

## O Novo Institucionalismo em um caso de demanda para implantação de Programa 5 Ss

Daniel Madazio Rahal Farhat (Universidade Federal de São Carlos) [daniel.m.r.farhat@uol.com.br](mailto:daniel.m.r.farhat@uol.com.br)

Márcia Regina Neves Guimarães (Universidade Federal de São Carlos) [mrng@ufscar.br](mailto:mrng@ufscar.br)

Patrícia Saltorato (Universidade Federal de São Carlos) [patrisal@dep.ufscar.br](mailto:patrisal@dep.ufscar.br)

### Resumo:

A teoria do Novo Institucionalismo vem sendo desenvolvida por alguns autores não somente para ser utilizada em análises de causas de mudanças organizacionais que ocorrem ao longo do tempo, mas também como ferramenta de direcionamento dessas mudanças para atender determinados objetivos. Este artigo se propõe a utilizar esta teoria na análise de em um caso de demanda de implantação de Programa 5 Ss pelos funcionários do chão-de-fábrica e, a partir dela, extrair e sugerir meios de alavancagem de iniciativas de implantação de programas de melhoria contínua como os 5 Ss.

**Palavras chave:** Institucionalismo, Mudança, Melhoria contínua, 5 Ss.

## The New Institutionalism and a case of demand for 5 Ss Program implementation

### Abstract

The New Institutionalism theory has been developed by some authors not only to be used in analyzes of causes of organizational changes that occur over time, but also as a tool for targeting these changes to meet certain goals. This article proposes to use this theory in the analysis of a case of operators' demand for 5 Ss Program implementation and, from it, extract and suggest ways to leverage initiatives of continuous improvement programs implementation as 5 Ss.

**Key-words:** Institutionalism, Change, Continuous improvement, 5 Ss.

### 1. Introdução

A teoria institucional foi desenvolvida no último meio século por vários autores, alguns classificados como pertencentes ao antigo institucionalismo, afluído durante as décadas de setenta e oitenta, como Selznick, Berger e Luckmann, ou mais recentemente ao novo institucionalismo, como Dimaggio, Powell, Meyer, Scott, Zucker e Tolbert (CALDAS; BERTERO, 2007; MOTTA, 2001; OLIVER, 1991; PECI, 2006; QUINELLO, 2006; SACOMANO NETO; TRUZZI, 2002).

Esta teoria vem sendo provada e contestada de diversas formas, tanto internamente entre estes autores como externamente por defensores de outras teorias organizacionais, como, por exemplo, Pfeffer da teoria da dependência de recursos (OLIVER, 1991).

Novos autores, por outro lado, veem buscando não somente a conciliação do antigo com o novo institucionalismo, como propõem que a teoria institucional como um todo se

complementa com outras teorias organizacionais para ter um caráter mais direcionador dos processos de institucionalização através de respostas estratégicas às pressões ambientais (OLIVER, 1991) e até com técnicas de gerenciamento ativo e reativo aos processos de institucionalização (FLECK, 2007).

Este artigo se propõe a, através de um estudo de caso de uma empresa nacional de grande porte, entender sob a luz do novo institucionalismo os porquês da solicitação dos funcionários do chão-de-fábrica da implantação de um Programa 5 Ss, base essencial para suportar implantações de melhorias de manufatura (HIRANO, 1996), como resposta de ação corretiva aos resultados ruins de uma pesquisa de clima organizacional realizada em 2012 e, conhecendo-se a influência dessa solicitação no direcionamento dos processos de institucionalização que a organização passa, verificar se as origens deste movimento podem ser utilizadas como alavanca na implantação de outros programas de melhoria contínua na mesma empresa ou ainda em outras.

Inicialmente será feita uma revisão teórica da teoria institucional do antigo e do novo institucionalismo e suas relações, assim como na utilização do novo institucionalismo como ferramenta para a mudança organizacional. Se fará também uma revisão de programas de melhoria contínua, mais especificamente do caso de programa 5 Ss, e sua relação com o institucionalismo. Em seguida se irá apresentar a metodologia de estudo de caso utilizada para se atingir os objetivos propostos mais acima, realizando-se uma análise dos dados coletados e, finalmente, se concluindo o trabalho.

## **2. Revisão teórica**

### **2.1. Teoria institucional**

A teoria institucional investiga a persistência de comportamentos nas organizações e promove que a institucionalização das organizações produz estabilidade e formas e procedimentos estruturais duráveis (FLECK, 2007). Hughes (1942, p. 307) concebe o estudo das instituições como parte do estudo da sociedade em ação, definindo instituição como “um empreendimento coletivo continuado de certa forma de um modo permanente e esperado”.

Segundo Scott (1987), há diversos conceitos de instituição e institucionalização, assim como não somente uma, mas várias variantes da teoria institucional. Também divide estes conceitos de forma ilustrativa em quatro “formulações sociológicas”: (1) institucionalização como um processo de agregar valor, (2) institucionalização como um processo de criação da realidade, (3) sistemas institucionais como uma classe de elementos e, finalmente, (4) instituições como esferas sociais distintas.

