os responsáveis pelos produtos ou áreas geográficas possuem autoridade formal na estrutura da organização.

Se ambos possuem o mesmo nível de autoridade, a matriz é denominada balanceada; no caso dos responsáveis verticais (pelas funções) terem maior autoridade, a matriz é denominada funcional; e no caso oposto, onde os responsáveis horizontais (responsáveis pelos produtos ou áreas geográficas) possuem maior autoridade, a matriz é denominada por produto – neste caso os responsáveis funcionais simplesmente designam o pessoal técnico às atividades, fornecendo competências de acordo com as necessidades identificadas.

Os modelos matriciais garantem o compartilhamento flexível dos recursos humanos entre os produtos; oferecem oportunidade para o desenvolvimento de competências funcionais e de produto; se adaptam a decisões complexas e às mudanças frequentes em um ambiente instável.

Porém, o fato de expor os dependentes a uma dupla autoridade pode gerar confusão. O modelo não funciona se os participantes não tiverem competência interpessoal e se não compreenderem e adotarem relações colegiadas ao invés de verticais. Além disso, o modelo absorve muito tempo devido à frequência de reuniões e sessões de resolução de conflitos.

No caso da matriz balanceada, o modelo requer grandes esforços para manter o balanceamento de poder. A sua implementação é preferível em organizações de médio porte com muitos produtos.

O **modelo horizontal**¹²⁹ agrupa as atividades por processos chave, ao invés de por atividades, produtos ou áreas geográficas. Deste modo todos os dependentes que trabalham em um determinado processo são reagrupados de modo a poderem comunicar-se facilmente entre eles e coordenar os próprios esforços. A estrutura horizontal elimina, virtualmente, a hierarquia vertical e os limites entre as unidades organizativas. Promove flexibilidade e velocidade de re-

¹²⁸*Ibid.*, pp. 97-102.

¹²⁹*Ibid.*, pp. 102-107.

ação às mudanças nas necessidades dos clientes, focalizando a atenção na criação de valor para os mesmos.

Os clientes são o fator que guia a organização horizontal. A eficácia é medida a partir dos objetivos de performance de fim de processo (com o objetivo de transmitir valor para o cliente), assim como a medição da satisfação dos clientes, da satisfação dos dependentes e do resultado financeiro.

Promove o trabalho de grupo e a colaboração o que permite que cada dependente possua uma visão mais ampla dos objetivos organizacionais.

Melhora a qualidade de vida dos dependentes, oferecendo a eles a oportunidade para um compartilhamento das responsabilidades, tomada de decisões e para se encarregar dos resultados.

Dentro do modelo horizontal, os *teams*, e não os indivíduos, estão na base da projeção e da performance organizacional. O *process owner* é o responsável pela coordenação de todo o processo.

Os membros do *team* são formados de modo transversal, de modo que uns são capazes de desenvolverem as atividades dos outros e, as capacidades combinadas, são adequadas a completar uma tarefa organizacional principal.

Às pessoas que compõe o *team* são fornecidas as competências, as ferramentas, a motivação e a autoridade para tomar decisões que são essenciais para a performance do próprio *team*.

Os *teams* dispõe de liberdade para pensar de maneira criativa e de reagir de maneira flexível aos novos desafios que surgem.

A cultura é caracterizada pela abertura, confiança e colaboração, focalizada sobre a melhoria contínua. Valoriza a responsabilização, o empenho e o bem-estar dos dependentes.

Porém, a determinação dos processos-chave é difícil e longa, e requer uma mudança na cultura, na arquitetura dos estabelecimentos, na filosofia de gerenciamento e nos sistemas de informação e de recompensa. Assim, os gerentes tradicionais podem apresentar resistência a este modelo, pois deverão abandonar o poder e a autoridade, que possuíam anteriormente.

O modelo também requer uma formação significativa dos dependentes para permitir a eles trabalharem de maneira eficaz, em ambientes de grupo horizontais. E, se não forem tomadas medidas com o fim de oferecer aos dependentes oportunidade para a manutenção e a construção de competências técnicas.

cas, pode-se limitar o desenvolvimento de competências aprofundadas.

O **modelo rede**¹³⁰ é considerado como um nó central circundado por uma rede de empresas separadas – e espalhadas em qualquer parte do mundo – que são coligadas eletronicamente ao escritório central.

A forma em rede prevê uma coordenação por meio do mercado ao invés da tradicional hierarquia vertical. As empresas contratadas podem tranquilamente entrar e sair do sistema de acordo com mutabilidade das exigências.

Com uma estrutura em rede, o centro mantém o controle sobre os processos aos quais possui competências distintas ou difíceis de imitar e transfere as demais atividades, em conjunto com o processo decisional e com o controle sobre ele, às outras organizações. Estas organizações *partner* realizam o seu trabalho utilizando ideias, recursos e ferramentas próprias. A ideia é que uma organização possa se concentrar sobre as atividades que desenvolve melhor e contratar todo o resto com organizações com ótimas competências em áreas específicas, possibilitando então obter mais com menos recursos¹³¹.

Operando assim, o modelo em rede permite a organizações de pequeno porte operarem em escala global e beneficiarem-se de recursos internacionais, pois confere à empresa um amplo raio de ação sem grandes investimentos em infraestrutura, máquinas ou estruturas de distribuição, além de reduzir os custos administrativos.

Deste modo o modelo consente à organização de ser altamente flexível e de fornecer uma resposta rápida às necessidades mutáveis.

Apesar disso, os gerentes não possuem o controle sobre muitas atividades e muitos dependentes, o que exige uma grande quantidade de tempo para gerir as relações e os conflitos potenciais com os parceiros, correndo o risco da empresa falir caso um parceiro não efetue as entregas ou cesse as atividades.

Neste modelo também a fidelidade dos dependentes e a cultura empresarial podem ser fracas porque os dependentes têm a sensação de poderem ser

¹³⁰*Ibid.*, pp. 108-111.

¹³¹*Ibid.*, p. 108 (Tradução minha).

substituídos por serviços contratados.

O **modelo híbrido**¹³² combina características de vários modelos adaptando-os às necessidades estratégicas específicas.

A maioria das empresas se utilizam deste modelo para aproveitar as vantagens de cada um e evitar algumas desvantagens que possui um modelo puro.

Daft afirma que em geral a estrutura organizacional é projetada pela alta administração, de modo a estabelecer uma coordenação eficiente entre todos os agentes e focada em realizar os objetivos e atender as estratégias da organização (eficácia).

Mas afirma também, ser ligada a outros fatores além da estratégia como o ambiente externo, a tecnologia utilizada, o porte/ciclo de vida da organização e a cultura organizacional¹³³.

Abordaremos próxima seção a relação entre alguns destes fatores.

2.4 Relação entre os fatores cultura e estrutura

As dinâmicas entre estes fatores, como vemos em Schein e em Daft, se tornam importantes para o entendimento do funcionamento das organizações.

De modo a analisar de modo real e concreto estas relações em uma Organização a Movente Ideal, analisaremos a aplicação de um Framework de Gestão a uma OMI, de modo a observar tanto as mudanças estruturais como culturais estimuladas de tal aplicação.

O Framework de Gestão escolhido, o Pensamento Enxuto (Lean Thinking), seria na linguagem de Schein um processo sociotécnico¹³⁴, muitas vezes implementado na meia-idade organizacional e dá uma orientação a empresa na organização desta. O Pensamento Enxuto como veremos, possui um modelo de organização específico e que transmite através deste não somente orientação às estruturas organizacionais, mas a um modo específico de pensar a empresa, o processo produtivo e o papel de cada ator da estrutura (ver Capítulo terceiro).

Após uma breve descrição do Framework de Gestão e da análise deste estudo de caso, tornaremos a abordar as relações entre os fatores cultura e estrutura de modo mais detalhado e de base das conclusões de toda a pesquisa reali-

¹³²*Ibid.*, pp. 111-113.

¹³³*Ibid.*, p. 62 (Tradução minha).

¹³⁴E.H. Schein, *Cultura Organizacional e Liderança*, op. cit., p. 165.

zada.

Capítulo Terceiro

UM FRAMEWORK DE GESTÃO: PENSAMENTO ENXUTO (LEAN THINKING)

Apresentaremos neste capítulo o Lean Thinking, um dos Frameworks de Gestão de grande sucesso em todo o mundo¹³⁵. Como veremos, os princípios da Lean Thinking são aplicáveis a empresas de vários setores e de todos os ramos de atividade e região do mundo.

A expressão Lean Thinking, ou na tradução em português Pensamento Enxuto, foi definida pelo pesquisador John Krafcik pelo fato da produção enxuta utilizar menores quantidades de tudo em comparação com a produção em massa:

metade do esforço dos operários na fábrica, metade do espaço para fabricação, metade do investimento em ferramentas, metade das horas de planejamento para desenvolver novos produtos em metade do tempo [... Além de requerer] bem menos de metade dos estoques atuais no local de fabricação, além de resultar em bem menos defeitos e produzir uma maior e sempre crescente variedade de produtos¹³⁶.

Womack e Jones definiram os princípios do Framework extraíndo os princípios universais da produção enxuta de seu ponto de partida, a saber, a aplicação japonesa. O modelo de Womack e Jones não é o única extração dos princípios universais, no entanto o modelo destes foi escolhido para ser apro-

¹³⁵J.P. Womack - D.T. Jones, *A Mentalidade Enxuta nas Empresas: elimine o desperdício e crie riqueza*, Rio de Janeiro 2004, p. X; J.P. Womack - D.T. Jones - D. Roos, *A Máquina que Mudou o Mundo*, Rio de Janeiro 2004, p. XVI.

¹³⁶J.P. Womack - D.T. Jones - D. Roos, *A Máquina que Mudou o Mundo*, op. cit., p. 3.

fundado neste trabalho, devido ao fato de ser um dos modelos mais difundidos do mundo além de ser o modelo utilizado pela empresa que analisaremos no Capítulo quarto.

O surgimento do Lean Thinking, se deve ao Programa Internacional de Veículos Automotores – IMVP, a mais abrangente pesquisa industrial empreendida até o momento, promovido pelo Massachusetts Institute of Technology – MIT, com o objetivo de estudar detalhadamente as técnicas de produção japonesas, que, desde aquela época, apresentavam resultados muito superiores às técnicas de produção em massa empregadas pelas empresas ocidentais¹³⁷.

O IMVP foi liderado por James P. Womack, Daniel T. Jones e Daniel Roos, e contou com mais de cinquenta pesquisadores provenientes de várias culturas e com diversos tipos de conhecimento especializado tanto academicamente quanto na prática dos ambientes de produção.

Após cinco anos de estudo realizado pelo IMVP, os líderes do projeto escreveram o livro *A máquina que mudou o mundo* contando a história da produção em massa e da produção enxuta e comparando a grande repercussão causada pela produção em massa com a repercussão que a produção enxuta estava causando. Nesta obra, através de inúmeros dados de *benchmarking*, demonstravam que existia um modo melhor de organizar e gerenciar os relacionamentos com clientes e fornecedores, o desenvolvimento de produtos e as operações de produção, nos quais a Toyota se tornara a pioneira.

Para o lançamento do livro, Womack e Jones fizeram uma viagem ao redor do mundo e obtiveram uma resposta impressionante, vendendo quase meio milhão de cópias até 1996 em 11 idiomas. Muitos compradores afirmavam estar ansiosos para aplicar estas práticas e perguntavam aos autores como fazê-lo, e qual seria o próximo passo após tornar-se enxuto.

Para responder a estas perguntas, Womack e Jones perceberam que precisavam resumir os princípios do “Pensamento Enxuto” (*lean thinking*). O processo de pensamento precisava de qualquer modo reunir todos os métodos em um sistema completo de modo a evitar que se implementasse partes isoladas de um sistema enxuto sem entender o todo – os autores conheceram muitos gerentes afogados nestes problemas.

Após interações com muitas plateias e muita reflexão resumiram o Pen-

¹³⁷*Ibid.*, p. XII.

samento Enxuto em cinco princípios: determinação precisa do *valor* por produto, identificação do *fluxo de valor para cada produto, fluxo ininterrupto*, valor *puxado* pelo cliente e a busca pela *perfeição*.

Além da definição dos princípios básicos do Pensamento Enxuto, compreenderam que necessitavam desenvolver um plano de ação detalhado, adequado a cada realidade e que se aplicasse a qualquer setor.

Para tal, realizaram um trabalho de investigação por um período de quatro anos com mais de cinquenta empresas na América do Norte, Europa e Japão, englobando além da indústria automobilística, outros setores da economia – inclusive organizações de serviço –, empresas de pequeno porte, produtores de baixo volume e empresas *high-tech*.

O resultado de tal pesquisa e investigação realizadas por Womack e Jones, mas marcadas por uma intensa cooperação entre grupos de pessoas em todo o mundo, originou o livro *A Mentalidade Enxuta nas Empresas – Lean Thinking* para servir como base para que muitas empresas do mundo pudessem adotar as práticas da produção enxuta.

Apresentaremos então um breve resumo do resultado dos trabalhos do IMVP apresentado pelos seus líderes, concentrando-nos nos pontos relevantes para a presente dissertação.

3.1 História da Produção em Massa e da Produção enxuta

Nesta seção apresentamos a história do surgimento dos sistemas de produção em massa e de produção enxuta de modo a colhermos as raízes intencionais e motivacionais de cada um dos modelos de produção.

A produção enxuta foi primeiramente desenvolvida na indústria automobilística, o maior setor industrial por várias décadas, e que alterou as noções mais fundamentais de como produzir bens, e com isso determinando como trabalhamos, pensamos, compramos e vivemos.

James Womack, Daniel Jones e Daniel Roos em seu livro *A Máquina que Mudou o mundo* nos apresentam a história da indústria automobilística aprofundando sobre tudo o nascimento da produção em massa e da produção enxuta. Esta obra é baseada nos estudos do IMVP desenvolvido pelo Massachusetts Institute of Technology citado anteriormente.

Os autores relatam que, até o fim da Primeira Guerra Mundial, a indústria automobilística era predominantemente artesanal e suas atividades concentradas, principalmente, no continente europeu¹³⁸.

A produção artesanal de automóveis desenvolvia produtos personalizados e sobre encomenda. Assim, os produtores concentravam-se em ajustar cada produto ao exato desejo do comprador individual.

Os atributos mais requisitados pelos clientes nesta época eram o desempenho e o design, pois estes contavam com motoristas e mecânicos particulares.

Nos anos 1890, o ganho de escala era impossível de ser obtido devido às técnicas de maleabilidade do aço existentes, que geravam peças muito diferentes umas das outras e ao fato das empresas fornecedoras não utilizarem um sistema de metrologia padronizado.

Por estes motivos, os produtos eram caracterizados por preços altíssimos, o que permitia somente às elites dos diversos países consumir seus automóveis.

Os trabalhadores deste modo de produção eram altamente qualificados e desempenhavam diversas atividades na produção dos veículos, muitos deles progrediam através de um aprendizado abrangendo todo um conjunto de habilidades artesanais. Em vários casos trabalhadores experientes abriam suas próprias oficinas, tornando-se empreendedores autônomos trabalhando para firmas de montagem.

Os trabalhadores utilizavam ferramentas simples e flexíveis, o que tornava possível seu uso em diversas fases da produção, e o volume de produção era baixíssimo, em torno de um mil ou menos automóveis por ano.

Algumas empresas de produção artesanal sobrevivem até os dias de hoje. Continuam focando sua gestão estratégica em pequenos nichos de mercado, composta por consumidores com bom poder aquisitivo e interessados em automóveis personalizados e no contato direto com a fábrica na encomenda de seus veículos.

Além dos preços elevados, o modo de produção artesanal apresentava outras desvantagens como a carência de testes dos produtos, o que causava baixa consistência e confiabilidade, e a incapacidade do desenvolvimento de novas tecnologias, devido à impossibilidade de se realizar pesquisas sistemáticas nas diversas pequenas oficinas que produziam os automóveis.

¹³⁸*Ibid.*, p. 1.

Nesse contexto, em 1903, Henry Ford inicia a produção de seu Modelo A e pelos próximos cinco anos desenvolve mais de vinte projetos até criar o Modelo T, quando atingiu dois objetivos que se tornaram então as bases para a total mudança de rumo em toda a indústria automobilística¹³⁹, a capacidade de dirigir ou consertar o carro, sem precisar de motorista ou mecânico.

Como nos contam os autores, o fator principal da produção em massa, não residia na linha de montagem em movimento – como muitos acreditam – mas na completa e consistente intercambiabilidade das peças e na facilidade de ajustá-las entre si. Estas foram segundo estes pesquisadores as inovações que tornaram a linha de montagem possível.

Assim, devido à intercambiabilidade, à simplicidade e à facilidade de ajuste, Ford pôde eliminar os ajustadores qualificados, que sempre haviam constituído a maior parte da força de trabalho de montagem.

Desde 1903 desenvolveu as plataformas de montagem, sobre as quais um carro inteiro era construído, geralmente por um só ajustador. Desse modo diminuiu muito o ciclo de tarefas médio de um montador – tempo de trabalho antes que as mesmas operações fossem repetidas novamente.

Em 1908, conseguindo a perfeita intercambiabilidade das peças, designou a cada montador a execução de uma única tarefa. Deste modo o ciclo de tarefa médio caiu drasticamente de 514 minutos para 2,3 minutos.

Estes fatores propiciaram um aumento enorme na produtividade, por eliminar a necessidade de ajuste nas peças e porque, devido à completa familiaridade com uma só tarefa, o trabalhador a executava mais rapidamente.

Em 1913 em Highland Park, em Detroit, implementou a linha de montagem de fluxo contínuo, que fez cair pela metade o ciclo de tarefa pelo fato de agora diminuir o tempo do trabalhador por ficar parado em vez de caminhar, e pelo ritmo mais acelerado de trabalho, que a linha móvel podia propiciar.

Deste modo Ford aumentou drasticamente a sua produção, reduzindo ao mesmo tempo o esforço humano necessário para montar um automóvel, além de viabilizar o ganho de escala, que permitiu reduzir o preço de seu automóvel a cada ano.

Para atender aos consumidores médios, projetou seu produto com fácil operação e manutenção, de modo que, através de um manual do usuário que

¹³⁹*Ibid.*, p. 14.

acompanhava o produto, o próprio usuário poderia realizar os reparos necessários.

Através destes passos, Ford então se tornou o pioneiro na produção em massa em 1913, e como afirmam os autores:

A produção em massa de Henry Ford orientou a indústria automobilística por mais de meio século, e acabou sendo adotada em quase toda atividade industrial na Europa e América do Norte¹⁴⁰.

Levando a ideia da divisão do trabalho a suas últimas consequências, Ford, possibilitou a admissão de muitos funcionários estrangeiros e pessoas do interior, e o surgimento de diversas profissões indiretas, pouco qualificadas, como faxineiros, mecânicos, reparadores, inspetores da qualidade além dos engenheiros de produção. Tais trabalhadores mal existiam na produção artesanal. E os supervisores, que antes possuíam inúmeras e amplas tarefas e responsabilidades, passaram a apenas fiscalizar e detectar se o trabalho estava sendo feito com precisão – o que exigia deles apenas uma semiquificação. Esta organização do trabalho tornou os operários da fábrica tão intercambiáveis quanto as peças do carro.

Nessa atmosfera, os autores apontam que:

Ford achava normal seus trabalhadores não darem, voluntariamente, qualquer informação sobre as condições operacionais – por exemplo, sobre uma ferramenta com defeito – e muito menos sugerirem meios de aperfeiçoar o processo. Tais funções foram atribuídas, respectivamente, ao supervisor e ao engenheiro de produção, que informavam suas descobertas e sugestões aos escalões superiores de gerência, a fim de que medidas cabíveis fossem tomadas¹⁴¹.

A divisão do trabalho se estendia também nas atividades de engenharia, como o engenheiro industrial, o engenheiro de fabricação – responsável pela maquinária mais especializada e o engenheiro de produto – que planejava e pro-

¹⁴⁰*Ibid.*, p. 18.

¹⁴¹*Ibid.*, p. 20.

jetava o próprio carro. E dentro destas divisões surgiam cada vez mais novas subespecialidades, como por exemplo:

Alguns engenheiros industriais especializaram-se em operações de montagem, outros na operação das máquinas dedicadas a fabricar peças individuais. Alguns engenheiros de fabricação especializaram-se em projetar maquinária para montagem, outros, máquinas específicas para cada peça específica. Alguns engenheiros de produtos especializaram-se em motores, outros em carrocerias, e outros ainda em suspensões ou sistemas elétricos¹⁴².

Surgiam então os trabalhadores do conhecimento, que manipulavam ideias e informações, mas que raramente entravam na fábrica.

Ford perseguia também a integração vertical – produzir desde as matérias-primas até o produto acabado – em parte por haver aperfeiçoado as técnicas da produção em massa antes de seus fornecedores, o que o permitia reduzir enormemente os custos se fizesse tudo em sua própria empresa. Mas uma outra razão apontada pelos autores é a sua personalidade, que o fazia desconfiar profundamente das demais pessoas.

O financiamento de todos os seus projetos era realizado com recursos próprios, pelo fato que este odiava os bancos e investidores externos, estando assim, determinado a manter o total controle de sua companhia.

Henry Ford não via como organizar o seu empreendimento global a não ser centralizando todas as decisões nele. Tal concepção não funcionava, e quase destruiu a companhia com o declínio das suas faculdades mentais na década de 1930¹⁴³.

Alfred Sloan, graduado pelo MIT e presidente da General Motors a partir de 1920 foi quem fez, do sistema do qual Ford fora pioneiro, um sistema completo. É a esse sistema que o termo “produção em massa” se refere atualmente¹⁴⁴.

Sloan, a fim de solucionar o problema gerencial criou divisões descentralizadas, gerenciadas objetivamente através de relatórios de uma pequena sede

¹⁴²*Ibid.*, p. 20.

¹⁴³*Ibid.*, p. 27.

¹⁴⁴*Ibid.*, p. 28.

da corporação. Ele julgava desnecessário e inadequado os gerentes seniores da corporação conhecerem bem os detalhes operacionais de cada divisão.

Deste modo, se os relatórios exibissem mau desempenho, trocava-se de gerente geral. Se mostrassem consistentemente bons resultados, estes se tornavam candidatos potenciais para promoção no nível da vice-presidência na matriz da empresa.

Este modelo de organização e gerência funcionou muito bem nas divisões da GM, inclusive em suas subsidiárias estrangeiras. Em cada país as operações da empresa se tornaram companhias autossustentáveis, gerenciadas por relatórios em Detroit. O modelo demandava pouquíssimo tempo de gerência ou supervisão direta.

Com Sloan surgiram ainda novas profissões de gerentes financeiros e especialistas em marketing, de modo que toda área funcional da empresa passou a ter seu especialista. Assim, a divisão do trabalho profissional tornou-se completa.

Porém, os trabalhadores de chão-de-fábrica continuaram a serem tratados como peças intercambiáveis da produção, o que, com o tempo, conforme os trabalhadores foram percebendo que o emprego na fábrica poderia durar a vida toda, causou a ação de fortes movimentos sindicais, reivindicando critérios de tempo de serviço e os direitos trabalhistas. O resultado, como dizem os pesquisadores,

foi uma lista sempre crescente de regras de trabalho que, sem dúvida, reduziram a eficiência da fábrica de produção em massa de Ford, na medida em que os trabalhadores lutavam continuamente por igualdade e justiça¹⁴⁵.

Com as práticas de produção de Ford, as técnicas de marketing e gerência de Sloan e o papel do movimento sindical no controle das definições e conteúdos das tarefas, temos a produção em massa em sua forma final amadurecida. As companhias automobilísticas norte-americanas dominaram a indústria automobilística mundial e companhias em praticamente todos os ramos industriais adotaram métodos semelhantes.

¹⁴⁵*Ibid.*, p. 30.

A produção em massa continuou crescendo e se difundindo tendo em 1955 o seu apogeu. Apesar da Segunda Guerra Mundial ter atrasado a produção em massa de automóveis para fins civis na Europa, após o seu término as indústrias europeias, adotaram as práticas e o sistema de controle da produção em massa.

Enquanto a produção em massa se difundia rapidamente na América do Norte, e se difundia pela Europa, a Toyota Motor Company, fundada em 1937 pela família Toyoda estava em uma grande crise de vendas. Em 1950, o seu antigo responsável, Kiichiro Toyoda havia renunciado o seu cargo após um longo período de greve.

De modo a reverter a situação, Eiji Toyoda, um jovem engenheiro e sobrinho de Kiichiro, decidiu visitar a principal fábrica da Ford em Detroit para estudar profundamente o sistema de produção em massa.

Conhecendo cuidadosamente o mais eficiente complexo fabril do mundo ele já pensava ser possível melhorar o seu sistema de produção.

Retornando à sua cidade em Nagoya, Eiji Toyoda e Taiichi Ohno, seu gênio da produção, logo chegaram à conclusão que a produção em massa jamais funcionaria no Japão. A fabricação em larga escala de automóveis se deparava com uma série de problemas como:

- O mercado doméstico era limitado, e ao mesmo tempo demandava uma vasta gama de veículos como carros de luxo, caminhões grandes, caminhões pequenos, e carros pequenos.
- A força de trabalho nativa do Japão, já não mais aceitava ser tratada como peça intercambiável. Além desse fato, as leis trabalhistas introduzidas pela ocupação norte-americana haviam reforçado a posição dos trabalhadores na negociação de condições mais favoráveis de emprego. O direito de demitir empregados foi rigidamente restrito às empresas e a posição de barganha dos sindicatos foi largamente reforçada. Os sindicatos, representando a todos os trabalhadores, sem distinção de cargo, usaram de sua força assegurando o pagamento de participação nos lucros da companhia. Além desses fatos, o Japão não possuía largas quantidades de imigrantes ou minorias dispostos a enfrentar condições precárias de trabalho em troca de remuneração compensadora, como ocorria no Ocidente.

- Com a economia devastada pela guerra, se tornara quase impossível realizar compras maciças das tecnologias de produção ocidentais mais recentes.

Assim, Taiichi Ohno, percebendo a falibilidade da produção em massa neste contexto, e conhecendo os métodos da produção artesanal que porém não pareciam auxiliar a realização de produção em larga escala, compreendeu que necessitava de um novo enfoque. Deste modo, nascia em modo experimental o que a Toyota veio chamar de Sistema de Produção Toyota e posteriormente denominado produção enxuta.

Algumas práticas de produção utilizadas pela produção em massa, por exemplo na estamperia, eram projetadas de modo a produzir um volume muito grande, o que compensava o alto custo das máquinas. Porém o volume de produção era muito maior do que as necessidades da Toyota. Além deste fator, o ajuste necessário nas máquinas para produzirem peças diferentes, despendia uma quantidade grande de tempo, o que para a Toyota significaria um atraso muito grande por não dispor capital suficiente para a aquisição de várias máquinas de modo a produzir as peças separadamente.

Ohno teve a ideia então de criar carrinhos para deslocar os diferentes modelos para a posição correta e retirá-los quando necessário. Também pensou em atribuir a execução da troca dos moldes aos próprios trabalhadores. Estes, na produção em massa ficavam ociosos enquanto especialistas a efetuavam. Aprimorando estas técnicas, no final dos anos 50, conseguiu reduzir o processo de trocas de um dia para apenas três minutos.

Deste modo, descobriu que seus custos eram menores na produção de pequenos lotes do que no processamento de lotes imensos. Os motivos eram devidos à eliminação dos custos com imensos estoques de peças acabadas que a produção em massa gerava e, ainda mais importante, a produção de poucas peças antes de montá-las num carro, permitia perceber os erros na produção das peças quase que instantaneamente.

As consequências desta descoberta foram imensas, fazendo com que o pessoal se preocupasse bem mais com qualidade, e eliminando o desperdício com o grande número de peças defeituosas, que seriam descartadas ou reparadas a um altíssimo custo, descobertas somente bem depois de serem fabricadas.

Porém para que este processo funcionasse, Ohno necessitava de trabalhadores extremamente qualificados e altamente motivados:

Se os trabalhadores não fossem capazes de antecipar os problemas antes de ocorrerem e de tomar iniciativas para solucioná-los, todo o trabalho da fábrica poderia facilmente chegar a um impasse. “Esconder” conhecimentos e poupar esforços – características presentes em todos os sistemas de produção em massa, na repetida observação dos sociólogos industriais – rapidamente conduziriam ao desastre a fábrica de Ohno¹⁴⁶.

Um dos fatores que auxiliaram em muito a instaurar na empresa uma comunidade foram os compromissos assumidos nos acordos sindicais, que resultaram na renúncia de Kiichiro Toyoda da empresa e na demissão de um quarto da força de trabalho, mas que porém garantiam aos empregados remanescentes pagamentos gradualmente crescentes de acordo com o tempo de serviço – e não de acordo com a função específica –, e a vinculação à rentabilidade da companhia pelo pagamento de bônus.

Expandia-se então o conceito de comunidade Toyota, com todo um conjunto de direitos como a garantia vitalícia do emprego e acesso às instalações da empresa – alojamentos, recreação etc). Medidas que superavam a maioria dos compromissos obtidos pelos sindicatos ocidentais. Em troca porém, a Toyota esperava que a maioria de seus trabalhadores permanecesse na companhia por toda a sua vida profissional. Com efeito, Womack, Jones e Roos escrevem:

Os empregados também concordaram em ser flexíveis na atribuição das tarefas e ativos na promoção dos interesses da companhia, introduzindo melhoramentos, em vez de apenas reagirem aos problemas. Com efeito, os dirigentes da empresa disseram: “Se vamos mantê-los conosco a vida toda, vocês também têm de contribuir com sua parte, fazendo aquilo que tem de ser feito”, negociação com a qual os sindicatos concordaram¹⁴⁷.

¹⁴⁶*Ibid.*, p. 42.

¹⁴⁷*Ibid.*, p. 43.

Com estes acordos, Ohno logo percebeu as implicações destas medidas. A força de trabalho transformara-se em um custo fixo comparável à maquinaria da companhia, e a longo prazo. A empresa então deveria obter o melhor de seu pessoal por um período de 40 anos, desde o ingresso de um novo trabalhador até a sua aposentadoria. Portanto fazia sentido aproveitar as qualificações dos trabalhadores, seus conhecimentos e experiência, e não só sua força física.

Assim, «[a] montagem final, conforme repensada por Ohno, é um exemplo dos dividendos para a Toyota desse novo enfoque para os recursos humanos»¹⁴⁸. Enquanto na produção em massa, supunha-se que os trabalhadores desenvolvessem uma ou duas tarefas simples repetidamente, e sem reclamarem, «Ohno julgava os trabalhadores da montagem provavelmente capazes de executarem a maioria das funções dos especialistas, e bem melhor, pela familiaridade com as condições da linha»¹⁴⁹. No entanto, na produção em massa, o papel do montador era o de mais baixo status da fábrica.

O supervisor, na produção em massa, não realizava tarefas de montagem, cabendo-lhe somente assegurar o cumprimento das ordens pelos trabalhadores da linha.

Em Toyota City, Ohno agrupou os trabalhadores em equipes, com um líder da equipe no lugar do supervisor, e atribuiu a cada equipe um conjunto de etapas de montagem em uma parte da linha, pedindo-lhes para trabalharem em grupo e executarem o melhor possível as operações necessárias. O líder, além de coordenar a equipe, também realizava tarefas de montagem, substituindo trabalhadores eventualmente faltantes.

Na produção em massa, somente os mecânicos especializados reparavam as ferramentas, os faxineiros limpavam a área de trabalho, os inspetores verificavam a qualidade, e as ordens de trabalho para os montadores, por sua vez, eram planejadas pelo engenheiro industrial, responsável também por aperfeiçoar o processo.

Na produção enxuta, Ohno atribuía à equipe de montagem, as tarefas de limpeza, pequenos reparos de ferramentas e controle de qualidade. E como último passo, conforme as equipes funcionavam, reservava um horário periodicamente para a equipe sugerir em conjunto, medidas para melhorar o processo. Este processo de melhoria contínua e gradual, chamado de *kaizen* em japonês,

¹⁴⁸*Ibid.*, p. 44.

¹⁴⁹*Ibid.*, p. 45.

era realizado em colaboração com os engenheiros industriais, que ainda existiam, porém em números bem menores.

Observando o sistema de Ford, onde os trabalhos defeituosos, quando detectados, eram corrigidos somente após o final da linha, de modo a não parar a linha de produção, Ohno concluiu que esta medida fazia com que se multiplicassem os erros incessantemente. Os trabalhadores achavam que os erros seriam detectados no final da linha, e que poderia ser punido caso fizesse a linha parar. Assim, o erro inicial, fosse ele pequeno, poderia se tornar um trabalho imenso para o reparo, e possivelmente, grande número de veículos com o mesmo defeito teriam sido montados até que se detectasse o problema.

Assim, em contraste com a produção em massa, onde some o gerente sênior da linha poderia pará-la, Ohno colocou um dispositivo em cada estação de trabalho, instruindo os trabalhadores a pararem a linha de montagem imediatamente após observarem um problema que não conseguissem acertar. E neste caso toda a equipe viria trabalhar naquele problema.

Além desse sistema de paradas, Ohno desenvolveu um sistema de correção de problemas denominado “Os cinco porquês”, instruindo os trabalhadores, a cada erro encontrado, remontá-lo sistematicamente até a sua derradeira causa – perguntando-se “por quê?” a cada nível do problema –, de modo a encontrar uma solução para que nunca mais ocorresse.

Os pesquisadores do MIT nos contam que no início de suas experiências, a linha de produção de Ohno parava frequentemente, causando desânimo nos funcionários. Porém, conforme a equipe de trabalho adquiria experiência identificando os problemas e remontando-os às causas derradeiras, o índice de erros caía substancialmente.

Atualmente, nas fábricas da Toyota, que ainda aplicam este sistema, a linha praticamente não pára, em contraste com as fábricas da produção em massa onde são interrompidas regularmente por falta de suprimentos. Além disso, no final da linha de montagem, a quantidade de reparos antes da expedição caiu continuamente e a qualidade dos veículos expedidos aumentou constantemente – isso pelo fato do controle de qualidade, por melhor que seja, não conseguir detectar todos os erros nos complexos carros da atualidade.

No setor de suprimentos de componentes, a produção em massa, como vimos anteriormente, racionalizava muito sobre comprá-los externamente ou

produzi-los internamente – enquanto que para Ohno isso não parecia importante. A filosofia entre os produtores e os fornecedores era o “cada um por si” encarando suas relações comerciais como tipicamente a curto prazo¹⁵⁰. Para Ohno, a questão real no setor de suprimentos, era como montadores e fornecedores poderiam colaborar entre si de modo a reduzir custos e melhorar a qualidade, independentemente de qual fosse o relacionamento legal e formal entre eles.

O que geralmente predominava no sistema de produção em massa era o de “jogar” os fornecedores uns contra os outros de modo a conseguir menor preço a curto prazo. Esta medida gerava um bloqueio do fluxo horizontal de informações entre eles, inclusive sobre os avanços nas técnicas de fabricação. A Toyota, por outro lado, estimulou seus fornecedores a debaterem entre si sobre como melhorar os projetos de suas peças. Pois como a maior parte dos fornecedores, se especializavam em um tipo de componente – não competindo assim, nesta faixa com os demais fornecedores do grupo –, o compartilhamento de informações era cômodo e mutuamente benéfico.

