

## **Considerações sobre o desenvolvimento de aspectos culturais como premissa para a realização da melhoria contínua na estratégia de produção**

Rodrigo Valio Dominguez Gonzalez (UFSCAR) [valio@dep.ufscar.br](mailto:valio@dep.ufscar.br)

Manoel Fernando Martins (UFSCAR) [manoel@power.ufscar.br](mailto:manoel@power.ufscar.br)

### **Resumo**

*A manufatura é reconhecida nos dias atuais como uma função geradora de vantagem competitiva, ou seja, de extrema importância para o desenvolvimento do negócio. Devido às constantes mudanças e evoluções que os setores mercadológicos sofrem com o tempo é de fundamental importância aliar as atividades de melhoria contínua à estratégia visando criar um diferencial competitivo frente à concorrência. Todavia, para que estas atividades de melhoria obtenham êxito em suas fases de desenvolvimento, é necessário que as organizações considerem as suas características culturais intrínsecas, abordando aspectos sobre habilidades, competências, comportamentos, aprendizagem e conhecimento que habilitem a prática da melhoria contínua e, por sua vez, a geração de vantagem competitiva.*

*Palavras chave: Melhoria contínua, cultura organizacional, estratégia de produção*

### **1. Introdução**

Por muitos anos, os dirigentes organizacionais tiveram objetivos limitados e negligenciavam necessidades e possibilidades futuras, restringindo-se às necessidades imediatas, possíveis no momento. No mercado altamente competitivo dos dias atuais, o produto que era suficientemente bom ontem, dificilmente manterá a mesma posição no futuro, assim, é necessário aperfeiçoá-los para que a empresa se mantenha competitiva.

Este cenário atual remeteu as organizações repensarem suas estratégias de negócio, colocando a função produção como elemento fundamental à geração de vantagem e diferencial competitivo. Vencer a concorrência e conquistar mais espaço dentro de seu mercado é o objetivo de toda empresa.

A tradução de como uma organização obterá esta vantagem competitiva são definidas na estratégia de manufatura que deve estar alinhada às demais estratégias: de negócio e corporativa. Porém, para se manter com o mesmo vigor no mercado, a empresa necessita incluir ações de melhoria à estratégia de manufatura, ou seja, estar atenta as novas tendências e necessidades de seus consumidores e transferi-las para a estratégia de produção Segundo Slack (2002), a estratégia de produção envolve a habilidade de colocar manufatura na hierarquia geral da organização, que reúne todas as estratégias funcionais e de negócio.

Meyer et al (1989) ampliam o escopo da estratégia, definindo-a como o entendimento do ambiente produtivo e o tipo de estratégia seguido pelos competidores, examinando fatores que abrangem o tempo e diferentes regiões de atuação.

As estratégias não são estáticas, pelo contrário, elas mudam com a velocidade da evolução de novas tecnologias e dos novos requisitos exigidos pelos clientes. Desse modo, as organizações necessitam ser dinâmicas a fim de se manterem competitivas no mercado, sendo esta

flexibilidade propiciada pela função produção por meio do melhoramento contínuo de suas atividades.

Deste modo, para que ocorram estas atividades de melhoria, as organizações precisam estar estruturadas internamente para desenvolverem planos e ações que visem níveis de performance inéditos. Ou seja, é necessário criar um ambiente interno que fomente a prática da melhoria contínua, conquistado por meio do desenvolvimento de uma cultura organizacional favorável a sua prática.

O artigo desenvolve em sua extensão uma reflexão sobre a necessidade da incorporação de atividades de melhoria contínua à estratégia de manufatura, considerando aspectos culturais que tangem sua prática. O objetivo final deste trabalho é abordar a melhoria contínua como elemento integrante da estratégia de produção, considerando as habilidades e competências necessárias para o sucesso em sua implementação.

Para alcançar esse objetivo o artigo é estruturado além dessa introdução em três breves considerações teóricas: estratégia de produção, melhoria contínua e cultura organizacional fomentadora da melhoria contínua. Em seguida, é realizada uma proposta para a incorporação da melhoria contínua à estratégia de produção considerando aspectos culturais. Finalmente, algumas considerações finais são realizadas acerca deste assunto.

## **2. Estratégia de produção**

A função produção ou manufatura engloba todos os recursos e atividades necessárias para a produção de um produto ou serviço, sendo de importância central para a organização pelo fato de ser responsável em produzir os bens comercializados pela empresa.

A estratégia de produção deve conferir um papel estratégico, ao invés de puramente tático, para a função produção, segundo Hayes et al (2004), ela determina o conjunto de objetivos e restrições que descrevem a maneira como a organização irá direcionar e desenvolver os recursos existentes na operação.

A produção deve gerar vantagem competitiva, contribuindo efetivamente com a estratégia de negócio, segundo Skinner (1969) a manufatura deve ser entendida além do nível de planta fabril, é uma “arma competitiva” que ocupa uma importante posição estratégica.

Wheelwright (1984) afirma que a manufatura deve ser organizada por um conjunto de decisões, citadas na tabela 1, denominadas estratégia, que possui a função de sustentar a estratégia de negócio e corporativa. Estas decisões são de caráter estrutural com impacto de longo prazo, sendo necessário um montante de investimento para a sua implantação ou modificação; e de caráter infraestruturais vistas como tácitas, sem grande aporte de capital.