Entretanto, usualmente se encontra a teoria institucional dividida em antigo e novo institucionalismos (FLECK, 2007; PECI, 2006), sendo a primeira classificação de Scott equivalente ao antigo institucionalismo e as restantes ao novo institucionalismo.

### **2.2. Antigo institucionalismo**

Segundo Peci (2006, p. 2):

Os primeiros estudos organizacionais adotam o conceito de instituição de um modo prescritivo, preocupados com as formas como uma organização pode tornar-se uma instituição; ou seja, ganhar legitimidade perante a sociedade e tornar-se permanente, sobrevivendo ao ambiente de negócios.

Philip Selznick é colocado como um dos precursores e autores mais influentes do antigo institucionalismo (QUINELLO, 2006; SCOTT, 1987) e sua teoria demonstra bem o que Peci coloca. Selznick via a “estrutura organizacional como um veículo adaptativo formado em reação às características e compromissos dos participantes, bem como às influências e

limitações do ambiente externo” (SCOTT, 1987, p. 494). Para ele, a institucionalização das organizações seria uma forma de agregar valor às estruturas ou aos processos, promovendo dessa forma a estabilidade das mesmas ao longo do tempo. O processo de institucionalização era visto como um assunto de projeto e intervenção conscientes (SCOTT, 1987).

### 2.3. Novo institucionalismo

Para Scott (1987, p. 496) o novo institucionalismo pode ser visto como “um processo social pelo qual indivíduos vêm a aceitar uma definição compartilhada da realidade social”, complementando ainda o caráter geral desta definição como “uma concepção cuja validade é vista como independente das visões dos próprios atores ou ações, mas é tida como certa definindo o ‘modo como as coisas são feitas’ e/ ou o ‘modo como as coisas devem ser feitas’”.

O novo institucionalismo veio a contestar a racionalidade do antigo institucionalismo, influenciada pela teoria burocrática de Max Weber, de maneira a complementá-lo, pois não contemplava práticas culturais. Os autores do novo institucionalismo colocavam que as organizações não adotavam somente os procedimentos mais eficientes, mas também outros menos eficientes, e que, portanto, a racionalidade não explicava de maneira satisfatória a institucionalização das organizações (HALL; TAYLOR, 2003).

Berger e Luckmann (2004) colocam que:

A institucionalização ocorre sempre que há uma tipificação recíproca de ações habituais por tipos de atores. [...] As tipificações das ações habituais que constituem as instituições são sempre partilhadas. São acessíveis a todos os membros do grupo social particular em questão, e a própria instituição tipifica os atores individuais assim como as ações individuais.

Meyer e Rowan (1977, p. 341) em seu artigo clássico complementam “institucionalização envolve os processos pelos quais os processos sociais, obrigações ou realidades vêm a assumir um status de regra no pensamento social e nas ações”. E ainda declaram que (p. 340) “organizações são levadas a incorporar as práticas e procedimentos definidos por conceitos racionalizados prevaletentes de trabalho organizacional e institucionalizados na sociedade”.

Segundo Fligstein (1999), as teorias do novo institucionalismo se dão em termos de como as organizações surgem, tornam-se estáveis e são transformadas. Ele afirma que as novas teorias institucionais questionam os conceitos convencionais de atores individuais (que procuravam conscientemente projetar e intervir nas organizações, segundo Scott), trocando-os pelo foco em como atores de coletivos sociais orientam ações entre eles mesmos.

DiMaggio e Powell (1983, p. 147 e 148) em seu mundialmente conhecido artigo “*The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Reality in Organizational Fields*” atestam que estes atores de coletivos são o Estado e os profissionais, “que se tornaram os grandes ‘racionalizadores’ da segunda metade do século vinte”. Por seus trabalhos de pesquisa eles veem o “surgimento e estruturação de campos organizacionais” e a “homogeneização destas organizações, e de novos entrantes também, uma vez que o campo está estabelecido”. Explicam que os campos organizacionais são formados por aquelas organizações similares em termos de fornecedores, produto, regulamentações, etc; e que as organizações passam a se tornar similares na medida em que os atores de coletivos atuam tentando muda-las.

Este processo é nomeado por DiMaggio e Powell (1983, p. 149) como isomorfismo, pois se trata de “o conceito que melhor captura o processo de homogeneização”, baseados na descrição de isomorfismo de Amos Hawley, e concordam com John Meyer e Mary Fennel que há dois tipos de isomorfismo: competitivo e institucional. O competitivo descreve o fenômeno da livre e aberta competição entre organizações e o institucional como “uma

ferramenta útil para entender as políticas e cerimônias que impregnam a vida da maioria das organizações modernas” (DIMAGGIO; POWELL, 1983, p. 150). Os autores identificam três formas que as mudanças de isomorfismo institucional ocorrem:

- a) Isomorfismo coercivo – pressões, persuasões ou convites de conluíus, formais e informais, sofridos por organizações dependentes de outras que exercem estas forças, e expectativas culturais da sociedade em que estas organizações estão (exemplos clássicos seriam os governos, leis, organizações maiores e representações, todas com autoridades coercivas);
- b) Processos miméticos – quando as organizações se modelam em outras. Isso ocorre geralmente em situações de tecnologias organizacionais fracamente conhecidas, de objetivos não claros ou em ambientes incertos (oriundas intencional ou não intencionalmente por trocas de funcionários, utilização de empresas de consultoria, associações de indústrias, necessidade de se legitimar junto aos funcionários ou até mesmo inovações, todas geradas por pressões de incertezas);
- c) Pressões normativas – são oriundas do profissionalismo, definido por Magali Larson e Randall Collins como a “luta coletiva dos membros de uma ocupação para definir as condições e métodos de seu trabalho, para controlar a produção dos produtores, e para estabelecer uma base cognitiva e legitimação para suas autonomias ocupacionais” (p. 152). Importante salientar que os profissionais se têm origem com isomorfismos de formação acadêmica e de redes profissionais e que também estão sujeitos às pressões coercivas e miméticas.

## **2.4. Relação entre o antigo e o novo institucionalismo**

Scott (1987) coloca que diversas teorias surgiram no novo institucionalismo como uma continuidade das teorias originais como, por exemplo, a de identidade e a de estruturação que dão atenção a um lado ativo e reflexivo dos atores, que criam, sustentam e mudam as estruturas sociais. Ou ainda a teoria da escolha racional onde os indivíduos (ou atores) buscam promover ou proteger seus interesses.

Ambas as perspectivas colocam a ideia de que a institucionalização dos processos aumentam as chances de sobrevivência das organizações, no entanto reduzem a eficiência das mesmas, segundo Fleck (2007). A autora complementa (p. 66):

Institucionalização organizacional traz rigidez organizacional e resistência à mudança. Campos institucionalizados produzem isomorfismo organizacional indo de acordo com as normas e práticas institucionalizadas. Apesar de essencial para a promoção da estabilidade e permanência, processos de institucionalização não resultam em eficiência no longo prazo. Porque bem estabelecidas, mesmo que obsoletas, práticas dentro das organizações ou através dos campos não são facilmente substituíveis, no longo prazo, as organizações e campos tendem a operar em níveis sub-ótimos.

## **2.5. Teoria do novo institucionalismo como ferramenta de mudança**

### **2.5.1. Institucionalização**

Scott (1987) consegue identificar na literatura que elementos institucionais afetam as características estruturais das organizações, principalmente no que se refere a como, porque e onde, e os separa em sete:

- a) A imposição da estrutura organizacional – quando agentes suficientemente fortes impõe as formas que as estruturas devem ser (nações-estado com leis e agências reguladoras ou corporações sobre suas companhias);
- b) A autorização da estrutura organizacional – quando a autorização (ou necessidade de legitimação) de algum agente “maior” é necessária para se mudar os aspectos ou qualidades da organização que a busca (setores profissionais ou organizações);

- c) A indução da estrutura organizacional – procura-se gerar mudanças estruturais provendo incentivos para organizações que seguem ou atendem as condições dos agentes destes incentivos (metas para os funcionários das organizações ou incentivos fiscais dos governos);
- d) A aquisição da estrutura organizacional – atores organizacionais escolhem os modelos estruturais que irão adotar, buscando por modelos mais modernos, apropriados ou profissionais (gerentes buscando melhorar o desempenho técnico);
- e) A criação (*imprinting*) da estrutura organizacional – na fundação de novas organizações se tenta imprimir as características que desejam que a organização tenha no futuro;
- f) A incorporação da estrutura organizacional – “A estrutura organizacional evolui ao longo do tempo através de um adaptativo, não planejado e histórico processo dependente” (p. 506) (organizações que operam em ambientes completos e conflituosos);
- g) O “atravessamento” (*bypassing*) da estrutura organizacional – organizações que estão imersas em infraestruturas culturais e que, apesar de terem ideias próprias de como devem ser suas estruturas, não o conseguem fazer por completo, pois fortes sistemas culturais exercem direta influência por meio de seus participantes (o autor cita principalmente escolas).

Ao observarem que a teoria do novo institucionalismo ainda não tinha sido institucionalizada em termos de conceitos-chaves, medidas ou métodos, Tolbert e Zucker (1996) procuram apresentar um modelo que conceitua e especifica os processos de institucionalização. Para elas a instituição é “o resultado ou o estado final de um processo de institucionalização” (BERGER; LUCKMANN, 2004; TOLBERT; ZUCKER, 1996).

Suas análises fenomenológicas das instituições as levaram a sugerir três processos sequenciais de institucionalização (TOLBERT; ZUCKER, 1996, p. 181, 182 e 183):

- a) Habitualização – “O desenvolvimento de procedimentos padronizados de solução de problemas e a associação de tais procedimentos com um estímulo particular”;
- b) Objetificação – “O desenvolvimento de significados sociais gerais e compartilhados anexos a estes procedimentos, um desenvolvimento que é necessário para o transplante das ações para contextos além do ponto de origem”;
- c) Sedimentação – “O processo pelo qual as ações adquirem a qualidade de exterioridade”, onde a exterioridade é o grau em que as tipificações, as quais Berger e Luckmann (2004) citam, passam fazer parte da realidade dos indivíduos.