Indo além a Toyota e os seus principais fornecedores detém grande parte do controle acionário uns dos outros, e a Toyota compartilha seus recursos humanos com seus principais fornecedores nos súbitos picos de trabalho, ou transferindo gerentes -seniores para posições estratégicas nas firmas fornecedoras. Como afirmam Jones, Womack e Roos, os fornecedores «compartilham seus destinos com a Toyota»¹⁵¹.

Finalmente, Ohno desenvolveu um novo modo de coordenar o fluxo de peças no sistema de suprimentos chamado *kanban* – conhecido em todo o mundo como sistema *just-in-time* (“na hora certa”). A ideia de Ohno era converter o imenso grupo de fornecedores e fábricas de peças numa grande máquina, comparável à grande empresa de Henry Ford. O sistema utilizaria de *containers* transportando peças de uma etapa a outra, de modo que a produção de uma etapa se restringisse a suprir a necessidade imediata da etapa subsequente. Assim, conforme um *container* era esvaziado, era mandado de volta para a etapa prévia, sinalizando automaticamente a necessidade de produzir mais peças.

Este sistema era de difícilíssima implementação por eliminar praticamente todos os estoques, mas, além disso, se uma fração do vasto sistema falhasse, o sistema inteiro tinha que parar. Para Ohno, era esse justamente o pon-

¹⁵⁰*Ibid.*, p. 48.

¹⁵¹*Ibid.*, p. 51.

to forte da ideia, por remover os bolsões de folga, e fazendo com que cada membro do vasto processo de produção se preocupasse em prever os problemas, de modo a não tornarem-se graves a ponto de pararem toda a linha.

A implementação plena deste sistema exigiu vinte anos para a Toyota, porém trazendo consequências extraordinárias para a produtividade, qualidade dos produtos e agilidade no atendimento à flutuante demanda do mercado¹⁵².

A divisão do trabalho no desenvolvimento de produtos e engenharia, também se diferenciavam do modo como é feito na produção em massa. Para eles a engenharia de produto englobava tanto a engenharia industrial como a de processos. Portanto ao invés de subespecializar cada vez mais cada engenheiro, formavam equipes com lideranças fortes englobando toda a perícia necessária. Estruturaram também os planos de carreira de modo a recompensar os que participassem ativamente das equipes, ao invés dos que se destacassem em uma área isolada sem se importarem com seu papel dentro da equipe.

Em se tratando do relacionamento com os consumidores, como a demanda no mercado norte-americano flutua abruptamente, desde os primórdios da produção em massa a montadora faz do revendedor um “amortecedor”, protegendo a montadora da necessidade de continuamente aumentar ou reduzir a produção. Os revendedores mantinham largos estoques de carros de modo a atender a demanda.

As relações entre os atores do sistema de vendas eram geralmente tensas, onde a fábrica tentava “empurrar” veículos aos revendedores para aumentar a produção, e os revendedores aumentavam os preços frequentemente ou realizavam promoções de modo a ajustar a procura à oferta e maximizar assim os lucros. Na inexistência de compromisso a longo prazo de ambas as partes gerava-se sentimentos de desconfiança. E todos sonegam informações de modo a aumentarem a posição de barganha: «o revendedor sobre o produto, o consumidor sobre suas verdadeiras intenções, e, a longo prazo, todos acabam perdendo»¹⁵³.

Devido à grande importância do relacionamento com o consumidor, Eiji Toyoda e seu especialista em marketing, Shotaro Kamiya, começaram a pensar no elo de ligação entre o sistema de produção e o consumidor desde cedo. Desenvolveram um novo conjunto de técnicas denominado posteriormente de “vendas agressivas”, onde se procurava desenvolver uma relação de longo prazo

¹⁵²*Ibid.*, p. 51.

¹⁵³*Ibid.*, p. 55.

entre montadora, revendedora e cliente, encaixando assim a revendedora no sistema de produção, e o cliente no processo de desenvolvimento do produto.

A Toyota aos poucos foi convertendo o seu sistema de vendas em um sistema de encomendas, onde o revendedor era o primeiro passo do *kanban*, enviando os pedidos previamente vendidos a determinados clientes, para entrega em duas ou três semanas. Porém para que o sistema funcionasse, o revendedor tinha que estar integrado com a fábrica, ordenando os pedidos de maneira a poderem ser atendidos. Para tal, a empresa foi gradualmente montando um imenso banco de dados sobre os lares e suas preferências de compras. Assim, a equipe de vendas da Toyota não se limitava a ficar sentada esperando, mas telefonava diretamente para os clientes, de modo que quando a demanda se alterava, concentrava-se nos lares que sabia propensos a desejar o tipo de carro possível de ser construído, e quando começava a cair, aumentavam o número de horas de trabalho.

A Toyota também procurava diretamente os seus clientes ao planejar novos produtos. Os «[c]lientes consagrados eram tratados como membros da “família Toyota”, e a fidelidade à marca se tornou um fator saliente de seu sistema de produção enxuta»¹⁵⁴.

3.2 Princípios do Lean Thinking

Abordaremos aqui brevemente os principais princípios do sistema de produção enxuta afim de possibilitar uma visão geral da mesma.

Iniciamos com a definição de Pensamento Enxuto:

[U]ma forma de especificar valor, alinhar na melhor sequência 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.

O pensamento enxuto também é uma forma de tornar o trabalho

¹⁵⁴*Ibid.*, p. 56.

mais satisfatório, oferecendo feedback imediato sobre os esforços para transformar desperdício em valor¹⁵⁵.

Womack e Jones aprofundaram cada um destes princípios de modo a facilitar a compreensão de como implementá-los:

Valor

A definição do valor é o ponto de partida do Pensamento Enxuto, e só pode ser definido pelo cliente final, sendo somente significativo quando expresso em termos de um produto específico – um bem ou um serviço ou ambos simultaneamente.

A definição do valor é essencial pelo fato de evidenciar os desperdícios da atividade empresarial. Pois qualquer atividade humana que absorve recursos mas que não cria valor para o cliente é desperdício¹⁵⁶.

Womack e Jones apresentam o Pensamento Enxuto como um poderoso antídoto ao desperdício em todas as suas formas:

- erros que exigem retificação;
- produção de itens que ninguém deseja;
- acúmulo de mercadorias nos estoques;
- etapas de processamento que na verdade não são necessárias;
- movimentação de funcionários e transporte de mercadorias de um lugar para outro sem propósito;
- grupos de pessoas em uma atividade posterior que ficam esperando porque uma atividade anterior não foi realizada dentro do prazo;
- bens e serviços que não atendem às necessidades do cliente.

Os pesquisadores relatam que nos inúmeros contatos com executivos seniores encontram diferentes modos de orientar o valor em suas empresas. Nas empresas norte-americanas a filosofia de valor geralmente encontrada baseava-se na procura da maximização dos lucros do próximo trimestre, portanto baseavam-se na eliminação de empregos (*downsizing*), no desvio de receitas dos clientes e da extração de lucros de seus fornecedores. Esperava-se que clientes es-

¹⁵⁵J.P. Womack - D.T. Jones, *A Mentalidade Enxuta nas Empresas...*, op. cit., pp. 3-4.

¹⁵⁶*Ibid.*, p. 1.

pecíficos comprassem produtos específicos a um preço específico de modo a manter a empresa no negócio, enquanto se procurava aumentar o desempenho e a qualidade dos produtos à medida que os custos fundamentais fossem constantemente reduzidos.

Nas empresas alemãs encontraram empresas que buscavam como valor o contínuo aperfeiçoamento de seus produtos, o que muitas vezes despertavam pouco interesse dos clientes, porém muito interesse dos próprios especialistas. Escutando justificativas como “o cliente vai querer comprar assim que explicarmos o produto”, e caso o produto não fossem bem sucedidos, muitas vezes eram justificados com: “os clientes não eram suficientemente sofisticados para compreender os méritos do produto”¹⁵⁷.

E ainda empresas cuja definição de valor era distorcida de algum modo. Seja por orientar a empresa a desfrutar ao máximo das tecnologias e ativos não depreciados preexistentes, ou pelo pensamento sobre economias de escala, considerado como obsoleto por Womack e Jones. Assim, ouvia-se dizer: “Este produto é o que sabemos produzir usando ativos que já compramos, portanto se os clientes não responderem ajustaremos o preço ou acrescentaremos elementos supérfluos”.

Portanto, o Pensamento Enxuto deve começar com a tentativa de definir precisamente valor, através do diálogo com clientes específicos, em termos de produtos específicos, com capacidades específicas, e oferecidos a preços específicos. Ignorando para tal os ativos e as tecnologias existentes e repensando a empresa e os papéis dos especialistas além da análise de em qual região geográfica se deve criar valor. Do contrário, Womack e Jones observam, a definição de valor estará fadada à distorção. Oferecer um bem ou serviço errado de maneira certa é desperdício.

Fluxo de Valor

O próximo passo no Pensamento Enxuto é a identificação do Fluxo de Valor *Inteiro* para cada produto, ou seja, ir além do pensamento da empresa e pensar em todo o processo produtivo ao qual faz parte, analisando cada ator e cada etapa gerencial do processo produtivo. O Fluxo de Valor Inteiro é definido pelos autores como:

¹⁵⁷*Ibid.*, p. 5.

o conjunto de todas as ações específicas necessárias para se levar um produto específico [...] a passar pelas três tarefas gerenciais críticas em qualquer negócio: a *tarefa de solução de problemas* que vai da concepção até o lançamento do produto, passando pelo projeto detalhado e pela engenharia, a *tarefa de gerenciamento da informação*, que vai do recebimento do pedido até a entrega, seguindo um detalhado cronograma, e a *tarefa de transformação física*, que vai da matéria-prima ao produto acabado nas mãos do cliente¹⁵⁸.

Womack e Jones denominaram o mecanismo necessário para a identificação do Fluxo de Valor Inteiro, de empresa ou empreendimento enxuto (*lean enterprise*). Este consiste em encontros regulares de uma aliança com todas as partes envolvidas, para examinar cada etapa de criação de valor do fluxo de valor total, de modo a levantar e eliminar desperdícios. A aliança e as reuniões são realizadas enquanto durar o produto.

Este passo, raramente realizado pelas empresas, pode expor quantidades enormes de desperdício. E como Womack e Jones observam:

A criação de empresas enxutas exige realmente uma nova forma de pensar sobre os relacionamentos entre as empresas, alguns princípios simples para ajustar o comportamento entre as empresas, e transparência quanto a todos os passos dados ao longo do fluxo de valor, para que cada participante possa verificar se as outras empresas estão se comportando de acordo com os princípios especificados¹⁵⁹.

Fluxo

Após a especificação precisa do valor, identificação do fluxo de valor de determinado produto e a eliminação das etapas que representavam desperdício, pode-se prosseguir para o passo seguinte no Pensamento Enxuto: fazer com que

¹⁵⁸*Ibid.*, p. 8.

¹⁵⁹*Ibid.*, p. 10.

as etapas restantes, que criam valor, fluam.

No entanto este passo é contra-intuitivo, no sentido que a nossa mentalidade está formada com a convicção de que as atividades devem ser agrupadas em funções e departamentos para serem realizadas de modo mais eficiente e gerenciadas com maior facilidade. E que a execução das atividades por lotes e filas é mais eficiente que o fluxo contínuo.

Entretanto, estas convicções devem ser combatidas pelo fato das tarefas, quase sempre, poderem ser realizadas de modo muito mais eficiente e preciso quando se focaliza o produto e suas necessidades, e não a organização ou o equipamento, e se organizam os processos de modo que todas as atividades necessárias para se projetar, pedir e fornecer um produto ocorram em um fluxo contínuo.

Em 1913, Ford já havia feito esta descoberta quando adotou o fluxo contínuo na montagem final. Porém, a inovação de Ohno e seus colaboradores foi a obtenção do fluxo contínuo na produção em baixo volume e sem linhas de montagem.

Portanto o modelo enxuto propõe a redefinição do trabalho das funções, departamentos e empresas, de modo a permitir que estes contribuam de modo positivo para a criação de valor e que realmente se interessem em fazer o valor fluir. Portanto exige não somente a criação de uma empresa enxuta, mas também o repensar das empresas, funções e carreiras convencionais, e o desenvolvimento de uma estratégia enxuta¹⁶⁰.

Puxar

Após a implementação de todos os princípios anteriores, o próximo passo do Pensamento Enxuto é deixar que o cliente “puxe” os produtos da empresa quando necessário, em vez de empurrar os produtos, muitas vezes indesejados, a ele. Deste modo é eliminada a tarefa de projeção de vendas na empresa, pelo fato das etapas de projeto, programa e fabricação serem agora orientadas a gerar somente o que os clientes necessitam, no momento em que necessitam.

O efeito observado desta mudança no relacionamento com a demanda do cliente, é que esta se torna muito mais estável pelo fato dos clientes saberem que podem conseguir o que querem imediatamente, e dos produtores deixarem de

¹⁶⁰*Ibid.*, p. 13.

realizar as campanhas periódicas de descontos destinadas a vender mercadorias que já estão prontas e que ninguém quer¹⁶¹.

Perfeição

À medida que as empresas implementam os princípios anteriores, gera-se um processo de redução de esforço, tempo, espaço, custo e erros que é infinito, e que ao mesmo tempo oferece um produto que se aproxima ainda mais do que o cliente deseja.

Isto se dá pelo fato que os outros quatro princípios interagem entre si em um círculo poderoso como por exemplo fazer com que o valor flua mais rápido exporá os desperdícios ocultos no fluxo de valor, ou quanto mais for puxado o processo, mais obstáculos serão revelados no fluxo. Esta é a razão do fato da existência do quinto princípio, a *perfeição*.

Um dos estímulos mais importantes à perfeição é a transparência entre todos os atores do fluxo de valor e de todo o sistema enxuto: subcontratados, fornecedores, montadores, distribuidores, clientes e funcionários. De modo que seja possível a visualização completa do sistema, e portanto, facilitando a descoberta de formas melhores de criação de valor.

Além disso, os autores descrevem que há um sistema de *feedback* quase instantâneo e altamente positivo para os funcionários que efetuam melhorias – além de conseguirem ver a satisfação do cliente –, o que representa uma característica essencial do trabalho enxuto e um estímulo à melhoria contínua.

¹⁶¹*Ibid.*, p. 14.

Capítulo Quarto

PESQUISA QUALITATIVA E QUANTITATIVA SOBRE A ADOÇÃO DO LEAN THINKING EM UMA EMPRESA EDC

De modo a aprofundar o entendimento das dinâmicas culturais intra-organizacionais, o relacionamento entre cultura e estrutura, e a aplicação do processo sociotecnico em uma Organização a Movente Ideal, apresentaremos neste capítulo o *estudo de caso* da adoção do Framework de Gestão, Lean Thinking por uma empresa que adere a proposta da Economia de Comunhão.

A empresa relacionada trata-se da Azur Artigianato (Azur), uma fábrica de móveis sediada em Loppiano, no município de Incisa in Val D'Arno na província de Florença, Itália, e que, a partir de fevereiro de 2010, iniciou a execução do projeto - com dois anos de duração - de implementação do framework em todos os departamentos da empresa.

Através deste estudo, pretende-se analisar os efeitos da aplicação do framework nas motivações intrínsecas dos colaboradores, e medir os possíveis desdobramentos culturais que esta mudança no sistema de gestão da empresa pode fomentar. A análise será realizada através da avaliação dos relacionamentos interpessoais no domínio intraorganizacional, e nos demais aspectos relacionados à visão cultural originada dos valores e do ideal da tipologia de empresa investigada.

Observamos no entanto que, apesar da Lean Thinking possuir princípios que se estendem além do comportamento interno na empresa, envolvendo o relacionamento com as empresas em toda a cadeia de produção de seus produtos, e com os clientes, o estudo realizado se restringe à análise dos efeitos no interior da empresa, não sendo aplicado na análise dos relacionamentos da empresa com os demais stakeholders exteriores a esta (clientes, fornecedores).

Tal restrição se dá pelo fato do cronograma de implantação das metodologias Lean na empresa analisada, ter programado a implementação das práticas do Lean com os fornecedores e com os clientes em um período muito posterior à conclusão desta dissertação.

4.1 Um breve histórico da empresa e algumas de suas características¹⁶²

A Azur nasceu com a evolução da atividade artesanal desenvolvida desde 1967 em Loppiano, uma das cidades-testemunho¹⁶³ do Movimento dos Focolares, com o objetivo de manter economicamente as estruturas da escola de internos do Movimento dos Focolares.

No início as suas atividades consistiam em trabalhos artesanais simples em madeira para decoração. A atividade era organizada de modo familiar, e os seus principais canais de vendas eram às pessoas que visitavam a Azur e as feiras em Florença e Milão, onde a Azur expunha os seus trabalhos.

Nos anos 80, para responder as exigências do mercado, que no momento era em crise, se moveram estrategicamente para fornecer além de produtos belos que fossem também úteis, e desenvolveram uma linha de berços, que com o tempo começaram a animar estes produtos com animaizinhos de madeira como coelhinhos, ursinhos, com as técnicas já conhecidas dos trabalhos de decoração que já realizavam.

Estes berços obtiveram uma grande resposta do mercado, o que os levou a desenvolver outros móveis como pequenos armários, sempre para a infância, com o objetivo de montar todo o quarto do bebê.

Com o sucesso obtido por esta linha de produtos para a infância a Azur teve um grande crescimento, teve que adaptar os seus galpões e construir novos para responder à demanda.

Com o tempo, continuaram a desenvolver novos produtos para incrementar o quarto dos bebês como os móveis para dar banho e trocar os bebês, e a incrementar os já existentes, como com a parceria comercial com a Fantasy, empresa residente também em Loppiano que trabalham com materiais têxteis, de modo que os berços da Azur agora fossem vendidos já com o colchãozinho, tra-

¹⁶²Dados extraídos de entrevistas realizadas com os atuais Executivo e Diretor da Azur.

¹⁶³Também chamadas de Mariápolis permanentes, são laboratórios de uma pequena cidade, onde os seus habitantes, através do amor mútuo, o mandamento novo de Jesus, procuram esboçar uma sociedade totalmente renovada na vida do Evangelho. Atualmente existem trinta e três delas nos cinco continentes. (cf. C. Lubich, *Economia de Comunhão...*, op. cit., p. 14).

vesseirinho e toda a parte de tecido do berço.

De acordo com esta rede comercial formada por algumas empresas e pelo contato direto com as mães, clientes finais de seus produtos, começaram a comercializar produtos desenvolvidos por outras indústrias do exterior como os produtos da Bebecar, que fornecem toda uma linha produtos para a mobilidade do bebê entre outros artefatos.

No ano de 2005, a Azur, em conjunto com a Fantasy, iniciaram um programa de internacionalização, de modo a alargar o seu mercado para outros países europeus, incluindo os países do leste europeu, e América do norte.

Um papel muito importante para o crescimento e evolução da empresa foi desempenhado por Umberto Giannettoni, que foi fundamental no alinhamento da empresa às tendências do mercado, em sua visão de estruturação de empresa, na criação e organização do departamento de marketing entre diversas outras atividades.

Relacionamentos e atuação ética no mercado

A empresa desde o início valorizava cada relacionamento construído e cresceu procurando tecer relações com as e empresas, estando sempre abertos a receber conselhos e sugestões dos seus clientes, demais empresas e instituições, o que possibilitou a criação de vários dos produtos que mencionamos na história.

Esta rede comercial da Azur, e a força destes relacionamentos, foi a grande responsável pela sobrevivência e desenvolvimento da empresa durante toda a sua atividade.

Uma outra característica peculiar da Azur é o seu agir no mercado, que não procura somente estabelecer relações auto-interessadas, mas procura agir neste de modo ético e visando o bem comum além do bem privado. Portanto, mesmo se esta nasceu muito antes da proposta de Economia de Comunhão, inspirando-se nos valores e ideal do Movimento dos Focolares, procurou, desde o seu início, agir conforme uma práxis típica da Economia de Comunhão e da Economia Civil¹⁶⁴.

Este seu agir econômico pode ser ilustrado por um fato de sua história onde a empresa começou a trabalhar com um modelo de negócios que incluía

164cf. L. Bruni – S. Zamagni (a cura di), *Dizionario di Economia Civile*, Roma 2009.

um distribuidor em massa. Após alguns meses trabalhando com este modelo, perceberam que pela agressividade vendas com que operava o distribuidor, muitas empresas saíam do mercado, pelo fato de competir diretamente com os revendedores especializados, muitas vezes caracterizados por pequenas lojas, onde as clientes se dirigiam para pedir conselhos sobre o que comprar.

Assim, mesmo conscientes dos riscos comportados nesta decisão, decidiram romper com o distribuidor, e começaram a trabalhar diretamente com os revendedores. Esta decisão da empresa levou a uma resposta dos revendedores que começaram a trabalhar em equipe com a Azur tornando-se seus representantes especializados.

Distinta natureza da mão de obra

Uma das características fortes da Azur é a natureza de sua mão-de-obra que desde o início da empresa, é caracterizada predominantemente por pessoas provenientes de diversos países do mundo, que se dirigiam a Loppiano para frequentar as escolas de formação¹⁶⁵ aos membros internos do movimento dos Focolares.

Loppiano, além de ser a primeira cidade-testemunho do movimento dos focolares, é desde a sua origem, o centro de formação internacional de seus membros, participantes de suas várias ramificações.

Consiste-se portanto de pessoas de várias línguas, culturas, igrejas, religiões e vocações, que procuram sobre tudo viver entre elas a abertura, o diálogo e o amor mútuo. Procuram viver na empresa quanto aprendido nas escolas, transformando o trabalho em uma continuação da escola de formação. Dão assim ao trabalho o significado de serviço ao próximo, e por isso realizam na empresa não só as suas necessidades materiais mas as suas exigências espirituais, e desempenham o seu trabalho na empresa de acordo com as suas motivações intrínsecas.

Um outro aspecto importante para a análise da mão de obra é a sua disponibilidade e mudança desta com a evolução de sua história.

No início de sua atividade a mão de obra portanto era toda renovada a cada um ou dois anos, devido aos grandes fluxos de entrada e saída de pessoas na empresa provenientes das escolas de formação.

¹⁶⁵O programa destas escolas de o formação é baseado nos pontos da espiritualidade do movimento dos Focolares e portanto da vida do evangelho e de temas da atualidade, e é composto por momentos de aulas e de convivência onde se pode aplicar quanto aprendido.

Com o tempo, a Azur começou a fornecer emprego à população estável de Loppiano constituída por pessoas que conheciam o movimento. E com o tempo se estendendo a pessoas da região que, em alguns casos desconheciam o movimento.

É importante observar que o volume de mão de obra proveniente das escolas era sempre variável, e que sofreu fortes mudanças ao longo do tempo.

Até o momento a natureza da mão de obra da Azur é constituída por uma parte estável e uma proveniente das escolas. Porém, sobretudo nos últimos dois anos, a quantidade proveniente das escolas diminuiu fortemente.

A escolha de adoção do Lean Thinking

Porém, pelo fato da empresa se situar em um mercado em plena expansão e com exigências cada vez maiores, esta diminuição significativa dos recursos representavam um grande desafio para a empresa, que deveria agora encontrar uma solução para manter o mesmo nível de produção com uma redução significativa da mão de obra.

Além destes fatores a empresa enfrentava alguns problemas em sua gestão, como tempos de entrega longos e constantes atrasos, o que geravam insatisfação dos clientes.

Comentavam anteriormente que seria necessário ampliar a empresa, renovar os galpões porque os espaços atuais pareciam ser insuficientes.

A empresa então optou pela contratação de Domenico Casella para assumir o cargo de executivo da empresa. Este, procurando reconhecer neste desafio uma oportunidade, solicitou a uma empresa de consultoria uma avaliação das soluções possíveis para a resolução de seus problemas e de modo a superar os seus desafios.

A empresa de consultoria, após uma detalhada análise de cerca doze dias, apresentou à empresa um diagnóstico de suas fraquezas e propôs a empresa a adoção do *Lean Thinking*, que, segundo os cálculos realizados, poderiam auxiliar fortemente a Azur a atingir as metas almejadas.

Domenico Casella, que já havia trabalhado anteriormente em uma empresa que havia implementado os princípios do Lean Thinking em seu chão de fábrica, viu confirmada a sua intuição que o Pensamento Enxuto auxiliaria a empresa a cumprir os seus objetivos.

A Azur então, em um giro de poucos dias analisou a proposta e decidiu pela aprovação da proposta, contratando a empresa de consultoria a orientar a Azur na realização de todo o processo de intervenção na empresa para a aplicação dos princípios do Lean Thinking¹⁶⁶ em seus processos.

Em conjunto com a de consultoria desenvolveram um projeto de implantação dos princípios do Pensamento Enxuto a ser realizado durante dois anos, desde fevereiro de 2010 a dezembro de 2011.

Até o fim do fase de levantamento de dados para esta pesquisa, a empresa já havia inaugurado as suas linhas dos Bagnetti, Logística e Lettini seguindo os princípios do Lean Thinking.

A linha dos Bagnetti e a Logística inauguradas em 12 de maio 2010 e a linha dos Lettini, 1 de setembro 2010.

Além da aplicação dos princípios do Lean Thinking na produção, iniciaram também os projetos de implantação nos demais setores da empresa como por exemplo a implementação do Lean Design e Lean Office.

As aplicações dos princípios se estendem também aos parceiros da Azur, como por exemplo a integração do desenvolvimento do design dos produtos em parceria com a Fantasy, e ao relacionamento com os seus fornecedores.

Estes projetos estavam em estágios iniciais de implantação, como na definição das pessoas para o planejamento da implantação e na definição da base necessária para iniciar o processo.

No departamento de desenvolvimento dos produtos, foi implantada a metodologia Scrum, onde a gestão é mais complexa, devido à alta solicitação de tarefas que possuem provindas de todos os departamentos como a produção e marketing.

Foi-nos relatado, que a escolha da metodologia Scrum, foi devido à constatação que era a metodologia mais adequada aos problemas e desafios encontrados pelo setor, e que portanto em outro departamento ou setor, aconselhados pela empresa de consultoria, escolheriam as metodologias que fossem mais adaptadas às necessidades específicas de cada departamento, de modo a utilizar o melhor de cada metodologia.

Para este estudo de caso, devido à fase inicial dos projetos de implantação

¹⁶⁶O framework utilizado na empresa é inspirado no modelo definido por Womack e Jones apresentado no capítulo terceiro

dos princípios Lean nos demais departamentos, devido à diversidade de metodologias adotadas nestes e de modo a aprofundar de um modo maior a análise, nos concentraremos somente na análise da implementação dos princípios Lean no departamento de Montagem dos Móveis da empresa, e nas relações deste com a hierarquia da empresa.

Os dados coletados para este trabalho retratam o quadro dos primeiros dez meses deste projeto de implementação do Lean Thinking. Onde foi possível realizar uma análise das implicações de tal mudança nas estruturas e nas relações interpessoais na empresa. As relações interpessoais foram observadas devido à relação estreita que possuem com a motivação intrínseca relacionada aos valores e ideal da empresa.

4.2 Abordagem

As pesquisas realizadas pretendem verificar se as mudanças realizadas na Azur com a adoção dos princípios e das práticas do Lean Thinking (Pensamento Enxuto) na empresa – projeto ainda não concluído, enquanto limitado a alguns setores da empresa – determinaram repercussões significativas no funcionamento organizacional e nos aspectos relativos aos princípios e valores do ideal da empresa.

O escopo da análise portanto, é observar além da influência deste processo nos aspectos estruturais da empresa, a influência deste nos aspectos relacionados à motivação ideal dos membros, pelo fato desta se caracterizar por uma OMI.

De modo a responder tal questionamento procuramos observar diversos aspectos organizacionais de modo a avaliar se as mudanças realizadas na empresa tiveram algum efeito nestes.

Para a análise dos aspectos da motivação ideal dos membros da empresa, individuamos alguns aspectos relacionados à visão cultural do ideal da proposta de Economia de Comunhão, proposta adotada pela empresa, e avaliamos os efeitos da adoção dos princípios Lean nestes.

Para analisar tais aspectos, identificamos e investigamos também alguns membros motivados pelo ideal da empresa, e que portanto representam os mais

sensíveis às modificações relacionadas aos valores e ao ideal da empresa¹⁶⁷.

Primeiramente realizamos a análise das mudanças do Pensamento Enxuto aos processos produtivos, à estrutura hierárquica, ao ambiente de trabalho, aos instrumentos e canais de comunicação e à definição dos papéis da liderança.

Visando medir os efeitos destas mudanças na eficiência da empresa, foi realizada uma análise de alguns fatores para o seu levantamento, como os *lead times* de produção e entrega, a capacidade de produção, a qualidade dos produtos e às mudanças relacionadas à gestão da produção.

Além de um levantamento dos dados sobre as influências destas mudanças na eficiência da empresa, foram analisados outros fatores para observarmos se os resultados obtidos com a eficiência foram em detrimento destes ou se o Pensamento Enxuto propiciou um aumento conjunto destes fatores.

Os fatores escolhidos para a análise foram a satisfação do trabalho, a qualidade dos relacionamentos e o clima organizacional, o bem estar dos trabalhadores, os níveis de tensão e exaustão, o relacionamento com os superiores.

Nas pesquisas realizadas procurou-se observar também se houve uma mudança cultural com a adoção do Pensamento Enxuto. Com tal objetivo, investigamos a existência de mudanças nos canais de comunicação, no processo de tomada de decisão, no modo compartilhado de conceber a empresa e no modo compartilhado de conceber o papel da liderança.

4.3 Metodologia

A metodologia adotada neste trabalho é baseada em uma abordagem de pesquisa mista¹⁶⁸, onde foram adotadas tanto a abordagem qualitativa quanto a quantitativa em um estudo de caso, de modo a observar não somente os valores, crenças e atitudes mas buscar indicadores e tendências observáveis que nos possam orientar no entendimento das dinâmicas entre cultura e estrutura organizacionais.

Tal abordagem nos possibilitou um maior equilíbrio dos dados da pesquisa, conseguido através de uma pluralidade de tipos de pesquisa, nos permitindo atestar a veracidade dos dados e assim beneficiar-nos das vantagens de cada abordagem e de cada tipo de pesquisa utilizada.

167L. Bruni – A. Smerili, *La leggerezza del ferro*, op. cit, p. 66.

168cf. V.A.G. Cruz, *Metodologia da pesquisa científica*, op. cit.

De modo a medir os efeitos das transformações da empresa nas motivações intrínsecas dos trabalhadores, elaboramos os elencos das entrevistas e as questões do questionário de modo a avaliar se os conceitos e aspectos valorizados pelos ideais da empresa obtiveram um impacto positivo, negativo, ou se não houve impacto nestes.

Para tal, foi-se utilizada como pesquisa qualitativa entrevistas semiestruturadas, e a observação discreta com participação completa¹⁶⁹.

As entrevistas semiestruturadas foram realizadas em uma amostragem da população selecionada através do critério de amostragem estratificada¹⁷⁰, onde foram classificados por grupos representantes de cada níveis da hierarquia, e dentro destes foram escolhidas aleatoriamente as pessoas as quais foram aplicadas as entrevistas.

Os elencos de temas das entrevistas semiestruturadas utilizados para a realização das entrevistas deste capítulo podem ser observados no Apêndice 3.

A observação discreta teve como duração de duas semanas, onde foi solicitada ao executivo da empresa, a admissão do pesquisador como um trabalhador normal, de modo a trabalhar como operário no chão de fábrica, com o intuito de fazer a observação de modo anônimo à equipe de trabalho no chão de fábrica onde viria a trabalhar. Deste modo, as únicas pessoas que tomaram conhecimento que estaria sendo realizada esta observação, com os fins de pesquisa acadêmica, foram o executivo da empresa e o diretor da produção.

A observação discreta foi realizada tanto em um departamento onde a adoção das práticas do Lean eram já avançadas (a ponto de fornecer um direcionamento ao fluxo de trabalho, influenciar a comunicação entre os integrantes da equipe de trabalho e dos integrantes com os respectivos responsáveis), como em um departamento onde as práticas do Lean Thinking ainda não tinha atingido um nível suficiente para influenciar diretamente a linha de produção seja no estabelecimento do fluxo de trabalho que da comunicação entre os diversos atores do processo produtivo.

Este tipo de observação foi escolhido com o objetivo de diminuir a interferência da presença do pesquisador na população observada e de atenuar uma mudança de comportamento dos demais trabalhadores, que uma vez tomado

169cf. W.M.K. Trochim, *Research Methods Knowledge Base*, disponível em: <<http://www.socialresearchmethods.net/kb/>>, acessado em: 15/12/2010.
170cf. A.A. Diehl – D.C. Tatim, *Pesquisa em ciências sociais aplicadas...*, op. cit.

conhecimento que estavam sendo observados, poderiam comportar-se diferentemente para esconder fatos ou revelar anormalidades não existentes. Além destes objetivos, esta análise se tornou importante para aproximar a própria pessoa do pesquisador do ambiente vivido por sua população, de modo a permitir um maior conhecimento do ambiente de trabalho e das condições de trabalho deste. Estes dados serviram também para aperfeiçoar as entrevistas semiestruturadas realizadas após a observação e a elaboração e aplicação do questionário. Uma vez que se conheciam as pessoas chave dos departamentos que poderiam significar uma fonte válida de informação.

Como análise quantitativa, elaborou-se um questionário, que foi aplicado aos departamentos de Montagem dos Móveis, que representam a última etapa do processo de produção da empresa, e eram os primeiros departamentos a serem reestruturados conforme o projeto de implantação de adoção da nova metodologia de trabalho.

Com a intenção de melhor medir os efeitos das mudanças nestes departamentos, foi aplicado o questionário a cem por cento das pessoas envolvidas nestes que haviam mais de um mês de trabalho na empresa. Resultando em 29 amostras. Foi-se escolhido retirar da análise os operários com menos de um mês de empresa devido à alta probabilidade de arbitrariedade nas respostas, causada pela não ambientação ainda do trabalhador na empresa.

De modo a minimizar ainda mais os efeitos da não ambientação dos trabalhadores na empresa foi-se realizado na análise dos dados do questionário um filtro para a comparação de todos os trabalhadores com mais de um mês, e todos com mais de quatro meses de empresa¹⁷¹.

O questionário é composto de quinze grupos de perguntas fechadas, e varia entre perguntas com respostas de tipo escala Lickert com valores entre 1 e 5, respostas de escolha única e respostas de escolha múltipla, onde, nesta última, o trabalhador poderia assinalar mais de uma resposta à pergunta. O tipo das respostas foi escolhido de modo a permitir uma análise dos dados de modo mais

¹⁷¹Foi-se escolhido o quarto mês através da análise dos dados entre os primeiros seis meses, onde observou-se que os dados dos trabalhadores com menos de três meses de empresa se distanciavam significativamente da média comparando-se com os dados dos trabalhadores com quatro meses ou mais de empresa. Para a análise de significância estatística realizada, foi utilizado o Teste T bicaudal considerando a variância igual nas duas amostras e com alfa = 0,05 e portanto com $p \leq 0,025$ pelo fato de se tratar de bicaudal. Com estes parâmetros realizou-se o teste de hipótese nula, que foi rejeitada pelo fato da probabilidade ser $p=0,0023$, ou seja muito inferior ao índice de significância considerado.

significativo.

Foi adicionado ao questionário um pequeno grupo de perguntas abertas destinado ao preenchimento somente das pessoas que exercem algum grau de responsabilidade na empresa.

O questionário se subdivide em quatro partes:

- Avaliação do trabalho,
- Relacionamentos interpessoais e aspectos pessoais,
- Suposições culturais,
- Avaliação da Empresa.

