



DANIEL RIBEIRO CONDE

**VALORES ORGANIZACIONAIS E PESSOAIS
EM AMBIENTE DE MUDANÇA: UM ESTUDO
DE CASO EM UMA UNIDADE DE UMA
MULTINACIONAL**

LAVRAS - MG

2012

DANIEL RIBEIRO CONDE

**VALORES ORGANIZACIONAIS E PESSOAIS EM AMBIENTE DE
MUDANÇA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA UNIDADE DE UMA
MULTINACIONAL**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Organização, Gestão e Sociedade, para a obtenção do título de Mestre.

Orientadora

Dra. Mônica Carvalho Alves Cappelle

Coorientador

Dr. Luiz Henrique de Barros Vilas Boas

LAVRAS - MG

2012

**Ficha Catalográfica Elaborada pela Divisão de Processos Técnicos da
Biblioteca da UFLA**

Conde, Daniel Ribeiro.

Valores organizacionais e pessoais em ambiente de mudança :
um estudo de caso em uma unidade de uma multinacional / Daniel
Ribeiro Conde. – Lavras : UFLA, 2012.

150 p. : il.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Lavras, 2012.

Orientador: Mônica Carvalho Alves Cappelle.

Bibliografia.

1. Valores organizacionais. 2. Valores pessoais. 3. *Laddering*. 4.
Cultura organizacional. 5. Mudança organizacional. I. Universidade
Federal de Lavras. II. Título.

CDD – 658.406

DANIEL RIBEIRO CONDE

**VALORES ORGANIZACIONAIS E PESSOAIS EM AMBIENTE DE
MUDANÇA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA UNIDADE DE UMA
MULTINACIONAL**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Organização, Gestão e Sociedade, para a obtenção do título de Mestre.

APROVADA em 29 de Fevereiro de 2012.

Dr. Luiz Henrique de Barros Vilas Boas	UNIFAL
Dra. Maria Cristina Angélico Mendonça	UFLA
Dra. Kely César Martins de Paiva	FACULDADE NOVOS HORIZONTES

Orientadora

Dra. Mônica Carvalho Alves Cappelle

LAVRAS - MG

2012

Aos meus pais, Solange Inácio Ribeiro Conde e Francisco Carlos Chaves Conde,
pelo seu amor e apoio incondicionais.

Ao meu irmão, David Ribeiro Conde, pelo seu bom humor, ternura e amizade
verdadeira.

À minha namorada, Moísa Chaves Figueiredo, pelo companheirismo,
compreensão e carinho... e por me fazer amar e sentir “amado”.

DEDICO

AGRADECIMENTOS

A Deus.

À Universidade Federal de Lavras, ao Departamento de Administração e Economia da UFLA e ao Programa de Pós-Graduação em Administração da UFLA, que deram o suporte fundamental para o cumprimento dessa etapa.

À FAPEMIG, pelo apoio financeiro nestes dois anos de estudo, possibilitando a conclusão deste trabalho.

Aos amigos da turma de mestrado 2010, pelas alegrias, sofrimentos e conhecimentos compartilhados.

À professora Mônica Carvalho Alves Cappelle, por, mais uma vez, acreditar em minha capacidade e por compartilhar comigo seus conhecimentos e sua experiência acadêmica.

Ao professor Luiz Henrique de Barros Vilas Boas, pelo apoio, confiança e profissionalismo, sempre presente no desenvolvimento deste trabalho.

Às professoras Maria Cristina Angélico Mendonça e Kely Cesar Martins de Paiva, integrantes da banca de defesa, pelas valiosas sugestões, críticas e contribuições apresentadas.

Aos professores Flávia Luciana Naves Mafra, Luiz Marcelo Antonialli, Edgard Alencar, Antonio Carlos dos Santos e Mozar José de Brito, pela experiência compartilhada nas disciplinas da pós-graduação.

À Philips do Brasil Ltda., em especial ao Luciano Augusto, que abriu as portas da organização para que esta pesquisa fosse concretizada.

Ao colega Américo Pierangeli Costa, pela sua solicitude em ajudar com os conhecimentos de informática necessários para a realização deste estudo.

Muitas pessoas contribuíram, direta ou indiretamente, para a realização deste trabalho. São amigos guardados do lado esquerdo do peito, que

compartilham comigo o gosto pelo bom humor, pela música e pela vida. A todos eles, o meu muito obrigado!

RESUMO

Este estudo foi realizado com o objetivo de verificar a configuração dos valores organizacionais e pessoais em uma unidade industrial de uma organização multinacional, situada em Varginha, MG, no decorrer da implementação de um processo de mudança organizacional. Assumiu-se a perspectiva do paradigma funcionalista de estudo da cultura organizacional, pela qual a empresa possui uma cultura que pode ser modificada e gerenciada pelos gestores organizacionais. Utilizaram-se os pressupostos teóricos da estrutura circular dos tipos motivacionais de valores pessoais (SCHWARTZ, 1992) e o inventário de perfis de valores organizacionais (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004). Os valores que compõem o escopo organizacional foram analisados mediante pesquisa documental e entrevistas em profundidade. A metodologia se valeu de uma abordagem qualitativa, empregando-se o método de estudo de caso. Após investigar a missão, a visão e a estratégia corporativa, bem como as características fundamentais do programa de mudança organizacional da empresa, foram realizadas entrevistas com o gerente responsável pela coordenação do programa e com 28 membros organizacionais, divididos em dois grupos: 14 do setor administrativo e 14 do setor produtivo. Todas as entrevistas foram submetidas à análise de conteúdo. As entrevistas realizadas com os dois grupos de funcionários da organização foram tratadas pela técnica *laddering*. Trinta e quatro elementos, entre atributos, consequências e valores, foram identificados. As relações entre eles, determinadas pelas escalas/*ladders* de percepção de cada respondente, deram origem à matriz de implicação e ao Mapa Hierárquico de Valores. Os resultados indicam a proeminência dos perfis de valores organizacionais Domínio, Prestígio, Realização e Autonomia, voltados para as dimensões de Abertura à Mudança e Autopromoção. Os valores pessoais contemplaram os tipos motivacionais Autodeterminação, Hedonismo, Realização, Segurança e Benevolência, abrangendo todas as dimensões propostas por Schwartz (1992), quais sejam a Abertura à Mudança, a Autopromoção, a Conservação e a Autotranscendência.

Palavras-chave: Valores organizacionais. Valores pessoais. Cultura organizacional. Mudança organizacional. *Laddering*.

ABSTRACT

This study was conducted with the aim of verifying the configuration of personal and organizational values in the course of implementing an organizational change process in a plant of a multinational organization, located in Varginha - MG. It was assumed the perspective of the functionalist paradigm for the study of organizational culture by which the company has a culture that can be modified and managed by organizational managers. We used the theoretical assumptions of the circular structure of the motivational types of personal values (SCHWARTZ, 1992) and the inventory profiles of organizational values (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004). The values that make up the organizational scope were examined using documentary research and interviews. The methodology drew upon a qualitative approach, using the case study method. After investigating the mission, vision and corporate strategy as well as the fundamental characteristics of organizational change program of the company, interviews were conducted with the manager responsible for coordinating the program and twenty-eight organizational members, divided into two groups: fourteen members of the administrative sector and fourteen members of the productive sector. All interviews were submitted to content analysis. The interviews conducted with the two groups of employees were analyzed by the laddering technique. Thirty-four elements, attributes, consequences and values, were identified. The relations between them, determined by the scales / ladders perception of each respondent, gave rise to an Implication Matrix and a Hierarchal Value Map. The results indicate the prominence of the organizational values profiles Domain, Prestige, Performance and Autonomy, focused on the dimensions of Openness to change and Self-promotion. The personal values contemplated by the motivational types were Self-direction, Hedonism, Achievement, Security and Benevolence, covering all dimensions proposed by Schwartz (1992), namely Openness to change, Self-enhancement, Conservation and Self-transcendence.

Keywords: Organizational values. Personal values. Organizational culture. Organizational change. Laddering technique.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Estrutura circular dos tipos motivacionais.....	39
Figura 2	Fatores do IPVO adaptados à estrutura circular dos tipos motivacionais.....	48
Figura 3	Fases de implementação do programa Simply Philips	66
Figura 4	Conceitos-chave da implementação do Simply Philips	67
Figura 5	Configuração dos valores organizacionais verificados a partir da análise de conteúdo da pesquisa documental.....	79
Figura 6	Configuração dos valores organizacionais verificados a partir da análise de conteúdo da entrevista em profundidade com o gerente do Simply Philips.....	89
Figura 7	Mapa Hierárquico de Valores (ponto de corte = 4)	117
Figura 8	Configuração dos valores organizacionais na unidade industrial da Philips, em Varginha.....	129
Figura 9	Configuração dos valores pessoais na unidade industrial da Philips em Varginha.....	132

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Fatores do IPVO, correspondência com os tipos motivacionais de valores e metas dos valores organizacionais.....	47
Quadro 2	Exemplo de matriz de implicação para as escalas: 4-5-18-19-27; 4-7-15-18-19-34; e 4-7-11-12-15-19-28.....	56
Quadro 3	Mudanças dos paradigmas de comportamento no Simply Philips .	69
Quadro 4	Valores organizacionais divulgados pela Philips, em 2009.....	70
Quadro 5	Valores organizacionais divulgados pela Philips, em 2011.....	71
Quadro 6	Missão, visão e estratégia divulgadas pela Philips, em 2011.	73
Quadro 7	Afirmações sobre os valores organizacionais do fator Domínio	74
Quadro 8	Afirmações sobre os valores organizacionais do fator Realização.	76
Quadro 9	Afirmações sobre os valores organizacionais do fator Prestígio	77
Quadro 10	Afirmações sobre os valores organizacionais do fator Autonomia	78
Quadro 11	Relação dos códigos-resumo extraídos da análise de conteúdo	91
Quadro 12	Relação existente entre os códigos-resumo e as unidades de registro da escala 4-11-14-15-22-33 (escala obtida por meio da transcrição da entrevista EO11).....	112
Quadro 13	Índices de representação das relações com base em diferentes pontos de corte.....	115
Quadro 14	Relação entre os valores organizacionais na perspectiva dos funcionários da organização e os fatores do IPVO de Oliveira e Tamayo (2004)	128
Quadro 15	Relação entre os valores pessoais na perspectiva dos funcionários da organização e os tipos motivacionais de Schwartz (1992).....	131

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	Objetivo geral	15
1.2	Objetivos específicos	15
1.3	Justificativa	16
2	REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1	Cultura organizacional	18
2.2	Perspectiva funcionalista da cultura organizacional.....	21
2.3	O estudo da mudança organizacional.....	24
2.4	<i>Lean manufacturing</i>	27
2.4.1	As formas de desperdício	28
2.4.2	O <i>jidoka</i>	31
2.4.3	O <i>just-in-time</i> (JIT).....	32
2.4.4	O <i>kaizen</i> e o 5S	33
2.5	O estudo dos valores pessoais.....	35
2.6	O estudo dos valores organizacionais	40
3	METODOLOGIA	50
3.1	Natureza e estratégia da investigação.....	50
3.2	Objeto de estudo	51
3.3	Procedimentos de coleta, análise e interpretação de dados	53
3.3.1	A técnica <i>laddering</i>	54
3.3.2	Procedimentos para análise das informações	59
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	62
4.1	O Simply Philips e os valores organizacionais sob a perspectiva gerencial	62
4.1.1	O Simply Philips e os valores organizacionais mediante a pesquisa documental	63
4.1.1.1	O Simply Philips	64
4.1.1.2	Os valores organizacionais da Philips	69
4.1.2	O Simply Philips e os valores organizacionais expostos pelo coordenador do programa na unidade industrial de Varginha ...	80
4.2	Os valores organizacionais e pessoais sob a perspectiva dos funcionários.....	89
4.2.1	A análise de conteúdo e a técnica <i>laddering</i>	90
4.2.2	A matriz de implicação	112
4.2.3	O Mapa Hierárquico de Valores (HVM).....	113
4.3	A configuração de valores na unidade industrial da Philips em Varginha, no decorrer da implementação do Simply Philips.....	126
4.3.1	A configuração dos valores organizacionais	126
4.3.2	A configuração dos valores pessoais	129

5	CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE PESQUISA	134
	REFERÊNCIAS	142
	ANEXOS	148

1 INTRODUÇÃO

Cada vez mais, os gestores organizacionais têm se valido de um planejamento contínuo para implementar ciclos perenes de mudança nos fluxos e estruturas das organizações. Em unidades industriais, a disseminação dessas técnicas e ferramentas, orientadas para a modificação de processos produtivos e comportamento dos trabalhadores envolvidos, é pautada por princípios, oriundos da cultura organizacional japonesa, conhecidos por *lean manufacturing*, ou manufatura enxuta. Estudiosos a respeito do tema argumentam que as necessidades de transformações na “maneira de ser e agir” das organizações fazem parte do cotidiano e do instinto de sobrevivência das mesmas. Muitas organizações passam a incorporar uma ‘recombinação criativa’, que preze por mudanças contínuas mediante a reconfiguração dos elementos organizacionais já existentes. Tais mudanças são orientadas por modificações e adequações de pequena escala, orientadas por uma implementação rápida e que infira menos custos à organização, evitando possíveis perdas e desperdícios (ABRAHAMSON, 2006).

O *lean manufacturing* ganhou extrema notoriedade por sua aplicação nas grandes unidades industriais japonesas, principalmente por meio do Sistema Toyota de Produção (STP). A grande contribuição desse preceito, tendo em vista a linguagem da engenharia industrial, está na eliminação de todo e qualquer tipo de atividade que acarrete em custos desnecessários e não agregue valor ao produto final que será entregue ao cliente e à totalidade do negócio empreitado pela organização (OHNO, 1997). Entretanto, grande parte dos alicerces que embasam a perspectiva de manufatura enxuta tem origem na indústria americana. Conceitos como o controle de qualidade total e os métodos de engenharia industrial constituem técnicas norte-americanas, importadas pelos

japoneses e mescladas a outras técnicas gerenciais, características da cultura nipônica, que originaram a produção flexível (OHNO, 1997).

A implementação dessas mudanças, por envolverem a colaboração de indivíduos pertencentes ao grupo, está diretamente relacionada ao conhecimento dos aspectos inerentes à cultura pertinente à organização (WOOD JÚNIOR, 2000). As definições mais amplas a respeito da acepção do termo cultura tratam-na como uma complexa interação aglutinadora de saberes, crenças e artes, na qual as ideias e as representações constituintes da vida social são indivisíveis e indissolúveis. Assim, caracteriza-se a cultura como um conjunto complexo e multidimensional de todos os elementos que constituem a vida em comum nos grupos sociais (GEERTZ, 1989). Nesse sentido, torna-se plausível o estudo da cultura organizacional, pois as organizações caracterizam-se como grupos sociais. De acordo com Wood Júnior (1999), as pesquisas sobre a natureza cultural dos costumes e tradições do trabalho organizado iniciam-se nas décadas de 1940 e 1950. Entretanto, foi na década de 1980, a partir dos trabalhos delineados por Edgar Schein, que a cultura organizacional tornou-se um tema vastamente abrangido pelos estudos da teoria das organizações (HATCH, 1993).

Nos anos 1980, a cultura organizacional passou a ser vista, por muitos pesquisadores da área, como um ajuntamento de evidências determinado por um conjunto de postulados compartilhados pelos membros da organização, desde gestores executivos até funcionários da base hierárquica. Desse modo, a empresa é considerada um sistema de crenças, valores e normas que constituem modelos de comportamento e de objetivos compartilhados. Essa perspectiva positivista/funcionalista se afirmou de tal maneira que se tornou uma área disciplinar específica, pela qual as organizações são classificadas como possuidoras de uma “cultura” que pode ou não ser eficiente e/ou bem sucedida. Assim, a cultura é diagnosticável, reconhecível, transformada, manipulada, mudada e até inteiramente criada por líderes e gestores, os quais lhe imprimem

valores e símbolos (FREITAS, 1997). Segundo esta corrente, os gerentes podem ser vistos como catalisadores que favorecem a formação de grupos, a cooperação e a colaboração, beneficiando a organização com uma personalidade que permite delinear uma ideologia particular. A “cultura da empresa”, na perspectiva funcionalista, é compreendida como um modo habitual de pensar e de agir que deve ser aprendido e aceito, e que é, mais ou menos, compartilhado por todos os empregados da organização (FREITAS, 1997). Dentre esses aspectos, os valores constituem elemento fundamental na elaboração de perfis organizacionais, uma vez que constituem o núcleo fundamental da cultura (SCHWARTZ; ROS, 1995; TAMAYO, 1998).

Na concepção de outros paradigmas epistemológicos, como o interpretativismo, a utilização do termo cultura, para expressar elementos aglutinadores da vivência e do compartilhamento de objetivos, como algo que pode ser modificado de acordo com o interesse de gestores organizacionais, é insuficiente para caracterizar tradições e costumes de uma determinada coletividade, uma vez que a cultura é abrangida como um conceito muito mais amplo. Entretanto, na análise dos seus elementos, deve-se considerar que o uso de uma palavra, mesmo de maneira ambígua, pode perpetuar-se e tornar-se uma referência em determinados ambientes, como é o caso do âmbito corporativo. Este, para muitas empresas e gestores, é o caso da cultura organizacional. Nesse sentido, o termo cultura é comumente usado para expressar a unificação de valores, imagens e percepções de um grupo de pessoas.

O problema de pesquisa suscitado envolve a seguinte questão: “como se encontram configurados os valores organizacionais e pessoais em uma unidade industrial de uma organização multinacional, durante a implementação de um processo de mudança?” Nesse sentido, para atingir os objetivos desta dissertação, foram realizadas entrevistas em profundidade com funcionários de diferentes setores administrativos da organização e também do ‘chão de fábrica’.

No processo de realização da pesquisa, encontra-se o artigo de Van Rekom, Van Riel e Wierenga (2006) sobre a utilização da *laddering* para a identificação de valores organizacionais e, assim, foram empregadas algumas de suas estratégias. Uma vez que a grande maioria dos estudos a respeito dos valores organizacionais se concentra ou na pesquisa documental ou em trabalhos estatísticos, procurou-se apresentar uma metodologia de abordagem qualitativa, mais próxima das características subjetivas pertinentes à concepção de valores. Foi realizado um estudo de caso em uma organização (Philips) que estava em processo de implementação de um programa de mudança organizacional (Simply Philips).

1.1 Objetivo geral

Objetivou-se, com esta dissertação, verificar a configuração dos valores organizacionais e pessoais em uma unidade industrial da Philips, localizada em Varginha, MG, no decorrer da implementação de um processo de mudança (Programa Simply Philips).

1.2 Objetivos específicos

Para atingir o objetivo geral, optou-se por dividi-lo nos seguintes objetivos específicos:

- a) identificar os valores organizacionais presentes em documentos institucionais e na perspectiva do gerente responsável pela implementação do Programa Simply Philips;
- b) verificar, mediante a utilização da análise de conteúdo e da técnica *laddering*, a configuração dos valores organizacionais e pessoais

no ponto de vista dos agentes organizacionais (funcionários da empresa);

- c) identificar a relação entre as características fundamentais para a implementação do Programa Simply Philips e os valores organizacionais e pessoais deparados sob a perspectiva dos agentes organizacionais;
- d) identificar a relação entre os valores organizacionais e os valores pessoais na composição dos valores que definem o escopo das atividades da unidade industrial da Philips em Varginha.

1.3 Justificativa

O estudo da cultura organizacional é de extrema importância, uma vez que ela “é determinante do desempenho individual, da satisfação no trabalho e da produtividade da empresa” (TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000, p. 220). A cultura organizacional pode ser caracterizada como um conjunto de valores compartilhados por indivíduos pertencentes a um determinado grupo (SCHWARTZ; ROS, 1995) e tais valores, quando permeados pelo predicado organizacional, constituem o núcleo fundamental da cultura organizacional (HOFSTEDE, 1980). Nesse sentido, crê-se que a identificação de valores organizacionais e pessoais, por meio de uma sondagem que tenha em vista a percepção dos funcionários, pode compor uma informação de grande importância para se gerenciar a “cultura organizacional”, bem como a implementação de mudanças que afetem o cotidiano de trabalho dos indivíduos nas organizações, na medida em que pode evidenciar possíveis incongruências entre os valores dos trabalhadores e da organização. Essa perspectiva fundamenta-se na percepção de estudiosos das organizações, na qual a congruência entre os valores organizacionais firmados pelas empresas e os

valores dos seus funcionários caracteriza a base para a implementação exitosa de estratégias voltadas para a mudança de processos organizacionais (BRANSON, 2007; MATILLA, 2008; SEGO; HUI; LAW, 1997).

Acredita-se que a verificação, não só de valores organizacionais, mas também de valores pessoais, possa delinear um panorama mais amplo para a compreensão de alguns aspectos da cultura organizacional à luz do paradigma positivista/funcionalista. Nesse sentido, é importante conhecer a relação existente entre os valores pessoais que orientam a vida de funcionários e valores organizacionais que norteiam as atividades de uma determinada organização. Assim, espera-se que o desenvolvimento de um estudo de natureza qualitativa, que leve em conta as peculiaridades que compõem a estrutura hierárquica dos valores subjetivos, acarrete numa contribuição acadêmica para os estudos organizacionais voltados mais especificamente para a questão dos valores e mais largamente para a temática da cultura. Outra contribuição está na adaptação da técnica *laddering*, proveniente de pesquisas na área de marketing, a estudos organizacionais. Além da contribuição acadêmica, a edificação desta pesquisa presume uma contribuição gerencial para com os gestores organizacionais da empresa/objeto de estudo, uma vez que procura trazer à tona informações relevantes sobre o arranjo organizacional, do ponto de vista dos funcionários entrevistados, no momento em que se desenha um programa de mudança organizacional que depende do engajamento dos indivíduos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico desta dissertação está estruturado em dois assuntos fundamentais: na primeira parte, é realizada uma breve discussão sobre cultura organizacional e sobre a perspectiva funcionalista de estudo desse tema, a partir dos conceitos delineados por Schultz (1994). A partir desse assunto, são abordadas algumas das características do estudo da mudança organizacional, tendo como foco o surgimento, a disseminação e as práticas da manufatura enxuta, ou *lean manufacturing*; na segunda parte, aspectos fundamentais para o estudo dos valores pessoais são apresentados, enfocando principalmente a estrutura circular dos tipos motivacionais de valores, construída por Schwartz (1992). Também são apresentadas algumas das tendências atuais para o estudo dos valores organizacionais, bem como o trabalho de Oliveira e Tamayo (2004), no qual os autores propõem um inventário de perfis de valores organizacionais (IPVO) que estabelece a correspondência entre os valores organizacionais e os valores pessoais da estrutura dos tipos motivacionais de Schwartz (1992).

2.1 Cultura organizacional

De acordo com Tamayo (1999), toda organização cria sua própria cultura e seu próprio clima de trabalho pautada nas crenças, tradições, usos, rituais, rotinas, normas, valores e tabus próprios. Nesse sentido, pode-se inferir que o conceito de cultura é extremamente importante para que se compreenda a mudança e a resistência à mudança no âmbito organizacional. Dentre as várias acepções acerca da cultura organizacional, destaca-se que a mesma “está focada em crenças, valores e significados usados pelos membros de uma organização para compreender como a singularidade organizacional se origina, evolui e opera” (SCHULTZ, 1994, p. 4).

Schultz (1994) assinala a questão da diversidade cultural mediante a apresentação de três diferentes tipologias no debate sobre a questão da cultura organizacional. A primeira delas trata da dicotomia da cultura como metáfora ou como variável. Na percepção da cultura como variável, a mesma é tida como um atributo instrumental. Assim, a cultura pode ser mapeada por meio da utilização de duas escalas de valores: culturas fortes e culturas fracas; culturas eficientes e culturas ineficientes. A segunda tipologia versa sobre três conceitos de manifestação cultural: integração, caracterizada como conceito dominante dentro da teoria; diferenciação e ambiguidade. De acordo com o conceito de integração, a cultura é o elemento que fortalece os laços organizacionais. O conceito de diferenciação enfatiza a falta de consistência entre as manifestações culturais e a falta de consenso entre os membros da organização. Já pelo conceito de ambiguidade afirma-se que mudanças nas condições de trabalho e ambientes turbulentos criam confusão e incerteza entre os membros da organização. A terceira tipologia aborda as perspectivas clássicas dentro da teoria organizacional. Desse modo, categoriza três paradigmas fundamentais no estudo da cultura organizacional: o racionalismo, o funcionalismo e o simbolismo (SCHULTZ, 1994).

O paradigma racionalista provém de uma racionalidade instrumental, cartesiana, pautada no cálculo utilitário. Nele, a cultura é vista como uma ferramenta utilizada para alcançar as metas e objetivos organizacionais. Tida como uma entre inúmeras variáveis da análise organizacional, a cultura pode ser mensurada por meio: de sua direção, no que concerne aos objetivos e fins procurados; de seu impacto, no que diz respeito ao grau com que a cultura é compartilhada e internalizada pelos membros da organização e de sua força, no que tange à coerção e à pressão exercida sobre esses mesmos membros (SCHULTZ, 1994).

A perspectiva funcionalista compreende a organização como um sistema natural e, nesse sentido, assevera que a organização busca a contínua sobrevivência na atmosfera em que se encontra. Para se tornar apta, num ambiente marcado pela competição, as organizações devem adaptar-se às contingências externas e integrar as exigências de seus processos internos. Assim, a organização deve resolver os problemas de adaptação externa e integração interna de seus funcionários, na medida em que os mesmos desenvolvem e aprendem valores e suposições para a resolução desses problemas. Portanto, pode-se apreender que o enfoque funcionalista está nos processos pelos quais valores e suposições são compartilhados entre os indivíduos e os grupos de identidade dentro da organização (SCHULTZ, 1994).

O paradigma simbólico é menos preciso e mais subjetivo em relação às perspectivas racionalista e funcionalista. Assim, Schultz (1994, p. 15) afirma que “a orientação simbólica percebe as organizações como sistemas humanos que expressam padrões de ações simbólicas”. Desse modo, seu foco está na construção social obtida pelo significado de diferentes atitudes interpretadas pelos membros organizacionais. Mais que um diagnóstico, a perspectiva simbólica visa interpretar a cultura organizacional no intuito de compreender os significados e símbolos criados pelos membros das organizações. Ao contrário da perspectiva funcionalista, que apenas não rejeita a existência de subculturas organizacionais, a perspectiva simbólica enxerga a existência de diferentes padrões de interpretação adotados em diferentes situações por diferentes indivíduos, bem como a importância dessas variedades.

De maneira geral, tendo em vista todas as perspectivas de estudo da cultura, pode-se dizer que as fontes culturais provêm das exigências universais do seres humanos. Essas exigências podem configurar-se em três diferentes tipos: o primeiro deles diz respeito às necessidades biológicas inerentes aos organismos individuais; o segundo trata das necessidades sociais relativas à

interação dos indivíduos entre si e o terceiro tipo versa sobre as relações institucionais, no âmbito da sociedade e dos grupos, que regulam o bem-estar dos mesmos (SCHWARTZ, 1994; TAMAYO, 1996). Assim, infere-se que o estudo da cultura deve voltar-se para a compreensão do seu aspecto dinâmico, o modo como a mesma é aprendida repassada adiante e, desse modo, transformada para que ela possa ser concebida como um processo contínuo de formação e mudança presente em todos os aspectos da vida humana. No próximo tópico serão abordadas as premissas da perspectiva funcionalista, uma vez que tal paradigma assevera a possibilidade de gerenciamento da cultura organizacional, objeto de estudo do presente trabalho.

2.2 Perspectiva funcionalista da cultura organizacional

De acordo com Schultz (1994), a perspectiva funcionalista de cultura organizacional está fundamentada nas contribuições de Edgar Schein. A existência funcional da cultura está pautada na sobrevivência como o elemento essencial na compreensão das organizações. Na visão de Schultz (1994), Schein estabelece funções da cultura organizacional que relacionam a adaptação externa à integração interna. Assim, tendo em vista a adaptação e a integração, respectivamente: a missão e estratégia relacionam-se com linguagem comum e categorias conceituais; os objetivos relacionam-se com as fronteiras grupais e os critérios de inclusão e exclusão; os meios relacionam-se com poder e status; a mensuração se relaciona com intimidade, amizade e amor e a correção se relaciona com recompensas e punições e ideologia e religião. Essas “funções culturais são as bases para o processo de aprendizagem-sobrevivência pelo qual gerações de membros organizacionais passam e constituem as áreas onde a cultura organizacional é especialmente visível” (SCHULTZ, 1994, p. 24).

Após especificar as funções culturais, Schultz (1994) afiança que para melhor compreender a cultura organizacional faz-se necessário um significativo grau de abstração para abranger características irracionais inerentes aos sistemas humanos. Assim, propõe três níveis culturais que consistem na forma como os membros da organização percebem, pensam e sentem a cultura da organização em relação à integração interna e à adaptação externa: artefatos, valores e suposições básicas.

Os artefatos são caracterizados como estruturas organizacionais visíveis, porém, difíceis de serem decifradas. Esse nível cultural compreende padrões de comportamento entre os membros da organização que podem ser identificados em cinco categorias analíticas diferentes: manifestações físicas, como a arquitetura e o arranjo interior, o espaço físico e o *design* do escritório, a decoração dos espaços e as vestimentas e presença dos indivíduos; a linguagem, mediante os sons, os modos de falar, as expressões, jargões e slogans da organização; as histórias, provenientes do cotidiano, do acontecimento de eventos-chave e de contos dos “velhos e bons tempos”; a tecnologia referente a materiais, operações e conhecimento e as tradições visíveis, subdivididas em tradições sociais, tradições de liderança e tradições do trabalho.

Os valores são definidos por meio de um ponto de vista compartilhado por uma coletividade que, ao observar conjuntamente o resultado de determinada ação, determina o que é factual e o que é real. Ou seja, “a aprendizagem grupal reflete por último os valores originais de alguém, bem como o senso do que deve ser distinto do que é” (SCHULTZ, 1994, p. 28). Para Schultz (1994), os valores podem ser definidos como premissas interiorizadas, utilizadas pelos membros organizacionais para classificar situações e ações como desejáveis ou indesejáveis.

O último dos três níveis culturais diz respeito às suposições básicas: conjecturas implícitas que norteiam a percepção, o raciocínio e o

comportamento dos indivíduos de uma organização. A padronização das suposições básicas é criada por um paradigma próprio à suposição e que suscita coerência entre artefatos e valores que a princípio, parecem dissociados. Para Schein, existem seis suposições básicas, das quais surgem os paradigmas culturais, que se relacionam: à natureza da realidade e da verdade, à natureza do tempo, à natureza do espaço, à natureza da natureza humana, à natureza da atividade humana e à natureza das relações humanas (SCHULTZ, 1994).

Os três níveis de cultura se relacionam, determinando uma hierarquia dos elementos culturais, encabeçada pelas suposições básicas, uma vez que essas estabelecem um padrão cultural de estratificação da organização. Assim, constrói-se o paradigma cultural, que procura um padrão entre as diferentes suposições de um grupo, ou seja, uma perspectiva coerente, com suposições elementares que se sustentam e que permitem explicar, na base da hierarquia dos níveis culturais, os valores e artefatos, que são de simples identificação, porém, de complexa análise.