Uma importante colocação das autoras é que “quando a institucionalização é alta, então a transmissão das ações, a manutenção das ações ao longo do tempo e a resistência das ações para mudança são todas também altas”.

### 2.5.2. Desinstitucionalização

Tolbert e Zucker (1996) ainda complementam que é possível haver um processo inverso, a desinstitucionalização. Entretanto colocam que é necessário haver uma mudança maior no ambiente que permitiria que um conjunto de atores com interesses contrários a estrutura antiga pudesse agir contra a mesma.

Berger e Luckmann (2004) já colocavam a possibilidade de poder haver vários processos de desinstitucionalização em um ambiente se estes processos não forem bem sucedidos e novos mecanismos de controle forem exigidos.

Fleck (2007, p. 69) coloca a desinstitucionalização como uma “deslegitimação” de um procedimento ou prática organizacional estabelecido como resultado de desafios

organizacionais ou falhas das organizações em reproduzir ações organizacionais previamente legitimadas ou tidas como certas”.

### **2.5.3. Direcionamento dos processos de institucionalização**

Oliver (1991, p. 173), ao investigar possíveis respostas estratégicas aos processos de institucionalização à luz da teoria institucional em conjunto com a teoria da dependência de recursos, coloca que:

A estrutura institucional pode facilmente acomodar uma variedade de respostas estratégicas para o ambiente institucional quando o grau de escolha e de atividades que as organizações exibem em resposta a restrições e expectativas institucionais não se presumem ser invariantes em todas as condições institucionais.

A autora ainda afirma (p. 173) que as teorias institucional e de dependência de recursos juntas “identificam uma gama de respostas estratégicas e táticas par ao ambiente institucional e os fatores que predizem a ocorrência dessas estratégias alternativas”.

Fleck (2007) propõe que se pode integrar ao antigo e ao novo institucionalismo juntos conceitos de eficiência, colocando noções de gerenciamento ativo e reativo nos processos de institucionalização. Complementa afirmando que o gerenciamento ativo neutraliza os efeitos do institucionalismo e os utiliza como instrumento para a perpetuação da organização. Conclui então que (p. 78) “a institucionalização organizacional é, portanto, nem boa nem má em si. Pode, no entanto, criar bons, assim como maus hábitos”.

### **2.6. Programas 5 Ss**

Programas 5 Ss, criados por Hiroyuki Hirano, buscam implantar metodologicamente nas organizações 5 sentidos, em português (e japonês): *Separação (Seiri)*, *Organização (Seiton)*, *Limpeza (Seiso)*, *Padronização (Seiketsu)* e *Disciplina (Shitsuke)*. Estes cinco sentidos buscam sequencialmente:

- a) Separação – separar os itens necessários dos desnecessários (ferramentas, peças, materiais, documentos) descartando estes últimos;
- b) Organização – organizar o que sobrou, definindo um lugar para cada coisa e colocando cada coisa em seu lugar;
- c) Limpeza – limpar;
- d) Padronização – resultante no bom desempenho nos 3 primeiros Ss;
- e) Disciplina – disciplina para manter em funcionamento os 4 primeiros Ss.

Os principais objetivos da implantação dos 5 Ss é trazer mudança de comportamentos e atitudes na medida em que se implanta disciplina no seguimento de procedimentos padronizados para as atividades de rotina, assim como a redução de desperdícios como espaço desperdiçado, tempo procurando ferramentas “perdidas”, quebras de máquinas por falta de limpeza, etc (HIRANO, 1996). Para Hirano (1996) um Programa 5 Ss é base essencial para suportar implantações de melhorias de manufatura. Ele ainda coloca que “os 5 Ss permanecem a fórmula básica e organização e ordem são ainda a base para se atingir zero defeitos, reduções de custo, melhorias de segurança e zero acidentes”.

Para se atingir estes objetivos, melhorias no estado atual das organizações são necessárias e, desta forma, programas de melhoria contínua vão ao encontro destes objetivos.

### **2.7. Melhoria contínua**

Slack, Chambers e Johnston (2002, p. 602) definem melhoria contínua como “uma abordagem de melhoramento de desempenho que presume mais e menores passos de melhoramento incremental”. Entretanto há uma série de habilidades e comportamentos

necessários para ter-se melhoria contínua em uma organização (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2002, p. 603). Estes são chamados respectivamente de:

- a) Habilidade organizacional – “a capacidade ou aptidão para adotar uma abordagem particular para melhoramento contínuo”;
- b) Comportamento constitutivo – “as rotinas de comportamento que os funcionários adotam e que reforçam a abordagem de melhoramento contínuo”.

### **2.8. Relação entre institucionalismo e programas de melhoria contínua**

Slack, Chambers e Johnston (2002) listam uma série de habilidades organizacionais e comportamentos constitutivos. Para que estes se tornem realidade em uma organização, um processo de institucionalização da organização e dos indivíduos se torna necessário para que se saia de um estado institucionalizado sem melhoria contínua e se alcance outro estado com melhoria contínua. Chamamos anteriormente esta passagem de um estado para outro de *processo sequencial de institucionalização* (TOLBERT; ZUCKER, 1996), que ocorre seja através dos *elementos institucionais* de Scott (1987) ou das *formas de mudança de isomorfismo institucional* de DiMaggio e Powell (1983).