Para a realização da primeira parte foi-se utilizado um questionário conhecido e testado internacionalmente, denominado WOAq – Work Organization Assessment Questionnaire (Questionário de Avaliação da Organização do Trabalho)¹⁷². Este questionário foi escolhido pelo fato de fornecer fortes indicadores de previsão da satisfação do trabalho, da qualidade dos relacionamentos na empresa, do bem estar dos trabalhadores e dos níveis de tensão e exaustão. O WOAq possui um enfoque de avaliação da organização em si, o que possibilita analisarmos quais componentes de seus componentes como por exemplo a sua gestão ou as suas estruturas, podem ser os responsáveis por uma alta ou baixa performance nos indicadores. E portanto é capaz também de identificar não somente os problemas mas também os aspectos positivos da organização.

Foi aplicado o questionário, que possui como língua madre o inglês, em forma traduzida para língua italiana.

Vale mencionar que, apesar do questionário possuir estas quatro categorias, no questionário aplicado, as perguntas foram elencadas de modo não ordenado de acordo com estas categorias, de modo a diminuir a previsibilidade e manipulação dos dados em seu preenchimento. O questionário aplicado pode ser encontrado no Apêndice 4 deste trabalho.

A demais categorias, relacionamentos interpessoais e aspectos pessoais, suposições culturais e avaliação da empresa foram elaboradas pelo autor da tese em conjunto com o orientador. Foram-se utilizados também alguns conceitos e uma pergunta de um Balanço Social dos Trabalhadores desenvolvido e fornecido pelos autores Giampietro Parolin e Elisa Golin, uma pergunta inspirada na

¹⁷²cf. A. Griffiths - T. Cox - M. Karanika - S. Khan - J.M. Tomás, *Work design and management in the manufacturing sector: development and validation of the Work Organisation Assessment Questionnaire*, in «Occupational and Environmental Medicine», vol 63 (2006).

escala de moralismo-pragmatismo de England adaptada por E. H. Schein¹⁷³, e algumas questões foram inspiradas nas “Linhas para gerir uma empresa de Economia de Comunhão” que podem ser encontradas no Apêndice 1 deste trabalho.

A maior parte dos trabalhadores da empresa são de origem não-italiana, e portanto, apesar de todos frequentarem cursos da língua, possuem níveis diferentes de domínio da língua. Apesar deste fato, decidiu-se apresentar todas as perguntas e respostas em língua italiana e auxiliá-los no preenchimento quando necessário fornecendo explicações sobre as perguntas e respostas de um modo semelhante ao tipo de pesquisas por formulário¹⁷⁴. Decidiu-se não realizar a tradução do mesmo de modo a assegurar que o trabalhador havia uma compreensão adequada do verdadeiro significado, de modo a diminuir possíveis desvios de significado e não prejudicar a confiabilidade dos dados coletados.

Foi realizado um pré-teste do questionário a três trabalhadores da Azur de três diferentes departamentos com o intuito de detectar dificuldades no preenchimento e de verificar a clareza das perguntas e respostas e efetuar a medição do tempo de preenchimento. O questionário foi elaborado para possibilitar o seu preenchimento em quinze minutos, com o objetivo de não causar fadiga e desinteresse nos trabalhadores, o que possivelmente poderia levar a um número reduzido de respostas e uma possível redução na qualidade das respostas¹⁷⁵.

Os questionários foram distribuídos pessoalmente aos responsáveis de cada setor do departamento de Montagem (Bagnetti, Lettini, Complementi, Mobili e Logística), e houve também um contato pessoal do pesquisador com uma parte das pessoas que preencheram os questionários de modo a corrigir preenchimentos inadequados e explicar o significado das respostas às pessoas de língua não italiana.

Alguns questionários portanto foram entregues através dos responsáveis de cada setor, e a outra parte entregue pessoalmente ao pesquisador.

O desenho do estudo realizado através do questionário, apresenta uma comparação entre o grupo submetido ao "treatment" (grupo de pessoas que trabalhavam nos setores onde a implantação das práticas do Lean Thinking se encontravam em estágio avançado) e um grupo de controle (que inclui as pessoas

173E.H. Schein, *Cultura Organizacional e Liderança*, op. cit., p. 135.

174cf. A.A. Diel D.C. Tatim, *Pesquisa em ciências sociais aplicadas...*, op. cit..

175cf. A.A. Diel D.C. Tatim, *Pesquisa em ciências sociais aplicadas...*, op. cit.

que trabalham nos setores onde a implantação das práticas do Lean Thinking ainda não tinha atingido um nível suficiente para influenciar diretamente a linha de produção)¹⁷⁶.

O questionário, foi aplicado contemporaneamente em ambos os grupos para que todas as demais variáveis do sistema pudessem permanecer constantes, e assim tornar possível a análise das variáveis de interesse (critério *caeteris paribus*).

Deste modo, a análise passou a, ao invés de observar mudanças no tempo, a observar diferenças entre os setores do mesmo departamento no mesmo período de tempo, considerando-se portanto que as diferenças entre as perguntas analisadas entre os setores do mesmo departamento, obteriam o mesmo padrão se não fosse introduzido os princípios do Pensamento Enxuto nesta.

Os detalhes sobre os procedimentos utilizados na análise os dados do questionário serão abordados na seção 4.6 reservada à apresentação das evidências emersas deste.

Todos os questionários foram preenchidos entre 10 e 23 de novembro de 2010. Por volta de sete meses após o início do Lean na linha de Bagnetti e na Logística e três meses do início do Lean na linha de Lettini.

Foram identificadas também as mudanças de pessoal relacionadas a posições na estrutura com funções de poder relacionadas aos departamentos investigados. Estas mudanças são relacionadas às reestruturações realizadas para a adoção do Pensamento Enxuto na empresa.

Como já declarado antes, o executivo da empresa Domenico Casella foi admitido alguns meses antes do início da adoção do Lean, que, de fato, foi iniciada e é conduzida por ele. Uma outra substituição importante para os departamentos sob análise foi a do responsável geral por estes, que foi substituído para permitir uma maior integração entre os setores e assim resolver alguns problemas da administração anterior, e de modo a permitir a adoção dos novos princípios do Pensamento Enxuto.

Esta posição foi remodelada de acordo com o Pensamento Enxuto de modo a poder aumentar a coordenação entre os vários departamentos da empresa. Para assumir esta posição foi designado um interno da empresa que se destacava em seu setor.

¹⁷⁶Será especificado de um modo mais detalhado o critério de classificação entre os dois grupos na seção reservada à análise dos dados do questionário.

4.4 As evidências emersas das entrevistas

Foram realizadas entrevistas como já mencionado na metodologia, a pessoas de diversos níveis de responsabilidade, desde o Executivo até os operários na linha de montagem de modo a se obter uma pluralidade de perspectivas das mudanças analisadas e observar os efeitos desta metodologia na população não envolvida com o planejamento destas mudanças.

Dividimos os resultados desta em dois grupos, onde apresentamos uma síntese dos dados colhidos das entrevistas realizadas, no primeiro com algumas pessoas que participam de algum modo do planejamento de implantação do Pensamento Enxuto na empresa, e no segundo, com algumas pessoas não envolvidas com este processo de planejamento.

O primeiro grupo de pessoas entrevistadas é representado por pessoas com um grau de responsabilidade maior na empresa, como diretores e gerentes e o segundo representado pelas pessoas mais próximas da linha de produção como o team leader e os operários.

É importante destacar que as entrevistas do primeiro grupo foram realizadas em um período diferente que as entrevistas do segundo grupo. As entrevistas do primeiro grupo foram realizadas entre junho e julho de 2010 (cerca de um a dois meses do início da primeira linha Lean da empresa), e do segundo grupo em novembro de 2010 (cerca de seis meses e meio do início da primeira linha Lean e de dois a três meses da segunda).

Todos os nomes das pessoas entrevistadas foram omitidos de modo a manter a privacidade de todos os envolvidos com a pesquisa.

No primeiro grupo, aprofundamos as questões relativas às mudanças estruturais da empresa, e aspectos relacionados à visão declarada da eficiência e da natureza humana.

No segundo grupo, procuramos aprofundar as questões relativas à qualidade dos relacionamentos, do clima empresarial devido à relevância que este aspecto há na visão cultural e no próprio ideal e valores da empresa como abordado anteriormente na abordagem deste capítulo.

Primeiro grupo: Pessoas que participam do planejamento de implantação do Pensamento Enxuto na empresa

Abordaremos aqui as evidências encontradas a partir das entrevistas rea-

lizadas com o diretor geral da empresa, o diretor de operações que trabalha na empresa a mais de 20 anos, um dos membros da Equipe Lean que é também responsável pelo departamento de montagem dos móveis, o responsável pelo departamento de design de produto e o responsável pela segurança do trabalho que trabalha na empresa a mais de 12 anos.

Para este grupo fizemos uma análise das mudanças no processo de trabalho, comunicação, liderança, estrutura física e apresentamos também algumas mudanças nos valores declarados da empresa. Por último apresentamos a análise das mudanças da aplicação dos princípios do Pensamento Enxuto na capacidade de produção da empresa.

As mudanças nos processos e na estrutura organizacional

Com o objetivo de planejar, coordenar e implementar todo o projeto de implantação dos princípios do pensamento enxuto na empresa, criou-se nesta uma equipe, parecida com as equipes de força-tarefa explicadas no capítulo segundo, com os responsáveis dos departamentos de Vendas, Produção, Montagem e Logística.

Contam também com o apoio de uma pessoa que foi alocada para pensar a realização prática dos planejamentos realizados pela equipe.

A Equipe Lean se encontra uma a duas vezes por semana de acordo com as necessidades encontradas.

A constituição da equipe Lean contribuiu de modo muito significativo à integração, diálogo, cooperação e trabalho em equipe entre os diversos departamentos da empresa, o que antes se caracterizam por grande problemas para a empresa.

A adoção dos princípios do Pensamento Enxuto também comportaram uma grande mudança nos processos de produção da Azur e de sua estrutura organizacional, e portanto de manutenção dos processos.

No momento em que as entrevistas foram realizadas, todo o processo de produção de algumas linhas de produto eram já “puxados” pelos pedidos dos clientes. Os seus clientes (representados geralmente pelas mães dos bebês) fazem o pedido a um dos representantes da Azur, estes encaminham cada pedido à Azur, e ali se cria uma ordem de produção para aquele pedido específico. E portanto se ativa a produção somente para atender os pedidos existentes.

Anteriormente, as ordens de produção vinham do alto da hierarquia, que eram geradas de acordo com o planejamento de produção realizado pelos responsáveis.

No momento em que as entrevistas foram realizadas, os processos foram orientados de acordo com os pedidos dos clientes, de modo que os clientes fazem os pedidos e todos os departamentos procuram se coordenar para atendê-los, Compras, Vendas, Produção e Montagem.

Nos relataram portanto, que a organização do trabalho foi transformada de uma arquitetura piramidal, a uma horizontalizada, onde todos os departamentos estão no mesmo nível.

Esta mudança comportou também uma grande mudança no processo de aquisição de matéria-prima. Pois anteriormente, se comprava toda a matéria-prima necessária para a produção das ordens de produção planejadas para aquele mês.

A partir da implantação dos princípios Lean, a empresa faz um pedido de compra em aberto, ou seja, prevê o quanto será utilizado pela empresa naquele mês, mas solicitam a entrega somente conforme a necessidade de material.

Este modo de operar portanto, reduz drasticamente o volume dos estoques de produtos acabados e de matéria-prima da empresa. Antes, havia sempre um volume de produtos acabados que ficavam à espera de pedidos dos clientes para serem entregues. Ou seja, muitos produtos já prontos, que permaneciam em estoque esperando ser vendidos. E grandes volumes de matéria-prima que se acumulavam na empresa, e que mesmo assim, às vezes faltava por um erro de planejamento ou algum outro motivo.

Através do Kanban, sistema de organização dos estoques e fluxo de material do Pensamento Enxuto¹⁷⁷, integra-se o departamento de Montagem com o departamento de Compras e Produção, de modo que toda a empresa se coordena para atender a demanda dos clientes.

Foram também reformulados os papéis dos responsáveis, de modo a trabalharem também como integradores entre os diversos departamentos, como é o caso por exemplo do responsável pelo departamento de Montagem, que deve trabalhar sempre com a integração de seu departamento com os departamentos de Compras e Produção, garantindo sempre uma grande comunicação e coordenação.

¹⁷⁷O kanban é explicado na história do Pensamento Enxuto no capítulo segundo deste trabalho.

nação entre os departamentos.

Assim, cada papel de liderança dentro da empresa se orienta a pensar em todo o processo produtivo, e não somente ao seu setor e departamento.

Anteriormente cada setor e departamento se ocupava de maximizar a eficiência de seu setor ou departamento sem pensar no todo, na integração com os demais. E isto era uma grande fonte de conflitos e problemas.

Afim de melhorar a integração da produção em nível de chão de fábrica, criaram uma função de integração, que conhecendo o processo produtivo entre os diversos setores e departamentos, seria capaz de detectar problemas no processo produtivo e encontrar as melhores soluções para resolvê-lo. Muitas vezes problemas ou tarefas de um setor poderiam ser resolvidos ou eliminados por mudanças simples no processo produtivo em outro setor. O fato de haver um conhecimento dos processos entre os diversos setores da empresa possibilita a detecção de problemas, a elaboração de soluções melhores e a definição da etapa do produção mais adequada à implementação da solução.

Esta foi uma inovação de processo realizada pela equipe de planejamento e implementação do Pensamento Enxuto na empresa, baseando-se nas suposições de maximizar a integração entre os diversos setores e departamentos da empresa.

No momento em que as entrevistas foram realizadas o departamento de Logística ainda estava em processo de implantação dos princípios do Pensamento Enxuto, porém já começaram a fornecer aos setores somente a quantidade de matéria prima necessária para atender a demanda, o que possibilitou à empresa grandes reduções de desperdício e uma maior organização dos setores, porque anteriormente os materiais se acumulavam de certo modo nos setores, o que atrapalhava a cooperação entre os setores, pelo fato que muitas vezes um setor necessitasse procurar nos demais as quantidades de material necessárias para o desempenho de suas atividades.

O conjunto de todas estas mudanças simplifica a organização da empresa porque tornam mais evidentes os “gargalos” que aparecem normalmente nos processos produtivos, possibilitando tratá-los e resolvê-los, e estabelece de modo claro os objetivos e todo o fluxo de trabalho.

O sistema de produção em si é pensado para reduzir os problemas ao máximo, como permitir chegar a matéria prima no momento certo, ter todas as fer-

ramentas necessárias na hora certa etc. De modo a não gerar uma acumulação de problemas. Assim, o nível de decisão passa a níveis pontuais somente, porque todo o sistema tende a funcionar de modo coordenado sem muitos problemas.

Com isso, conseguem programar-se de um modo melhor, tanto a capacidade de produção, a distribuição do pessoal nos departamentos e setores, quanto o período de férias da empresa por exemplo.

As equipes nos diversos setores é multifuncional, de modo que as pessoas possam ser distribuídas nos vários setores de base onde é necessária. Portanto recebem um treinamento mais amplo, tornando-as capazes de dominar várias etapas do processo produtivo.

E todas estas mudanças são pensadas em promover um sistema de melhoria contínua na empresa de modo a procurar continuamente melhorar ainda mais os processos, os resultados, diminuir o tempo de resposta dos clientes etc.

O processo Lean é um processo que vai sempre revisto e melhorado onde necessário, o que, além de melhorar continuamente os seus processos, possibilita à empresa uma grande capacidade de adaptação às exigências do mercado, o que proporciona um aumento considerável de sua capacidade de inovação.

As pessoas entrevistadas neste primeiro grupo, também observou que o fato do Lean incentivar o trabalho em equipe veio de encontro com o modo que a empresa acredita que o trabalho deve ser feito. E reportaram que já observam um crescimento como equipe na empresa. Mesmo se o projeto de adoção do Lean estava em seus primeiros meses de execução.

Além disso, o grupo acredita que este conjunto de práticas do Lean, resolverá os principais problemas geradores de conflitos que existiram durante anos no modo de trabalhar anterior.

Comunicação

Foram implementadas mudanças relacionadas com a comunicação entre os diversos atores do processo produtivo da empresa. Foram-se adotados Painéis de comunicação afixados em cada setor, de modo a elencar os problemas encontrados, e informações relacionadas a este como o que necessita ser realizado para sua solução, o prazo para se obter a solução, e o nome do responsável encarregado de buscar a solução do problema.

Os painéis foram criados com o intuito de qualquer colaborador pode es-

crever neste de modo que os próprios trabalhadores possam comunicar os problemas encontrados. Estes painéis são verificados pelos membros da equipe Lean que irá procurar solucionar cada um dos problemas elencados. Os painéis representam portanto, um modo de dar visibilidade ao que está ocorrendo em cada setor e portanto possibilita uma maior integração entre os diversos setores e departamentos da empresa e entre os membros das equipes de trabalho de cada setor.

Uma outra inovação introduzida foram as reuniões realizadas por cada equipe de trabalho nos setores com o seu líder, de modo que se possibilita um contato direto do líder com cada membro da equipe, de modo a pensarem juntos sobre os problemas encontrados, discutir as soluções possíveis, elaborar sugestões de melhoria do processo e garantir a existência de todas as condições necessárias para que cada membro possa desempenhar as suas atividades

No período de realização das entrevistas, estas reuniões eram realizadas uma vez por semana no final da jornada de trabalho com uma duração de quinze a trinta minutos.

Além destes dois instrumentos de comunicação, o própria sinalização do Kanban possibilita uma comunicação visual entre os diversos trabalhadores dos vários departamentos. Proporcionando uma grande clareza das regras que garante que todos saibam muito bem o que devem fazer, no dia a dia sem necessitar interromper demais colaboradores.

Sobre medidas de comunicação aplicados, os entrevistados acreditam que estas reduzem os motivos de desentendimentos e de atrito entre os diferentes departamentos e entre líderes e membros da equipe.

Anteriormente, na empresa se dizia “se faz assim e basta”, porque sempre se fazia daquele modo. Os entrevistados perceberam que estas formas de comunicação adotadas possibilitam a todos os trabalhadores comunicar as suas ideias, opiniões e sugestões sobre o que poderia ser melhorado no processo.

Liderança

A adoção dos princípios do Pensamento Enxuto portaram uma redefinição dos papéis de liderança na empresa. Os entrevistados relataram que antes da adoção dos princípios do Lean, os responsáveis de setor eram chamados de Chefes de Setor, que conhecia tudo o que precisa ser feito e as atividades que de-

vem ser desenvolvidas em seu setor.

Com as mudanças proporcionadas com o Lean, cada setor possui um Líder de Equipe responsáveis por resolver todos os problemas encontrados pelos membros de sua equipe. O Líder de Equipe é responsável também por levar à Equipe Lean os problemas relacionados com outros setores e departamentos e a equipe é responsável por resolver o problema ou ativar as pessoas capazes de resolvê-lo.

Relataram que houve uma mudança no papel do chefe de setor, que antes pensava e se concentrava somente nos assuntos ligados ao seu setor, aos problemas encontrados neste e em suas atividades. E que com a adoção do Pensamento Enxuto, ele tem que pensar também nos outros setores, ao que serve aos demais. E se algo serve a mais de um setor pensam juntos como resolver as questões.

Portanto foi aumentada a integração e a colaboração entre os vários graus de liderança na empresa.

Os entrevistados acreditam que esta redefinição do papel das lideranças auxiliam a mudar o como esta é vista pelos colaboradores, passando de uma pessoa que controla o meu trabalho a alguém que possui uma função que me ajuda a fazer bem a minha função. Concluindo que há uma melhoria na cooperação entre estes e do trabalho em equipe.

Sobre este aspecto, acreditam que todas estas práticas estimulam o trabalho em equipe, e portanto uma maior cooperação entre as pessoas. O que é percebida pelos entrevistados como uma maior incorporação da visão dos relacionamentos contida nos ideais e valores da empresa. E uma maior concepção de que fazem parte de uma equipe e da interdependência entre elas, devido a percepção que a atividade de cada pessoa depende da cooperação de todas as outras.

Estrutura física

As linhas de produção existentes na fábrica foram todas reformuladas, e projetadas de modo a atender uma série de requisitos não somente relacionados com a engenharia de produção.

Um dos requisitos procurados na projeção das novas linhas de montagem é que os operários possam visualizar claramente os materiais que faltam e

os que não faltam, de modo a trabalhar com o estoque mínimo.

As máquinas escolhidas para a linha foram para facilitar o trabalho e diminuir os esforços necessários pelos operários na linha de montagem. Relatam que muitos esforços físicos mais exigentes que existiam na linha anteriormente, não serão mais necessários pelo fato destes requisitos considerados pelo projeto das máquinas instaladas e das estruturas da própria linha.

A harmonia no ambiente da linha de trabalho foi um dos requisitos importantes também para o projeto das novas linhas. Também por este objetivo, procurou-se dividir também os setores por cores, o que além de aumentar a harmonia do ambiente de trabalho facilita a identificação e a organização de cada setor.

Um dos objetivos pretendidos ainda pela Equipe Lean, é o de aproveitar a luz natural nos ambientes de trabalho, não só pela diminuição do custo desta, mas para que melhorar a qualidade de vida dos trabalhadores nos ambientes de trabalho.

A importância dada à harmonia do ambiente de trabalho é também expressão da visão do trabalho inspirada pelos ideais e valores da empresa, que procura, no fazer empresa, o ganho não só para a empresa, mas para todos os colaboradores e stakeholders. E como nos relataram, para que cada pessoa que visite a empresa possa encontrar uma harmonia diferente comparando-se com as outras empresas.

Visão declarada da eficiência e da natureza humana

Um dos aspectos que consideramos importantes de se ressaltar nas evidências encontradas nestas entrevistas é a visão declarada da eficiência e da natureza humana.

Afirmaram que a visão da eficiência é que esta não depende tanto da capacidade do homem de trabalhar mais rápido, mas sobretudo da organização das atividades da empresa e o de prover condições para que os operários possam trabalhar bem, sem stress, em um ambiente limpo e organizado.

Portanto esta visão orienta a atenção dos objetivos da empresa na manutenção constante da organização das atividades, e não tanto dos sistemas de punição e recompensa aos recursos humanos.

Sustentam que, se existe uma possibilidade de haver uma organização

maior do trabalho, o trabalho se faz muito mais rápido. Porque se sabe onde está cada material e o que deve ser feito. É portanto a organização que faz a capacidade do homem de ser mais ou menos rápido. De ser mais ou menos veloz.

Esta visão declarada foi destacada, porque se esta representa as suposições compartilhadas pela empresa, representam fortes suposições com relação a natureza da natureza humana, uma das suposições básicas mais profundas que tratamos no capítulo segundo. E que portanto tem uma grande relevância para toda a definição dos sistemas de incentivo e controle¹⁷⁸.

Análise das mudanças na eficiência da empresa

A partir das entrevistas realizadas, observarmos que os resultados obtidos na capacidade de produção, na qualidade dos produtos e na gestão da produção com poucos meses de sua intervenção foram notáveis.

Em apenas três semanas da inauguração da linha de Bagnetti, os operários conseguiram atingir o fluxo de produção que se pretendia, o que demonstrou uma curva de aprendizado muito rápida de todo o processo de produção da linha.

Com dois meses da implantação dos princípios do Pensamento Enxuto na linha do setor de Bagnetti, a empresa observou uma diminuição de 50% do tempo de produção do mesmo produto.

Com relação à qualidade dos produtos, os entrevistados apontaram que antes da implementação dos princípios do Pensamento Enxuto, a empresa encontrava problemas relacionados à produção em cerca de 40% dos móveis produzidos de um único produto. Com a adoção dos princípios Lean, a empresa atingiu uma enorme melhoria na qualidade dos produtos, atingindo quase a eliminação total dos erros nos móveis produzidos pelas linhas com os princípios Lean. Além de já terem percebido uma redução nos tempos de entrega dos produtos. Ou seja, em um curto período após a implantação da linha, reduziram-se consideravelmente os Lean times de produção e de entrega.

Foi-se reduzido também o número do pessoal contratado, realizada era foi de 39 colaboradores devido à diminuição dos participantes das escolas de Loppiano, dos quais 18 trabalhavam período integral na empresa.

Com relação à gestão da produção, esta mudou completamente. Os entre-

178E.H. Schein, *Cultura Organizacional e Liderança*, op. cit., p. 162.

vistados nos apontaram que anteriormente, não se sabia nunca quantas pessoas eram necessárias para atingir a produção planejada e portanto a medição da capacidade de produção para a realização dos planejamentos era muito difícil de ser realizada. Com as transformações realizadas os planejamentos de produção e as capacidades de produção se tornaram controláveis de acordo com o volume de demanda.

Havia um problema na gestão do pessoal relacionada a especialização das atividades. Como cada pessoa conhecia somente poucas atividades no trabalho, não se conseguia remanejar as pessoas para os setores que necessitavam de uma maior atenção. Agora cada operário conhece todas as atividades de seu setor, e o entrevistado nos relatou que estão se preparando para que os operários façam rodízio nos diversos setores e portanto que possuam um conhecimento ainda mais amplo das atividades desenvolvidas no departamento. Além de que as linhas agora podem funcionar com somente três ou duas pessoas.

Havia material estocado por todo o chão de fábrica e em diversos setores, o que além de causar deslocamentos desnecessários e atrapalhar a execução das atividades, tornava necessária a procura pelo material pela fábrica, o que em vários casos se encontravam as peças necessárias que foram utilizados na produção de semiacabados que eram em estoque. E portanto, ou se desmontavam os semiacabados em estoque, ou se esperava que a nova aquisição entregasse o material.

A produção anteriormente era orientada à produzir para estoque, ou seja, de haver uma quantidade de produtos acabados em estoque prontos para entrega. O entrevistado nos relatou que haviam um estoque de produtos acabados de cerca 200 bagnetti, e que era normal que os produtos acabados permanecessem parados no estoque durante todo um ano.

Os entrevistados observam portanto que prevêem observar efeitos na parte financeira, devido à redução do estoque, e melhor gestão do material, o que ocasionaria uma compra menor de matéria-prima, e uma diminuição do ativo da empresa, devido ao fato de não haver mais estoque de produtos acabados, e que portanto não estão vendidos ao cliente.

As transformações nas linhas prevêem também uma grande economia de espaço no chão de fábrica. Relataram que, somente no departamento de Montagem, terão uma economia de cerca de 1000m².

Segundo grupo: Pessoas que não participam do planejamento de implantação do Pensamento Enxuto na empresa

Neste tópico abordaremos as evidências encontradas a partir das entrevistas realizadas com os líderes de equipe nos setores onde já foi implantada a linha Lean, e que portanto pôde trabalhar no mesmo setor antes da adoção dos princípios Lean, e após a adoção deste na linha de produção de seu setor.

Além do líder da equipe abordaremos aqui as evidências encontradas a partir das entrevistas com oito operários onde um possui mais de dez anos de empresas e os demais possuem entre dois meses a dois anos trabalhando no mesmo setor da empresa. A amostragem realizada tem como objetivo maximizar a quantidade de perspectivas diferentes sobre o objeto de análise.

Evidências emersas da entrevista com os líderes de equipe Lean

O primeiro líder de equipe entrevistado nos relatou que os princípios do Pensamento Enxuto levam a que o trabalho seja desenvolvido em equipe, através da cooperação de todos, e requer grande empenho e vontade, que são virtudes importantes para a pessoa, aumentando portanto a responsabilização de cada operário. Acrescenta que o processo requer que todos trabalhem como um único corpo.

Nos relatou também que este propiciou espaço para ter mais momentos de diálogo, devido às ocasiões diárias de perguntar como vai o trabalho e se existe alguma coisa que poderia auxiliar a melhorar o processo. E nos relatou que a qualidade dos relacionamentos melhorou devido a estes momentos de diálogo e à colaboração exigida de todos para a execução do trabalho.

Os princípios do pensamento enxuto proporcionou também que todos os membros da equipe procurem juntos a melhoria contínua dos processos da empresa. Princípio que se reflete para ele também a nível pessoal, de buscar ser sempre uma pessoa melhor, e de buscar crescer juntos como grupo, na família e na sociedade.

Nos relatou também que, por estimular a busca de melhoria contínua e proporcionar estes momentos de diálogo com todos os membros da equipe, o pensamento enxuto estimula a criatividade do grupo, não somente a individual.

Já o segundo nos relatou que, as mudanças realizadas na empresa para a implantação dos princípios Lean possibilitou um maior contato das pessoas de

seu setor com os demais setores, pois o mesmo se encontrava antes em uma localidade mais isolada dos demais setores de montagem. Mas apesar disto observou que houve uma diminuição do diálogo entre as pessoas e entre os membros de sua equipe com ele durante o trabalho.

Evidências emersas das entrevistas com os operários da empresa

Neste categoria, dividimos os entrevistados em dois grupos de modo a analisar as evidências emersas com maior precisão.

É importante destacar que todos os entrevistados aderem livremente ao Movimento dos Focolares, do qual ideal e visão cultural como vimos no capítulo primeiro, deu origem à Economia de Comunhão e portanto dos ideais e visão cultural desta.

Além deste fator, os trabalhadores que participam das escolas de formação do movimento não recebem grandes recompensas financeiras, devido ao fato do custo das atividades desempenhadas nas escolas que participam serem descontados de seus salários.

Com base nas definições utilizadas por Bruni e Smerili em *Sull'arte di gestire le crisi nelle Organizzazioni a Movimento Ideale* e em *La leggerezza del ferro*, estes fatores e de base das observações realizadas na empresa, nos permitem considerar que todos os entrevistados são intrinsecamente motivados pelos ideais e valores da empresa, e portanto constituem-se como alguns dos mais sensíveis aos valores desta quando este falta, e de fortes defensores da identidade da empresa¹⁷⁹.

Os operários que trabalham nos setores onde os princípios do *Lean Thinking* foram implementados

O principal entrevistado para esta seção é um operário que trabalhou no setor de Lettini durante vários meses, antes, durante e depois da implantação dos princípios do Pensamento Enxuto na linha de produção.

O entrevistado observa que o clima empresarial é amigável, colaborativo e existe respeito considerável entre as pessoas. Observa também que há abertura e sinceridade no relacionamento com os dirigentes.

Porém em relação às mudanças implementadas na linha de montagem, o

¹⁷⁹L. Bruni - A. Smerili, *Sull'arte di gestire le crisi...*, op. cit, p. 41; L. Bruni – A. Smerili, *La leggerezza del ferro*, op. cit, p. 66.

entrevistado nos afirmou que se baseiam na modificação da linha de produção de modo a reduzir as atividades desempenhadas a simples atividades mecânicas, realizadas em cadeia, e desempenhadas individualmente, o que causa uma diminuição no diálogo entre as pessoas. Declara ser um ciclo de atividades que limita o contato entre as pessoas.

Nos relatou que um dos momentos que proporcionava um maior senso de equipe e dava significado ao trabalho, um momento de silêncio ou de oração pela paz que faziam juntos com toda a equipe todos os dias, passou a não ser mais realizado a partir da adoção do Lean. O que foi uma perda para o aspecto relacional.

Nos informou também que o pensamento enxuto prevê momentos de diálogo entre toda a equipe, porém nos informou que não estavam fazendo com muita frequência, e que quando o fazem, são momentos muito técnicos, e não criam ainda um ambiente descontraído entre as pessoas do grupo de trabalho. Por isso gera menos diálogo. Segundo o entrevistado, deveria haver maior atenção ao aspecto relacional na empresa.

Os painéis de comunicação introduzidos com o Lean também não estavam sendo utilizados, de modo que os problemas sinalizados nestes pelo pessoal da equipe não tinham sido acompanhados e resolvidos.

Sobre estes dois meios de comunicação porém, o entrevistado nos informou também que o diretor de operações havia naquele dia ido até os grupos de trabalho que implementaram o Lean e solicitado a estes de realizarem os encontros com maior frequência e de continuar a utilizar os painéis de comunicação, que ele tomaria as providências necessárias para que este meio de comunicação funcionasse.

O que nos permitiu concluir que estas práticas ainda estavam em processo de implementação na empresa.

Nos reportou também que os projetos da linha e dos *takt times* foram realizados sem a participação das pessoas que trabalhavam na linha de produção e que portanto geraram conflitos entre as partes quando a Equipe Lean observou que os tempos planejados não estavam sendo seguidos.

O entrevistado nos demonstrou um grande descontentamento com o fato da Equipe Lean cobrar da sua equipe de trabalho resultados que eles mesmos haviam planejado sem a participação de quem trabalha na linha.

Os demais operários que trabalham nos setores onde foram implementados os princípios do pensamento enxuto, nos relataram que a comunicação com o superior apesar de ser frequente não dura muito tempo, que houve uma melhoria considerável no ambiente físico de trabalho de modo a possibilitar um maior espaço para desenvolver as atividades, que houve uma redução dos esforços físicos necessários para o desempenho das atividades e que há falta de treinamento de modo a possibilitar aos operários desenvolverem uma visão sistêmica de todo o processo de produção.

Os operários que trabalham em setores onde os princípios do *Lean Thinking* ainda não foram implementados

Neste tópico, apresentamos as evidências emersas das entrevistas com os trabalhadores que trabalham em setores onde os princípios do *Lean Thinking* ainda não foram implementados mas que as atividades em seus setores foram influenciadas de algum modo devido à existência de setores que aplicam estes princípios e/ou abordam as mudanças observadas nos setores Lean neste período.

Os operários escolhidos para serem entrevistados foram selecionados a partir da identificação das pessoas que apresentaram as menores médias nos aspectos relacionados à Satisfação do Trabalho no questionário. Porém foi-se identificado que os entrevistados caracterizam-se por intrinsecamente motivados devido aos fatores mencionados anteriormente. O critério de seleção dos entrevistados foi adotado de modo que possamos identificar também as problemáticas relacionadas ao processo de mudança.

Com este fim foram entrevistados cinco operários. Observamos das entrevistas que estes possuem posições muito homogêneas com relação a vários pontos.

Alguns entrevistados apontaram não ter a visão de toda a empresa, ou de conseguir reconhecer qual é a contribuição a todo o processo de trabalho, ou seja, reconhecem que falta uma visão sistêmica dos processos, pois não têm conhecimento de como será quando pronto, o produto que contribuem na produção.

Uma evidência que trouxe uma unanimidade muito grande entre os entrevistados, é a diminuição de diálogo e comunicação entre os trabalhadores.

Sendo que um dos entrevistados afirmou também que pelo fato dos processos serem muito bem definidos, não deixa espaço para a iniciativa e atitudes espontâneas de ajuda mútua.

Sobre este ponto, houve também muita unanimidade de que o fato da metodologia e focar a eficiência como prioridade, trouxe uma perda na qualidade dos relacionamentos entre os trabalhadores, como nos momentos de discussões sobre como desempenhar as atividades no trabalho, e a sugestão de propostas, e uma diminuição da participação nas decisões.

Afirmaram com uma grande unanimidade também que a adoção dos princípios do Pensamento Enxuto, começou a introduzir nos processos e nos trabalhadores uma mentalidade da eficiência, e começou-se a valorizar mais a eficiência que os demais aspectos e valores como os relacionamentos. O modo como estão interpretando estas mudanças, é de que os superiores estão pensando em adotar um modelo de produção e basta.

