

**MODELOS DE GESTÃO E APRENDIZAGEM
CONTINUADA: UMA DISCUSSÃO PRELIMINAR
DESSES CONSTRUCTOS COM BASE NO
EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO.**

Mauro Bezerril Meirelles

Cargo:Aluno, Organización:UFSC,
R. Delminda Silveira, 363 Apt. 204
E- mail: mbezer@egc.ufsc.br
Teléfono: (48) 3025-1228.

Vinicius Lummertz

Cargo:Aluno, Organización:UFSC
Av.Rio Branco, 354 Apt.202
E- mail: Vinicius.lummertz@unisul.br,
Teléfono: (48) 9961-0132.

Bertholdo Werner Salles

Cargo:Aluno, Organización:UFSC,
R. Jornalista Haroldo Callado 297
E- mail: bertho@brturbo.com.br
Teléfono: (48) 3282-2226.

Angela Regina Heinzen Amin Helou

Cargo:Aluno, Organización:UFSC
R.Antenor Morais 412
E- mail: angela.amin@uol.com.br
Teléfono: (48) 3228-5252.

Rosana Rosa Silveira

Cargo:Aluno, Organización:UFSC
R. Demétrio Ribeiro 106
E- mail: rosanarsil@yahho.com.br
Teléfono: (48) 3028-1426.

Francisco Pereira Fialho

Cargo:Professor, Organización:UFSC
R. Duarte Schutel, 262 Apt. 1003,
E- mail: fapfialho@gmail.com
Teléfono: (48) 8404-9139

MODELOS DE GESTIÓN Y APRENDIZAJE CONTINUO: UN EXAMEN PRELIMINAR DE ESTAS CONSTRUCCIONES BASADAS EN EL ESPÍRITU CORPORATIVO CORPORATIVA.

RESUMEN

En principio, se estima que la organización que aprende es aquella que tiene la capacidad de crear y de transferir conocimiento. Modifica su comportamiento para reflejar nuevos conocimientos y insights.

En otras palabras, cuando una organización aprende, todo el tiempo es focalizado a la búsqueda de la creación de su propio futuro. Después de todo, el objetivo es capacitarla en términos de mejoría de procesos, conocimiento, capacidades, actitudes y sabiduría. Sin embargo, debe ser parte de su rutina organizacional la mejora continua en lo que se refiere al análisis de su desempeño. Es importante observar que la mejora continua no es eficaz si es abordada aisladamente, o apenas como información, es necesario que sea vivida. Por lo tanto, investigar las causas de los problemas, es una actitud saludable principalmente cuando se desea conseguir los resultados deseados. En este sentido, las diversas empresas vienen estructurando de forma sistemática sus modelos de organización a favor de la implementación de nuevas formas de modelo de gestión, es decir, en las últimas décadas, las instituciones tanto privadas como públicas pasarán a concientizar se sobre la importancia de la revisión de sus presupuestos de administración. En el caso de las compañías privadas, la principal motivación está, en la mayoría de las veces, en la sobrevivencia y competitividad en el mercado; ya tratándose de empresas públicas los motivos pueden ser relacionados a su capacidad de atender con calidad prestando servicios de interés para la sociedad. El referencial de análisis de esos presupuestos administrativos ha generado un esfuerzo significativo en la búsqueda de nuevas ideas, nuevos modelos de gestión e prácticas gerenciales como la solución de los problemas organizacionales. De esta forma, herramientas y prácticas nuevas, como, por ejemplo, el Kaizen que tiene como base de elemento-llave el trabajo en equipo, la disciplina personal, los círculos de calidad y sugerencias para la mejora, en síntesis, todas ellas pueden resultar en una gestión de lucro sustentable. Sin embargo, para que esto ocurra, es necesario eliminar los desperdicios, la ineficiencia y cambiar los modelos mentales de los individuos. Calidad total, Reingeniería,

Just-in-time representan otras prácticas de gerenciamiento y perfeccionamiento de la empresa. El propósito es la innovación incremental y continua. El entrenamiento y el desarrollo de los colaboradores son fundamentales en este período de transición, bien como el uso de técnicas también comienza a ser imprescindible en la mejora de la vida organizacional. En fin, el cuidado con las competencias existentes puede auxiliarla en la mejora continua, llevándola al perfeccionamiento auto-sustentable. Está dentro de este contexto, que las personas participen del ambiente organizacional encontrado en el emprendedorismo corporativo como una nueva forma de actuar, de desarrollarse como una criatura humana. Mediante el emprendedorismo corporativo es posible identificar nuevos conocimientos y oportunidades, de crear nuevos negocios. Hace posible instigar a la innovación y al aprendizaje. Después de estas consideraciones preliminares, el presente artículo busca discutir de forma preliminar las preguntas relacionadas a los modelos de gestión y aprendizaje continuo con base en el emprendedorismo corporativo. La investigación será del tipo: bibliográfica, exploratoria y cualitativa. Se espera que los resultados de este estudio puedan contribuir con la literatura

especializada en el tema.