Segundo Hayes e Pisano (1996), ambas decisões têm impacto no presente e futuro, porém as decisões infraestruturais tornam-se mais importante por incluir políticas e procedimentos que permitirão a máxima exploração e de maneira adequado dos recursos produtivos resultando em sucesso corporativo.

Grupo	Decisões	Conteúdo
Estruturais	Capacidade	quantidade, tipo, tempo
	Planta	tamanho, localização, foco
	Tecnologia	equipamento, automação, conectividade
	Integração Vertical	direção, extensão, balanceamento
Infraestruturais	Força de Trabalho	salários, benefícios, habilidades
	Qualidade	prevenção de defeitos, monitoramento, intervenção
	Planejamento da produção	centralização, regras de decisão, suporte de informática
	Organização	estrutura, níveis hierárquicos, grupos de suporte

(Fonte: Adaptado de Wheelwright, 1984)

Tabela 1 - Categorias de decisões que compõem a manufatura

Estes dois grupos de decisões que compreendem a estratégia de manufatura são planejados a fim de contribuir com o negócio da companhia, desta forma, a função produção deve estar alinhada com as demais divisões funcionais, como ilustrado na figura 1, por meio da interação e complementação da estratégia de manufatura em relação às estratégias de marketing, finanças, pesquisa e desenvolvimento e recursos humanos.

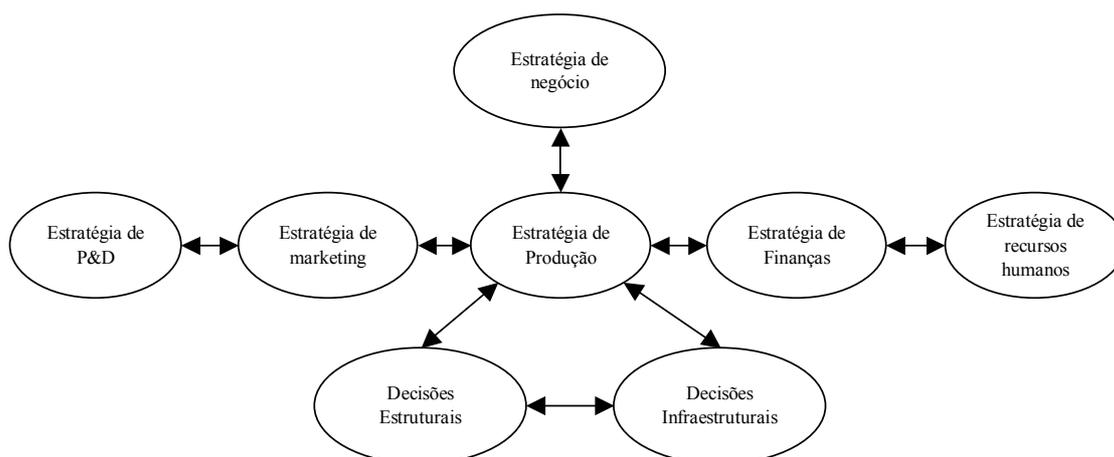


Figura 1 - Relação da estratégia de produção com as demais estratégias de negócio

Assim, a função produção deve oferecer à organização diferencial em relação aos concorrentes, resultando em vantagem competitiva ao longo do tempo. Para que a empresa conquiste esta vantagem, as prioridades competitivas em que a manufatura necessita despender maiores esforços devem estar estrategicamente definidas e alinhadas com as demais estratégias funcionais de marketing, desenvolvimento de produto e finanças (NOGUEIRA, et al, 2001).

Diversos autores propuseram classificações para estes critérios competitivos. De um modo geral, eles podem ser classificados em custo, qualidade, entrega e flexibilidade (GARWIN, 1993). Há autores como Leong et al (1990) que incluem também a inovação como outro critério competitivo a fim de atender novas necessidades dos clientes.

Estes critérios, por sua vez, devem traduzir as necessidades dos clientes e, desta forma, encarados de forma dinâmica, ou seja, uma organização que não procura sistematicamente melhorar seus processos e produtos com certeza perderá parcelas de seu mercado para os

concorrentes. Desta forma, este cenário caracteriza a necessidade da consideração de atividades de melhoria contínua à estratégia da manufatura, abordada no próximo capítulo.

### 3. Melhoria contínua

As atividades de melhoria dos objetivos de desempenho devem estar presentes no planejamento de negócio e difundidas nas diversas divisões funcionais da empresa. São observadas em muitas organizações atividades que Juran (1990) denominou de “combate a incêndios”, consistindo de ações que visam o restabelecimento do desempenho ao nível anterior, caracterizando apenas um caráter de controle de processo em um nível reativo.

Contudo, as atividades de melhoramento não se restringem apenas ao controle do processo, muito pelo contrário, segundo o autor, são ações que visam a criação organizada de mudanças benéficas; a obtenção de níveis inéditos de desempenho, mais perto da perfeição como jamais outrora havia acontecido, sendo um sinônimo de inovação.

Teare e Monk (2002) destacam que para vencer a cultura de “apagar incêndios”, a organização deve adotar uma cultura interna que promova o aprendizado por meio de ações que visem a melhoria contínua dos processos.