Vários entre os entrevistados observaram também que no processo de planejamento de implementação dos princípios do Pensamento Enxuto na empresa, não foram envolvidas as pessoas que trabalhavam ali, sendo algumas delas pessoas que trabalham a mais de dez anos na empresa. Os entrevistados interpretam o modo como as mudanças estão sendo implementadas, como se os superiores estivessem pedindo que todos se adaptassem aos processos fixos da metodologia, ao invés de se entender a filosofia e os valores da empresa e procurar adaptar o sistema de produção à cultura desta.

Houve uma alta unanimidade também entre os entrevistados na identificação de um problema de comunicação entre os respectivos superiores diretos e os níveis da hierarquia superiores a este. Afirmaram que dentro do grupo de trabalho a comunicação e a integração na equipe é muito boa, mas com os níveis de hierarquia superiores a este nível afirmaram ser o oposto.

Afirmaram que a comunicação com os níveis de hierarquia superiores aos respectivos superiores diretos e relacionados com a Equipe Lean, ser unidirecional, e com uma postura de controle dos resultados.

Um dos entrevistados nos relatou que após ter percebido a postura de uma pessoa do nível superior da hierarquia, mudou a sua visão da empresa. Passou a ver que começava a entrar na empresa a lógica da produtividade e não prestar atenção às pessoas e aos relacionamentos.

Os entrevistados vêm também uma robotização das atividades, e que agora cada operário trabalha individualmente.

Alguns deles afirmaram também que se houvesse uma comunicação maior com os níveis no topo da hierarquia ajudaria a resolver muitos problemas.

Foi declarado por um dos entrevistados também que existe um conflito na escala de valores em relação ao trabalho entre esta mentalidade da produtividade e as pessoas das escolas de Loppiano. Porque para elas, o valor do trabalho vem após o significado que este possui para a escola que estão fazendo. Para estas o trabalho é um dos locais onde se pode colocar em prática o que é aprendido nas escolas.

Afirmaram também que a empresa poderia valorizar mais cada pessoa que trabalha ali, através por exemplo fornecendo um bom café no intervalo, mantendo sempre limpos os sanitários etc. Com relação aos momentos do intervalo, perceberam que com a introdução das mudanças para a aplicação dos princípios Lean, estes foram desvalorizados.

Foi-se observado dos dirigentes da empresa conforme entrevistas realizadas após as entrevistas dos operários, que estes eram sensíveis a algumas das problemáticas encontradas por estes e estavam tomando as providências necessárias para resolvê-las.

4.5 As evidências emersas da observação discreta

Como apresentado anteriormente na metodologia das pesquisas deste capítulo, nesta seção abordaremos os resultados da observação discreta com participação completa¹⁸⁰ realizada durante o período de 6 a 21 de Outubro de 2010, onde trabalhei como operário na linha de produção da empresa em regime de meio período.

Setor que implementava as práticas e princípios do Pensamento Enxuto

De todo o período observado, a maior parte deste foi utilizado na observação do ambiente de trabalho no setor Bagnetti do departamento de Montagem. O setor estava concluindo o oitavo mês da reestruturação para aplicação dos princípios do Pensamento Enxuto.

A linha de produção do setor era dividida em quatro etapas, sendo que

¹⁸⁰cf. W.M.K. Trochim, *Research Methods Knowledge Base*, op. cit.

cada uma delas havia um início e um fim muito bem determinado, e era constituído por tarefas simples, e fáceis de serem realizadas além de não exigirem esforços físicos muito grandes.

Para a execução de cada atividade havia um local adequado, e neste se encontravam todos os materiais e ferramentas necessários para o desenvolvimento da atividade.

Cada etapa do processo foi projetada para ser desempenhada por uma única pessoa e haver uma duração de 12 minutos. O tempo de duração de cada atividade é chamado de *takt time* pelo Pensamento Enxuto, e de acordo com este se há a sincronização entre os trabalhadores em cada etapa, de modo que quando um termina o seu ciclo de atividades, o outro da etapa seguinte pode pegar o produto semiacabado produzido por este e desempenhar o ciclo de atividades de sua etapa. Assim, a cada período de *takt time* um produto é embalado e pronto para ser despachado.

A primeira etapa de coleta do material, apelidada de *market*, consistia-se de pegar a lista de peças do próximo produto¹⁸¹, e pegar cada uma das peças indicadas que eram disponibilizadas nas prateleiras, como em gôndolas de um supermercado. As peças na lista estavam ordenadas por locação, de modo a que não fosse necessário andar e voltar para pegar peças que estavam antes. Desta forma se percorria o percurso continuamente e se localizava as peças de modo facilitado.

As peças eram colocadas em um carrinho móvel projetado para, além de haver espaços para se colocar cada peça de modo a facilitar o seu acesso para as demais etapas de produção, ser a superfície de apoio para a montagem do *bag-netto*. Assim, os carrinhos móveis se deslocavam de etapa em etapa desde a seu preenchimento com todos os materiais necessários a sua produção na primeira etapa, até a sua fase de embalagem, etapa na qual saía do carrinho.

Percebeu-se portanto um forte planejamento e estudo de engenharia industrial na linha desde a determinação dos processos e atividades, até no cálculo dos tempos de cada atividade – *takt time*.

Devido à facilidade, organização e regularidade das tarefas, era muito fácil para o líder explicar as tarefas necessárias em cada fase da linha de modo

¹⁸¹Haviam algumas pilhas destas ordenadas e classificadas de acordo com os tempos de entrega previstos, de modo que a primeira lista da pilha era a lista do próximo produto a ser produzido.

que, se eu tivesse dúvidas, interromperia o seu trabalho por um curto intervalo de tempo, de cerca 3 minutos somente.

Deste modo, em menos de duas semanas aprendi quase todo o processo da linha de montagem dos *bagnetti*.

O modo como foi projetada a linha nos permitia também ter uma visão clara dos resultados produzidos em equipe, ou seja de cada pedido montado e embalado, o que subjetivamente dava uma certa satisfação pelo trabalho realizado e pela consciência de que foi realizado em equipe.

Sobre a disponibilidade do material para a produção, estes faltaram poucas vezes na etapa de *market*.

O que aconteceu algumas vezes é o líder parar a coleta do material minha e me pedir para devolver o material porque viu na lista de materiais que para aquele tipo de produto não havia material. Após ter verificado isto me deu uma nova lista de produtos, e removeu da pilha de listas de produtos a fazer os produtos que não poderiam ser produzidos por falta de material. Assim, não houve nenhum produto durante o período observado que permaneceu inacabado, em alguma etapa da produção por motivos de falta de material, porque estes problemas eram detectados na etapa da coleta dos materiais de cada produto (*market*).

Além destes produtos, cujos houveram a sua produção adiada, quando faltaram materiais na fase de *market*, estes, após solicitação ao pessoal da logística, foram repostos em menos 10 minutos.

Durante a produção dos móveis, houve falta de material apenas uma vez, mas por motivos de erro do material disponibilizado - colocaram a disposição um material errado - mas o mesmo foi substituído em menos de 5 minutos após a detecção do problema.

Houveram porém algumas práticas e princípios do Pensamento Enxuto que não foram aplicadas no período de observação. Estas foram os instrumentos de comunicação do pensamento enxuto e a participação de todos os trabalhadores na melhoria contínua do processo.

Durante o período da observação, não foi aplicada a reunião de toda a equipe para a melhoria do processo, nem foram utilizados os painéis de comunicação para sinalizar problemas com relação ao processo de produção.

Apesar da liderança ser sempre disponível quando se necessitasse, a co-

municação com a mesma era sempre durante um curto período de tempo, e não houve momentos onde se poderia participar com ideias e opiniões sobre o processo de produção, assim como não foi observado o envolvimento de ninguém nas decisões e opiniões das mudanças realizadas e dos processos além do pessoal envolvido diretamente com planejamento do projeto.

Foi identificada também a falta de uma visão sistêmica de todo o processo de produção, já que não me foi oferecido nenhum treinamento de atividades e processos além dos relativos às atividades dos setores onde trabalhei.

Setor que não implementava as práticas e princípios do Pensamento Enxuto

Após o período trabalhado no setor de Bagnetti que implementava os princípios e práticas do Pensamento Enxuto, passei a trabalhar no setor Mobili ainda no departamento de Montagem dos Móveis.

Neste setor, o processo produtivo encontrado era ainda muito semelhante à produção artesanal. Não havia uma grande engenharia dos processos industriais, e portanto uma sequencia ordenada das atividades, uma organização dos materiais de fácil acesso, uma lista de materiais necessários para a execução de cada produto e nem um tempo previsto para sua execução.

O que o setor recebia todos os dias eram os tipos e as quantidades de de cada produto a ser produzido naquele dia, que eu nunca soube como eram planejados.

Sobre a disponibilidade de material, houve falta deste várias vezes durante a fase de produção. Ou seja, se descobria durante a produção de um determinado produto que para este não haviam todas as peças necessárias no estoque, e que algumas vezes a previsão de entrega daquela peça seria após uma semana. Assim, por duas vezes foi necessário encontrar algum lugar para armazenar aquele produto semiacabado, de modo a ser finalizado quando o material fosse disponível. Quando o material fosse disponível, se deveria lembrar o estágio de produção daquele produto e continuar do mesmo ponto.

Este problema com a disponibilidade de material causava um grande desconforto, porque quando isso acontecia gerava sempre mais trabalho e desorganizava o espaço de trabalho, o que poderia atrapalhar a execução das demais tarefas de trabalho.

Além da disponibilidade do material, um outro problema relacionado a este era o seu acesso. A localização do material não era de fácil acesso como no setor observado anteriormente. Para o acesso a uma parte deste era necessária a utilização de escadas e às vezes mais de uma pessoa para se retirar o material necessário de onde estavam localizados, além de não serem distribuídos de modo a minimizar o deslocamento necessário para a coleta dos materiais necessários para um determinado produto.

Este conjunto de fatores fazia com que o ciclo de aprendizado se alongasse, e não só isso, o tempo que uma pessoa levaria para se tornar realmente produtivo para a empresa seria muito maior, uma vez que pelo fato de desconhecimento dos detalhes do trabalho, dependia da explicação do líder, que deveria interromper por um período considerável o trabalho que estava desenvolvendo. Estes períodos de interrupção do líder eram de 10 a 15 minutos já que este deveria pensar em um tipo de trabalho que eu soubesse fazer, ou me explicar como se fazia uma curta sequência de atividades, que eram concluídas em um curto período de tempo, quando portanto deveria interrompê-lo novamente para desempenhar uma outra atividade.

O fato de ter muitos momentos de espera entre encontrar as coisas a serem feitas e da sequência das atividades muitas vezes não serem ordenadas, geravam uma sensação de que o trabalho não rendia muito e portanto gerava uma certa insatisfação com o próprio rendimento.

No setor onde foram aplicados os princípios Lean, o fato de possuir a visão nítida de seu rendimento e do rendimento da equipe, e de ser possível aprender rapidamente o ciclo de tarefas, permitiam sentir-se útil e capaz.

Já no setor onde não foram aplicados os princípios, não conseguia-se haver a mesma visualização dos resultados e realização com estes. Assim, mesmo acreditando ser capaz de produzir com uma certa eficiência, não se conseguia expressá-lo na prática, o que causava uma certa frustração com o trabalho.

Porém, devido ao fato da observação do setor que adotava o Lean ter sido realizada antes da observação do setor que não adotava, os resultados e as sensações de um influenciaram em certo modo a intensidade das sensações no outro.

Observações em ambos os setores

Em nenhum dos dois setores houve algum contato direto com os níveis de hierarquia superiores ao superior direto. Todos os problemas e atividades se concentravam no setor trabalhado e o contato com os demais setores era realizado pelo líder de equipe do setor.

O clima empresarial porém em ambos os setores eram muito positivos. A relação com ambos os líderes dos grupos era muito positivo, transmitindo sempre atenção e interesse por cada membro da equipe.

Os intervalos de café eram realizados em ambientes separados para o pessoal da administração, e para o pessoal da produção e montagem.

Durante os intervalos do café da produção, às vezes não havia merenda, ou melhor, não havia sido designado nenhuma pessoa na empresa para prepará-la, de modo que se algum dos operários se candidatasse poderia conseguir a chave do armário que continha a merenda e se responsabilizar por organizar, limpar, fechar e devolver a chave, o que muitas vezes tornava impeditivo ser realizado durante os quinze minutos disponíveis para o intervalo.

Devido a este fato, aparentemente pequeno, havia-se a impressão de que a empresa não valorizava os esforços de seus trabalhadores.

No período em que foi realizada a observação, não havia diferença porém entre os ambientes onde se realizavam os intervalos entre os setores que adotaram o Lean e os que não o tinham adotado.

4.6 As evidências emersas do questionário

Nesta seção abordaremos a análise dos dados coletados da aplicação do questionário apresentado na Metodologia deste capítulo.

Para a realização de tal análise foram-se utilizados alguns critérios para a classificação e tratamento dos dados e métodos de análise, que serão apresentados nesta seção em conjunto com a análise dos resultados.

Crítérios utilizados na análise dos dados

A análise dos dados obtidos com o questionário foi realizada através a comparação das respostas entre alguns grupos de pessoas. Os grupos de amostragem foram divididos de acordo com os critérios:

- Estágio de implantação do Lean Thinking: foram-se divididos em dois grupos de modo a analisar as diferenças nas respostas obtidas entre os departamentos que aplicam os princípios e práticas do Lean dos que ainda se encontram em estágios preparatórios de implantação. Estes são:
 - **Lean**: média geral das pessoas que trabalhavam nos setores onde a implantação das práticas do Lean Thinking se encontravam em estágio avançado, ou seja, a ponto de fornecer um direcionamento ao fluxo de trabalho, influenciar a comunicação entre os integrantes da equipe de trabalho e dos integrantes com os respectivos responsáveis.
 - **Não-lean**: média geral das pessoas que trabalhavam nos setores onde a implantação das práticas do Lean Thinking ainda não tinha atingido um nível suficiente para influenciar diretamente a linha de produção seja no estabelecimento do fluxo de trabalho que da comunicação entre os diversos atores do processo produtivo.
- Tempo de trabalho no setor: o objetivo de tal distinção é observar se, de acordo com o tempo de setor, existe uma mudança da média das respostas, de modo a observar se as respostas dos “novatos” partem de uma observação ainda não madura da realidade¹⁸².
 - **Lean** \geq **4m.**: constituído pelas pessoas que satisfazem os critérios Lean definidos anteriormente e que possuam ao mesmo tempo um tempo de trabalho no setor maior ou igual a quatro meses.
 - **Não-lean** \geq **4m.**: constituído pelas pessoas que satisfazem os critérios Não-lean definidos anteriormente e que possuam ao mesmo tempo um tempo de trabalho no setor maior ou igual a quatro meses.
- Grau de responsabilidade: com o objetivo de comparar se as mudanças observadas se restringem somente a alguns determinados níveis

¹⁸² O número de 4 meses foi atribuído através de análise de significância estatística relacionados entre os diversos tempo de setor entre as pessoas dos grupos Lean e Não-lean. Da análise realizada, observou-se que com o tempo de 4 meses ou mais, se houve a menor probabilidade de hipótese nula ($t(26)=3,386, p=0,0023$).

da hierarquia ou se estendem a todos os níveis de responsabilidade.

Foram-se divididos em dois grupos:

- **Operários:** constituído por todos os operários do grupo total de amostragem
- **Líderes e Superiores:** constituído pelas pessoas que possuem algum cargo de responsabilidade dentre as pessoas do grupo total de amostragem. Os cargos de responsabilidade variam de Chefes de setor a Diretores da empresa.

Método de Análise

Como já mencionado na metodologia deste capítulo, o desenho do estudo apresenta uma comparação entre o grupo submetido ao "treatment" (Lean) e um grupo de controle (Não-lean).

Nas questões cuja forma de resposta correspondia à escala Lickert, a análise se baseia em verificar se os valores obtidos dos dois grupos em relação às várias perguntas são estatisticamente diferentes um do outro. Ou seja, que a diferença entre as duas médias (Lean e Não-lean) possa ser considerada (em um intervalo de confiança de 95%, com alfa bicaudal 0,025) estatisticamente diferente ou não.

Em outras palavras, a análise baseia-se em verificar se as duas extrações provêm do mesmo universo ou de dois universos distintos (com valor médio diferente).

Neste caso, por se tratarem de dois grupos de amostragem independentes, devido ao baixo número de amostras em cada um, e considerando-se que os mesmos possuem um fator aleatório com distribuição normal¹⁸³, foi-se utilizado o Teste t bicaudal de Student, para a comparação das médias entre as duas amostras (*pooled variance*), considerando as variâncias iguais entre as duas amostras¹⁸⁴. Através do teste procurou-se observar, com um índice de significân-

¹⁸³O economista suíço prof. Luca Crivelli, em análise do modelo estatístico utilizado em nosso estudo afirmou: «Se as respostas obtidas no questionário (mesmo que tenha sido aplicado a todo o universo dos trabalhadores nos respectivos setores) podem ser consideradas como a extração de um número finito de observações que contém uma componente aleatória, a qual média segue o teorema central do limite (independentemente da distribuição de partida), então podemos assumir que o valor médio obtido pode ser aproximado através de uma distribuição normal ou uma distribuição t (independentemente se o desvio padrão do universo de proveniência seja conhecido ou não)» (Tradução minha).

¹⁸⁴O método de análise foi escolhido através de confronto com prof. Luca Crivelli, professor da faculdade de Ciências Econômicas da Universidade da Suíça Italiana.

cia (alfa) igual a 0,05, se a hipótese nula poderia ser rejeitada ($p \leq 0,025$ pelo fato de ser bicaudal), e assim poder identificar para cada resposta das perguntas a escala Lickert, se possuíam diferenças significativas entre os grupos de amostragem Lean e Não-lean.

Utilizamos a seguinte fórmula para estimar a variância:

$$S_p^2 = \frac{(n_1 - 1)s_1^2 + (n_2 - 1)s_2^2}{n_1 + n_2 - 2}$$

onde s_1 e s_2 são os desvios padrão das duas amostras e n_1 e n_2 são os tamanhos das duas amostras.

A fórmula do teste T para comparar as médias das duas populações usando o método das variâncias iguais é:

$$t = \frac{\bar{x}_1 - \bar{x}_2 - d}{\sqrt{S_p^2 \left(\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2} \right)}}$$

Onde \bar{x}_1 e \bar{x}_2 são as médias das duas amostras e, d é a diferença hipotética entre as médias das populações, que consideramos igual a zero ($d=0$) de modo a realizarmos o testes de médias iguais, S_p^2 é a variância composta calculada, e n_1 e n_2 são os tamanhos das duas amostras. O número de graus de liberdade para o problema é:

$$df = n_1 + n_2 - 2$$

Nas demais perguntas com tipos de resposta de escolha simples ou múltipla, foram-se calculadas as percentagens das pessoas que haviam demarcado cada resposta. Pelo fato do baixo número de amostras, e por limites de tempo disponível para a análise, ainda não foram encontrados testes de significância estatística para análise dos mesmos. Portanto foi adotado um “critério de relevância”, que aparentemente nos indica alguma informação com relação aos dados. De qualquer modo, decidimos apresentar as médias de todos os resultados encontrados no Apêndice 5 deste trabalho, de modo a possibilitar uma análise estatística mais apurada no futuro, e pelo pesquisador que o desejar.

O critério de relevância adotado corresponde à uma diferença superior a 1/6 ou 17% entre as médias dos dois grupos de amostragem.

De modo facilitar a compreensão de qual método foi utilizado em cada pergunta, destacaremos em cada análise realizada qual foi o método utilizado, seja o de significância estatística como o critério de relevância adotado.

Os resultados obtidos

Destacaremos aqui as evidências mais relevantes encontradas da análise dos dados. Uma lista completa com os gráficos resultados desta análise podem ser encontrados no Apêndice 5 deste trabalho.

Avaliação do trabalho

Um dos principais métodos de análise do questionário utilizado neste grupo de perguntas (WOAq), é o *Summative Factor*, que representa a soma de 26 das 28 perguntas do questionário, retirando-se somente as perguntas sobre relacionamentos entre os colegas de trabalho¹⁸⁵.

Com relação a este fator, em nosso estudo, apesar das médias do Lean serem superiores as do Não-lean, não foram encontradas diferenças significativas entre os grupos de amostragem com o número de amostras realizadas.

Foram encontradas porém, diferenças significativas entre períodos de tempo de departamento dentro de cada grupo por exemplo entre Lean e “Lean $\geq 4m$ ”, porém não foram encontradas diferenças significativas quando se compararam as populações “Lean $\geq 4m$ ” e “Não-lean $\geq 4m$ ”.

Portanto, surge a hipótese da diferença significativa entre as análises do Summative Factor dos grupos Lean e Não-lean poder ser, totalmente ou em parte, explicada pelo fato que nos setores Lean, há um número de pessoas com menos de 4 meses de setor muito superior ao não Lean (7 contra 1).

Devido a tal constatação, incluímos a comparação entre os grupos “Lean $\geq 4m$ ” e “Não-lean $\geq 4m$ ” em todas as demais perguntas de modo a permitir uma análise mais ampla de cada resultado. Já que a aplicação do filtro remove a hipótese de haver uma interferência nos resultados devido a um desequilíbrio no número de pessoas com menos de 4 meses de setor em cada grupo, porém reduz o número de amostras nos dois grupos, e portanto a probabilidade de se

¹⁸⁵A. Griffiths - T. Cox - M. Karanika - S. Khan - J.M. Tomás, *Work design and management...*, op. cit., p. 672.

obter significância estatística.

Comparando-se as médias das respostas entre os grupos de amostragem Lean e Não-lean – portanto sem a aplicação de filtros secundários – identificou-se uma diferença positiva significativa entre Lean e Não Lean nas médias de algumas respostas, evidenciando portanto que as mudanças realizadas para adoção do Lean propiciaram uma melhoria em relação ao Não-lean nos aspectos relacionados às seguintes perguntas:

- “O ambiente de trabalho – ruído, iluminação, temperatura, etc.”;
- “As ferramentas e os instrumentos de trabalho”;
- “Os locais e os espaços de trabalho”;
- “Atitudes da alta direção”;
- “A clareza dos objetivos, valores e procedimentos empresariais”.

O questionário possui cinco fatores ortogonais¹⁸⁶ os quais acolhem algum grupo de perguntas relacionadas com aspectos específicos da organização. Os fatores ortogonais relacionados às perguntas apresentadas que apresentaram diferença significativa entre as respostas são:

- Qualidade de relacionamento com os dirigentes (relacionado com as três primeiras perguntas);
- Qualidade do ambiente físico (relacionado com as últimas duas perguntas).

E portanto não foram encontradas diferenças significativas entre Lean e Não-lean nos demais fatores ortogonais do questionário. São eles:

- Recompensa e reconhecimento;
- Carga de trabalho;
- Qualidade de relacionamento com os colegas.

Dos estudos de campo que originou o questionário WOAq, *Work design and management in the manufacturing sector: development and validation of the Work Organisation Assessment Questionnaire*, demonstrou-se uma alta correlação dos aspectos ortogonais do questionário com fatores relacionados à

¹⁸⁶*Ibid.*, p. 672.

Satisfação no Trabalho, Tensão, Exaustão e à Saúde subjetiva dos funcionários¹⁸⁷.

O estudo aponta que o aspecto ortogonal “Qualidade de relacionamento com os dirigentes” está diretamente relacionado com a Satisfação no Trabalho (32,7% da variância; $\beta = 0,3$, $t = 4,1$, $p \leq 0,01$) e com a Exaustão (10,3% da variância; $\beta = -0,2$; $t = -3,6$; $p \leq 0,01$). O que nos permite prever que as modificações realizadas para a adoção do Lean, teriam um efeito positivo também à Satisfação do trabalho e uma diminuição da Exaustão dos trabalhadores.

Tensão e Avaliação subjetiva da Saúde estão relacionadas com o aspecto ortogonal “Carga de Trabalho”, que não apresentou mudança significativa entre Lean e Não Lean em nosso estudo.

Observamos entretanto, que a aplicação do questionário foi realizada em um período em que os tempos de *takt times* ainda não tinham sido implementados com rigor, e as reuniões de melhoramento contínuo não estavam sendo realizadas. Fatores estes, que podem, quando implementados, originar ainda outras diferenças nas respostas que não puderam ser observadas entre as amostras realizadas.

Comparando-se porém somente as pessoas com mais de quatro meses de trabalho no mesmo setor da empresa, ou seja, os grupos “Lean $\geq 4m$ ” e “Não-lean $\geq 4m$ ”, com relação ao número de amostras realizadas, foi-se encontrada diferença significativa somente no aspecto “Os locais e os espaços de trabalho”.

É importante observar porém que, como já mencionado anteriormente, com a adição de uma condição nos dados (a de maior igual a 4 meses de trabalho no setor) se reduziu o número de amostras a serem comparadas entre os dois grupos de amostragem, o que portanto reduziu a possibilidade de se obter significância estatística nos resultados.

Relacionamentos interpessoais e aspectos pessoais

1. O clima empresarial

Sobre a pergunta relacionada ao clima empresarial, o resultado geral da análise pode ser observado na tabela de dados relacionada no Apêndice 5 deste trabalho.

¹⁸⁷*Ibid.*, p. 673.

A partir dos dados obtidos foi-se realizada a análise de relevância utilizada neste estudo que apontou os seguintes resultados:

	estabilidade	de estima recíproca
Lean – Não-lean	0,53	-0,3
“Lean >= 4m” – “Não-lean >= 4m”	0,64	-0,4

Como vemos da tabela, o grupo de pessoas que trabalha nos setores em estágio avançado de implementação do Lean apresentaram médias bem maiores de estabilidade, com uma diferença em torno de 0,53 entre Lean e Não-lean e 0,64 entre “Lean >= 4m” e “Não-lean >= 4m”.

Observamos porém que o grupo Lean apresentou médias bem menores de estima recíproca, com uma diferença em torno de -0,3 entre Lean e Não-lean e 0,4 entre “Lean >= 4m” e “Não-lean >= 4m”.

Houveram também dois dados relevantes relacionados às diferenças entre as médias dos grupos “Lean >= 4m” e “Não-lean >= 4m” que não foram encontradas na diferença entre os grupos Lean e Não-lean. São eles:

“Lean >= 4m” – “Não-lean >= 4m”	
descontraído	-0,22
de confiança	-0,29

2. Comunicação entre os trabalhadores

Sobre a pergunta relacionada à comunicação entre os trabalhadores, o resultado geral da análise pode ser observado na tabela de dados relacionada no Apêndice 5 deste trabalho.

A partir dos dados obtidos foi-se realizada a análise de relevância utilizada neste estudo que apontou os seguintes resultados:

	frequente	suficiente	insuficiente	de abertura	sincera
Lean – Não-lean	0,31	0,3	-0,2	0,18	0,31
“Lean >= 4m” – “Não-lean >= 4m”	0,32	0,28	-0,22	0,21	0,19

Como vemos da tabela, o grupo de pessoas que trabalha nos setores em estágio avançado de implementação do Lean apresentaram diferença positiva relevante nas palavras “frequente”, “suficiente”, “de abertura” e “sincera”, e diferença negativa relevante na palavra “insuficiente”. Observamos portanto que a comunicação nos setores Lean foi avaliada de um modo superior tanto em frequência como em abertura e sinceridade comparando-se com os setores Não-lean.

Houveram também dados relevantes relacionados às diferenças entre as médias dos grupos Lean e Não-lean que não foram encontradas na diferença entre os grupos “Lean \geq 4m” e “Não-lean \geq 4m” e dos grupos “Lean \geq 4m” e “Não-lean \geq 4m” que não foram encontradas na diferença entre os grupos Lean e Não-lean. São eles:

Lean – Não-lean	
discussão	0,19
transparência	0,24
“Lean \geq 4m” – “Não-lean \geq 4m”	
útil	-0,18
disponibilidade	0,32

3. Comunicação entre a pessoa e os seus dirigentes

Sobre a pergunta relacionada à comunicação entre a pessoa e os seus dirigentes, o resultado geral da análise pode ser observado na tabela de dados relacionada no Apêndice 5 deste trabalho.

A partir dos dados obtidos foi-se realizada a análise de relevância utilizada neste estudo que apontou os seguintes resultados:

	suficiente	insuficiente	abertura	sincera	transparência	disponibilidade	produtiva
Lean – Não-lean	0,4	-0,35	0,35	0,58	0,34	0,46	0,59
“Lean \geq 4m” – “Não-lean \geq 4m”	0,63	-0,42	0,18	0,42	0,26	0,39	0,39

Como vemos da tabela, o grupo de pessoas que trabalha nos setores em estágio avançado de implementação do Lean apresentaram diferença positiva relevante nas palavras “suficiente”, “abertura”, “sincera”, “transparência”, “disponibilidade” e “produtiva”, e diferença negativa relevante na palavra “insuficiente”. Observamos portanto que a comunicação entre as pessoas e os seus dirigentes nos setores Lean foi avaliada de um modo superior tanto em frequência como em qualidade comparando-se com os setores Não-lean.

Houveram também dados relevantes relacionados às diferenças entre as médias dos grupos Lean e Não-lean que não foram encontradas na diferença entre os grupos “Lean $\geq 4m$ ” e “Não-lean $\geq 4m$ ”. São eles:

Lean – Não-lean	
frequente	0,3
eficaz	0,25
debate	0,19
discussão	0,31
de escuta/diálogo	0,26
útil	0,43

4. Avaliação dos relacionamentos

Sobre o grupo de perguntas relacionado aos relacionamentos na empresa, o resultado geral da análise pode ser observado na tabela de dados relacionada no Apêndice 5 deste trabalho.

A partir da análise realizada através do Teste t bicaudal de Student, descrito na seção Método de Análise deste capítulo, observamos que não houve diferença significativa entre os dados coletados e portanto a hipótese nula não pôde ser rejeitada. Portanto é possível que entre os grupos dos setores Lean e Não-lean as respostas tenham o mesmo padrão, ou que o número de amostras coletadas é insuficiente para uma análise mais detalhada sobre estes aspectos.

Porém utilizando-se o critério de relevância do estudo, foram observadas várias diferenças relevantes entre as médias dos grupos de amostras avaliados. São elas:

	Qualidade dos relacionamentos com os colegas	Qualidade dos relacionamentos com os superiores	Nível de Stress	Pressão no trabalho
Lean – Não-lean	-0,34	0,56	0,3	-0,5
“Lean \geq 4m” – “Não-lean \geq 4m”	-0,58	0,18	0,46	-0,38

Como vemos da tabela, o grupo de pessoas que trabalha nos setores em estágio avançado de implementação do Lean apresentaram diferença positiva relevante nos aspectos “Qualidade dos relacionamentos com os superiores” e “Nível de Stress”, e diferença negativa relevante nos aspectos “Qualidade dos relacionamentos com os colegas” e “Pressão no trabalho”. Observamos portanto que a qualidade dos relacionamentos com os superiores nos setores Lean foi avaliada de um modo superior comparando-se com os setores Não-lean apesar dos mesmos apresentarem uma diminuição relevante na qualidade dos relacionamentos com os colegas.

Observamos também um aumento relevante dos níveis de Stress nos setores adotaram o Lean porém observa-se também uma diminuição relevante nos níveis de pressão do trabalho.

Houveram também dados relevantes relacionados às diferenças entre as médias dos grupos Lean e Não-lean que não foram encontradas na diferença entre os grupos “Lean \geq 4m” e “Não-lean \geq 4m” e dos grupos “Lean \geq 4m” e “Não-lean \geq 4m” que não foram encontradas na diferença entre os grupos Lean e Não-lean. São eles:

Lean – Não-lean	
Felicidade/Satisfação no trabalho	0,46
“Lean \geq 4m” – “Não-lean \geq 4m”	
Qualidade geral das relações no ambiente de trabalho	-0,25

5. Humor ao início e no fim da jornada de trabalho

Sobre o grupo de perguntas relacionada ao humor ao início e ao fim da jornada de trabalho, o resultado geral da análise pode ser observado na tabela de dados relacionada no Apêndice 5 deste trabalho.

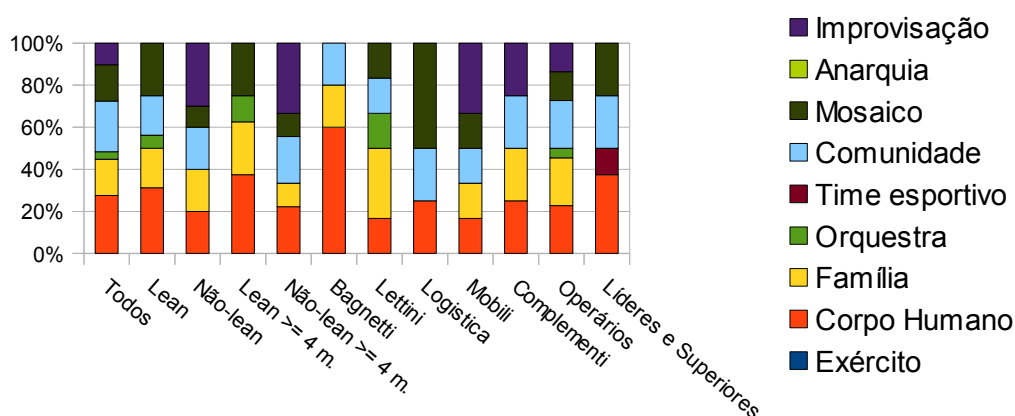
A partir dos dados obtidos, foi-se realizada a análise de relevância utilizada neste estudo e observou-se que não houveram dados relevantes relacionados às diferenças entre as médias dos grupos Lean e Não-lean e os grupos “Lean \geq 4m” e “Não-lean \geq 4m” contemporaneamente. Porém houveram dados relevantes relacionados às diferenças entre as médias dos grupos Lean e Não-lean na pergunta relacionada ao início da jornada de trabalho. São eles:

Lean – Não-lean	
Cheio de propósitos, expectativas e ideias	0,21

Suposições culturais

1. Como as pessoas vêm a empresa

Sobre a pergunta relacionada a como as pessoas vêm a empresa, realizada através de Metáforas Organizacionais, o resultado geral da análise pode ser observado pelo gráfico:



Observamos da análise que, 30% e 33% das pessoas dos grupos Não-lean e “Não-lean \geq 4m” respectivamente responderam que a metáfora que melhor define a organização é a Improvisação, contra 0% das pessoas nos grupos Lean.

Ou seja, observou-se que nos grupos onde o Lean ainda não foi implementado, existe uma percepção de que as atividades da empresa vêm realizadas de modo improvisado.

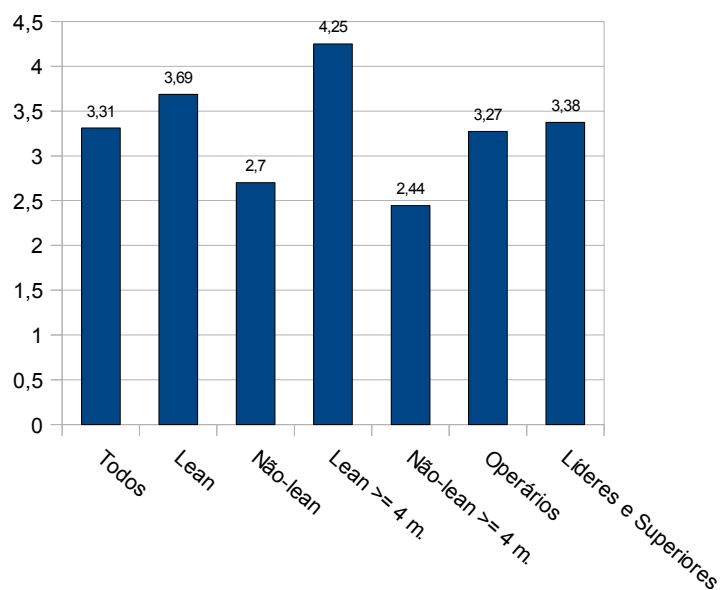
Observamos também que, considerando o critério de relevância abordado no Método de Análise deste estudo, há uma diferença relevante negativa, em torno de -22%, entre as amostras dos grupos “Lean \geq 4m” e “Não-lean \geq 4m” em relação à metáfora Comunidade. Pode-se observar também pelo gráfico, que as pessoas que trabalham a quatro meses ou mais no mesmo setor Lean, tendem a enxergar a empresa com um nível de verticalização maior que nos setores onde o Lean ainda não foi implantado.

