

A CULTURA ORGANIZACIONAL E O PROCESSO PRODUTIVO: UM ESTUDO EMPIRICO NO RAMO AUTOMOBILISTICO

Cristiane Gudin de Souza¹, Edna Maria Querido de Oliveira Chamon², Marco Antonio Chamon³, Rosana Fonseca⁴

¹Unitau/Departamento Economia, Contabilidade e Administração, Avenida Vereador Rafael Braga, cristiane.gudin@gmail.com

^{2,3}Unitau/Departamento de Economia, Contabilidade e Administração, Avenida Cidade Jardim, ²edna_chamon@directnet.com.br, ³marco.chamon@gmail.com

⁴Unitau/Departamento de Economia, Contabilidade e Administração, Rua Prof. Eliel de Almeida Martins, ⁴rosana.fonseca@yahoo.com.br

Resumo - Na atualidade, o número de pesquisas realizadas sobre o tema Cultura Organizacional vem aumentando consideravelmente devido à necessidade das empresas de melhor compreender o comportamento humano perante os desafios de negócios. Este trabalho se propõe a realizar um diagnóstico da cultura de uma empresa do setor automobilístico localizada na região do Vale do Paraíba, São Paulo, frente às suas rotinas de implementação do processo de manufatura enxuta. Esse diagnóstico lança mão de técnicas quantitativas, baseadas na coleta de dados por meio de questionários, para caracterizar a empresa em dimensões culturais, seguindo a linha desenvolvida por Geert Hofstede, bem como da utilização de técnicas qualitativas, mediante a análise de conteúdo de entrevistas realizadas com indivíduos dessa organização. Os estudos apresentados são parte de uma pesquisa em andamento e representam as análises preliminares dos dados recolhidos a partir de cento e vinte e seis questionários e doze entrevistas.

Palavras-chaves: Cultura Organizacional, Mudança de processo, Indústria automobilística.

Área do Conhecimento: Ciências Sociais Aplicadas - Administração

Introdução

A discussão sobre os aspectos da cultura no ambiente das organizações tem obtido grande destaque e relevância devido à necessidade das empresas de ampliar seu conhecimento e, conseqüentemente, sua capacidade de controle sobre os diferentes aspectos de seu comportamento organizacional.

As empresas vêm buscando obter esse conhecimento mediante a utilização de várias técnicas para, então, obter respostas sobre o comportamento dos grupos em diferentes situações e sobre as alternativas de direcionar esse comportamento quando isto parecer necessário.

O conceito de cultura organizacional foi massificado na década de 1980, a princípio foi considerado um modismo, porém, está completamente incorporado ao cotidiano das organizações, segundo os estudos de Freitas (2002).

Sendo que, essa necessidade foi gerada devido a incerteza do mercado, percebida pelas organizações norte-americanas, mediante as inovações tecnológicas e também as mudanças políticas e sociais, geradas principalmente pela influência das empresas japonesas. Barbosa (2002) afirma que esse cenário conduziu a idéia de que a cultura pode auxiliar as organizações na obtenção de melhores resultados.

Vários antropólogos nesse período definiram o conceito de cultura organizacional, porém a definição mais conhecida de todos foi a de Edgard Schein (2004, p. 17):

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

Portanto, as organizações tentam conscientemente construir um sistema que, mediante suas atividades, possam moldar os pensamentos e induzir o comportamento dos indivíduos que constituem a empresa, conforme os estudos de Freitas (2002).

No intuito de diagnosticar a relação da cultura organizacional com as práticas do cotidiano, este estudo ocorre no cenário de implementação de um novo processo produtivo, chamado de manufatura enxuta.

Esse processo produtivo surgiu na indústria japonesa e apresenta-se como uma maneira mais ordenada de se produzir, mediante a melhor adequação dos processos e recursos, bem como dos indivíduos no decorrer das atividades produtivas.

Portanto, trata-se não apenas de uma mudança de práticas, mas de novas condutas e atitudes dentro da organização.

