

Como Eu Mudo a Cultura?

Autor: Michael Ballé

Mês: Jun/11

Venho de uma empresa bem avançada em lean e fui contratado por uma nova empresa como diretor técnico. Eu gostaria de aplicar os conceitos lean ao modo como investimos, mas todos me dizem que eu teria que mudar toda a cultura do lugar, o que eu acho assustador. Será que é realmente o caso? Algum conselho sobre a mudança de cultura?

Acho que é hora de admitir uma ironia diária em meu trabalho. Minha formação é em psicologia cognitiva e sociologia do conhecimento. Foi assim que me envolvi com o estudo do Sistema Toyota de Produção (TPS) e suas traduções ao longo dos últimos 17 anos. Agora, quando eu estou no *gemba*, discuto com os gerentes da fábrica sobre como eles usam seus funcionários e suas máquinas, por que os processos técnicos não têm melhor desempenho em disponibilidade e qualidade, e mais genericamente sobre a sua visão industrial. Eles respondem que eu deveria conhecer mais sobre a cultura da empresa, sobre como levar as pessoas à mudança, e ouvir mais as suas especificidades e história única. A beleza irônica nisso tudo é que mantemos a nossa troca de incompetências.

Em geral, sou relutante em discutir a cultura, pois acredito que quanto menos as pessoas conhecem sobre algum assunto, mais suas ideias são fixas e fica mais difícil discutir sobre isso (o que não é surpreendente: o investimento cognitivo em conhecer mais de um tópico para ir além dos preconceitos de uma pessoa é alto para um baixo retorno inicial). A maioria dos gestores tendem a ter ideias muito claras e simples sobre a cultura, um tema que penso ser difícil e confuso. Então, costumo desviar do assunto e voltar a discutir sobre pessoas, produtos e processos. Por favor, ajude-me a quebrar essa regra pessoal e tentar responder mais profundamente a sua pergunta sobre a cultura. Você provavelmente ficará um pouco surpreso com a minha posição.

Cultura é um conceito incerto, pois ela tende a ser abrangente: tudo é sobre cultura. Tipicamente, a cultura combina valores, crenças, práticas e artefatos. A cultura pode também ser vista como normas e relacionamentos. A cultura é nacional, étnica, profissional, empresarial, você define. A cultura pode também implicar bom gosto em artes plásticas ou que você conheça seus vinhos. A cultura não é apenas uma palavra com significado vasto, cada um de seus componentes também são operacionalmente de difícil definição: o que são valores? Ou crenças? Ou normas? Não surpreendente, qualquer coisa pode ser explicado pela "cultura" em algum aspecto ou forma.

E ainda, por sua onipresença, é difícil apontar exatamente a influência real da cultura. Pesquisa e prática mostram que a cultura têm menos efeito que:

- * Personalidades únicas
- * Liderança forte
- * Uniformidade de práticas
- * Tecnologias específicas
- * Reações a eventos marcantes.

E, em geral, outro conceito vagamente definido é a "natureza humana" (macacos falantes com um viés para ferramentas). Além de tudo, as pesquisas mostram que a cultura tem um impacto estatisticamente significativo, mas só explica uma pequena

parte da variação — em qualquer situação, um dos outros fatores tende a predominantemente explicar o que aconteceu. Estranhamente, para um sociólogo (e eu ainda me vejo como tal), considero a cultura como uma variável de resultado e busco por insumos nas pessoas, liderança, ferramentas, investimentos e eventos. Sim, o argumento pode ser construído levando em conta que a tolerância e a reação a esses cinco fatores é cultural, e eu concordo com isso, mas essa linha de pensamento torna-se rapidamente circular. Então, antes de nos aprofundarmos na discussão propriamente sobre cultura eu sugiro que você quebre seu problema em termos de:

1. A quem você tem que convencer e sobre o quê?
2. Quem tem a liderança forte e de qual forma eles querem conduzir a empresa?
3. Quais são os ciclos de investimento básicos e as práticas na sua empresa (ex. projetamos células baseadas no fluxo de peças ou compramos máquinas que depois são postas próximas umas das outras para construir a célula)?
4. Quais são as tecnologias mais importantes e quão distantes da classe mundial estamos?
5. Quais eventos passados e quais tendências futuras afetarão seus investimentos?

