

Aspectos comportamentais na implementação da manufatura enxuta: um estudo exploratório na Kimberly-Clark do Brasil.

Felipe Daltro (Mestrando - GETEC), felipe.dbojan@gmail.com;

Paulo Figueiredo (Orientador - GETEC), paulo_s_figueiredo@hotmail.com;

Faculdade SENAI CIMATEC

Palavras Chave: *Manufatura enxuta, aspectos comportamentais, mudança organizacional, comportamento humano.*

Introdução

A globalização e a maior competitividade entre as empresas fazem com que as mesmas procurem ferramentas e se adaptem às mudanças e aos requerimentos das demandas dos clientes (CARDON E BRIBIESCAS, 2015). Em virtude desses objetivos, mais companhias procuram implementar o sistema de manufatura enxuta. O artigo visa estudar os impactos dos aspectos comportamentais durante um processo de implementação de um sistema de manufatura enxuta numa grande fábrica de bens de consumo situada no município de Camaçari, Bahia.

Na literatura existente é raro encontrar abordagens focadas em comportamentos dentro de um ambiente de operações industriais. Essa pesquisa tem caráter inovador, ao focar nos aspectos comportamentais relacionados à implementação do sistema produtivo de manufatura enxuta (PUVANASVARAN, 2009).

A aplicação de manufatura enxuta envolve empregados em todos os níveis, e existe uma necessidade de um bom processo de comunicação para permitir um bom fluxo do processo (WEZEL, 2015).

A gestão de mudanças humanas considera o ser humano com toda sua complexidade. São suas reações, seus humores, suas motivações, seus comportamentos e seu engajamento que determinarão sua colaboração positiva ou não com a mudança. A cultura organizacional de melhoria continua é uma das principais fontes de dificuldade na conversão para a produção enxuta (JOHNSON E WEMMERLOV, 2004).

A adoção de um sistema de manufatura enxuta exige uma grande mudança na mentalidade das pessoas como um todo, desde do chão de fábrica até a alta gerencia, e essas mudanças podem ser difíceis de implementar. Outro ponto é a importância dos relacionamentos interpessoais no trabalho em time, treinamentos e desenvolvimento da equipe com habilidades, interação social dentro do time, respeito e opiniões dos trabalhadores. Os problemas humanos são referidos sobre a forma como as pessoas reagem à forma como são tratados dentro de sua organização e como eles estão envolvidos no processo de implementação da manufatura enxuta, ou seja, como as empresas implementam o pilar do "Respeito às Pessoas" em suas organizações. Deve-se verificar se os funcionários sentem que a equipe de gestão não respeita seus esforços. Neste caso o desânimo pode aparecer e o esforço da implementação da manufatura enxuta irá falhar (PUVANASVARAN, 2009).

Espera-se obter com esta pesquisa *guidelines* ou diretrizes para otimização do processo de implantação de sistemas de manufatura enxuta em empresas e indústrias, tendo como foco o comportamento humano neste processo.

Métodos e Resultados parciais

Foi utilizado o método do Estudo de Caso (YIN, 2001). O estudo foi realizado em uma unidade de uma empresa industrial multinacional de bens de consumo com mais de 500 funcionários.

Foi realizado uma análise quali-quantitativa baseada em um questionário estruturado com perguntas na escala likert de 5 pontos, que foi aplicado com funcionários chaves que participaram

do processo de implantação da manufatura enxuta, em diferentes níveis hierárquicos e áreas, incluindo manutenção, produção, qualidade, materiais e processos. Foi aplicado um termo de consentimento e livre esclarecimento (TCLE) simplificado, pois o projeto de pesquisa não foi oficializado. O número de entrevistados foi de 68 funcionários. O objetivo do questionário foi avaliar a cultura da organização e medir o nível de satisfação dos colaboradores com a empresa, colegas e líderes, identificando pontos comportamentais que apoiam a utilização e a sustentabilidade de ferramentas do sistema de manufatura enxuta, além de evidenciar pontos de oportunidades de desvios comportamentais do time que freiam este processo de implantação das ferramentas de manufatura enxuta.