**MODELS OF MANAGEMENT AND CONTINUOUS LEARNING: A
PRELIMINARY EXAMINATION OF THESE CONSTRUCTIONS BASED ON
THE ENTREPRENEURSHIP PROFESSIONALS.**

ABSTRACT

Initially, it is assumed that the organization that learns is the one which has the ability to create and to transfer knowledge and also the one that changes its behavior to reflect new insights. In another words, when an organization learns it focus itself all the time in pursuing its own future. That is because the goal is to make it even more capable in process improvement, as well as in knowledge, skills, attitude and wisdom. However, it is necessary to be in the organizational routine a constant analysis improvement of its performance. It has to be observed that the continuous improvement is not effective if it is approached alone or only as an information, because it has to be experienced. Therefore, to investigate the causes of the problems is the key, mostly when desirable results are wanted. In this way, many companies have been structuring its organizational arrangements in a systematic way towards to implement new management models. Hence, over the last decades both private and public institutions became more conscious about the importance of its administrative bases review. Particularly in private companies, the main motivation is its own survival and also its competitiveness in the market; in the case of public companies, these reasons can be attached to its capacity of to supply with a good quality standard the interest of the society. The referential to analyze these administrative bases has created a great effort related to the search for new ideas and new management models as well as management practices, as if they were the solution for the organizational problems. So, new practices and tools, such as Kaizen for instance, that has as key elements the teamwork, the general discipline, the quality circles and the suggestions for improvement, or, to sum it up, all these elements can result in sustainable management of profit. However, to make it possible, it is necessary to eliminate the waste, the inefficiency and to change the mental models of the individuals. Total quality, reengineering and Just-in-Time represent other practices of company management and improvement. The purpose is an incremental and continuous innovation. The training and the development of the colaborers is the key in this period of transition, and the application of techniques is indispensable in the organizational life improvement. Finally, the care with the existing competences can help it with the continuous improvement, taking it to a self-sustainable improvement. In this context people get involved in the organizational environment, and find in corporate entrepreneurship a new way to act and to develop as human creature. Through corporative entrepreneurship it is possible to identify new knowledge, opportunities and to create new business. It enables to instigate innovation and learning. After these preliminary considerations, this article intends to discuss issues related to the management models of continued learning based on corporative entrepreneurship. The research will be: bibliographic, exploratory and qualitative. To contribute with the specific specialized literature is what is expected with the results of this work.

1 INTRODUÇÃO

O artigo discute o processo de difusão de inovações tecnológicas e organizacionais na indústria brasileira, com ênfase na discussão das dificuldades encontradas pelas empresas ao implementar essas mudanças em face de seus impactos sobre os requisitos relacionados à qualificação e sobre o perfil da mão-de-obra e as relações de trabalho.

Discute a maneira com que vêm sendo copiadas diversas técnicas, sem que haja espaço para alterar relações de trabalho, com vistas à implementação de parcerias efetivas, preparadas para organização de aprendizagem nesses ambientes.

Parte do ponto de vista de que o conjunto de inovações tecnológicas e gerências que estão se difundindo na indústria apontam para a constituição de um novo paradigma de organização industrial. Esse paradigma é qualitativamente diferente do modelo de eficiência taylorista-fordista (organização científica do trabalho) que se forma e difunde a partir da Segunda Revolução Industrial.

A difusão deste novo modelo no estrato internacional, cujo processo de constituição se inicia nos anos 40 e 50, se acentua a partir da crise dos anos 70 e especialmente nos anos 80 e 90 devido às enormes pressões competitivas provocadas pela expressiva entrada das empresas japonesas nos mercados norte-americano e europeus e pela conseqüente ascensão do Japão ao grupo dos principais países industrializados.