De acordo com Bessant et al (1994), a melhoria contínua pode ser definida como um processo de inovação incremental, focada e contínua, envolvendo toda a organização. Seus pequenos passos, alta frequência e pequenos ciclos de mudanças vistos separadamente têm pequenos impactos, mas somados podem ser significativos para o desempenho da empresa.

Shiba et al (1997) definem a melhoria como um processo de resolução de problemas. Para esta definição ser válida, o gerenciamento por processo torna-se uma premissa, sendo que a consequência deste enfoque é o fato da ênfase não se prender apenas aos resultados, pois estes variam de acordo com os processos e seus arranjos.

Seguindo a definição proposta pelo autor, as atividades de melhoria possuem a missão de reestruturar um processo a fim de se obter resultados superiores aos anteriores. Desta forma, é fundamental aos funcionários de todos níveis hierárquicos pertencentes a determinado processo crer que aquele meio não é a única forma de se chegar a aquele resultado.

Assim, o primeiro passo para melhorar um processo é a insatisfação com o status quo, e isto significa em sempre questionar porque a produtividade não pode ser superior. Shingo (1987) afirma que a insatisfação é a “mãe” da melhoria e para conquistar o aumento de produtividade a melhoria deve focar as metas e os meios.

Após serem estudados novos meios para atingir determinadas metas, planos de melhoria devem ser postos em prática. Shingo (1987) afirma que a principal arma para obter sucesso nas atividades de melhoria é a boa vontade de tentar, descobrindo várias possibilidades. Argumentos de impossibilidade dirigem ao fracasso do programa. As propostas de melhoria devem produzir um efeito positivo e resultados significantes com poucos investimentos, caracterizando uma mudança no âmbito cultural.

Jager et al (2004) destacam a importância das organizações trabalharem na área da implementação da melhoria contínua, desenvolvendo cultura e estrutura interna que fomentem sua prática, ao invés de apenas dar ênfase às ferramentas e técnicas de solução de problemas.

Terziovski (2002) enfatiza a necessidade das organizações balancearem estratégia de melhoria “*top-down*”, desdobrada da alta gerência, e “*bottom-up*”, baseada na ação espontânea de funcionários ou grupos, para obtenção de êxitos em seus programas de melhoria. Segundo

survey realizado pelo autor, o primeiro tipo de estratégia vincula-se ao aumento da competitividade tecnológica, e o segundo relaciona-se ao aumento de produtividade e melhoria na satisfação dos clientes.

Contudo, planos de melhoria não são efetivos a menos que traduzidos em ações práticas. Geralmente nesta etapa, a resistência de funcionários de chão de fábrica será uma dificuldade.

O sucesso dos planos de melhoria não está baseado somente na descoberta de pontos de desperdícios, mas também é resultado de ambiciosos objetivos, reformulando hábitos e percepções passadas e trabalhando com a cooperação de todos os envolvidos com os processos, adotando-se metas arrojadas para conquistar melhorias significativas.

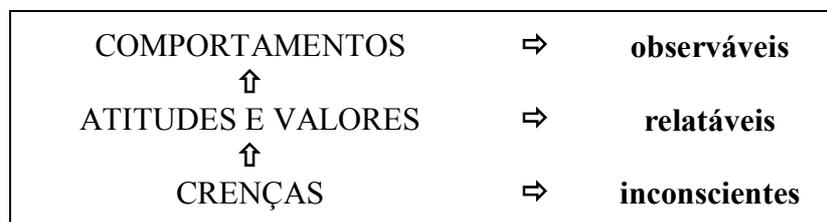
Desta forma, melhoria contínua consiste na busca por melhores resultados e níveis de performance de processos, produtos e atividades da empresa. Ela deve ser um objetivo e desenvolvida culturalmente na empresa a fim de alcançar uma meta: a excelência organizacional.

#### 4. Cultura organizacional fomentadora de melhoria contínua

Como visto anteriormente, a melhoria contínua é de extrema importância para manter a organização competitiva, necessitando, para obtenção de êxito em sua implementação, ser parte integrante da estratégia de manufatura. Porém, não basta uma empresa incluir em seu planejamento atividades que visem o melhoramento do processo, são necessárias transformações de ordem cultural na organização para que a mesma possa incluir a melhoria em sua rotina, tornando os funcionários interessados, motivados e capacitados a identificar problemas e buscar soluções.

Schein (1988) define cultura organizacional como um padrão de suposições (pressupostos) básicos compartilhados que um grupo aprendeu ao resolver seus problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionou bem o bastante para ser considerado válido e, portanto, para ser ensinado aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.

Assim, referenciando-se pela visão do autor, podemos representar os componentes integrantes da cultura organizacional da seguinte maneira (Quadro 1):



Quadro 1 – Componentes da cultura organizacional

Nessa visão, os elementos da cultura têm conteúdo consciente e inconsciente e são produtos de pensamento e raciocínio, afetando as decisões, os objetivos, significados e maneiras de agir das organizações. Podem ser fonte de motivação e desmotivação; satisfação e insatisfação, estando relacionados com a atividade humana nas empresas.

Irani et al (2004) definem cultura organizacional como um ativo psicológico que pode prever o que ocorrerá com os ativos financeiros num determinado período de tempo.