A perspectiva funcionalista trata sobre um estudo diagnóstico da cultura organizacional. Desse modo, descreve os passos para a realização da pesquisa empírica em departamentos específicos da organização. Os artefatos e os valores no departamento podem ser identificados a partir de dois pontos de vista: meios e poder e status. Do mesmo modo, são identificadas as suposições básicas entre os membros do departamento por meio da construção de afirmações que definem o comportamento e a “práxis” organizacionais. A suposição básica de maior afirmação entre os indivíduos da organização constitui o núcleo do paradigma cultural do departamento. Esse paradigma é uma rede de relações entre as suposições básicas. Sua análise está pautada nas relações de consistência, inconsistência e ambiguidade entre as suposições básicas e os valores, e nos efeitos dos artefatos em relação aos valores e aos pressupostos básicos. No modelo Funnel (modelo do funil) de Schein utilizam-se dados

referentes à adaptação externa e à integração interna para identificar artefatos e valores que mapeiem suposições básicas dos membros organizacionais. Essas suposições básicas são analisadas a fim de, num ciclo de investigação, explicar a existência dos artefatos e valores. De acordo com Schultz (1994), esse diagnóstico enseja a mudança organizacional, conscientemente planejada, no intuito de preservar a saúde da organização, mediante constante adaptação externa e integração interna da mesma.

2.3 O estudo da mudança organizacional

Assim como na discussão sobre cultura organizacional, não existe um consenso sobre o conceito de mudança organizacional. Nesta dissertação, procurou-se desenvolver um referencial bibliográfico pautado pelo entendimento da cultura organizacional como um aspecto gerenciável pela administração em organizações. Uma ampliação dessa ideia, voltada para a aceção referente aos processos planejados de implementação de mudança em organizações, pressupõe que a mudança organizacional constitui um conjunto de teorias, valores, estratégias e técnicas cientificamente embasadas que têm o intuito de promover a transformação planejada do ambiente de trabalho com o objetivo de elevar o desenvolvimento individual de funcionários e o desempenho organizacional (PORRAS; ROBERTSON, 1992).

Apesar de os estudos sobre mudança organizacional estarem no ápice de seu desenvolvimento e interesse por parte dos pesquisadores, suas origens remetem às décadas de 60 e 70 do século XX (PORRAS; HOFFER, 1986). O desenvolvimento das pesquisas em mudança organizacional levou os pesquisadores a criarem diferentes tipologias para a mudança. Entre essas diferentes tipologias, existe uma dicotomia que caracteriza dois aspectos fundamentais da mudança. O primeiro deles vê a mudança como um processo

inerente ao cotidiano de trabalho da organização e, desse modo, enxerga a mudança como contínua e linear, uma característica incremental que é constante, cumulativa e evolutiva dentro das organizações. Nesse sentido, configura-se como um desenvolvimento linear que envolve alterações na característica dos sistemas, tais como o aumento da eficiência na utilização de recursos, sem romper com os padrões fundamentais para a organização (WOOD JÚNIOR, 2000). O segundo ponto de vista em relação à mudança enxerga-a como uma característica pontual, marcada pela descontinuidade e por alterações radicais, que visa um reenquadramento de pressupostos inerentes ao ambiente organizacional e, também, ao ambiente externo, na maioria das vezes, como resposta a eventos e períodos de desestabilização da organização. Esse tipo de mudança organizacional também pode ser denominado como mudança episódica (WEICK; QUINN, 1999).

A maior parte dos estudiosos das organizações argumenta que a mudança organizacional é um tópico de extrema importância para esse campo de estudo (ABRAHAMSON, 2006; PETTIGREW, 1996; WOOD JÚNIOR, 2000). Entretanto, não existe um consenso em relação ao significado do termo mudança organizacional e em relação à forma como o mesmo deve ser estudado. Assim, Van de Ven e Poole (2005) procura estabelecer os desacordos entre as diferentes visões ontológicas dos estudiosos organizacionais, no que diz respeito ao entendimento da organização: como uma organização de coisas ou como uma organização de processos. Do mesmo modo, procura traçar as querelas epistemológicas na condução da pesquisa mediante a discussão sobre métodos de variáveis e métodos de processo.

De acordo com Van de Ven e Poole (2005), dois métodos podem ser utilizados no estudo da mudança: o primeiro deles é um recorte da realidade organizacional tratado pela identificação de variáveis independentes que denotam a mudança como uma variável dependente de um conjunto de fatores

estatísticos que explicam a mudança. O segundo significado para a mudança organizacional reflete uma abordagem ligada ao processo, pela qual a ordem temporal delinea uma narrativa histórica que revela a mudança na organização. Assim, conjectura-se que o primeiro método citado procura explicar como a mudança é verificada por causas determinadas, com variáveis independentes agindo sobre variáveis dependentes e ocasionando a mudança. Já os métodos de processo tendem a ser mais complexos que os métodos que utilizam ferramentas estatísticas, pois procuram explicar como um evento leva a outro e influencia tais eventos subsequentes a partir de uma narrativa histórica que pode ou não identificar padrões que originam a série de mudanças (POOLE et al., 2000 apud VAN DE VEN; POOLE, 2005).

Partindo do pressuposto da perspectiva funcionalista da cultura organizacional, pela qual a cultura de uma organização é gerenciável, conjuga-se a ideia de que é importante conhecer a relação entre a gama de valores que orientam a vida pessoal de seus funcionários e os valores que orientam a vida da própria organização. Tais verificações são permeadas por uma discussão ética que sugere que alguns colapsos ético-empresariais são marcados pela mudança cultural significativa na organização. Assim, a mudança pode caracterizar-se como um agente que visa ao reforço da cultura que é estabelecida pela gerência, bem como um embate as antigas concepções culturais que podem levar a uma reformulação da própria cultura organizacional (WINES; HAMILTON, 2008). Um dos expoentes da reformulação cultural nas organizações é a implementação de técnicas de *lean manufacturing*. Balizada pelas práticas gerenciais desenvolvidas por especialistas japoneses, a manufatura enxuta prevê uma readequação comportamental dos membros organizacionais a fim de que a organização priorize a redução de desperdícios inerentes aos seus processos produtivos em favor do aumento de sua competitividade no mercado (WOMACK; JONES; ROOS, 1990).

2.4 Lean manufacturing

O conceito de *lean manufacturing*, ou manufatura enxuta, surgiu na obra *The machine that change the world*. Esse livro traz os resultados de uma pesquisa realizada pelo *Massachusetts Institute of Technology*, ou MIT, a respeito do sistema de negócios da Toyota. Sua ênfase está em aspectos importantes para a produção, tais como o desenvolvimento de produtos, o gerenciamento da cadeia de suprimentos, as práticas de relações com os consumidores, as formas de atendimento dos pedidos, desde a matéria-prima até a produção, e o gerenciamento geral da empresa. A publicação desse estudo fez do *lean manufacturing* um dos modelos de gestão mais reconhecidos em todo o mundo. As organizações que procuram alcançar a performance produtiva da Toyota têm por base a implementação das práticas diferenciadas que compõem o TPS (WOMACK; JONES; ROOS, 1990).

O *Toyota Production System* (TPS), ou Sistema Toyota de Produção, está alicerçado no conceito de *jidoka*, ou automação inteligente, do fundador da Toyota, Sakichi Toyoda e também no conceito de *just in time*, ou produção puxada, desenvolvido por Kiichiro Toyoda, sucessor de Sakichi. Com o início da II Grande Guerra Mundial, Kiichiro passou o comando da Toyota para seu primo Eiji Toyoda. Nas mãos de Eiji Toyoda, a produção da Toyota foi colocada sob a responsabilidade de Taiichi Ohno, engenheiro de produção que teve a responsabilidade de sistematizar os conceitos anteriores de *jidoka* e *just in time*, no intuito de aumentar a produtividade industrial da Toyota, que era cerca de oito vezes menor do que a das indústrias norte-americanas (OHNO, 1997).

Para alcançar tais objetivos, Eiji Toyoda e Taiichi Ohno viajaram até os Estados Unidos para conhecer e estudar o modelo de produção em massa, desenvolvido e aplicado pela Ford. Em sua visita pelas fábricas da Ford, Toyoda e Ohno apreenderam que os altos volumes de produção extrapolariam as

demandas fragmentadas e o pequeno mercado para automóveis no Japão. Nessas visitas, os gerentes da Toyota também observaram que muitos dos equipamentos das fábricas produziam grandes quantidades de peças e ocasionavam um acúmulo de estoques intermediários que escondiam defeitos em grande parte dos lotes (OHNO, 1997).

Apesar de utilizar técnicas norte-americanas, como o controle estatístico e a produção em linha de montagem contínua, a Toyota focou suas pretensões na redução de desperdícios. Assim, estabeleceu sua produção conforme as necessidades dos clientes, o que ficou conhecido por produção puxada, ou produção em função da demanda. Para alcançar tal feito, Toyoda e Ohno inspiraram-se no modelo adotado pelos supermercados norte-americanos, nos quais o abastecimento das prateleiras só acontecia após a real necessidade do produto nas mesmas, ou seja, após o esgotamento de cada produto em uma determinada prateleira.

2.4.1 As formas de desperdício

De acordo com Ohno (1997), existe um conjunto de desperdícios (perdas) que, em geral, estão presentes em qualquer processo de produção industrial. São eles: desperdício por superprodução, desperdício por espera, desperdício por transporte, desperdício no próprio processamento, desperdício por estoque, desperdício por movimentação e desperdício por fabricação de produtos defeituosos. Essas sete tipologias de perdas constituem a causa raiz para a reeducação organizacional proposta pelo *lean manufacturing*. Discute-se a seguir a característica de cada um desses desperdícios e, ao fim da seção são apresentadas, abreviadamente, algumas das ferramentas mais importantes do *lean manufacturing* para a redução dos desperdícios aqui discutidos.

Desperdício por superprodução: o desperdício por superprodução pode ser classificado de acordo com os motivos que o suscitam. Se o motivo da superprodução é o excesso de produtos fabricados, temos a superprodução por quantidade. Entretanto, se os produtos chegam a um processo seguinte antes do momento planejado, ocorre a formação de estoques. O aumento do gasto com estocagem, bem como a interrupção da finalização do processo produtivo, acarreta numa superprodução por antecipação. O desperdício por superprodução se origina do excesso de tempo de trabalho na produção, influenciando o preço final do produto, bem como a concepção de investimentos desnecessários e ocultando outras perdas inerentes à continuidade do processo.

Desperdício por espera: o desperdício por espera ocorre num determinado período de tempo de trabalho, no qual nenhuma atividade de produção, inspeção ou transporte é executada. Nesse caso, o produto não é processado, ao passo que espera por outros procedimentos não essenciais ao trabalho produtivo. Um exemplo desse tipo de perda se dá quando algum posto de produção necessita esperar a finalização de atividades em postos anteriores para dar início às suas atividades. Além desse tipo de espera, existe a espera inerente à resolução de defeitos, na medida em que os funcionários devem zelar pelo bom funcionamento das máquinas e parar o seu trabalho junto com as mesmas. Outro aspecto da espera diz respeito ao processamento completo do lote, no qual as peças devem estar prontas concomitantemente, o que nem sempre ocorre. Assim, a diferença entre o tempo de trabalho e o tempo de produção gera improdutividade que, vista como um conjunto de atividades desnecessárias, não agrega valor ao produto final.

Desperdício por transporte: quando da entrega de um determinado produto ao cliente final, apreende-se que, no interior de uma unidade industrial, o transporte de materiais, peças e produto final não agrega valor para o consumidor. Assim, transportes supérfluos dentro da organização acarretam em

maior custo (de se transportar materiais) e perda de tempo (transportando tais materiais). Nesse sentido, o *lean manufacturing* apregoa que todo e qualquer tipo de movimentação inerente à produção deve ser completamente eliminado. Com isso, uma das principais questões para a eliminação desse tipo de desperdício está na modificação e no rearranjo de *layouts* mal organizados que, de maneira desnecessária, demandem grande circulação de matérias e gastos desnecessários com a força de trabalho.

Desperdício no próprio processamento: o desperdício no próprio processamento acontece quando a fábrica deixa de excluir atividades que poderiam ser excluídas do processo sem causar danos ou prejuízos à qualidade do produto final. Assim, todo o processamento que não agregue valor para os clientes finais deve ser descartado. Outro aspecto desse tipo de perda trata-se da subutilização do maquinário envolvido nas diversas etapas de processamento do produto. Desse modo, os meios de produção não são explorados ao máximo no processo de trabalho e acarretam em custos.

Desperdício por estoque: o combate ao desperdício por estoque é uma das bases do *lean manufacturing*, pois, na concepção estratégica da manufatura enxuta, os estoques são custos que não agregam valor, uma vez que o processo de trabalho é interrompido e os meios de produção permanecem em estado latente, enquanto que, em relação aos produtos finais, caracterizam a perda de tempo na venda, aumentando o tempo de circulação. Desse modo, apesar de ajudarem nos momentos de dificuldade na sincronização da produção, os estoques exigem locais para armazenagem, transporte, pessoal especializado para operá-lo e, assim, devem ser reduzidos ao mínimo possível.

Desperdício por movimentação: o desperdício por movimentação advém das movimentações desnecessárias dos operadores no decorrer de suas atividades de trabalho. Estritamente relacionados às perdas advindas do transporte, os desperdícios que envolvem a movimentação também são causados

pela má organização do *layout* de produção, que exigem movimentações dispensáveis, por parte dos operadores, que podem influir não só na produtividade industrial como também na segurança dos trabalhadores que fazem parte do processo produtivo.

Desperdício por fabricação de produto defeituoso: o desperdício por fabricação de produtos defeituosos acarreta em perdas de tempo, trabalho e matéria-prima. Um dos conceitos fundamentais do *lean manufacturing*, o *jidoka* versa sobre a eliminação de desperdícios referentes à qualidade do produto final, tendo em vista a detecção rápida de problemas encontrados no processo produtivo. Essa tratativa, quase instantânea, evita a perda de tempo e a espera característica para a descoberta e a solução de problemas no processo.

As formas de desperdício supracitadas configuram-se como os problemas raízes para a administração gerencial de organizações orientadas pelas premissas do *lean manufacturing*. No intuito de combater as perdas provenientes da produção em escala industrial, a abordagem do *lean manufacturing* trabalha os seus principais pressupostos em cima de dois pilares fundamentais para a implementação autêntica da manufatura enxuta: o *jidoka* e o *just in time*.

2.4.2 O *jidoka*

O conceito de *jidoka* é um dos pilares na constituição do Sistema Toyota de Produção. Sua utilização iniciou-se nas máquinas têxteis da empresa, as quais possuíam dispositivos capazes de reconhecer condições anormais de produção, ou seja, trabalhavam de maneira autônoma, pois não dependiam da supervisão do funcionário na detecção de erros. Quando essas condições eram detectadas, o processo produtivo era interrompido imediatamente, sem a necessidade de intervenção humana. Assim, o *jidoka*, ao tornar visíveis os problemas de

produção, permite a identificação imediata de suas causas. Nesse sentido, pode-se presumir que esse conceito representa a ideia de autonomia, qual seja a automação inteligente, pautada pela complementaridade do trabalho humano. A base para esse preceito está num mecanismo de controle automático denominado *poka-yoke*, cujo funcionamento determina a emissão de um sinal de alerta e/ou a parada automática da máquina em situações de anormalidade na fabricação dos produtos (OHNO, 1997).

Além do mecanismo *poka-yoke*, outro ponto de fundamental importância para a constituição do conceito de *jidoka* está no controle da qualidade. No *lean manufacturing*, o controle de qualidade é determinado pela inspeção na fonte, ou seja, a eliminação da ocorrência de defeitos em sua origem. As inspeções são direcionadas para a totalidade dos produtos e não por amostragem. Aliado à aplicação de mecanismos à prova de falhas (*poka-yoke*), o controle da qualidade propicia a redução do tempo para a justaposição de ações corretivas sobre as anormalidades na produção (OHNO, 1997).

2.4.3 O just-in-time (JIT)

O *just-in-time* é um princípio voltado para a eliminação total dos estoques. Para isso, apregoa que cada posto nas etapas de produção deve receber apenas o que precisar, o quanto precisar e quando precisar. Assim, o conceito presume um sistema de produção puxado, no qual, da provisão final ao início da produção, só é produzido o que for necessário ao processo posterior (OHNO, 1997). Deve-se organizar o *layout* da fábrica a fim de se reduzir o tempo gasto com movimentação e transporte e gerar um fluxo contínuo de produção. Um dos sistemas adotados para essa adequação é o *kanban*. Nele, quadros de sinalização permitem visualizar de forma rápida e prática as necessidades de cada processo, fornecendo informações sobre a coleta, a transferência e a produção de

materiais. Para atender ao fluxo contínuo, a fábrica deve valer-se do nivelamento da produção, a fim de evitar picos e vales no andamento do processo produtivo. O *takt time* prevê essa adequação ao determinar a produtividade a partir da razão entre o tempo disponível para a produção e a demanda do cliente. Para atender ao *takt time* necessário ao fluxo contínuo é imprescindível conceber no processo o conceito de *heijunka*. A partir do *heijunka*, produz-se uma diversidade máxima de produtos, utilizando o mínimo possível da força produtiva. Para isso, as células ou as linhas de montagem são adaptadas para desempenhar diferentes tipos de processo produtivo, no intuito de fabricar diferentes produtos de acordo com a demanda, aproveitando a mão-de-obra existente e o estoque mínimo. Essa readequação constante dos postos de trabalho, que permite a produção intercalada, exige tempos de *setup* (inversão/troca de linha/ célula de montagem) mínimos, nos quais os ajustes sejam rápidos para não atrapalhar o tempo despendido com a produção propriamente dita. Nesse sentido, outra técnica de extrema importância é o *single minute exchange of die* (SMED), o sistema de troca rápida de ferramenta. O SMED possibilita reduzir o tempo de latência dos materiais de produção, uma vez que reduz o tempo no qual os meios de trabalho (máquinas) estão sendo preparados frente ao tempo no qual esses meios estão funcionando (OHNO, 1997).

2.4.4 O *kaizen* e o 5S

Além das ferramentas supracitadas, outras práticas de extrema relevância para o funcionamento do *lean manufacturing* são o *kaizen* e o 5S. O primeiro está relacionado ao processo de aprendizagem referente à melhoria contínua das operações de produção. São melhorias simples feitas pelos operários de produção, no intuito de reduzir as perdas desnecessárias no processo. Essa prática tem o objetivo de desenvolver um trabalho em grupo para

identificar as causas raízes dos problemas, a partir da utilização das ferramentas supracitadas para que os funcionários possam também propor soluções, padronizar processos e acompanhar os resultados para cumprir as metas instituídas (SILVA et al., 2008). O 5S complementa essa perspectiva ao fomentar, entre os membros da organização, a prática de cinco conceitos de origem japonesa, quais sejam: o *seiri*, senso de utilização, pelo qual os indivíduos devem eliminar o que é desnecessário; o *seiton*, senso de arrumação, pelo qual as pessoas devem manter tudo organizado para que as coisas possam ser encontradas com facilidade; o *seiso*, senso de limpeza, pelo qual os indivíduos devem manter o ambiente sempre limpo; o *seiketsu*, senso de saúde e higiene, pelo qual as pessoas devem prezar pelo asseio e pela integridade e o *shitsuke*, senso de autodisciplina, pelo qual as pessoas devem transformar as atitudes corretas em hábitos, tornando o 5S uma filosofia de vida (SILVA et al., 2008). Algumas empresas utilizam a denominação 6S, incorporando o S de segurança ao conceito de 5S. Assim, destaca-se o zelo pela segurança no ambiente de trabalho.

A implementação das técnicas do *lean manufacturing* pressupõe a adequação dos membros organizacionais às características fundamentais dos processos de trabalho pertinentes à cultura organizacional desenvolvida a partir das premissas consagradas pela Toyota (WOMACK; JONES; ROOS, 1990). Nesse sentido, apreende-se que tal adequação requer, por parte de gerentes e demais funcionários, a execução de comportamentos desejáveis. De acordo com Tamayo (2007), o trabalho deve estar articulado com as metas do trabalhador.

Os valores pessoais são considerados como metas motivacionais que expressam alvos que a pessoa quer atingir na sua vida. Os valores, portanto, têm um papel dominante no comportamento do trabalhador e nas suas atitudes e reações no trabalho (TAMAYO, 2007, p. 20).

Por se tratarem de elementos essenciais para a concepção do comportamento dos indivíduos no ambiente organizacional, os valores pessoais configuram-se como um importante aspecto na compreensão da cultura das organizações. Os processos de mudança que envolvem transformações ou reforços substanciais da cultura organizacional devem levar em conta os valores humanos que a compõem (ROS; SCHWARTZ; SURKISS, 1999). Desse modo, são apresentados, nas seções seguintes, aspectos fundamentais para a compreensão do estudo dos valores pessoais e organizacionais.

2.5 O estudo dos valores pessoais

A partir desta seção, parte-se da apresentação dos aspectos culturais, de mudança organizacional e do *lean manufacturing* para tratar sobre a temática dos valores. Os valores humanos têm sido estudados por diferentes campos da ciência. Essa multiplicidade de disciplinas envolvidas suscita diferentes perspectivas para se analisar valores. Assim, existem diversas conceituações a respeito dos valores humanos. Nesse tópico, discute-se sobre a conceituação dada aos valores e, também, é abordada a construção de estruturas hierárquicas de valor que permitiram aos pesquisadores do tema realizarem análises sobre a relação dos valores humanos com as atitudes e o comportamento.

O estudo dos valores remonta ao início do século XX, a partir dos estudos de Thomas & Znaniecki. Porém, a temática tornou-se alvo de pesquisas mais amplas a partir da segunda metade do século passado (ROS; SCHWARTZ; SURKISS, 1999). Um dos primeiros estudiosos a se dedicar ao assunto dos valores humanos foi Kluckhohn. De acordo com o autor, os valores “são uma concepção, explícita ou implícita, distinta de um indivíduo ou característica de um grupo sobre o desejável, o que influencia a seleção de modos, meios e fins de ações disponíveis” (KLUCKHOHN, 1951, p. 389). Essa conceituação

ajudaria, posteriormente, na discussão e na reflexão sobre valores desejáveis e desejados, além de abrir campo para a relação dos valores com aspectos cognitivos, afetivos, motivacionais e avaliativos que seria desenvolvido mais tarde por uma gama de pesquisadores, tais como Kahle (1996), Rokeach (1973), Ros, Schwartz e Surkiss (1999) e Schwartz (1992).

A relação entre valores e comportamento sempre permeou o estudo dos valores humanos, uma vez que o valor, como uma concepção abstrata, torna-se explícito mediante o comportamento. De acordo com Rokeach (1973), os valores podem ser caracterizados como “crenças em que um modo específico de conduta ou estado-final de existência é pessoalmente ou socialmente preferível a um modo ou estado de existência oposto” (ROKEACH, 1973, p. 4). A grande contribuição do autor, nos estudos por ele realizados, está na categorização de duas composições mais amplas concernentes à ideia de valor. A primeira delas diz respeito aos valores terminais, ou seja, valores referentes a um estado final de existência que correspondem às necessidades primordiais dos seres humanos. Os valores terminais subdividem-se em valores pessoais determinados por estados como a felicidade e a autorrealização e valores sociais, marcados por aspectos como a igualdade, a segurança familiar e o patriotismo. Já a segunda categoria de valores, quais sejam os valores instrumentais, refere-se aos meios utilizados pelos seres humanos para alcançarem os fins de sua existência. Assim como os valores terminais, os valores instrumentais subdividem-se em duas categorias: os valores morais, que fazem alusão a sentimentos como a responsabilidade e a honestidade, e as competências condizentes a características como a autorrealização à criatividade (ROKEACH, 1973).

Para Rokeach (1973), a conceituação dos valores humanos deve ser apreendida a partir de cinco pressupostos básicos: (1) as pessoas possuem um número relativamente pequeno de valores; (2) todas as pessoas possuem os mesmos valores e estes se diferenciam apenas em relação à escala de

prioridades; (3) os valores se organizam mediante um sistema próprio; (4) os antecedentes dos valores humanos podem ser aproximados à cultura, à sociedade e à personalidade e (5) as consequências advindas dos valores humanos se manifestam em todos os fenômenos passíveis de investigação e entendimento que sejam valiosos para o estudo de cientistas sociais. Além dessas contribuições, Rokeach (1973) foi responsável pela organização de um avançado instrumento para a mensuração dos valores. O *Rokeach Values System* (RVS) é composto por 36 valores, divididos equitativamente entre a composição de valores terminais e instrumentais, que denotam comportamentos e aspectos morais relativos aos fins da existência humana mediante a utilização de uma escala ordinal na qual o indivíduo distribui, em ordem de importância, os valores terminais e instrumentais em duas listas distintas.

Outro salto nas pesquisas relacionadas aos valores humanos aconteceu com a publicação dos trabalhos de Schwartz. O autor baseou-se nos estudos realizados por Rokeach, entre outros autores, para constituir uma estrutura de valores, na qual tais valores são responsáveis pelo comportamento e atitudes das pessoas. Assim, as pessoas possuem uma ampla estrutura de valores que guiam a sua vida (SCHWARTZ; BILSKY, 1987). O desenvolvimento de sua obra culminou na proposta de uma tipologia universal para a medida dos valores, composta por dez tipos motivacionais, quais sejam: a **autodeterminação**, referente à independência de ação e pensamento individual; a **estimulação**, concernente à novidade e ao desafio; o **hedonismo**, relacionado ao prazer e à gratificação individual; a realização, que diz respeito à busca do sucesso pessoal mediante competências em acordo com as normas sociais; o **poder**, no que tange ao prestígio, à manutenção e à ampliação do status social e o domínio sobre pessoas e recursos; a **segurança**, relacionada à segurança, à harmonia e à estabilidade social, conjugal e própria; a **conformidade**, atrelada a restrições de atitudes e impulsos que podem afligir o próximo ou violar as expectativas e

normas sociais; a tradição, relacionada ao respeito, à aceitação e ao compromisso com ideias e costumes culturais e religiosos; a **benevolência**, referente à preocupação e à preservação do bem-estar do próximo e o **universalismo**, que diz respeito à compreensão, à gratidão, à tolerância e à proteção do bem-estar de todas as pessoas e da natureza (SCHWARTZ, 1992).

A tipologia proposta por Schwartz (1992) presume uma classificação dos dez tipos motivacionais em quatro tipos motivacionais de segunda ordem, quais sejam: (1) a **abertura à mudança**, que abrange **autodeterminação**, **estimulação** e **hedonismo**; (2) a **autopromoção**, que agrupa hedonismo, realização e poder; (3) a **conservação**, que inclui segurança, conformidade e tradição e (4) a autotranscendência, que agrega benevolência e universalismo. Desse modo, o autor delinea uma estrutura circular na qual os dez tipos motivacionais são agrupados num círculo em que: quanto mais próximo um tipo motivacional estiver do outro maior será a compatibilidade entre eles e quanto mais distante um tipo motivacional estiver do outro, maior será o conflito ente eles. Assim, é possível apreender duas dimensões dicótomas: abertura à mudança x conservação e autotranscendência x autopromoção (SCHWARTZ, 1992).

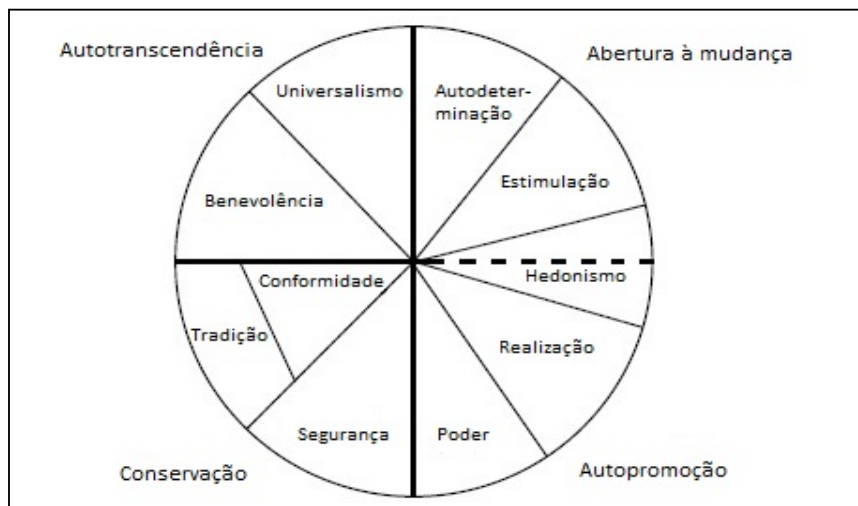


Figura 1 Estrutura circular dos tipos motivacionais

Fonte: Adaptado de Schwartz (1992, p. 45)

O trabalho desenvolvido por Schwartz (1992) abriu portas para inúmeras pesquisas a respeito da relação entre os valores, atitudes e comportamento humanos. A constituição do *Schwartz Values System* (SVS) e sua posterior confirmação por diferentes estudos transculturais corroboram a consistência da teoria elaborada por Schwartz (1992). Nesse sentido, diversos trabalhos vêm sendo publicados no intuito de estender as concepções do estudo dos valores pessoais básicos a valores inerentes a contextos específicos da vida, como o trabalho, o sexo, a família, a religião e, também, as organizações (TAMAYO, 2007).

A seguir citam-se alguns dos estudos que se atentam para a questão dos valores organizacionais com a intenção de apresentar os diferentes tipos de pesquisa que estão sendo desenvolvidos a respeito do tema.

2.6 O estudo dos valores organizacionais

De acordo com Tamayo (1999), a ênfase na cultura em geral e na cultura organizacional em particular é crescente na literatura internacional. A construção de modelos que procuram identificar perfis da cultura nas organizações é uma constante nessa ênfase dado aos estudos sobre cultura. Os valores constituem elemento fundamental na elaboração de tais perfis, uma vez que constituem o núcleo fundamental da cultura (SCHWARTZ; ROS, 1995; TAMAYO, 1998). Para Tamayo (1999), duas abordagens têm sido utilizadas para identificar e avaliar os valores organizacionais. Na primeira estudam-se os valores a partir de documentos oficiais da empresa (relatórios anuais, estatutos, discursos, etc.); já a segunda alternativa clássica para o estudo dos valores organizacionais consiste em utilizar a média dos valores individuais dos membros da organização como estimativa dos valores organizacionais.

De acordo com Sego, Hui e Law (1997), os empregados têm uma visão relativamente clara dos valores que predominam na sua organização. Essa percepção, seja ela correta ou errada, influencia o seu comportamento. Nesse sentido, todo empregado é capaz de identificar valores que predominam na sua organização e até detectar diferenças: entre os valores da sua empresa e os seus valores; entre os valores de distintos setores da empresa ou entre os valores de sua empresa e os valores de outras empresas que ele conhece (TAMAYO, 1999). O estudo da percepção dos valores organizacionais ganhou muita força no Brasil após a construção de escalas e inventários de valores organizacionais que, maneira empírica, ou embasados por teorias de valores culturais e pessoais, abriram novas perspectivas para a compreensão do papel que os valores exercem nas organizações (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004; TAMAYO; GONDIM, 1996; TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000).

Na última década do século XX e na primeira do século XXI, inúmeros estudos, no Brasil e no mundo, têm procurado delinear novas possibilidades para o estudo dos valores organizacionais. Aliados a teorias de diferentes áreas do conhecimento, esses estudos têm buscado demonstrar a importância dos valores no âmbito organizacional. O intuito adiante é demonstrar quais são as vias de estudo que procuram relacionar os valores pessoais e organizacionais com o objetivo de entendê-las à luz dos processos de mudanças organizacionais previamente planejados pela gestão administrativa.