2 O KAIZEN E AS EMPRESAS QUE APRENDEM

O *Kaizen*, ou aperfeiçoamento *contínuo*, veio para o mundo ocidental como parte dos “*programas de qualidade*”, muitas vezes entendidos pelos técnicos envolvidos em atividades de “qualidade” como sendo o melhoramento *contínuo* do produto ou do processo. Não havia, discussão sobre aprendizagem nas organizações sendo o foco simplesmente “qualidade de processos e produtos”.

Entretanto, *kaizen*, se refere a muito mais do que isso: - o melhoramento *contínuo* do homem. Zen, significa, o todo, o integral. Por trás da palavra existe todo um “folkway”, (Sumner: 1950), maneiras de agir (ways), (Sumner: 1950), para

encontrar o caminho do aperfeiçoamento pessoal, como preferem os orientais o “do”ⁱ. Dentre os folkways dos japoneses, muitos já transformados em “mores”, (costumes considerados, pelos membros do grupo, absolutamente invioláveis, de caráter sagrado, indiscutível) (SUMNER: 1950) que representam formas “sagradas” de comportamento. Dentre outros “mores”, fazer as coisas com “qualidade” é essencial para o trabalhador japonês. Deseja-se indicar, que “qualidade” enquanto “mores” da cultura japonesa, é inerente a qualquer trabalho realizado. É por meio dessa realização, caminho, (do) que o japonês busca aperfeiçoar seu mundo interior, busca harmonizar-se com a vida, com o meio em que vive. Os “mores” são as maneiras de agir sagradas para o grupo; os folkways são as maneiras de agir que têm caráter secular.

O aprender por meio da ação, é um folkway, e está incorporado na cultura japonesa de modo secular. É desse modo que o japonês busca a “*maestria pessoal*”. Destacam-se dentre muitos outros caminhos: (i) Chado (caminho do chá) conhecido no ocidente como “cerimônia do chá”; (ii) Kendo, (caminho da espada); (iv) Zendo, caminho de zen. (v) buschido, caminho de buda. O que é comum a todas essas práticas é que o adversário é o próprio praticante dessas artes, (adversário de si mesmo), a arte e a técnica existem para que por meio dela seja alcançado o “*kaizen*”, o aperfeiçoamento contínuo, a transformação, a mudança de *modelo mental*.

Esses conceitos, quando entendidos nos aspectos culturais envolvidos, habilitam-nos a melhor investigar, classificar e relacionar, os fenômenos de *organização de aprendizagem*, que envolvem as mudanças do modo de produção japonês, (*toyotismo*) cuja essência, não deve ser buscada apenas em programas de “qualidade”, mas nos aspectos “zen”ⁱⁱ do *kaizen*.

O que dificulta o entendimento da palavra *kaizen* é que não existe na língua portuguesa um vocábulo equivalente, *Kaizen* transmite a idéia de todas as pessoas melhorando todas as coisas o tempo todo. A cultura japonesa do *kaizen* foi traduzida no ocidente pelos movimentos TQC - Total Quality Control e ISO 9000 (International Standard Organization, embora *kaizen* tenha implicações diferentes.

A expressão melhoria contínua de processos (CPI - *Contínuos Process Improvement*) é a que mais se aproxima de seu significado, embora o *kaizen* não se refira exclusivamente a melhorias em produtos, serviços, atendimento ao cliente, relacionamentos com fornecedores, relacionamentos com sindicatos.

Kaizen significa melhoria contínua com a participação de todos, (compartilhar e construir junto o conhecimento) (Imai:1986). O *Kaizen* é uma meta vital do fluxo de valor e parte desse valor é inerente a busca de aperfeiçoamento pessoal que se manifesta no exercício de aperfeiçoamento de coisas externas a pessoa: produtos, processos, tarefas, relacionamentos e assim por diante.

A maioria dos artigos sobre gerência japonesa “acabam por gerar confusão, pois cada autor tem seu modo próprio de explicar o segredo do sucesso japonês - sugerindo muitas vezes que esse sucesso é impossível de acontecer no Ocidente” (Imai: 1986). Mas é no tocante ao entendimento do *Kaizen*, que a maioria confunde as técnicas utilizadas e o espírito do *Kaizen* como organização de aprendizagem.

Recentemente, Peter Senge no artigo intitulado “Rethinking Leadership in the Learning Organization” insiste que “nada acontece sem que a alta administração esteja envolvida”, (Senge, 1996). A estratégia *Kaizen*, envolve os membros da organização - alta gerência, de nível médio, supervisores, operários, staff de suporte, consultores.