De modo a tornar a análise mais clara na comparação entre os diferentes grupos de amostragem, criamos um **fator de verticalização** que varia de 0 a 7. O fator foi definido de modo que um alto valor deste represente um alto índice de verticalização.

Para o seu cálculo foram definidos pesos para cada uma das metáforas de modo a classificá-las em ordem crescente de verticalização. Estes pesos foram multiplicados à média dos resultados de cada resposta, e os resultados obtidos desta foram somados. O resultado obtido deste cálculo foi denominado de fator de verticalização. Os pesos atribuídos foram: Exército 7, Corpo Humano 6, Família 4, Orquestra 4, Time Esportivo 3, Comunidade 2 e Mosaico 1.

Para a análise do fator de verticalização, considerou-se peso 0 as metáforas organizativas “Anarquia” e “Improvisação”, que serão analisadas posteriormente.

Apresentamos a seguir o resultado da análise do fator de verticalização nos diferentes grupos de amostragem.

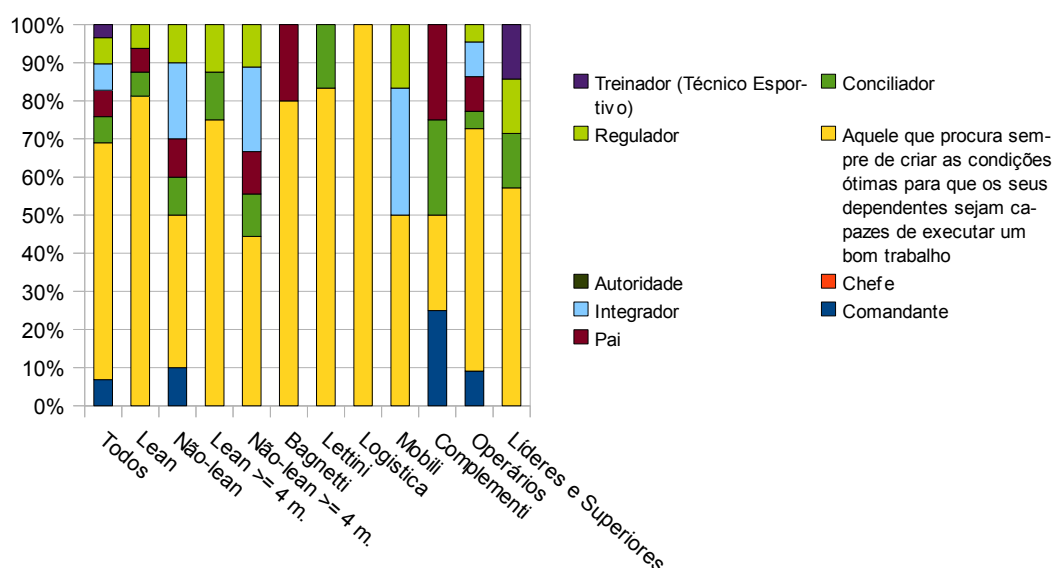


Podemos observar portanto que os grupos de amostragem Lean e Não-lean e “Lean \geq 4m” e “Não-lean \geq 4m” apresentaram diferenças relevantes dos resultados do fator de verticalização, em torno de 0,99 e 1,81 respectivamente. Podemos observar que os grupos de amostragem de pessoas que trabalham nos setores com Lean, tendem a perceber a organização como mais verticalizada e hierárquica que nos setores onde o Lean ainda não foi implementado.

Observamos também que a diferença do fator de verticalização entre “Operários” e “Líderes e Superiores” é muito baixa em comparação com as demais diferenças, em torno de -0,1 (média “Operários” - média “Líderes e Superiores” = -0,1). E portanto observa-se uma maior homogeneidade em relação ao fator de verticalização nestes dois grupos.

2. Como as pessoas vêem o papel do dirigente direto em relação a elas

Sobre a pergunta relacionada a como as pessoas vêem o papel do dirigente direto em relação a elas, realizada através da escolha de categorias de papéis, o resultado geral da análise pode ser observado pelo gráfico:



Observamos também que, considerando o critério de relevância utilizado neste estudo, há uma diferença relevante positiva, em torno de 41,25% e 30,56%, entre as amostras dos grupos Lean e Não-lean e “Lean \geq 4m.” e “Não-lean \geq 4m.” respectivamente, em relação à categoria “Aquele que procura sempre criar as condições ótimas para que os seus dependentes sejam capazes de executar um bom trabalho”, e uma diferença negativa de -20% e -22,22% entre os mesmos grupos, em relação à categoria Integrador.

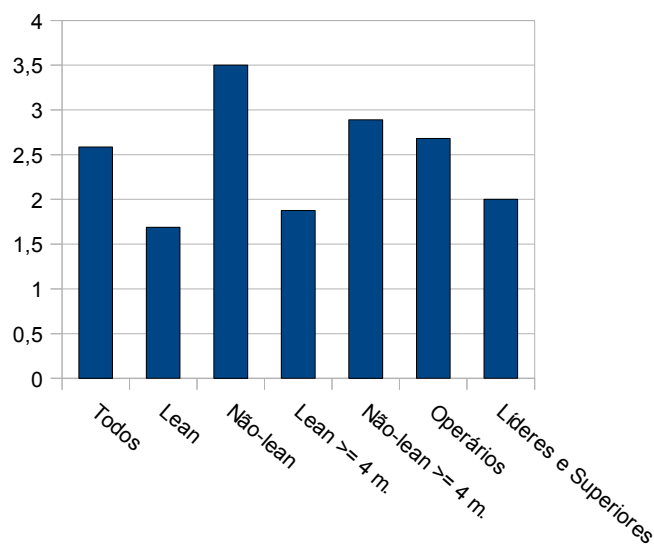
Observamos portanto que as pessoas que trabalham nos setores que aplicam o Lean tendem a ver o papel de seus dirigentes imediatos com uma postura de serviço de um modo maior que as pessoas que trabalham nos setores Não-lean. Observamos também que os grupos Não-lean reconhecem o papel de dirigente como Integrador, o que não é observada pelos grupos Lean (0%) .

De modo a tornar a análise mais clara na comparação entre os diferentes grupos de amostragem, criamos um **fator de “autoridade”** que varia de 1 a 9. O fator foi definido de modo que um alto valor deste represente um alto grau de autoridade percebida no papel do dirigente imediato.

Para o seu cálculo foram definidos pesos para cada uma das categorias de papéis de modo a classificá-las em ordem crescente de autoridade. Estes pesos foram multiplicados à media dos resultados de cada resposta, e os resultados obtidos desta foram somados. O resultado obtido deste cálculo foi denominado de fator de autoridade. Os pesos atribuídos foram: “Comandante” 9, “Autoridade” 8, “Regulador” 7, “Chefe” 6, “Pai” 5, “Integrador” 4, “Treinador (Técnico Esportivo)” 3, “Conciliador” 2 e “Aquele que procura sempre de criar as condições

ótimas para que os seus dependentes sejam capazes de executar um bom trabalho” 1.

Apresentamos a seguir o resultado da análise do fator de autoridade nos diferentes grupos de amostragem.



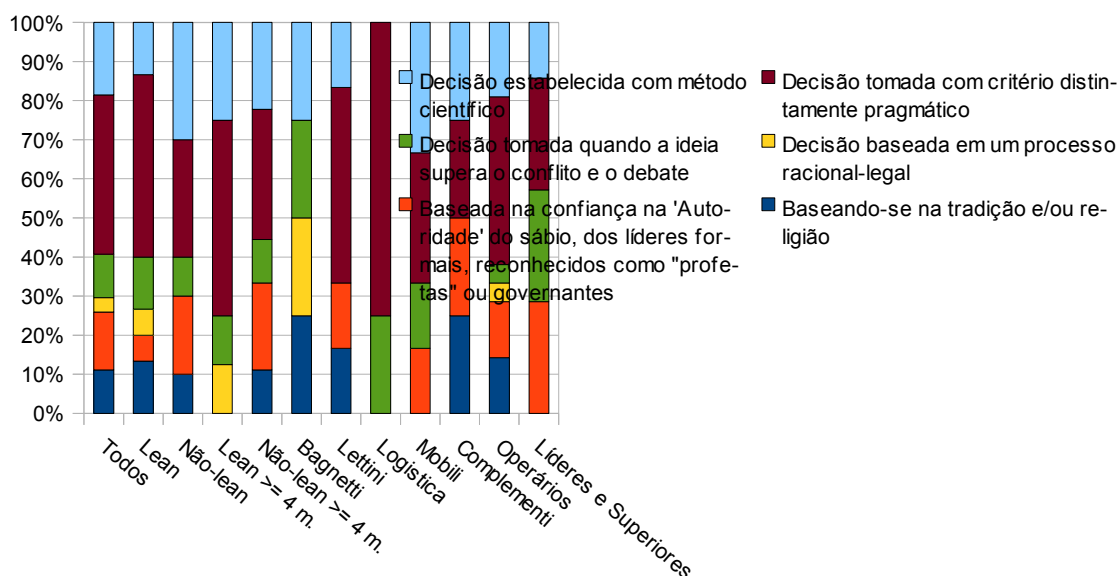
Podemos observar portanto que os grupos de amostragem Lean e Não-lean e “Lean >= 4m” com o “Não-lean >= 4m” apresentaram diferenças relevantes dos resultados do fator de autoridade, em torno de -1,81 e -1,01 respectivamente. Podemos observar portanto, que os grupos de amostragem de pessoas que trabalham nos setores com Lean, tendem a perceber o papel dos seus dirigentes imediatos com um grau de autoridade ou de “comando” menor que nos setores onde o Lean ainda não foi implementado.

Observamos também que a diferença do fator de verticalização entre “Operários” e “Líderes e Superiores” é em torno de 0,68 (média “Operários” - média “Líderes e Superiores” = 0,68). E portanto observa-se que os Operários observaram um grau maior de autoridade em seus superiores imediatos que os líderes e superiores.

3. Como as pessoas percebem o como são realizadas as decisões dentro da empresa

Sobre a pergunta relacionada ao como as pessoas percebem o como são

realizadas as decisões dentro da empresa, o resultado geral da análise pode ser observado pelo gráfico:



Observamos que, considerando o critério de relevância de 17% abordado no Método de Análise deste estudo, há uma diferença relevante negativa, em torno de -17,86% e -28,57%, entre as amostras dos grupos Lean e Não-lean e entre “Lean >= 4m.” e “Não-lean >= 4m.” respectivamente, em relação à resposta “Baseada na confiança na 'Autoridade' do sábio, dos líderes formais, reconhecidos como 'profetas' ou governantes”.

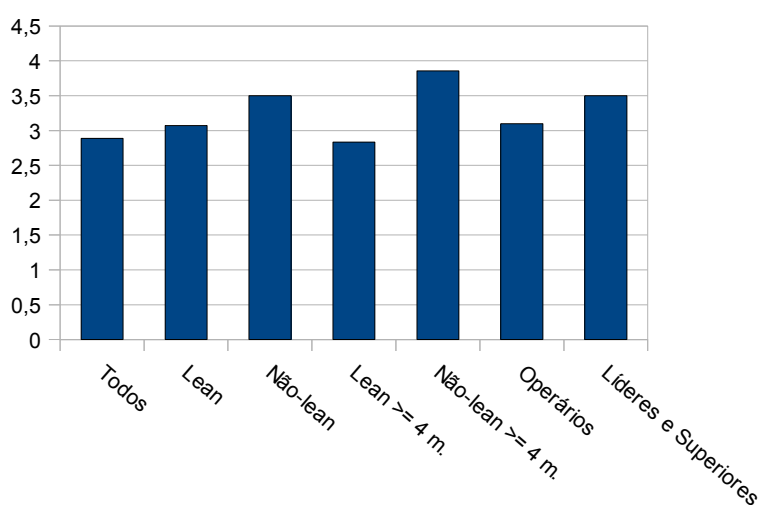
Observamos também que há uma diferença relevante negativa, em torno de -23,21%, entre as amostras dos grupos Lean e Não-lean em relação à resposta “Decisão estabelecida com método científico”, e uma diferença relevante positiva, em torno de 23,81%, entre as amostras dos grupos “Lean >= 4m” e “Não-lean >= 4m.” em relação à resposta “Decisão tomada com critério distintamente pragmático”.

De modo a tornar a análise mais clara na comparação entre os diferentes grupos de amostragem, criamos um **fator de moralismo-pragmatismo** que varia de 1 a 6. O fator foi definido de modo que um alto valor deste represente um alto índice de moralismo.

Para o seu cálculo foram definidos pesos para cada uma das metáforas de modo a classificá-las em ordem crescente de moralismo. Estes pesos foram multiplicados à média dos resultados de cada resposta, e os resultados obtidos desta foram somados. O resultado obtido deste cálculo foi denominado de fator de

moralismo-pragmatismo. Os pesos atribuídos foram: “Baseando-se na tradição e/ou religião” 6, “Baseada na confiança na 'Autoridade' do sábio, dos líderes formais, reconhecidos como 'profetas' ou governantes” 5, “Decisão baseada em um processo racional-legal” 4, “Decisão tomada quando a ideia supera o conflito e o debate” 3, “Decisão tomada com critério distintamente pragmático” 2 e “Decisão estabelecida com método científico” 1.

Apresentamos a seguir o resultado da análise do fator de moralismo-pragmatismo nos diferentes grupos de amostragem.

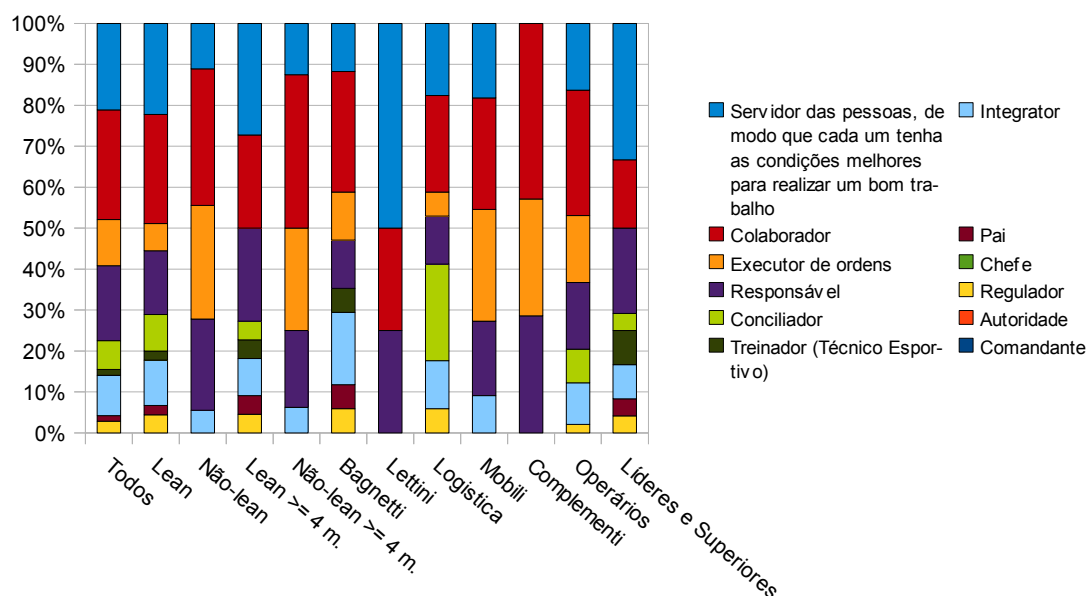


Podemos observar portanto que os grupos de amostragem Lean e Não-lean e “Lean >= 4m” com o “Não-lean >= 4m” apresentaram diferenças relevantes dos resultados do fator de moralismo-pragmatismo, em torno de -0,43 e -1,02 respectivamente. Podemos observar portanto, que os grupos de amostragem de pessoas que trabalham nos setores com Lean, tendem a perceber o processo de decisão com um grau de moralismo menor (ou um grau de pragmatismo maior) que nos setores onde o Lean ainda não foi implementado.

Observamos também que a diferença do fator de verticalização entre “Operários” e “Líderes e Superiores” é em torno de -0,4 (média “Operários” - média “Líderes e Superiores” = -0,4). E portanto observa-se que os Líderes e Superiores observaram um grau maior de moralismo no processo de decisão que os Operários.

4. Como as pessoas vêem o papel que exercem no grupo de trabalho

Sobre a pergunta relacionada ao como as pessoas vêem o papel que exercem no grupo de trabalho, o resultado geral da análise pode ser observado pelo gráfico:



Observamos que, considerando o critério de relevância considerado neste estudo, há uma diferença relevante positiva, em torno de 42,50% e 52,78%, entre as amostras dos grupos Lean e Não-lean e entre “Lean >= 4m.” e “Não-lean >= 4m.” respectivamente, em relação à resposta “Servidor das pessoas, de modo que cada um tenha as condições melhores para realizar um bom trabalho”, e uma diferença negativa, em torno de -31,25% e -44,44% respectivamente, entre os mesmos grupos, em relação à resposta “Executor de ordens”. Observamos portanto que o próprio papel nos grupos que trabalham em setores Lean é percebido com uma dimensão de serviço em um grau muito maior que nos setores onde o Lean ainda não foi implantado.

Observamos também que há uma diferença relevante positiva, em torno de 21,25%, entre as amostras dos grupos Lean e Não-lean em relação à resposta “Integrator”, e uma diferença relevante positiva, em torno de 25,00%, entre as amostras dos grupos Lean e Não-lean em relação à resposta “Conciliador”. O que aponta um maior grau de visão das atividades desempenhadas pelas outras pessoas, nas pessoas que trabalham nos setores onde foi implementado o Lean. No entanto esta relevância não foi encontrada nos grupos de pessoas que traba-

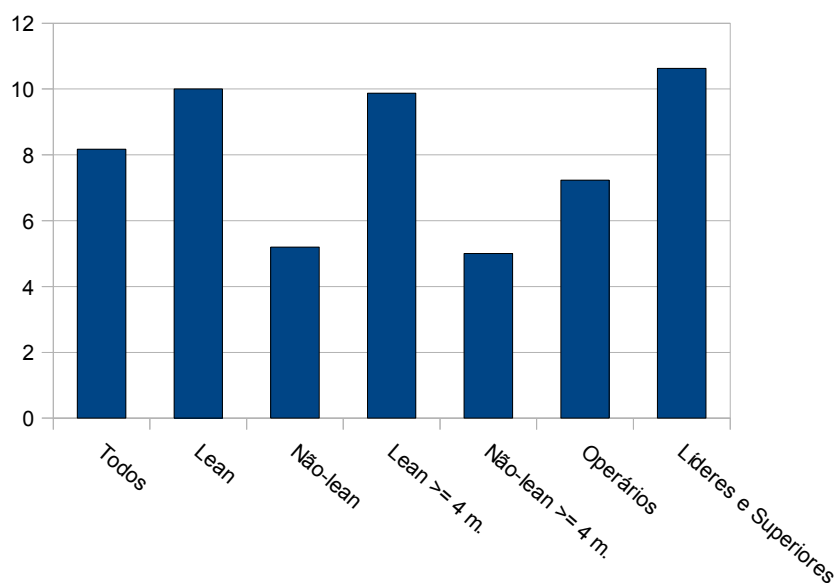
lham no mesmo setor a quatro ou mais meses.

Observamos também que há uma diferença relevante positiva, em torno de 29,17%, entre as amostras dos grupos “Lean \geq 4m” e “Não-lean \geq 4m.” em relação à resposta “Responsável”. O que aponta a uma maior percepção de responsabilidade pelo trabalho que desempenham nos setores que implementaram o Lean e com as pessoas que trabalham no mesmo setor a quatro meses ou mais.

De modo a tornar a análise mais clara na comparação entre os diferentes grupos de amostragem, criamos um **fator de responsabilização** que varia de 1 a 78, devido ao fato de se tratar de uma questão onde se poderia escolher uma ou mais respostas. O fator foi definido de modo que um alto valor deste represente um alto índice de responsabilização.

Para o seu cálculo foram definidos pesos para cada uma das respostas de modo a classificá-las em ordem crescente de responsabilização. Estes pesos foram multiplicados à media dos resultados de cada resposta, e os resultados obtidos desta foram somados. O resultado obtido deste cálculo foi denominado de fator de responsabilização. Os pesos atribuídos foram: “Comandante” 12, “Autoridade” 11, “Regulador” 10, “Chefe” 9, “Pai” 8, “Integrador” 7, “Treinador (Técnico Esportivo)” 6, “Conciliador” 5, “Responsável” 4, “Executor de ordens” 3, “Colaborador” 2, “Servidor das pessoas, de modo que cada um tenha as condições melhores para realizar um bom trabalho” 1.

Apresentamos a seguir o resultado da análise do fator de responsabilização nos diferentes grupos de amostragem.



Podemos observar portanto que os grupos de amostragem Lean e Não-lean e “Lean \geq 4m” com o “Não-lean \geq 4m” apresentaram diferenças relevantes dos resultados do fator de responsabilização, em torno de 4,8 e 4,88 respectivamente. Podemos observar portanto, que os grupos de amostragem de pessoas que trabalham nos setores com Lean, tendem a perceber o próprio papel desempenhado em seu grupo de trabalho com um grau de responsabilização maior que nos setores onde o Lean ainda não foi implementado.

Observamos também que a diferença do fator de responsabilização entre “Operários” e “Líderes e Superiores” é em torno de -3,4 (média “Operários” - média “Líderes e Superiores” = -3,4). E portanto observa-se que os Líderes e Superiores observaram um grau maior de responsabilidade no próprio papel que os Operários.

Avaliação da Empresa

1. O modo como é gerido o trabalho

Sobre a pergunta relacionada ao modo como é gerido o trabalho, o resultado geral da análise pode ser observado na tabela de dados relacionada no Apêndice 5 deste trabalho.

A partir da análise realizada através do Teste t bicaudal de Student, descrito na seção Método de Análise deste capítulo, observamos que o único aspecto que apresentou diferenças significativas entre os dados coletados foi a diferença entre as respostas dos grupos Lean e Não-lean, na pergunta “Valoriza os seus talentos ao máximo?”, apresentando $p=0,0173$.

As médias apresentadas deste grupo para esta pergunta são:

	Média	Desvio Padrão	n
Lean	3,44	1,09	16
Não-lean	2,4	0,84	10

Portanto podemos constatar que as pessoas que trabalham nos setores que implementam o Lean sentem que os seus talentos são mais valorizados que as pessoas que trabalham nos setores Não-lean.

2. Decisões

Sobre o grupo de perguntas relacionado às decisões, o resultado geral da

análise pode ser observado na tabela de dados relacionada no Apêndice 5 deste trabalho.

A partir da análise realizada através do Teste t bicaudal de Student, descrito na seção Método de Análise deste capítulo, observamos que não houve diferença significativa entre os dados coletados e portanto a hipótese nula não pôde ser rejeitada. Portanto é possível que entre os grupos dos setores Lean e Não-lean as respostas tenham o mesmo padrão, ou que o número de amostras coletadas é insuficiente para uma análise mais detalhada sobre estes aspectos.

3. Indivíduo ou Grupo

Sobre o grupo de perguntas relacionada ao tema “Indivíduo ou Grupo”, o resultado geral da análise pode ser observado na tabela de dados relacionada no Apêndice 5 deste trabalho.

A partir dos dados obtidos, foi-se realizada a análise de relevância utilizada neste estudo e observou-se que não houveram dados relevantes relacionados às diferenças entre as médias dos grupos Lean e Não-lean e os grupos “Lean \geq 4m” e “Não-lean \geq 4m” contemporaneamente. Porém houveram dados relevantes relacionados às diferenças entre as médias dos grupos “Lean \geq 4m” e “Não-lean \geq 4m”. São elas:

“Lean \geq 4m” – “Não-lean \geq 4m”	
Mais o grupo que o indivíduo	-0,21
Valoriza seja o indivíduo que o grupo	0,21

4. Palavras-chave que descrevem melhor o trabalho atual

Sobre a pergunta relacionada às palavras-chave que descrevem melhor o trabalho atual, o resultado geral da análise pode ser observado na tabela de dados relacionada no Apêndice 5 deste trabalho.

A partir dos dados obtidos foi-se realizada a análise de relevância utilizada neste estudo que apontou os seguintes resultados:

	motivação	regras	responsabilidade	transparência
Lean – Não-lean	0,29	0,38	0,24	0,44

“Lean >= 4m” – “Não-lean >= 4m”	0,29	0,5	0,33	0,25
--	------	-----	------	------

Como vemos da tabela, o grupo de pessoas que trabalha nos setores em estágio avançado de implementação do Lean apresentaram diferença positiva relevante nas palavras “motivação”, “regras”, “responsabilidade” e “transparência”.

Houveram também dados relevantes relacionados às diferenças entre as médias dos grupos Lean e Não-lean que não foram encontradas na diferença entre os grupos “Lean >= 4m” e “Não-lean >= 4m” e dos grupos “Lean >= 4m” e “Não-lean >= 4m” que não foram encontradas na diferença entre os grupos Lean e Não-lean. São elas:

Lean – Não-lean	
Participação	0,3
Diálogo	0,2
“Lean >= 4m” – “Não-lean >= 4m”	
Alegria	0,18
Coletividade	-0,28
Colaboração	0,21

Capítulo Quinto

ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste capítulo procuramos relacionar todo o conteúdo pesquisado e analisar os resultados encontrados nesta. Fornecemos também algumas pistas para novos estudos para aprofundamento do tema. Tratamos primeiramente dos resultados e conclusões relacionadas às teorias sobre a cultura empresarial e sua dinâmica, na compreensão das OMI, seguido pela análise dos resultados e conclusões relativas ao Estudo de Caso realizado, e finalizaremos o capítulo com uma análise dos mecanismos de fixação e transmissão cultural em Schein.

5.1 Relacionados às teorias sobre a cultura empresarial e sua dinâmica, na compreensão das OMI

Em Schein estrutura e cultura possuem um relacionamento estreito, de modo que caracterizam-se por um artefato cujo significado pode ser entendido a partir da identificação das suposições compartilhadas pelas pessoas da empresa.

As suposições compartilhadas são o DNA da cultura e atribuem significado às estruturas, ao design, aos processos, aos papéis, às estruturas físicas do clima organizacional, e enfim todo os artefatos da empresa.

E portanto o reconhecimento das suposições compartilhadas da empresa se tornam fundamentais para o entendimento da cultura e de suas dinâmicas em qualquer empresa. As suposições apresentadas por Schein são:

- adaptação ao ambiente externo
- integração dos processos internos
- realidade
- verdade
- natureza do espaço

- natureza da natureza humana
- atividade humana
- relacionamentos humanos

Dada a importância de um forte consenso entre estas suposições em âmbito intra organizacional, na redução de conflitos e ambiguidades que reduzem a eficiência da empresa, estas categorias de suposições apresentadas podem consistir em um auxílio para a definição das suposições mais relacionadas aos valores e ideal de cada organização, já que as suposições representam para Schein o significado das estruturas de todos os demais artefatos da empresa.

No âmbito das empresas de Economia de Comunhão, o passo dado com a definição das *Linhas para gerir uma empresa de Economia de Comunhão*, foi muito importante neste sentido, de modo a auxiliar não somente a um compartilhamento de suposições em âmbito intraorganizacional, mas de compartilhamento cultural de algumas suposições entre as empresas que aderem à proposta, em relação aos princípios e suposições mais básicos.

Tratando-se da teoria relacionada com os aspectos da estrutura organizacional, observa-se que as relações verticais e horizontais descritas em Daft, da qual apresentamos brevemente no primeiro capítulo, são referentes somente às estruturas e, portanto não descrevem a natureza dos relacionamentos interpessoais que abrigam. Assim, se assumimos a validade destas premissas, podemos afirmar que comportamentos autoritários por exemplo, podem acontecer tanto nas relações verticais como nas horizontais.

Porém, em Schein e através dos estudos de campo realizados, concluímos que é possível que as mudanças estruturais também influenciem a natureza dos relacionamentos. Quando uma estrutura organizativa verticalizada é substituída por uma estrutura horizontalizada, pode provocar alterações na natureza dos relacionamentos interpessoais.

Dos estudos e das análises de campo realizados, concluiu-se que as estruturas empresariais possuem uma determinada neutralidade, que possibilitam sempre um seu uso de acordo com suposições específicas de seus membros. Como exemplo podemos citar uma casa, onde sua estrutura impõe alguns limites de possibilidades, ou seja restringe a liberdade de seus usuários, mas não impõe diretamente todos os tipos de comportamentos possíveis dentro desta, podendo ser que estes variem com o tempo ou que, com a mudança das pessoas

que utilizam a mesma estrutura, a utilizem de um modo e com um fim diferente das pessoas anteriores. Do mesmo modo as estruturas da empresa – representada pelo design funcional, definição de processos, definição dos papéis etc –, de acordo com Schein exercem uma influencia nas suposições culturais no estilo de relacionamento entre as pessoas dentro da empresa e portanto no clima organizacional – que em Schein é um artefato das suposições básicas – variando o nível de influencia direta e indireta exercidos por esta nos relacionamentos, de acordo com os diversos mecanismos descritos por Schein¹⁸⁸.

Nicolò Bellanca, através de análise do modelo de empresa de cooperativa observa¹⁸⁹ que apesar do modelo de empresa cooperativo, e estrutura da empresa, ou seja, a definição de propriedade da empresa, o estabelecimento que todos os trabalhadores são sócios em mesmo nível, a subdivisão do lucro líquido produzido entre os trabalhadores, e todas as demais regras do seu modelo institucional, não garante um modo específico de como coordenar a empresa, e a qualidade dos relacionamentos em um modo específico.

Este, assim como outros exemplos observados, nos levam a criar a hipótese de que a estrutura não necessariamente influencia de um modo específico toda a realidade organizacional. Novamente concluímos aqui a neutralidade das estruturas na adoção dos valores e ideais dos quais originaram os modelos de estrutura. Concluímos que esta se dá pelo fato que esta vem interpretada por seus atores de base à sua cultura, será vivida de acordo com esta interpretação sua e a do grupo de acordo a formação cultural, além de que o processo de institucionalização da empresa possa induzir uma determinada estrutura organizacional pelas soluções positivas encontradas aos problemas que a empresa encontrou em seu desenvolvimento e que portanto se tornou parte da cultura empresarial.

Mas ao mesmo tempo, a partir dos mesmos exemplos, reconhecemos que, para quem possui a mesma base cultural, ou os mesmos valores e princípios de quem a fundamentou, é capaz de identificar-se com esta – reconhecer os seus valores nesta –, e encontrar no modelo de estrutura um modo de colocar em prática aquilo que é também um seu ideal, e motivar-se intrinsecamente à iniciar uma empresa neste modelo, ou adotar este modelo em sua empresa já estabelecida.

188cf. E.H. Schein, *Cultura Organizacional e Liderança*, op. cit.

189cf. N. Bellanca - R. Libanora - E. Testi, *Il Polo Lionello...*, op. cit..

Este caso acreditamos ser o de inúmeras pessoas que iniciaram cooperativas, organizações não governamentais, sem fins lucrativos ou obras caritativas, assim como o das empresas de Economia de Comunhão.

Das discussões até aqui apresentadas, podemos extrair algumas conclusões. A Estrutura Organizacional e a Cultura Empresarial se complementam na orientação da empresa. De modo que não se pode apoiar em uma sem a outra.

Baseando-se nas constatações de Bellanca sobre um Polo Empresarial EdC¹⁹⁰, no processo de institucionalização de uma OMI, conforme o seu desenvolvimento e crescimento, se não há uma atenção constante à manutenção dos valores, ideal e à missão original desta, corre-se o risco de provocar um *mission drift*, que levaria a uma mudança de identidade inicial da empresa, e com este o risco de geração de conflito e possivelmente a saída de pessoas inovadoras, motivadas intrinsecamente e entusiastas pela proposta; pessoas estas, que são e que produziram recursos preciosos à empresa, e que foram muitas vezes, os propulsores da OMI.

Evidenciamos a partir destas conclusões, e do trabalho aqui apresentado, a grande relevância do estudos das dinâmicas e dos processos culturais – incluindo os processos de criação, fixação, transmissão e mudança cultural – de uma organização ao longo de sua história para as Organizações a Movente Ideal.

Para o melhor entendimento do tema seria possível um confronto das teorias de Schein com outros estudiosos sobre o tema. Mas apesar de tal confronto não ter sido realizado neste trabalho, apresentamos a seguir algumas reflexões críticas desra que poderiam servir como futuras pistas de pesquisa.

Não foi realizada uma análise com respeito à teoria de Schein, de modo a identificar se o compartilhamento de suposições descritos por este explicam completamente as relações existentes em relação a um ideal, à sua adesão, e transmissão, que foram encontrados nas pesquisas realizadas. Portanto são válidas as hipóteses de que o compartilhamento de suposições seja somente um dos aspectos desta relação, assim como, de que a estabilidade cognitiva seja somente um dos motivadores humanos para o compartilhamento das suposições, e até mesmo de que seja somente um dos motivadores psicológicos para o mesmo.

Porém, do quanto avaliado neste trabalho, o compartilhamento das supo-

190N. Bellanca - R. Libanora - E. Testi, *Il Polo Lionello...*, op. cit., p. 103 .

sições de Schein representa um aspecto relevante a se considerar por estas empresas, mesmo não representando o esquema lógico de toda a relação de transmissão do ideal e das motivações intrínsecas.

Destacamos portanto que a psicologia social se tornou muito útil para o entendimento das dinâmicas interpessoais que dão origem à cultura, os processos de fixação, transmissão cultural e as mudanças nos mecanismos de mudança cultural de acordo com os diversos estágios de evolução da empresa, e portanto de aspectos que reconhecemos muito relevantes na compreensão das dinâmicas interpessoais em uma OMI.

5.2 Relacionados ao estudo de caso

Do estudo realizado da empresa, esta foi a maior mudança estrutural de toda a sua história. Se observou também que durante a história da empresa houveram algumas mudanças na estrutura da empresa para modelos mais horizontalizados como de uma hierarquia verticalizada a uma a matriz. Mas nenhuma destas mudanças se comparam com as mudanças de estrutura e remodelagem de papéis que o Lean está proporcionando à empresa. Agora com o Lean, mesmo que em nível de responsabilidade (relacionamentos verticais) a empresa sofre poucas alterações, se encontrou uma maior coordenação e cooperação entre todos os níveis da hierarquia e entre os diversos setores, e uma maior horizontalização dos processos, o que não aparece no organograma da empresa. Por exemplo, como vimos anteriormente, o fluxo de produção passa de uma origem no planejamento de produção na mesa de projeto do responsável, para os pedidos dos clientes, impulsionando a toda a empresa a agir, e a reconhecer-se estar na mesma posição de colaborar entre si para satisfazer as necessidades dos clientes. Ou seja estimular uma cooperação interna entre todos os setores e níveis da hierarquia com tal fim. Ao invés de cada setor pensar somente em suas atividades, de modo a responder os planos elaborados por um dos responsáveis da empresa.