Como um Programa 5 Ss não deixa de ser um processo de melhoria contínua, mesmo sendo a base para outros processos, estes estudos do institucionalismo se aplicam a ele. Mostrando esta aplicabilidade, Hirano (1995, p.13) chama a atenção para que “qualquer companhia implementado 5 Ss provavelmente encontrará vários tipos de resistência, seja do chão-de-fábrica ou da gerência”, resistência esta já identificada mais acima como parte da institucionalização das organizações. Muito além disso, ele afirma que “os 5 Ss são a compreensão básica da civilização que protege os organismos corporativos das devastações do ambiente de mudanças. Os 5 Ss não são apenas a base na qual a companhia precisa estar para sobreviver, eles são também parte da cultura corporativa única da companhia” (p. xiv do prefácio). Isso mostra claramente o quanto os 5 Ss estão relacionados a teoria das organizações, mais especificamente a teoria do novo institucionalismo.

Com esta revisão teórica e para se entender, sob a luz do Novo Institucionalismo, o porquê de os funcionários solicitarem a implantação de um Programa 5 Ss em suas plantas, algumas perguntas são colocadas, de maneira que suas respostas não somente tragam este entendimento, como também vislumbrem a possibilidade de as mesmas serem utilizadas como alavancas na implantação de outros Programas 5 Ss ou de melhoria contínua:

- a) Por que os funcionários selecionados solicitaram um Programa 5 Ss em suas plantas sob a luz do Novo Institucionalismo?
- b) Quais formas de mudança de isomorfismo institucional ocorreram?
- c) Que elementos institucionais, na perspectiva de Scott (1983), as plantas estão sofrendo, e qual estágio, na perspectiva de Tobert & Zucker (1996), a empresa se encontra?
- d) Este evento pode ser recriado em outras situações para promover implantações de programas de melhoria contínua? Como?

### **3. Metodologia**

Este projeto foi abordado de forma qualitativa, utilizando o método de estudo de caso, já que as formas de questões da pesquisa dos tipos “como” e “por que” foram utilizadas, assim como não foi necessário controle dos eventos comportamentais e se focou um evento contemporâneo (YIN, 2010). Foi um projeto de estudo de caso único integrado, com uma planta como unidade de análise, e se utilizou como fontes de evidência entrevista, questionário, observações diretas e documentações, a fim de se ter uma “variação maior de aspectos históricos e comportamentais” e se desenvolver “linhas convergentes de

investigação” para uma melhor triangulação dos dados (YIN, 2010, p. 143).

A empresa caso passou em 2011 e 2012 por uma implantação de um Programa 5 Ss em sua matriz, com mais de 1000 funcionários. Tal programa está agora em vias de se estender para as outras demais plantas, que totalizam um número de aproximado mais de 5000 funcionários. Esta extensão do programa se originou tanto pela demanda de sua diretoria de operações em suas iniciativas para o ano de 2013 como pela solicitação dos funcionários, citada anteriormente, na pesquisa de clima organizacional de 2012, mais especificamente em reuniões chamadas de *Deep Dives*, onde através de uma metodologia específica funcionários selecionados analisavam as causas de resultados de baixos índices da pesquisa e propunham ações corretivas, dentre elas a implantação de um Programa 5 Ss.

### 3.1. Entrevista

Entrevistou-se a supervisora da área de Recursos Humanos (RH) responsável pelo projeto de pesquisa de clima organizacional, para se entender como foi planejado o projeto, seus objetivos e suas etapas, e para verificar em que contexto os funcionários solicitaram a implantação de um Programa 5 Ss em suas plantas.

Também se perguntou como foi, mais detalhadamente, o processo de seleção dos funcionários que colocaram a demanda, a fim de se averiguar possíveis parcialidades nessa etapa do projeto, o que poderia impedir a inferência de que a amostragem dos mesmos representa substancialmente a planta que eles representam. Além disso, perguntas foram colocadas de maneira a verificar quantas plantas, entre todas as que participaram do projeto, tiveram demanda pelo Programa 5 Ss e quais delas possuíam uma maior proporção na relação numérica da quantidade de funcionários que participaram da solicitação do programa versus a quantidade total de funcionários da planta.

Perguntou-se também como foram conduzidas as reuniões de *Deep Dives*, nas quais se originaram as demandas pelo Programa 5 Ss nas outras plantas, a fim de se compreender o processo pelo qual os funcionários chegaram à conclusão de que um Programa 5 Ss melhora o clima organizacional em suas plantas. Abriu-se também à entrevista a oportunidade de colocar o que entendesse como adequado a contribuir com a pesquisa, uma vez compreendido o objetivo da mesma.

### 3.2. Questionário

Aplicou-se um questionário aos funcionários que participaram das reuniões de *Deep Dives* de duas das plantas com maior proporção de quantidade de funcionários participantes versus quantidade total de funcionários da planta. Este questionário foi dividido em duas partes, sendo a primeira voltada para a classificação dos funcionários, a fim de se obter alguma tendência indicativa de processo de institucionalização, e a segunda voltada para as três formas de mudanças de isomorfismos através de afirmações utilizando-se a escala Likert (1, não concordo totalmente; 2, não concordo parcialmente; 3, indiferente; 4, concordo parcialmente; 5, concordo totalmente).