Todos são motivados a buscar contentemente o desenvolvimento, a melhoria e a solução dos grandes e pequenos problemas. Abandonam-se todos os conceitos que possam atrapalhar a busca do aperfeiçoamento de processos, produtos, formas de gestão.

A transformação começa por envolver os níveis mais altos e vai sendo estendida a todos. Um novo cenário é construído e debatido por todos. Mudar torna-se à medida que é internalizada, uma prática permanente, da própria cultura da organização. Nesse sentido, *Kaizen* é aprendizado permanente em estreita harmonia com o conceito sengiano de aprendizagem como se pode verificar.

3.1 A Transformação Pessoal em Senge

Para estabelecer uma analogia com o pensamento de Senge, verifica-se que na visão sengiana, é ressaltada a importância de estudar determinados modelos mentais e processos de tomada de decisão. Senge toma a importância de estudar a presença de determinados modelos mentais e de tomada de decisão para De Geus, continuador de Wack, toma: que o planejamento ajuda a aprender a explicitar os ditos modelos. (Senge, 1990:179-204).

Mintzberg vai buscar o tópico relativo à sistemática na empresa do emprego do tempo do gestor (Senge, 1990:303-304) e sobre o comportamento intuitivo complementar do comportamento racional.

Mitroff é citado para apoiar a tese de que os modelos mentais inadequados impedem raciocinar diante das transformações da empresa (Senge, 1990:176).

3.2 O discurso da qualidade total em Senge

Senge (1991) considera que o movimento da "*qualidade total*" é a primeira onda da construção de uma sociedade de "*learning organizations*". Nesta primeira onda o centro de atenção é o estudo dos trabalhadores de linha. A segunda onda é o estudo dos "*managers*" e a terceira onda é o estudo de toda a organização. A Quinta Disciplina, por tanto, não é um movimento de "*qualidade*" mas o da "*excelência*". A excelência corporativa é uma meta da organização e para seu êxito é exigido o desenvolvimento pessoal de todos por meio do exercício da "*maestria pessoal*", ("personal mastery") (Senge, 1990:143). Maestria pessoal é o que busca o praticante

4. A ÉTICA JAPONESA

Para melhor compreender o Kaizen, é importante analisar os aspectos éticos que envolvem a cultura japonesa. A ética dos japoneses (ética dos samurais), pode ser estudada a partir do *Hagakure*, de Jocho Yamamoto, um antigo samurai, que ditou seus ensinamentos aos seus discípulos no século XVII. Reunindo instruções de ordem moral e prática, noções de história local e o relato de feitos guerreiros famosos, o Hagakure garantia que o caminho do samurai é a morte. Por isso foi censurado por 150 anos como material subversivo. No século XX, na década de 30, em meio à febre nacionalista que se apossou do Japão e graças à reavaliação de alguns de seus conceitos, o Hagakure voltou a ser publicado, chegando a influenciar o espírito kamikazeⁱⁱⁱ na segunda guerra mundial.

Novamente, no pós-guerra a censura se abateu sobre ele, acusando-o de conter idéias perigosas. Em 1967, com o título de Hakure Nyumon, Yoko Michima, reinterpreta o Hagakure, como crítica contundente ao materialismo exacerbado do século XX, e nele o autor revê a ética e o comportamento dos famosos guerreiros japoneses, repassando seus conceitos sobre a morte, ação, subjetividade, caráter paixão e amor.

Encontra-se em Guerreiro, ao focalizar o problema ético da racionalidade substancial: "O indivíduo está orientado, em seu comportamento, por valores, isto é, por estimações

e avaliações, das quais decorre a sua concepção de mundo, e seu ideal de realização própria e social, e que consubstanciam sua ética de convicção. (Guerreiro:1966).