Um dessas tendências trata da influência dos valores organizacionais em relação aos empregados. Cambra-Fierro, Polo-Redondo e Wilson (2008) exploram, em seu artigo, a influência que os valores organizacionais exercem sobre os valores pessoais e o comportamento dos funcionários, não apenas no ambiente de trabalho, mas também fora dele. Os autores afirmam que, muito além do ambiente de trabalho, os valores da organização influenciam valores globais dos indivíduos que nela trabalham, orientando diversos aspectos de suas vidas, tais como o comportamento de compra e a fidelização aos produtos e serviços de uma empresa frente às empresas concorrentes. Assim, os autores argumentam que as organizações devem estar atentas às implicações éticas que o impacto da transmissão de seus valores para seus funcionários ocasiona no ambiente externo (CAMBRA-FIERRO; POLO-REDONDO; WILSON, 2008).

Outro tema de extrema importância trata sobre o modo pelo qual os valores organizacionais são internalizados pelos funcionários de uma organização. Existem divergências entre os diferentes estudos a respeito do tema no que tange à utilização dos termos internalização e alinhamento de valores. Além de tratar sobre a maneira pela qual os funcionários internalizam os valores da organização, ou alinham os seus valores aos da organização, constituem pontos de interesse a dificuldade, a compreensão e a (im)possibilidade, por parte dos empregados, de internalizar ou alinhar tais valores. Em seu artigo, Mattila

(2008) procura identificar as percepções pessoais nos processos de mudança orientados por valores organizacionais. Para tanto, realiza uma análise de conteúdo proveniente de entrevistas com funcionários de todos os níveis hierárquicos de gestão, do topo à base, para identificar como a cultura organizacional determina o papel do indivíduo e suas responsabilidades como um empregado num processo de mudança organizacional (MATTLA, 2008).

No estudo dos valores organizacionais emergem questões sobre a gestão estratégica de projetos mediante uma perspectiva cultural. Nesse sentido, alguns estudos dão atenção a aspectos inerentes à cultura organizacional como forma de gerenciar novas possibilidades de administração no âmbito organizacional (KRISHNAN, 2008; PORRAS; HOFFER, 1986; WINES; HAMILTON, 2009). Em empresas cuja produção é orientada por aspectos do *design* é importante identificar as características culturais, tais como o conjunto de valores gerais dos funcionários, para compreender de que maneira os valores organizacionais que são relacionados ao produto influenciam o *design* e a produção dos mesmos (CALABRETTA; MONTAÑA; IGLESIAS, 2008).

Branson (2008) apresenta um documento, com base num referencial teórico que envolve os campos da cultura e mudança organizacional, da filosofia e da psicologia, no intuito de asseverar que o alinhamento de valores organizacionais constitui não apenas parte importante das estratégias de mudança organizacional, mas sim o alicerce para se alcançar êxito nos processos de implementação da mudança. O documento proposto por Branson (2008) é um modelo que parte da ideia central de (1) missão principal da organização, passando por (2) capacidade de desempenho, (3) indicadores de sucesso, (4) valores operacionais, (5) crenças orientadoras e, por fim, (6) indicadores de desempenho. Desse modo, por meio desses passos e de sua verificação, a administração pode balizar o alinhamento dos funcionários aos valores da organização (BRANSON, 2008).

A importância dos valores organizacionais é colocada não apenas em relação à implementação de novas estratégias e mudança organizacional. Hall (2001) afirma que cultura e valores organizacionais são peças-chaves na constituição de organizações de aprendizagem (*learning organizations*). Em seu artigo, o autor apresenta um quadro relacionando quatro diferentes níveis da gestão do conhecimento e dos valores prioritários para quatro diferentes tipos de organização: (1) organizações hierárquicas de gestão autocráticas; (2) organizações hierárquicas de gestão tradicional; (3) organizações de aprendizagem e (4) organizações de parceria colaborativa. Assim, Hall (2001) delimita a importância dos valores pessoais na constituição de valores organizacionais referentes a diferentes níveis na gestão do conhecimento: (a) conhecimento como dados; (b) conhecimento como informação; (c) conhecimento como compreensão e (d) conhecimento como sabedoria (HALL, 2001).

Um ponto de extrema relevância no que diz respeito aos valores cultivados no âmbito organizacional refere-se à atuação dos líderes em projetos que envolvem a colaboração dos funcionários. O papel dos líderes é importante não só nas organizações de aprendizagem e organizações de estrutura horizontal, mas também em todos os tipos de organização tradicional (WEICK; QUINN, 2009; WOOD JÚNIOR, 2000). Alguns autores designaram o trabalho e a participação dos líderes em projetos orientados para a mudança organizacional por liderança transformacional (ABRAHAMSON, 2006). O líder transformacional é a pessoa que reduz o intervalo de tempo entre a resistência à mudança e a aceitação da mudança de maneira suave, sem coagir funcionários, ao contrário, evidenciando aos mesmos a importância de se operacionalizar novos padrões de comportamento de acordo com os valores que permeiam o trabalho da organização (KRISHNAN, 2002). O artigo de Krishnan (2002) busca relacionar os aspectos inerentes à liderança transformacional com sistemas

de valores pertinentes à organização, aos próprios líderes atuantes nos processos de mudança e aos demais funcionários que nela trabalham. O estudo demonstrou que o sistema de valores instrumentais e terminais de líderes e demais funcionários da organização se relacionam positivamente em relação à liderança transformacional. Tal aspecto evidencia que a liderança transformacional, do ponto de vista dos valores pessoais, caracteriza-se como um aspecto de extrema importância para a adequação do comportamento dos indivíduos aos anseios de mudança planejada pela alta administração (KRISHNAN, 2002).

A identificação dos valores organizacionais é de extrema importância para a compreensão de características culturais que determinam o trabalho e o sucesso das organizações (TAMAYO, 1998). Nesse sentido, acredita-se que a utilização da técnica *laddering* possa auxiliar o desenvolvimento do estudo da cultura organizacional.

A técnica *laddering* é recorrente em pesquisas em marketing e intenta desvendar valores individuais dos consumidores, a partir de sua percepção frente aos atributos de um determinado produto e as consequências provenientes de sua compra e/ou uso. Para tanto, a técnica fundamenta-se no constructo teórico da cadeia de meios e fins, na qual a percepção do entrevistado parte de níveis concretos (atributos) até um nível mais abstrato de percepção (valores), percorrendo escalas, nas quais esses elementos (atributos, consequências e valores) determinam a sua orientação frente ao assunto abordado. Na busca por artigos que trabalham a partir da proposta de adequar o uso da técnica *laddering* aos estudos organizacionais, encontrou-se o trabalho de Van Rekom, Van Riel e Wierenga (2006), no qual os autores procuraram delinear os valores centrais de uma determinada organização a fim de compreender a influência do aspecto motivacional no sucesso de implementações estratégicas e na composição do comportamento de trabalho cotidiano dos funcionários. Para tal, os autores se valeram da técnica *laddering* de entrevista numa primeira etapa do trabalho, a

fim de caracterizar, de maneira qualitativa, os valores centrais que permeavam o trabalho na organização estudada. Num segundo momento, realizaram um *survey* com os funcionários da alta gerência, a fim de detectar a importância dos valores detectados na primeira etapa da pesquisa. Assim, os autores contribuem com uma perspectiva metodológica alternativa para se obter acesso aos valores centrais da organização (VAN REKOM; VAN RIEL; WIERENGA, 2006).

Outros trabalhos sobre a utilização da técnica *laddering* para a composição de pesquisas em estudos organizacionais também se aproximam da concepção do emprego da mesma para a aceção de valores. Bourne e Jenkins (2005) se valeram de uma adaptação da técnica *laddering*, mediante o redirecionamento dos procedimentos para a realização das entrevistas, no intuito de desvendar a relação entre os valores pessoais prioritários de gerentes seniores, identificados por meio da *laddering*, e as interpretações desses mesmos gerentes a respeito dos valores corporativos das organizações na qual trabalham. Assim, os autores focaram tanto nas diferenças como nas complementaridades dos sistemas de valores pessoais.

Rugg et al. (2002) procuraram elencar informações sobre a cultura organizacional por meio do emprego da técnica. Nos estudos de caso realizados para a pesquisa, os autores constaram que o formato recursivo da *laddering* pode ajudar os entrevistados a identificar implicações que eles já conheciam, mas que não eram previamente refletidas em sua riqueza de detalhes. Outro ponto identificado por Rugg et al. (2002) em um dos estudos de caso demonstra que o pesquisador que se vale da utilização da *laddering* pode checar se duas subculturas divergentes, no âmbito de uma organização, refletem diferentes convicções e normas sobre ideias relativas ao mesmo trabalho. Além disso, em outro estudo de caso da pesquisa, foi demonstrado que a técnica permite esclarecer sistematicamente o uso de termos técnicos e subjetivos por parte dos respondentes. Os autores afirmam que a *laddering* sozinha não é suficiente para

esclarecer como opera a cultura organizacional. Entretanto, por se tratar de uma técnica simples, sistemática e flexível, a sua utilização, combinada a outras ferramentas destinadas à compreensão dos aspectos culturais, pode ajudar a compreender elementos que se traduzem em informações de grande relevância para a compreensão da cultura organizacional (RUGG et al., 2002). A fim de se adequar a utilização da *laddering* para a realização de estudos organizacionais, faz-se necessário ajustá-la a um corpo teórico que delimite orientações para a aceção de resultados, no caso desta pesquisa, em relação aos valores organizacionais.

Um dos mais importantes trabalhos realizados no Brasil para a aceção de valores organizacionais foi o inventário de perfis de valores organizacionais (IPVO) delineado por Oliveira e Tamayo (2004). Com o IPVO procurou-se “analisar a relação dos valores organizacionais com os valores pessoais e construir um instrumento para avaliação dos valores organizacionais baseado no conteúdo motivacional dos valores pessoais” (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004, p. 134). De acordo com os autores do IPVO, a convivência natural entre valores pessoais e valores organizacionais justificou a sua tentativa de estudar a relação entre essas duas categorias de valores. Os valores pessoais e os organizacionais são sistemas que podem entrar em confronto, uma vez que os conflitos entre os valores individuais e da coletividade não têm como ser evitados. Entretanto, valores pessoais e organizacionais compartilham várias características inerentes à concepção de valor, tais como os componentes motivacional, cognitivo hierárquico e social (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004). Desse modo, os valores pessoais e organizacionais exercem papéis análogos, na medida em que guiam a vida do indivíduo e da organização, respectivamente.

Oliveira e Tamayo (2004) ainda argumentam que os valores organizacionais ascendem de valores pessoais, pois são por pessoas e, também, para as pessoas, sejam elas clientes internos ou externos. Nesse sentido, os

valores organizacionais se amparam, como uma subcategoria, na estrutura dos sistemas de valores básicos, quais sejam os valores pessoais (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004).

No Quadro 1 apresenta-se a correspondência entre os fatores referentes aos valores organizacionais e os tipos motivacionais de valores. O tipo motivacional segurança foi o único a não realizar correspondências com os fatores de valores organizacionais. Os tipos motivacionais autodeterminação e estimulação; e benevolência e universalismo fizeram correspondência com apenas um dos fatores de valores organizacionais, haja vista sua adjacência na estrutura circular de tipos motivacionais proposta por Schwartz (1992). Já o tipo motivacional poder desdobrou-se em dois fatores de valor nas organizações: o domínio e o prestígio.

Quadro 1 Fatores do IPVO, correspondência com os tipos motivacionais de valores e metas dos valores organizacionais

Fatores IPVO (Oliveira e Tamayo, 2004)	Correspondência Tipos Motivacionais (Schwartz, 1992)	Metas
Autonomia	Autodeterminação Estimulação	Oferecer desafios e variedade no trabalho, estimular a curiosidade, Estimulação a criatividade e a inovação.
Bem-estar	Hedonismo	Promover a satisfação, o bem-estar e a qualidade de vida no trabalho.
Realização	Realização	Valorizar a competência e o sucesso dos trabalhadores.
Domínio	Poder	Obter lucros, ser competitiva e dominar o mercado.
Prestígio	Poder	Ter prestígio, ser conhecida e admirada por todos, oferecer produtos e serviços satisfatórios aos clientes.
Tradição	Tradição	Manter a tradição e respeitar os costumes da organização.
Conformidade	Conformidade	Promover a correção, a cortesia e as boas maneiras no trabalho e o respeito às normas da organização.
Preocupação com a coletividade	Benevolência Universalismo	Promover a justiça e a igualdade na organização, bem como a tolerância, a sinceridade e a honestidade.

Fonte: Adaptado de Oliveira e Tamayo (2004, p. 137)

Na construção do IPVO e adequação do inventário à teoria dos tipos motivacionais de valores proposta por Schwartz (1992), Oliveira e Tamayo (2004) propuseram 48 valores organizacionais e os agruparam em oito fatores distintos. São eles: a autonomia, o bem-estar, a realização, o domínio, o prestígio, a tradição, a conformidade e a preocupação com a coletividade. Os resultados do inventário confirmam a similaridade entre valores organizacionais e valores pessoais, ao passo que os oito fatores do inventário relacionam-se com nove tipos motivacionais da teoria de valores de Schwartz (1992). Na Figura 2 é apresentada uma justaposição dos fatores do inventário de perfis de valores organizacionais frente à estrutura circular, proposta por Schwartz (1992) para definir os tipos motivacionais e determinar a estrutura bidimensional que vai da autotranscendência à autopromoção e da abertura à mudança à conservação, no intuito de evidenciar as peculiaridades pertinentes aos perfis de valores organizacionais.

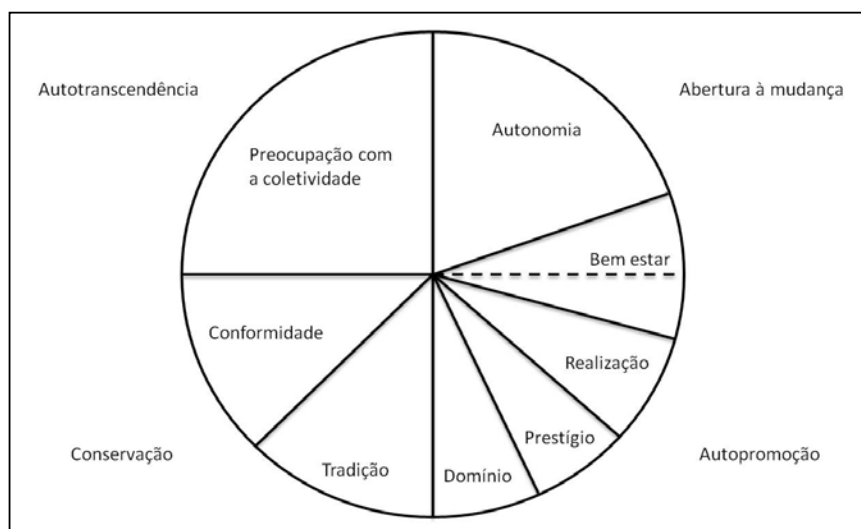


Figura 2 Fatores do IPVO adaptados à estrutura circular dos tipos motivacionais

A transposição dos perfis de valores organizacionais de Oliveira e Tamayo (2004) para a estrutura circular dos tipos motivacionais de Schwartz (1992) foi arquitetada e utilizada neste trabalho, no intuito de aproximar os constructos teóricos fundamentais para a análise dos valores identificados. Após apresentar os referencias teóricos que embasaram esta dissertação, são apresentados, no próximo capítulo, os procedimentos e os percursos metodológicos definidos para a realização deste estudo.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo, apresenta-se o percurso metodológico para o desenvolvimento da presente pesquisa. Num primeiro momento, são apresentadas a natureza e a estratégia de investigação utilizadas, destacando a tipologia e o método do estudo. Num segundo momento, faz-se uma breve exposição sobre o objeto de estudo, qual seja a unidade industrial da empresa Philips em Varginha, MG. Por fim, são delineados os procedimentos realizados para a coleta, a análise e a interpretação dos dados obtidos. Nesse sentido, discorre-se sobre as características essenciais ao emprego da análise de conteúdo e da técnica *laddering*, tendo em vista a readequação dos artifícios necessários para a utilização da última num estudo de caráter organizacional.

3.1 Natureza e estratégia da investigação

A presente pesquisa é de natureza qualitativa e foi realizada no intuito de verificar a configuração dos valores organizacionais e pessoais em uma unidade industrial da Philips, localizada em Varginha, no decorrer da implementação de um processo de mudança (Programa Simply Philips). A escolha da abordagem qualitativa se deu em função da sua atenção para o específico, o individual, priorizando, assim, a compreensão dos fenômenos (RAMPAZZO, 2005). De acordo com Cappelle (2006), a pesquisa qualitativa pode ser apreendida como uma construção social, na qual o investigador participa, compreendendo os fenômenos numa perspectiva que leva em consideração as influências recíprocas e as interações em determinadas situações. Desse modo, o seu emprego elimina a possibilidade de se assimilar relações lineares de causa e efeito e de se propor generalizações de tipo estatístico (CAPPELLE, 2006).

Um dos métodos de pesquisa considerado adequado à edificação de uma investigação qualitativa é o estudo de caso, uma vez que essa abordagem trabalha cenários sociais extremamente específicos e possui níveis acentuados de profundidade e detalhamento (VERGARA, 2005). Para Yin (1989), o estudo de caso faz parte de uma imensa gama de métodos utilizados em estudos fundamentados no paradigma positivista, pois é capaz de tratar tanto as evidências qualitativas quanto as quantitativas. O autor qualifica o estudo de caso como exploratório, descritivo e explanatório. O estudo de caso exploratório almeja suscitar questões e hipóteses para outros estudos; já o estudo de caso descritivo procura estabelecer associações entre variáveis de caráter quantitativo e, por fim o estudo de caso explanatório busca desenvolver explicações sobre um determinado fenômeno (YIN, 1989).

Diante das colocações anteriores, o estudo de caso exploratório foi o método escolhido para a presente investigação, a qual esteve circunscrita ao conjunto dos funcionários (setor administrativo e produtivo) de uma unidade industrial da Philips, localizada em Varginha, MG. A escolha do universo onde se realizou o trabalho se deu em função de a empresa estar passando por um processo de implementação de mudanças organizacionais que afetam características de sua cultura organizacional.

3.2 Objeto de estudo

A Royal Philips Electronics é uma empresa holandesa de atuação global. A organização tem três linhas gerais de negócio: *Healthcare*, relacionado a produtos para cuidados com a saúde; *Lighting*, relacionado a produtos de iluminação e *Consumer Lifestyle*, relacionado a produtos eletrodomésticos e eletrônicos. No Brasil, a Philips tem unidades industriais em Manaus, AM (*Consumer Lifestyle*: equipamentos de áudio e vídeo e componentes eletrônicos),

Recife, PE (*Lighting*: componentes eletrônicos e lâmpadas automotivas), Varginha, MG (duas plantas; *Consumer Lifestyle*: eletrodomésticos portáteis das marcas Walita e Philips, e *Lighting*: reatores eletromagnéticos e reatores eletrônicos para iluminação) e Mauá, SP (peças de vidro para tubos de imagem e lâmpadas incandescentes, fluorescentes e de iluminação pública).

Em Varginha, a Philips começou a ser construída em 1998, ainda com o nome de Walita, e iniciou as suas atividades no ano de 1999. A negociação com a prefeitura municipal (isenção de impostos e acordo para utilização do terreno) e a localização geográfica privilegiada da cidade, próxima aos grandes centros metropolitanos do país, foram fatores preponderantes na instalação da planta industrial. Primeiramente, foi instalada a unidade industrial do negócio *Consumer Lifestyle*. Para a acomodação da fábrica, foi construído um distrito industrial para abrigar não só a unidade industrial *Consumer Lifestyle*, mas também os seus principais fornecedores: indústrias de peças plásticas, peças metálicas, embalagens e papéis. No ano de 2000, a Philips optou por instalar mais uma unidade no distrito industrial de Varginha. Assim, uma fábrica da linha de negócios *Lighting* foi alocada em Varginha e passou a operar no mesmo distrito da fábrica do negócio *Consumer Lifestyle*.

Apesar de estarem situadas na mesma localidade, as unidades Philips *Consumer Lifestyle* e Philips *Lighting* trabalham a sua produção individualmente, seguindo as políticas traçadas para o desenvolvimento de cada negócio. Entretanto, a missão, a visão, os valores corporativos e o compromisso da marca se aplicam para as três linhas de negócio da organização. O Simply Philips é um programa de mudança organizacional, iniciado em 2008/2009, de implementação restrita às unidades organizacionais da linha de negócio *Consumer Lifestyle*. Assim, no decorrer deste trabalho, a menção à unidade industrial da Philips em Varginha refere-se exclusivamente à unidade industrial

Consumer Lifestyle, na qual o programa Simply Philips vem sendo implementado.

3.3 Procedimentos de coleta, análise e interpretação de dados

A pesquisa foi realizada em duas etapas. Na primeira delas, foram realizadas pesquisa documental e entrevista em profundidade não estruturada com o gerente responsável pelo Simply Philips, na unidade Philips em Varginha, a fim de se conhecerem os valores inerentes à concepção e ao desenvolvimento do programa Simply Philips. Esta entrevista foi submetida à análise de conteúdo, a fim de se identificar as principais características presentes na fala do entrevistado. A pesquisa documental foi feita mediante a leitura das políticas de negócio da empresa e dos documentos oficiais de divulgação corporativa para a implementação do Simply Philips. Estes materiais, bem como slides de apresentação do Programa Simply Philips para os funcionários, confeccionados pela coordenação do programa na unidade de Varginha, foram fornecidos pelo Departamento de Recursos Humanos da organização. Também foram pesquisados elementos que apontavam para a divulgação dos valores organizacionais no site da empresa, por meio da internet. Na segunda etapa, foram realizadas entrevistas em profundidade, sob o formato da técnica *laddering*, com dois grupos de membros da organização: funcionários do setor administrativo e funcionários da produção (quatorze indivíduos em cada grupo, totalizando 28 entrevistas). Nas entrevistas foram aplicados os preceitos metodológicos de análise da técnica *laddering*. Num primeiro momento utilizou-se a análise de conteúdo, uma vez que tal ferramenta permite aprofundar-se em aspectos subjetivos do mundo dos sujeitos pesquisados e na sua vivência em relação ao fenômeno estudado (BARDIN, 1977). Após a análise de conteúdo, as entrevistas foram submetidas aos processos subsequentes da técnica *laddering*, a

fim de dar origem a um Mapa Hierárquico de Valores da unidade industrial da Philips em Varginha.

3.3.1 A técnica *laddering*

A técnica *laddering* é vastamente utilizada na área de marketing, principalmente em pesquisas voltadas para o comportamento do consumidor. O trabalho baseia-se no constructo da teoria da cadeia de meios e fins (MEC) e é realizado por meio de entrevistas individuais em profundidade com o objetivo de identificar opiniões relacionadas à atribuição de significados, feita por consumidores, em relação a atributos de determinado produto ou serviço (REYNOLDS; GUTMAN, 1988). A teoria da cadeia de meios e fins baseia-se em duas premissas fundamentais a respeito do comportamento do consumidor: (1) os valores, como estados finais desejáveis, exercem um papel dominante no padrão de escolhas e (2) as pessoas lidam com uma enorme diversidade de produtos capazes de satisfazer seus valores e, assim, os agrupam em conjuntos (produtos) no intuito de reduzir a complexidade da escolha. Nesse sentido, a MEC traça uma hierarquia que ascende dos atributos (A) do produto, passa pelas consequências (C) que o uso desse produto ocasiona, até chegar aos valores (V) pessoais. Essa hierarquia origina a cadeia de meios e fins (GUTMAN, 1982).

A *laddering* possui duas etapas fundamentais que são a coleta de dados e, posteriormente, a análise e a interpretação dos dados coletados. A primeira etapa é constituída por entrevista em profundidade com cada um dos indivíduos da amostra. Na entrevista, o entrevistador solicita ao entrevistado que identifique os atributos mais relevantes do produto em questão e, feito isso, dá início a um questionamento para investigar, no discurso do respondente, de que modo os atributos são considerados no momento da escolha e, assim, identificar os elementos A-C-V da cadeia de meios e fins (GUTMAN, 1991). A segunda etapa

consiste na análise dos resultados. Nessa etapa, as entrevistas são submetidas à análise de conteúdo. As opiniões emitidas pelos entrevistados são categorizadas e determinam-se códigos resumo para cada conteúdo averiguado. Tais códigos auxiliam a construção de escalas (*ladders*) para cada assunto abordado na entrevista. As escalas, ou *ladders*, são o caminho cursado pelos entrevistados em relação aos elementos A-C-V. Ao ser questionado sobre o assunto, o indivíduo parte de um nível de compreensão para níveis mais abstratos, percorrendo os elementos A-C-V.

A contagem da relação entre os códigos resumo (A-C-V) de todas as escalas construídas a partir das entrevistas gera uma matriz de implicação na qual todas as relações, diretas (quando os códigos resumo se interligam diretamente) e indiretas (quando os códigos resumo se interligam mediante códigos resumos intermediários) são especificadas e dão origem a um Mapa Hierárquico de Valor (HVM) que agrega as escalas construídas pelos entrevistados (VILAS BOAS; SETTE; BRITO, 2006). Para ilustrar o modo pelo qual a matriz é constituída, toma-se como exemplo a contagem das relações diretas e indiretas de três escalas oriundas da análise de conteúdo feita para a presente pesquisa, quais sejam as escalas: 4-5-18-19-27 (entrevistado EA5); 4-7-15-18-19-34 (entrevistado EO13) e 4-7-11-12-15-19-28 (entrevistado EA7) que são exemplificadas no Quadro 2. Os elementos 4 e 19 aparecem nas três escalas. Sendo assim, completam todas as células correspondentes a outros elementos na matriz e, por não estarem diretamente ligados um ao outro, possuem três relações indiretas, com representação “0.3” na célula da matriz. Os elementos 7 e 15 aparecem em duas escalas. Numa delas, a relação é direta e na outra é indireta. Daí a representação “1.1” na célula da matriz. Os elementos 11 e 12 aparecem em uma escala e têm relação direta entre si. Por esse motivo são representados pelo decimal “1.0” na célula de correspondência na matriz.

Quadro 2 Exemplo de matriz de implicação para as escalas: 4-5-18-19-27; 4-7-15-18-19-34; e 4-7-11-12-15-19-28

	4	5	7	11	12	15	18	19	27	28	34
4		1.0	2.0	0.1	0.1	0.2	0.2	0.3	0.1	0.1	0.1
5							0.1	0.1	0.1		
7				1.0	0.1	1.1	0.1	0.2		0.1	0.1
11					1.0	0.1		0.1		0.1	
12						1.0		0.1		0.1	
15							1.0	1.1		0.1	0.1
18								1.0	0.1		0.1
19									1.0	1.0	1.0
27											
28											
34											

A partir da matriz de implicação é construído o HVM. A construção desse mapa deve levar em conta o número das relações diretas e indiretas estabelecidas, bem como um ponto de corte. O ponto de corte determina um número mínimo, referente ao somatório de relações diretas e indiretas entre dois códigos-resumo, de ligações entre os elementos para que a relação entre esses elementos possa ser representada no mapa hierárquico de valores. Quanto maior o ponto de corte, maior é a redundância das informações obtidas e, por conseguinte, a representatividade do HVM. A escolha do ponto de corte deve contemplar, pelo menos, cerca de dois terços das relações existentes na matriz de implicação, o que aponta para a utilização, em geral, de um ponto de corte entre 3 e 5 (VELUDO-DE-OLIVEIRA; IKEDA, 2004). Neste trabalho optou-se pelo ponto de corte quatro, uma vez que tal número mostrou-se representativo para o tratamento e a explicação dos resultados. O Mapa Hierárquico de Valores é constituído por cadeias que representam relações agregadas da percepção dos indivíduos entrevistados frente ao assunto abordado. Assim as cadeias caracterizam uma perspectiva do conjunto de entrevistados, ao passo que as escalas/*ladders* denotam a perspectiva individual de cada entrevistado.

Para a execução desta pesquisa, a construção do mapa foi feita mediante a utilização do software MECAnalyst - Skymax-DG© e não de maneira artesanal/manual. A edificação do Mapa Hierárquico de Valores suscita a construção de cadeias a partir da averiguação do ponto de corte na matriz de implicação. Portanto, todas as células com quatro ligações (relações diretas mais relações indiretas), ou mais, constituem uma relação, representativa no mapa, entre os seus elementos. Assim, o conjunto das relações entre os elementos da matriz origina as cadeias que dão forma ao mapa. De acordo com Reynolds e Gutman (1988), todos os caminhos que possam ser percorridos, da base ao topo da rede de relações entre os elementos que compõem o mapa, podem ser considerados como uma cadeia que denota uma orientação de percepção. Todavia, ao se construir o mapa por meio do software, a apresentação dos resultados é montada de maneira automática, sem que o pesquisador necessite confeccionar as cadeias, uma por uma, para compor o Mapa Hierárquico de Valores. Além de determinar a ligação dos códigos-resumo entre si com setas, do mesmo modo como é feito pelo modo artesanal, o software determina a espessura das setas em função da “força” do *link* existente entre os códigos. Desse modo, as setas mais grossas representam relações mais intensas entre um elemento e outro, ao passo que as setas mais finas representam relações não tão fortes.

Por fim, são analisadas as cadeias de meios e fins, originadas pelo HVM, no intuito de verificar quais são aquelas que mais contribuíram para o resultado do mapa. Essa verificação identifica as percepções dominantes que vão determinar quais as relações principais (no contexto hierárquico A-C-V) em relação aos valores dos entrevistados (REYNOLDS; GUTMAN, 1988).

Uma das dificuldades percebidas para a utilização da *laddering* na identificação de valores sociais está no fato de a metodologia se apoiar em constructos teóricos que delineiam uma estrutura de valores pessoais e não de

valores organizacionais. Assim, nos diversos estudos que empregam essa metodologia, utilizam-se sistemas de valores, tais como o RVS de Rokeach (1973), o SVS de Schwartz (1992) e o LOV (*List of values*) de Kahle (1996), para embasar e orientar a investigação de valores que venham a ser descobertos. Nesse sentido, o trabalho de Oliveira e Tamayo (2004) traz uma contribuição essencial para a utilização da técnica *laddering* na identificação de valores organizacionais. Os autores construíram e validaram uma medida de percepção dos valores organizacionais, tomando por base o arcabouço teórico dos tipos motivacionais de valores de Schwartz (1992). Trabalhos anteriores no âmbito dos valores organizacionais, como a escala de valores organizacionais de Tamayo e Gondim (1996) e o inventário de valores organizacionais de Tamayo, Mendes e Paz (2000), ainda não haviam contemplado uma adequação dos valores organizacionais aos valores pessoais. A escala de valores organizacionais valeu-se de uma abordagem unicamente empírica (TAMAYO; GONDIM, 1996). Já o inventário de valores organizacionais conjecturou uma adequação dos valores organizacionais ao construto teórico de valores culturais proposto por Schwartz (1999).