O questionário teve um total de 23 perguntas divididas em 8 categorias ou temas. A escala likert variou de “não concordo totalmente”(1) a “concordo totalmente”(5), sendo o item intermediário “indiferente”(3). As respostas foram analisadas com base no valor da média e desvio padrão de cada uma. O desvio padrão dá uma ideia do grau de discordância entre os entrevistados. É essencial que antes de implementar uma mudança, principalmente quando se trata de manufatura enxuta, que envolve a inclusão de várias ferramentas de trabalho, lidando com toda uma equipe envolvida no processo, saiba-se identificar o campo que será implementado (JOHNSON E WEMMERLOV, 2004), isto é, estudar todos os aspectos comportamentais de onde está sendo inserido a mudança, pois tais estudos possibilita enxergar quais os pontos comportamentais da equipe que podem dar suporte a implementação. Estes pontos poderão ser potencializados. É importante verificar também desvios comportamentais que acarretam em resistências e acabam freando o processo, podendo assim os condutores da mudança superar tais desafios, para que o processo de implementação da manufatura enxuta não só ocorra de forma natural como também possa obter resultados cada vez melhores.

As médias e o desvio padrão de cada resposta do questionário aplicado, onde estão identificados os temas dos grupos de perguntas. Por motivo de brevidade e para atender as normas de publicação não será abordado neste artigo a explicação do que está por trás de cada tema avaliado, porém em versões futuras do trabalho isso será feito. As notas obtidas ajudam a identificar pontos fortes e fracos e guiar o diagnóstico, gerando assim mais oportunidades para se trabalhar em determinados temas.

Conclusões

Para ser bem sucedida, toda grande empresa precisa ser reconhecida pelos acionistas ou investidores como um bom investimento e um

potencial de retorno atrativo. Assim, é papel da organização como um todo estar atenta e disposta a manter-se com excelente imagem no mercado, com produtos de alta qualidade e custos que favoreçam um retorno de capital positivo, tornando-a um bom negócio para todos.

Para se garantir isso é necessário que haja sustentabilidade de resultados. Como foi discutido anteriormente, são os talentos dos funcionários que garantem essa sustentabilidade de resultados da companhia, por isso é necessário que a empresa tenha um cuidado com seu ativo mais valioso: as pessoas. Uma empresa que não tem esse pilar como foco e como uma área que requer atenção de todos estará fadada ao fracasso.

Este artigo visa explorar fatores comportamentais que contribuem para a adoção bem sucedida e eficiente do *Lean manufacturing*. As empresas que adotam a produção enxuta precisam implementar na organização uma mudança cultural durante o processo. Esta mudança terá impactos mensuráveis sobre a equipe. Algumas das medidas que precisam ser implementadas e seus efeitos são discutidos, porém esta pesquisa é um trabalho em andamento e incluirá um detalhamento completo e descrição do processo de implantação, visando comparar o que foi feito com as melhores práticas encontradas na literatura, sempre focando nos aspectos comportamentais.

Referências

- BENDOLY, Elliot; VAN WEZEL, Wout; BACHRACH, Daniel G. (Ed.). **The handbook of behavioral operations management: Social and psychological dynamics in production and service settings**. Oxford University Press, 2015.
- CARDON, Nicolas; BRIBIESCAS, Francisco. Respect for people: the forgotten principle in lean manufacturing implementation. **European Scientific Journal**, v. 11, n. 13, 2015.
- JOHNSON, Danny J.; WEMMERLÖV, Urban. Why does cell implementation stop? Factors influencing cell penetration in manufacturing plants. **Production and Operations Management**, v. 13, n. 3, p. 272-289, 2004.
- PUVANASVARAN, Perumal et al. The roles of communication process for an effective lean manufacturing implementation. **Journal of industrial engineering and management**, v. 2, n. 1, p. 128-152, 2009.
- YIN ROBERT, K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2005.