A filosofia do hagakure, ressalta a virtude da ação espontânea e da decisão ousada para transformar a ameaça em oportunidade. O valor do diálogo é exaltado: “O caminho está em falar com as outras pessoas. Ocorre que muitas vezes uma pessoa que não se aperfeiçoou, ainda pode ser capaz de orientar outras. A razão é que quando aprendemos ouvindo o que os outros tem a dizer, transcendem as limitações de nossa própria capacidade de discernimento” (Joscho: Livro Primeiro, 1659-1719). A ação social se manifesta quando guardamos expectativa que outros indivíduos comportar-se-ão de uma dada maneira e pelo uso de tais expectativas como “condições” ou “meios” para atingir com sucesso os fins racionalmente escolhidos pelo indivíduo . Para Weber: “A ação social pode ser determinada pela crença consciente no valor absoluto da ação como tal, independente de qualquer motivo posterior”. (Weber:1987) Mas é Guerreiro quem esclarece definitivamente: “o indivíduo que trabalha numa organização utilitária, ordinariamente pode e tende a obter satisfação no campo dos valores ou da convicção, participando de organizações normativas. (partido, movimento social, associações culturais, sociedades secretas)”. (Guerreiro, 1961). Não há que esperar da organização nenhuma unidade social, a tensão que gera a divisão partidária de opiniões diferentes é inerente à organização. “A organização e a ação administrativa tendem, com o progresso histórico-social, a procurar como objetivo limite, conciliar a eficiência com a racionalidade substancial”.(Guerreiro 1966). Não se pode almejar que a organização ocupe ou venha a ser o alvo principal da vida do indivíduo. Mas seu entendimento é que a organização é parte de sua vida e todo aperfeiçoamento de um reflete no outro seus benefícios. Por isso está sempre a procura da excelência. O alvo do arqueiro zen não é aquele que foi atingindo pela flecha, o alvo é o equilíbrio só alcançado pelo aperfeiçoamento *contínuo* da técnica. A técnica é meio, não é fim e não é demais lembrar que “*qualidade*” é meio não é fim. Esse conteúdo subjetivo, é que faz a diferença da técnica transplantada da técnica vivenciada em razão de um estado de ser conformado por aspectos culturais.

5. A FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

As técnicas japonesas que levaram a indústria automobilística daquele país a vantagens comparativas de produtividade e qualidade sobre a indústria norte americana,

foram transplantadas segundo a ênfase em programas de qualidade, metodologias para implantação do *just in time*, controle de qualidade total. Essas técnicas, vale dizer, estão, sempre associadas a uma convergência crescente para instituições de tipo japonês, técnicas *kanban*, círculos de qualidade e outras inovações da gestão de produção, conhecidas como *toyotismo*. Entretanto, o estudo sistemático desses condicionantes, uma vez que “o fenômeno administrativo está sujeito a condicionamentos históricos, e tem sido descurado”, Guerreiro, (1983). Por exemplo, o estudo do *just in time* (*toyotismo*) deve incluir o processo pelo qual se desenvolveu e se tornou característico no Japão, o modo diferencial e sobretudo, como foi adotado. (Dickens e Savage, 1988:66).

Surgem as questões: - até que ponto a experimentação com *just in time* produziu novas atitudes, organizou a aprendizagem? Quais as condicionantes históricas envolvidas? Pode-se apontar, dentre outras: (i) uma legislação social transplantada por Mac Arthur ; (ii) os recursos de cooperação da própria cultura nacional do Japão; (iii) as possibilidades oferecidas pela tecnologia da segunda metade do século XX.

A inovação japonesa não está apenas na produção em fluxo “*tenso*”. Acreditando-se assim, o pioneiro teria sido o próprio Ford que se gabava do lapso mínimo entre a saída do ferro das minas e a entrega do produto acabado. A inovação foi à definição de uma nova forma de responsabilidade, de riscos compartilhados. Assim, os círculos de qualidade não criam apenas o controle estatístico da produção, e sim uma “participação”, difícil de formular em termos gerais de forma que não caia em exortação do tipo “vestir a camisa” ou sermão sobre lealdade. Entretanto, é fácil de captar na técnica específica de organização ou de gestão.

Na realidade um clima *de organização de aprendizagem*, foi criado e sustentado como base para a inserção das técnicas, pois o “problema de hoje depende das soluções de ontem” SENGE, (Senge, 1990).

È bom ter presente, que grande parte dos ensinamentos que chegam agora do oriente, sugerem como uma atividade de reexportação, pois são técnicas que foram levadas do Ocidente pelos estudiosos japoneses, adaptadas, melhoradas, modificadas.

O que se pretende indicar ao longo do trabalho é o quanto da abordagem de Senge, foi e está sendo praticada pelo *toyotismo*, e quanto dessa abordagem sugere metodologia para a adoção de *organização de aprendizagem*.