Material e Métodos

Para a realização de um diagnóstico sobre a cultura organizacional, foi utilizado o questionário desenvolvido por Geert Hofstede.

Esse questionário foi utilizado em uma pesquisa realizada por Hofstede em vinte unidades de uma mesma organização.

As informações quantitativas sobre a cultura das vinte unidades demonstraram diferenças entre si e essas diferenças puderam ser explicadas mediante o estabelecimento de seis dimensões ou fatores.

As diferenças culturais foram baseadas nas percepções dos empregados quanto às práticas das unidades.

Esse questionário é composto por 50 questões divididas em três conjuntos: 1) 36 questões relativas à percepção dos funcionários sobre a cultura da empresa; 2) 7 questões relativas às características do funcionário típico da empresa; 3) 7 questões relativas a dados pessoais do respondente.

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

Cada questão é composta por duas afirmações opostas, sendo uma à direita e outra à esquerda.

Segue um exemplo de uma das 36 questões sobre cultura organizacional:

As pessoas se esforçam o máximo no que fazem		As pessoas fazem o suficiente para realizar seu trabalho
--	--	--

As questões são apresentadas na forma fechada, para uma escolha a partir de uma escala de Likert de 5 pontos. As 36 questões sobre cultura organizacional foram construídas de modo a obter informações sobre as seis dimensões da cultura organizacional identificadas por Hofstede e colaboradores (1990). A distribuição das questões se fez da seguinte forma:

Cada conjunto de questões é somado para se obter um escore geral para a dimensão correspondente, e a média sobre todos os questionários é calculada. Em seguida essa média é referida a uma escala de 0 a 100, para posicionar a empresa em cada uma das seis dimensões. Deve-se notar que esse posicionamento é absoluto, em relação aos extremos teóricos da escala, isto é, em relação a uma empresa fictícia ideal que tivesse respondido a todas as questões do questionário em um dos extremos da escala de Likert.

As dimensões culturais desenvolvidas por Hofstede (1991) são:

Dimensão 1 – Orientação para resultados X Orientação para processos

Dimensão 2 – Orientação para o trabalho X Orientação para pessoas

Dimensão 3 – Orientação Profissional X Orientação Paroquial

Dimensão 4 – Sistemas Fechados X Sistemas Abertos

Dimensão 5 - Controle Rígido X Controle Fraco

Dimensão 6 – Pragmático X Normativo

A Dimensão 1, opõe uma preocupação com os meios (orientação para processos) a uma preocupação com os objetivos da organização (orientação para resultados).

A Dimensão 2, opõe uma cultura orientada para o bem estar dos empregados (orientação para as pessoas) a uma preocupação com o trabalho, ou seja, ocorre uma forma de pressão para a realização das tarefas (orientação para o trabalho).

Na Dimensão 3, opõe uma cultura que os empregados se identificam com os valores da companhia à outra percepção que os empregados se identificam com o tipo de trabalho.

A Dimensão 4, opõe sistemas abertos (abertura a novos empregados) a sistemas fechados (dificuldade na integração de novos membros).

Na Dimensão 5, opõe o controle rígido (preocupação com custos, pontualidade, entre outros aspectos) a um controle fraco, ou seja, pela percepção dos indivíduos, não há preocupação com itens citados acima.

Na última dimensão, aborda-se a questão da preocupação com o cliente. As unidades pragmáticas preocupam-se muito mais com o mercado opondo-se as normativas que buscam o cumprimento de regras invioláveis.

Assim sendo, esse trabalho foi realizada em uma empresa do ramo automobilístico, localizada na região do Vale do Paraíba, no estado de São Paulo.

Uma amostra aleatória de 126 empregados foi selecionada para o processo de diagnóstico da cultura organizacional.

Os questionários foram distribuídos em vários níveis hierárquicos, ou seja, gerentes, supervisores, líderes de equipe e membros da equipe participaram da pesquisa.

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

Resultados

Nesse trabalho apenas serão apresentadas as duas primeiras dimensões, sendo que também serão brevemente exploradas as análises de conteúdo das entrevistas realizadas com foco nas atividades do processo produtivo.