A utilização do inventário de perfis de valores organizacionais (IPVO) construído por Oliveira e Tamayo (2004) confere a possibilidade de se utilizar uma estrutura teórica de valores organizacionais para fundamentar a utilização da *laddering* no âmbito organizacional. Entretanto, a técnica *laddering* prevê a identificação de valores pessoais mediante a verificação de atributos concretos referentes a um produto para predizer o comportamento dos consumidores. Para o caso da aceção de valores organizacionais foi utilizada a estratégia utilizada por Van Rekom, Van Riel e Wierenga (2006) de identificar os atributos concernentes à *laddering* por meio da percepção do funcionário sobre as suas funções na organização. Tal identificação pode ser realizada através dos seguintes questionamentos: ‘O que você faz (na organização) em termos

concretos?’ ‘Como eu devo retratar o que você faz (na organização)?’ Se o entrevistado ainda não for capaz de responder quais são as atividades que exerce, ainda existe a possibilidade de perguntar de maneira mais específica: ‘Vamos dizer, ontem, às 10h00, o que você estava fazendo exatamente?’ A partir das respostas dadas pelos entrevistados, o entrevistador deve fazer o seguinte questionamento: ‘Por que você faz isso dessa maneira?’ Só aí, então, o entrevistador pode dar início ao procedimento padrão da entrevista *laddering*, enfatizando a pergunta: ‘Por que isso é importante pra você?’ (VAN REKOM; VAN RIEL; WIERENGA, 2006).

3.3.2 Procedimentos para análise das informações

As entrevistas, realizadas com o gerente do Simply Philips (entrevista não estruturada) e demais funcionários da organização (entrevistas da técnica *laddering*) foram gravadas e transcritas para que não se perdesse o teor específico da fala de cada um dos respondentes. No intuito de categorizar as informações obtidas em um número menor e representativo, passível de ser examinado, foi utilizada a ferramenta da análise de conteúdo

De acordo com Bardin (1977), pertencem ao campo da análise de conteúdo todas as ações que procurem explicar e sistematizar um conteúdo de mensagens, bem como as expressões deste conteúdo, a partir de um conjunto de técnicas parciais, mas complementares. Assim, a análise de conteúdo assinala

um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 1977, p. 42).

A análise de conteúdo se dá em três fases: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento de dados, inferência e interpretação. A etapa de pré-análise consiste na organização dos elementos textuais, na qual acontece o primeiro contato com os documentos. Tal contato determina a escolha dos documentos que serão utilizados, a formulação de hipóteses a respeito do tema e a preparação para análise. Para Bardin (1977), a pré-análise se subdivide em quatro etapas específicas: a leitura flutuante, na qual o pesquisador pratica o contato exaustivo com o material a ser analisado; a constituição do corpus, no qual a organização do material é verificada no intuito de responder a critérios de exaustividade, representatividade, homogeneidade e pertinência; a formulação de hipóteses e pressupostos iniciais flexíveis que permitam a emergência de hipóteses a partir de procedimentos exploratórios e a referenciação dos índices e a elaboração dos indicadores a serem adotados na análise e preparação ou edição do material.

A exploração do material consiste na etapa em que os dados brutos do material são compilados no intuito de se impetrar o núcleo de compreensão do texto a partir da seleção das unidades, da contagem e enumeração das mesmas e da classificação dessas em categorias. O tratamento de dados, a inferência e a interpretação intentam validar os dados por meio de procedimentos estatísticos. Os resultados alcançados são comparados sistematicamente com o material de pesquisa e resultam em novas inferências. Apesar de se configurar como uma metodologia flexível, é preciso seguir algumas dentre as técnicas particulares para se operacionalizar a análise de conteúdo. A análise temática ou categorial versa sobre operações de desmembramento do texto em unidades (categorias); a análise de avaliação ou representacional intenta mensurar as atitudes e o comportamento do respondente em relação aos objetos por ele citados baseando-se na linguagem como um agente representativo do indivíduo que a utiliza; já, a análise de expressão configura a existência duma correspondência entre o

discurso e as características do locutor e do meio em que ele se insere; a análise de relações procura identificar no texto as relações entre os elementos que compõem a mensagem, procurando a associação de dois ou mais elementos no texto e caracterizando as relações que eles mantêm entre si. Por fim, a análise da enunciação propõe a comunicação como um processo, esquivando-se das estruturas e características triviais dos elementos textuais (BARDIN, 1977).

Na presente pesquisa, a análise de conteúdo foi utilizada para identificar, a partir das falas dos entrevistados, mediante a organização das suas ideias e separação em categorias, conjuntos de palavras representativas, que possibilitam representar, de maneira agregada, tudo aquilo que os indivíduos mencionaram nas entrevistas e que se caracterizam como elementos determinantes da sua concepção em face à atividade organizacional. Nesse sentido, esta fase da pesquisa se caracteriza pela identificação de códigos-resumo a partir das etapas de transcrição, interpretação e análise das informações que foram gravadas mediante o procedimento de entrevista pertinente à técnica *laddering*. A organização dos códigos-resumo levou em conta as categorias delineadas pela teoria da cadeia de meios e fins (MEC). Assim, as falas dos respondentes foram organizadas de forma a serem identificados atributos, consequências e valores. Esses elementos foram aparelhados em escalas (*ladders*), seguindo o raciocínio esquematizado pelos indivíduos entrevistados e, ao serem plotados no software MECAnalyst - Skymax-DG©, deram origem à matriz de implicação e ao Mapa Hierárquico de Valores (HVM).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo, são discutidas as etapas da pesquisa, tendo em vista as análises de conteúdo da entrevista não estruturada com o gerente da organização, da pesquisa documental realizada e das entrevistas com os demais funcionários, realizadas mediante a técnica *laddering*. São apresentados os artifícios para a construção da matriz de implicação, para a construção do Mapa Hierárquico de Valores e a determinação das orientações de percepção dominantes dos funcionários da empresa frente aos valores organizacionais e pessoais que determinam os interesses e as atividades da organização. Por fim, são apresentados os valores organizacionais e pessoais, na perspectiva dos funcionários, bem como a sua relação com os valores expressos oficialmente pela Philips e com os aspectos fundamentais para a implementação de um programa de mudança organizacional permeado pelas práticas de *lean manufacturing*, qual seja o Simply Philips.

4.1 O Simply Philips e os valores organizacionais sob a perspectiva gerencial

Nesta seção, são retratados os valores corporativos da organização pesquisada, mediante a pesquisa documental e entrevista em profundidade com um de seus gerentes na planta industrial da empresa em Varginha. Por valores corporativos, entendem-se os valores repassados e apregoados por todas as unidades da organização multinacional. Assim, na primeira subseção, são expostas as principais características, divulgadas em documentos internos da empresa, do programa Simply Philips, bem como a visão, a missão, a estratégia, o compromisso da marca e os valores organizacionais sustentados pela Philips, globalmente. A partir dessa exposição, parte-se para uma correspondência entre

os valores divulgados pela empresa e os perfis de valores organizacionais que compõem o inventário elaborado por Oliveira e Tamayo (2004). Na segunda subseção, são expostas as características fundamentais do programa Simply Philips, na visão do gerente responsável pela sua implementação em Varginha. Assim como na subseção que a precede, nessa subseção, é realizada a correspondência entre os valores característicos da implementação do Simply Philips, na concepção do gerente, e os fatores que compõem o inventário de perfis de valores organizacionais, elaborado por Oliveira e Tamayo (2004).

A correspondência feita entre os valores organizacionais divulgados pela empresa e os perfis de valores organizacionais do inventário de Oliveira e Tamayo (2004) justapôs quatro principais fatores, quais sejam: o **Domínio**, a **Realização**, o **Prestígio** e a **Autonomia**. Do mesmo modo, a correspondência entre os valores que compõem as características basais na implementação do Simply Philips e os perfis do inventário de Oliveira e Tamayo (2004) relacionou os mesmos fatores identificados na correspondência com os valores divulgados pela empresa em seus documentos oficiais. Assim, apreende-se um alinhamento estratégico entre os valores propostos pela empresa e as características essenciais ao Simply Philips, ambos orientados, de maneira majoritária, pelos quatro fatores supracitados do inventário de perfis de valores organizacionais (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004). Nas subseções que seguem, são explicitadas as correspondências realizadas, bem como as peculiaridades que compõem cada um dos fatores identificados.

4.1.1 O Simply Philips e os valores organizacionais mediante a pesquisa documental

Nesta subseção, expõem-se as características fundamentais do Simply Philips e, também, os valores organizacionais que compõem a visão, a missão e

a estratégia corporativa da organização pesquisada. A pesquisa documental procura retratar o discurso oficial da empresa, no intuito de demonstrar os seus compromissos, metas e finalidades. A seguir, são apontados os doze paradigmas que orientam a mudança de comportamento dos funcionários, previstos pela implementação do Simply Philips e os valores divulgados pela Philips.

4.1.1.1 O Simply Philips

Desde 2009, a Philips mundial, corporação industrial com sede administrativa na Holanda, deu início, na unidade industrial localizada em Varginha, no sul de Minas Gerais, a um programa corporativo global para modificar a filosofia de trabalho das pessoas dentro da organização. O Simply Philips surgiu com o objetivo de transformar a cultura da organização como um todo, baseando-se nos conceitos de *lean manufacturing*. O objetivo é reduzir ao máximo os desperdícios inerentes a todos os processos da empresa, principalmente no que diz respeito à produção, com enfoque nas relações e no ambiente de trabalho e aos procedimentos administrativos, focalizando a importância da liderança no desenvolvimento dos grupos e indivíduos.

O Simply Philips tem uma abordagem integrada do negócio para organizar e gerenciar as interfaces entre fornecedores, desenvolvimento de produtos, operações e clientes. O sistema enxerga todo o fluxo de valor, da entrada do pedido até o seu cumprimento, como um único processo, que busca melhorar continuamente a definição das atividades que agregam valor e as atividades que não agregam valor, mediante um processo rápido de resolução de problemas. O conceito de *just in time* é utilizado na administração dos ativos e o *jidoka* assegura a qualidade, a entrega, a rapidez e o foco (PHILIPS DO BRASIL LTDA, 2009).

A utilização desses termos corresponde à adaptação fragmentada de métodos e ferramentas de produção de modelos produtivos consagrados ao longo do desenvolvimento da indústria. Pode-se afirmar que o programa Simply Philips é, em grande parte, inspirado no Sistema Toyota de Produção (*Toyota Production System* ou TPS). Dessa maneira, como afirma Humprey (1993), a adoção de um novo modelo produtivo, baseado em elementos de práticas consideradas japonesas, pela grande maioria dos gestores ocidentais, está pautada em três generalizações problemáticas e controversas: a de que o modelo pode ser apresentado como um pacote unitário em detrimento de uma adoção seletiva na adaptação das práticas japonesas; a de que o modelo é uma prática ótima, de eficiência universal e a de que o modelo marginaliza questões cruciais da mão-de-obra na introdução de novas formas organizacionais do trabalho.

A existência prévia de um distrito industrial para a unidade fabril da Philips em Varginha facilita a distribuição dos materiais necessários para o processo produtivo da empresa, ao passo que evidencia uma preocupação da administração em diminuir os custos provenientes da especificidade local, física e de ativos dedicados à produção, na qual a complementação horizontal na produção da matéria-prima diminui os custos de transação em função da proximidade entre as partes interessadas. Do mesmo modo, a especificidade humana, que relaciona os conhecimentos necessários para a fabricação de um determinado produto, é um fator essencial na implementação de uma nova cultura organizacional, uma vez que aproxima a percepção dos colaboradores envolvidos em relação ao programa.

O programa consiste em uma atuação conjunta entre processos e pessoas: na visão da empresa, os processos servem para deixar os problemas visíveis para que as pessoas possam resolvê-los rapidamente. O programa consiste em cinco fases de implementação, planejadas para dois anos iniciais, para dar início a uma filosofia pautada num novo modelo de métodos produtivos

na organização (PHILIPS DO BRASIL LTDA, 2009). Entretanto, na implementação do Simply Philips, ao término da quarta fase, já foram despendidos mais de três anos de trabalho. Na Figura 3 observam-se as fases de implementação do programa.

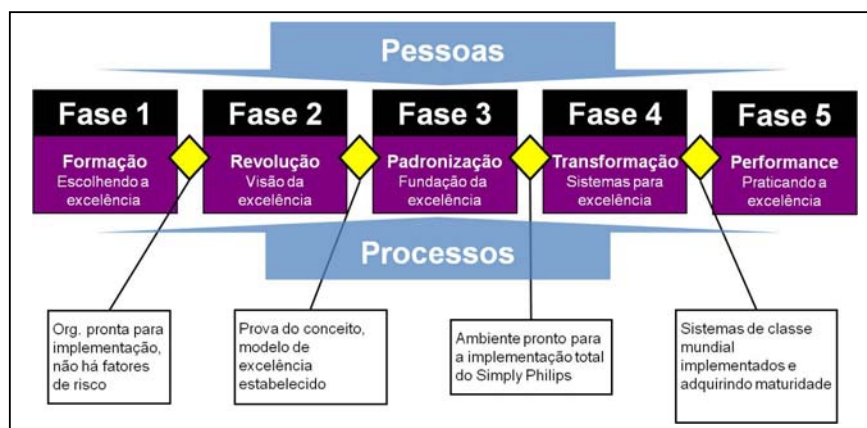


Figura 3 Fases de implementação do programa Simply Philips

Fonte: Adaptado das diretrizes do programa Simply Philips (PHILIPS DO BRASIL LTDA, 2009, p. 13)

Na primeira fase, são avaliados os riscos que devem ser resolvidos para início da implementação. Já na segunda fase, o conceito do programa é implementado em uma linha modelo e uma visão de excelência é criada e divulgada para toda a fábrica. Na terceira fase, a implementação da linha modelo é expandida para toda a planta. A quarta fase tem por objetivo inserir as ferramentas avançadas de *lean manufacturing*. Finalmente, na quinta fase, ocorre a busca pelo controle, mediante a avaliação contínua das demais etapas do Simply Philips.

O foco das mudanças na implementação do modelo Simply Philips são os processos e as pessoas, como pode ser observado na Figura 4. Para gerenciar essas modificações são utilizados conceitos-chave, já consagrados por outros

modelos produtivos que adotaram a perspectiva japonesa na sua maneira de produzir, tais como o 6S, o gerenciamento visual e outros (OHNO, 1997; WOMACK; JONES; ROOS, 1990) Entretanto, o Simply Philips dá grande importância às questões relativas à transformação da força de trabalho. Para tal, são realizados treinamentos e integrações, com todos os funcionários da empresa Philips e também com os colaboradores da cadeia de suprimentos, no intuito de semear e inculcar a filosofia do modelo Simply Philips no cotidiano de trabalho de todos os empregados.

As integrações têm um caráter mais geral e servem como uma forma de divulgação da nova filosofia a ser adotada. Já os treinamentos são mais específicos e procuram suprir as carências técnicas dos colaboradores. Grosso modo, pode-se dizer que os treinamentos têm enfoque nas alterações no processo de trabalho dos colaboradores e as integrações se atêm na transformação das pessoas propriamente ditas.

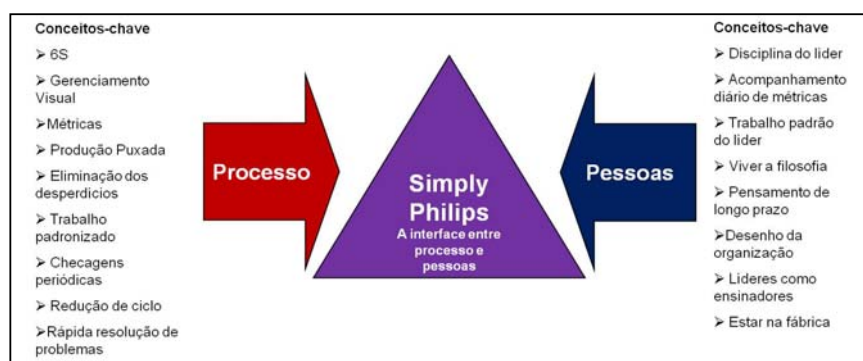


Figura 4 Conceitos-chave da implementação do Simply Philips

Fonte: Adaptado das diretrizes do programa Simply Philips (PHILIPS DO BRASIL LTDA, 2009, p. 5)

Além das integrações e dos treinamentos realizados, um dos aspectos mais importantes para a implementação do modelo Simply Philips está na

organização de equipes de trabalho. As equipes de trabalho, configuradas pela participação de diferentes membros da cadeia de produção, têm feição de times. Tal configuração, pautada nas características de uma liderança transformadora, estimula o engajamento dos membros organizacionais na execução de suas atividades (KRISHNAN, 2002). Essas equipes participam de competições, promovidas pela própria organização, nas quais se configura o processo de inovação contínua. Assim, gerentes, empregados do chão de fábrica e mesmo funcionários de serviços terceirizados, fornecedores e distribuidores participam da formulação e do desenvolvimento de novos projetos pautados na aplicação de novas ferramentas avançadas de produção e pela nova filosofia de trabalho.

Uma questão central para o sucesso dessas equipes, ou grupos semiautônomos, de trabalho do Simply Philips está na identificação e na formação da liderança, pautada na mudança de paradigmas comportamentais. Para tal, a empresa Philips delineou uma mudança explícita de paradigmas concernentes às atitudes na execução das tarefas organizacionais. No Quadro 3 observam-se os novos paradigmas adotados para que a gestão do trabalho nas equipes correspondam às perspectivas visadas pelo Simply Philips.

Quadro 3 Mudanças dos paradigmas de comportamento no Simply Philips

No	Paradigma da liderança tradicional	Paradigma da liderança Lean
1	Foco em result financeiros de curto prazo	Foco de longo prazo com propósito
2	Faça o produto sair	Faça o mercado puxar
3	Otimização local (faça mais rápido)	Otimização geral (reduza os desperdícios)
4	Padrões limitam a criatividade (não se aplicam além da fábrica)	Padrões viabilizam a melhoria contínua
5	Esconda os problemas	Faça os problemas visíveis
6	Não podemos parar o processo	Pare e conserte o problema
7	Pessoas não são confiáveis	Pessoas são ativos da empresa
8	Um líder é um chefe	Um líder é um professor
9	Veja através do indicador on line	Veja você mesmo na fábrica
10	Quem culpar?	Por que? Por que? Por que?
11	Planeje rapidamente, aja com calma	Planeje com calma, aja rapidamente
12	Experts & especialistas resolvem problemas	Todos resolvem problemas

Fonte: Adaptado das diretrizes do programa Simply Philips (PHILIPS DO BRASIL LTDA, 2009, p. 11)

O programa Simply Philips encontra-se na quarta fase de implementação na unidade industrial de Varginha. Entretanto, mesmo quando adentrar na quinta e última etapa prevista, o programa ainda não poderá ser considerado como implementado, uma vez que essa etapa prevê adequações contínuas na busca pela melhoria do desempenho organizacional, visando processos e pessoas.

4.1.1.2 Os valores organizacionais da Philips

A Philips apregoa quatro valores organizacionais principais. Esses valores orientam o seu posicionamento no mercado e são os mesmos para os três segmentos de mercado em que a empresa atua: *Consumer Lifestyle*, *Lighting* e *Healthcare*. Nos documentos que datam do início da implementação do programa Simply Philips nas unidades industriais do segmento *Consumer Lifestyle*, os valores expressos pela organização foram definidos a partir de uma estratégia para o exercício de 2009/2010, denominada *Vision 2010*.

A primeira etapa do Simply Philips na unidade industrial de Varginha teve início no ano de 2009. Portanto, a proposta de implementação nas unidades *Consumer Lifestyle* foi, teoricamente, condicionada à estratégia corporativa da organização divulgada para esses anos de exercício. Mais à frente, demonstra-se, a partir da entrevista feita com o gerente responsável pelo programa em Varginha, a consistência dessa tese. No Quadro 4 está retratada a divulgação dos valores organizacionais divulgados pela estratégia corporativa, quando do início de implementação do Simply Philips.

Quadro 4 Valores organizacionais divulgados pela Philips, em 2009

VALORES ORGANIZACIONAIS – ROYAL PHILIPS ELECTRONICS	
<p>❑ Agradar clientes: antecipamos e superamos as expectativas do cliente.</p> <p>Demonstramos paixão pela Philips e "sense and simplicity".</p> <p>Criamos experiências superiores para os clientes, com base em idéias profundas.</p> <p>Atuamos como embaixadores da Philips, sempre.</p>	
<p>❑ Fornecer ótimos resultados: estamos sempre elevando nosso patamar.</p> <p>Jogamos para realmente ganhar e sempre definimos metas ambiciosas.</p> <p>Desafiamos o <i>status quo</i> e experimentamos novas maneiras.</p> <p>Tomamos decisões claras e as implementamos com rapidez e disciplina.</p>	
<p>❑ Desenvolver pessoas: obtemos o melhor de nós mesmos e de cada um.</p> <p>Atrairmos as melhores pessoas para criar equipes fortes e diversas.</p> <p>Assumimos riscos, dando às pessoas atribuições abrangentes para acelerar seu desenvolvimento.</p> <p>Investimos, pessoalmente, tempo significativo para treinar e reconhecer pessoas.</p>	
<p>❑ Depender uns dos outros: fornecemos mais valor trabalhando como One Philips.</p> <p>Pensamos como One Philips e atuamos como proprietários.</p> <p>Confiamos uns nos outros e temos capacidade de contribuir com nosso melhor.</p> <p>Formamos equipes e alocamos recursos para as oportunidades mais promissoras.</p>	

Fonte: Philips do Brasil Ltda (2009, p. 20)

[U1] Comentário: Como o quadro foi retirado do manual e é uma citação direta, e você não colocou a página neste caso tive que inventar esta página, por favor, corrigir o número da página e colocar a correta.

Para o exercício dos anos 2011/2012, a Philips sustentou os quatro valores apregoados pela estratégia referente aos anos de 2009/2010. Entretanto, a empresa passou a apresentá-los de maneira diferente. Em vez de detalhar as características de cada valor organizacional de sua estratégia de negócio, a organização optou por apresentar os seus valores em texto corrido, salientando a importância da transparência para a constituição de uma organização produtiva que almeja um renome global, por parte de seus clientes, parceiros e colaboradores. No Quadro 5 estão listados os valores propostos pela Philips, para o exercício de 2011/2012.

Quadro 5 Valores organizacionais divulgados pela Philips, em 2011

VALORES ORGANIZACIONAIS – ROYAL PHILIPS ELECTRONICS

Transparência. Pode ainda não ser uma palavra comum entre todos os empregadores, mas é a chave para os valores da nossa empresa. Acreditamos que uma comunicação transparente entre nossos funcionários e gerentes é essencial para um ambiente de trabalho produtivo.

Na Philips, acreditamos que o sucesso depende das pessoas que fazem parte da nossa família global. A única forma de vencer, no ambiente altamente competitivo e turbulento no qual atuamos, é empregando as pessoas certas: da tomada de decisão ao chão de fábrica. Assim, oferecemos oportunidades de carreira para pessoas talentosas que demonstram iniciativa, dedicação e empreendedorismo para prosperar.

Tais valores nos transformaram em uma empresa tecnológica, pioneira por mais de um século. Os mesmos valores nos permitem continuar ao longo do século 21. Afinal, para uma empresa de sucesso continuar a crescer, é necessário acumular clareza de propósitos e motivação. Sabemos que precisamos trabalhar juntos para tornar a ambição da companhia uma realidade. Assim, expressamos nossos valores da seguinte forma:

- **Encantar os consumidores**
- **Cumprir nossos compromissos**
- **Desenvolver nossas pessoas**
- **Depender um do outro**

Isso tudo faz parte de ser uma organização dinâmica. É o espírito de trabalho em equipe e cooperação que torna possível oferecer a você um trabalho instigante, um ambiente positivo e reconhecimento consistente.

Fonte: Philips do Brasil Ltda (2011, p. 18)

Assim, tem-se a divulgação dos valores propostos, pela organização pesquisada, durante o período decorrido de implementação do Simply Philips. Os valores organizacionais são um dos componentes da estratégia corporativa de uma empresa. Além deles, a missão e a visão constituem fatores importantes para a definição dos objetivos do negócio. A fim de considerar os fatores do inventário de perfis de valores organizacionais, proposto por Oliveira e Tamayo (2004), presentes na documentação oficial que divulga os valores da organização, faz-se necessário descrever e analisar, além dos valores, a missão, a visão e a estratégia da empresa. Nesse sentido, apresentam-se, no Quadro 6, as informações pertinentes a essa questão.

Quadro 6 Missão, visão e estratégia divulgadas pela Philips, em 2011.

MISSÃO, VALORES E ESTRATÉGIA – ROYAL PHILIPS ELECTRONICS
<p>A nossa missão</p> <p>Melhorar a qualidade de vida das pessoas através da introdução, no tempo certo, de inovações tecnologicamente significativas.</p>
<p>A nossa visão</p> <p>Num mundo em que a tecnologia toca cada vez mais todos os aspectos do nosso quotidiano, somos um fornecedor líder de soluções nas áreas de Saúde, Estilo e Vida e Tecnologia, ambicionando ser a companhia industrial mais admirada por todos os nossos parceiros.</p>
<p>O nosso compromisso de marca</p> <p>Nosso compromisso de marca é "sense and simplicity". Esse conceito resume nosso comprometimento de oferecer produtos e soluções que sejam avançadas, fáceis de usar e criadas para atender necessidades de todos os consumidores, em qualquer lugar do mundo em que eles estiverem.</p>
<p>A nossa estratégia</p> <p>Melhorar a rentabilidade através da realocação de capital para oportunidades de negócio que ofereçam retorno mais consistente e maior.</p> <p>Alinhar a marca Philips e as nossas competências-chave em cuidados de saúde, estilo de vida e tecnologia visando ao crescimento em categorias e zonas geográficas selecionadas.</p> <p>Constituir parcerias com clientes-chave nas áreas B2B e B2C.</p> <p>Continuar a investir na manutenção de pesquisa e desenvolvimento de classe mundial, fortalecer o nosso portfólio de propriedade intelectual e fortalecer as nossas competências de liderança. Impulsionar a produtividade por meio da transformação do negócio e da excelência operacional.</p>

Fonte: Philips do Brasil Ltda (2011, p. 10)

Após apresentar os valores, a missão, a visão e a estratégia divulgadas pela organização pesquisada, pretendeu-se relacioná-las com os fatores que compõem o inventário de perfis de valores organizacionais de Oliveira e Tamayo (2004), no intuito de demonstrar qual é o perfil organizacional que orienta as atividades da empresa. Essa ratificação é de extrema importância, uma vez que os valores organizacionais identificados nas entrevistas em profundidade, com o gestor responsável pela coordenação do Simply Philips e com os funcionários dos setores administrativo e produtivo da organização,

estão pautados no arcabouço teórico delineado por Oliveira e Tamayo (2004) nesse inventário.

O primeiro aspecto percebido nos documentos que retratam os valores da organização é a preocupação da mesma com a lucratividade e a competitividade. Nesse sentido, os textos de divulgação da estratégia da empresa afixam a importância de “melhorar a rentabilidade”. Outra citação que comporta essa característica assevera que a organização está “visando ao crescimento em categorias e zonas geográficas selecionadas”. Assim, para a estratégia organizacional, é necessário buscar “oportunidades de negócio que ofereçam retorno mais consistente e maior”. Todas essas afirmações, presentes na divulgação da estratégia da empresa, condizem com as características pertinentes ao fator “domínio” do inventário de perfis de valores organizacionais (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004). De acordo com os autores do inventário, este fator “congrega itens relativos ao Poder, cuja meta central é a obtenção de status, controle sobre pessoas e recursos, bem como à busca de uma posição dominante no mercado” (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004, p. 137).

A averiguação do valor: “Fornecer ótimos resultados: estamos sempre elevando nosso patamar”, também denota aspectos inerentes ao fator **Domínio**. Tal caracterização torna-se ainda mais explícita a partir da afirmação: “Jogamos para realmente ganhar e sempre definimos metas ambiciosas”. Nesse sentido, pode-se determinar que o **Domínio** consiste em um dos fatores do inventário de perfis de valores organizacionais presentes na divulgação dos valores, por parte da Philips. Outras características intrínsecas ao fator domínio estão presentes nas afirmações contidas no Quadro 7.

Quadro 7 Afirmações sobre os valores organizacionais do fator Domínio

Esta organização busca o domínio do mercado...
Esta organização acha importante ser competitiva...
Esta organização estimula, nos clientes, o desejo de adquirir novidades...
Esta organização considera a segurança dos negócios muito importante...
É importante para esta organização ser rica...
O prazer, para esta organização, é obter lucros...

Fonte: Adaptado de Oliveira e Tamayo (2004, p. 136)

O segundo aspecto verificado nos documentos organizacionais diz respeito ao cumprimento de metas e expectativas. Dentro da divulgação da estratégia organizacional são encontradas afirmações como “somos um fornecedor líder em soluções” e “comprometimento de oferecer produtos e soluções que sejam avançadas”. Tais citações remetem ao fator **Realização** presente no inventário de perfis de valores organizacionais de Oliveira e Tamayo (2004). O valor “depende uns dos outros: fornecemos mais valor trabalhando como *One Philips*” trata da importância da interdependência na execução do trabalho, mas, num sentido mais amplo, retrata o compromisso da organização para com a realização dos objetivos traçados. Esse aspecto pode ser compreendido à luz das passagens: “Pensamos como *One Philips* e atuamos como proprietários” e “Confiamos uns nos outros e temos capacidade de contribuir com nosso melhor”. O fator **Realização** trata-se de um perfil que “agrega itens que representam valores cuja meta central é... a competência da organização e de seus empregados” (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004, p. 135). Demais aspectos inerentes a esse fator são expostos nas afirmações do Quadro 8.

Quadro 8 Afirmações sobre os valores organizacionais do fator Realização

<p>Para esta organização, planejar metas é essencial...</p> <p>Esta organização valoriza a competência...</p> <p>Esta organização acha que é importante ser competente...</p> <p>Nesta organização, é importante que os empregados conheçam bem o trabalho que fazem....</p> <p>Esta organização gosta de empregados que mostram suas habilidades...</p>
--

Fonte: Adaptado de Oliveira e Tamayo (2004, p. 136)

O terceiro aspecto abrangido pela documentação oficial da Philips a respeito dos seus valores organizacionais realça a estima da empresa pelo sucesso, pelo renome e pela confiabilidade dedicada a parceiros, colaboradores e clientes. Numa das passagens contidas na divulgação de sua estratégia, afirma-se que trabalha “ambicionando ser a companhia industrial mais admirada por todos os nossos parceiros”. Em outras citações, presentes nos valores emitidos pela empresa no ano de 2011, a organização afirma que “é o espírito de trabalho em equipe e cooperação que torna possível oferecer a você um trabalho instigante, um ambiente positivo e reconhecimento consistente”, “para uma empresa de sucesso continuar a crescer, é necessário acumular clareza de propósitos e motivação” e “que o sucesso depende das pessoas que fazem parte da nossa família global”. Ou seja, o êxito, o sucesso, o crédito e a boa reputação são apreciados pela empresa e definem um dos fatores que compõem o inventário de perfis de valores organizacionais de Oliveira e Tamayo (2004): o **Prestígio**. Este fator se faz visível nas considerações sobre o valor organizacional: “Agradar clientes: antecipamos e superamos as expectativas do cliente”. Tais considerações expõem a satisfação em atender bem os clientes. Isso pode ser compreendido como a necessidade da empresa de manter e superar a sua posição de prestígio no mercado, evidenciada pelas elocuições: “Demonstramos paixão pela Philips e *sense and simplicity*”, “Criamos experiências superiores para os clientes, com base em ideias profundas” e “Atuamos como embaixadores da

Philips, sempre”. No inventário de perfis de valores organizacionais, algumas afirmações denotam o significado do fator **Prestígio**, como exposto no Quadro 9.