Nessa linha, Senge não esconde o quanto foi buscar no oriente, (maestria pessoal, modelo mental) e até sugere o “*Bhagavad Gita*” como um exemplo de linguagem

circular que permite uma visã adequada, sem prejudicar o homem como centro do universo ou quando apresenta o caso Matsuchita, (Senge,1990).

Por outro lado, a concepção toyotista tem por base a ação coletiva, onde a organização está fundada nem sobre a hierarquia nem sobre a disciplina, mas sobre a mobilização e a participação, embora isso não seja equivalente à ausência de obrigações rígidas. Trata-se de uma abordagem de tipo cultural e societal, na qual o modo japonês de produção e sua organização industrial não é dissociável das características globais da sociedade japonesa e dos comportamentos gerais dessa organização.

Cabem as indagações: (i) será que pré-requisitos culturais existentes, propiciam ao povo japonês mais facilidade para a mudança organizacional?

(ii) será que a *organização de aprendizagem* foi instalada com facilidade no Japão, auxiliada por fatores psíquicos-sociais inerentes ao povo japonês?

A resposta da questão está melhor colocada em Guerreiro (1981) “os pré-requisitos nunca foram critérios de ação dos círculos de cujo desempenho resultaram as atuais sociedades modernas. É o analista que os induz da história decorrida”.

6. RELEVÂNCIA DA QUESTÃO

No âmbito da literatura ocidental, há pelo menos dois tipos principais de interpretação do modo de produção e administração japonesa. O denominado abordagem das relações humanas que dá prioridade às práticas de pessoal, e o da gestão da produção que enfatiza o pioneirismo do Japão na introdução do *just in time* (JIT) e mais recentemente o Controle de Qualidade Total (CQT), (Dohse et alii 1985).

Ambas explicações em momento algum oferecem elementos sobre à bem sucedida reconstrução realizada no pós-guerra, ocasião em que as tropas de ocupação lideradas pelo General McArthur, contribuíram para o repensar do Zaibatsu, forma de conglomerado de empresas, da reforma agrária e da condução do país por meio das regras estabelecidas em carta constitucional.^{iv} Pela abordagem das relações humanas, os métodos japoneses são essencialmente não tayloristas ou fordistas, mostrando, que as idéias de Ford sobre a capacidade intelectual dos trabalhadores não se justificam.

Do lado da abordagem da gestão da produção é apontada uma continuidade básica entre o fordismo e o *toyotismo*: “não diferem em suas metas, mas apenas no modo como a meta deve ser alcançada”. (Dohse et alii 1985:128). Segundo os autores o

trabalho na indústria automobilística japonesa não é menos repetitivo e estandarizado do que nos Estados Unidos e na Europa Ocidental.

Na literatura sobre qualidade na produção, é comumente enfatizado que o *just in time* é muito mais do que uma questão de procedimentos de estoque e que o gerenciamento *just in time* é um novo sistema de administração operacional. Segundo esse ponto de vista, a produção plenamente organizada com JIT distingue-se da entrega JIT do produto, na medida em que a primeira inclui mudanças radicais na gestão da qualidade em todos os estágios do processo de produção. Não há dúvida, que tanto a interpretação da gestão da produção como a das relações humanas são demasiadamente unilaterais. Na literatura que trata da qualidade o *toyotismo* vem sendo caracterizado não apenas com base na eliminação de estoques de reserva (“buffers”) e em procedimentos *Just in time*, mas também em função do elemento “relações humanas” que fornece a base para o “controle de qualidade total” e o envolvimento dos trabalhadores nas questões de racionalização do trabalho.

Como Monden (1981,1983) dá ênfase, o sistema Toyota é freqüentemente tratado como *kanban*, mais do que isso *Kanban* é essencialmente o sistema de informação necessário para o sistema Toyota, cujos dois conceitos centrais são: (i) *just in time* - “produzir as unidades necessárias nas quantidades necessárias no tempo necessário”; (ii) e o que Moden, 1981:36) chama autonomia^v (*jidoka*) - definido menos precisamente como controle autônomo de defeitos introduzido pelo sistema toyota de controle da produção. Para melhor compreensão, da *organização de aprendizagem* que é estabelecida nos dois sistemas, é necessário ter claro que: (i) o sistema de produção *just in time* (pull system - o movimento sendo “puxado” a partir do fim da linha de montagem), inverte o sistema mais convencional de pressão (push system - o movimento sendo “empurrado” a partir do começo da linha de montagem), com sua estandarização, estoque de reservas (“buffers”) e *mentalidade just in case* (para o caso de uma eventualidade).