A primeira parte foi elaborada com oito perguntas diretas e respostas em formato de alternativas, e feita em termos de: (1) tempo de trabalho na empresa, (2) quantas plantas da mesma já trabalhou, (3) tempo de experiência funcional, (4) nível de escolaridade, (5) faixa etária, (6) se já participou de alguma implantação de Programa 5 Ss na empresa, (7) se já participou de alguma implantação em outra empresa e (8) se trabalhou antes em alguma empresa que já possuía Programa 5 Ss. A segunda parte, focada principalmente para a identificação dos “porquês” de ter sido solicitado o Programa 5 Ss nas plantas, teve três afirmações investigativas para cada forma e estas distribuídas de forma intercalada, para não gerar nenhuma tendência na resposta dos funcionários, conforme Quadro 1.

#	Afirmações investigativas
1	Seus superiores estão solicitando a implantação dos 5 Ss
2	Você observou a aplicação dos 5 Ss em outras empresas
3	Você aprendeu que os 5 Ss é uma boa metodologia para resultados
4	A diretoria e gerentes estão observando a aplicação dos 5 Ss em visitas a sua planta
5	Deseja implantar os 5 Ss como foi implantado na matriz
6	Seus colegas profissionais da empresa entendem os 5 Ss como uma boa metodologia para resultados
7	Podem ocorrer ou ocorrem visitas de clientes externos
8	Deseja implantar os 5 Ss devido à exemplos de outras plantas da empresa, além da matriz
9	Seus colegas profissionais e outras empresas entendem os 5 Ss como uma boa metodologia para resultados

Fonte: próprio autor (2013).

Quadro 1 – Lista de afirmações investigativas

### 3.3. Observações diretas e documentações

As observações diretas foram realizadas durante a entrevista e a aplicação do questionário, o qual foi aplicado de forma presencial em boa parte dos funcionários. Diversos documentos relacionados ao Programa 5 Ss (tanto da iniciativa inicial quanto da atual na planta matriz) foram levantados e verificados.

Com a entrevista e o questionário aplicados e o levantamento de documentações feito, iniciou-se o trabalho investigativo e de análise dos dados, para se validar internamente a pesquisa e para se concluir o trabalho de maneira a atingir seus objetivos e resultados esperados.

### 4. Análise de dados

Evidenciou-se inicialmente que houve uma tentativa de se implantar um Programa 5 Ss na empresa, através de materiais promocionais utilizados por funcionários antigos (cordões de crachás, camisetas, canetas, etc), assim como por materiais em meio eletrônicos (formulários de auditorias, logos, revistas internas, etc). Considera-se esta evidência importante, pois esta tentativa pode influenciar de maneira significativa o resultado da pesquisa, além de haver uma questão no questionário que parte da premissa que este fato realmente existiu.

#### 4.1. Entrevista

Verificou-se na entrevista que o projeto foi planejado pela área de RH em conjunto com uma consultoria especializada em pesquisa de clima organizacional, para avaliar e melhorar o clima organizacional e foi dividido nas seguintes etapas: (i) preparação da pesquisa, (ii) realização da mesma, (iii) análise dos resultados e (iv) definição e execução das ações de melhoria do clima. Sendo assim, o contexto em que os funcionários solicitaram a implantação de um Programa 5 Ss foi em um momento em que todos os funcionários já tinham exposto suas opiniões sobre os pontos avaliados na pesquisa, assim como os resultados já tinham sido analisados.

A área de RH solicitou que os gestores das diversas plantas indicassem funcionários que não tivessem cargos de gestão, o que pôde ter ocasionado possível parcialidade e tendência na resposta dos mesmos. Cerca de 40% das plantas teve demanda pelo Programa 5 Ss e utilizou-se a planta com a maior proporção na relação numérica da quantidade de funcionários que participaram da solicitação do programa versus a quantidade total de funcionários da planta como unidade de análise, proporção esta de aproximadamente 1,3%.

As reuniões de *Deep Dives*, nas quais se originaram as demandas pelo Programa 5 Ss, foram conduzidas por facilitadores que não deveriam influenciar nas conclusões, mas apenas manter o processo no tempo pré-determinado. Inicialmente se separa os participantes em grupos de seis funcionários, sempre se respeitando a planta de origem e se explicava o objetivo da

reunião, que era de se obter um plano de ações corretivas para os resultados com baixos índices da pesquisa de clima, afim de que através destas ações os mesmos fossem melhorados, passando-se em seguida para a prática. Na prática, eram distribuídos os itens com baixos índices de cada uma das plantas para seus respectivos grupos, levantadas pelos integrantes dos grupos as potenciais causas de baixos índices de seus itens e, em seguida, classificados em um diagrama de causa-efeito. A partir deste diagrama o grupo definia as ações corretivas que deveriam ser implementadas para que cada causa fosse atacada e, conseqüentemente, os índices melhorados.