Quadro 9 Afirmações sobre os valores organizacionais do fator Prestígio

Esta organização tem prestígio na sociedade...
Esta organização tem influência na sociedade...
Esta organização influencia outras organizações...
Esta organização tem prestígio...

Fonte: Adaptado de Oliveira e Tamayo (2004, p. 136)

O quarto aspecto abarcado pelos valores organizacionais, divulgados pela empresa em suas informações estratégicas, trata da capacitação de seus funcionários, da criatividade e da inovação, fundamentais para o escopo do negócio no qual a organização atua. Assim, em seus documentos, a Philips faz afirmações como: “continuar a investir na manutenção de pesquisa e desenvolvimento de classe mundial”, “impulsionar a produtividade por meio da transformação do negócio e da excelência operacional” e “oferecemos oportunidades de carreira para pessoas talentosas que demonstram iniciativa, dedicação e empreendedorismo para prosperar”. Essas passagens remetem ao fator **Autonomia** do inventário de perfis de valores organizacionais de Oliveira e Tamayo (2004). Além dessas frases, tal perfil organizacional caracteriza-se pela divulgação do valor: “Desenvolver pessoas: obtemos o melhor de nós mesmos e de cada um”. Este valor organizacional propagado pela Philips é reforçado pelas citações: “Atraímos as melhores pessoas para criar equipes fortes e diversas”, “Assumimos riscos, dando às pessoas atribuições abrangentes para acelerar seu desenvolvimento” e “Investimos, pessoalmente, tempo significativo para treinar e reconhecer pessoas”. O fator **Autonomia** pode ser

apreendido mediante a compreensão de algumas menções presentes no inventário de perfis de valores organizacionais, expressas no Quadro 10.

Quadro 10 Afirmações sobre os valores organizacionais do fator Autonomia

Para esta organização, é importante ser criativa...
Esta organização valoriza empregados curiosos...
Esta organização incentiva o sucesso profissional dos empregados...
Esta organização valoriza empregados que buscam realização no trabalho...
Esta organização deseja que o empregado tenha uma vida profissional variada...
Esta organização procura aperfeiçoar-se constantemente...
Esta organização estimula o empregado a enfrentar desafios...
Esta organização incentiva o empregado a ser criativo...

Fonte: Adaptado de Oliveira e Tamayo (2004, p. 136)

Assim, apreende-se que os valores organizacionais verificados por meio da análise de conteúdo da pesquisa documental constituem os perfis organizacionais, delineados por Oliveira e Tamayo (2004) e expostos na Figura 5, que são autonomia, realização, prestígio e domínio.

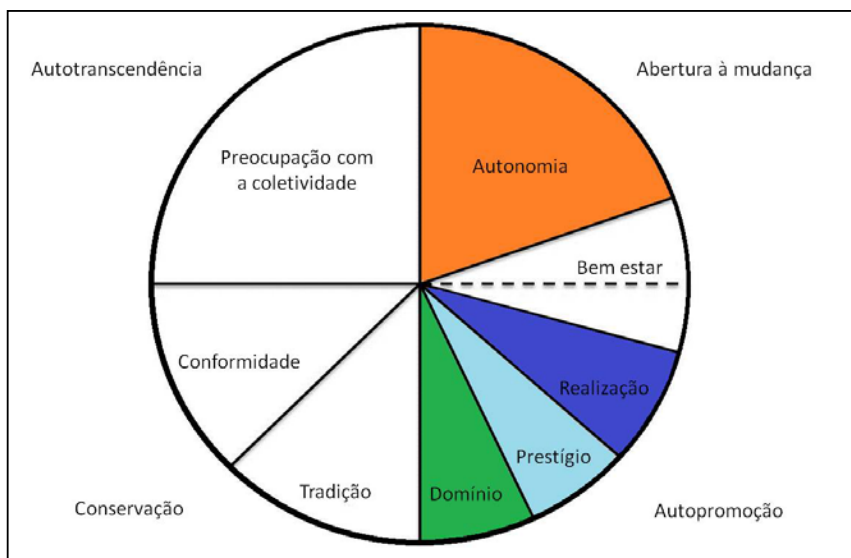


Figura 5 Configuração dos valores organizacionais verificados a partir da análise de conteúdo da pesquisa documental

Na próxima subseção apresentam-se o Simply Philips e os valores organizacionais da empresa a partir da visão do gerente responsável pela implementação do Simply Philips em Varginha. Assim como nesta subseção, é feita uma correspondência com os fatores do inventário de perfis de valores organizacionais de Oliveira e Tamayo (2004). Nesse sentido, procura-se reunir peculiaridades presentes na divulgação por meio de documentos oficiais e na percepção do gerente entrevistado, que amoldam a perspectiva gerencial sobre o assunto.

4.1.2 O Simply Philips e os valores organizacionais expostos pelo coordenador do programa na unidade industrial de Varginha

Nesta subseção trata-se das características fundamentais do Simply Philips, na visão do gerente responsável pela sua implementação. Desse modo, foi realizada uma entrevista em profundidade com o gerente responsável pela coordenação da implementação do programa na unidade industrial da organização em Varginha. A entrevista foi submetida à análise de conteúdo, a fim de se identificarem elementos essenciais do programa, no entendimento do gerente, e de se identificar de quais valores, expressos no inventário de perfis de valores organizacionais de Oliveira e Tamayo (2004), se aproximam essas características. Foram apreendidos quatro fatores do inventário que compõem os perfis de valores organizacionais: **Domínio, Realização, Prestígio e Autonomia**. A seguir, apresentam-se a concepção expressa pelo gestor da coordenação do Simply Philips, alguns trechos da entrevista que corroboram o seu ponto de vista e a apresentação dos fatores do inventário de perfis de valores organizacionais que encerram o escopo do Simply Philips (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004).

Quando indagado sobre as necessidades e o objetivo da implementação do programa Simply Philips, o gerente de coordenação do mesmo, na unidade industrial da organização em Varginha, posicionou-se conforme o relato que segue.

O Simply Philips nasceu de dois pontos bem específicos: um é que, em 2009, após aquela crise mundial de 2008, a Philips enxergou que algumas empresas se saíram bem ou, vamos falar assim, se todo mundo perdeu, algumas empresas perderam muito menos... a Philips foi ver que todas elas tinham em comum a filosofia *lean manufacturing* e aplicavam isso não só em fábrica, mas também dentro da organização. E aí isso juntou com dois pontos, né? A

competitividade que está aumentando e a necessidade de se ter um processo de melhoria organizacional rápido e de um modo simples, porque já estávamos cheios de programas bonitos, mas que são burocráticos. Então, fazendo uma avaliação, o *lean manufacturing* era essa ferramenta. Então, o que a Philips fez foi, a partir de 2008, ainda em meio à crise, começar a desenhar esse programa, usando vários *benchmarks* e, com isso daí, a gente esperava justamente que a gente tivesse, antes que se quebrasse a empresa, ou antes que você deixasse de ser competitivo, você começa a reagir antes que aconteça o problema, trabalhar preventivamente. Então, basicamente, a motivação foi tornar mais competitivo e mais forte pra aumentar, vamos falar assim, sua velocidade de ganho, né?, de lucratividade ou, se não puder ter lucratividade, aumentar sua velocidade de reação aos problemas que a gente tem em nível mundial, como foi a crise econômica (Trecho de entrevista com o gerente de coordenação do Simply Philips, 2012).

Percebe-se que a motivação pertinente à ideia de se modificar a cultura organizacional, mediante a implementação de um programa de *lean manufacturing*, teve sua origem em valores organizacionais pautados na competitividade e na lucratividade. Nesse sentido, identifica-se um destaque, dado por parte do gestor organizacional, para o fator **Domínio**, presente no inventário de perfis de valores organizacionais (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004). Portanto, esse perfil de valores organizacionais orienta o planejamento, a execução e a manutenção de novas características implementadas pelo Simply Philips e condiz com um dos valores organizacionais expressos pela organização, qual seja: “Fornecer ótimos resultados: estamos sempre elevando nosso patamar”, pois duas das diretrizes, divulgadas pela empresa, que caracterizam esse valor se encontram nas frases: “Jogamos para realmente ganhar e sempre definimos metas ambiciosas” e “Tomamos decisões claras e as implementamos com rapidez e disciplina” (PHILIPS DO BRASIL LTDA, 2009, p. 10).

Desse modo, outra característica do Simply Philips é congrega os valores inerentes ao programa aos valores organizacionais difundidos previamente pela organização. Por se tratar de um programa que visa à mudança da cultura organizacional e, conseqüentemente, a uma mudança de comportamento por parte dos funcionários, a empresa procurou aliar uma nova estrutura de paradigmas organizacionais à sua missão, visão e valores corporativos. Na visão do gerente responsável pelo programa,

quando eles começaram a desenhar o Simply Philips, é muito comum, em qualquer empresa que tem *lean manufacturing*, eles escolherem comportamentos. Alguns chamam de paradigmas, que devem ser mudados. Então, a Toyota tem dez paradigmas, uma outra empresa tem quatorze e aqui a gente acabou desenhando o chamado “doze paradigmas”. Uma empresa normal, tradicional, que não é ruim, trabalha desse modo e a empresa que é excelente, aquela que está naquele seletor grupo de empresa a nível mundial, eles trabalham a nível de mudança de comportamento. Então, esses doze paradigmas que falam como deve estar a Philips para ser uma empresa excelente, eles foram alinhados com os valores da missão (Trecho de entrevista com o gerente de coordenação do Simply Philips, 2012).

Uma das preocupações para a modificação dos paradigmas organizacionais, que moldam o comportamento dos funcionários, foi adequá-los às características pertinentes à estratégia corporativa da organização. De acordo com o gerente responsável pela implementação do Simply Philips na unidade industrial de Varginha, uma das concepções no planejamento do programa era fazer com que os funcionários vivenciassem ainda mais os valores organizacionais, a partir da implementação do programa. Assim,

você consegue fazer um cruzamento, existe uma matriz onde você vê claramente cada comportamento, como ele influencia pra que as pessoas pratiquem os valores... agora, praticando esses comportamentos, as pessoas falam que

fica até mais fácil entender como que eles contribuem pros valores. Antigamente, no caso da Philips, que são quatro valores, né?, você perguntava pras pessoas, até do nível operacional ou até no nível de diretoria, como que você contribui, o que você faz no dia a dia pra “tá” alinhado com esses valores? Com essa visão, com essa missão, as pessoas não sabiam explicar. Hoje, com esses paradigmas, eles falam assim: ‘eu trabalhava desse modo e agora eu trabalho assim e eu trabalhando assim, impacta nos valores e tal’. Então, ele foi alinhado desde o começo. Quando desenhou, já desenhou pensando nesses valores, na missão e na visão que a Philips tem aí pros próximos cinco anos, até 2015. (Trecho de entrevista com o gerente de coordenação do Simply Philips, 2012).

Pela análise de conteúdo da entrevista realizada com o gestor responsável pela implementação do Simply Philips em Varginha, percebe-se que o alinhamento das propostas colocadas pelo programa frente aos valores organizacionais que moldam a missão e a visão corporativas é apropriado para a estratégia de negócios da empresa, bem como para com a implementação das significativas mudanças culturais que a organização intenta realizar. Desse modo, na visão do gestor responsável pela sua coordenação, o Simply Philips não é apenas um programa, mas uma nova filosofia a ser internalizada pelos funcionários da organização a fim de que a cultura da mesma se pautasse pelos princípios que norteiam a melhoria contínua e os demais elementos pertinentes ao *lean manufacturing*:

na verdade, o programa veio suportar estratégias até 2015. O programa tem cinco etapas. A gente estimava que em três anos se conseguiria fazer a mudança total e deixar ele a nível de estabilidade, das pessoas manterem e melhorarem, só que isso não aconteceu. Na verdade, os *benchmarkings* falam de cinco a sete anos, a gente foi bem otimista, ou queria forçar que fosse mais rápido. Então, a gente imagina que também na Philips vai levar em torno de cinco anos pra gente ter o programa, ou a filosofia implementada. Então, nós temos um programa de implementação. O Simply Philips não é um programa, ele é uma filosofia. Mas, nós

temos aí, dentro desses cinco anos, um programa pra implementar essa filosofia. E aí, quando ele atinge o estágio cinco, que é o último, é o estágio onde não vai existir mais a minha função de coordenador, toda a estrutura desse projeto de implementação, ela é desfeita. Por quê? Porque, como a gente fala, já vai “tá” no sangue das pessoas, elas mantêm os padrões e as técnicas. E aí, independente do próprio *CEO*, do próprio diretor de uma fábrica, a atmosfera já faz com que as pessoas mudem. É o que está acontecendo hoje já. Os operadores novos, os que entram, eles já entram naquele ambiente, por mais que eles não sejam daquele jeito, eles acabam sendo transformados sem ter que mandar, faz parte do dia a dia. Então, esse é o modo como vai se manter o *Simply Philips*. Mas aí tem uma série de passos, é um programa bem detalhado e, durante esses quatro a cinco anos aí, no caso nosso, a gente espera que, em mais dois anos, a gente atinja esse nível de maturidade. A gente espera também que isso influencie. Isso eu estou falando de fato, esse programa agora começa a ser estendido pra uma área comercial, uma área que tem muito menos padronização, tem... vamos falar, é muito mais nos *insights*, nos pensamentos, nos *feelings*, nos sentimentos, que eles falam. E eles vão ter que passar a usar algumas técnicas que vão ajudá-los bastante. Então, a nível de fábrica, a partir de agora, é o período onde começa a se andar sozinho, não precisa mais dos especialistas ou dessa coordenação (Trecho de entrevista com o gerente de coordenação do *Simply Philips*, 2012).

A menção anterior demonstra características, expostas mediante a fala do gestor organizacional, pautadas pelo cumprimento de metas pré-estipuladas. Mesmo revendo o cronograma de implementação do programa *Simply Philips*, para que as pessoas adotem inteiramente essa nova filosofia, o gestor assevera a importância da transformação oriunda dessa execução e evidencia elementos, como a seriedade em relação ao cumprimento das metas propostas e a valorização das competências dos funcionários, por meio da internalização dos aspectos inerentes à nova cultura organizacional. Essas condições caracterizam o fator **Realização**, que compõe o inventário de perfis de valores organizacionais (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004). Tal fator evidencia-se no valor organizacional

que permeia a estratégia corporativa da empresa e que se expressa na passagem: “Depender uns dos outros: fornecemos mais valor trabalhando como *One Philips*.” Este valor da organização é explicitado por meio das frases: “Pensamos como *One Philips* e atuamos como proprietários”; “Confiamos uns nos outros e temos capacidade de contribuir com nosso melhor” e “Formamos equipes e alocamos recursos para as oportunidades mais promissoras” (PHILIPS DO BRASIL LTDA, 2009).

O Simply Philips tem um escopo amplo, que se destina a atender às expectativas tanto de clientes internos como dos clientes externos. Tal objetivo intenta engajar os funcionários da organização, a fim de que os mesmos incorporem os ideais conexos à filosofia da organização e à sua estratégia de negócios, ao passo que os seus principais *stakeholders* nutram, junto à mesma, um relacionamento pautado na confiabilidade e na admiração. Nesse sentido,

o objetivo nosso é implementar essas técnicas, que já foram comprovadas que funcionam, mas, principalmente, mudar pessoas. Porque o grande diferencial das empresas que fizeram sucesso com isso, porque tiveram outras que tiveram fracasso implementando isso, não foi se as ferramentas funcionavam ou não, mas se as pessoas mudaram ou não. Então, o principal objetivo, primeiro é mudar pessoas, pra que facilite, como segundo objetivo, a implementação dessas técnicas. E, aí, conseqüentemente, atingir os resultados que a gente quer de lucratividade e competitividade (Trecho de entrevista com o gerente de coordenação do Simply Philips, 2012).

Este trecho retrata, na concepção do gerente entrevistado, um dos valores organizacionais que fazem parte da estratégia corporativa da Philips. A questão sobre o sucesso da organização está presente em todos os documentos organizacionais que tratam sobre a política de negócios da empresa, bem como sobre a orientação para a mudança cultural que envolve a execução do Simply Philips. Ora, voltando o seu discurso para a satisfação de seus clientes, ora para

a admiração e a confiança dos seus parceiros, a organização sempre conjectura sobre a importância do **Prestígio** para a manutenção e o crescimento do seu negócio. Este valor consiste em um dos fatores presentes no inventário de perfis de valores organizacionais proposto por Oliveira e Tamayo (2004) e é uma característica preponderante em relação aos desígnios organizacionais. Na composição da estratégia corporativa, o fator **Prestígio** revela-se por meio do valor organizacional expresso na seguinte frase: “Agradar clientes: antecipamos e superamos as expectativas do cliente”. Este valor é reforçado pelas afirmações: “Demonstramos paixão pela Philips e *sense and simplicity*” e “Atuamos como embaixadores da Philips, sempre” (PHILIPS DO BRASIL LTDA, 2009, p. 28).

Ao falar sobre o escopo do Simply Philips, o gestor responsável pela sua coordenação descreveu um horizonte de cinco anos para a implementação total do que, para ele, trata-se não de um programa, mas de uma filosofia. Nesse sentido, percebe-se que a implementação do Simply Philips está sendo mais difícil do que se esperava. No intuito de amenizar os problemas decorrentes de uma possível oposição dos funcionários em relação a características específicas do programa, o programa Simply Philips, ou o programa para a implementação da filosofia Simply Philips, previu a constituição de cinco etapas, na qual se observa a grande importância da segunda etapa, qual seja a execução de um fluxo modelo na linha de produção do ferro a vapor:

em alguns momentos, apesar de eu já ter uma experiência de *lean*, até eu mesmo ficava em dúvida se a gente ia conseguir ou não. Imagina quem não havia participado disso? Então, resumindo, a importância da linha modelo foi que, depois de a gente atingir os resultados e ver que são resultados fantásticos, ela provou pra todo mundo que não é impossível. Então, hoje, se você fala pra um operador que tem que reduzir, vamos falar assim, o tempo em que o produto leva pra passar na linha de 8 horas e meia pra 8 minutos, que é um dos objetivos que a gente já atingiu em alguns lugares, antigamente todo mundo falava que era impossível, hoje eles falam que não vai ser fácil, porque

nada é fácil, mas todo mundo sabe que é possível fazer aquilo. Então, não existe mais aquele conceito de 'não dá, não funciona'. Então todo mundo fala: 'vamos testar, vamos trabalhar'. A linha modelo provou pra todo mundo que isso foi possível e era possível fazer. E aí você quebrou qualquer outra resistência. Se as pessoas veem: se eles conseguiram, por que é que a gente não consegue? (Trecho de entrevista com o gerente de coordenação do Simply Philips, 2012).

Além de procurar dissolver aspectos de resistência provenientes da implementação do Simply Philips, outro ponto importante, na visão da empresa, para a realização do mesmo, está no engajamento, por parte de funcionários da organização, na execução de novas técnicas, ferramentas e práticas para a execução de tarefas pertinentes ao escopo da nova cultura organizacional, ou nova filosofia, como foi colocado pelo gestor responsável pelo Simply Philips. Nesse sentido, um dos quesitos essenciais para a participação efetiva dos empregados foi aferir-lhes um maior grau de responsabilidade, tornando-os “donos de seus postos de trabalho” e incluindo a possibilidade deles tomarem decisões, ainda que de maneira restrita, referentes à execução de suas tarefas.

uma grande mudança na complementação do conceito de *lean* no Simply Philips é que, por você usar o 'controle de zona', a pessoa ser responsável, ela tem que ter autoridade pra tomar algumas decisões. Então, hoje, cada pessoa pode tomar alguma decisão relacionada à sua área. Então, ela tem autoridade pra mudar, lógico que seguindo alguns padrões. Ela não muda só por mudar, ela tem alguns padrões, por exemplo: se você quer fazer uma mudança de método de montagem no seu posto, então, tem um processo onde ela chama o líder, o líder avalia junto com ela, vê se precisa de avaliação do pessoal da segurança. Então, antes de dar autoridade, a gente treinou primeiro as pessoas pra fazer as coisas, porque, se você dá autoridade e elas não sabem como fazer, você...(risos) elas vão tomar as decisões erradas. Então, a gente capacitou os funcionários, ensinou e, aí, dentro desse processo de trabalho com pessoas, a gente vem

ensinando como elas podem lidar com autoridade. Porque algumas têm autoridade, mas ficam com medo de exercer. Outras têm autoridade e querem passar mais do que elas têm de autoridade. Então, isso tudo foi feito desse modo. Elas têm autoridade pra fazer as coisas, pra que o “controle da área” funcione, só que elas foram treinadas e capacitadas antes. E vão sendo acompanhadas durante um bom período, até que elas consigam fazer isso (Trecho de entrevista com o gerente de coordenação do Simply Philips, 2012).

Essas características evidenciam que a organização, na visão do coordenador do Simply Philips, preocupa-se com a capacitação e o engajamento dos funcionários para a melhor execução de suas atribuições. Assim, percebe-se que a organização intenta atribuir autoridade a funcionários situados em um nível mais baixo da hierarquia organizacional, estimulando a sua criatividade, o aperfeiçoamento constante e a predisposição para encarar desafios. Esses quesitos compõem o fator **Autonomia** do inventário de perfis de valores organizacionais proposto por Oliveira e Tamayo (2004). Este fator também foi um dos valores apreendidos na pesquisa documental sobre a estratégia corporativa da Philips, mais especificamente na citação: “Desenvolver pessoas: obtemos o melhor de nós mesmos e de cada um”, que é detalhada pela passagem: “Assumimos riscos, dando às pessoas atribuições abrangentes para acelerar seu desenvolvimento” (PHILIPS DO BRASIL LTDA, 2009, p. 31).

Desse modo, assim como na pesquisa documental dos valores da empresa, apreende-se que os valores organizacionais, verificados por meio da análise de conteúdo da entrevista em profundidade com o gerente responsável pela implementação do Simply Philips, constituem os perfis organizacionais da Figura 6: autonomia, realização, prestígio e domínio, delineados por Oliveira e Tamayo (2004).

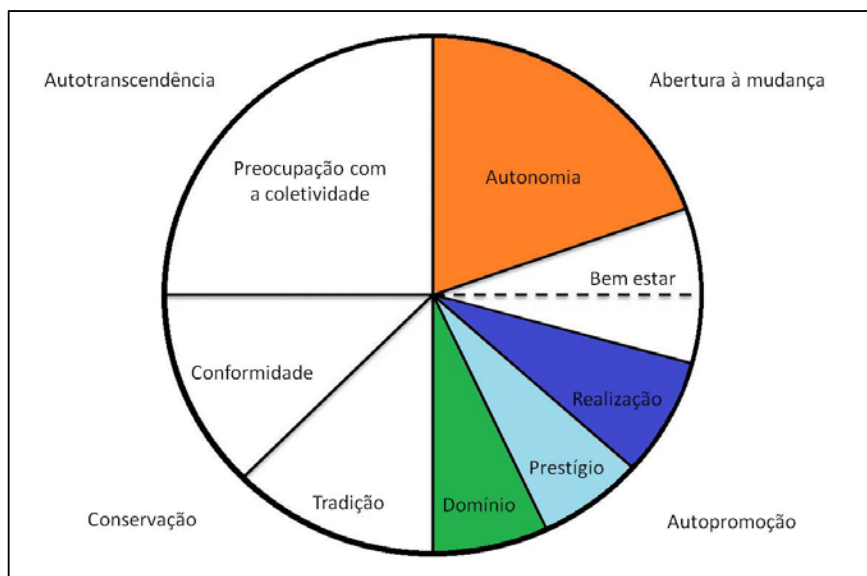


Figura 6 Configuração dos valores organizacionais verificados a partir da análise de conteúdo da entrevista em profundidade com o gerente do Simply Philips

Após apresentar os valores da organização sob a perspectiva gerencial, na próxima seção serão expostos os valores organizacionais e pessoais apreendidos pelos funcionários que trabalham nos setores administrativos e produtivos da empresa.

4.2 Os valores organizacionais e pessoais sob a perspectiva dos funcionários

Nesta seção, são evidenciados os valores organizacionais, e também os valores pessoais, sob a perspectiva dos funcionários da organização pesquisada. Nesse sentido, as entrevistas em profundidade realizadas com 28 funcionários da organização foram submetidas à técnica *laddering*, passando, inicialmente, pela análise de conteúdo, no intuito de identificar aspectos relevantes para a composição de um conjunto de códigos-resumo que explorasse a abrangência do

assunto estudado. A utilização da técnica forneceu dois resultados: a matriz de implicação e o Mapa Hierárquico de Valores (HVM), que auxiliaram na compreensão dos valores organizacionais e pessoais na perspectiva dos funcionários da empresa.

4.2.1 A análise de conteúdo e a técnica *laddering*

O principal quesito para a apreciação das respostas, obtidas por meio das entrevistas em profundidade, foi a categorização das unidades de registro, identificadas na fala dos entrevistados, em unidades temáticas que deram origem a códigos-resumo (elementos A-C-V) para elucidar a ideia central na fala de cada um dos respondentes (BARDIN, 1977). Esta etapa consistiu na análise de conteúdo de cada uma das entrevistas realizadas e configurou-se como o primeiro passo para a aplicação da técnica *laddering*. Assim, foi realizada a categorização das unidades de registro, quais sejam as falas dos respondentes, em unidades temáticas, que foram delineadas pela constituição de noções que representavam uma compreensão típica, por parte dos entrevistados, a respeito do tema em questão (BARDIN, 1977). No Quadro 11 é apresentada a relação dos códigos-resumo extraídos por meio da análise de conteúdo. A definição dos atributos seguiu a direção tomada por Van Rekom, Van Riel e Wierenga (2006), na qual os autores definem os atributos organizacionais a partir da percepção que os funcionários têm sobre o trabalho que executam. Já os valores foram demarcados tendo como base os constructos teóricos delineados por Schwartz (1992) e Oliveira e Tamayo (2004).

Quadro 11 Relação dos códigos-resumo extraídos da análise de conteúdo

Atributos	Consequências	Valores
1. Planejar com calma	7. Tomar decisões	24. Sentir-se parte
2. Treinar pessoas	8. Facilitar o trabalho	25. Competitividade
3. Sugerir ideias	9. Ser multifuncional	26. Excelência
4. Mudar características do trabalho	10. Saber o que deve ser feito	27. Prestígio
5. Padronização	11. Comunicar-se	28. Resultado financeiro
6. Ir até a fábrica	12. Tornar problemas visíveis	29. Remuneração
	13. Trabalhar em equipe	30. Aproveitar a vida
	14. Poder cobrar	31. Realização
	15. Evitar desperdícios	32. Igualdade
	16. Ser bom colega	33. Família
	17. Cumprir metas	34. Benevolência
	18. Fazer produtos de qualidade	
	19. Produzir mais	
	20. Diminuir as fadigas	
	21. Bem estar	
	22. Preocupar-se com a segurança	
	23. Preocupar-se com a saúde	

Após a apresentação dos 34 códigos-resumo pertinentes ao escopo da pesquisa, faz-se necessária a explicitação de cada um deles, a fim de caracterizar o seu significado, de acordo com a perspectiva dos funcionários entrevistados. Assim, especificou-se o sentido de cada atributo, consequência e valor apreendido quando da análise de conteúdo. Também foram colocados exemplos, que se encontram presentes na fala dos respondentes e denotam a acepção individual, a respeito de cada tema proposto pela categorização em códigos-resumo. Os entrevistados foram identificados a partir das siglas EA1 a EA14, para os funcionários do setor administrativo e EO1 a EO14, para funcionários da produção. A seguir, seguem os atributos, as consequências e os valores que compõem os códigos (numerados de 1 a 34, a fim de facilitar a sua visualização no HVM); o número de escalas (sequências extraídas da análise de conteúdo das entrevistas) em que os mesmos aparecem e as relações, acima do ponto de corte escolhido para a confecção do HVM (ponto de corte 4), destes elementos entre si.

01. Planejar com calma: o atributo **planejar com calma** diz respeito a um dos novos paradigmas que se procura estabelecer na Philips mediante a implementação do Simply Philips. Na visão da empresa, o planejamento de toda e qualquer atividade deve ser minucioso, ao passo que a realização daquilo que foi planejado deve ser feito de maneira rápida e efetiva. Na análise de conteúdo das entrevistas realizadas com os funcionários da organização, optou-se pela escolha do termo planejar com calma como um atributo, uma vez que, ao serem indagados sobre a maneira como o seu trabalho era realizado, alguns dos funcionários citaram “a importância de se planejar com calma” (entrevistado EO4), “gastar uma quantidade de tempo maior para discutir problemas e soluções” (entrevistado EA4), “nós elegemos prioridades antes de iniciar alguma tarefa” (entrevistado EA7) e “faz parte da nossa rotina, sentar, sem pressa, pra discutir de que maneira a gente vai agir” (entrevistado EA13). O atributo **planejar com calma** aparece em dez escalas e tem ligações (relações diretas e indiretas) acima do ponto de corte quatro com as consequências **saber o que deve ser feito, evitar desperdícios e produzir mais**.

02. Treinar pessoas: este atributo estabelece uma relação, não com os treinamentos específicos a determinadas áreas da empresa, mas com os treinamentos próprios de integração, conscientização e utilização de ferramentas inerentes às propostas colocadas pelo programa Simply Philips. A escolha do código-resumo **treinar pessoas** como atributo se deu em função da percepção dos funcionários de que os treinamentos que envolvem explicações e divulgação das ideias pertinentes ao Simply, bem como os treinamentos específicos na utilização de novas ferramentas de trabalho propostas pelo programa, são de fundamental importância para a realização do trabalho que eles vêm fazendo. O atributo **treinar pessoas** aparece em sete escalas e não tem nenhuma ligação com outros códigos-resumo acima do ponto de corte quatro, o que explica a sua ausência no Mapa Hierárquico de Valores (HVM).

03. Sugerir ideias: este atributo é uma das bases para a implementação do programa Simply Philips e, na visão dos funcionários entrevistados, tem estreita relação com um dos novos paradigmas propostos pelo programa, qual seja, “todos resolvem problemas”. A grande maioria dos respondentes se expressou sobre esse atributo utilizando a expressão japonesa *kaizen*. Alguns também citaram o termo “dar ideias de melhoria” (entrevistado EO8). Uma vez que a palavra *kaizen* denota um significado mais amplo, foi escolhida a expressão **sugerir ideias** para caracterizar a importância de se identificar aspectos carentes de melhoria no processo produtivo e indicar novos aspectos, funcionais e estruturais, que levem ao melhoramento do mesmo. O atributo **sugerir ideias** aparece em 27 escalas e tem ligações (relações diretas e indiretas) acima do ponto de corte quatro com as consequências: **tomar decisões, saber o que deve ser feito, comunicar-se, trabalhar em equipe, poder cobrar, evitar desperdícios, ser bom colega, fazer produtos de qualidade e diminuir as fadigas**, e com os valores **sentir-se parte, excelência, prestígio e resultado financeiro**.

04. Mudar características do trabalho: este atributo congrega uma série de aspectos condizentes com a implementação de novas ferramentas produtivas no ambiente de trabalho. Foram agrupados, em um só atributo, diversos fatores que compõem uma nova organização das características do trabalho no chão de fábrica. A partir da análise de conteúdo das entrevistas, verificou-se que os funcionários citaram “a célula de produção” (entrevistado EO2), o “6S” (entrevistado EO12), o “SMED” (entrevistado EA5), o “TPM” (entrevistado EA14), o “fluxo contínuo de produção” (EO6), a “organização do posto de trabalho é bem melhor” (entrevistado EO11), a “diminuição do tempo de *setup*” (entrevistado EO5) e “a utilização do *kanban*” (entrevistado EO10). O atributo **mudar características do trabalho** aparece em 56 escalas e tem ligações (relações diretas e indiretas) acima do ponto de corte quatro com o

atributo **padronização**, com praticamente todas as consequências, à exceção da consequência **diminuir as fadigas** e com os valores **sentir-se parte, excelência, prestígio, resultado financeiro, aproveitar a vida, realização e benevolência**.