Para Sadri e Lees (2001), corporações que têm sucesso em estabelecer e manter uma cultura positiva, isto é, alinhada com os valores dos funcionários e com o ambiente em que a organização opera, são lucrativas. Embora seja um conceito intangível, cultura atua significativamente nas organizações, afetando funcionários e operações.

A cultura da empresa, então, limita o nível de performance a ser alcançada. O ambiente de trabalho afeta o desempenho individual. Uma cultura “errada” reduz a qualidade de decisões e a taxa de progresso que uma empresa pode desenvolver. Segundo Smith (2003), a cultura organizacional explica porque algumas empresas conseguem maior sucesso do que outras.

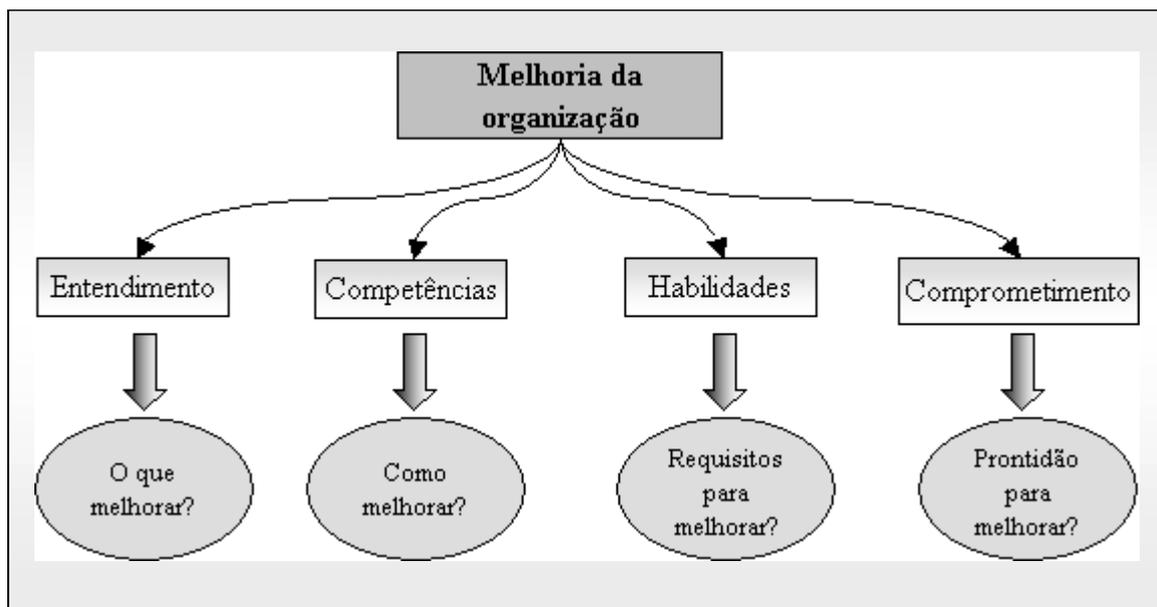
O processo de melhoria contínua pode ser considerado uma forma de renovação organizacional em dois níveis: ideologias gerenciais e práticas organizacionais. Assim, as vantagens competitivas podem ser atingidas pela melhoria contínua por meio de modificações do modelo gerencial.

Um problema que envolve esta renovação, segundo Teare e Monk (2002), é o foco de resistência gerado por grupos de indivíduos, tornando a mudança uma tarefa sobrecarregada de conflitos. Deste modo, é função dos gestores responsáveis pelas mudanças indicarem as vantagens do novo modelo proposto, atuando de forma ativa junto a todos os envolvidos.

A renovação organizacional segundo Savolainen (1999) pode ser caracterizada pelos seguintes fatores:

- Nova maneira de pensar a prática diária;
- Nova realidade e práticas devem ser compartilhadas para se tornarem institucionalizadas;
- Processo de ajuste e incremento simultâneos com mudanças graduais e etapas de adaptação;
- Capaz de trazer nova capacidade de aprendizado à organização.

Jager et al (2004) sugerem um modelo para a prática da melhoria contínua, ilustrado na figura 2, sustentado pelo lado humano e cultural que envolve tal processo.



Fonte: Adaptado de Jager et al (2004)

Figura 2 – Elementos habilitadores da melhoria contínua

Os autores definiram quatro pilares ou precondições necessárias para garantir a prática da melhoria contínua por todos os funcionários: entendimento, competências, habilidades e comprometimento. Inicialmente, o modelo requer o entendimento, por parte de todos os envolvidos, do “porquê” a melhoria é importante e exatamente como se dará a contribuição individual para êxito desta atividade. As pessoas necessitam possuir competências e conhecimentos para a solução de problemas que habilitam a sua participação por meio de idéias, sugestões e execuções, finalmente, os indivíduos devem estar motivados em colocar esforço extra para melhorar os processos.

Um elemento que necessita ser conduzido paralelamente às atividades de melhoria para que esta seja contínua e para que ocorra a melhoria dos processos de melhoria é a aprendizagem organizacional.