#### 4.2. Questionário

O questionário foi aplicado a 6 dos funcionários que participaram dos *Deep Dives* da planta em estudo e todos responderam todas as questões (exceto a dissertativa, não respondida por nenhum). Apenas um dos funcionários se identificou. Os resultados das questões classificatórias são apresentados na Tabela 1.

#	Tempo de empresa (anos)	Plantas da empresa em que trabalhou	Exper. (anos)	Escolarid. (1º, 2º ou 3º grau completo ou incompleto)	Faixa etária (anos)	Participou de implant. de 5 Ss na empresa	Participou de implant. de 5 Ss em outra empresa	Trabalho em outra empresa com 5 Ss
A	0,5 a 1	20%	< 1	3º com.	18 a 25	Sim	Não	Não
B	1 a 2	20%	5 a 7	3º com.	18 a 25	Não	Não	Não
C	1 a 2	40%	1 a 3	3º incom.	25 a 35	Sim	Sim	Sim
D	1 a 2	40%	1 a 3	3º incom.	25 a 35	Sim	Não	Sim
E	2 a 4	70%	3 a 5	3º com.	25 a 35	Sim	Não	Não
F	> 4	40%	> 7	3º com.	25 a 35	Não	Não	Não

Fonte: próprio autor (2013).

Tabela 1 – Resultados das questões classificatórias

Os resultados das afirmações voltadas para as três formas de mudanças de isomorfismos estão apresentados na Tabela 2.

#	Afirmações									Médias			
	Isomorfismos Coercivos (IC)			Processos Miméticos (PM)			Pressões Normativas (PN)			IC	PM	PN	Geral
	1	4	7	2	5	8	3	6	9				
A	3	4	3	2	4	3	5	5	4	3,3	3,0	4,7	3,7
B	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4,6	4,3	4,7	4,5
C	4	2	5	5	5	4	5	4	5	3,7	4,7	4,7	4,3
D	1	1	3	4	4	5	5	5	5	1,7	4,3	5,0	3,7
E	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4,7	4,7	4,7	4,7
F	3	5	5	4	3	5	5	4	4	4,3	4,0	4,3	4,2
Médias	3,2	3,7	4,3	3,8	4,2	4,5	5,0	4,5	4,5	3,7	4,2	4,7	4,2

Fonte: próprio autor (2013).

Tabela 2 – Afirmações, resultados, médias e escala

Observa-se que há influência de isomorfismo na tomada de decisão dos funcionários ao colocarem a implantação de um Programa 5 Ss como uma ação em sua planta, já que há ao menos concordância parcial nas afirmações do questionário (4,2).

Analisando-se as médias por tipos de mudanças de isomorfismos, pode-se verificar que todos concordam totalmente que as Pressões Normativas, PN, influenciaram a tomada de decisão (4,7), sendo seguidas com concordância parcial pelos Processos Miméticos, PM, (4,2) e pelo

Isomorfismo Coercivo, IC, (3,7).

Dentro das PN, todos concordaram totalmente com relação a afirmação 3 (5,0), onde afirmam que tomaram a decisão por “terem aprendido que os 5 Ss é uma boa metodologia para resultados”. As afirmações “colegas da empresa entenderem os 5 Ss como uma boa metodologia para resultados” e “colegas de outras empresas entenderem os 5 Ss como uma boa metodologia para resultados” tiveram concordâncias totais de valores iguais (4,5).

Já nos PM, a maior influência se originou da afirmação 8 (4,5), onde concordam totalmente que “exemplos de outras plantas da empresa, além da matriz” os influenciaram. As outras duas afirmações obtiveram concordâncias parciais, se mostrando mais forte na afirmação 5: “deseja implantar os 5 Ss como foi feito na matriz”.

No IC, a afirmação com concordância total foi a 7 (4,3): “podem ocorrer ou ocorrem visitas de clientes externos”. Esta foi seguida com concordância parcial da 4 (3,7): “diretoria e gerentes estão observando a aplicação dos 5 Ss em visitas a sua planta”.

Encontraram-se quatro possíveis correlações entre as questões classificatórias e as afirmações: (i) o IC é maior para aqueles que não trabalharam em outra empresa com programa 5 Ss implantado, (ii) o IC é maior para aqueles com terceiro grau completo, (iii) o IC é maior para aqueles com maior tempo de experiência e (iv) o IC é maior para aqueles com maior tempo de empresa.

#### 4.3. Observações diretas e documentações

Evidenciou-se divulgações em murais de todas as plantas da empresa do projeto de pesquisa de clima organizacional, assim como *e-mails* comprovando como os funcionários foram selecionados para participarem das reuniões de *Deep Dives*.

Também se verificou a existência de 13 procedimentos padronizados de implantação do Programa 5 Ss na planta matriz e registros criados pela execução destes procedimentos, evidenciando assim a existência do Programas 5 Ss implantado na mesma.

#### 5. Conclusões e considerações finais

Sob a ótica do Novo Institucionalismo, mais precisamente segunda as formas de mudança de isomorfismo de Dimaggio e Powell (1983), os funcionários selecionados solicitaram um Programa 5 Ss em suas plantas preponderantemente por PN, mas também por PM e por IC.