05. Padronização: este atributo também trata de um dos doze novos paradigmas introduzidos pelo programa Simply Philips, no qual os padrões não são um fator limitante da criatividade, mas uma forma de se viabilizar a melhoria contínua. A escolha deste atributo se deu graças à importância dada pelos funcionários ao fato de “ter uma rotina de trabalho” (entrevistado EO2) e “desempenhar funções padronizadas” (entrevistado EA3). Outros entrevistados afirmaram que “o padrão garante que eu vou ter um serviço sempre igual, com o mesmo nível de qualidade” (entrevistado EA9) e “a gente tem um trabalho padronizado, onde a gente vai seguindo tudo aquilo que a gente faz” (entrevistado EO5). Nesse sentido, além da padronização inerente a qualquer função ou cargo de trabalho, o atributo **padronização** reflete uma atenção especial, identificada mediante a análise de conteúdo, por parte dos funcionários, para que o trabalho realizado tenha a uniformidade necessária à realização de suas atividades. O atributo **padronização** aparece em dezenove escalas e tem ligações (relações diretas e indiretas) acima do ponto de corte quatro com o atributo **mudar características do trabalho**; com as consequências **facilitar o trabalho, saber o que deve ser feito, trabalhar em equipe, evitar desperdícios, produzir mais e preocupar-se com a segurança** e com o valor **realização**.

06. Ir até a fábrica: este atributo está presente na lista dos doze novos paradigmas do Simply Philips. Em vez de olhar através de indicadores na tela do computador, os funcionários devem ir até o chão de fábrica para inteirarem-se sobre o que está acontecendo na produção. Assim como no caso do atributo n, para o qual os funcionários utilizavam uma terminologia estrangeira, o *kaizen*, este atributo foi mencionado pela maioria dos funcionários entrevistados

mediante a terminologia japonesa *gemba*. Do mesmo modo, o *gemba* tem um significado mais amplo e, por essa razão, foi escolhido o código-resumo **ir até a fábrica** para explicitar o atributo, que aparece em oito escalas e não tem nenhuma ligação com outros códigos-resumo acima do ponto de corte quatro, o que explica a sua ausência no Mapa Hierárquico de Valores (HVM).

07. Tomar decisões: a consequência **tomar decisões** se aproxima dos atributos pertinentes ao Simply Philips, uma vez que a principal associação ao código-resumo se dá em relação à possibilidade de todos os funcionários poderem parar a produção caso ocorra algum problema no decorrer do processo produtivo. Nesse sentido, assim como o atributo **sugerir ideias**, esta consequência está estritamente ligada com o paradigma “todos resolvem problemas”, do Simply Philips. Entretanto, **tomar decisões** foi caracterizado como consequência, pois a maioria de suas aparições estava associada aos atributos **sugerir ideias** e **mudar características do trabalho**. Apesar de a maior parte dos entrevistados citar a importância de “qualquer um poder parar a linha de produção”, a escolha do termo “tomar decisões” para assinalar o código-resumo ocorreu devido à concepção dos funcionários, avaliada na análise de conteúdo, frente a esse aspecto do programa Simply Philips. Esta consequência aparece em 31 escalas e tem ligações (relações diretas e indiretas) acima do ponto de corte quatro com os atributos **sugerir ideias** e **mudar características do trabalho**, com as consequências **saber o que deve ser feito**, **comunicar-se**, **tornar problemas visíveis**, **trabalhar em equipe**, **poder cobrar**, **evitar desperdícios**, **ser bom colega**, **cumprir metas**, **fazer produtos de qualidade** e **produzir mais** e com os valores **sentir-se parte**, **excelência**, **prestígio** e **realização**.

08. Facilitar o trabalho: esta consequência foi apresentada pelos entrevistados como uma decorrência da busca por maneiras de descomplicar afazeres de rotina. Para os funcionários, **facilitar o trabalho** incorre em

“desenrolar as suas atividades” (entrevistado EA13), “facilitar o serviço que é de costume” (entrevistado EO1) e “fazer com que o trabalho não enrosque” (entrevistado EO7). Esta consequência aparece em 22 escalas e tem ligações (relações diretas e indiretas) acima do ponto de corte quatro com os atributos **mudar características do trabalho** e **padronização**; com as consequências **comunicar-se, evitar desperdícios, ser bom colega, cumprir metas, produzir mais** e **diminuir as fadigas** e com os valores **sentir-se parte, excelência, prestígio** e **realização**.

09. Ser multifuncional: esta consequência trata da importância de os funcionários saberem realizar múltiplas funções na sua rotina de trabalho, inclusive funções que, *a priori*, não fazem parte da esfera de trabalho do seu cargo. Nesse sentido, os funcionários da organização relataram experiências como trabalhar em “equipes multifuncionais orientadas para um trabalho por processo e não por departamento” (entrevistado EA14), “saber diferentes postos de trabalho” (entrevistado EO6), “ajudar nas tarefas que não estou acostumado a fazer” (entrevistado EO8) e “saber atuar como multiplicador de integrações, conscientizações e treinamentos” (entrevistado EA3). Esta consequência aparece em quatorze escalas e tem ligações (relações diretas e indiretas) acima do ponto de corte quatro com o atributo **mudar características do trabalho** e com a consequência **evitar desperdícios**.

10. Saber o que deve ser feito: esta consequência está estritamente relacionada à disciplina na execução das tarefas pertinentes ao trabalho. Na análise de conteúdo, para a apropriação deste código-resumo, foi identificada, na fala dos respondentes, a necessidade de se conhecer minuciosamente as tarefas a serem desempenhadas, administrando o tempo a ser gasto em cada uma delas e sabendo da importância de sua execução para a totalidade do negócio da organização. Os funcionários entrevistados citaram que “é preciso saber certinho o que a gente tem que fazer e fazer na hora certa” (entrevistado EO1), “faça

certo, mas faça da primeira vez” (entrevistado EO12), “eu tenho que ter bastante disciplina, pra me atualizar sempre sobre as minhas atividades e fazê-las bem feitas” (entrevistado EA9). Esta consequência aparece em 22 escalas e tem ligações (relações diretas e indiretas) acima do ponto de corte quatro com os atributos **planejar com calma, sugerir ideias, mudar características do trabalho e padronização**; com as consequências **tornar problemas visíveis, trabalhar em equipe, poder cobrar, evitar desperdícios, fazer produtos de qualidade, produzir mais e bem-estar**, e com os valores **sentir-se parte, excelência e prestígio**.

11. Comunicar-se: a comunicação é um fator essencial para a convivência, o aprendizado e o trabalho entre os indivíduos, e nas organizações não é diferente (ABRAHAMSON, 2006). Esta consequência incorpora diversos elementos relatados pelos funcionários da organização e tem como foco aglutinar características inerentes à conversação, às reuniões extraordinárias, à troca de ideias e à retroalimentação. Os entrevistados citaram “ter tempo pra conversar” (entrevistado EO2), “sempre conversar sobre as atividades” (entrevistado EO3), “dar *feedback*” (entrevistado EA11), “receber *feedback*” (entrevistado EO5), “poder conversar informalmente” (entrevistado EA13), “avisar o colega” (entrevistado EO7) e “aproveitar os momentos de reunião para falar” (entrevistado EO14). Esta consequência aparece em 36 escalas e tem ligações (relações diretas e indiretas) acima do ponto de corte quatro com os atributos **sugerir ideias e mudar características do trabalho**; com as consequências **tornar problemas visíveis, trabalhar em equipe, poder cobrar, evitar desperdícios, ser bom colega, cumprir metas, fazer produtos de qualidade e produzir mais**, e com os valores **sentir-se parte, excelência, prestígio, resultado financeiro, realização e benevolência**.

12. Tornar problemas visíveis: esta consequência é um dos doze novos paradigmas introduzidos pelo programa Simply Philips. Assim, os funcionários

da organização são incentivados a não esconder os problemas pertinentes ao trabalho a ser executado. Na análise de conteúdo da fala dos respondentes, foram identificadas expressões que caracterizam esse código-resumo, como: “não jogar a sujeira pra debaixo do tapete” (entrevistado EO5), “faça os problemas visíveis” (entrevistado EO6), “estar sempre mostrando os problemas, pra que seja de conhecimento do maior número de pessoas” (entrevistado EA10) e “ver e expor os problemas” (entrevistado EA12). Esta consequência aparece em dezoito escalas e tem ligações (relações diretas e indiretas) acima do ponto de corte quatro com o atributo **mudar características do trabalho**, com as consequências **tomar decisões, saber o que deve ser feito, comunicar-se, evitar desperdícios e fazer produtos de qualidade**, e com os valores **prestígio e realização**.

13. Trabalhar em equipe: esta consequência diz respeito à execução de tarefas em grupo. Nesse sentido, os respondentes evidenciaram a importância do trabalho conjunto para o cumprimento de seus afazeres. A equipe que compõe determinado grupo de trabalho, desde a tarefa nas células de produção até o trabalho organizado por grupos multifuncionais, é chamada de time. Assim, para demonstrar as características deste código-resumo, os funcionários entrevistados utilizaram declarações como: “você trabalhar para o time” (entrevistado EO3), “saber lidar com as pessoas do time, pra que o trabalho seja feito da melhor maneira possível” (entrevistado EA9), “ter em mente que ninguém faz nada sozinho, é preciso apoio dos colegas” (entrevistado EA12) e “fazer o time render” (entrevistado EO12). Esta consequência aparece em 28 escalas e tem ligações (relações diretas e indiretas) acima do ponto de corte quatro com os atributos **planejar com calma, sugerir ideias, mudar características do trabalho e padronização**; com as consequências **tomar decisões, saber o que deve ser feito, comunicar-se, poder cobrar, evitar desperdícios, ser bom**

colega, cumprir metas e fazer produtos de qualidade e com os valores **sentir-se parte, competitividade, excelência, prestígio e realização**.

14. Poder cobrar: esta consequência está muito próxima da consequência **trabalhar em equipe**, entretanto **poder cobrar** foi colocado pela grande maioria dos entrevistados como um aspecto favorável da implementação do Simply Philips, não só para os membros de uma equipe, mas em relação às cobranças que os chefes fazem aos seus subordinados e também às cobranças que os subordinados fazem aos seus chefes. Nesse sentido, a escolha do termo **poder cobrar** para caracterizar o código-resumo se deu em função de a consequência ser uma via de mão dupla para os funcionários, ou seja, eles podem cobrar, assim como podem ser cobrados. A consequência aparece em vinte escalas e tem ligações (relações diretas e indiretas) acima do ponto de corte quatro com os atributos **sugerir ideias** e **mudar características do trabalho**; com as consequências **tomar decisões, saber o que deve ser feito, comunicar-se, trabalhar em equipe** e **ser bom colega** e com os valores **sentir-se parte e excelência**.

15. Evitar desperdícios: esta consequência é uma das principais características propostas pelo Simply Philips. Antes da implementação do programa, a organização se pautava numa produção rápida; agora, o foco da Philips está na redução das perdas inerentes ao processo produtivo. A escolha do código-resumo **evitar desperdícios** procurou reunir diferentes alocações dos funcionários entrevistados a respeito do desperdício no ambiente de trabalho. Dessa maneira, foram reunidos nessa única consequência todos os sete tipos de desperdícios apregoados pelo *lean manufacturing*, quais sejam, a superprodução, a espera, o transporte, o processamento, o estoque, a movimentação e os produtos defeituosos (OHNO, 1997). Esta consequência aparece em 41 escalas e tem ligações (relações diretas e indiretas) acima do ponto de corte quatro com os atributos **planejar com calma, sugerir ideias, mudar características do**

trabalho e padronização; com as consequências **tomar decisões, facilitar o trabalho, ser multifuncional, saber o que deve ser feito, comunicar-se, tornar problemas visíveis, trabalhar em equipe, ser bom colega, cumprir metas, fazer produtos de qualidade e produzir mais** e com os valores **sentir-se parte, excelência, prestígio, resultado financeiro e benevolência**.

16. Ser bom colega: esta consequência trata do coleguismo no ambiente de trabalho. Assim, os funcionários entrevistados afirmaram a importância de “ajudar os colegas de trabalho” (entrevistado EO1), “entrar em consenso” (entrevistado EA3) e “ensinar os colegas” (entrevistado EA5). Também foi mencionado que “as pessoas se sentem mais unidas” (entrevistado EA8) e “os colegas confiam mais uns nos outros” (entrevistado EO7). Para a caracterização deste código-resumo, mediante a análise de conteúdo, foi levada em conta a preocupação dos funcionários em relação aos seus pares. A consequência aparece em trinta escalas e tem ligações (relações diretas e indiretas) acima do ponto de corte quatro com os atributos **sugerir ideias** e **mudar características do trabalho**; com as consequências **tomar decisões, facilitar o trabalho, comunicar-se, tornar problemas visíveis, trabalhar em equipe, poder cobrar, evitar desperdícios e cumprir metas** e com os valores **sentir-se parte, excelência, prestígio, realização e benevolência**.

17. Cumprir metas: esta consequência faz parte do cotidiano de todas as organizações e está relacionada com o cumprimento de objetivos propostos previamente em um planejamento (WOOD JÚNIOR, 2000). Na proposição deste código-resumo foram reunidos tanto o alcance de metas organizacionais como o alcance de metas profissionais. Nesse sentido, os entrevistados relacionaram a importância das metas para o sucesso organizacional e profissional. O código-resumo **cumprir metas** aparece em trinta escalas e tem ligações (relações diretas e indiretas) acima do ponto de corte quatro com o atributo **mudar características do trabalho**, com as consequências **tomar**

decisões, facilitar o trabalho, comunicar-se, trabalhar em equipe, evitar desperdícios, ser bom colega, produzir mais e diminuir as fadigas e com o valor **realização**.

18. Fazer produtos de qualidade: a qualidade é um dos pilares do *lean manufacturing* (OHNO, 1997). De acordo com os funcionários entrevistados, antes de iniciar a implementação do Simply Philips, a organização já trabalhava com programas de qualidade que focavam a eliminação de defeitos em seus produtos. O Simply Philips veio reforçar esse posicionamento por parte da organização. Na fala dos respondentes, a qualidade está relacionada a “entregar produtos confiáveis” (entrevistado EA2), “fazer com qualidade” (entrevistado EO6) e “qualidade da produção” (entrevistado EO11). Esta consequência aparece em dezoito escalas e tem ligações (relações diretas e indiretas) acima do ponto de corte quatro com os atributos **sugerir ideias** e **mudar características do trabalho**; com as consequências **tomar decisões, saber o que deve ser feito, comunicar-se, tornar problemas visíveis, trabalhar em equipe, evitar desperdícios** e **produzir mais** e com os valores **competitividade** e **prestígio**.

19. Produzir mais: consequência relacionada não só ao aumento no número dos produtos produzidos, mas também à produtividade percebida nas células de produção. Desse modo, os entrevistados ressaltaram a importância de se produzir um número maior de produtos, bem como a importância de se utilizar o potencial máximo, por parte dos operadores e das máquinas, na execução dos processos relativos à produção dos itens que compõem o portfólio de produtos dessa unidade industrial da organização em particular. Os funcionários citaram os termos: “dar produção” (entrevistado EO4), “alcançar uma produção maior” (entrevistado EO9), “ser mais produtivo” (entrevistado EA4), “produzir cada vez mais” (entrevistado EA5) e “aumentar a produtividade da fábrica” (entrevistado EA12). A consequência **produzir mais** aparece em dezoito escalas e tem ligações (relações diretas e indiretas) acima do ponto de

corte quatro com os atributos **planejar com calma, sugerir ideias, mudar características do trabalho e padronização**; com as consequências **tomar decisões, facilitar o trabalho, saber o que deve ser feito, comunicar-se, evitar desperdícios, cumprir metas e fazer produtos de qualidade** e com os valores **sentir-se parte, prestígio, resultado financeiro e realização**.

20. Diminuir as fadigas: esta consequência agrega diferentes tipos de cansaço elencados pelos funcionários entrevistados em relação à execução das tarefas de trabalho. Assim, foram citados: o estresse, o cansaço físico, o cansaço mental, as dores provenientes do trabalho estafante e as lesões por esforço repetitivo, entre outros. Entre as alocações dos respondentes, destacam-se: “evitar o cansaço físico” (entrevistado EO4), “evitar o estresse” (entrevistado EA5), “evitar a LER” (entrevistado EO7), “evitar o cansaço mental” (entrevistado EA7), “poupar-se de atividades que aumentem o estresse (entrevistado EA10)”, “não exagerar nos serviços, pra não se sentir muito cansado (entrevistado EO13)” e “procurar evitar o desgaste físico” (entrevistado EO14). Esta consequência aparece em dezoito escalas e tem ligações (relações diretas e indiretas) acima do ponto de corte quatro com o atributo **mudar características do trabalho**, com as consequências **facilitar o trabalho, cumprir metas, preocupar-se com a segurança e preocupar-se com a saúde** e com o valor **aproveitar a vida**.

21. Bem-estar: esta consequência se traduz em um bom ambiente de trabalho, no qual os funcionários se sentem à vontade para desempenhar as funções inerentes ao seu cargo. Nesse sentido, está relacionada com o prazer que o funcionário sente ao chegar à organização, realizar as suas atividades, encontrar-se e relacionar-se com os seus colegas de trabalho. Os entrevistados realçaram a importância de “sentir-se bem no ambiente de trabalho” (entrevistado EO1), “gostar de chegar na fábrica pra trabalhar” (entrevistado EO5), “prezar pelo bem-estar no ambiente de trabalho” (entrevistado EA8) e “ter

um bom ambiente de trabalho” (entrevistado EA10). A consequência **bem-estar** aparece em dez escalas e tem ligações (relações diretas e indiretas) acima do ponto de corte quatro com o atributo **mudar características do trabalho** e com a consequência **saber o que deve ser feito**.

22. Preocupar-se com a segurança: esta consequência diz respeito à atenção que os funcionários devem ter no ambiente de trabalho, a fim de evitar acidentes. Num sentido mais amplo também retrata a preocupação dos entrevistados com a sua integridade física em relação a possíveis acidentes no ambiente de trabalho que possam prejudicar aspectos de sua vida pessoal e profissional. Este código-resumo tem uma perspectiva de preocupação tanto com o funcionário como com a produtividade e os resultados da fábrica, uma vez que afastamentos em decorrência de acidentes levam a novas contratações para reposição e a perdas referentes ao tempo gasto para treinar novos funcionários recém-admitidos. Na fala dos respondentes, mediante a análise de conteúdo, foram identificadas essas duas perspectivas de preocupação com a segurança que se pautam na primazia do indivíduo e/ou do negócio. Esta consequência aparece em doze escalas e tem ligações (relações diretas e indiretas) acima do ponto de corte quatro com os atributos **mudar características do trabalho** e **padronização**; com a consequência **diminuir as fadigas** e com os valores **aproveitar a vida e família**.

23. Preocupar-se com a saúde: esta consequência está intimamente relacionada com a consequência **preocupar-se com a segurança**, no que tange à preocupação dos funcionários entrevistados com a sua integridade física. Entretanto, ela se diferencia da consequência anterior à medida que, por meio da análise de conteúdo, é possível compreender uma preocupação com a integridade física no que diz respeito ao longo prazo, ou seja, a atenção a fatores que possam prejudicar a saúde mediante um acúmulo de maus hábitos ou esforços repetitivos. Além disso, foi percebida também, na fala de alguns

respondentes, uma preocupação com a integridade mental. Assim, essa consequência, ao contrário da consequência **preocupar-se com a segurança**, tem relação exclusiva com aspectos relevantes à vida do indivíduo. O código-resumo **preocupar-se com a saúde** aparece em doze escalas e tem ligações (relações diretas e indiretas) acima do ponto de corte quatro com o atributo **mudar características do trabalho**, com a consequência **diminuir as fadigas** e com o valor **aproveitar a vida**.

24. Sentir-se parte: apesar de manter um grande número de relações com outros valores, o código-resumo **sentir-se parte** foi tratado como valor e não como consequência, pois, na análise de conteúdo, foi percebida a sua grande importância para muitos entrevistados, importância essa caracterizada pela última posição deste código-resumo nas escalas em que ele apareceu. O sentimento de pertencimento é um valor pessoal presente no tipo motivacional “Segurança” da estrutura de tipos motivacionais proposta por Schwartz (1992). Quando permeado pelo predicado organizacional, tal valor diz respeito ao pertencimento em relação ao negócio. Assim, na análise de conteúdo, foi identificada a importância que os funcionários dão à “motivação” (entrevistado EO2) e ao “engajamento” (entrevistado EA3) para a realização de suas atividades de trabalho. Para muitos deles, “sentir-se dono do negócio” (entrevistado EO9) ou “sentir-se parte da empresa” (entrevistado EA5) é de fundamental importância, não só para a realização de um bom trabalho, mas também para a satisfação no emprego e a realização profissional. Este valor aparece em 24 escalas e tem ligações (relações diretas e indiretas) acima do ponto de corte quatro com os atributos **sugerir ideias** e **mudar características do trabalho**; com as consequências **tomar decisões, facilitar o trabalho, saber o que deve ser feito, comunicar-se, trabalhar em equipe, poder cobrar, evitar desperdícios, ser bom colega** e **produzir mais** e com os valores **excelência e realização**.

25. Competitividade: este valor está presente no inventário de perfis de valores organizacionais e compõe um dos valores pertencentes ao fator “Domínio”, presente nesse inventário (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004). Para os funcionários entrevistados, este valor congrega características que dizem respeito à sobrevivência e ao domínio da organização no mercado em que atua. Nesse sentido, os respondentes evidenciaram o valor da competitividade não só para a organização como um todo, mas também para a unidade industrial em que trabalham. Sendo assim, discorreram sobre a importância de se “aumentar o portfólio de produtos da fábrica” (entrevistado EA12), uma vez que, por se tratar de uma organização multinacional, a Philips tem diversas unidades industriais pelo mundo e existe competição entre as mesmas para produzir os produtos que são vendidos no mercado. Nesse sentido, o valor **competitividade** trata da relevância dada à concorrência, tanto em relação às empresas rivais, como em relação às unidades fabris da própria organização. Este valor aparece em nove escalas e tem ligações (relações diretas e indiretas) acima do ponto de corte quatro com as consequências **trabalhar em equipe** e **fazer produtos de qualidade**.

26. Excelência: de acordo com Ohno (1997), a busca pela melhoria contínua, que caracteriza o valor **excelência**, é um dos principais objetivos do *lean manufacturing* e, desse modo, é um dos desígnios fundamentais da implementação do programa Simply Philips. A excelência pressupõe o ideal de melhoria contínua, tão esquadrihado pelas organizações que se valem da mudança cultural, a fim de adotar preceitos da manufatura enxuta. No entanto, para a composição deste código-resumo, não foi utilizado apenas o aspecto referente à excelência organizacional. Muitos funcionários entrevistados também relataram a importância da excelência em suas vidas pessoais. Para estes respondentes, “continuar aprendendo” (entrevistado EO4), “dar sempre o melhor de si” (entrevistado EO8), “encarar desafios que tragam um engrandecimento”

(entrevistado EA1), “buscar o conhecimento” (entrevistado EA12) e “aprender cada vez mais” (entrevistado EO9) denotam o significado do “enriquecimento pessoal e profissional” (entrevistado EA14) e aproximam-se dos aspectos inerentes à ideia de melhoria contínua difundida pela organização para uma melhor atuação na sua área de negócios e, no caso dos indivíduos, em suas próprias vidas. Assim, este valor aproxima-se, tanto do tipo motivacional “Autodeterminação” da estrutura de valores pessoais de Schwartz, quanto do perfil organizacional “Autonomia”, presente no inventário de perfis de valores organizacionais de Oliveira e Tamayo (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004; SCHWARTZ, 1992). O código-resumo aparece em 21 escalas e tem ligações (relações diretas e indiretas) acima do ponto de corte quatro com os atributos **sugerir ideias e mudar características do trabalho**; com as consequências **tomar decisões, facilitar o trabalho, saber o que deve ser feito, comunicar-se, trabalhar em equipe, poder cobrar, evitar desperdícios e ser bom colega**, e com os valores **sentir-se parte e prestígio**.

27. Prestígio: este valor está relacionado ao prestígio que as organizações procuram alcançar no mercado a fim de angariar potenciais consumidores. Assim, além de quesitos citados pelos funcionários entrevistados, tais como o “prestígio no mercado” (entrevistado EO3) e o “prestígio entre os clientes” (entrevistado EA5), também foram mencionados “a influência na sociedade” (entrevistado EA9) e “a influência entre as outras grandes empresas” (entrevistado EA10). Muitos respondentes também expuseram aspectos inerentes a este código-resumo ao relatar a importância de se “atender às necessidades do cliente final” (entrevistado EO11). Desse modo, o valor prestígio diz respeito ao renome e à influência que a organização tem no mercado e também trata da consideração da mesma para com os seus clientes. Os valores referentes ao prestígio encontram-se no inventário de perfis de valores organizacionais reunidos no fator “Prestígio” (OLIVEIRA; TAMAYO,

2004). Este código-resumo aparece em 22 escalas e tem ligações (relações diretas e indiretas) acima do ponto de corte quatro com os atributos **sugerir ideias** e **mudar características do trabalho**; com as consequências **tomar decisões, facilitar o trabalho, saber o que deve ser feito, comunicar-se, tornar problemas visíveis, trabalhar em equipe, evitar desperdícios, ser bom colega, fazer produtos de qualidade e produzir mais** e com os valores **excelência** e **resultado financeiro**.

28. Resultado financeiro: este valor está relacionado aos lucros que a organização obtém em decorrência de suas atividades. Para boa parte dos funcionários entrevistados, a principal finalidade da organização e do seu negócio é obter lucros. Este valor encontra-se no fator “Domínio” do inventário de perfis de valores organizacionais (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004). Na fala dos respondentes, foram identificadas alusões à acuidade, dada pela organização, para a obtenção de bons resultados que se traduzam em superávit financeiro. O lucro foi colocado como elemento “fundamental para a sobrevivência da empresa” (entrevistado EO13), “importante para cumprir aquilo que foi acordado com fornecedores e pagar os salários dos funcionários” (entrevistado EA7), “retorno para os acionistas” (entrevistado EA9) e como “fonte de investimento” (entrevistado EA14). Nesse sentido, por meio da análise de conteúdo, foi verificada a primazia, dada pelos respondentes, ao lucro e o consequente aumento da riqueza da organização. Este código-resumo aparece em doze escalas e tem ligações (relações diretas e indiretas) acima do ponto de corte quatro com os atributos **sugerir ideias** e **mudar características do trabalho**; com as consequências **comunicar-se, evitar desperdícios e produzir mais** e com o valor **prestígio**.

29. Remuneração: assim como o código-resumo anterior, o **resultado financeiro**, este valor trata da aquisição e da acumulação de capital. Entretanto, os códigos foram separados no intuito de distinguir os ganhos financeiros

organizacionais dos ganhos financeiros individuais. Assim, o código-resumo **remuneração** versa sobre a aspiração, detectada na fala dos funcionários entrevistados, em obter maiores ganhos financeiros a partir do seu trabalho. Tal valor remonta à prosperidade financeira e encontra-se presente no tipo motivacional “Poder”, presente na estrutura circular dos tipos motivacionais (SCHWARTZ, 1992). Para os respondentes que citaram este código-resumo, o “aumento do salário” (entrevistado EA9), o “aumento das bonificações” (entrevistado EO4) e “ganhar mais na PLR (participação em lucros e resultados)” (entrevistado EO5) são fatores primordiais para a consecução de suas tarefas. O valor **remuneração** aparece em seis escalas e não tem nenhuma ligação com outros códigos-resumo acima do ponto de corte quatro, o que explica a sua ausência no Mapa Hierárquico de Valores (HVM).

30. Aproveitar a vida: este valor faz parte do tipo motivacional “Hedonismo”, presente na estrutura dos tipos motivacionais (SCHWARTZ, 1992). Os respondentes que mencionaram este código-resumo evidenciaram, nas entrevistas, o seu desejo de poder “curtir a vida” (entrevistado EO1), “ter qualidade de vida” (entrevistado EA12), “aproveitar os momentos de lazer” (entrevistado EO5), “ter tempo pra fazer aquilo que gosta” (EO8) e “estar bem pra viver a vida lá fora” (entrevistado EO11). A escolha do código-resumo **aproveitar a vida** caracterizou, de forma mais abrangente, os anseios dos funcionários, sendo mais apropriado que o termo “qualidade de vida” que, na fala dos entrevistados, também se adequou à proposta deste valor. Este código-resumo aparece em nove escalas e tem ligações (relações diretas e indiretas) acima do ponto de corte quatro com o atributo **mudar características do trabalho** e com as consequências **diminuir as fadigas, preocupar-se com a segurança e preocupar-se com a saúde**.

31. Realização: este código-resumo representa a concretização de desejos, anseios e/ou vontades. Tal valor aparece como o tipo motivacional

“Realização”, na estrutura circular proposta por Schwartz (1992). Simultaneamente, o valor consiste no fator “Realização” do inventário de perfis de valores organizacionais idealizado por Oliveira e Tamayo (2004). Nesse sentido, optou-se por agregar este código resumo tanto para a categorização da realização individual como para a realização organizacional. Os funcionários entrevistados discorreram sobre a importância de alcançar objetivos individuais e também conjecturaram sobre aspectos referentes à competência dos funcionários e o cumprimento dos objetivos organizacionais, expressos pela missão, visão e valores da empresa. Este código-resumo aparece em dezessete escalas e tem ligações (relações diretas e indiretas) acima do ponto de corte quatro com os atributos **mudar características do trabalho e padronização**; com as consequências **tomar decisões, facilitar o trabalho, comunicar-se, tornar problemas visíveis, trabalhar em equipe, ser bom colega, cumprir metas e produzir mais** e com o valor **sentir-se parte**.

32. Igualdade: este valor diz respeito ao sentimento de equidade entre as pessoas. Ele acena como um dos valores que compõem o tipo motivacional “Universalismo” da estrutura dos tipos motivacionais (SCHWARTZ, 1992). Os funcionários entrevistados, que versaram sobre este código-resumo, citaram “ninguém se sente melhor, ou pior, por estar em cargos diferentes” (entrevistado EA4), “antigamente, o pessoal do administrativo e da gerência nem olhava na nossa cara. Hoje eles já passam, cumprimentam, sabem quem é a gente” (entrevistado EO8) e

melhorou até a questão mesmo de cumprimentar. Às vezes eles nem cumprimentavam. Assim, isso faz a gente se sentir mal. Não é porque a gente usa um jaleco que a gente é menos do que ninguém. E ficava essa imagem (entrevistado EO11).

O valor **igualdade** aparece em quatro escalas e não tem nenhuma ligação com outros códigos-resumo acima do ponto de corte quatro, o que explica a sua ausência no Mapa Hierárquico de Valores (HVM).