Na análise do estudo de caso foi possível observar alguns dos efeitos da adoção de um Framework de Gestão em uma empresa considerada uma Organização a Movente Ideal, em sua meia-idade organizacional.

A adoção de tal Framework se enquadra na teoria de Schein como a implantação na empresa de um processo sociotécnico, descritos por Schein como

um dos instrumentos de mudança cultural mais relevantes para a meia-idade organizacional¹⁹¹. E portanto Schein reconhece o grande impacto cultural que tal instrumento pode levar à empresa.

O estudo de caso foi realizado durante a execução do projeto de implantação dos princípios do Pensamento Enxuto na empresa. No período apenas três dos cinco setores do departamento de Montagem haviam implementado os princípios nas respectivas linhas de montagem. E como as evidências das entrevistas comprovam, algumas práticas do Lean como as reuniões de cada grupo de trabalho e os painéis de comunicação, ainda não tinham sido completamente sido assimiladas pela organização.

Além do fato de que, como descreve Schein, toda mudança gera uma instabilidade cognitiva e portanto ansiedade nos trabalhadores, o que pode ter influenciado os resultados encontrados.

Por estes fatores, as análises realizadas caracterizam-se como uma previsão, ou uma análise parcial dos efeitos do Framework em uma Organização a Movente Ideal.

Porém o questionário utilizado demonstrou ser um instrumento de análise positivo como análise de fatores organizacionais e culturais em uma organização. O que pode ser muito útil como instrumento de observação, não somente com o escopo utilizado nesta dissertação, mas para qualquer análise que necessite de uma avaliação conjunta de fatores organizacionais e culturais, sobretudo em empresas que aderem à proposta da Economia de Comunhão, pelo fato de algumas perguntas terem sido inspiradas nas “Linhas para gerir uma empresa de Economia de Comunhão” que podem ser encontradas no Apêndice 1.

O que poderia-se procurar em futuros estudos são modelos de análise estatística para todas as perguntas deste, ou a transformação dos tipos de respostas do questionário em modelos que facilitem a utilização de análises estatísticas com um número muito reduzido de amostras, de modo a possibilitar uma análise dos dados mais ampla e segura.

A pesquisa realizada apontou que as transformações realizadas na empresa trouxeram grandes benefícios à eficiência e à gestão da produção da empresa em um curto tempo de implantação.

Além dos fatores relacionados à eficiência e à gestão da produção, obser-

191E.H. Schein, *Cultura Organizacional e Liderança*, op. cit., p. 283.

vamos que as transformações realizadas na empresa apresentaram impactos estatisticamente significantes ao ambiente de trabalho – ruído, iluminação, temperatura, etc –, aos locais e os espaços de trabalho, às ferramentas e os instrumentos de trabalho, às atitudes da alta direção e à clareza dos objetivos, valores e procedimentos empresariais.

Todos estes houveram uma diferença positiva em relação ao grupo de amostragem Não-lean, evidenciando portanto que as mudanças realizadas para adoção do Lean propiciaram uma melhoria em relação ao Não-lean.

Como abordado no capítulo quarto, estes aspectos são relacionados diretamente aos seguintes aspectos ortogonais do questionário:

- “Qualidade de relacionamento com os dirigentes”;
- “Qualidade do ambiente físico”.

O que portanto nos permite concluir que a adoção do Lean propiciou uma melhoria nestes aspectos da empresa, e que portanto, como vimos no capítulo quarto, nos permite prever uma melhoria significativa na Satisfação no Trabalho e uma redução da Exaustão dos trabalhadores.

Além destes fatores, a partir do questionário realizado, concluímos também que as transformações para adoção do Lean propiciaram uma valorização dos talentos dos trabalhadores e que contribuiu para que a empresa valorizasse de um modo mas equilibrado seja o indivíduo como o grupo.

De todos os resultados em que não foram encontradas diferenças significativas, podemos considerar as duas hipóteses prováveis, a de que as transformações realizadas na empresa para a adoção do Lean não trouxe impactos a estes aspectos, ou que o número de amostras disponíveis para análise eram muito reduzidos para possibilitar a constatação de diferença significativa.

Em relação à avaliação do trabalho realizada, não foram encontradas diferenças significativas entre Lean e Não-lean nos seguintes fatores ortogonais do questionário:

- Recompensa e reconhecimento;
- Carga de trabalho;
- Qualidade de relacionamento com os colegas.

Observamos também que, onde não foi possível a aplicação de um modelo de significância estatística, e portanto onde foi aplicado o critério de relevância mencionado, houveram impactos positivos relevantes na avaliação da:

- estabilidade no clima empresarial;
- frequência, suficiência, abertura e sinceridade na comunicação entre os trabalhadores;
- suficiência, abertura, sinceridade, transparência, disponibilidade e produtividade na comunicação com os dirigentes;
- qualidade dos relacionamentos com os superiores;
- pressão no trabalho;
- motivação, regras, responsabilidade e transparência entre as palavras que descrevem melhor o trabalho atual.

Além destes fatores observaram-se impactos negativos relevantes na avaliação da:

- estima recíproca no clima empresarial;
- qualidade dos relacionamentos com os colegas;
- nível de stress.

Foram observadas também diferenças culturais relevantes entre os grupos que aplicaram a partir dos dados levantados. A análise realizada aponta que as pessoas que trabalham nos setores com Lean, tendem a perceber:

- a organização como mais verticalizada e hierárquica que nos setores onde o Lean ainda não foi implementado;
- o papel dos seus dirigentes imediatos com um grau de autoridade ou de “comando” menor que nos setores onde o Lean ainda não foi implementado;
- o processo de decisão com um grau de moralismo menor (ou um grau de pragmatismo maior) que nos setores onde o Lean ainda não foi implementado;
- o próprio papel desempenhado em seu grupo de trabalho com um grau de responsabilização maior que nos setores onde o Lean ainda não foi implementado.

Portanto a análise nos indica que a implementação do Lean na empresa mostra que as pessoas, apesar de começarem a ver a empresa como mais verti-

calizada, percebem que os papéis das pessoas na hierarquia são desempenhados com um grau de serviço maior entre os níveis da hierarquia. Além de reconhecerem um nível maior de responsabilização.

A pesquisa quantitativa realizada apresentou grande congruência nas respostas, demonstrada através das várias perguntas de controle que foram adicionadas no questionário com este fim.

A análise qualitativa realizada através das entrevistas semiestruturadas a quem participou do processo de implantação dos princípios do Pensamento Enxuto na empresa apresentou grandes mudanças positivas a esta, como um grande aumento da integração, cooperação, diálogo e do trabalho em equipe entre os diversos departamentos da empresa, como por exemplo com a constituição da equipe Lean. Que constituíam uma grande dificuldade para a empresa.

A análise qualitativa realizada com quem não participou do processo de implantação dos princípios do Pensamento Enxuto na empresa, e pelas pessoas que apresentaram as menores médias nos aspectos relacionados à Satisfação do Trabalho no questionário, apresentou a possibilidade de haver uma mudança cultural da empresa de orientar esta somente à eficiência em detrimento das ações inspiradas pelos valores dos ideais da empresa – *mission drift* –, devido a percepção dos impactos que esta trouxe aos relacionamentos entre os colegas de trabalho, devido à unidirecionalidade de comunicação com os altos níveis da hierarquia e com a equipe Lean, a não participação do planejamento das mudanças aplicadas na empresa com a adoção do Lean, à desvalorização dos momentos de intervalo.

Portanto constatamos que são aspectos, a se considerar pela empresa de modo a manter as motivações dos trabalhadores.

Como os instrumentos e canais de comunicação utilizados pelo Lean, no momento da nossa análise, ainda não tinham sido completamente colocados em prática como meio de comunicação, é possível que estes sejam repensados e utilizados para melhorar alguns dos aspectos citados acima, de modo a valorizar e propiciar a transmissão dos próprios valores da empresa.

A pesquisa realizada, apesar do Framework de Gestão escolhido apresentar princípios que implicam em mudanças nos relacionamentos com os clientes e fornecedores, limitou-se a medir a qualidade dos relacionamentos a nível interorganizacional. Este limite é devido ao fato das etapas de implantação das prá-

ticas Lean no relacionamento com os fornecedores e clientes terem sido inseridas nas etapas finais do cronograma de implementação do Lean na empresa investigada. Portanto a mesma era em fase preparatória durante o período de realização da pesquisa, o que tornava a sua observação impossível.

A partir das pesquisas qualitativas realizadas, neste estudo de caso, constatou-se a validade do referimento teórico utilizado para o entendimento das dinâmicas culturais em uma OMI bem como a validade do questionário utilizado, que constitui-se portanto em um instrumento de auxílio ao diagnóstico desejado.

5.3 Os mecanismos de fixação e transmissão cultural de Schein

A partir dos desafios encontrados pelas OMI em seu processo de institucionalização apresentados, concluímos que os mecanismos de fixação e transmissão cultural de Schein podem se tornar um contributo considerável para o entendimento de como estabelecer uma estrutura organizacional que, além de incorporar os valores e os aspectos culturais inspirados do ideal da empresa, seja capaz de criar condições para que as atividades da empresa sejam desempenhadas na dimensão das motivações intrínsecas características desta tipologia de organização.

Dentre os mecanismos de transmissão cultural, concluímos que um framework de gestão que possa auxiliar a empresa em se ocupar de pensar em sua estrutura, nas condições de trabalho, na definição clara dos papéis e dos processos, no sistema de recompensas e nos demais componentes da estrutura organizacional, possa ser de grande auxílio a estas organizações, pelo fato, destas se caracterizarem muitas vezes por pessoas muito motivadas intrinsecamente mas sem as competências, e/ou a disponibilidade necessária para se empenhar em tal estudo, e portanto, um framework de gestão “leve” que as auxilie a colocar em prática os seus ideais e com eficiência seria muito útil e importante para o desenvolvimento destas.

Um framework capaz de fornecer uma orientação prática para que no processo de institucionalização, estas continuem alinhadas aos valores e ideais que deram origem a estas, e deste modo não perder as características e vantagens motivacionais e econômicas relacionadas a este tipo de organização.

Além de auxiliar a empresa no processo de institucionalização, a aplica-

ção do framework de gestão pode auxiliar na criação do consenso das suposições entre todos na empresa, o que fortalece a cultura, elimina conflitos, aumenta a estabilidade cognitiva e reduz a ansiedade dos trabalhadores. O que, se para uma organização capitalista é um fator muito importante e desejável, para uma OMI isso se torna muito importante devido à relevância que os valores e princípios provindos do ideal têm para cada colaborador da empresa.

Dos estudos realizados nas empresas de economia de comunhão, observou-se que os princípios e práticas relacionadas à melhoria contínua e à participação de todos os colaboradores nesta, encontram grande ressonância nos colaboradores motivados intrinsecamente, devido, além do fato destes serem aspectos culturais relacionados ao ideal da empresa, e portanto a sua aplicação ser um reforço cultural e motivacional, a permitir que estes participem do crescimento da empresa e portanto da realização dos próprios valores e ideal.

Estes princípios aplicados podem ser um contributo à suprir a necessidade de sempre haver uma renovação motivacional aos colaboradores motivados intrinsecamente, apresentada no presente trabalho.

Nesta linha de pensamento, observamos que em caso de aplicação de um framework de gestão já existente em uma organização OMI, se torna necessária a escolha de um framework que esteja alinhado ao ideal e valores da empresa, e/ou que se encontrem meios para que as práticas deste possam possibilitar a concretização do ideal e valores da própria empresa.

Levantamos também a possibilidade de se desenvolver um framework de gestão, ou um processo sociotécnico – como aborda Schein –, que seja inspirado nos valores e na visão cultural da OMI, e que auxilie aos líderes da empresa – desde que compartilhem dos ideais da proposta da mesma – a implantarem sistemas de gestão que sejam desempenhados de acordo com a visão cultural relacionada aos valores e ideal da empresa, e capazes de facilitar a vivência destes às pessoas que compartilham destes valores e ideal.

É necessário porém, que o framework de gestão aumente ou garanta, ao mesmo tempo da aplicação dos valores e ideal da empresa, a eficiência da organização, já que o processo de transmissão cultural se baseia na performance bem sucedida das suposições ao longo do tempo e da história da empresa.

Se a empresa se demonstrar eficiente durante um longo período de tempo, a probabilidade de que as suposições relacionadas aos valores e os ideais dos

fundadores da empresa sejam compartilhados, e portanto passem a fazer parte da cultura empresarial é muito maior, além de possibilitar que outras empresas possam reconhecer nesta algo que interesse também a elas.

Tanto na primeira abordagem como na segunda, a definição clara das suposições relacionadas à visão cultural inspirada pelo ideal da empresa se torna essencial e o primeiro passo nessa direção.

Porém, tanto na primeira abordagem como na segunda, deve-se sempre haver como premissa que se trata de uma pesquisa por um framework de gestão para uma organização a movente ideal, que embora possua muitas características em comum a uma empresa a movente não-ideal, possui características específicas que necessitam ser levadas em consideração para que se realmente as entendam e não as confundam¹⁹².

E que as teorias apresentadas e existentes sobre as dinâmicas específicas encontradas em uma OMI, não esgotam o entendimento destas. Entretanto, a pesquisa e análise de metodologias e frameworks de gestão nas OMI realizadas também neste trabalho, se mostraram muito úteis para auxiliar a compreensão das dinâmicas abordadas.

Portanto, a análise relacionada a um processo sociotécnico como instrumento de transmissão cultural não vem como a aplicação do quanto abordado nas teorias sobre as OMI, mas como uma continuação da pesquisa para entendimento das dinâmicas culturais e organizacionais em uma OMI.

Para o momento atual no entanto, é importante lembrar que é importantíssimo para a EdC uma definição clara de como é a visão da natureza humana, dos relacionamentos etc, porque são a base dos sistemas de incentivo e controle das estruturas organizacionais.

Uma primeira tarefa que pode auxiliar na definição destes é o confronto com os frameworks já existentes, de modo a procurar desenvolver um modelo de organização que seja alinhado ao nosso tempo.

Nesta direção, o que nos parece sugerir algumas intuições importantes devido à transformação realizadas em algumas empresas é o próprio Lean Thinking, as Metodologias Ágeis, o Scrum e o eXtreme Programming, metodologia que obtiveram grandes sucessos nas empresas nos últimos anos pela inovação organizacional que proporcionam, apesar de em muitas vezes a sua aplica-

192cf. L. Bruni – A. Smerili, *La leggerezza del ferro*, op. cit.

ção não ter sido completa e algumas vezes não fiel ao princípios iniciais que deram origem a estas.

Uma outra consideração muito importante com relação às Organizações a Movente Ideal, é o risco que os fundadores e/ou líderes da organização atribuam um valor às motivações intrínsecas maior e quase absoluto em comparação com as motivações extrínsecas como a carreira, formação e satisfação financeira. Existe o risco de que muitas vezes, as pessoas identificadas mais com as motivações extrínsecas, serem excluídas e vistas como em desacordo com a missão final da empresa pelas pessoas motivadas somente intrinsecamente.

Este risco, inicialmente relacionado ao relacionamento interpessoal, pode representar um risco maior, o de retirar ou diminuir o fator da liberdade da adoção do ideal. Os relacionamentos representarem ou influenciarem a estrutura de um certo modo que a pessoa fica dependente da adoção do ideal da empresa e dos valores e visão cultural desta, para a sua sobrevivência ou recompensa social. E, portanto, com a perda ou diminuição da liberdade, e então da adesão gratuita, a organização comece a empobrecer em nível de motivação ideal. Este é um indício que a organização está perdendo a sua motivação intrínseca pelo ideal inicial, que implica sempre na liberdade de sua adesão, para que seja realmente um ideal capaz de motivar intrinsecamente o gênero humano.

O reconhecimento de que existem pessoas que não se sentem motivadas intrinsecamente pelos valores e ideal da empresa, sendo no domínio intra como extra organizacionais, nos leva a considerar portanto, que o respeito a estas diferenças deveria enriquecer a matriz ideal ao invés de enfraquecer.

CONCLUSÃO

As pesquisas realizadas procuraram responder às problemáticas encontradas hoje pelas Organizações a Movente Ideal, em especial às empresas que aderem à proposta de Economia de Comunhão.

Pelo fato dos ideais e valores de uma empresa serem intimamente ligados a uma visão cultural específica, as dinâmicas culturais que ocorrem nesta organização se tornam uma parte essencial da compreensão dos elementos que movem uma OMI – até então inexplicados pela teoria econômica e organizacional –, bem como da evolução destes de acordo com cada estágio do desenvolvimento da organização.

A base teórica utilizada para o entendimento das dinâmicas psicosociais que originam, fixam e transmitem a cultura organizacional nos auxiliou na compreensão das dinâmicas muitas vezes desconsideradas pelos estudiosos, gerentes e administradores de empresa, mas que porém se apresentam essenciais na compreensão da tipologia de organização estudado.

Devido à carência de um estudo apurado sobre estes aspectos organizacionais, estas organizações – ou os seus consultores – conforme o seu desenvolvimento, muitas vezes aplicam nestas uma governança ou modelos gerenciais utilizados em empresas capitalistas, de modo a permitir que a organização sobreviva, e se desenvolva, mas que muitas vezes se distanciam dos ideais e valores que a inspiraram. Em alguns casos, este processo causa a ruptura com os ideais que a originaram, o que geralmente provoca a saída de muitos colaboradores motivados intrinsecamente por estes.

Esta pesquisa foi uma tentativa de conhecer melhor as dinâmicas culturais em uma OMI de modo a auxiliar estas empresas na criação de estruturas organizacionais adaptadas a esta, e ao mesmo tempo propor um caminho que possa auxiliar o estudo e a pesquisa de sistemas de gestão que sejam adaptados a estas, e que auxiliem ao mesmo tempo a eficiência, a propagação e a vivência dos valores e ideal que originaram a empresa e motivam intrinsecamente os seus membros.

A partir das pesquisas realizadas, constatamos a validade das teorias uti-

lizadas neste trabalho no entendimento das dinâmicas culturais em uma OMI, além da validade do questionário utilizado na pesquisa, que portanto constituiu-se como um instrumento de auxílio ao diagnóstico de ferramentas de gestão em uma OMI, e assim pode se tornar útil para futuras pesquisas.

Do estudo realizado, observamos também, que um aspecto que vêm às vezes desvalorizado pelas OMI, ou que muitas vezes encontram dificuldades em conciliar aos aspectos relativos à sua dimensão ideal são os aspectos relacionados à eficiência da organização. Aspecto que como vimos, é fundamental para possibilitar a formação e transmissão cultural dentro e fora da empresa, pela constatação de Schein que as suposições de um líder serem assimiladas e compartilhadas somente após esta ser bem sucedida durante um período de tempo.

Portanto, das constatações realizadas, a eficiência se torna um aspecto muito importante para a dimensão ideal da OMI, por representar um sinal de que a inovação propiciada pelos valores e ideal da empresa é válida e funciona, o que se torna essencial para a desejável assimilação, incorporação e difusão dos ideais que a inspiram.

Portanto a urgência da pesquisa de metodologias, frameworks, sistemas de gestão que garantam a adoção e transmissão dos valores inspirados pelo ideal da empresa, e que ao mesmo tempo assegurem a eficiência da empresa. Possivelmente a adoção de tais valores e princípios possam propiciar um aumento da eficiência da própria empresa, se são encontrados os mecanismos adequados a isto.

Acreditamos que os mecanismos de fixação e transmissão cultural de Schein podem se tornar um contributo neste estágio de desenvolvimento das ferramentas de gestão para as OMI. E levantamos que a aplicação de frameworks, desde que havendo as atenções aos aspectos descritos, no momento atual possa auxiliar nesta pesquisa.

Neste estudo também levantamos a possibilidade de criação de um framework de gestão novo, inspirado nos valores e ideal da organização, a partir de pesquisas teóricas e práticas, possa ser uma resposta possível a esta tipologia de organização pelo fato, desta ser constituída muitas vezes por pessoas altamente motivadas intrinsecamente mas sem a formação, além da disponibilidade para se empenhar em tal estudo. E que portanto, um framework de gestão “leve” que as auxilie a colocar em prática os seus ideais e garantir a eficiência destas pode-

ria ser muito útil e importante para o desenvolvimento destas.

O fato de que as empresas de EdC são caracterizadas por empresas em todo o mundo que compartilham da mesma matriz ideal, se mostra como uma oportunidade, talvez a mais apropriada, de que seja encontrado um framework que possa auxiliar as demais empresas que aderem a proposta em ambos objetivos – ideal e de eficiência.

Auspicamos às OMI e aos estudos relacionados, um grande futuro, de modo que possam continuar e potencializar ainda mais as capacidades destas impregnarem de humanidade a economia e a sociedade.

APÊNDICE 1

*Linhas para gerir uma empresa de Economia de Comunhão**1. As novas linhas para gerir uma empresa de Economia de Comunhão*¹⁹³

Apresentamos aqui uma proposta de atualização das orientações que as empresas aderentes à Economia de Comunhão se comprometeram seguir desde o final do ano de 1997. As orientações foram elaboradas para fazer com que cada aspecto da vida empresarial seja fiel à inspiração da qual nasceu o Projeto e ao mesmo tempo, para tornar visíveis os efeitos da lógica da comunhão nas estruturas da vida econômica.

Nesta versão, fruto de um trabalho de revisão iniciado durante o Congresso Internacional EdC de Novembro de 2007, foram ajustadas, em especial as duas primeiras seções, para se tornar mais clara a Identidade do Projeto e consequentemente os seus princípios organizativos.

Linhas para a gestão de uma empresa de Economia de Comunhão

O Projeto Economia de Comunhão (Edc) tenciona promover uma visão do agir econômico como compromisso para a promoção integral das pessoas e da sociedade, através de ações e comportamentos inspirados na fraternidade.

Embora tendo em vista a natural satisfação das exigências materiais próprias e dos outros, tal agir econômico é orientado para o constante respeito e a plena valorização da dignidade de todas as pessoas envolvidas na vida da empresa, quer sejam trabalhadores, clientes, fornecedores, ou financiadores. Com o mesmo respeito e valorização o projeto dará atenção também aos relacionamentos com a sociedade civil, nas suas variadas instituições, e ao ambiente natural.

A economia de comunhão trabalha para estimular a passagem da economia e de toda a sociedade da cultura do TER para uma cultura do DAR e da fra-

¹⁹³A.A.V.V., *As novas linhas para gerir uma empresa de Economia de Comunhão*, in «Economia de Comunhão, uma nova cultura», n. 28, dezembro 2008.

ternidade universal.

Esta propõe a livre adesão do mundo econômico. A adesão comporta o compromisso a tender constantemente para um agir quotidiano segundo a prática descrita nas presentes orientações.

Empresários, trabalhadores e empresa

As empresas que aderem à economia de comunhão definem a sua própria "missão empresarial" adotando a comunhão como um valor fundamental da sua organização. Estas utilizarão técnicas e soluções organizacionais que promovam a eficiência, a participação na tomada de decisões e o espírito de equipe.

As funções e cargos organizacionais, começando pelas de maior responsabilidade, estarão claramente definidas e exercidas com um espírito de serviço. O estilo de gestão será participativo e orientado para a prossecução de objetivos específicos, mensuráveis e realizáveis. Estes objetivos serão adequadamente verificados de forma transparente, tendo atenção para com a qualidade das relações entre as partes envolvidas, acordando ações corretivas para a melhoria do atuar na empresa.

A pessoa humana é o coração da empresa. Os gestores procurarão valorizar ao máximo os talentos de cada trabalhador, incentivando a sua criatividade, a assumir responsabilidades, o crescimento das competências profissionais, as capacidades relacionais e a participação na definição e realização dos objetivos empresariais. Uma atenção especial e, se possível, explícitas formas de ajuda devem ser orientadas para quem se encontra em condições difíceis.

As decisões de investimento que a empresa assume acontecerão no respeito pelos planos que garantam o equilíbrio econômico e financeiro. Uma particular atenção se deve dar às iniciativas que promovam a formação de novas atividades e novos postos de trabalho. A empresa deve ser gerida de forma a promover a obtenção de lucros. Os empresários / sócios que aderiram ao projeto, comprometer-se-ão a destiná-los:

- para o crescimento da empresa,
- para ajudar pessoas necessitadas a sair da sua condição - começando com aqueles que partilham a cultura do dar,
- para a divulgação desta cultura, atribuindo a estes três objetivos igual importância.

Caso a adesão de um dos sócios não seja compartilhada pelos outros sócios, o compromisso de partilhar os lucros, de acordo com os objetivos do projeto, é limitado às quotas pertencentes a quem aderiu.

O relacionamento com os clientes, os fornecedores, os financiadores, a sociedade civil e os sujeitos externos

A empresa comprometer-se-á a fornecer bens e serviços úteis e de qualidade a preços justos, com especial atenção às necessidades explícitas e implícitas dos clientes.

Os membros comprometem-se a agir com profissionalismo para construir e reforçar boas relações e abertura com os clientes, os fornecedores e com a comunidade do território em que atuam.

A empresa relacionar-se-á de forma leal com os concorrentes, apresentando o valor real dos seus produtos e abstendo-se de minimizar negativamente os produtos de outrem, consciente de que tudo isto permite enriquecer a empresa de um capital intangível constituído por relações de estima e de confiança com os responsáveis de empresas fornecedoras ou clientes, ou da administração pública.

Ética

O trabalho é visto como um meio de crescimento não só profissional, mas também interior.

A empresa comprometer-se-á a respeitar concretamente as leis e a atuar para a melhoria da legislação que considerar nociva para o bem comum. Manterá um comportamento correto em relação ao fisco, órgãos de controle, sindicatos e entidades institucionais.

Ao definir a natureza e a qualidade dos seus produtos, a empresa comprometer-se-á não só a respeitar as suas obrigações contratuais, mas também a avaliar os efeitos dos próprios produtos sobre o bem-estar das pessoas a quem se destinam e sobre o ambiente.

Qualidade da vida e da produção

Um dos objetivos fundamentais de uma empresa de economia de comunidade será o de tornar-se uma verdadeira comunidade. Para este efeito serão pla-

nejadas reuniões regulares para verificar a qualidade das relações interpessoais e para ajudar a resolver situações difíceis, conscientes de que o compromisso para a resolução destas dificuldades pode gerar efeitos positivos sobre os membros da empresa, estimulando a inovação, o crescimento da maturidade e da produtividade.

A saúde e o bem-estar de cada membro da empresa serão objeto de atenção, sobretudo para com aqueles que têm necessidades especiais. As condições de trabalho deverão ser adequadas ao tipo de atividades, sendo assegurado o respeito das normas de segurança, a ventilação adequada, níveis toleráveis de ruído, iluminação adequada, e assim por diante. Tentar-se-á evitar a excessiva carga horária, a fim de que ninguém esteja sobrecarregado, e programar-se-ão adequados períodos de férias.

Harmonia no ambiente de trabalho

A empresa adotará sistemas de gestão e estruturas organizacionais que promovam tanto o trabalho de grupo como a iniciativa e o crescimento individual. A meta será a de criar um ambiente de trabalho caracterizado por um clima descontraído e de relações amistosas e baseado no respeito, na confiança e estima recíprocas.

Os responsáveis devem assegurar que as instalações estejam o mais possível bem limpas, organizadas e agradáveis, de tal modo que a sua harmonia faça sentirem-se bem os trabalhadores, proprietários, clientes e fornecedores. Além disso eles também se esforçarão para que todos possam adotar e difundir este modo de agir.

Formação e instrução

A empresa incentivará que entre os seus membros seja criado um ambiente de apoio mútuo, de respeito e de confiança, no qual se torne natural colocar livremente à disposição os próprios talentos, ideias e competências para beneficiar o desenvolvimento profissional dos colegas e o progresso da empresa.

A Direção adotará critérios de seleção do pessoal e de programação do desenvolvimento profissional para os trabalhadores a fim de facilitar o estabelecimento dessa atmosfera.

Para permitir a cada um que atinja os objetivos, quer do interesse da em-

presa quer pessoal, a empresa dará oportunidades de atualização e aprendizagem contínuas.

Dentro dos limites das suas possibilidades concretas, a empresa comprometer-se-á a promover a formação profissional e a formação na cultura de comunhão dos seus funcionários e dos jovens interessados pelo projeto.

Comunicação

Os empresários que aderem à Economia de Comunhão trabalharão constantemente para criar um clima de comunicação aberta e sincera, o que facilita a troca de ideias entre todos os níveis de responsabilidade.

Os empresários estarão abertos tanto para aqueles que apreciem o valor social da sua empresa e se tornem disponíveis para contribuir para o seu desenvolvimento, como para aqueles que, interessados pela cultura do dar, desejem aprofundar os diferentes aspectos da sua experiência concreta.

Para este efeito utilizarão as ferramentas adequadas para prestação de contas periódica (p. ex.: "balanço social") que demonstrem com fatos o valor social gerado pelas diversas partes interessadas na atividade empresarial.

As empresas orientadas de acordo com a Economia de Comunhão, também com vista ao desenvolvimento de relações econômicas reciprocamente úteis e produtivas, utilizarão os mais modernos meios de comunicação para se ligarem entre eles quer a nível local quer internacional.

Os empresários que aderem à Economia de Comunhão, conscientes da valência cultural e política que o êxito do projeto comum poderá comportar, manterão sempre vivo entre eles, a nível local e internacional, um espírito de solidariedade e apoio mútuo.

APÊNDICE 2

Elenco de temas das Entrevistas Semiestruturadas realizadas para o Capítulo primeiro

Para ambas entrevistas realizadas a empresários, foram realizadas inicialmente as seguintes perguntas:

Data:

Nome da empresa:

Nomes completos:

Número de funcionários:

Ramo de atividade:

Faturamento:

Formação dos fundadores (administração?):

Formação dos diretores atuais (administração?):

1. Elenco das entrevistas aos empresários relativos ao Grupo de amostragem A

Dificuldades

- 1) Quais são as maiores dificuldades encontradas por vocês hoje para viver de acordo com a proposta da EdC (levantar todas e depois ordená-las por níveis decrescentes de dificuldade)

Metodologia de gestão de comunhão

- 2) *Seria importante a definição de um método/metodologia de gestão para a sua empresa?*
- 3) *Quão importante seria?*
- 4) *Ajudaria em que?*
- 5) *E para a EdC, seria importante? Quão? Ajudaria em que?*

2. Elenco das entrevistas aos empresários relativos ao Grupo de amostragem B

o) História breve (5 min.)

Gestão

- 6) Que medidas de gestão foram e são tomadas para que a empresa viva como uma empresa EdC? (Organograma, Leadership, Departamento de Pessoal, Formação, Admissão, Comunicação interna)*
- 7) Como surgiu este modelo de Gestão?*
- 8) Adota alguma Metodologia de Gestão? Qual? Por que?*

Empresa-Comunidade

- 9) O(a) sr.(a) considera a sua empresa hoje uma comunidade?*
- 10) Era/É uma das metas da empresa?*
- 11) Quais foram as medidas de gestão tomadas para atingir este objetivo?*

Dificuldades

- 12) Quais são as maiores dificuldades encontradas pelo(a) sr.(a) hoje para viver de acordo com a proposta da EdC (levantar todas e depois ordená-las por níveis decrescentes de dificuldade)*

Metodologia de gestão de comunhão

- 13) Seria importante a definição de um método/metodologia de gestão para a sua empresa?*
- 14) Quão importante seria?*
- 15) Ajudaria em que?*
- 16) E para a EdC, seria importante? Quão? Ajudaria em que?*

3. Elenco da entrevista realizada para o membro da Comissão EdC

Para entrevista realizada com o membro da Comissão EdC, foi levantado inicialmente o nome completo do entrevistado e a data da entrevista. A seguir o seguinte elenco de temas e questões foi utilizado para guiar a entrevista semiestruturada:

Comissões EdC

- o) Fale-nos sobre o que são, como são formadas e o que fazem as comissões EdC*

Dificuldades encontradas pelos empresários EdC

- 1) Quais são as maiores dificuldades encontradas por vocês hoje para viver de acordo com a proposta da EdC (levantar todas e depois ordená-las por níveis decrescentes de dificuldade)*

Sugestões¹⁹⁴:

- Promover:
 - a eficiência,
 - a participação na tomada de decisões
 - e o espírito de equipe.
- Levantamento do lucro:
 - gerida de forma a promover a obtenção de lucros
 - agir com profissionalismo
 - decisões de investimento que garantam o equilíbrio econômico e financeiro
- A divisão dos lucros nas três partes
- Tornar-se uma verdadeira comunidade:
 - Clima Organizacional
 - clima de comunicação aberta e sincera de modo a facilitar a troca de ideias entre todos os níveis de responsabilidade.
 - um ambiente de apoio mútuo onde se torne natural colocar livremente à disposição os próprios talentos, ideias e competências para beneficiar o desenvolvimento profissional dos colegas e o progresso da empresa.
 - clima descontraído

¹⁹⁴As sugestões de resposta utilizadas, foram compiladas tomando-se como base as *Linhas para gerir uma empresa de Economia de Comunhão*, que podem ser encontradas no Apêndice 1.

- relações amistosas
- baseado no respeito,
- baseado na confiança e
- baseado na estima recíprocas
- orientar ajuda para quem se encontra em condições difíceis
- Gestão participativa:
 - adotará sistemas de gestão e estruturas organizacionais que promovam tanto o trabalho de grupo como a iniciativa e o crescimento individual.
 - participação na definição e realização dos objetivos empresariais
 - objetivos declarados e verificados de forma transparente
 - valorizar ao máximo os talentos de cada trabalhador
 - incentivando a sua criatividade
 - incentivando a assumir responsabilidades
 - crescimento das competências profissionais
 - crescimento das capacidades relacionais
 - dar oportunidades de atualização e aprendizagem contínuas.
- Gestão:
 - funções e cargos organizacionais exercidos com um espírito de serviço
 - critérios de seleção do pessoal e de programação do desenvolvimento profissional para os trabalhadores para facilitar o estabelecimento da comunidade empresarial
 - ferramentas adequadas para prestação de contas periódica (p. ex.: "balanço social")
 - Atenção com a saúde e o bem-estar de cada membro da empresa
 - condições de trabalho adequadas
 - respeito às normas de segurança

- evitar a excessiva carga horária e programar adequados períodos de férias
- instalações limpas, organizadas e agradáveis, e que sua harmonia faça sentirem-se bem os trabalhadores, proprietários, clientes e fornecedores.
- Atenção além dos aspectos referentes à cadeia produtiva:
 - Quanto à Irradiação da cultura de comunhão com quais atores é mais difícil e porque:
 - funcionários
 - gerentes
 - diretores
 - financiadores
 - clientes
 - fornecedores
 - concorrentes
 - meio ambiente
 - comunidade em que atuam
 - entidades e órgãos públicos
 - respeitar concretamente as leis,
 - comportamento correto em relação ao fisco, órgãos de controle, sindicatos e entidades institucionais,
 - atuar para a melhoria da legislação que considerar nociva para o bem comum
 - promover a formação na cultura de comunhão dos seus funcionários e dos jovens interessados pelo projeto
 - Uma particular atenção se deve dar às iniciativas que promovam a formação de novas atividades e novos postos de trabalho.
 - comunicação com as demais empresas de Economia de Comunhão a nível local e internacional.
 - espírito de solidariedade e apoio mútuo com os demais empresários de empresas EdC a nível local e internacional.