Agora, vamos enfrentar a cultura. A maioria das pessoas definem cultura como uma série compartilhada de percepções, crenças, valores, comportamentos e artefatos dentro de um grupo específico. (Revelação total: eu não, pois enxergo a cultura como uma série de teorias, relacionamentos e ferramentas desenvolvida por qualquer grupo social, mas como argumento tomaremos a definição mais usual).

Os *valores* são, em sua maioria, expressos em termos de qual é uma meta aceitável e qual não é, e qual é o meio aceitável de alcançar essa meta. Ontem a noite, estava visitando um grande centro industrial, construído essencialmente em torno de uma enorme peça de equipamento, com transportadores, e pessoas organizadas, por bem ou por mal, ao redor dele. Eu apontei que uma das senhoras teve que ficar diversas vezes nas pontas dos pés para pegar uma caixa de peças e, em seguida, teve que se curvar para colocá-la em um carrinho em movimento. Os gerentes sorriram e brincaram dizendo que eles deveriam ter uma política de contratar apenas homens. Agora, eu posso fazer uma piada às custas do próximo, mas isso reflete uma divergência de valores. Eu valorizo a saúde das pessoas mais do que a concentração do capital e valorizo o acesso ao trabalho mais do que o conforto do projeto e do uso do equipamento. Isso não me torna uma pessoa melhor, e ter esses valores não necessariamente me torna nem um pouco melhor para colocá-los na prática, mas *estamos* falando sobre *valores* em termos de metas e meios.

Na maioria das vezes, as *crenças* se expressam em termos de causalidades (se...então), e uma vez que a maioria das pessoas são orientadas para a ação, mostra-se como elas devem fazer as coisas. Por exemplo, no início desta semana, visitei uma fábrica que está bem avançada em suas práticas de *kaizen* e que tinha contratado um novo gerente para a planta vinda da indústria automotiva. Uma das primeiras coisas que fez foi criar quadros visuais em cada em cada parte da fábrica com um controle diário de custos, qualidade, entrega e segurança (estes eram acompanhados diariamente antes, mas o quadro se tornou uma parte central de sua gestão). Agora, não há nada de errado com o quadro. Entretanto, ele ficou perplexo quando eu disse que, como um operador, o que eu via toda manhã era minha equipe de gestão virando as costas para mim, a fim de focar a discussão sobre *números*. De fato, em vez de trazer uma análise quantificada a nível de máquina para ensinar os operadores a entenderem melhor suas funções e operarem melhor o equipamento, o novo gerente da planta trouxe uma gestão de números para o chão de fábrica. Nesse caso, estamos vendo crenças diferentes sobre como obter

resultados: (A) pressionar os gerentes para solucionar todos os problemas, a fim de atingir os números diariamente *versus* (B) trabalhar com os operadores em suas estações de trabalho para aprender com eles como melhorar o processo e eliminar desperdícios. Há exemplos extremos de diferentes crenças (lotes *versus* fluxo de uma peça só, por exemplo), mas esse exemplo é interessante, porque é fácil confundir um com o outro: ambas crenças são similares ainda que diferentes. Além disso, estou confiante de que compartilhamos os mesmos valores com o novo gerente da planta: concordamos com metas e meios. Temos *crenças* diferentes sobre como chegar lá, porque temos um modelo mental diferente sobre o que gera resultados (pressão na solução diária de problemas *vs.* incessantemente ensinar *kaizen*).

O *comportamento* trata-se do que é aceitável ou não — variando de exemplar a ofensivo. Por exemplo, se voltarmos à visita de ontem ao *gemba*, meu comportamento “problemas primeiro” (apontando os problemas) foi considerado agressivo e minhas tentativas de fazer isso com humor foram consideradas depreciativas e desrespeitosas. Em outros *gemba*, onde nós temos relações de trabalho mais fortes, apontar problemas já é esperado (quando eu não faço isso, eles me perguntam o que há de errado comigo) e um estilo humorístico é essencial para continuar a reforçar as relações onde podemos enfrentar nossos mais profundos problemas (geralmente, isso significa admitir nossos próprios erros) e ainda não levar isso a sério para continuarmos sendo bons amigos. O mesmo comportamento será vivenciado como positivo para o último (nós gostamos de trabalhar juntos, pois enfrentamos desafios difíceis com bom humor) e ofensivo para o primeiro (arrogante e desrespeitoso). Seguindo nosso segundo caso, o gerente da planta, que veio da indústria automotiva mencionada anteriormente, é completamente encantador, mas tem uma forma de expressar-se de forma clara e forte em relação às questões sobre as quais ele sente que tem algo a dizer (não estou dizendo que ele fala e não escuta; ele é realmente um bom ouvinte e dá oportunidade para as pessoas). A cultura local, no entanto, é parar e reclamar, e finalmente fazer uma afirmação ultrajante para quebrar o gelo, até que eles comecem a realmente discutir sobre o assunto aos trancos e barrancos. Consequentemente, o novo gerente tende a interpretar suas reações como um consenso, já que tudo que eles estão fazendo é submeter-se ao forte argumento, mas não necessariamente concordarem com ele. Como ele é novo, não percebe ainda que as pessoas que têm relação com as outras encontram-se de novo depois sem ele para reabrir e lidar com problema da “maneira normal”. Novamente, não há certo ou errado (o estilo de comunicação do novo gerente é definitivamente “melhor”), mas sim *comportamento aceitável* ou *comportamento transgressivo*.