A automação é a operacionalização do conceito de controle de qualidade total, abandonando a centralização convencional do controle de qualidade que o limita a papéis de inspeção especializada. Trabalho em equipe e desempenho em múltiplas funções (“polivalência”) estão implícitos nos dois conceitos.

Fica claro, que há subjacentes uma *definição* e uma *aceitação* da responsabilidade coletiva. Exemplificando, se um trabalhador tem um problema, assume-se que outros o ajudarão (Monden, 1981:39,44). Treinamento e avaliação não se restringem a um limitado desempenho da tarefa, mas incluem *habilidades* interpessoais,

resolução de problemas e o desempenho em “*kaizen*”, a estratégia de aperfeiçoamento contínuo.

Dentre as interpretações inadequadas sobre *Kaizen*, figura a que o processo a partir de determinado instante, não caberia mais, em virtude de esgotar-se as modificações possíveis daquele produto ou processo. *Kaizen*, não se refere particularmente a processo ou produto, e sim ao aperfeiçoamento *contínuo*, primeiramente do homem, e em consequência de tudo o mais que possa ser aperfeiçoado a partir do homem. Sayer, (1985:53) se aproxima do conceito maior, quando em sua visão registra: “A redução de estoques de reserva...não só diminui o capital inativo, mas também estimula um processo contínuo de aprendizado. JIT não é simplesmente *um método particular sofisticado de aprender fazendo*” ^{vi} As práticas japonesas de pessoal, estão, na verdade, embutidas no “pull system” (sistema em que o impulso é puxado a partir do fim da linha de montagem). Que implicações é possível estabelecer entre esses métodos e uma *organização de aprendizagem*?

CONCLUSÃO

O *approach japonês* é algo híbrido, mistura de teorias existentes, aliados a inovações importantes, nova *escala de valores*, métodos de produção inovadores como *just in time*, novas formas de controle da qualidade compartilhadas entre a empresa adquirente e a fornecedora e sobretudo ao valor atribuído a relações mais próximas entre fornecedores e usuários finais. Sobretudo: parceria.

Esta revisão pode ser benéfica, ainda que como proposta se apresente cheia de interrogações e insuficiências. Por certo muitos dos fundamentos de nossa cultura ocidental tenham que ser repensados e nossas organizações reinventadas, uma vez que muitos de seus fundamentos estão sendo contestados e seus valores revistos. Será necessário discernir a validade das novas propostas que se apresentam no campo da teoria da administração, a luz do pensamento sengiano. O “como” os japoneses vem importando e reexportando a nossa própria cultura é outro aspecto que fica exposto a discussão. Espera-se abrir a possibilidade para um interessante debate, e almejamos ter contribuído com esta pesquisa com o levantamento dessas questões.

REFERÊNCIAS

SUMNER, William Graham, 1950, *Folkways: estudo sociológico dos costumes*, tomo I, São Paulo, Livraria Martins Editora.

IMAI, Masaaki. **Kaizen – a chave para a competitividade**. São Paulo: IMAM, 1986.
Senge, Peter M. **Rethinking Leadership in the Learning Organization**. From THE

SYSTEMS THINKER Volume 7, Number 1, February 1996.

De Geus, A. "Planning as Learning." Harvard Business Review, Marzo-Abril, 1988: 70-74. Mintzberg, H. **Mintzberg on Management**. New York: Free Press, 1989.

MITROFF, I. I.; MASON, R. O. Business policy and metaphysics: some philosophical considerations. **Academy of Management Review**, v. 7, n. 3, p. 361-371, 1982. Yamamoto Tsunetomo and William Scott Wilson. **Hagakure: The Book of the Samurai** (Hardcover - Aug 26, 2002). Amazon.

ⁱ Do, caminho na língua japonesa.

ⁱⁱ zen significando em japonês a totalidade, o todo

ⁱⁱⁱ kami, divino + kaze, vento kamikaze, vento divino como se autodenominavam os pilotos japoneses, suicidas que atiravam seus aviões contra o inimigo na segunda guerra mundial

^{iv} A constituição de 1946, foi elaborada pelo governo de ocupação do General Mac Arthur

^v Tradução inglesa da palavra *jidoka*, neologismo criado na *Toyota* para descrever uma característica do sistema de produção da empresa, onde a máquina é projetada para parar automaticamente sempre que for produzida uma peça com defeito.

^{vi} O itálico é do autor, no original