Segundo Wang e Ahmed (2003), o processo de aprendizagem organizacional, que é baseado nas ações de melhoria contínua, deve ser sustentado por uma cultura organizacional que promova seu desenvolvimento. Aprendizagem organizacional não é apenas uma coletividade de aprendizagens individuais, mas a interação entre indivíduos na organização e entre a organizações como um todo, além do entendimento do ambiente de atuação.

Murray e Chapman (2003) reforçam a importância da cultura para o êxito do processo de aprendizagem, destacando que enquanto a cultura guia ideologias e estabelece padrões, a aprendizagem organizacional determina uma direção estratégica por prover uma fronteira entre a decisão de fazer e a percepção e interpretação do ambiente.

O processo de melhoria contínua, direcionado culturalmente é influenciado por fatores e pressões externas, tratando-se de um processo cíclico e abrangente que tem como objetivo criar uma estrutura interna capaz de responder estas expectativas externas e anular as forças contrárias ao desenvolvimento do negócio.

Assim, cultura organizacional exerce uma função de “mecanismo-guia” para a institucionalização da informação e conhecimento tácito dos indivíduos, impondo coerente ordem e meios que facilitam a fluência e interpretação dos dados, direcionando a melhoria contínua. Segundo Wang e Ahmed (2003), o conhecimento dos funcionários por si só não fundamenta o sucesso organizacional, a cultura deve ser o meio pelo qual este conhecimento se traduzirá em contribuição aos processos, ou seja, melhoria organizacional.

## **5. Proposta para a abordagem da melhoria contínua na estratégia da manufatura**

Muitos modelos que procuram refletir o processo estratégico da manufatura algumas vezes acabam omitindo fatores referentes ao dinamismo do mercado, ou seja, não abordam a necessidade da melhoria contínua e não consideram a necessidade do desenvolvimento de aspectos culturais, referentes às habilidades e comportamentos das organizações.

Assim, a proposta ilustrada na figura 3 acrescenta a melhoria contínua à estratégia de manufatura, considerando tais aspectos culturais.

A proposta introduz a ênfase em melhoria na estratégia da manufatura, indicando aos gestores dos processos analisarem seus desempenhos atuais e confrontarem com a performance esperada pelos consumidores e desempenhada pelos concorrentes e, então, desenvolverem planos e ações de melhoria que visem o preenchimento deste “gap”.

Contudo, para se praticar melhoria contínua efetivamente é necessário revolucionar a organização no aspecto cultural, isto é, tornar a empresa adepta a mudanças, estimulando seus funcionários a desenvolverem idéias de melhoria. Por isso, é proposto de forma interativa ao

processo de análise e ações para melhoria, um desenvolvimento comportamental, que aborde o desenvolvimento de habilidades, aprendizagem, conhecimento e motivação que fomente a prática da melhoria contínua.

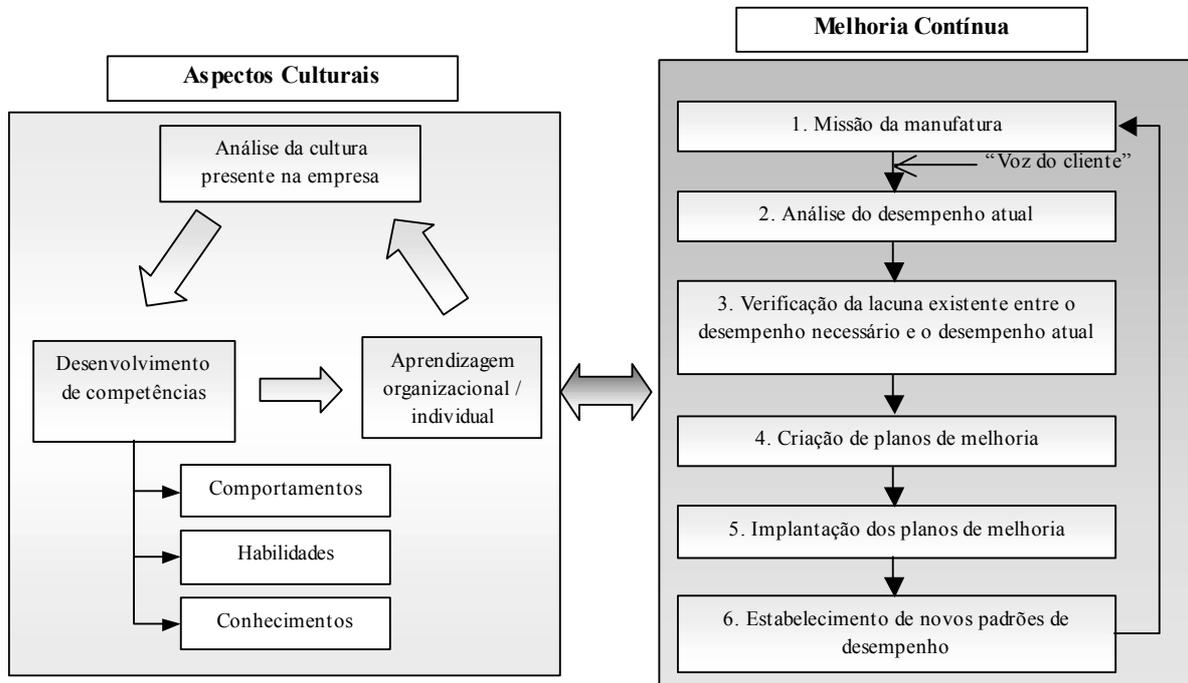


Figura 3 – Articulação da melhoria contínua à estratégia de manufatura

As etapas que compõem a proposta ilustrada na figura 3 são detalhadas a seguir, sendo inicialmente abordados os temas pertencentes à melhoria contínua dos processos. Em seguida, são destacadas as etapas referentes aos aspectos culturais.