Os *artefatos* são objetos e ferramentas que um grupo de pessoas utiliza casualmente para tratar do seu negócio. Voltando ao *gemba*, a fábrica que acabei de mencionar costumava usar um artefato para executar toda sua programação: o MRP (Planejamento das Necessidades de Materiais). Conforme eles progrediam em lean, eles começaram a usar Excel nos planos de produção nivelada e sistema puxado com *kanban* para os produtos mais frequentemente antecipados. Então, eles montaram um sistema diferente para prepararem um estoque para as promoções (com um local específico no armazém). Eles perceberam que tinham de lidar com alguns produtos cuja demanda não era frequente, mas em maiores quantidades do que poderiam produzir em um dia, assim, eles inventaram outro sistema de armazenagem e programação. Eles estão atualmente experimentando um outro sistema de programação para nivelar a sazonalidade de uma escala de produtos; eles estabilizam o MRP com o resto dos itens. Cada um desses sistemas de programação são, de fato, artefatos de programação. O novo gerente vai achar que lidar com esses artefatos é difícil, porque ele valoriza a integração (um sistema

integrado é um bom meio de entrega aos clientes), ele acredita no uso virtuoso do MRP e não tem o conhecimento e a experiência para melhorar esses artefatos de programação diferentes. De novo, artefatos não são certos ou errados, eles têm propósitos e usos. No lean, o propósito do artefato é geralmente mal-entendido, levando a um comportamento muito, muito confuso.

Finalmente, e muito estranhamente, tudo acima influencia a *percepção*. Quando o gerente da grande planta industrial não olha o que estou apontando sobre a ergonomia ruim, ele não me olha e me ignora, ele literalmente *não enxerga*. Grupos como um todo concordarão para o que olhar e para o que não olhar. O 5S, por exemplo, é uma excelente ferramenta para revelar para o que as pessoas olham e o que elas simplesmente não deveriam enxergar. Em casos extremos, as pessoas devem se recusar a enxergar, porque o que elas enxergam vai contra seus valores ou recusar o que elas enxergam, porque isso contradiz suas crenças, mas a percepção é provavelmente o fator cultural mais fácil de mudar, já que pode ser feito facilmente por lideranças fortes. A “natureza humana” é tal que o resto do grupo vai olhar na mesma direção que seu líder, então quando o homem superior começar a olhar para alguma coisa, qualquer outra pessoa vai prestar atenção. Não surpreendentemente, o livro de John Shook e Mike Rother “Aprendendo a Enxergar” foi um verdadeiro avanço no movimento lean: ele objetiva a percepção de como o valor flui em toda a empresa (enquanto o livro de Jim Womack e Daniel Jones “Mentalidade Enxuta nas Empresas” visava à crença).

A questão fundamental com as explicações culturais é que esperamos que uma cultura seja feita de um conjunto *compartilhado* de valores, crenças, comportamentos, artefatos e percepções *consistentes*. Na prática, esse é raramente o caso. A cultura tende a ser um fenômeno no nível do grupo (a maioria das pessoas valorizam, acreditam, comportam-se, usam, percebem na maioria dos casos) enquanto que no *gemba* lidamos com o que um indivíduo valoriza, acredita, comporta-se, usa e percebe. Na vida real, em primeiro lugar, não há tanta coerência entre valores e crenças e comportamentos e artefatos e percepções, e, em segundo lugar, não há tanta concordância entre eles também. Porque nossas mentes são máquinas padrões em busca de generalização, fica fácil estereotipar uma “cultura” no nível do grupo (pode até ser medido com precisão e robustez em dimensões dadas), mas é raramente profético do que acontece no nível individual. Como estávamos discutindo, a cultura tem um impacto no que acontece, mas o impacto é relativamente pequeno.