Metodologia de Gestão

- 2) *Se existisse um método, uma metodologia de gestão mais clara para a EdC seria importante?*
- 3) *Ajudaria em que?*

APÊNDICE 3

*Elenco de temas das Entrevistas Semiestruturadas realizadas para o Capítulo quarto**1. Elenco de temas das entrevistas às pessoas que participam do planejamento de implantação do Pensamento Enxuto na empresa*

As mudanças

- nos processos e na estrutura organizacional
- na comunicação
 - entre os colegas de trabalho
 - entre os dependentes e dirigentes
 - alta hierarquia
- na liderança
- na estrutura física
- na gestão da produção

2. Elenco de temas das entrevistas às pessoas que não participam do planejamento de implantação do Pensamento Enxuto na empresa

Qualidade dos Relacionamentos

- entre os colegas de trabalho
- entre os dependentes e dirigentes
- alta hierarquia

Comunicação

- entre os colegas de trabalho
- entre os dependentes e dirigentes
- alta hierarquia

APÊNDICE 4

Questionário Aplicado na empresa investigada

VALUTAZIONE DEL LAVORO

Il questionario che sottoponiamo sarà parte integrante del mio lavoro di tesi per il Master in “Fondamenti e prospettive di una cultura dell'unità”, tenuto presso l'Istituto Universitario Sophia di Loppiano. Tale questionario è stato elaborato per valutare tutto ciò che, sul posto di lavoro, procede bene, e ciò che, invece, potrebbe essere migliorato. Ogni punto di vista è molto importante e tutti i dati personali saranno custoditi solo ed esclusivamente dal ricercatore (Carlos Henrique Iazzetti Santos), al quale, certamente, si potranno rivolgere eventuali chiarimenti e/o domande. I risultati verranno analizzati, utilizzati e presentati solo in forma anonimo-collettiva.

Un sentito grazie per la collaborazione.

1. Dati personali

Cognome: _____

Nome: _____

Età: _____

Luogo di nascita: _____

Sesso: M F

Partecipi del Movimento dei Focolari?	SÌ	NO
Partecipi delle Scuole a Loppiano?	SÌ	NO
Conosci l'Economia di Comunione?	SÌ	NO
Conosci la missione valoriale ed etica dell'azienda dove attualmente lavori?	SÌ	NO
Da quanto tempo lavori in questa azienda?		

In quale reparto lavori attualmente?	
Da quanto tempo lavori in questo reparto?	
In quali altri reparti hai lavorato?	

Ruolo ricoperto attualmente (segnare SOLO UNA risposta, con una 'X'):

Capo Reparto	<input type="checkbox"/>
Manager	<input type="checkbox"/>
Operaio	<input type="checkbox"/>
Altro:	

2. Il Lavoro (Work Organisation Assessment- WOA)

Considera ogni argomento riguardante **l'ultimo Reparto dove hai lavorato**, ed indica, per ciascuno di essi, una tua valutazione. Scegli una tra le seguenti risposte:

Molto buono: 5

Buono: 4

Non è un problema: 3

C'è qualche problema lieve: 2

Ci sono problemi seri: 1

	Molto buono	Buono	Non è un problema	C'è qualche problema lieve	Ci sono problemi seri
I servizi di ristoro (mensa, locali per le pause, ecc.)	5	4	3	2	1
L'ambiente di lavoro (rumore, luce, temperatura, ecc.)	5	4	3	2	1
La chiarezza dei ruoli e delle responsabilità	5	4	3	2	1
L'esposizione a rischio di danni fisici	5	4	3	2	1

Il sostegno da parte del superiore, supervisore o manager	5	4	3	2	1
Il ritmo di lavoro	5	4	3	2	1
Le verifiche sull'attività svolta da te (cioè la conferma di avere svolto bene il lavoro)	5	4	3	2	1
Come valuti il tuo carico di lavoro	5	4	3	2	1
La sicurezza sul lavoro	5	4	3	2	1
Come ti trovi con i colleghi (socialità anche fuori dall'orario di lavoro)	5	4	3	2	1
L'apprezzamento dei tuoi sforzi da parte dei superiori o manager	5	4	3	2	1
Il tuo coinvolgimento nelle decisioni sui cambiamenti nel lavoro	5	4	3	2	1
La formazione (preparazione adeguata all'attuale lavoro)	5	4	3	2	1
La varietà nei compiti che svolgi	5	4	3	2	1
L'impatto della vita sociale e familiare sul lavoro	5	4	3	2	1
Atteggiamenti dell'alta direzione	5	4	3	2	1
La chiarezza della gerarchia e le modalità con cui riferisci del lavoro eseguito	5	4	3	2	1
Le attrezzature e gli strumenti di lavoro	5	4	3	2	1
L'impatto del lavoro sulla famiglia e sulla vita sociale	5	4	3	2	1
I locali e gli spazi di lavoro	5	4	3	2	1
Le possibilità di carriera/promozione	5	4	3	2	1
La comunicazione con i superiori/manager	5	4	3	2	1
La possibilità di acquisire nuove competenze	5	4	3	2	1
La flessibilità dell'orario	5	4	3	2	1
La possibilità di mettere in pratica le tue competenze	5	4	3	2	1
Lo status/il riconoscimento dell'impegno	5	4	3	2	1
La chiarezza degli obiettivi, valori e procedure aziendali	5	4	3	2	1
Come ti trovi con i colleghi nel lavoro (come squadra)	5	4	3	2	1

3. Organizzazione

3.1 Le parole che meglio descrivono il Clima Aziendale (segna con una 'X' tutte le parole adeguate):

Disteso	
Conflittuale	
Amichevole	
Sfiduciato	
Di combattimento/disputa	
Rispettoso	
Fiducioso	
Collaborativo	
Teso	
Stabile	
Di lontananza tra le persone	
Di stima reciproca	
Disarmonico	
Instabile	
Altro:	

Le parole che meglio descrivono la comunicazione TRA TE E GLI ALTRI LAVORATORI (segna con una 'X' tutte le parole adeguate):

Scarsa	
Frequente	
Sufficiente	
Insufficiente	
Di chiusura	
Efficace	
Aperta	
Di dibattito	
Sincera	
Di discussione	
Ascolto/Dialogo	
Utile	
Difficile	

Di trasparenza	
Di diffidenza/Informazione Nascosta	
Disponibile	
Di allontanamento	
Superflua	

Osservazioni:

Le parole che meglio descrivono la comunicazione TRA TE ED I DIRIGENTI (segna con una 'X' tutte le parole adeguate):

Scarsa	
Frequente	
Sufficiente	
Insufficiente	
Di chiusura	
Efficace	
Aperta	
Di dibattito	
Sincera	
Di discussione	
Ascolto/Dialogo	
Utile	
Difficile	
Di trasparenza	
Di diffidenza/ Informazione Nascosta	
Disponibile	
Di allontanamento	
Superflua	
Produttiva	
Imposizione	
Sfruttamento	

Osservazioni:

3.2 Il modo in cui è gestito il lavoro...

	Deci- sa- men- te sì	Sì	Nor- ma- le	Poc- o	Per- nien- te
Stimola il lavoro di gruppo?	5	4	3	2	1
Stimola l'iniziativa?	5	4	3	2	1
Stimola la tua crescita personale?	5	4	3	2	1
Valorizza i tuoi talenti al meglio?	5	4	3	2	1
Lascia spazio e/o favorisce la tua creatività ?	5	4	3	2	1
Favorisce l'assunzione di responsabilità ?	5	4	3	2	1
Favorisce la crescita delle capacità relazionali ?	5	4	3	2	1
Ti permette sentirsi parte di una missione comune alle persone che lavorano nell'azienda?	5	4	3	2	1
Riesce a creare le condizioni per cui, in ogni lavoratore, vi sia la coscienza di appartenere ad una "storia" comune?	5	4	3	2	1
Porta a ricercare un miglioramento continuo, in modo organizzato, di tutta l'azienda?	5	4	3	2	1
Le attività esercitate sono noiose e ripetitive?	5	4	3	2	1

Osservazioni:

3.3 Dai una valutazione tra 1 (minimo) e 5 (massimo) ai seguenti aspetti:

	Mas- simo				Mi- nimo
Qualità generale delle relazioni sul posto di lavoro	5	4	3	2	1
Qualità delle relazioni "orizzontali" (cioè tra te	5	4	3	2	1

ed i tuoi pari in grado)					
Qualità delle relazioni "verticali" (cioè tra te ed i superiori)	5	4	3	2	1
Felicità/soddisfazione sul lavoro	5	4	3	2	1
Soddisfazione finanziaria	5	4	3	2	1
Livello di Stress	5	4	3	2	1
Livello di Pressione nel lavoro	5	4	3	2	1

Osservazioni:

Quando cominci la giornata di lavoro il tuo stato d'animo di solito è (segna con una 'X' **SOLO UNA risposta):**

gioioso	
pieno di propositi, aspettative, idee	
annoiato	
ripetitivo e routinario	
teso	
disteso	

...e quando concludi? (segna con una 'X' **SOLO UNA risposta):**

affaticato ma contento	
sfinito	
generalmente soddisfatto	
deluso	
teso	
disteso	

Osservazioni:

4. Come vedi oggi l'azienda - Metafore Organizzative (**segna con una 'X' SOLO UNA risposta**):

Orchestra	
-----------	--

Comunità	
Corpo Umano	
Mosaico	
Famiglia	
Esercito	
Squadra sportiva	
Anarchia	
Improvvisazione	

Osservazioni:

5. Rapporti umani

Come vedi il ruolo del tuo dirigente responsabile (segna con una 'X' **SOLO UNA** risposta):

Comandante	
Capo	
Colui che cerca sempre di ricreare le condizioni ottimali perché tutti i suoi dipendenti riescano ad eseguire un buon lavoro	
Conciliatore	
Genitore	
Integratore	
Autorità	
Regolatore	
Coach (Tecnico Sportivo)	
Altro:	

Osservazioni

Quale insieme di frasi descrive meglio come vengono prese le decisioni in azienda (segna con una 'X' SOLO UNA risposta)?

Basate sulla tradizione e/o religione (ad es.: “è sempre stato così”, “È volontà di Dio”)	
Basate sulla fiducia nell'autorità del sapiente, dei leaders formali, intesi come “profeti” o “governanti” (ad es.: “Il nostro preside desidera che questa cosa sia eseguita in questo modo”, “I nostri consulenti ci raccomandano di fare così”, “Lei ha più esperienza quindi dobbiamo fare così”)	
Decisione basata su di un processo razionale-legale (ad es.: “Dobbiamo seguire la decisione del comitato di marketing e fare quello che è stato deciso”, “Il capo ha deciso questo perché ha la responsabilità di quest’area”, “Dobbiamo votare e seguire la regola della maggioranza”)	
Decisione presa quando l'idea supera il conflitto e il dibattito (ad es.: “L'idea sarà discussa in tre comitati diversi, provata nella forza di vendite e, se consistente, sarà adottata”, “Qualcuno ha qualche problema nel fare in questo modo? Se ‘no’, sarà quello che faremo”)	
Decisione presa con criterio spiccatamente pragmatico (ad es.: “Proveremo a fare in questo modo, poi decideremo a seconda di come stiamo andando”)	
Decisione stabilita con metodo scientifico (ad es.: “La nostra ricerca mostra che questo è il modo giusto per fare quest’altro”, “Abbiamo fatto tre rilevazioni e abbiamo analizzato i risultati statistici con molta cura: tutti mostrano la stessa cosa per cui agiremo in accordo ai risultati”)	

Osservazioni:

Come descriveresti il tuo ruolo nel gruppo di lavoro? (segna con una 'X' tutte le parole adeguate)

Esecutore di ordini	
Collaboratore	
Responsabile delle attività eseguite	

Comandante	
Capo	
Servitore delle persone, in modo che ognuno abbia le condizioni migliori per fare un buon lavoro	
Conciliatore	
Genitore	
Integratore	
Autorità	
Regolatore	
Coach (Tecnico Sportivo)	
Altro:	

Le decisioni e le necessità del gruppo di lavoro:

	De- ci- sa- men te sì	Sì	Nor ma- le	Poc o	Per nien- te
Puoi influenzare direttamente le decisioni che vengono prese nel tuo reparto?	5	4	3	2	1
Puoi influenzare indirettamente le decisioni che vengono prese nel tuo reparto?	5	4	3	2	1
Puoi influenzare direttamente le decisioni che vengono prese in altro(i) reparto(i)?	5	4	3	2	1
Puoi influenzare indirettamente le decisioni che vengono prese in altro(i) reparto(i)?	5	4	3	2	1
Le tue necessità di partecipazione alle decisioni dei lavori, vengono soddisfatte?	5	4	3	2	1
I tuoi obiettivi personali vengono soddisfatti attraverso il perseguimento degli obiettivi del gruppo?	5	4	3	2	1
Sei accettato e accolto nel tuo gruppo di lavoro?	5	4	3	2	1

Individuo e Gruppo - Il tuo gruppo di lavoro valorizza... (segna con una 'X' **SOLO UNA** risposta):

Più l'individuo che il gruppo	
Più il gruppo che l'individuo	

Valorizza sia il gruppo sia l'individuo	
---	--

6. Parole Chiave che meglio descrivono l'attuale lavoro (segnare con una 'X' le parole più indicate (min. 5, max. 10)):

Motivazione	
Regole	
Gioia	
Noiosità	
Tristezza	
Libertà	
Rispetto	
Partecipazione	
Autoritarismo	
Responsabilità	
Dialogo	
Reciprocità	
Fraternità	
Esclusione	
Collettività	
Individualismo	
Instabilità	
Lealtà	
Solitudine	
Di diffidenza/Informazione Nascosta	
Trasparenza	
Fiducia	
Comando	
Collaborazione	
Competizione	
Valorizzazione della persona	

7. Cambiamento nella qualità dei rapporti (solo per i dirigenti):

Nell'adozione delle pratiche del Lean, oltre l'efficienza, ha osservato un cambiamento di qualità nei rapporti tra i dipendenti ?	SÌ	NO
--	-----------	-----------

Se sì, descrivere tale cambiamento e indicare cosa lo ha propiziato.

Nell'adozione delle pratiche del Lean, oltre l'efficienza, ha osservato un cambiamento di qualità nei rapporti tra dipendenti e dirigenti ?	SÌ	NO
--	-----------	-----------

Se sì, descrivere tale cambiamento e indicare cosa lo ha propiziato.

GRAZIE MILLE!

APÊNDICE 5

Resultados da análise dos dados do questionário

Nos resultados apresentados neste capítulo foi preservada a língua do questionário nas perguntas relacionadas a este, de modo a não introduzir nenhum possível desvio de significado.

Il Lavoro (WOA) – Domande a scala Lickert di 1 a 5						
	Média Summative Factor	Dev. St.	N. pessoas na amostra			
Todos	93,90	14,71	29			
Filtros pela média nos Setores Lean e nos Não-lean				t pooled variance	df	Two-tailed probability
Lean	99,13	15,19	16	2,269	24	0,0325
Não-lean	86,40	11,46	10			
Filtros entre Operários/Líderes e Superiores				t pooled variance	df	Two-tailed probability
Operários	93,23	16,29	22	-0,105	28	0,9172
Líderes e Superiores	93,88	9,93	8			

Filtros secundários			
Todos			
Operários	91,81	15,24	21
Líderes	97,5	9,4	4
Superiores	94	8,72	3

Média Líderes e Superiores	96	8,54	7
< 4 meses	104,75	14,1	8
>= 4 meses	88,1	10,76	20
Operários e >= 4m.	83,85	9,54	13
			T pooled variance Two-tailed probability
			0,0023
< 6 meses	102,33	15,05	9
>= 6 meses	88,37	10,99	19
Operários e >= 6m.	83,92	9,96	12
			0,0098
< 12 meses	97,33	13,71	15
Total	93,9	14,71	29
Lean			
Operários	99,38	16,21	13
Líderes	105	2,83	2
Superiores	84	0	1
Média Líderes e Superiores	98	12,29	3
< 4 meses	107,38	15,41	8
>= 4 meses	90,88	10,08	8
Operários e >= 4m.	86,6	6,43	5
			T pooled variance Two-tailed probability
			0,0238

Total	99,13	15,19	16
Não-lean			
Operários	85,5	12,64	8
Líderes	90	5,66	2
Superiores	0	0	0
Média Líderes e Superiores	90	5,66	2
< 4 meses	102	0	1
>= 4 meses	84,67	10,68	9
Operários e >= 4m.	83,14	11,6	7
			T pooled variance Two-tailed probability
			0,1621
Total	86,4	11,46	10

Diferenças entre os filtros secundários dos grupos Lean e Não Lean	
Filtro secundário	T pooled variance Two-tailed probability
Operários	0,0533
Média Superiores	0,4671
< 4 meses	0,7519
>= 4 meses	0,2382
Operários e >= 4m.	0,5626

Il Lavoro (WOA) – Domande a scala Lickert di 1 a 5											
	I servizi di r	L'ambiente	La chiarezza	L'esposizio	Il sostegno d	Il ritmo di	Le verific	Come valuti	La sicurezza	Come ti trov	
Todos	3,14	1	3,38	3,55	4,03	3,66	3,66	3,59	4,1	4,48	
Lean	3,25	4,13	3,69	3,88	4,38	3,94	3,75	3,75	4,25	4,63	
Não-lean	2,9	3,2	3	3	3,7	3,3	3,5	3,4	3,8	4,4	
Lean >= 4 m.	3,13	3,75	3,13	3,38	4,13	3,88	3,25	3,63	4	4,5	
Não-lean >= 4 m.	2,78	3,11	3	2,89	3,67	3,22	3,44	3,33	3,67	4,33	
Operários e Líderes e	3,14	3,73	3,32	3,45	4,09	3,77	3,77	3,73	4,14	4,45	
Sup.	3,25	3,88	3,38	3,63	3,86	3,13	3,25	3,13	3,75	4,5	
t pool. Lean – Não-lean	0,4721	0,0084	0,1367	0,0468	0,0373	0,1041	0,5185	0,4070	0,1060	0,4743	
t pool. "Lean >= 4m" – "Não-lean >= 4m"	0,4775	0,1350	0,8378	0,2953	0,2854	0,1607	0,6264	0,5419	0,2039	0,6804	

	L'apprezzan	Il tuo coinv	La formazio	La varietà n	L'impatto d	Atteggiam	La chiarez	Le attrezzat	L'impatto d	I locali e gli
Todos	3,62	3,48	3,31	3,52	4	3,66	3,52	3,93	3,79	3,83
Lean	3,94	3,69	3,5	3,5	4,19	4,06	3,88	4,25	3,81	4,31
Não-lean	3,1	3,3	3,1	3,5	4	3,1	2,9	3,3	4,1	2,9
Lean >= 4 m.	3,25	3,5	2,75	3	3,75	3,75	3,63	3,75	3,63	4,13
Não-lean >= 4 m.	3	3,33	3,11	3,44	3,89	3	2,78	3,22	4	2,78
Operários e Líderes e Sup.	3,64	3,23	3,32	3,45	4,14	3,64	3,5	3,86	3,77	3,86
t pool. Lean – Não-lean	3,63	4,38	3,38	3,63	3,5	3,63	3,5	4,13	3,75	3,5
t pool. "Lean >= 4m" – "Não-lean >= 4m"	0,0479	0,3948	0,3748	1,0000	0,5543	0,0195	0,0427	0,0039	0,4765	0,0009
	0,5956	0,7444	0,4880	0,3930	0,7077	0,1497	0,1653	0,1341	0,4348	0,0128

	Le possibilii	La comunic	La possibilii	La flessibilit	La possibilii	Lo status/i	La chiarez	Come ti trov
Todos	3,03	3,41	3,34	4,1	3,17	3,59	3,66	4,52
Lean	3,13	3,5	3,19	4,13	3,19	3,81	4,06	4,63
Não-lean	2,8	3,4	3,5	4,1	3	3,3	3,2	4,5
Lean >= 4 m.	3,13	3,13	2,75	4	3,13	3,5	3,88	4,38
Não-lean >= 4 m.	2,78	3,33	3,44	4,11	3	3,22	3,11	4,44
Operários e Líderes e Sup.	2,91	3,23	3,18	4,09	3,05	3,55	3,68	4,55
t pool. Lean – Não-lean	3,38	4	3,88	4	3,63	3,75	3,5	4,38
t pool. “Lean >= 4m” – “Não-lean >= 4m”	0,3782	0,7995	0,5144	0,9496	0,6926	0,2019	0,0112	0,7096
	0,2083	0,6219	0,0962	0,7705	0,8117	0,4331	0,0703	0,8848

Parole che meglio descrivono il Clima Aziendale – Scelta di una o più risposte										
	disteso	confittuale	amichevole	sfiduciato	combattime	di rispetto	di fiducia	collaborativ	teso	stabilità
Todos	24,14%	6,90%	93,10%	0,00%	3,45%	75,86%	44,83%	79,31%	10,34%	37,93%
Lean	18,75%	6,25%	93,75%	0,00%	6,25%	81,25%	43,75%	75,00%	12,50%	62,50%
Não-lean	30,00%	10,00%	100,00%	0,00%	0,00%	80,00%	60,00%	90,00%	10,00%	10,00%
Lean >= 4 m.	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%	75,00%	37,50%	75,00%	0,00%	75,00%
Não-lean >= 4 m.	22,22%	11,11%	100,00%	0,00%	0,00%	77,78%	66,67%	88,89%	11,11%	11,11%
Operários e Líderes e Sup.	22,73%	9,09%	95,45%	0,00%	4,55%	77,27%	45,45%	81,82%	9,09%	36,36%
Lean – Não-lean	25,00%	0,00%	87,50%	0,00%	0,00%	62,50%	50,00%	75,00%	12,50%	37,50%
“Lean >= 4m” – “Não-lean >= 4m”	-0,1125	-0,0375	-0,0625	0,0000	0,0625	0,0125	-0,1625	-0,1500	0,0250	0,5250
	-0,2222	-0,1111	0,0000	0,0000	0,0000	-0,0278	-0,2917	-0,1389	-0,1111	0,6389

	lontananza	di stima rec	disarmonico	instabilità
Todos	0,00%	58,62%	3,45%	13,79%
Lean	0,00%	50,00%	6,25%	12,50%
Não-lean	0,00%	80,00%	0,00%	10,00%
Lean >= 4 m.	0,00%	37,50%	0,00%	12,50%
Não-lean >= 4 m.	0,00%	77,78%	0,00%	11,11%
Operários e Líderes e Sup.	0,00%	59,09%	4,55%	13,64%
Lean – Não-lean	0,00%	62,50%	0,00%	12,50%
“Lean >= 4m” – “Não-lean >= 4m”	0,0000	-0,3000	0,0625	0,0250
	0,0000	-0,4028	0,0000	0,0139

Parole che meglio descrivono la comunicazione tra i lavoratori – Scelta di una o più risposte										
	scarsa	frequente	sufficiente	insufficiente	chiusura	efficace	apertura	dibattito	sincerità	discussione
Todos	6,90%	65,52%	34,48%	13,79%	0,00%	24,14%	75,86%	13,79%	65,52%	10,34%
Lean	6,25%	81,25%	50,00%	0,00%	0,00%	31,25%	87,50%	18,75%	81,25%	18,75%
Não-lean	0,00%	50,00%	20,00%	20,00%	0,00%	20,00%	70,00%	10,00%	50,00%	0,00%
Lean >= 4 m.	12,50%	87,50%	50,00%	0,00%	0,00%	25,00%	87,50%	12,50%	75,00%	0,00%
Não-lean >= 4 m.	0,00%	55,56%	22,22%	22,22%	0,00%	11,11%	66,67%	11,11%	55,56%	0,00%
Operários	0,00%	63,64%	40,91%	9,09%	0,00%	31,82%	81,82%	13,64%	72,73%	13,64%
Líderes e Sup.	25,00%	75,00%	12,50%	25,00%	0,00%	12,50%	62,50%	25,00%	50,00%	0,00%
Lean – Não-lean	0,0625	0,3125	0,3000	-0,2000	0,0000	0,1125	0,1750	0,0875	0,3125	0,1875
“Lean >= 4m” – “Não-lean >= 4m”	0,1250	0,3194	0,2778	-0,2222	0,0000	0,1389	0,2083	0,0139	0,1944	0,0000

	ascolto/dial	utile	difficile	trasparenza	diffidente	disponibilit	allontanars	superflua
Todos	68,97%	55,17%	10,34%	31,03%	0,00%	65,52%	3,45%	0,00%
Lean	75,00%	62,50%	12,50%	43,75%	0,00%	75,00%	0,00%	0,00%
Não-lean	70,00%	60,00%	10,00%	20,00%	0,00%	60,00%	10,00%	0,00%
Lean >= 4 m.	75,00%	37,50%	12,50%	37,50%	0,00%	87,50%	0,00%	0,00%
Não-lean >= 4 m.	66,67%	55,56%	11,11%	22,22%	0,00%	55,56%	11,11%	0,00%
Operários e Líderes e Sup.	72,73%	63,64%	9,09%	36,36%	0,00%	68,18%	0,00%	0,00%
Lean – Não-lean	62,50%	37,50%	12,50%	12,50%	0,00%	62,50%	12,50%	0,00%
“Lean >= 4m” – “Não-lean >= 4m”	0,0500	0,0250	0,0250	0,2375	0,0000	0,1500	-0,1000	0,0000
	0,0833	-0,1806	0,0139	0,1528	0,0000	0,3194	-0,1111	0,0000

Parole che meglio descrivono la comunicazione tra te ed i dirigenti – Scelta di una o più risposte										
	scarsa	frequente	sufficiente	insufficiente	chiusura	efficace	apertura	dibattito	sincera	discussione
Todos	24,14%	41,38%	31,03%	34,48%	0,00%	13,79%	55,17%	13,79%	62,07%	17,24%
Lean	18,75%	50,00%	50,00%	25,00%	0,00%	25,00%	75,00%	18,75%	87,50%	31,25%
Não-lean	30,00%	20,00%	10,00%	60,00%	0,00%	0,00%	40,00%	0,00%	30,00%	0,00%
Lean >= 4 m.	25,00%	37,50%	62,50%	25,00%	0,00%	12,50%	62,50%	0,00%	75,00%	12,50%
Não-lean >= 4 m.	33,33%	22,22%	0,00%	66,67%	0,00%	0,00%	44,44%	0,00%	33,33%	0,00%
Operários	27,27%	31,82%	27,27%	40,91%	0,00%	18,18%	54,55%	13,64%	59,09%	22,73%
Líderes e Sup.	12,50%	75,00%	37,50%	12,50%	0,00%	12,50%	62,50%	25,00%	75,00%	0,00%
Lean – Não-lean	-0,1125	0,3000	0,4000	-0,3500	0,0000	0,2500	0,3500	0,1875	0,5750	0,3125
“Lean >= 4m” – “Não-lean >= 4m”	-0,0833	0,1528	0,6250	-0,4167	0,0000	0,1250	0,1806	0,0000	0,4167	0,1250

	ascolto/dial	utile	difficile	traspareza	diffidente	disponibilit	allontanars	superflua	produttiva	imposizione
Todos	48,28%	44,83%	3,45%	31,03%	0,00%	37,93%	3,45%	0,00%	44,83%	0,00%
Lean	56,25%	62,50%	6,25%	43,75%	0,00%	56,25%	0,00%	0,00%	68,75%	0,00%
Não-lean	30,00%	20,00%	0,00%	10,00%	0,00%	10,00%	10,00%	0,00%	10,00%	0,00%
Lean >= 4 m.	37,50%	37,50%	0,00%	37,50%	0,00%	50,00%	0,00%	0,00%	50,00%	0,00%
Não-lean >= 4 m.	22,22%	22,22%	0,00%	11,11%	0,00%	11,11%	11,11%	0,00%	11,11%	0,00%
Operários e Líderes e Sup.	45,45%	40,91%	4,55%	31,82%	0,00%	31,82%	4,55%	0,00%	40,91%	0,00%
Lean – Não-lean	62,50%	62,50%	0,00%	37,50%	0,00%	50,00%	0,00%	0,00%	62,50%	0,00%
“Lean >= 4m” – “Não-lean >= 4m”	0,2625	0,4250	0,0625	0,3375	0,0000	0,4625	-0,1000	0,0000	0,5875	0,0000
	0,1528	0,1528	0,0000	0,2639	0,0000	0,3889	-0,1111	0,0000	0,3889	0,0000

	sfruttament
Todos	0,00%
Lean	0,00%
Não-lean	0,00%
Lean >= 4 m.	0,00%
Não-lean >= 4 m.	0,00%
Operários Líderes e Sup.	0,00%
Lean – Não-lean	0,00%
“Lean >= 4m” – “Não-lean >= 4m”	0,0000

Il modo in cui è gestito il lavoro... - Domande a Scala Lickert di 1 a 5										
	Stimola il la	Stimola l'ini	Stimola la tu	Valorizza i t	Lascia spazi	Favorisce l'	Favorisce	Ti permette	Riesce a cre	Porta a ricer
Todos	3,86	3,34	3,62	3,10	3,14	3,93	3,76	3,86	3,76	3,38
Lean	4,13	3,63	3,88	3,44	3,19	4,13	3,94	3,94	4,00	3,56
Não-lean	3,80	3,00	3,20	2,40	2,80	3,70	3,70	3,60	3,50	3,20
Lean >= 4 m.	4	3,13	3,25	3,25	2,63	3,5	3,88	3,75	4	3,88
Não-lean >= 4 m.	3,78	3	3	2,33	2,78	3,67	3,56	3,44	3,33	3,11
Operários	3,91	3,32	3,41	2,86	2,95	3,82	3,68	3,68	3,68	3,27
Líderes e Sup.	3,88	3,50	4,25	3,88	3,75	4,38	4,00	4,38	4,00	3,88
t pool. Lean – Não-lean	0,2904	0,1322	0,1559	0,0173	0,3652	0,2801	0,5971	0,3834	0,2124	0,4256
t pool. "Lean >= 4m" – "Não-lean >= 4m"	0,5291	0,7997	0,5956	0,0653	0,7745	0,7275	0,5222	0,5209	0,1760	0,0962

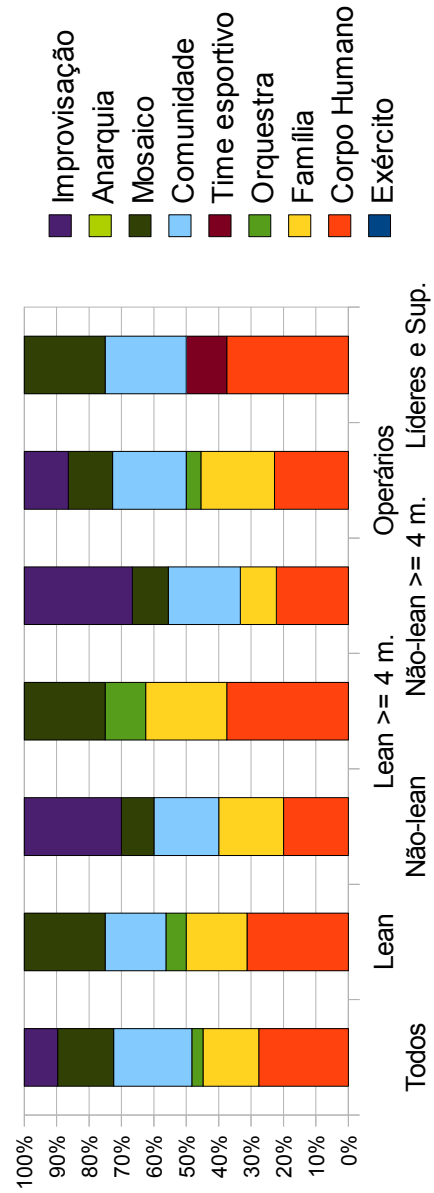
	Le attività e
Todos	2,62
Lean	2,50
Não-lean	3,00
Lean >= 4 m.	2,63
Não-lean >= 4 m.	3
Operários Líderes e Sup.	2,73
t pool. Lean – Não-lean	2,25
t pool. “Lean >= 4m” – “Não-lean >= 4m”	0,2268
	0,3994

Relazioni - Domande a Scala Lickert di 1 a 5									
	Qualità gen	Qualità dell'Qualità delle	Felicità/sod	Soddisfazioi	Livello di	S Livello di			
Todos	4,03	4,21	3,83	3,93	3,17	2,90	2,69		
Lean	4,00	4,06	4,06	4,06	3,13	3,00	2,50		
Não-lean	4,10	4,40	3,50	3,60	3,10	2,70	3,00		
Lean >= 4 m.	3,75	3,75	3,63	3,63	3,13	3,13	2,63		
Não-lean >= 4 m.	4	4,33	3,44	3,56	3,22	2,67	3		
Operários e Líderes e Sup.	4,18	4,41	3,91	3,95	3,00	2,82	2,59		
t pool. Lean – Não-lean	3,63	3,63	3,63	3,88	3,63	3,13	3,00		
t pool. "Lean >= 4m" – "Não-lean >= 4m"	0,7556	0,2725	0,0745	0,1896	0,9536	0,4456	0,2268		
Lean – Não-lean	0,4781	0,1102	0,6204	0,8640	0,8592	0,2390	0,4648		
"Lean >= 4m" – "Não-lean >= 4m"	-0,1000	-0,3375	0,5625	0,4625	0,0250	0,3000	-0,5000		
lean >= 4m"	-0,2500	-0,5833	0,1806	0,0694	-0,0972	0,4583	-0,3750		

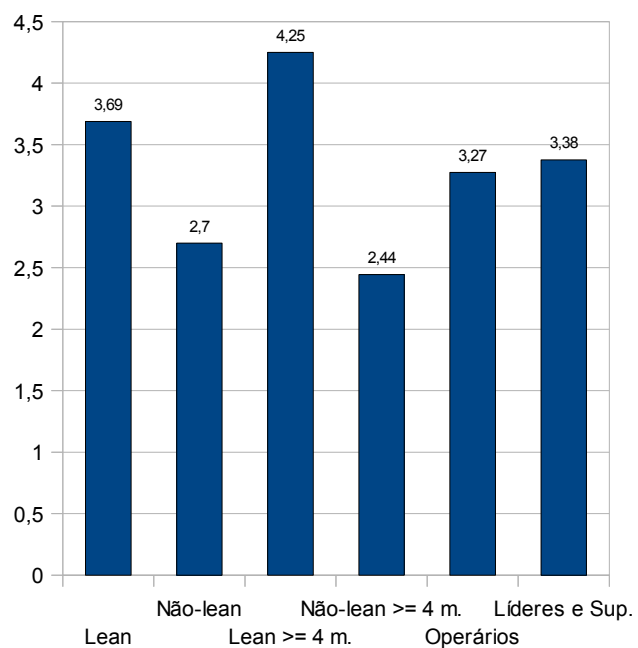
Quando comincia la tua giornata di lavoro di solito il tuo stato d'animo è – Scelta di solo una risposta						
	gioioso	pieno di proannoiato	ripetitivo e iteso	disteso		
Todos	37,93%	24,14%	3,45%	20,69%	0,00%	13,79%
Lean	43,75%	31,25%	0,00%	18,75%	0,00%	6,25%
Não-lean	30,00%	10,00%	10,00%	30,00%	0,00%	20,00%
Lean >= 4 m.	37,50%	25,00%	0,00%	25,00%	0,00%	12,50%
Não-lean >= 4 m.	33,33%	11,11%	11,11%	33,33%	0,00%	11,11%
Operários Líderes e Sup.	36,36%	18,18%	4,55%	22,73%	0,00%	18,18%
Lean – Não-lean	37,50%	50,00%	0,00%	12,50%	0,00%	0,00%
“Lean >= 4m” – “Não-lean >= 4m”	0,1375	0,2125	-0,1000	-0,1125	0,0000	-0,1375
	0,0417	0,1389	-0,1111	-0,0833	0,0000	0,0139