Missão da manufatura: neste ponto é estabelecida a razão de ser da função produção, bem como seu posicionamento estratégico, isto é, consiste na determinação de “o que a empresa espera de sua manufatura”, considerando as necessidades de seus clientes (“voz do cliente”).

Análise do desempenho atual: julgamento do desempenho dos critérios competitivos que a empresa desenvolve em relação a seus concorrentes e quanto à satisfação de seus clientes.

Lacuna entre desempenho necessário e atual: verificação de quais pontos a manufatura está falhando no cumprimento pleno dos critérios competitivos em que a empresa atua.

Criação de planos de melhoria: Por meio da identificação dos pontos deficientes da produção é criado um plano de melhoria das atividades da manufatura, observando-se fatores como tecnologia de processos, organização das operações, desenvolvimento de recursos humanos e rede de suprimentos. Neste momento, os gestores devem concentrar os esforços nos critérios competitivos da empresa, ou seja, focando-se nas atividades que gere diferencial competitivo.

Implantação dos planos de melhoria: inicialmente, formar equipes multifuncionais que multipliquem as informações e conceitos envolvidos no plano de melhoria. Segundo, melhorar inicialmente em áreas que proporcionem maiores retornos, expandindo posteriormente para setores mais críticos. Terceiro, planejar paralelamente a melhoria contínua e radical para que elas possam ser complementares, segundo Terziowski (2002) sem uma cultura de melhoria contínua, os ganhos gerados pelas melhorias radicais não são sustentáveis. Quarto, é necessário o apoio irrestrito da alta administração, direcionando os

esforços nas necessidades fundamentais. Finalmente, as informações devem fluir entre todos os envolvidos.

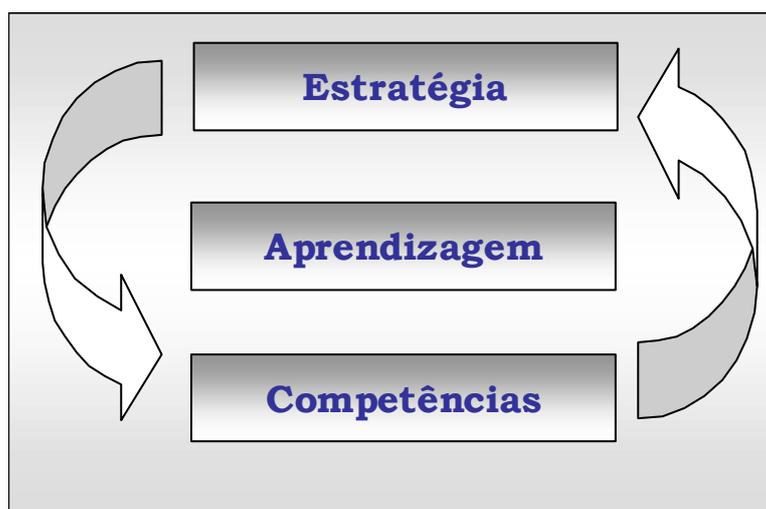
Estabelecimento de novos padrões de desempenho: por meio do monitoramento constante da performance atual e dos benefícios conquistados, é necessário estipular novos padrões que fomentem a formulação de novos objetivos, metas e desafios para a manufatura.

Análise cultural: esta etapa consiste numa investigação dos aspectos culturais que regem a empresa e, por consequência, a função produção. Por meio desta análise é possível identificar os comportamentos organizacionais que estimulam a prática da melhoria contínua: a aptidão a mudanças, a proatividade em solucionar problemas, envolvimento da direção e o incentivo em “arriscar” novas oportunidades.

Kaydos (1991) reforça a tese sobre a relação entre o desempenho empresarial e características organizacionais, tratando a cultura da companhia como limitante do nível de performance que a mesma pode alcançar. Ou seja, o ambiente de trabalho afeta a performance individual, mas isto é apenas a ponta de um iceberg. A cultura “errada” também reduz drasticamente a qualidade das decisões, bem como ferramentas técnicas a serem utilizadas e a taxa de progresso que a organização pode obter.

Desenvolvimento de competências habilitadoras da melhoria contínua: desenvolvimento de cada indivíduo visando a melhoria da equipe. Desenvolver normas comportamentais é uma tarefa árdua, pois se baseia em desaprender os velhos comportamentos, praticando os novos até que eles sejam incorporados à rotina. Para enfrentar as dificuldades advindas desta transição, as empresas devem utilizar dispositivos que desenvolvam as habilidades essenciais, ou seja, a aptidão em melhorar continuamente os processos, sendo para isto necessário estimular promoção de novos conhecimentos de cada indivíduo da equipe.