33. Família: este valor está relacionado à importância dada, pelos funcionários entrevistados, ao convívio com os familiares mais próximos e à segurança dos mesmos. Nesse sentido, os respondentes discorreram sobre a estima pelos parentes mais próximos e o desejo de proporcionar-lhes o melhor possível. Este código-resumo é um dos valores encontrados no tipo motivacional “Segurança” da estrutura circular proposta por Schwartz (1992). Na fala dos entrevistados, foram identificados, mediante a análise de conteúdo, termos que representam esse valor, tais como: “eu tenho que dar o melhor pra minha família” (entrevistado EO5), “a minha família, os meus filhos, são a coisa mais importante da minha vida” (entrevistado EO10), “eu deixei gente em casa, eu vou voltar pra alguém” (entrevistado EO11), “hoje eu tenho família e sei a importância” (entrevistado EA12) e “cuidar dos filhos” (entrevistado EA7). O valor **família** aparece em sete escalas e tem ligações (relações diretas e indiretas) acima do ponto de corte quatro com a consequência **preocupar-se com a segurança**.

34. Benevolência: este se constitui em um dos tipos motivacionais mais amplos da estrutura dos tipos motivacionais de Schwartz (1992). Ele agrega valores tais como a serventia, a honestidade, o perdão, a lealdade, a prudência, o amor maduro, a vida espiritual e a amizade verdadeira, entre outros. Para caracterizá-lo como um dos códigos-resumo referentes aos valores, foi avaliada, por meio da análise de conteúdo, a existência de alocações francas, pautadas pelo sentimento de generosidade, não só entre os funcionários e os seus pares, mas, de um modo mais vasto, dos indivíduos entre si (SCHWARTZ, 1992). Algumas declarações que podem ser exemplificadas são: “eu sou uma pessoa que gosta de ajudar os outros, isso me faz bem” (entrevistado EO13), “os

colegas sabem que podem contar comigo, porque eu sou assim mesmo” (entrevistado EO8) e “no meu caso, assim, sou muito sentimental, eu adoro ajudar as pessoas... se ela tá passando dificuldade ali... eu preocupo com as pessoas” (entrevistado EO10). O valor **benevolência** aparece em oito escalas e tem ligações (relações diretas e indiretas) acima do ponto de corte quatro com o atributo **mudar características do trabalho** e com as consequências **comunicar-se, evitar desperdícios e ser bom colega**.

A partir desta identificação e da definição dos códigos-resumo (atributos, consequências e valores), o artifício para a construção das escalas se deu por meio da decomposição de unidades de registro identificadas nas transcrições das entrevistas. Desse modo, as informações mais expressivas nas falas dos entrevistados são separadas e analisadas para se identificar, mediante a análise de conteúdo, quais códigos-resumo são mais adequados para representar a sua aceção e, assim, construir as escalas. De acordo com Bardin (1977), em tal método faz-se necessário avaliar, além das palavras utilizadas pelo entrevistado, o contexto ao que as suas respostas se referem, uma vez que a linguagem utilizada pelo entrevistado é não apenas uma forma de comunicação, mas também um contexto de interação social. Assim, no decorrer do procedimento de construção das escalas, com o subsídio da análise de conteúdo, as entrevistas foram reexaminadas, no intuito de permitir interpretação e compreensão fiéis aos contextos das falas de cada entrevistado. No Quadro 12 tem-se um exemplo da conversão das unidades de registro (fala dos respondentes) em códigos-resumo, numa das escalas identificadas.

Quadro 12 Relação existente entre os códigos-resumo e as unidades de registro da escala 4-11-14-15-22-33 (escala obtida por meio da transcrição da entrevista EO11)

	Atributo	Consequências				Valor
Código-resumo	4. Mudar características do trabalho	11. Comunicar-se	14. Poder cobrar	15. Evitar desperdícios	22. Preocupar-se com a segurança	33. Família
Unidade de registro	"a organização do posto de trabalho é bem melhor"	"a gente sempre conversa sobre as atividades que vão ser feitas"	"eu não tenho vergonha nenhuma de cobrar um colega"	"a gente ganha mais tempo"	"a segurança tem que vir em primeiro lugar"	"eu deixei gente em casa, eu vou voltar pra alguém"

Na escala 4-11-14-15-22-33, as mudanças das características do trabalho, percebidas pelo funcionário por meio de uma maior organização do seu posto, melhora a comunicação entre ele e os seus pares, o que, por sua vez, faz com que os mesmos se cobrem mais e ganhem mais tempo. O ganho de tempo, na visão do entrevistado, é um elemento essencial para o comportamento seguro na execução das suas atividades. Assim, a "segurança tem que vir em primeiro lugar", pois o funcionário deseja voltar para casa, para os seus familiares. Esse é um exemplo de interpretação de uma escala proveniente da análise de conteúdo. Todas as 28 entrevistas realizadas para a pesquisa passaram pelo procedimento de decomposição e posterior análise de conteúdo para que as escalas fossem construídas. É a partir da totalidade das escalas e da contagem das relações diretas e indiretas entre os seus elementos que se origina a Matriz de Implicação, assunto da próxima seção.

4.2.2 A matriz de implicação

Esta fase da pesquisa consiste na representação de todas as relações que foram identificadas nas escalas construídas a partir da análise de conteúdo das entrevistas transcritas. Conforme anunciado na metodologia, são levadas em consideração, para a representação na matriz, tanto as relações diretas quanto as

indiretas. Uma vez que o número de relações contabilizados nas entrevistas é representado de forma decimal, os valores referentes às relações diretas se localizam à esquerda do decimal e os valores referentes às relações indiretas se localizam à direita do decimal, separados por um ponto, dentro das células da matriz.

A matriz de implicação é o primeiro passo para a confecção do Mapa Hierárquico de Valores (HVM). Além de contribuir para a edificação das cadeias que dão forma ao mapa, a verificação das células da matriz de implicação permite identificar quais são as relações significativas entre os códigos-resumo que a compõem (alto número de ligações diretas e/ou indiretas). A visualização de cada célula ativa da matriz, quais sejam as células preenchidas, com pelo menos uma ligação direta ou indireta, permite identificar a quantidade de vezes em que os códigos-resumo se relacionaram uns com os outros, a partir das escalas elencadas por todos os entrevistados. A matriz de implicação pode ser observada no Anexo C. A confecção da matriz, bem como do Mapa Hierárquico de Valores, assunto da próxima seção, ocorreu mediante a utilização do software MECAnalyst - Skymax-DG©.

4.2.3 O Mapa Hierárquico de Valores (HVM)

O Mapa Hierárquico de Valores, ou *Hierarchical Value Map* (HVM), se traduz no resultado final de uma pesquisa que utiliza a técnica *laddering*. A partir dele, é possível caracterizar e definir as orientações de percepção dominantes por parte dos entrevistados, mediante a verificação das cadeias que o compõem. As orientações de percepção dominantes representam o conjunto de relações agregadas que determinam quais são as principais cadeias do HVM. Contudo, para a construção e a análise de implicações provenientes do mapa, faz-se necessário, inicialmente, diferenciar o termo “escalas” do termo

“cadeias”. Como dito anteriormente, as escalas, ou *ladders*, são, grosso modo, o caminho de raciocínio na perspectiva do entrevistado, que o leva dos atributos concernentes ao assunto até as conseqüências e valores que definem a orientação de sua percepção frente ao tema. As escalas são obtidas, por meio da análise de conteúdo, individualmente. Já as cadeias representam a seqüência de elementos (atributos, conseqüências e valores) construída a partir da perspectiva de diversos indivíduos, ou seja, a partir dos dados retirados da matriz de relações agregadas, ou matriz de implicação (VILAS BOAS, 2005). Nesse sentido, é imprescindível compreender que não há, necessariamente, a necessidade de existência de determinada escala/*ladder* para que uma cadeia semelhante emerja. Assim, as cadeias originadas no HVM são um conjunto representativo de relações agregadas do conjunto de pessoas entrevistadas.

Outro ponto muito importante para a construção do HVM é a determinação do ponto de corte das relações existentes entre os códigos-resumo. O ponto de corte exclui do HVM as relações entre códigos-resumo que possuem um número de relações (somatório de relações diretas e indiretas) abaixo do estipulado pelo mesmo. Essa determinação é realizada por uma escolha do pesquisador. Quanto maior o ponto de corte, maior é a redundância das informações analisadas e, conseqüentemente, maior é a representatividade do HVM. Entretanto, ao escolher o ponto de corte, o pesquisador deve estar atento à porcentagem de relações que serão excluídas do HVM. De acordo com Veludo-de-Oliveira e Ikeda (2004), o HVM deve representar, pelo menos, cerca de dois terços das relações totais da matriz de implicação, a qual expressa, em cada célula, o número de relações diretas (lado esquerdo da célula) e indiretas (lado direito da célula) entre cada código-resumo. O ponto de corte caracteriza-se como o número a partir do qual as células da matriz de implicação são utilizadas para a composição do HVM. As células que têm um número de relações diretas mais relações indiretas abaixo do ponto de corte determinado são rejeitadas e

não compõem a construção do mapa, pois seus códigos-resumo podem ser caracterizados como elementos de fraca relação entre si. Para a escolha do ponto de corte, partiu-se, inicialmente, da análise da relação entre o número total de relações diretas e indiretas representadas na matriz de implicação e o número de células ativas na mesma. As células ativas são todas aquelas que têm algum tipo de relação direta ou indireta diferente de zero. Assim, foi identificado o número médio de relações por célula. Foram contabilizadas 1.424 relações entre elementos e 437 células ativas, obtendo-se uma média de 3,25 relações por célula. No Quadro 13 são expostos o número total e a porcentagem das relações entre os elementos e das células ativas na matriz de implicação.

Quadro 13 Índices de representação das relações com base em diferentes pontos de corte

Ponto de Corte	Nº Relações representadas	% Relações representadas	Nº Células ativas	% Células ativas
3	1123	78,9%	437	51,6%
4	904	63,5%	417	34,7%
5	732	51,4%	400	24,7%

Ao se escolher os pontos de corte a serem utilizados, o software MECAnalyst - Skymax-DG© calculou e apresentou os dados expostos no Quadro 14. Os dados obtidos corroboram que, para os pontos de corte três e quatro, ocorre a representação de cerca de dois terços, ou mais, das relações existentes na matriz de implicação. Esta ocorrência está ajustada à proposta metodológica estabelecida por Reynolds e Gutman (1988), segundo a qual, em média, a utilização de um nível de corte de quatro relações proporciona uma representação de aproximadamente dois terços de todas as relações entre os elementos. Portanto, optou-se pelo emprego do ponto de corte quatro, uma vez

que a sua utilização denota maior representatividade frente à escolha do ponto de corte três; quanto maior o ponto de corte, maior é a redundância das informações que compõem a perspectiva do assunto pesquisado, mediante o advento das cadeias de relações agregadas. Do mesmo modo, o fato de abranger um número de relações adequado à representação total (63,5%) e de ser um valor próximo à média do número de relações por célula (3,25) faz com que a escolha do ponto de corte quatro seja coerente com as determinações metodológicas.

Na Figura 5 observa-se a representação do Mapa Hierárquico de Valores (HVM) para o ponto de corte quatro. Há que se notar que os atributos **treinar pessoas** e **ir até a fábrica** e os valores **remuneração** e **igualdade** não aparecem no HVM, pois não possuem quatro ligações, ou mais (relações diretas e indiretas) com nenhum dos outros elementos da matriz de implicação. Assim como na construção da matriz de implicação, para a composição do HVM foi utilizado o software MECAnalyst - Skymax-DG©.



Figura 7 Mapa Hierárquico de Valores (ponto de corte = 4)

Analisando-se o mapa, percebe-se que as setas mais grossas iniciam-se a partir do atributo **mudar características do trabalho**. Tal fato pode ser explicado pelo grande número de aparições deste código-resumo nas escalas extraídas das entrevistas transcritas. **Mudar características do trabalho** foi o atributo de maior relevância para os entrevistados. A partir dele, percebe-se a relevância da sua ligação com o atributo **padronização** e com as consequências **tomar decisões** e **ser multifuncional**. Ao trilhar o caminho a partir da consequência **tomar decisões** verifica-se a existência de fortes ligações desta

consequência com as consequências **saber o que deve ser feito** e **comunicar-se**. A partir delas averiguam-se fortes ligações que levam às consequências **tornar problemas visíveis** e **trabalhar em equipe**, principalmente a partir da consequência **comunicar-se**. Por sua vez, estas consequências estão fortemente ligadas aos elementos **poder cobrar** e **evitar desperdícios**. A consequência **ser multifuncional** também tem ligação significativa com **evitar desperdícios**. Deste ponto, seguem ligações fortes do elemento **evitar desperdícios** com as consequências **ser bom colega** e **fazer produtos de qualidade**. A consequência **ser bom colega** tem ligação de forte intensidade com a consequência **cumprir metas** e também com o valor **benevolência**. Já **cumprir metas** e **fazer produtos de qualidade** aparecem, no mapa, fortemente relacionadas à consequência **produzir mais**. A consequência **fazer produtos de qualidade** também tem ligação com o valor **competitividade**. Ainda que a seta de ligação apareça mais fina no HVM, pode-se visualizar, na matriz de implicação, que existem quatro ligações diretas que determinam a relação dos códigos entre si.

A partir da consequência **produzir mais**, percebe-se um caminho de fortes ligações que passam pelo valor **sentir-se parte** e se bifurca, indo para o valor **realização** e para a sequência de valores **excelência**, **prestígio** e **resultado financeiro**. Além dessas orientações de percepção dominantes, podem ser destacadas, também, significativas ligações entre as consequências **facilitar o trabalho** e **comunicar-se**; entre a consequência **diminuir as fadigas** e as consequências **preocupar-se com a segurança** e **preocupar-se com a saúde**; entre a consequência **preocupar-se com a saúde** e o valor **aproveitar a vida** e entre a consequência **preocupar-se com a segurança** e os valores **aproveitar a vida** e **família**.

Para elucidar tais percepções dominantes, apreendidas pelo conjunto agregado das relações identificadas na perspectiva dos funcionários

entrevistados, faz-se, a seguir, uma interpretação das ligações que existem entre os elementos que constituem o Mapa Hierárquico de Valores.

Mudar características do trabalho > padronização: esta ligação denota a compreensão, por parte dos funcionários, de que a implementação de novas ferramentas no ambiente de trabalho, como o 6S, o SMED, o TPM, a linha de montagem em célula, o fluxo contínuo e outras, concebem uma padronização assente para a execução das tarefas pertinentes ao trabalho.

Mudar características do trabalho > tomar decisões: de acordo com os funcionários entrevistados, a maior organização dos seus postos de trabalho, oriunda da implementação das ferramentas supracitadas, confere a eles a possibilidade de tomar decisões relativas à maneira como o seu trabalho deve ser executado. Para os funcionários que trabalham na linha de produção, a autonomia na tomada de decisões está majoritariamente conexas ao fato de qualquer operário poder parar a linha de produção ao identificar problemas no processo produtivo.

Mudar características do trabalho > ser multifuncional: para os funcionários entrevistados, a implementação de ferramentas como 6S, o SMED, o TPM, a linha de montagem em célula, o fluxo contínuo e outras, auxilia-os no desenvolvimento de funções que não fazem parte das atribuições pertinentes ao seu cargo, conferindo a possibilidade de que trabalhem em equipes orientadas para um trabalho por processo e não por departamento.

Planejar com calma > saber o que deve ser feito: de acordo com os respondentes, o planejamento minucioso das atividades a serem executadas gera uma noção exata sobre as prioridades a serem tomadas para a realização de tarefas e faz com que os funcionários tomem atitudes que agregam valor para os negócios da empresa.

Sugerir ideias > tomar decisões: esta ligação significa que, na visão dos respondentes, ao sugerir ideias para a melhoria do seu posto de trabalho e do

processo produtivo, os funcionários da organização sentem-se mais aptos para tomar decisões a respeito das tarefas que precisam ser executadas.

Padronização > facilitar o trabalho: na perspectiva dos funcionários da empresa, a padronização é um elemento fundamental para que as atividades de trabalho sejam realizadas com maior facilidade, ou seja, os trabalhadores executam as atividades padronizadas para não se complicarem com suas rotinas de trabalho.

Padronização > saber o que deve ser feito: esta ligação demonstra, do ponto de vista dos respondentes, que a padronização elucida as características mais importantes para o cumprimento das atividades organizacionais, ao passo que esclarece aos funcionários quais aspectos são importantes para os interesses da empresa.

Tomar decisões > saber o que deve ser feito: de acordo com a compreensão dos funcionários entrevistados, a autonomia para tomar decisões relativas à execução das suas tarefas faz com que os mesmos tenham mais consciência sobre aquilo que realmente deve ser feito e que agrega valor para a organização.

Tomar decisões > Comunicar-se: esta ligação traduz o sentimento, por parte dos funcionários, de que a autonomia para tomar decisões relativas ao seu trabalho melhora sua comunicação na execução do mesmo e a comunicação entre os indivíduos da organização de maneira geral.

Facilitar o trabalho > comunicar-se: para os funcionários da empresa, a simplicidade no cumprimento dos afazeres de rotina consiste num fator que melhora a sua comunicação com os seus pares e também enriquece a troca de informações entre os demais funcionários para o cumprimento das atividades organizacionais.

Saber o que deve ser feito > tornar problemas visíveis: saber quais são as atividades que geram e agregam valor para a organização é, na

perspectiva dos funcionários, uma maneira de evidenciar problemas relativos à execução das tarefas organizacionais.

Saber o que deve ser feito > trabalhar em equipe: esta ligação exprime, por parte dos funcionários da organização, a percepção de que saber o que deve ser realizado, no intuito de gerar valor para a empresa, faz com que trabalhem melhor em equipe, gerando um resultado sinérgico mediante o seu esforço conjunto.

Comunicar-se > tornar problemas visíveis: esta ligação denota a perspectiva dos respondentes de que a comunicação efetiva entre os funcionários da organização auxilia-os a evidenciar problemas na execução das tarefas pertinentes ao trabalho, ao invés de escondê-los.

Comunicar-se > trabalhar em equipe: de acordo com os funcionários entrevistados, o entendimento proveniente de uma comunicação ativa entre os indivíduos faz com que eles estejam mais preparados para trabalhar em grupo, aceitando as diferenças de personalidade e estilo de trabalho entre os membros das equipes.

Ser multifuncional > evitar desperdícios: esta ligação demonstra que os respondentes acreditam que a execução de atribuições diversas, bem como o trabalho em equipes multifuncionais orientadas para um trabalho por processo, faz com que os funcionários da organização evitem desperdícios inerentes à execução das atividades organizacionais.

Tornar problemas visíveis > evitar desperdícios: na percepção dos funcionários da empresa, evidenciar os problemas que podem acontecer durante a execução das tarefas é uma maneira de evitar os desperdícios e as perdas, pois o problema torna-se de conhecimento dos indivíduos envolvidos com a atividade e, assim, pode ser resolvido o mais rápido possível.

Trabalhar em equipe > poder cobrar: esta ligação demonstra a sensação que os funcionários entrevistados têm de que o trabalho bem feito em

equipe possibilita que os indivíduos se cobrem de maneira mais assertiva, sem que isso afete o seu relacionamento e o desempenho de suas atividades de trabalho.

Trabalhar em equipe > evitar desperdícios: na perspectiva dos funcionários da organização, as características essenciais de um bom trabalho feito em grupo fazem com que desperdícios e perdas sejam evitados, uma vez que o trabalho em equipe reduz as probabilidades de falhas que ocorreriam a partir do trabalho individual.

Poder cobrar > ser bom colega: esta ligação manifesta o efeito que as cobranças necessárias às atividades de trabalho, quando realizadas de maneira polida, têm sobre o coleguismo dos indivíduos um para com os outros. Nesse sentido, ter que cobrar faz com que os colegas de trabalho tenham também que se aproximar uns dos outros.

Evitar desperdícios > ser bom colega: além das cobranças em relação à execução do trabalho, na visão dos respondentes, é, principalmente, a preocupação em evitar os desperdícios e perdas organizacionais que os aproximam no ambiente de trabalho e os tornam bons colegas, preocupados com o aconchego alheio para o cumprimento das tarefas.

Evitar desperdícios > fazer produtos de qualidade: de acordo com os funcionários da empresa, o desígnio de evitar perdas e desperdícios nos processos organizacionais está intimamente ligado à pretensão de fazer artigos de qualidade, desprovidos de defeito tanto no produto final quanto na realização do processo.

Ser bom colega > cumprir metas: a ligação existente entre estas duas consequências manifesta a importância do sentimento de coleguismo entre os indivíduos que trabalham na organização para que as metas propostas pela empresa sejam alcançadas, bem como os objetivos profissionais traçados por

cada um dos funcionários que nela atuam. Isto porque as metas são mais coletivas do que individuais.

Saber o que deve ser feito > bem-estar: esta ligação explana, na perspectiva dos funcionários da organização, que, ao saber aquilo que devem fazer para cumprir as suas atividades e atender aos interesses da empresa, os indivíduos sentem-se mais à vontade no ambiente de trabalho e têm prazer em trabalhar e cumprir suas atividades organizacionais.

Ser bom colega > benevolência: para os funcionários entrevistados, além do fato de alcançar metas propostas, o coleguismo está relacionado com a cortesia, a boa educação, a amizade verdadeira, a lealdade e outros sentimentos que compõem a benevolência, um dos tipos motivacionais propostos por Schwartz (1992) que expressam o sentimento de autotranscendência.

Cumprir metas > produzir mais: na perspectiva dos respondentes, o cumprimento das metas propostas pela organização, bem como o das metas profissionais de cada indivíduo, é o grande responsável pelo aumento da produtividade organizacional.

Cumprir metas > diminuir as fadigas: esta ligação traduz, no ponto de vista dos funcionários, a ideia de que o cumprimento dos objetivos organizacionais é responsável direto pelo abrandamento das fadigas laborais, tais como o cansaço físico e o cansaço mental.

Fazer produtos de qualidade > produzir mais: de acordo com os funcionários da organização, além do cumprimento de metas, o aumento da produtividade também está intimamente relacionado à produção de artigos de qualidade, que não possuem ao serem entregues, nem durante o processo produtivo.

Diminuir as fadigas > preocupar-se com a segurança: esta ligação explana a impressão dos funcionários de que, ao evitar as fadigas pertinentes ao trabalho, como o cansaço físico e o estresse, os indivíduos que trabalham na

organização ficam mais atentos aos requisitos essenciais para a preservação da sua integridade física.

Diminuir as fadigas > preocupar-se com a saúde: na visão dos funcionários entrevistados, pouparem-se de fatores que ocasionem o cansaço físico e/ou mental está intimamente ligado a optarem por estilos de vida saudáveis, procurando manter uma existência sadia.

Fazer produtos de qualidade > competitividade: esta ligação revela que os funcionários da organização acreditam que a fabricação de produtos de alta qualidade é o fator fundamental para que a empresa seja competitiva, sobreviva ao alto grau de competição no mercado e amplie seus domínios.

Produzir mais > sentir-se parte: de acordo com os respondentes, a produtividade organizacional é um elemento fundamental para que as pessoas envolvidas no processo de trabalho sintam-se donas do negócio. Nesse sentido, o aumento da produção, em escala e também em produtividade, pode ser tido como uma peça essencial para a motivação e o engajamento dos funcionários da empresa.

Preocupar-se com a segurança > aproveitar a vida: para os funcionários da empresa, a segurança é um dos principais motivos de preocupação no trabalho, pois um acidente de trabalho pode limitá-los em sua qualidade de vida. Ou seja, existe uma preocupação, por parte dos indivíduos, de não vivenciarem momentos de lazer por motivo de algum imprevisto no trabalho que lhes prive de sua integridade física.

Preocupar-se com a segurança > família: além da qualidade de vida, outro aspecto importante, no que tange à preocupação com a segurança no ambiente de trabalho, é a preocupação dos funcionários com a sua família. De acordo com os respondentes, é necessário dar importância à segurança para que eles possam estar bem fisicamente para cuidar de seus familiares e filhos.

Preocupar-se com a saúde > aproveitar a vida: esta ligação revela que os funcionários da empresa preocupam-se não apenas com a sua integridade física para vivenciar momentos de folga e descanso. Para eles, a preocupação com a saúde, tendo em vista o longo prazo e também a preocupação com a integridade mental, é essencial para a qualidade de vida.

Sentir-se parte > excelência: na visão dos respondentes, o sentimento de pertencimento ao negócio é o grande responsável pelo desígnio de melhoria contínua na esfera organizacional e pessoal. Desse modo, os funcionários da empresa acreditam que, ao se sentirem parte da organização, estando motivados e engajados, eles passam a encarar mais desafios, aumentando o seu nível de conhecimento e isso reflete na melhoria da organização como um todo.

Sentir-se parte > realização: esta ligação exprime a realização, por parte dos funcionários da empresa, em se sentirem membros importantes da organização. Assim, o engajamento não é apenas uma fonte de motivação para o trabalho, mas um elemento fundamental para a concretização de aspirações.

Excelência > prestígio: de acordo com os funcionários entrevistados, a busca pela excelência e pela melhoria contínua está intimamente ligada ao prestígio e à influência que a organização intenta ter frente aos seus diversos *stakeholders* e concorrentes de mercado.

Prestígio > resultado financeiro: para os funcionários da empresa, a finalidade última da organização é o lucro, o resultado financeiro. É a partir dele que a empresa sobrevive no mercado, expande seus negócios, paga os seus colaboradores e acionistas. Nesse sentido, o prestígio frente aos *stakeholders* é visto como uma ferramenta essencial, tomando-se por base a competitividade do mercado, para que a organização obtenha lucros.

Após discorrer sobre as orientações de percepção dos membros organizacionais, partiu-se para a determinação dos valores da unidade industrial

da Philips em Varginha, no decorrer da implementação do Programa Simply Philips.

4.3 A configuração de valores na unidade industrial da Philips em Varginha, no decorrer da implementação do Simply Philips

Nesta seção, são apresentados os conjuntos de valores que orientam as atividades da organização pesquisada. Além dos valores organizacionais, colocados pelos funcionários da organização, foi possível identificar valores pessoais, do ponto de vista dos indivíduos entrevistados. Nesse sentido, a utilização de ferramentas pertinentes à técnica *laddering*, para a realização das entrevistas em profundidade e acepção dos valores encontrados por meio da análise de conteúdo, originou uma perspectiva mais ampla para a compreensão dos valores descobertos no ambiente organizacional. Assim, são apresentados, nas próximas subseções, os conjuntos de valores organizacionais e pessoais que estabelecem as peculiaridades fundamentais para a missão, o funcionamento e os desígnios da organização.

4.3.1 A configuração dos valores organizacionais

De acordo com Tamayo (1999), os valores organizacionais podem ser identificados a partir dos documentos oficiais da empresa e/ou a partir da concepção dos indivíduos que dela fazem parte. Na presente pesquisa, ambas as abordagens foram utilizadas, no intuito de compreender, de modo mais abrangente, quais valores compõem a visão, a missão e os objetivos organizacionais. A partir das informações analisadas, percebe-se que os valores organizacionais expostos pela gerência, por meio dos documentos oficiais sobre a sua estratégia e sobre a finalidade do programa Simply Philips, são coerentes

com os valores expostos pelos demais funcionários da empresa. Do mesmo modo, tais valores têm consistência com as intenções de adequação ao *lean manufacturing*, propostas pelo Simply Philips. Assim, sustenta-se a proposição de que os valores organizacionais expressos pelos trabalhadores da Philips em Varginha estão ajustados aos valores sugeridos pela mesma.

Uma das colocações de Bardin (1977) a respeito da análise de conteúdo versa sobre a formulação de hipóteses (ou pressupostos), no intuito de verificar se as percepções apreendidas, quando da análise de conteúdo, realmente condizem com a realidade dos fatos. Apesar de não formular hipóteses iniciais, a presente pesquisa permitiu inferir sobre a coerência dos valores identificados. Nesse sentido, após a pesquisa documental e a análise de conteúdo extraída da entrevista com o gerente responsável do Simply Philips e a subsequente análise de conteúdo das entrevistas com os demais funcionários da empresa, percebe-se que os valores organizacionais divulgados oficialmente pela organização, os valores organizacionais que compõem as características essenciais do Simply Philips e os valores organizacionais expressados pelos funcionários da empresa estão em congruência. Os valores apregoados pelos indivíduos entrevistados, e que corroboram tal afirmativa, são: a **Competitividade**, a **Excelência**, o **Prestígio**, o **Resultado Financeiro** e a **Realização**. Estes valores têm relação com os fatores do inventário de perfis de valores organizacionais de Oliveira e Tamayo (2004) evidenciados no Quadro 14.

Quadro 14 Relação entre os valores organizacionais na perspectiva dos funcionários da organização e os fatores do IPVO de Oliveira e Tamayo (2004)

Fatores do IPVO de Oliveira e Tamayo (2004)		Valores Organizacionais
Domínio	↔	Competitividade; Resultado Financeiro
Prestígio	↔	Prestígio
Realização	↔	Realização
Autonomia	↔	Excelência

Os fatores **Autonomia**, **Realização**, **Prestígio** e **Domínio**, presentes no inventário de perfis de valores organizacionais de Oliveira e Tamayo (2004), compõem os valores organizacionais proeminentes na unidade industrial da Philips em Varginha. Ao fazer a correspondência dos fatores do inventário de perfis de valores organizacionais para com os tipos motivacionais propostos por Schwartz (1992), demonstrado na Figura 6 (os perfis de valores organizacionais expressos pelos funcionários estão preenchidos na figura), verifica-se que os quatro fatores que compõem os valores organizacionais da empresa se ajustam aos elementos: **Autopromoção**, quando é tomada como referência a dimensão **Autotranscendência versus Autopromoção** e **Abertura à mudança**, tendo por base a dimensão **Abertura à mudança versus Conservação**. Nesse sentido, percebe-se um posicionamento coeso dos funcionários entrevistados para com os valores expressos pela organização e pelo seu programa de mudança organizacional.

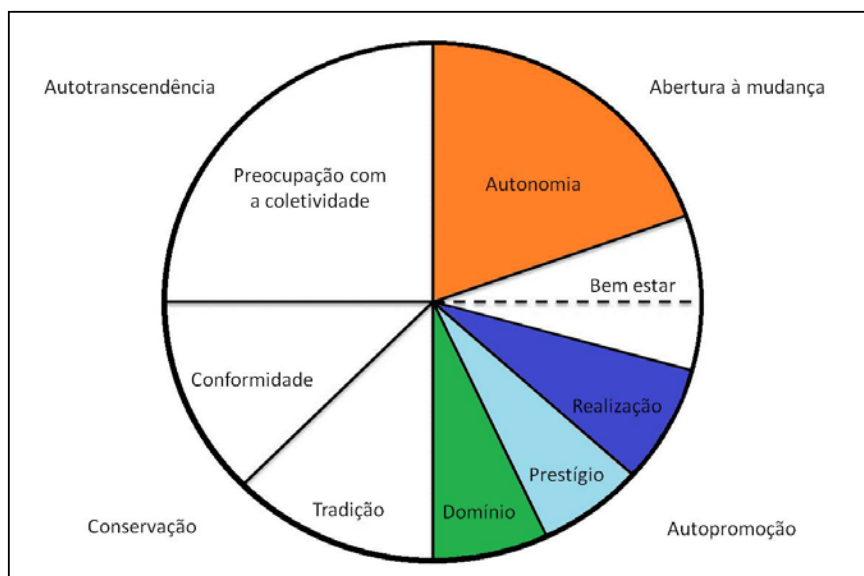


Figura 8 Configuração dos valores organizacionais na unidade industrial da Philips, em Varginha

O Simply Philips, bem como os demais programas de *lean manufacturing*, prioriza valores voltados para a competitividade, a efetividade e o resultado (OHNO, 1997) Outra característica basal nos programas de manufatura enxuta e também no Simply Philips está no aumento das atribuições e responsabilidades dos funcionários envolvidos no processo produtivo (SILVA et al., 2008). Esses predicados, orientados pela **Autopromoção** e **Abertura à mudança**, respectivamente, se aproximam dos perfis de valores organizacionais descobertos na perspectiva dos funcionários, bem como dos valores em ênfase na divulgação da missão, visão, valores e estratégias corporativas. Assim, pode-se conjecturar que quatro conjuntos de valores organizacionais (**Domínio**, **Prestígio**, **Realização** e **Autonomia**) e duas dimensões (**Autopromoção** e **Abertura à mudança**) orientam a concepção da empresa frente à sua finalidade.