...e di solito si conclude – Scelta di solo una risposta						
	affaticato	msfinito	generalmentel	deluso	teso	disteso
Todos	62,07%	3,45%	31,03%	0,00%	0,00%	3,45%
Lean	62,50%	6,25%	31,25%	0,00%	0,00%	0,00%
Não-lean	70,00%	0,00%	20,00%	0,00%	0,00%	10,00%
Lean >= 4 m.	50,00%	12,50%	37,50%	0,00%	0,00%	0,00%
Não-lean >= 4 m.	66,67%	0,00%	22,22%	0,00%	0,00%	11,11%
Operários e Líderes e Sup.	68,18%	0,00%	27,27%	0,00%	0,00%	4,55%
Lean – Não-lean	37,50%	12,50%	50,00%	0,00%	0,00%	0,00%
“Lean >= 4m” – “Não-lean >= 4m”	-0,0750	0,0625	0,1125	0,0000	0,0000	-0,1000
	-0,1667	0,1250	0,1528	0,0000	0,0000	-0,1111

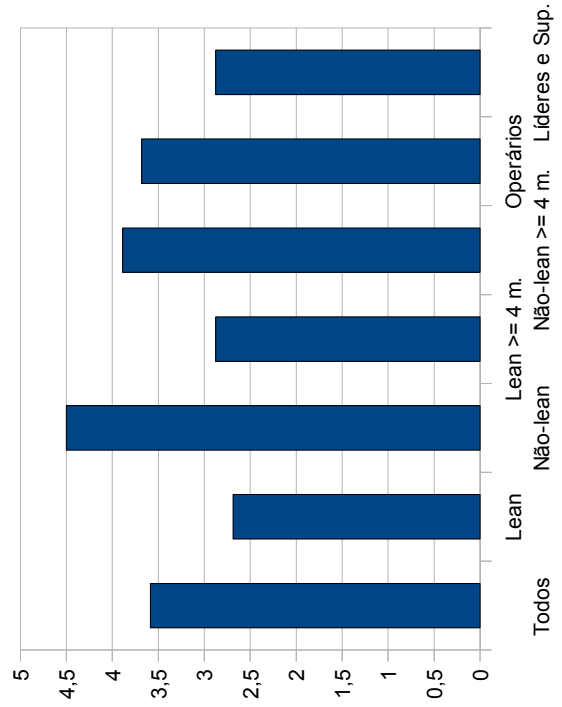
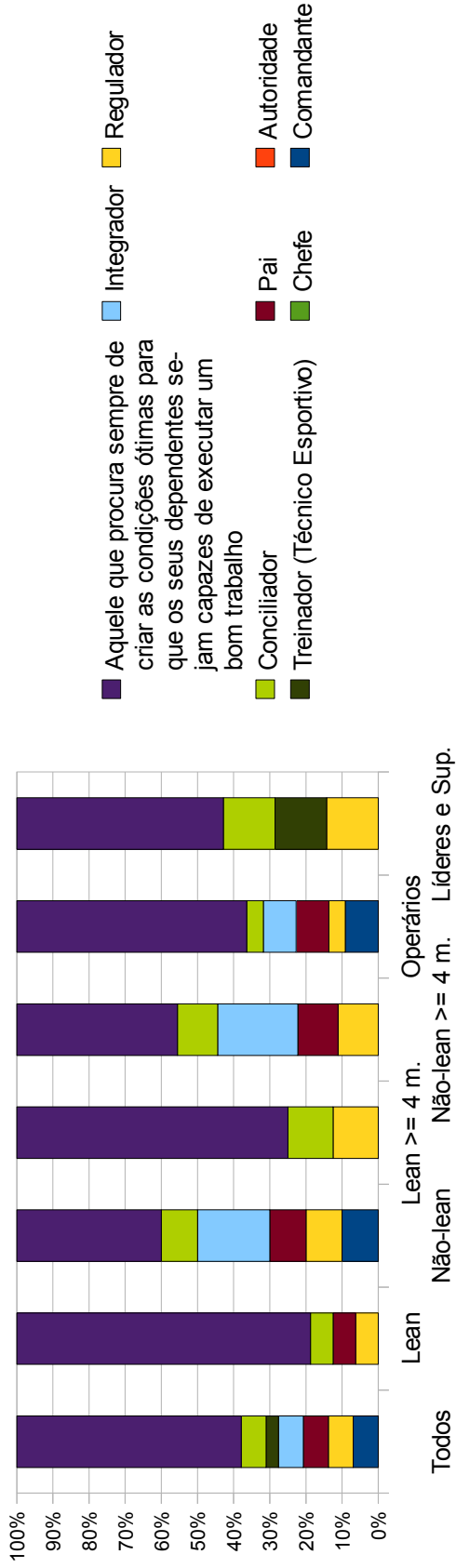
Come vedi oggi l'azienda - Metafore Organizzative – Scelta di solo una risposta										
	Exército	Corpo Hum	Família	Orquestra	Time esport	Comunidade	Mosaico	Anarquia	Improvisação	
Todos	0,00%	27,59%	17,24%	3,45%	0,00%	24,14%	17,24%	0,00%	10,34%	
Lean	0,00%	31,25%	18,75%	6,25%	0,00%	18,75%	25,00%	0,00%	0,00%	
Não-lean	0,00%	20,00%	20,00%	0,00%	0,00%	20,00%	10,00%	0,00%	30,00%	
Lean >= 4 m.	0,00%	37,50%	25,00%	12,50%	0,00%	0,00%	25,00%	0,00%	0,00%	
Não-lean >= 4 m.	0,00%	22,22%	11,11%	0,00%	0,00%	22,22%	11,11%	0,00%	33,33%	
Operários	0,00%	22,73%	22,73%	4,55%	0,00%	22,73%	13,64%	0,00%	13,64%	
Líderes e Sup.	0,00%	37,50%	0,00%	0,00%	12,50%	25,00%	25,00%	0,00%	0,00%	
Lean – Não-lean	0,0000	0,1125	-0,0125	0,0625	0,0000	-0,0125	0,1500	0,0000	-0,3000	
“Lean >= 4m” – “Não-lean >= 4m”	0,0000	0,1528	0,1389	0,1250	0,0000	-0,2222	0,1389	0,0000	-0,3333	



Fator de verticalização	
Todos	3,31
Lean	3,69
Não-lean	2,7
Lean >= 4 m.	4,25
Não-lean >= 4 m.	2,44
Operários	3,27
Líderes e Sup.	3,38



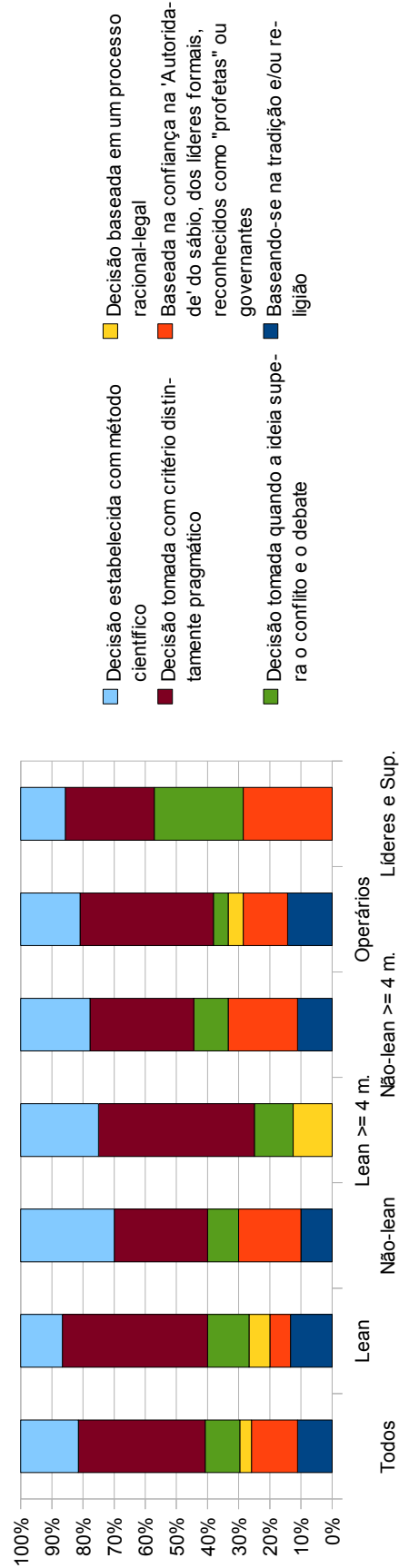
Come vedevi e vedi il ruolo del tuo dirigente diretto nei tuoi confronti – Scelta di solo una risposta									
	Comandant	Autoridade	Regulador	Chefe	Pai	Integrador	Treinador	Conciliador	Aquele que
Todos	6,90%	0,00%	6,90%	0,00%	6,90%	6,90%	3,45%	6,90%	62,07%
Lean	0,00%	0,00%	6,25%	0,00%	6,25%	0,00%	0,00%	6,25%	81,25%
Não-lean	10,00%	0,00%	10,00%	0,00%	10,00%	20,00%	0,00%	10,00%	40,00%
Lean >= 4 m.	0,00%	0,00%	12,50%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	12,50%	75,00%
Não-lean >= 4 m.	0,00%	0,00%	11,11%	0,00%	11,11%	22,22%	0,00%	11,11%	44,44%
Operários	9,09%	0,00%	4,55%	0,00%	9,09%	9,09%	0,00%	4,55%	63,64%
Líderes e Sup.	0,00%	0,00%	12,50%	0,00%	0,00%	0,00%	12,50%	12,50%	50,00%
Lean – Não-lean	-0,1000	0,0000	-0,0375	0,0000	-0,0375	-0,2000	0,0000	-0,0375	0,4125
“Lean >= 4m” – “Não-lean >= 4m”	0,0000	0,0000	0,0139	0,0000	-0,1111	-0,2222	0,0000	0,0139	0,3056



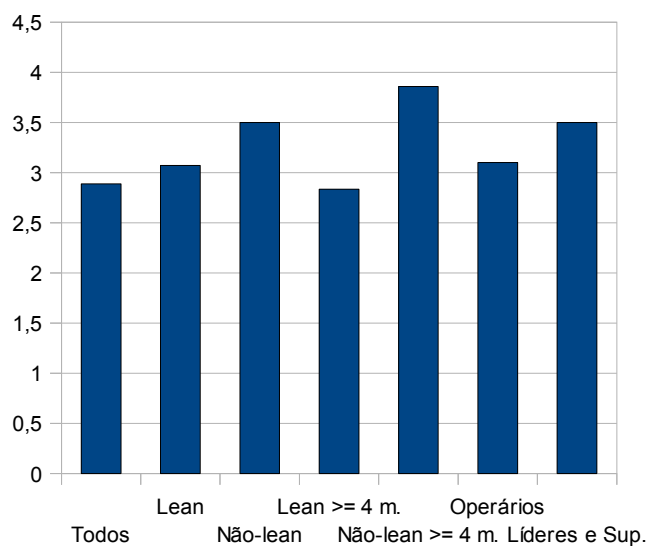
Fator de autoridade	
Todos	3,59
Lean	2,69
Não-lean	4,5
Lean >= 4 m.	2,88
Não-lean >= 4 m.	3,89
Operários	3,68
Líderes e Sup.	2,88

Quale insieme di frasi descrive meglio come sono prese le decisionii nell'azienda – Scelta di solo una risposta

	Baseando-si	Baseada na	Decisão baseada	Decisão tom	Decisão tom	Decisão est
Todos	11,11%	14,81%	3,70%	11,11%	40,74%	18,52%
Lean	14,29%	7,14%	7,14%	14,29%	50,00%	14,29%
Não-lean	12,50%	25,00%	0,00%	12,50%	37,50%	37,50%
Lean >= 4 m.	0,00%	0,00%	16,67%	16,67%	66,67%	33,33%
Não-lean >= 4 m.	14,29%	28,57%	0,00%	14,29%	42,86%	28,57%
Operários	15,00%	15,00%	5,00%	5,00%	45,00%	20,00%
Líderes e Sup.	0,00%	33,33%	0,00%	33,33%	33,33%	16,67%
Lean – Não-lean	0,0179	-0,1786	0,0714	0,0179	0,1250	-0,2321
“Lean >= 4m” – “Não-lean >= 4m”	-0,1429	-0,2857	0,1667	0,0238	0,2381	0,0476

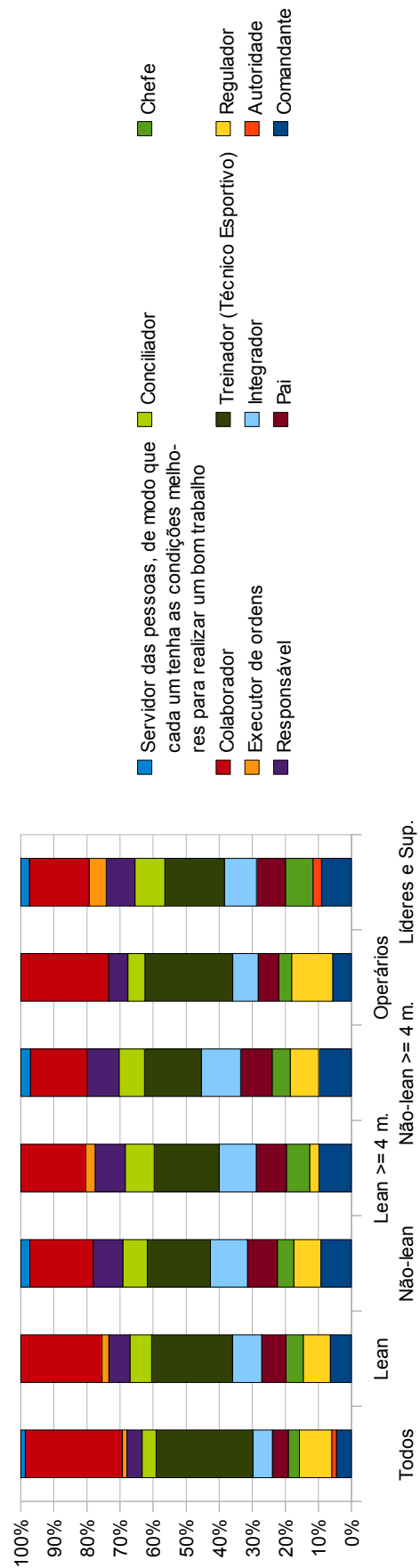


Fator de moralismo-pragmatismo	
Todos	2,89
Lean	3,07
Não-lean	3,5
Lean >= 4 m.	2,83
Não-lean >= 4 m.	3,86
Operários	3,1
Líderes e Sup.	3,5

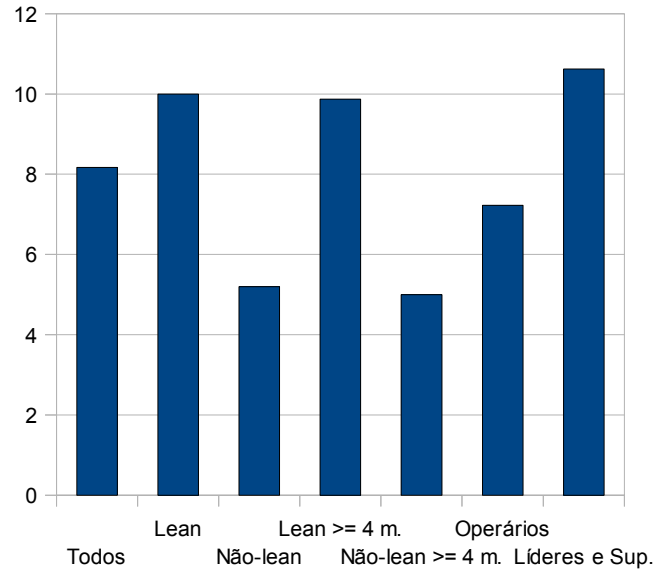


Come descriveresti il tuo ruolo nel gruppo di lavoro – Scelta di una o più risposte										
	Comandant	Autoridade	Regulador	Chefe	Pai	Integrador	Treinador	Conciliador	Responsável	Executor de
Todos	0,00%	0,00%	6,90%	0,00%	3,45%	24,14%	3,45%	17,24%	44,83%	27,59%
Lean	0,00%	0,00%	12,50%	0,00%	6,25%	31,25%	6,25%	25,00%	43,75%	18,75%
Não-lean	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	10,00%	0,00%	0,00%	40,00%	50,00%
Lean >= 4 m.	0,00%	0,00%	12,50%	0,00%	12,50%	25,00%	12,50%	12,50%	62,50%	0,00%
Não-lean >= 4 m.	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	11,11%	0,00%	0,00%	33,33%	44,44%
Operários e Líderes e Sup.	0,00%	0,00%	4,55%	0,00%	0,00%	22,73%	0,00%	18,18%	36,36%	36,36%
Lean – Não-lean	0,00%	0,00%	12,50%	0,00%	12,50%	25,00%	25,00%	12,50%	62,50%	0,00%
“Lean >= 4m” – “Não-lean >= 4m”	0,0000	0,0000	0,1250	0,0000	0,0625	0,2125	0,0625	0,2500	0,0375	-0,3125
	0,0000	0,0000	0,1250	0,0000	0,1250	0,1389	0,1250	0,1250	0,2917	-0,4444

	Colaborado	Servidor das
Todos	65,52%	51,72%
Lean	75,00%	62,50%
Não-lean	60,00%	20,00%
Lean >= 4 m.	62,50%	75,00%
Não-lean >= 4 m.	66,67%	22,22%
Operários Líderes e Sup.	68,18%	36,36%
Lean – Não-lean	50,00%	100,00%
Lean	0,1500	0,4250
“Lean >= 4m” – “Não-lean >= 4m”	-0,0417	0,5278

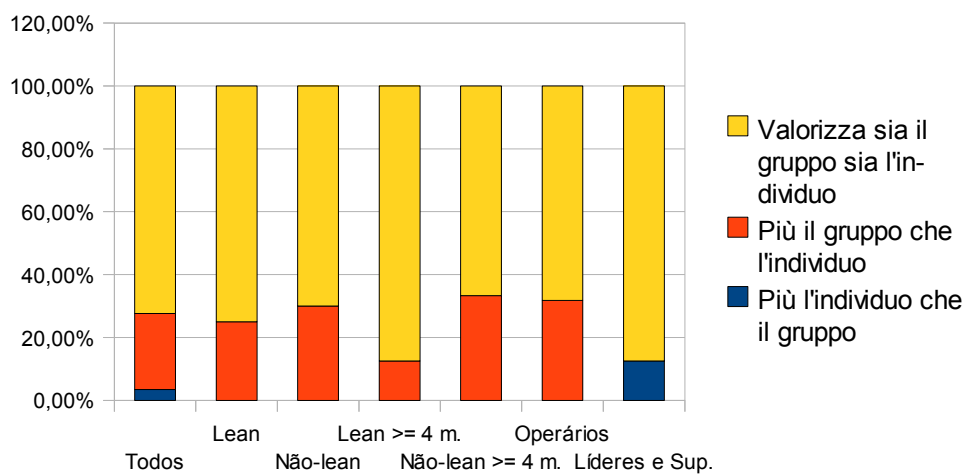


Fator de responsabilização	
Todos	8,17
Lean	10
Não-lean	5,2
Lean >= 4 m.	9,88
Não-lean >= 4 m.	5
Operários	7,23
Líderes e Sup.	10,63



Decisioni - Domande a Scala Lickert di 1 a 5									
	Puoi influen	Puoi influen	Puoi influen	Puoi influen	Le tue neces	I tuoi obbie	Sei accetta		
Todos	3,28	3,28	2,41	2,55	3,03	3,45	4,21		
Lean	3,13	3,13	2,56	2,50	3,19	3,56	4,31		
Não-lean	3,30	3,40	1,80	2,60	2,70	3,30	4,10		
Lean >= 4 m.	3,25	3,5	2,5	2,63	3,13	3,25	4		
Não-lean >= 4 m.	3,33	3,44	1,89	2,78	2,67	3,33	4,11		
Operários	3,27	3,23	2,18	2,50	2,91	3,50	4,36		
Líderes e Sup.	3,38	3,50	3,25	2,88	3,50	3,38	3,75		
t pool. Lean – Não-lean	0,6532	0,4404	0,0682	0,8274	0,1815	0,3670	0,4297		
t pool. “Lean >= 4m” – “Não-lean >= 4m”	0,8323	0,8793	0,1606	0,7861	0,2854	0,7809	0,7405		

Individuo e Gruppo – Scelta di solo una risposta			
	Più l'individuo	Più il gruppo	Valorizza sia
Todos	3,45%	24,14%	72,41%
Lean	0,00%	25,00%	75,00%
Não-lean	0,00%	30,00%	70,00%
Lean >= 4 m.	0,00%	12,50%	87,50%
Não-lean >= 4 m.	0,00%	33,33%	66,67%
Operários	0,00%	31,82%	68,18%
Líderes e Sup.	12,50%	0,00%	87,50%
Lean – Não-lean	0,0000	-0,0500	0,0500
“Lean >= 4m” – “Não-lean >= 4m”	0,0000	-0,2083	0,2083



Parole Chiavi che meglio descrivono il lavoro attuale – Scelta di una o più risposte										
	Motivazione	Regole	Gioia	Noiosità	Tristezza	Libertà	Rispetto	Partecipazione	Autoritarismo	Responsabilità
Todos	55,17%	20,69%	58,62%	3,45%	0,00%	27,59%	51,72%	37,93%	3,45%	79,31%
Lean	68,75%	37,50%	62,50%	0,00%	0,00%	31,25%	62,50%	50,00%	0,00%	93,75%
Não-lean	40,00%	0,00%	50,00%	10,00%	0,00%	30,00%	50,00%	20,00%	10,00%	70,00%
Lean >= 4 m.	62,50%	50,00%	62,50%	0,00%	0,00%	25,00%	50,00%	37,50%	0,00%	100,00%
Não-lean >= 4 m.	33,33%	0,00%	44,44%	11,11%	0,00%	33,33%	44,44%	22,22%	11,11%	66,67%
Operários	50,00%	13,64%	54,55%	0,00%	0,00%	31,82%	59,09%	40,91%	4,55%	77,27%
Líderes e Sup.	75,00%	37,50%	75,00%	12,50%	0,00%	25,00%	37,50%	37,50%	0,00%	87,50%
Lean – Não-lean	0,2875	0,3750	0,1250	-0,1000	0,0000	0,0125	0,1250	0,3000	-0,1000	0,2375
“Lean >= 4m” – “Não-lean >= 4m”	0,2917	0,5000	0,1806	-0,1111	0,0000	-0,0833	0,0556	0,1528	-0,1111	0,3333

	Dialogo	Reciprocità	Fraternità	Exclusão	Coletividade	Individuali	Instabilidade	Lealtà	Solitudine	Informazioi
Todos	37,93%	41,38%	48,28%	0,00%	55,17%	6,90%	3,45%	17,24%	3,45%	0,00%
Lean	50,00%	43,75%	50,00%	0,00%	56,25%	6,25%	0,00%	25,00%	6,25%	0,00%
Não-lean	30,00%	40,00%	50,00%	0,00%	70,00%	10,00%	10,00%	10,00%	0,00%	0,00%
Lean > = 4 m.	37,50%	37,50%	37,50%	0,00%	50,00%	12,50%	0,00%	25,00%	12,50%	0,00%
Não-lean > = 4 m.	33,33%	44,44%	44,44%	0,00%	77,78%	11,11%	11,11%	11,11%	0,00%	0,00%
Operários	40,91%	40,91%	50,00%	0,00%	54,55%	9,09%	0,00%	22,73%	0,00%	0,00%
Líderes e Sup.	37,50%	50,00%	50,00%	0,00%	50,00%	0,00%	12,50%	12,50%	12,50%	0,00%
Lean – Não-lean	0,2000	0,0375	0,0000	0,0000	-0,1375	-0,0375	-0,1000	0,1500	0,0625	0,0000
“Lean > = 4m” – “Não-lean > = 4m”	0,0417	-0,0694	-0,0694	0,0000	-0,2778	0,0139	-0,1111	0,1389	0,1250	0,0000

	Transparência	Fidúcia	Comando	Colaboração	Competição	Valorização
Todos	24,14%	24,14%	3,45%	68,97%	3,45%	27,59%
Lean	43,75%	25,00%	0,00%	81,25%	6,25%	25,00%
Não-lean	0,00%	30,00%	10,00%	70,00%	0,00%	30,00%
Lean >= 4 m.	25,00%	25,00%	0,00%	87,50%	12,50%	25,00%
Não-lean >= 4 m.	0,00%	22,22%	11,11%	66,67%	0,00%	22,22%
Operários e Líderes e Sup.	22,73%	31,82%	4,55%	68,18%	4,55%	22,73%
Lean – Não-lean	37,50%	12,50%	0,00%	75,00%	0,00%	50,00%
“Lean >= 4m” – “Não-lean >= 4m”	0,4375	-0,0500	-0,1000	0,1125	0,0625	-0,0500
	0,2500	0,0278	-0,1111	0,2083	0,1250	0,0278

BIBLIOGRAFIA

- A.A.V.V., *As novas linhas para gerir uma empresa de Economia de Comunhão*, in «Economia de Comunhão, uma nova cultura», n. 28, dezembro 2008.
- A.A.V.V., *Rapporto EdC 2009/2010*, Segreteria Internazionale Economia di Comunione, Roma 2010.
- ARGIOLAS G., *EdC e management un modello di lettura*, in «Impresa Sociale» (Trento), n° 3 (2009).
- BALDARELLI M.G., *Le aziende eticamente orientate, Mission, governance e accountability*, Ed. Clueb, Bologna 2005.
- BELLANCA N. - LIBANORA R. - TESTI E., *Il Polo Lionello come distretto dell'economia civile?*, in «Impresa Sociale» (Trento), n° 3 (2009).
- BRUNI L., *Comunhão e as novas palavras em Economia*, Ed. Cidade Nova, Vargem Grande Paulista 2005.
- BRUNI L. - SMERILI A., *La leggerezza del ferro*, Ed. Vita e Pensiero, Milano 2011.
- , *Sull'arte di gestire le crisi nelle Organizzazioni a Movente Ideale*, in «Impresa Sociale» (Trento), n° 3 (2009).
- BRUNI L. - ZAMAGNI S. (a cura di), *Dizionario di Economia Civile*, Ed. Città Nuova, Roma 2009.
- CERVO A.L. - BERVIAN P.A. - SILVA R., *Metodologia Científica*, Ed. Pearson, São Paulo 2006.
- CRUZ V.A.G., *Metodologia da pesquisa científica*, Ed. Pearson Prentice Hall, São Paulo 2009.
- DAFT R.L., *Organizzazione Aziendale*, Ed. Apogeo, 3. a ed., Milano 2007.
- DIEHL A.A. - TATIM D.C., *Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas*, Ed. Pearson, São Paulo 2004.
- GOLIN E. - PAROLIN G., *Per una impresa a più dimensioni*, Ed. Città Nuova, Roma 2003.
- GRIFFITHS A. - COX T. - KARANIKA M. - KHAN S. - TOMÁS J.M., *Work design and management in the manufacturing sector: development and*

- validation of the Work Organisation Assessment Questionnaire*, in «Occupational and Environmental Medicine», vol 63 (2006).
- LUBICH C., *Economia de Comunhão - História e profecia*, Ed. Cidade Nova, Vargem Grande Paulista 2004.
- , *Messaggio per il convegno sul lavoro*, Roma 2007, disponível em: <<http://www.edc-online.org/br/publicacoes/conferencias-em-congressos/111-convegna/52-messaggio-per-il-convegno-sul-lavoro.html>>, acessado em: 19/01/2011.
- PAROLIN G. – GOLIN E., *Percorsi di cultura e struttura organizzativa nelle imprese di EdC*, in «Impresa Sociale» (Trento), nº 3 (2009).
- SCHEIN E.H., *Cultura Organizacional e Liderança*, Ed. Atlas, São Paulo 2009.
- , *From Brainwashing to Organizational Therapy: A Conceptual and Emprirical Journey in Search of 'Systemic' Health and a General Model of Change Dynamics. A Drama in Five Acts*, in «Organization Studies» (2006), Sage Publications.
- TROCHIM W.M.K., *Research Methods Knowledge Base*, Ed. Atomic Dog Publishing, disponível em: <<http://www.socialresearchmethods.net/kb/>>, acessado em: 15/12/2010.
- WOMACK J.P. - JONES D.T., *A Mentalidade Enxuta nas Empresas: elimine o desperdício e crie riqueza*, Ed. Elsevier, Rio de Janeiro 2004.
- WOMACK J.P. - JONES D.T. - ROOS D., *A Máquina que Mudou o Mundo*, Ed. Elsevier, Rio de Janeiro 2004.

ÍNDICE

Introdução.....	4
Economia de Comunhão e as estruturas de comunhão.....	7
1.1 Breve história.....	7
1.2 A EdC, um modelo de Organização a Movente Ideal.....	10
1.3 Histórico dos estudos realizados sobre a gestão empresarial no âmbito da EdC.....	13
1.4 Pesquisa de campo a atores da proposta da EdC.....	16
Metodologia utilizada.....	16
Critério de Amostragem.....	17
As evidências emersas das entrevistas.....	18
Empreendedores EdC das cidades de Salto e Itu.....	18
A Unità Móveis.....	19
Eco Ar.....	21
Responsável pela Comissão EdC da região de Vargem Grande Paulista.....	23
Análise dos Resultados.....	24
As dinâmicas da Cultura Organizacional, e o relacionamento desta com a Estrutura, Processos e Gestão nas Organizações.....	26
2.1 Cultura Organizacional.....	26
Das Suposições sobre questões de adaptação externa.....	33
Das Suposições sobre questões de adaptação interna.....	35
Das Suposições básicas mais profundas.....	36
2.2 A dinâmica cultural e os seus mecanismos de mudança.....	47
A construção da cultura.....	47
Como os líderes fixam e transmitem a cultura.....	48
2.3 Estrutura Organizacional.....	49
Modelos de Estrutura Organizacionais.....	53
2.4 Relação entre os fatores cultura e estrutura.....	58
Um Framework de Gestão: Pensamento Enxuto (Lean Thinking)	60
3.1 História da Produção em Massa e da Produção enxuta.....	62
3.2 Princípios do Lean Thinking.....	75
Valor.....	76

Fluxo de Valor.....	77
Fluxo.....	78
Puxar.....	79
Perfeição.....	80
Pesquisa qualitativa e quantitativa sobre a adoção do Lean Thinking em uma empresa EdC	81
4.1 Um breve histórico da empresa e algumas de suas características.....	82
Relacionamentos e atuação ética no mercado.....	83
Distinta natureza da mão de obra.....	84
A escolha de adoção do Lean Thinking.....	85
4.2 Abordagem.....	87
4.3 Metodologia.....	88
4.4 As evidências emersas das entrevistas.....	94
Primeiro grupo: Pessoas que participam do planejamento de implantação do Pensamento Enxuto na empresa.....	94
As mudanças nos processos e na estrutura organizacional.....	95
Comunicação.....	98
Liderança.....	99
Estrutura física.....	100
Visão declarada da eficiência e da natureza humana.....	101
Análise das mudanças na eficiência da empresa.....	102
Segundo grupo: Pessoas que não participam do planejamento de implantação do Pensamento Enxuto na empresa.....	104
Evidências emersas da entrevista com os líderes de equipe Lean.....	104
Evidências emersas das entrevistas com os operários da empresa.....	105
Os operários que trabalham nos setores onde os princípios do Lean Thinking foram implementados.....	105
Os operários que trabalham em setores onde os princípios do Lean Thinking ainda não foram implementados.....	107
4.5 As evidências emersas da observação discreta.....	109
Setor que implementava as práticas e princípios do Pensamento Enxuto	109
Setor que não implementava as práticas e princípios do Pensamento Enxuto.....	112

Observações em ambos os setores.....	114
4.6 As evidências emersas do questionário.....	114
Critérios utilizados na análise dos dados.....	114
Método de Análise.....	116
Os resultados obtidos.....	118
Avaliação do trabalho.....	118
Relacionamentos interpessoais e aspectos pessoais.....	120
1. O clima empresarial.....	120
2. Comunicação entre os trabalhadores.....	121
3. Comunicação entre a pessoa e os seus dirigentes.....	122
4. Avaliação dos relacionamentos.....	123
5. Humor ao início e no fim da jornada de trabalho.....	125
Suposições culturais.....	125
1. Como as pessoas vêem a empresa.....	125
2. Como as pessoas vêem o papel do dirigente direto em relação a elas	127
3. Como as pessoas percebem o como são realizadas as decisões dentro da empresa.....	129
4. Como as pessoas vêem o papel que exercem no grupo de trabalho	132
Avaliação da Empresa.....	134
1. O modo como é gerido o trabalho.....	134
2. Decisões.....	134
3. Indivíduo ou Grupo.....	135
4. Palavras-chave que descrevem melhor o trabalho atual.....	135
Análise dos resultados e Discussões.....	137
5.1 Relacionados às teorias sobre a cultura empresarial e sua dinâmica, na compreensão das OMI.....	137
5.2 Relacionados ao estudo de caso.....	141
5.3 Os mecanismos de fixação e transmissão cultural de Schein.....	146
Conclusão.....	150
Apêndice 1.....	153
Linhas para gerir uma empresa de Economia de Comunhão.....	153
1.As novas linhas para gerir uma empresa de Economia de Comunhão...	153

Apêndice 2.....	158
Elenco de temas das Entrevistas Semiestruturadas realizadas para o Capítulo primeiro.....	158
1. Elenco das entrevistas aos empresários relativos ao Grupo de amostragem A.....	158
2. Elenco das entrevistas aos empresários relativos ao Grupo de amostragem B.....	159
3. Elenco da entrevista realizada para o membro da Comissão EdC.....	159
Apêndice 3.....	164
Elenco de temas das Entrevistas Semiestruturadas realizadas para o Capítulo quarto.....	164
1. Elenco de temas das entrevistas às pessoas que participam do planeamento de implantação do Pensamento Enxuto na empresa.....	164
2. Elenco de temas das entrevistas às pessoas que não participam do planeamento de implantação do Pensamento Enxuto na empresa.....	164
Apêndice 4.....	165
Questionário Aplicado na empresa investigada.....	165
1.Dati personali.....	165
2.Il Lavoro (Work Organisation Assessment- WOA).....	166
3.Organizzazione.....	168
3.1 Le parole che meglio descrivono il Clima Aziendale.....	168
3.2 Il modo in cui è gestito il lavoro.....	170
3.3 Dai una valutazione ai seguenti aspetti.....	170
4.Come vedi oggi l'azienda - Metafore Organizzative.....	171
5.Rapporti umani.....	172
6.Parole Chiave che meglio descrivono l'attuale lavoro.....	175
7.Cambiamento nella qualità dei rapporti.....	176
Apêndice 5.....	177
Resultados da análise dos dados do questionário.....	177
Bibliografia.....	209
Índice.....	210



Processos, Management, Estrutura e Cultura Organizacionais em uma Organização a Movente Ideal

by [Carlos Henrique Iazzetti Santos](#) is licensed under a [Creative Commons Attribution 3.0 Unported License](#).

Permissions beyond the scope of this license may be available at <http://carlosiazzetti.blogspot.com/>.