De acordo com Fleury e Fleury (2000), uma organização, inserida num ambiente institucionalizado, define sua estratégia e as competências necessárias para sua implementação num processo de aprendizagem permanente, formando um ciclo virtuoso em que um alimenta o outro (estratégia e competências) por meio do processo de aprendizagem. A figura 4, ilustra esta relação entre estratégia, competências e aprendizagem organizacional.



Fonte: Fleury e Fleury (2000)

Figura 4 – Construção de competências e da estratégia por meio do aprendizado

Aprendizagem organizacional e individual: parte integrante de uma cultura voltada à melhoria contínua dos processos é a aprendizagem e desenvolvimento individual e organizacional. É exatamente neste ponto que as empresas ganham vantagem competitiva pelas suas próprias experiências de fracasso e sucesso originadas das melhorias aplicadas. Disseminar as lições aprendidas e explicitar o conhecimento tácito é uma tarefa de extrema importância para as organizações que pretendem ganhar vantagem competitiva por meio de suas manufaturas. A figura 5 , ilustra como as informações e dados originados dos indivíduos se transformam em um ativo organizacional.

Teare e Monk (2002) enfatizam a necessidade das organizações vencerem a cultura voltada a “apagar incêndios” tornando a melhoria uma rotina contínua. Segundo os autores, para que a melhoria se torne uma prática habitual, a organização deve criar uma cultura que valorize o aprendizado.

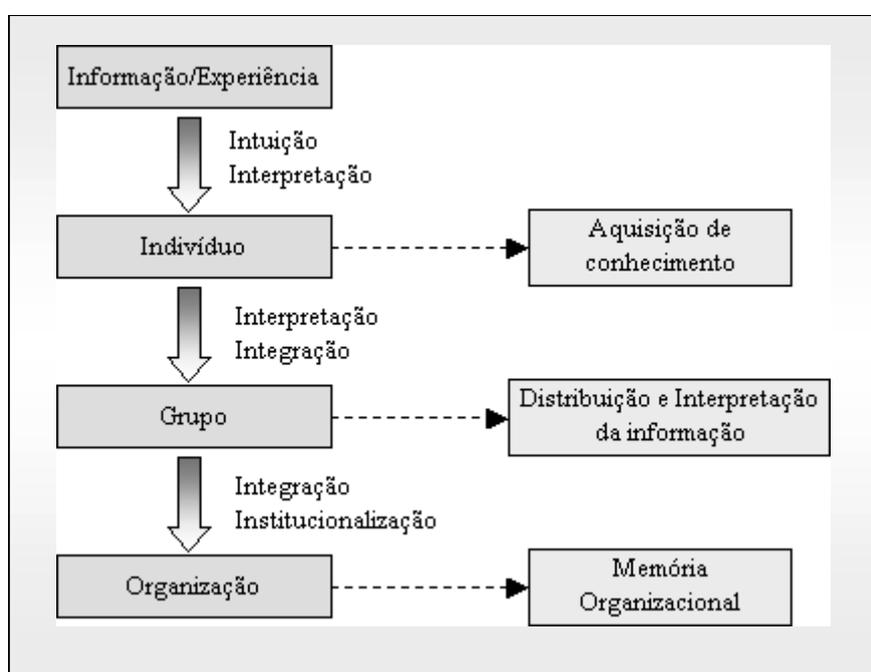


Figura 5 - Processo de aprendizagem organizacional

A proposta pode ser resumida nas seguintes etapas:

- Absorção das pressões e tendências externas;
- Mudança ideológica gerencial;
- Disseminação das novas tendências examinadas pelos gestores;
- Fomentação da prática de melhoria contínua nos processos;
- Estabelecimento de planos de melhoria, traduzidos no planejamento estratégico da empresa, envolvendo informações de objetivos, metas, métodos e estrutura interna;
- Envolvimento de todos os funcionários na busca de melhorias;
- Tradução em ações de melhoria os planos idealizados, criando novos padrões e rotinas;
- Renovação cultural gradativa, eliminando focos de resistência a mudança e desenvolvendo competências que propiciem à melhoria contínua.

Desta forma, a proposta alerta quanto à necessidade de revolucionar a organização, tanto em aspectos estruturais quanto comportamentais, a fim de conquistar sucesso na implementação de planos de melhoria e conseqüentemente na criação de vantagem e diferencial competitivo da organização por meio da manufatura.

## **6. Comentários Finais**

A necessidade de ações de melhoria que visem melhorar o desempenho da manufatura é um consenso geral entre acadêmicos e profissionais ligados à Engenharia de Produção. Todavia, muitas dessas atividades de melhoria são desenvolvidas apenas como um controle do processo, não possuindo um caráter proativo.

Uma organização que almeje estar entre as melhores não pode se limitar em apenas controlar seu processo, pelo contrário, ela necessita reformular suas atividades, entender as necessidades dos clientes, transferindo-as para dentro de seus processos, além de sempre estar atenta às novas intenções e perspectivas de seus concorrentes.

Com isso, faz-se necessário formular uma estratégia de manufatura que foque as atividades de melhoria e a necessidade de renovação, tornando a empresa dinâmica e flexível às novas necessidades e tendências do mercado.

Com base nessas considerações, observa-se que a cultura organizacional é um dos fatores que influencia as decisões, os objetivos e padrões pensados para as organizações, bem como a forma de comportamento das pessoas que as compõem. Motivação e estímulo às mudanças somente poderão ser alcançados desenvolvendo capacidades e comportamentos organizacionais e individuais que proporcionem a criação de aprendizagem, conhecimento, habilidades e competências.