Culturas “fortes” são culturas nas quais o alinhamento entre esses vários aspectos é alto e o grau de compartilhamento entre o grupo também é alto. Culturas “fracas” tem valores, crenças, comportamentos etc. inconsistentes e seu compartilhamento entre os membros do grupo é vago. No entanto, não há absolutamente nenhuma evidência que sugere que culturas fortes têm um desempenho melhor do que as culturas fracas. As culturas fortes têm vantagens na construção de relacionamentos (as pessoas tendem a se comunicar bem e concordar umas com as outras) e no uso de ferramentas (objetivos comuns, práticas comuns), mas elas são igualmente propensas a pensar em grupo (coletivamente alcançar a conclusão errada em situações incertas) e incapazes de lidar com novas situações. As culturas fortes tendem a promover a pressão entre os colegas para se adequar e gerar intolerância e diferença, seja pelo corpo, personalidade, ideias ou mesmo gostos. As culturas fracas podem ser difíceis de se controlar, mas também muito mais abertas, criativas e adaptáveis — o que tende a ser bom para os negócios.

Em geral, a cultura é um conceito descritivo excelente, mas não um conceito de mudança muito operacional. Poucos livros são tão úteis ou influentes como o

trabalho de Jeff Liker em “O Modelo Toyota” — uma descrição da cultura PDCA da Toyota. Mas a tentativa de transformar sua própria organização, mudando sua cultura a partir do zero, torna possível se alcançar os resultados que você espera. Primeiro, desenhar sua cultura atual e sua cultura futura está repleto de perigo e mal-entendidos. Segundo, mesmo se você o fizer, o impacto da mudança será moderado e difícil de sustentar.

Então, como alguém muda uma cultura? Historicamente, o método mais confiável continua sendo a liderança forte no uso de ferramentas específicas. As ferramentas têm que vir com um manual cultural de (1) valores — aqui estão as metas e aqui está como a ferramenta vai nos ajudar a alcançá-la, (2) crenças — aqui está como a ferramenta afeta a causalidade entre isso e aquilo, (3) comportamento — nesta situação específica, é assim que nos comportamos quando as pessoas usam a ferramenta desta ou daquela forma, (4) percepção — é assim que olhamos para fora para enxergar se a ferramenta está se comportando como esperávamos para alcançarmos nossas metas. Sem isso, as ferramentas por si só raramente mudam a cultura, assim como atestam todas as pessoas que fizeram troca de ferramenta em um dígito (SMED) sem especificar a meta de redução de lotes e sem se comportar consistentemente para aumentar as trocas de modelos, ou aqueles que fizeram o 5S sem especificar a meta de dar autonomia às equipes para reduzir a variação em seus ciclos de operação, assim por diante.

Para que valha a pena, em seu caso específico, esqueça a cultura e foque em duas práticas:

1. Planeje para os engenheiros melhorarem regularmente o desempenho de equipamentos existentes com um “workshop” (você tem três dias para melhorar a produção em 10%, ou a flexibilidade ou a confiabilidade etc.).
2. Estabeleça metas de melhoria específicas para cada nova máquina que será instalada (metade do refugo, metade do tempo para mudar, metade do peso, assim por diante), e tenha certeza de que esforços reais estão sendo feitos para essa meta.

Não se sinta obrigado a mudar o resto da cultura. Se você se concentrar em resultados claros de práticas claras e mostrar uma liderança forte, o resto será consequência. Para atingir essas metas, se você dirigi-los corretamente, seus engenheiros terão que ir ao *gemba* e discutir com os operadores, eles terão que pensar diferente sobre o equipamento, eles serão progressivamente treinados em todas as várias ferramentas do lean, do tempo *takt* à manutenção produtiva total (TPM). Mas você não deve dizer isso a eles. Estabeleça a direção, repita a prática, escute-os e os ajude a lidar com as dificuldades subsequentes e criem relações fortes, e a mudança na cultura acontecerá naturalmente.

Traduzido por Tamiris M Manzano.