Uma amostra aleatória de 126 empregados foi selecionada para esta pesquisa.

As tabelas e figuras a seguir mostram os resultados obtidos das duas primeiras dimensões da cultura organizacional. Em todos os casos, a média foi calculada desconsiderando-se as não-respostas.

Considerando-se que existem 9 questões avaliando essa dimensão, os totais das respostas podem variar de 9 (todas as questões respondidas 1 na escala de Likert) até 45 (todas as questões respondidas 5 na escala de Likert), que representam os extremos dessa primeira dimensão. A Tabela 1 indica a distribuição de respostas pela amostra estudada. O histograma dessa distribuição está indicado na Figura 1.

Tabela 1- Distribuição de respostas para a Dimensão 1

Menos de 16	7
De 16 a 19	31
De 20 a 23	39
De 24 a 27	30
De 28 a 31	12
Mais de 31	4

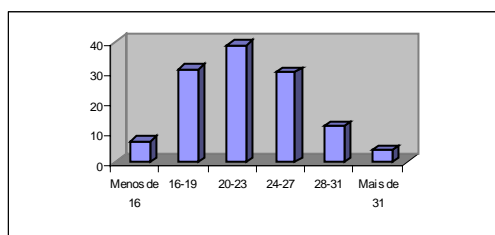


Figura 1- Histograma dimensão cultural 1

A média para as respostas nessa dimensão é de 22,06. Reportada a uma escala de 0 a 100, essa média representa um valor de 36 pontos. Nessa nova escala temos:

0 – empresa totalmente orientada a resultados
100 – empresa totalmente orientada a processos

Assim, como a empresa obteve 36 pontos, isso a classifica entre as empresas orientadas a resultados.

Esse resultado da pesquisa demonstra o quanto os empregados sentem-se confortáveis em situações de desafios, mesmo que se encontrem fora de sua zona de conforto e que para obter o resultado esperado necessitem despende de grande esforço pessoal.

Sendo que, de acordo com a percepção dos empregados, no processo de entrevista e de acordo com a análise de conteúdo, desde sua origem, essa empresa busca a obtenção constante de seus resultados corporativos.

Pode também ser observado que vários empregados reforçam a busca pelo objetivo de quantidade de carros produzidos no final da linha, principalmente com as práticas do processo produtivo anterior, que tinha as ações focadas nos objetivos exclusivos de produção.

É ressaltada a necessidade de constantemente os empregados estarem preparados para as mudanças, pois o ambiente é de grande mutação.

Além disso, também existe um processo de monitoramento das realizações dos times, no qual os indivíduos têm as suas avaliações de desempenho, baseadas na obtenção dos resultados de suas áreas ou times.

Considerando-se o mesmo número de questões, como na primeira dimensão, tem-se a indicação dos resultados na Tabela 2. O histograma dessa distribuição está indicado na Figura 2.

Tabela 2- Distribuição de respostas para a Dimensão 2

Menos de 20	8
De 20 a 24	19
De 25 a 29	31
De 30 a 34	38
De 35 a 39	16
Mais de 39	5

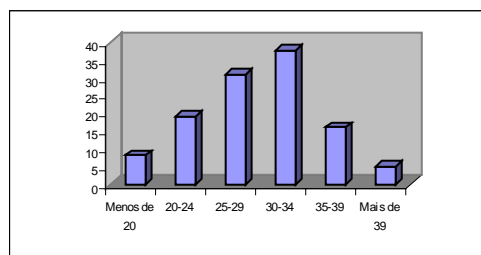


Figura 2- Histograma dimensão cultural 2

A média para as respostas nessa dimensão é de 29,21. Reportada a uma escala de 0 a 100, essa média representa um valor de 56 pontos. Nessa nova escala temos:

0 – empresa totalmente orientada à tarefa
100 – empresa totalmente orientada a pessoas

Uma vez que a empresa obteve 56 pontos, isso a coloca entre as empresas equilibradas ou neutras, levemente orientadas a pessoas.