As PN se originaram principalmente por os funcionários terem aprendido que o programa 5 Ss é uma boa metodologia para resultados, assim como por seus colegas da empresa caso e de outras empresas também o entenderem dessa forma. Além destes pontos identifica-se que as PM também existem através de exemplos de outras plantas e da planta matriz, assim como por IC de possíveis visitas de clientes externos.

Utilizando-se a perspectiva de Scott (1983), pode-se concluir que a planta utilizada no estudo está passando pelo elemento institucional de “autorização da estrutura organizacional”, pois a necessidade de legitimação por parte dos funcionários está se tornando aparente perante a organização, oriunda de PN do campo organizacional que estes funcionários se originam.

Já na perspectiva de Tobert & Zucker (1996), pode-se afirmar que a empresa se encontra entre os estágios de “habitualização” e de “objetificação” em relação a um Programa 5 Ss, uma vez que já há o compartilhamento de conhecimentos e ideias de um Programa 5 Ss copiado de outras empresas e plantas e um grau de consenso social entre os funcionários.

Entende-se que este evento pode não somente ser recriado, pois se trata de PN já existentes no ambiente externo organizacional, como pode ser fortalecido de diversas formas com o objetivo de impulsionar o Programa 5 Ss da empresa estudada e outros projetos de melhoria

continua da mesma empresa ou ainda de outras. Estas formas seriam: (i) criar-se iniciativas ou pilotos do programa para se alavancar mais PM, (ii) fortalecer a imagem de satisfação total dos clientes e programar visitas dos mesmos, (iii) contratar funcionários mais qualificados, (iv) com maior tempo de experiência e (v) reduzir-se o *turnover* de funcionários, para se exercer IC mais eficaz.

Para futuros trabalhos sugere-se aumentar a amostragem não somente de funcionários a responderem o questionário, mas também de plantas como unidades de análise para se aumentar a validade externa do trabalho, assim como realizar o trabalho em outras empresas.

Este trabalho procurou mostrar como o Novo Institucionalismo pode ser utilizado não somente como uma ferramenta de análise organizacional, mas também estendido como uma ferramenta de identificação de possíveis ações a serem tomadas para direcionar as mudanças organizacionais aos objetivos de projetos de implantação de melhoria contínua, maximizando as chances de sucesso dos mesmos.

### Referências Bibliográficas

- BERGER, P. L.; LUCKMANN, T.** *A construção social da realidade*. Tratado de sociologia do conhecimento. 24. ed. Petrópolis: Vozes, 2004.
- CALDAS, M. P.; BERTERO, C. O.** *Teoria das Organizações*. São Paulo: Atlas, 2007.
- DIMAGGIO, P.; POWELL, W. P.** *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Reality in Organizational Fields*. American Sociological Review, Washington, v. 48, n. 2, p. 147-160, 1983.
- FLECK, D. L.** *Institutionalization and Organizational Long-term Success*. Brazilian Administration Review, Rio de Janeiro, v. 4, n. 2, p. 64-80, 2007.
- FLIGSTEIN, N.** *Fields, power, and social skill: a critical analysis of the new institutionalism*. Recent Work, Center for Culture, Organizations and Politics, Institute for Research on Labor and Employment, UC, Berkeley, 1999.
- HALL, P. A.; TAYLOR, R. C. R.** *As três versões do neo-institucionalismo*. Lua Nova, São Paulo, n. 58, 2003.
- HIRANO, H.** *5 pillars of the visual workplace. The sourcebook for 5S implementation*. Nova Iorque: Productivity Press, 1995.
- HIRANO, H.** *5S for operators: 5 pillars of the visual workplace*. Nova Iorque: Productivity Press, 1996.
- HUGHES, E. C.** *The study of institutions*. Social Forces, Oxford, v. 20, n. 3, p. 307-310, 1942.
- MEYER, J. W.; ROWAN, B.** *Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony*. The American Journal of Sociology, Chicago, v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977.
- MOTTA, F. C. P.** *Teoria das organizações: evolução e crítica*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.
- OLIVER, C.** *Strategic responses to institutional processes*. Academy of Management Review, Nova Iorque, v. 16, n. 1, p. 145-179, 1991.
- PECI, A.** *A nova teoria institucional em estudos organizacionais: uma abordagem crítica*. Cadernos EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 4, n. 1, p. 1-12, 2006.
- QUINELLO, R.** *O processo de institucionalização do seis sigma em uma empresa automobilística*. Revista de Administração Mackenzie, São Paulo, v. 7, n. 3, p. 148-178, 2006.
- SACOMANO NETO, M.; TRUZZI, O. M. S.** *Perspectivas contemporâneas em análise organizacional*. Gestão & Produção, São Carlos, v. 9, n. 1, p. 32-44, 2002.
- SCOTT, W. R.** *The adolescence of institutional theory*. Administrative Science Quarterly, Ithaca, v. 32, n. 4, p. 493-511, 1987.
- SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R.** *Administração da produção*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G.** *The institutionalization of the institutional theory*. Handbook of organization studies, Londres, p. 175-190, 1996.
- YIN, R. K.** *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.