Deste modo, o artigo descreve a necessidade da inserção da melhoria contínua como fonte de dinamismo e flexibilidade, alertando que estas atividades somente serão efetivas quando reestruturada a cultura interna. Inserir planos e ações de melhoria na estratégia da manufatura não são suficientes, é necessário também incluir aspectos comportamentais e culturais para o desenvolvimento tanto a curto quanto a médio e longo prazo.

E, uma organização que atinge efetividade em suas atividades de melhoria, num longo prazo terá ótimas chances de se tornar uma empresa de classe mundial, ou seja, uma referência em seu segmento de atuação.

## **Referências:**

BECKETT, A. J.; WAINWRIGHT, C. E. R.; BANCE, D. Implementing an industrial continuous improvement system: a knowledge management case study. *Industrial Management & Data Systems*. V. 100, n. 7, p. 330-338, 2000.

BESSANT, J.; CAFFYN, S.; GILBERT, J.; HARDING, R.; WEBB, S. Rediscovering continuous improvement. *Technovation*. V. 14, n. 1, p. 17-29, 1994.

DE MEYER, A.; NAKANE, J.; MILLER, J. G.; FERDOWS, K. Flexibility: The next competitive battle. The manufacturing futures survey. *Strategic Management Journal*. V. 10, n.2, p. 135-144, 1989.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. Estratégias empresariais e formação de competências. São Paulo: Atlas, 2000.

GARWIN, D. A. A Manufacturing Strategy Planning. *California Management Review*. V. 35, n. 4, p. 85-106, 1993.

- HAYES, R.; PISANO, G. P. Manufacturing Strategy: At the intersection of two paradigm shifts. *Production and Operations Management*, Baltimore. Vol. 5, n. 1, p. 25-41, 1996.
- HAYES, R.; PISANO, G. UPTON, D.; WHEELWRIGHT, S. *Operations, Strategy, and Technology*. United State of America: John Wiley & Sons, 2004.
- IRANI, Z.; BESKESE, A.; LOVE, P. E. D. Total quality management and corporate culture: constructs of organizational excellence. *Technovation*. V. 24, p. 643-650, 2004.
- JAGER, B.; MINNIE, C.; JAGER, J.; WELGEMOED, M.; BESSANT, J.; FRANCIS, D. Enabling continuous improvement: a case study of implementation. *Journal of Manufacturing technology Management*. V. 15, n. 4, p. 315-324, 2004.
- KAYDOS, W. *Measuring, managing and maximizing performance*. Portland: Press Productivity, 1991.
- JURAN, J. M. *Juran na liderança pela qualidade*. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1990.
- LEONG, G. K.; SNYDER, D. L.; WARD, P.T. Research in the process and content of manufacturing strategy. *Omega International Journal*. V. 18, n. 2, p. 109-122, 1990.
- MURRAY, P.; CHAPMAN, R. From continuous improvement organizational learning: developmental theory. *The Learning Organization*. V. 10, n. 5, p. 272-282, 2003.
- NOGUEIRA, E.; ALVES FILHO, A. G.; TORKOMIAN, A. L.V. Empresas de revestimento cerâmico e suas estratégias competitivas e de produção. *Gestão & Produção*, v.8, n.1, p.84-89, 2001.
- SADRI, G.; LEES, B. Developing corporate culture as a competitive advantage. *Journal of Management Development*. V. 20, n. 10, p. 853-859, 2001.
- SAVOLAINEN, T. I. Cycles of continuous improvement: realizing competitive advantages through quality. *International Journal of Operations & Production Management*. V. 19, n. 11, p. 1203-1222, 1999.
- SCHEIN, E. H. *Organizational Culture and Leadership*. 7. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1988.
- SHIBA, S.; GRAHAM, A.; WALDEN, D. *TQM: quatro revoluções na gestão da qualidade*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997
- SHINGO, S. *The sayings of Shigeo Shingo. Key Strategies for Plant Improvement*. Cambridge: Productivity Press, 1987.
- SKINNER W. Manufacturing – missing link in corporate strategy. *Harvard Business Review*. V. 47, n. 3, p. 136-145, 1969
- SLACK, N.; CHAMBLERS, S.; JOHNSTON, R. *Administração da produção*. 2ªed. São Paulo: Atlas, 2002.
- SMITH, M. E. Changing an organization's culture: correlates of success and failure. *Leadership & Organization Development Journal*. V. 25, n. 5, p. 249-261, 2003.
- TEARE, R.; MONK, S. Learning from change. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. V. 14, n. 7, p. 334-341, 2002.
- TERZIOVSKI, M. Achieving performance excellence through an integrated strategy of radical and continuous improvement. *Measuring Business Excellence*. Vol. 6, n. 2, p. 5-14, 2002.
- WANG, C. L.; AHMED, P. K. Organizational learning: a critical review. *The Learning Organizational*. V. 10, n. 1, p. 8-17, 2003.
- WHEELWRIGHT S. C. Manufacturing Strategy: Defining the missing link. *Strategy Management Journal*. Vol. 5, p. 77-91, 1984.