Analisando os resultados obtidos, verifica-se que, apesar de a empresa ser focada em resultado, ela possui práticas e políticas que buscam ao mesmo tempo o bem estar de seus colaboradores e a eficiência das tarefas executadas.

Ou seja, pela percepção dos empregados, existe uma preocupação com as pessoas, estes percebem que seus problemas pessoais são tomados em consideração, sendo que a empresa assume responsabilidade pelo bem estar dos empregados, porém, como é uma empresa com grande foco em resultados, impulsionando os mesmos para atingirem os resultados, mediante o estabelecimento de uma certa pressão aos empregados para atingir os objetivos.

Discussão

Mediante os resultados obtidos e de acordo com a percepção dos empregados, devido à cultura da empresa estar direcionada para a obtenção de resultados, após a implementação da manufatura enxuta, esse direcionamento encontra-se ainda mais requisitado.

Essa tendência em atingir metas é algo que se apresenta como uma diretriz, “produzir à qualquer custo”, demonstra ser algo rotineiro no dia-a-dia dos empregados, sendo que, as mudanças são constantes em suas percepções.

Foi também diagnosticado que houve uma mudança na fábrica na maneira de abordar os empregados referentes ao processo de tomada de decisão que fossem interferir nas atividades do grupo.

Com a implementação do novo processo produtivo, a liderança passou a questionar mais os operários quanto às condições do local de trabalho, maneira de executar as atividades e a apresentar de forma mais clara os objetivos e os processos de análise e soluções de problemas, bem como a realizar avaliações de desempenho.

Porém, é muito clara a demonstração de que a organização é muito focada na realização do trabalho, ou seja, no volume de produção, no índice de qualidade entre outros aspectos. Pois busca a competitividade.

Em contrapartida, a preocupação com as condições de trabalho dos empregados e com a segurança, aumentaram, sendo percebido esse aspecto pelos empregados.

Conclusão

A cultura organizacional passou a ser observada como variável estratégica para as organizações, mediante sua importância para a obtenção dos resultados das empresas, sendo tratada como um ativo intangível, pois trata de tornar a empresa mais competitiva para o mercado.

Portanto, busca-se a cultura para moldar a maneira pela qual os empregados pensam e agem dentro das organizações, conforme suas ações estratégicas.

Essa ação também ocorreu com a implementação das novas práticas da manufatura enxuta.

Portanto, a cultura organizacional atualmente está moldando a maneira das pessoas trabalharem dentro da organização focados também nas práticas que o novo sistema necessita para gerar bons resultados.

Essas novas práticas podem ser classificadas como a melhor mensuração dos resultados, a busca pela melhoria contínua dos processos e a “pressão” nos indivíduos pelos atingimento dos resultados.

Dessa forma, pode-se perceber que no sistema produtivo anterior, a cultura não focava esses aspectos, porém, após a implementação, tais aspectos são percebidos como algo pertencente aos valores do grupo.

Referências

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6023** Informação e documentação - Referências - Elaboração. Rio de Janeiro: 2002. 24 p.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 10520** Informação e documentação - Apresentação de citações em documentos. Rio de Janeiro: 2001. 7 p.
- BARBOSA, Lívica. **Cultura e Empresas**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2002.
- FREITAS, Maria Ester. **Cultura Organizacional: Identidade, Sedução e Carisma?**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2002.
- HOFSTEDE, Geert; **Cultura e Organizações – Compreender a nossa programação mental**. 1. ed. Lisboa: Edições Sílabo: 1991.
- HOFSTEDE, G.; NEUIJEN, B; OHAYV, D. D.; SANDERS, G. **Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases**. *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, n. 2, jun. 1990. p. 286-316.
- SCHEIN, Edgar H. **Organizational Culture and Leadership**. 3.ed. California. Jossey-Bass Publishers, 2004.
- WOMACK, J.P; JONES, D.T; ROOS, D. **A máquina que mudou o mundo**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.