4.3.2 A configuração dos valores pessoais

De acordo com Tamayo, Mendes e Paz (2000), ao utilizar um mesmo instrumento para analisar valores organizacionais e valores pessoais, o pesquisador pode ter dificuldades em discriminar tais valores em função do viés cognitivo, o que poderia afetar o grau de congruência entre os valores. Além disso, valores organizacionais não podem ser confundidos com valores pessoais, pois o sistema de valores de uma organização não coincide, necessariamente, com os valores de seus empregados (TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000). Desse modo, os valores pessoais não precisam, obrigatoriamente, estar vinculados aos valores organizacionais e vice-versa. Entretanto, é plausível que, na perspectiva dos indivíduos que integram uma organização, alguns valores compartilhem de características próprias aos requisitos organizacionais ou pessoais, ou seja, o mesmo valor se aplica tanto para questões de ordem pessoal como para questões do campo organizacional (TAMAYO, 1998).

Na presente pesquisa, dois dos onze valores identificados pela análise de conteúdo não puderam ser discriminados como valores organizacionais ou pessoais, em função da imprecisão em classificá-los arbitrariamente como tais. São eles os valores **excelência** e **realização**. Na acepção destes valores, os indivíduos entrevistados não diferenciaram aspectos como “a busca contínua pelo aperfeiçoamento” (para o caso do valor **excelência**) ou “a concretização de aspirações” (no caso do valor **realização**) por meio de perspectivas exclusivamente individuais ou coletivas. Nesse sentido, os dois valores supracitados serviram para caracterizar tanto a composição dos valores organizacionais como a composição dos valores pessoais, dos funcionários da empresa. A seguir, é exposta, no Quadro 15, a correspondência dos valores pessoais, identificados a partir da análise de conteúdo das entrevistas em profundidade com os funcionários da empresa, com os tipos motivacionais da estrutura circular proposta por Schwartz (1992).

Quadro 15 Relação entre os valores pessoais na perspectiva dos funcionários da organização e os tipos motivacionais de Schwartz (1992)

Tipos Motivacionais de Schwartz (1992)		Valores Pessoais
Autodeterminação	↔	Excelência
Hedonismo	↔	Aproveitar a vida
Realização	↔	Realização
Segurança	↔	Sentir-se parte; Família
Benevolência	↔	Benevolência
Universalismo*	↔	Igualdade*
Poder*	↔	Remuneração*

* Os tipos motivacionais não são contemplados na composição dos valores pessoais na perspectiva dos funcionários da organização, pois os valores que os compõem não aparecem no Mapa Hierárquico de Valores.

Os tipos motivacionais **Autodeterminação**, **Hedonismo**, **Realização**, **Segurança** e **Benevolência**, presentes na estrutura circular dos tipos motivacionais de Schwartz (1992), compõem os valores pessoais proeminentes na perspectiva dos funcionários da unidade industrial da Philips em Varginha. Ao fazer a correspondência dos valores pessoais para com os tipos motivacionais propostos por Schwartz (1992), demonstrado na Figura 7 (os tipos motivacionais expressos pelos funcionários estão preenchidos na figura), verifica-se que os cinco tipos motivacionais que compõem os valores pessoais na perspectiva dos funcionários da empresa se ajustam a todos os elementos da composição bidimensional caracterizada por **Autotranscendência versus Autopromoção** e **Abertura à mudança versus Conservação**. Nesse sentido, percebe-se um posicionamento diferente dos valores pessoais, por parte dos funcionários entrevistados, para com os valores organizacionais expressos pelos mesmos, bem como para os valores anunciados oficialmente pela organização e pelo Simply Philips. Isto porque determinados valores pessoais orientam-se pelos tipos motivacionais de segunda ordem, Autotranscendência e Conservação. Tais tipos motivacionais não orientam os valores organizacionais identificados.

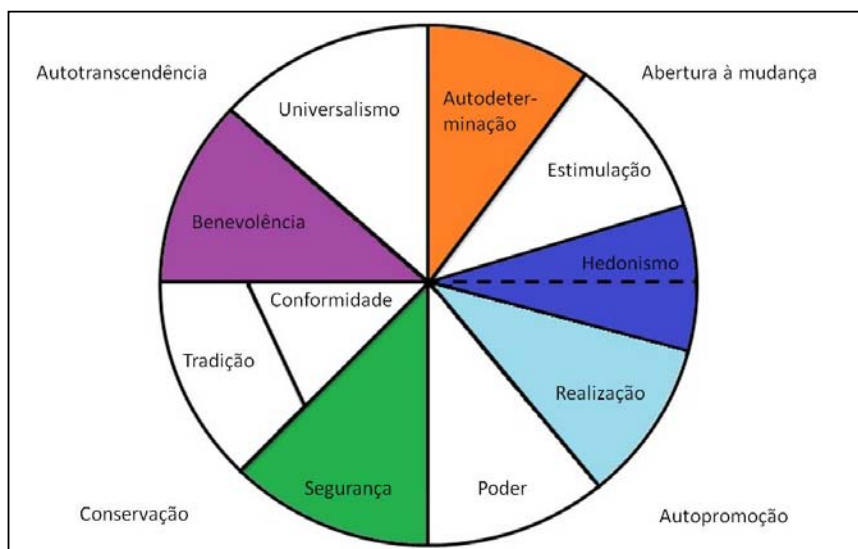


Figura 9 Configuração dos valores pessoais na unidade industrial da Philips em Varginha
 Fonte: Adaptado de Schwartz (1992, p. 45)

Apesar de os valores Autodeterminação e Realização se ajustarem à perspectiva de perfis de valores organizacionais (**Autonomia** e **Realização**, respectivamente), os valores **Hedonismo**, **Segurança** e **Benevolência** não se relacionam com os perfis de valores organizacionais apreendidos nesta pesquisa. Para Tamayo, Mendes e Paz (2000), tal fato é admissível, uma vez que o sistema de valores de uma organização não precisa coincidir, obrigatoriamente, com os valores expressos pelos seus funcionários. O tipo motivacional **Segurança** não tem relação com nenhum perfil de valor organizacional do inventário de Oliveira e Tamayo (2004). Já os tipos motivacionais **Hedonismo** e **Benevolência**, possuem relação com os fatores “bem-estar” e “preocupação com a coletividade”, respectivamente, mas ambos não compõem o conjunto de perfis de valores organizacionais para a unidade da Philips em Varginha. Pode-se

conjecturar que cinco conjuntos de valores pessoais (**Autodeterminação, Hedonismo, Realização, Segurança e Benevolência**) e todas as dimensões (**Autopromoção, Abertura à Mudança, Autotranscendência e Conservação**) orientam a concepção dos funcionários da empresa frente aos valores pessoais relevantes para a sua atuação organizacional. Nesse sentido, entende-se que os valores pessoais apreendidos pelo presente estudo delineiam uma maior abrangência de tipos motivacionais de segunda ordem (**Autotranscendência, Abertura à Mudança, Autopromoção e Conservação**) frente aos valores organizacionais identificados.

5 CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE PESQUISA

Neste capítulo apresentam-se as conclusões desta pesquisa, considerando os objetivos geral e específicos definidos inicialmente. A proposta deste estudo foi verificar a configuração dos valores organizacionais e pessoais em uma unidade industrial da Philips, localizada em Varginha, no decorrer da implementação de um processo de mudança (Programa Simply Philips). Nesse sentido, procurou-se identificar tais valores a partir de uma perspectiva que levasse em conta a percepção dos funcionários de maneira detalhada, tendo em vista o entendimento dos mesmos sobre as suas atribuições organizacionais. Assim, utilizou-se a técnica *laddering*, no intuito de aproximar atributos e consequências, relacionadas à proposta de mudança organizacional do Simply Philips, frente aos valores deparados na perspectiva dos membros da unidade industrial da Philips em Varginha. A adequação desta técnica, que provém de estudos de comportamento de consumo, na área de *marketing*, se mostrou condizente para o estudo de contextos relacionados a estudos organizacionais e valores organizacionais.

Os elementos da A-C-V da cadeia de meios e fins mostraram-se importantes materiais para a aceção dos valores relacionados ao contexto organizacional. Com referência aos atributos, identificaram-se seis que foram determinantes na implementação do programa Simply Philips frente à execução das atividades organizacionais, classificados como planejar com calma, treinar pessoas, sugerir ideias, mudar características do trabalho, padronização e ir até a fábrica. Dentre estes, um se destacou, quando considerada a predominância de relações que determinam a conformação das cadeias dominantes, qual seja o atributo mudar características do trabalho. Desse modo, compreende-se que a mudança de características específicas nos afazeres, delineadas pela execução de novas atividades e ferramentas específicas, como o 6S, o SMED, o TPM, o

kanban e a célula de produção, é o principal elemento na composição das características essenciais à nova filosofia a ser implementada pelo programa Simply Philips.

Em alusão às consequências, verificaram-se dezessete consequências no âmbito das tarefas organizacionais relacionadas à implementação do Simply Philips na unidade industrial de Varginha, categorizadas como: tomar decisões, facilitar o trabalho, ser multifuncional, saber o que deve ser feito, comunicação, tornar problemas visíveis, trabalhar em equipe, poder cobrar, evitar desperdícios, ser bom colega, cumprir metas, fazer produtos de qualidade, produzir mais, diminuir as fadigas, bem-estar, preocupar-se com a segurança e preocupar-se com a saúde. Dentre estas, tendo em vista a predominância de relações que determinam a conformação das cadeias dominantes, destacaram-se as consequências tomar decisões, comunicar-se, tornar problemas visíveis, trabalhar em equipe, evitar desperdícios, ser bom colega, cumprir metas, fazer produtos de qualidade e produzir mais. Nesse sentido, pode-se conjecturar que as consequências determinantes para a transformação da cultura organizacional estão pautadas por três aspectos fundamentais, quais sejam: a boa comunicação, pautada pela melhoria do diálogo, da conversação, do entendimento e da divulgação de informações importantes para o cumprimento do trabalho; o bom relacionamento, caracterizado pelo convívio entre os indivíduos, pela compreensão entre as partes e pela atenção despendida ao próximo e o bom resultado, marcado pelo enfrentamento franco dos problemas, pelo cumprimento e a superação de objetivos e pela efetividade das práticas organizacionais.

Os resultados obtidos mediante a identificação dos elementos (atributos, consequências e valores) percebidos pelos funcionários da organização proporcionam um direcionamento, tanto para a demarcação das características essenciais à implementação do Simply Philips como para a necessidade de buscar novas alternativas que venham a reduzir implicações indesejáveis

também verificadas mediante a pesquisa. Assim, este estudo possibilita que os gestores organizacionais compreendam as peculiaridades, do ponto de vista dos membros organizacionais, para o cumprimento das questões concernentes à concretização da mudança de filosofia aspirada pelo programa Simply Philips. A baixa frequência de relações observada em alguns elementos do Mapa Hierárquico de Valores caracteriza fontes potenciais de desenvolvimentos gerenciais. Por exemplo, os atributos **treinar pessoas** e **ir até a fábrica** são colocados, na perspectiva gerencial, como subsídios de extrema acuidade para a efetivação da mudança organizacional que o programa propõe. Entretanto, não aparecem no Mapa Hierárquico de Valores, pois foram poucos os membros organizacionais que ressaltaram tal importância. Este fato sinaliza uma inconsistência das noções fundamentais sobre a estrutura e as ações pertinentes à execução do Simply Philips apreendidas pelos membros organizacionais frente à intenção colocada pela gerência. Além disso, a verificação de valores pessoais, pautados em tipos motivacionais de segunda ordem Autotranscendência e Conservação, caracteriza uma necessidade da gerência trabalhar em cima de aspectos comportamentais orientados por esses valores, no intuito de adequar comportamentos provenientes desses tipos motivacionais a comportamentos desejáveis para a implementação do programa e vice-versa.

A mesma relevância atribuída aos elementos com baixa frequência de relações, que caracterizam aspectos a serem melhorados pelos gestores, deve ser dada aos elementos que compõem as relações dominantes do Mapa Hierárquico de Valores. Esses elementos configuram-se como fatores proeminentes para a implementação das ideias concernentes à renovação de inúmeros aspectos da cultura organizacional. Nesse sentido, a exposição de atributos e conseqüências que têm um grande número de relações entre si, visualizadas em *links* de maior espessura no fluxograma do HVM, apresenta aos gestores os encadeamentos que compõem a perspectiva dos membros organizacionais para a aceção de valores

inerentes ao escopo proposto pelo programa Simply Philips, bem como pela estratégia da empresa. Nesse sentido, a gerência deve focar as suas atividades na promoção e no fomento dessas relações que motivam os constituintes fundamentais para a execução das mudanças objetivadas pelo Simply Philips.

O Simply Philips exige a implementações de práticas de produção e de administração do negócio extremamente competitivas, caracterizadas pela experiência de sucesso das organizações japonesas (WOMACK; JONES; ROOS, 1990). Assim, satisfaz as intenções propostas pela estratégia corporativa da Philips, no que tange à missão, à visão, aos valores e ao compromisso da marca. Sua finalidade está pautada no cultivo de valores voltados para as dimensões de **Autopromoção** e **Abertura à mudança**. Tais dimensões compreendem requisitos significantes do *lean manufacturing*. Os perfis de valores organizacionais que determinam essa orientação foram averiguados na perspectiva gerencial e também na perspectiva dos membros organizacionais. Assim, os fatores **Domínio**, **Prestígio**, **Realização** e **Autonomia**, correspondentes ao arquétipo de valores organizacionais, podem ser avaliados como valores próprios da unidade Philips em Varginha e adequados aos desígnios propostos pela mudança organizacional presumida pelo Simply Philips. Já os valores pessoais, apreendidos pelos funcionários da empresa, abrangem tanto as dimensões **Autopromoção** e **Abertura à mudança** como as dimensões **Autotranscendência** e **Conservação**. Esta ocorrência se dá em função da verificação dos tipos motivacionais **Benevolência** e **Segurança**, que determinam características intrínsecas aos membros organizacionais, mas que não se aproximam dos valores propostos pela estratégia organizacional e pelo programa Simply Philips. O **Hedonismo**, apesar de orientado pelas dimensões **Autopromoção** e **Abertura à mudança**, também se apresenta como um tipo motivacional não condizente com a estrutura de valores do programa de mudança e da empresa, pois o bem-estar, perfil organizacional correspondente,

não é delineado como um aspecto preponderante na composição da estrutura de valores supracitada.

A coerência entre valores organizacionais e valores pessoais está caracterizada pela relação entre os tipos motivacionais **Autodeterminação** e **Realização** e os perfis de valores organizacionais **Autonomia** e **Realização**, respectivamente. Na análise de conteúdo das entrevistas transcritas, os valores **Excelência** e **Realização** denotaram características pertinentes tanto à esfera pessoal como à esfera organizacional. Assim, a aceção desses valores, apreçados pelos funcionários entrevistados, elucida uma aproximação entre o componente subjetivo, pautado na perspectiva individual, e o componente coletivo, que se caracteriza pelo convívio sócio-organizacional.

Não é possível elencar qual desses componentes influencia a consolidação do outro. Contudo, pode-se considerar que, entre os valores apurados, mediante a análise de conteúdo e a construção do Mapa Hierárquico de Valores, a **Excelência** e a **Realização** são aqueles que mais aproximam a conduta particular dos indivíduos e o comportamento peculiar ao conjunto dos agentes organizacionais. Nesse sentido, cabe conjecturar que estes valores representam o mais claro e intenso perfil demarcador da execução das atividades organizacionais, pois refletem convicções indissociáveis (PORTO; TAMAYO, 2007)

Os quatro perfis de valores organizacionais que determinam os desígnios da unidade industrial da Philips em Varginha são: o fator **Domínio**, constituído pelos valores organizacionais **Competitividade** e **Resultado Financeiro**; o fator **Prestígio**, caracterizado pelo valor organizacional homônimo; o fator **Realização**, também assinalado por um valor homônimo, que se caracteriza pela existência nos campos organizacional e pessoal, concomitantemente e o fator **Autonomia**, composto pelo valor **Excelência**, que também abarca os domínios organizacional e pessoal, simultaneamente, caracterizando o tipo

Autodeterminação como um dos tipos motivacionais de valores pessoais que compõem a perspectiva da empresa. Além da **Autodeterminação**, distinguem-se como tipos motivacionais presentes na orientação de valores da Philips de Varginha: o tipo motivacional **Hedonismo**, demarcado pelo valor pessoal **Aproveitar a vida**; o tipo motivacional **Realização**, estabelecido pelo valor **Realização**, que também se define como um perfil de valor organizacional; o tipo motivacional **Segurança**, formado pelos valores pessoais **Sentir-se Parte e Família**, e o tipo motivacional **Benevolência**, instituído pelo valor pessoal também intitulado como **Benevolência**.

Com os resultados e as conclusões obtidos nesta pesquisa, espera-se proporcionar aos gestores responsáveis pela implementação do programa de mudança organizacional na unidade industrial da Philips em Varginha uma compreensão aprofundada sobre os contornos que estipulam o direcionamento e a condução das atividades organizacionais, no intuito de que os mesmos se abasteçam de informações importantes para o delineamento de estratégias relativas à gestão da “cultura organizacional”. Além disso, pode-se demonstrar que a verificação conjunta de valores organizacionais e valores pessoais descreve um cenário mais abrangente para o entendimento de determinadas peculiaridades que compõem a cultura organizacional. Desse modo, espera-se que este estudo, de abordagem qualitativa, conduza a uma contribuição acadêmica para a realização de futuros estudos voltados para a temática dos valores organizacionais e pessoais, uma vez que, permeados pelo contexto da organização, os mesmos se mostram cada vez mais indissociáveis (TAMAYO, 2007).

Salienta-se que as técnicas utilizadas para a acepção dos valores na perspectiva dos funcionários da organização são insuficientes para caracterizar e analisar a cultura organizacional da mesma. Um estudo de tal porte necessitaria de maior aprofundamento teórico e da utilização de outros métodos de pesquisa

(SCHULTZ, 1994). Uma das limitações da pesquisa está no fato de que os membros do setor administrativo e do setor produtivo foram caracterizados conjuntamente na construção do Mapa Hierárquico de Valores e na composição das orientações de percepção dominantes. Apesar do aspecto positivo em explicitar as características da estrutura de valores da organização como um todo, emitindo um panorama geral do pensamento organizacional, essa opção, tomada em função da baixa representatividade dos Mapas Hierárquico de Valores construídos separadamente para os dois grupos (baixo ponto de corte e baixo número de relações ativas entre as células), encobre algumas características peculiares aos mesmos. Quando da análise de conteúdo das entrevistas realizadas, percebeu-se que os funcionários do setor administrativo transmitiram, majoritariamente, valores organizacionais, ao passo que os funcionários do setor produtivo transmitiram, na maioria dos casos, valores pessoais.

Como sugestão para futuras pesquisas, recomenda-se a utilização da técnica *laddering* para a identificação de outros tipos de valores no âmbito organizacional, uma vez que o procedimento para entrevista, esboçado pela conversa informal, pelo bate-papo, incentiva os respondentes a alcançarem um nível de abstração correspondente aos valores organizacionais e pessoais (RUGG et al., 2002). Assim, pesquisadores têm a possibilidade de traçar estratégias para a utilização da técnica na averiguação de valores organizacionais e valores pessoais, separadamente ou simultaneamente. Além disso, a *laddering* pode ser utilizada juntamente com pesquisas de natureza quantitativa a fim de trazer um componente abalizado para a edificação de uma triangulação de dados (VAN REKOM; VAN RIEL; WIERENGA, 2006). Outra sugestão de pesquisa se dá em relação à averiguação da influência dos valores organizacionais sobre os valores pessoais e vice-versa, uma vez que, com a presente pesquisa, não se direcionou para tal investigação. Esta verificação possibilitaria compreender

questões como a modificação de comportamentos regidos por valores pertinentes a uma esfera em função da outra.

REFERÊNCIAS

- ABRAHAMSON, E. **Mudança organizacional**. São Paulo: M. Books, 2006.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BOURNE, H.; JENKINS, M. Eliciting managers' personal values: an adaptation of the laddering interview method. **Organizational Research Methods**, London, v. 8, n. 4, p. 410-428, Oct. 2005.
- BRANSON, C. M. Achieving organizational change through values alignment. **Journal of Educational Administration**, Brisbane, v. 46, n. 3, p. 376-395, Oct. 2008.
- CALABRETTA, G.; MONTAÑA, J.; IGLESIAS, O. A cross-cultural assessment of leading values in design-oriented companies. **Cross Cultural Management: An International Journal**, London, v. 15, n. 4, p. 379-398, July 2008.
- CAMBRA-FIERRO, J.; POLO-REDONDO, Y.; WILSON, A. The influence of an organisation's corporate values on employees personal buying behaviour. **Journal of Business Ethics**, Dordrecht, v. 81, n. 1, p. 157-167, Aug. 2008.
- CAPPELLE, M. C. A. **O trabalho feminino no policiamento operacional: subjetividade, relações de poder e gênero na oitava região da polícia militar de Minas Gerais**. 2006. 378 p. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2006.
- FREITAS, M. E. Cultura organizacional: o doce controle no clube dos raros. In: MOTTA, F. P.; CALDAS, M. (Org.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997. cap. 4, p. 293-304.
- GEERTZ, C. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1989.
- GUTMAN, J. A means-end chain model based on consumer categorization processes. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 46, n. 2, p. 60-72, spring 1982.
- GUTMAN, J. Exploring the nature of linkages between consequences and values. **Journal of Business Research**, Athens, v. 22, n. 2, p. 143-148, Mar. 1991.

- HALL, B. P. Values development and learning organizations. **Journal of Knowledge Management**, Santa Cruz, v. 5, n. 1, p. 19-32, 2001.
- HATCH, M. J. The dynamics of organization culture. **The Academy of Management Review**, v. 18, n. 4, p. 657-693, Oct. 1993.
- HOFSTEDE, G. **Culture's consequences: international differences in workrelated values**. Beverly Hills: Sage, 1980.
- HUMPHREY, J. Adaptando o "modelo japonês" ao Brasil. In: HIRATA, H. **Sobre o modelo japonês**. São Paulo: Edusp, 1993. p. 20-31.
- KAHLE, L. R. Social values and consumer behavior: research from the list of values. In: SELIGMAN, C.; OLSON, J. M.; ZANNA, M. P. **The psychology of values: the Ontario symposium**. Mahwah: L. Erlbaum, 1996. chap. 7, p. 135-151.
- KLUCKHOHN, C. K. M. Values and value orientation in the theory of action. In: PARSONS, T.; SHILDS, E. (Org.). **Toward a general theory of action**. Cambridge: Harvard University, 1951. chap. 6, p. 388-433.
- KRISHNAN, V. R. Transformational leadership and value system congruence. **International Journal of Value Based Management**, Dordrecht, v. 15, n. 1, p. 19-33, 2002.
- MATTLA, M. Understandable and functional organizational values: true or false? **Social Responsibility Journal**, v. 4, n. 4, p. 527-537, 2008.
- OHNO, T. **Sistema Toyota de produção: além da produção em larga escala**. Porto Alegre: Bookman, 1997.
- OLIVEIRA, A. F.; TAMAYO, A. Inventário de perfis de valores organizacionais. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v. 39, n. 2, p. 129-149, abr./jun. 2004.
- PETTIGREW, A. A cultura da organização é administrável? In: FLEURY, M. T.; FISHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996. cap. 4, p. 135-151.
- PHILIPS DO BRASIL LTDA. **Diretrizes do Programa Simply Philips**. São Paulo, 2009.

PHILIPS DO BRASIL LTDA. **Diretrizes do Programa Simply Philips**. São Paulo, 2011.

PORRAS, J. I.; HOFFER, S. J. Common behavior changes in successful organization development efforts. **The Journal of Applied Behavioral Science**, San Francisco, v. 22, n. 4, p. 477-489, Oct. 1986.

PORRAS, J. I.; ROBERTSON, P. J. Organizational development: theory, practice, research. In: DUNNETTE, M. D.; HOUGH, L. M. (Org.). **Handbook of organizational psychology**. 2nd ed. Palo Alto: Consultant Psychology Press, 1992. chap. 3, p. 719-822.

PORTO, J. B.; TAMAYO, A. Estrutura dos valores pessoais: a relação entre valores gerais e laborais. **Psicologia: Teoria Pesquisa**, Brasília, v. 23, n. 1, p. 63-70, jan./mar. 2007.

RAMPAZZO, L. **Metodologia científica**: para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação. 3. ed. São Paulo: Loyola, 2005.

REYNOLDS, T. J.; GUTMAN, J. *Laddering* theory, method, analysis, and interpretation. **Journal of Advertising Research**, New York, v. 28, n. 3, p. 11-31, Feb./Mar. 1988.

ROKEACH, M. **The nature of human values**. New York: The Free Press, 1973.

ROS, M.; SCHWARTZ, S. H.; SURKISS, S. Basic individual values, work values, and the meaning of work. **Applied Psychology: An International Review**, New York, v. 48, n. 1, p. 49-71, Jan. 1999.

RUGG, G. et al. Eliciting information about organizational culture via laddering. **Information Systems Journal**, New York, v. 12, n. 3, p. 215-229, July 2002.

SCHULTZ, M. **On studying organizational cultures**: diagnosis and understanding. New York: Gruyter, 1994.

SCHWARTZ, S. H.; BILSKY, W. Toward a universal psychological structure of human values. **Journal of Personality and Social Psychology**, Arlington, v. 53, n. 1, p. 550-562, 1987.

SCHWARTZ, S. H.; ROS, M. Values in the west: a theoretical and empirical challenge o the individualism-collectivism cultural dimension. **World Psychology**, v. 1, n. 2, p. 91-122, 1995.

SCHWARTZ, S. H. Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In: ZANNA, M. (Org.). **Advances in experimental social psychology**. Orlando: Academic, 1992. chap. 3, p. 1-65.

SEGO, D. J.; HUI, C.; LAW, K. S. Operationalizing cultural values as the mean of individual values: problems and suggestions for research. In: EARLEY, P. C.; EREZ, M. (Org.). **New perspectives on international industrial/organizational psychology**. San Francisco: The New Lexington Press, 1997. chap. 6, p. 148-159.

SILVA, G. G. M. P. et al. Manufatura enxuta, Gemba Kaizen e TRF: uma aplicação prática no setor têxtil. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 28., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ABEPRO, 2008. 1 CD-ROM.

TAMAYO, A. Contribuições ao estudo dos valores pessoais, laborais e organizacionais. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 23, p. 17-24, ago. 2007. Número especial.

TAMAYO, A.; GONDIM, M. G. C. Escala de valores organizacionais. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 62-72, abr./jun. 1996.

TAMAYO, A.; MENDES, A. M.; PAZ, M. G. T. Inventario de valores organizacionais. **Estudos de Psicologia**, Natal, v. 5, n. 2, p. 289-315, jul./dez. 2000.

TAMAYO, A. Valores e clima organizacional. In: PAZ, M. G. T.; TAMAYO, A. **Escola, saúde e trabalho: estudos psicológicos**. Brasília: UnB, 1999. cap. 4, p. 241-269.

TAMAYO, A. Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v. 33, n. 3, p. 56-63, jun./set. 1998.

- VAN DE VEN, A. H.; POOLE, M. S. Alternative approaches for studying organizational change. **Organization Studies**, Berlin, v. 26, n. 9, p. 1377-1404, Sept. 2005.
- VAN REKOM, J.; VAN RIEL, C. B. S.; WIERENGA, B. A methodology for assessing organizational core values. **Journal of Management Studies**, Oxford, v. 43, n. 3, p. 175-201, Mar. 2006.
- VELUDO-DE-OLIVEIRA, T. M.; IKEDA, A. A. Usos e limitações do método *laddering*. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 5, n. 1, p. 197-222, mar. 2004.
- VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.
- VILAS BOAS, L. H. B. **Comportamento do consumidor de produtos orgânicos**: uma análise na perspectiva da teoria da cadeia de meios e fins. 2005. 222 p. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2005.
- VILAS BOAS, L. H. B.; SETTE, R. de S.; BRITO, M. J. de. Comportamento do consumidor de produtos orgânicos: uma aplicação da teoria da cadeia de meios e fins. **Organizações Rurais e Agroindustriais**, Lavras, v. 8, n. 1, p. 25-39, 2006.
- WEICK, K. E.; QUINN, R. E. Organizational change and development. **Annual Review of Psychology**, Palo Alto, v. 50, n. 1, p. 361-386, Feb. 1999.
- WINES, W. A.; HAMILTON, J. B. On changing organizational cultures by injecting new ideologies: the power of stories. **Journal of Business Ethics**, Dordrecht, v. 89, n. 3, p. 433-447, Oct. 2009.
- WOMACK, J.; JONES, D.; ROOS, D. **The machine that changed the world**. New York: Rawson Associates, 1990.
- WOOD JÚNIOR, T. Organizações de simbolismo intensivo. In: CALDAS, M.; WOOD JÚNIOR, T. **Transformação e realidade organizacional**: uma perspectiva brasileira. São Paulo: Atlas, 1999. cap. 2, p. 198-214.
- WOOD JÚNIOR, T. (Org.). **Mudança organizacional**. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, R. K. **Case study research:** design and methods. Beverly Hills: Sage, 1989.

ANEXOS

ANEXO A – Roteiro de entrevista não estruturada (com o gerente responsável pela implementação do programa Simply Philips)

1. Quais as principais motivações da organização em implementar o programa Simply Philips?
2. Quais os objetivos do programa Simply Philips?
3. Quais as particularidades na implementação do programa em Varginha?
4. Qual a relação entre o programa Simply Philips e os valores propostos pela organização?
5. Qual são os principais processos e ferramentas para a implementação do Simply Philips?
6. Como foi feito o trabalho de divulgação do Simply Philips para os demais funcionários?
7. Como se dá a participação dos funcionários em relação à tomada de decisões no Simply Philips?
8. Como foi coordenado o processo de aprendizagem dos funcionários em relação às ferramentas do Simply Philips?
9. Quais são os resultados já obtidos com a implementação do Simply Philips?
10. Quais as principais mudanças na rotina de trabalho da organização, advindas do Simply Philips?
11. Qual a importância da utilização de um fluxo modelo no desenvolvimento do programa?
12. Como de dará a continuidade do programa Simply Philips?

**ANEXO B – Protocolo para realização das entrevistas da técnica *laddering*
(com os funcionários da organização)**

1º passo:

O que você faz (na organização), em termos concretos?

ou

Como eu devo retratar o que você faz (na organização)?

ou

Vamos dizer, ontem, às 10h00, o que você estava fazendo exatamente?

2º passo:

Por que você faz isso dessa maneira?

3º passo:

Por que isso é importante pra você?

ou

O que isso significa pra você?

